

طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش

مورد مطالعه: آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی

مهدی خیاطی^۱، داود حق خواه^{۲*} معصومه دانش شکیب^۳

۱. دانش آموخته دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد میانه، دانشگاه آزاد اسلامی، میانه، ایران davoud.haghkhal@gmail.com

۳. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

چکیده

هدف مطالعه حاضر، شناسایی مؤلفه های اصلی شایستگی مدیران ستادی سطوح مختلف جهت ارایه مدلی از عوامل، معیار و شاخص های شکل دهنده شایستگی مدیران ستادی می باشد؛ بدین منظور، ابتدا ابعاد مفهوم شایستگی در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی از طریق مرور اسناد و مدارک، مطالعات کتابخانه ای با بهره گیری از فیش برداری استخراج و سپس طی سه مرحله اجرای روش دلفی و بهره گیری از نظرات ۲۹ نفر از خبرگان آشنا به موضوع تحقیق مهم ترین ابعاد شایستگی در سازمان آموزش و پرورش استان شناسایی شد. در این مرحله از روش نمونه گیری گلوله برفی استفاده گردید. در مرحله بعد پس از تعیین حجم نمونه براساس جدول مورگان و روش نمونه گیری تصادفی ساده ۲۱۸ نفر از مدیران و کارکنان ستادی (بدنه کارشناسی و بالاتر) سازمان آموزش و پرورش استان (یک اداره کل و پنج ناحیه) انتخاب شدند و ابعاد و عوامل شناسایی شده در قالب پرسش نامه ای در اختیار آن ها قرار گرفت. داده ها با روش مدل سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد. در نهایت مدل شایستگی مدیران ستادی سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی شامل ۲۶ شایستگی مهم در چهار محور (شامل شایستگی های عملیاتی، شایستگی های اجتماعی، شایستگی های شناختی و فراشایستگی ها) طراحی گردیده است.

Abstract

The aim of the present study is to identify the main components of the competence of staff managers at different levels in order to provide a model of factors, criteria and indicators that shape the competence of staff managers. For this purpose, first, the dimensions of the concept of competence in the Education Organization of East Azerbaijan Province were extracted through document review and library studies using questionnaires, and then, through three stages of implementing the Delphi method and using the opinions of 29 experts familiar with the research topic, the most important dimensions of competence in the Education Organization of the province were identified. In this stage, the snowball sampling method was used. In the next stage, after determining the sample size based on the Morgan table and simple random sampling method, 218 managers and staff employees (bachelor and higher) of

the Education Organization of the province (one general office and five districts) were selected, and the dimensions and identified factors were provided to them in the form of a questionnaire. The data were analyzed using structural equation modeling. Finally, the competency model for staff managers of the East Azerbaijan Province Education Organization was designed, including 26 important competencies in four axes (including operational competencies, social competencies, cognitive competencies, and meta-competencies).

Keywords:

Competency, competency model, top managers, middle managers, basic managers

Corresponding author: davoudhaghkhah

Address: Assistant Professor, Government Management Department, miyaneh Branch, Islamic Azad University, miyaneh

Tell: 09127860376

Email: davoud.haghkhah@gmail.com

مقدمه

رشد و گسترش نظام های آموزش و پرورش یکی از ویژگی های بارز جامعه عصر ما است. این امر به ویژه در دهه های اخیر در کشورهای رو به توسعه به مساله ای مهم مبدل شده است. پیامد این رشد روزافزون تبدیل نظام آموزشی به سازمانی عظیم و فراگیر است که با تعداد کثیری دانش آموز سر و کار دارد، وظایف متعدد و متنوعی انجام می دهد، معلمان و کارکنان فراوانی با دانش و مهارت های گوناگون به خدمت می گیرد، منابع مالی و مادی عظیمی مصرف می کند و روی هم رفته اثرات و نتایج دامنه داری به بار می آورد. گردش کار چنین سازمانی بی تردید در گرو هدف گذاری و برنامه ریزی سنجیده و سازماندهی هوشمندانه است و نتیجه بخشی فعالیت ها و خدمات حساس و خطیر آن نیز مستلزم رهبری و مدیریت اثربخش است (سانتوس، ۲۰۲۰).

آموزش و پرورش به عنوان نهاد مولد سرمایه انسانی و اجتماعی، رسالت خطیر و سترگ تربیت نسل امروز و فردای جامعه را برعهده دارد تا با استفاده از ظرفیت ها و توانمندی های خود، زمینه تربیت پذیری نسل جوان را مبتنی بر فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی فراهم آورد. تحقق این رسالت مهم نیازمند تدارک و تامین بایسته و شایسته نیروی انسانی، مدیریت و راهبرد تربیتی و فرآیندهای کارآمد و اثربخش است (فرهادی نژاد و خروتی، ۱۴۰۱).

بررسی های انجام شده نشان می دهد که اکثر سازمان های کشور به دلیل عدم رعایت نظام شایسته سالاری و لیاقت محوری، در انتخاب و انتصاب مدیران و کارکنان و بی توجهی به اصل بهره وری، عملکرد رضایت بخشی نداشته اند، ولی با توجه به استعدادها و قابلیت ها و خلاقیت های موجود در کشور چنانچه این عزم ملی به وجود آید که هر مدیری در هر سطحی خود را ملزم به اجرای نظام شایستگی بداند، قطعاً موانع موجود در سر راه پیاده سازی نظام شایسته سالاری هموارتر خواهد شد (سرگزی و همکاران، ۱۳۹۵).

بنابراین، رسیدن به اهداف مورد انتظار سند تحول بنیادین به ویژه زیرنظام راهبری و مدیریت، نیازمند مدیرانی شایسته و کارآمد با عنوان راهبران تربیتی و دارای خصوصیات مرتبط با رهبری آموزشی و تحول‌گرایی است، آن گونه که در سند مذکور مطرح گردیده است (اسنچه و همکاران، ۲۰۱۶).

با بررسی منابع مطالعاتی موجود در وزارت آموزش و پرورش اعم از سازمان پژوهش و مرکز امور بین الملل و اعزام به خارج و اسناد موجود در این وزارتخانه، آنچه در این اسناد با عنوان شایستگی تبیین شده، بسیار کلی و عمومی هستند و عملاً تبیینی دقیق از شایستگی های حرفه ای و تخصصی مدیر به دست نمی دهند. همچنین تمرکز اصلی محتوای این سند بر گزینش مدیران صف و با تمرکز بر شایستگی های عمومی است؛ و برای تعیین شایستگی و واجد شرایط بودن مدیران در سطح ستادی مؤلفه های دقیقی تعیین نکرده است همچنین با توجه به نقش والای آموزش و پرورش در کشور و کارکردهای متفاوت و بسیار ارزشی این نهاد به نظر می رسد مطالعات انجام شده هر چند راهنمای خوبی برای تدوین مؤلفه های انتخاب مدیران ارشد می توانند باشند اما کامل و کافی نیستند.

همچنین با مطالعه پژوهش های انجام شده، مشخص شد این پژوهش ها به صورت تخصصی به طراحی الگوی شایستگی های مدیران ستادی، به تفکیک سطوح مختلف مدیریت آن ها نپرداخته اند و به طور کلی، به شناسایی و ارزیابی مؤلفه های شایستگی مدیران ستادی در قالب یک مفهوم کلی بسنده کرده اند که نشان از عدم ورود به حوزه تخصصی مورد مطالعه این پژوهش است. چرا که در هر یک از این جایگاه ها، سطوح مختلفی از مدیران ایفای نقش می کنند، بدیهی است که شایستگی های مورد نیاز برای شناسایی مؤلفه های مدیریتی در هر سطح متفاوت است. به همین دلیل انتخاب و انتصاب مدیران ستادی مستلزم داشتن الگوی منسجمی از شایستگی هاست که با اهداف زیرنظام مدیریت و راهبری آموزش و پرورش همراستا باشد و مؤلفه های جامعی از شایستگی های مورد نیاز از مدیران ستادی را در اختیار دست اندرکاران قرار دهد. با این وجود در زیرنظام راهبری و مدیریت، جزئیات دقیقی از مؤلفه های شایستگی که بتوان به عنوان شابلونی برای انتخاب و انتصاب مدیران استفاده نمود، ارائه نشده است.

لذا تعیین و تعریف شایستگی های لازم برای مدیران نظام آموزش و پرورش، به ویژه مدیران و رؤسای حوزه ستادی، که وظیفه سیاست گذاری، خط مشی گذاری، برنامه ریزی کلان، هدایت و نظارت عالی بر عملکرد دستگاه آموزش و پرورش (مدیران ارشد)؛ هماهنگی، ایجاد ارتباط بین سطوح عالی در واحدهای ستادی (مدیران میانی)؛ اجرای سیاست ها، خطمشی ها و برنامه های سازمانی در واحدهای ستادی (مدیران پایه) را به عهده دارند، ارتباط تنگاتنگی با بروندادهای نهاد آموزش و پرورش خواهد داشت (فرهادی نژاد و خروتی، ۱۴۰۱).

بنابراین مسئله تحقیق حاضر، واکاوی و شناسایی معیارهای شایستگی مدیران ستادی در رده های مختلف عالی، میانی و پایه در نهاد آموزش و پرورش است تا مدلی جامع و کامل در خصوص ابعاد، مولفه ها و شاخص های شایستگی مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش برای کشور ارائه نماید.

چارچوب نظری و پیشینه تحقیق

چارچوب نظری تحقیق

مدیریت علم و هنر برنامه ریزی، هماهنگ کردن، رهبری و نظارت بر فعالیت های گوناگون به منظور دستیابی به هدفی مشخص است. سازمان ها به مدیران و کارکنان اثربخش و کارآمد نیاز دارند تا بتوانند به اهداف خود در جهت رشد و توسعه همه جانبه دست یابند (بسیجی و همکاران، ۱۳۹۹). مدیر به عنوان راهبر سیستم منابع انسانی در سازمان نقش مهمی ایفا می کند. تغییرات سریع در دنیا و ضرورت های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی نشان از این واقعیت دارد که سازمان ها برای پایداری و پیشرفت خود نیازمند مدیران توانمند هستند که دارای دانش، تخصص، مهارت و تعهد کافی همراه با رفتار متناسب با ارزش های سازمان در زمینه فعالیت های سازمان باشند. بدون وجود مدیرانی متخصص، خردمند و رهبران شایسته کمتر یا هیچ سازمانی را نمیتوان یافت که به موفقیت های پایداری رسیده و یا تجربه کرده باشد. مدیریت به صورت کلی از دشوارترین و در عین حال از ظریف ترین کارهای انسانی است که برای خود ویژگی هایی دارد. چه بسا فقدان یکی از این خصوصیات، مایه رکود کار و نابسامانی اوضاع قلمرو مدیریت می شود (آنساخوفی، پاریمما و بارنز، ۲۰۲۰). تحقیقات نشان می دهد که موفقیت سازمان ها تا حد زیادی مرهون شایستگی و صلاحیت های مدیران بالاخص مدیران ستادی است، چرا که یکی از سطوح مدیریت که در تصمیم گیری برنامه محور نقش اساسی داشته و در تصمیم گیری استراتژیک نقش کلیدی دارند مدیران ستادی در سازمان ها هستند (احتشام و همکاران، ۱۳۹۸). مدیران ستادی در عالی ترین سلسله مراتب اداری قرار می گیرند، لذا رفتار و نحوه اعمال مدیریت راهبردی و تدابیری که در سازمان اعمال می کنند، اثرات وسیع و بلندمدت بر جا می گذارد. بنابراین با توجه به نقش و تاثیر عمیقی که در سازمان دارند نحوه انتخاب آنان حائز اهمیت است (توحیدی، ۱۳۹۱). مدیران راهبردی با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر و اقتضایی راه حل بسیاری از مسایل سازمان های امروزی است (حاج کریمی، ۱۳۹۸). از این رو برای انتخاب مدیران راهبردی در سازمان ها همواره باید نظام مشخصی برای تعیین شایستگی های آنان در نظر گرفت.

در بحث بررسی مفاهیم شایستگی و شایسته سالاری تعابیر و تعاریف گسترده ای بیان شده است، لکن توافق و اجماع جمعی و همگانی در این خصوص وجود ندارد. تعریف شایستگی وابستگی بسیاری به زمینه مورد بحث دارد (ترایکوف، ۲۰۱۹) رویکرد شایستگی در حوزه مدیریت منابع انسانی، رویکرد جدیدی نیست. وایت هبرای اولین بار اصطلاح شایستگی را مطرح کرد. وی با معرفی واژه شایستگی برای توصیف ویژگی های فردی مرتبط با عملکرد برتر معروف شد. این مفهوم توسط مک کلند و تحت واژه شایستگی حرفه ای در انتقاد به ارزیابی صرف افراد بر مبنای آزمون های هوش ذهنی وارد ادبیات مدیریت شد (رمضان پناه و همکاران، ۱۳۹۹). در تعریف شایستگی می توان عنوان نمود که شایستگی عبارت است از ویژگی های شناختی (مانند دانش و مهارت)، احساسی (مانند نگرش ها و ارزش ها)، رفتاری و انگیزشی که فرد را قادر به عملکرد موفق در شغل یا جایگاه خاص می سازد (عصاری و همکاران، ۱۳۹۹). شایستگی بیانگر ترکیبی از انگیزش، صفات، خودپنداره، نگرش ها، ارزش ها، محتوای دانش یا مهارت های

^۲ ansahofei, Paarima & Barnes

^۴. Traicoff

^۵. withe

رفتارشناختی است که می تواند میان کارکنان متوسط و برتر تمایز ایجاد کند (میر ۲۰۱۴). مفهوم شایستگی، در قلب مدیریت منابع انسانی است که مبنایی را برای یکپارچگی فعالیت های کلیدی منابع انسانی فراهم می کند. در نتیجه یک رویکرد جامعی را نسبت به مدیریت افراد در سازمان ها توسعه می دهد (تهسین ۲۰۱۹). به باور عاشقی و همکاران (۲۰۱۷) شایستگی داشتن مجموعه ای از مؤلفه ها و شاخص ها مانند؛ دانش، مهارت، بینش، انگیزه، ظرفیت، اعتبار، تجربه، ارزش و غیره است که موجب عملکرد برتر و مطلوب یک مدیر در سازمان می گردد. به عبارتی شایستگی به یک نوع برتری خاص و متمایز بودن اشاره دارد که ریشه در دانش، مهارت، بینش، نگرش، ویژگی توانایی، اعتبار و تجربه و انگیزه ناب و مناسب دارد. سرانجام، بر اساس تعاریف ارائه شده و تحلیل مطالعات پیشین، در مجموع مؤلفه های اصلی شایستگی حول محور هشت سازه اصلی یعنی ویژگی های شخصیتی، ویژگی های فردی، بینش، نگرش، اعتبار، مهارت، توانایی و دانش قابل دسته بندی هستند.

پیشینه تجربی تحقیق

در جدول ۱، خلاصه ای از پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی مرتبط با موضوع ارائه شده است که در ادامه به تشریح آنها پرداخته خواهد شد:

جدول ۱. خلاصه ای از پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی

عنوان و تاریخ	نام محقق	نحوه انتشار	بیان مختصر پژوهش و نتایج آن
طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران آموزشی براساس آموزه های قرآن کریم (۱۳۹۹)	پیری و همکاران	مقاله پژوهشی	نتایج پژوهش نشان داد که الگوی شایستگی مدیران آموزشی دارای ۴ بعد، ۲۹ مولفه و ۱۳۱ شاخص است: الف- بعد ارزشی با ۵ مولفه: خدامحوری، حق مداری، عدالت خواهی و ظلم ستیزی، معاد باوری و آخرت گرایی و ولایت مداری و ۲۵ شاخص. ب- بعد نگرشی با ۵ مولفه: نگرش به هستی، نگرش به انسان، نگرش به دنیا و آخرت، نگرش به مدیریت و نگرش به نظارت و ۲۵ شاخص. ج- بعد منشی با ۱۰ مولفه: اخلاص، اعتدال، امید، توکل، تقوا، ذکر خدا، شکرگزاری، وفای به عهد، شرح صدر و امانتداری و ۳۴ شاخص. د- بعد دانشی با ۹ مولفه: توانایی برنامه ریزی، توانایی سازماندهی، توانایی ایجاد انگیزش، توانایی رهبری، توانایی توانمندسازی، توانایی ارزیابی، توانایی ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی، توانایی تصمیم گیری و توانایی نظارت و کنترل و ۴۷ شاخص.
تبیین معیارهای شایستگی برای مدیران مدارس مبتنی بر روش دلفی فازی	عصاری و همکاران	رساله دکتری	نگارندگان ابتدا با مطالعه عمیق ادبیات موضوع، معیارهای اولیه شایستگی استخراج و مدل اولیه تدوین گردید. ۲۵ نفر (۲۰ مرد و ۵ زن) از استادان و خبرگان مدیریت آموزشی در دانشگاه های سراسر کشور با روش نمونه گیری شبکه

۱ Meyer

۲ Tehseen

<p>متخصصان انتخاب و برای اصلاح یا تعدیل معیارها و زیرمعیارهای مدل اولیه با آن ها مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام گرفته و بر اساس نتایج تحلیل مصاحبه پیش مدل اصلاح و زیرمعیارها تعیین شدند. نتیجه نهایی پژوهش در قالب یک ساختار سلسله مراتبی مربوط به معیارهای شایستگی شامل معیارهای اصلی، فردی، شغلی و سازمانی و همچنین ۱۲ معیار فرعی و ۷۴ زیرمعیار تدوین گردید.</p>			<p>(۱۳۹۹)</p>
<p>نتایج نشان داد شایستگی های مورد نیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت اند از: دانش و آگاهی (تخصص، تجربه، دانش به روز، دانش فناوری اطلاعات، آگاهی از قوانین اجرایی، دانش محیطی و شناخت اسناد بالا دستی، هوش و استعداد (هوش منطقی، هوش میان فردی، هوش فرهنگی، هوش هیجانی، خلاقیت، توانایی رهبری، توانایی مدیریتی، قدرت تصمیم گیری)، مسائل اعتقادی و اخلاقی (اخلاق حسنه، التزام به ارزش های جامعه، سعه صدر، مهربانی، مسئولیت پذیری).</p>	<p>مقاله پژوهشی</p>	<p>خنیفر و همکاران</p>	<p>شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی (۱۳۹۸)</p>
<p>نتایج نشان داد متغیرهای مسئولیت پذیری، انتقاد پذیری، خودکنترلی، مهارت تصمیم گیری، اعتماد به نفس و انعطاف پذیری، و زیر معیارهای، رضایت شغلی، تفکر خلاق، مثبت اندیشی و تفکر سیستمی متغیر معلول محسوب می گردند.</p>	<p>مقاله پژوهشی</p>	<p>عصاری و همکاران</p>	<p>تبیین شایستگی های روان شناختی مدیریتی برای مدیر مدرسه و تعیین روابط علی بین آنها با ترکیب روش دلفی و دیمتلفازی (۱۳۹۸)</p>
<p>هدف از پژوهش شناسایی شایستگی های حرفه‌ای اساتید در محیط های آموزش الکترونیک بوده است با توجه به مطالعات نظری و تجربی، شاخص های شایستگی های حرفه ای اساتید در محیط های یادگیری و آموزش الکترونیک در سه بعد: شایستگی های فردی، آموزش و فناوری بود که هر کدام از ابعاد دارای زیر مؤلفه هایی بودند که پس از نظر سنجی از اساتید و متخصصان، زیر مؤلفه های معتبر هر کدام از این شایستگی ها شناسایی شدند.</p>	<p>مقاله پژوهشی</p>	<p>یوزباشی و یژوهی</p>	<p>شناسایی شایستگی های حرفه ای اساتید در محیط های آموزش الکترونیک (۱۳۹۸)</p>

<p>طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران (۱۳۹۷)</p>	<p>شبابی و همکاران</p>	<p>مقاله پژوهشی</p>	<p>یافته ها نشان داد بر اساس نتایج تحلیل عاملی تاییدی، ۱۲۴ گویه تایید شده این پژوهش، در قالب ۶ بعد شامل شایستگی های ذهنی - بینشی (با ۲ مولفه و ۱۵ گویه)، شایستگی های درون فردی (با ۲ مولفه و ۲۰ گویه)، شایستگی های بین فردی (با ۲ مولفه و ۱۷ گویه)، شایستگی های اخلاقی (با ۲ مولفه و ۱۰ گویه) شایستگی های عملکردی (با ۳ مولفه و ۴۰ گویه) شایستگی های رهبری (با ۲ مولفه و ۲۱ گویه) طبقه بندی شده است.</p>
<p>شناسایی ابعاد مولفه ها و شاخص های شایستگی مدیران سازمان های آموزشی (۱۳۹۷)</p>	<p>گودرزی و سلطانی</p>	<p>مقاله پژوهشی</p>	<p>براساس یافته های به دست آمده، مدل نهایی پنج بعد شایستگی اثربخشی فردی، شایستگی های دانشی و دانشگاهی، شایستگی های میان فردی و ارتباطی، شایستگی های عمومی سازمانی و شایستگی تخصصی دانشگاهی طراحی شد.</p>
<p>تبیین شایستگی و مهارت های مورد نیاز برای مدیران آموزش دوره های آنلاین در آموزش عالی (۲۰۲۰)</p>	<p>البراهیم</p>	<p>مقاله پژوهشی</p>	<p>مقاله با مروری بر موضوعات مرتبط با یادگیری و آموزش آنلاین آغاز شده است. مرور و تجزیه و تحلیل ادبیات در این مبحث برای مشخص کردن شایستگی ها و مهارت هایی که مریبان باید به طور مؤثر در محیط های یادگیری آنلاین تدریس کنند انجام شد. این مهارت ها و شایستگی در شش دسته طبقه بندی می شوند: مهارت های آموزشی، مهارت های محتوایی، مهارت های طراحی، مهارت های فن آوری، مهارت های مدیریتی و نهادی و مهارت های اجتماعی و ارتباطی.</p>
<p>توانایی ها و شایستگی های آموزشی اعضای هیئت علمی دانشگاه (۲۰۲۰)</p>	<p>ریتا و رایانتا</p>	<p>مقاله پژوهشی</p>	<p>چهار نوع دانش شامل: دانش محتوا، دانش در مورد زبان آموزان، دانش زمینه و دانش موضوع، شش نوع مهارت شامل، مهارت های بین فردی، آموزشی، فنی، مدیریت کلاس، ارتباطی و تحقیق و توسعه را برای اعضای هیئت علمی شناسایی نمودند.</p>
<p>بررسی مهارت ها و شایستگی های مدیران ارشد (۲۰۱۹)</p>	<p>کوتو و همکاران</p>	<p>مقاله پژوهشی</p>	<p>مدیریت تعارض، توانایی اداره صحیح و سازنده، تعارضات و حل برخوردها و اختلافات موجود بین افراد و گروه ها و تلاش برای تبدیل تعارضات مخرب به تعارضات سازنده در سازمان عنوان می شود. مدیریت تغییر، پیش بینی و برنامه ریزی و هدایت فرایندهای تغییر سازمان و تلاش در جهت تسهیل تغییرات سازنده،</p>

<p>سازگاری فعال با آن ها و تثبیت نتایج آن ها در سازمان است. الگو بودن، توانایی ارائه تصویری نمادین از خود در رفتار و منش، به گونه ای که سرمشق افراد سازمان و نمایانگر رفتارهای مطلوب سازمانی باشد. بهبود مستمر، اکتفا نکردن به موفقیت های اولیه فرایند بهبود در کلیه شئون سازمانی و تلاش مداوم برای رسیدن به استانداردهای بالاتر در هر بخشی از سازمان است. آگاهی سیاسی را اطلاع از جریان های سیاسی کشور و توان تجزیه و تحلیل پدیده های سیاسی می گویند. پاسخگویی، قبول مسئولیت وظایف محوله از یک سو و توجه منطقی کارهای انجام گرفته و پیگیری و پرسش درباره وظایف انجام نگرفته در سازمان است. درستکاری و صداقت، توانایی در القای اعتماد و اطمینان متقابل و ایجاد فرهنگی که پرورش دهنده استانداردهای بالای اخلاقی باشد.</p>			
<p>نتایج پژوهش نشان داد مؤسسات آموزش عالی کشورهای اروپای مرکزی بر توسعه شایستگی آموزشی و مدیریتی متمرکز هستند. این امر موجب شده است که مدیران آموزش و پرورش به عنوان متخصصان کاملاً فرهیخته و با استفاده از پتانسیل آموزشی و فکری خود بتوانند در وظایف حرفه ای با موفقیت بیشتری روبرو شوند.</p>	<p>مقاله پژوهشی</p>	<p>اکسانا و همکاران</p>	<p>بررسی صلاحیت حرفه ای مدیران آموزشی در زمینه فرآیندهای آموزشی در اروپا (۲۰۱۷)</p>
<p>تجزیه و تحلیل آثار محققان در زمینه مدیریت و آموزش نشان می دهد که گروه های کوچک به عنوان یک شکل سازمانی از پتانسیل بالایی برای رشد توانایی های خلاقانه و قابل توجه حرفه ای مدیران آینده، برخوردار هستند. این مقاله روش های تعدیل و ساختاری گروه های کوچک را که برای عملکرد مؤثر آن ها ضروری هستند، نشان می دهد. شرایط توسعه یافته و مبتنی بر یادگیری مشارکتی که در این تحقیق ارائه شده است جهانی و کاربردی است و می تواند ضمن آموزش متخصصان آینده در رشته های مختلف، توسط مدیران مورد استفاده قرار گیرد.</p>	<p>مقاله پژوهشی</p>	<p>خوسینووا و همکاران</p>	<p>بررسی آموزش مدیران آینده برای توسعه شایستگی کلیدی آن ها (خلاقیت، توانایی و کار تیمی) (۲۰۱۶)</p>
<p>شش شایستگی مورد نیاز زنان برای موفقیت شناسایی شد که عبارتند از: برقراری ارتباط مهم، انجام مسئولیت های محوله دانشگاه، داشتن بینش سیاسی، مدیریت تعهدات شخصی و حرفه ای و عدم تناقض این دو، ایجاد احساس خود ارزشمندی برای ایفای نقش در شغل و باور داشتن به خود در محیط کاری.</p>	<p>مقاله پژوهشی</p>	<p>نایت و همکاران</p>	<p>شناسایی شایستگی های اصلی برای موفقیت شغلی اساتید زن (یک مطالعه اکتشافی در دانشگاه های ایالات متحده) (۲۰۱۷)</p>

<p>در این پژوهش گیلز درصدد پاسخ گویی به این سؤال است که چه چیز موجب یک رهبر مؤثر می شود که او در این تحقیق ۱۹۵ رهبر در ۱۵ کشور را مورد بررسی قرار داده است و او به ۱۰ مورد از برترین شایستگی های رهبری دست یافته است که عبارتند از: دارای اخلاق بالا و استانداردهای اخلاق، تدوین اهداف با دستورالعمل های باز و آزاد، بیان واضح انتظارات، انعطاف پذیری برای تغییر نظرات، متعهد به آموزش مداوم، ارتباط مداوم، پذیرای ایده ها و رویکردهای جدید، ایجاد احساس موفقیت و شکست توامان، کمک به زیر دستان برای تبدیل شدن به رهبر نسل بعد، فراهم کردن امنیت برای آزمایش و خطا.</p>	<p>مقاله پژوهشی</p>	<p>اسکورکوا</p>	<p>مهم ترین شایستگی های رهبری، به گفته رهبران در سراسر جهان (۲۰۱۶)</p>
<p>یک چارچوب مفهومی برای موفقیت حرفه ای اعضای هیئت علمی ارائه دادند. آن ها به این نتیجه رسیدند که نه مهارت لازم در حوزه شایستگی لازم است که شامل تدریس؛ پژوهش؛ رهبری؛ تنوع، ظرفیت سازی و چند فرهنگی؛ توانایی کسب سرمایه های خارجی؛ تعادل زندگی کاری؛ بین المللی شدن؛ نوآوری و استفاده مؤثر از فناوری هستند. این مقاله شایستگی اعضای هیئت علمی را به عنوان راهبردی توصیف می کند که افراد و نهادها از طریق آن می توانند جهت گیری خود را ترسیم کنند.</p>	<p>مقاله پژوهشی</p>	<p>ولش و همکاران</p>	<p>یک برنامه جدید برای برنامه ریزی: چارچوب شایستگی اعضای هیئت علمی (۲۰۱۷)</p>

روش شناسی پژوهش

نتایج این پژوهش از طریق روش آمیخته، در دو مرحله مستقل کیفی و کمی اجرا شده است. با در نظر گرفتن مدل پیاز تحقیق (ساندرز، لوئیس و تورنهییل^۸، ۲۰۱۶، ۱۰۸)، پژوهش حاضر در مرحله کیفی، فلسفه پژوهشی تفسیرگرا را در پیش گرفته است؛ چرا که واقعیت های مورد مشاهده به تفسیر پژوهشگر و ذهنیت وی بستگی دارد. طبق این اصل، یک واقعیت برای همه ی افراد یکسان نیست و از این رو، افراد از واقعیتی واحد تجربه ای واحد را به دست نمی آورند (لینکلن و گوبا^۹، ۱۹۸۸). به لحاظ هدف، با توجه به این که به طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی می پردازد، در حیطه پژوهش های کاربردی و با توجه به تمرکز بر سؤالات پژوهش، از فلسفه پراگماتیسم پیروی می کند. رویکرد مورد استفاده، رویکرد استقرایی و استراتژی آن پیمایش است. همچنین از نظر گردآوری داده ها در بخش کیفی پژوهش از روش گلوله برفی برای انتخاب نمونه ها استفاده شد و اطلاعات از طریق تکنیک دلفی و بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه ای و آرشویی به دست آمد. در بخش کمی نیز، برای انتخاب نمونه ها با استفاده از فرمول نمونه گیری از جامعه محدود و به صورت تصادفی طبقه ای انتخاب شده است. برای انتخاب افراد نمونه هر طبقه، به صورت تصادفی عمل شده است، به طوری که هر واحد نمونه گیری (بدنه کارشناسی و بالاتر) در یک طبقه (یک اداره کل - ۵ ناحیه در مرکز استان) قرار گیرد. سپس برای هر طبقه (یک اداره کل - ۵ ناحیه در مرکز استان) نمونه تصادفی ساده

^۸ . Saunders, Lewis & Thornhill

^۹ . Lincoln & Guba

(بدنه کارشناسی و بالاتر) به نسبت حجم طبقه در جامعه انتخاب می گردد، و به منظور جمع آوری اطلاعات، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. ساندرز و همکاران، استفاده از روش های پژوهش های کیفی را برای دستیابی به اطلاعات دست اول توصیه می کنند. لذا در این پژوهش به منظور شناسایی اجزای مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش با توجه به وظایف، مأموریت ها و اهداف و عوامل زمینه ای اثرگذار بر کارکرد سازمان های دولتی ایران و به طور ویژه آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی روش پژوهش کیفی به کار گرفته شد. در تکمیل فرایند پژوهش و به منظور تأیید نتایج حاصل از آن، از رویکرد حداقل مربعات جزئی استفاده شد. لذا این پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی متوالی است. دلیل انتخاب روش پژوهش آمیخته برای پژوهش حاضر عبارت است از:

۱. به دست آوردن شواهد بیشتری برای طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی؛

۲. در اختیار نداشتن مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی؛

۳. لزوم استفاده از دیدگاه های خبرگان.

لذا پژوهش حاضر در سه مرحله انجام شده است:

مرحله اول تحلیل محتوای موضوع پژوهش؛ مرحله دوم اجرای دلفی در سه دور و مرحله سوم اجرای آزمون. در مرحله اول تحقیق، اغلب کتاب ها، مقاله ها و منابع موجود در کتابخانه های چاپی و الکترونیک در حوزه پژوهش بررسی و تحلیل شد. ابزار جمع آوری اطلاعات و داده ها، فیش ها و یادداشت هایی بودند که برای ثبت بدها و مؤلفه های شایستگی مدیران ستادی سطوح مختلف از آن ها استفاده شده است.

در مرحله دوم و پس از تبیین کامل مسئله و اهداف تحقیق اقدام به تشکیل پانل دلفی و شناسایی افراد مرتبط گردید. سپس فرم دعوتنامه برای تمامی افراد ارسال و در نهایت پانل دلفی متشکل از ۲۹ نفر از خبرگان نظری (صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی) و خبرگان حوزه کانون ارزیابی وزارت آموزش و پرورش تشکیل گردید. در ابتدا از افراد خواسته شد که مهمترین ابعاد و مؤلفه های شایستگی برای سه رده مدیریتی (مدیران سطح عالی، مدیران سطح میانی و مدیران سطح عالی) را در سازمان آموزش و پرورش ذکر نمایند. بر این اساس پرسشنامه ای مشتمل از ابعاد شایستگی که بر اساس ادبیات موضوع، تحقیق های پیشین و اسناد بالادستی استخراج شده اند، تهیه گردید. این پرسشنامه در اولین مرحله اجراء برای اعضای پانل ارسال و از آن ها خواسته شد در خصوص میزان اهمیت هر یک از این عوامل نظرات خود را اعلان نمایند. به علاوه در این مرحله، اعضای پانل نسبت به ادغام و تعدیل متغیرها اقدام نمودند. سپس میزان توافق میان اعضاء شناسایی شد و بر اساس نتایج حاصله دور دوم برنامه ریزی گردید. در مرحله دوم این پرسشنامه مجدداً تهیه و بر اساس نتایج حاصله در دور قبلی و با افزودن معیارهای جدید مجدداً اصلاح و توزیع گردید. در مرحله سوم، از هر یک از اعضای پانل خواسته شد تا ضرورت و میزان مرتبط بودن هر یک از گویه های شناسایی شده مدل مفهومی شایستگی برای سه رده مدیریتی (مدیران سطح عالی، مدیران سطح میانی و مدیران سطح پایه) را در سازمان آموزش و پرورش مشخص نمایند. در نتیجه سه دور انجام دلفی، مدل نهایی گردید و پرسشنامه اصلی تحقیق تدوین شد. در دورهای اول و دوم نظر صاحب نظران در خصوص مدل و متغیرهای تحقیق طی روش دلفی به بررسی گذاشته شد و در دور سوم، نظر اعضا درباره

معیارها و شاخص هایی که در دوره های اول و دوم، مهم تشخیص داده شده بودند، مجدداً دریافت شد. انجام روش دلفی پس از انجام دور سوم و دستیابی به اتفاق نظر مطلوب پایان یافت.

در این پژوهش، برای تعیین میزان توافق نظر گروه سنجش، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. ضریب همبستگی کندال (W) مقیاسی برای تعیین درجه همبستگی میان چند ویژگی مربوط به شماری از افراد است. چنین مقیاسی به ویژه در بررسی های مربوط به «روایی میان داوران» سودمند بوده و بین صفر و یک متغیر است. اگر ضریب کندال صفر باشد، یعنی توافق کامل وجود ندارد و اگر ۱ باشد به معنای توافق کامل است (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۴). پس از اجماع نظر پنل نخبگان در زمینه معیارها و شاخص های تأثیرگذار بر طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی از روش حداقل مربعات جزئی برای آزمون مدل اولیه تحقیق استفاده شد. برای تعیین روایی مدل اندازه گیری از روایی صوری و محتوایی، روایی همگرا و روایی افتراقی استفاده شد و پایایی آن نیز بر اساس تحلیل مؤلفه های اصلی، آلفای کرونباخ و دیلون - گلدشتاین محاسبه شد. تجزیه و تحلیل داده ها در نرم افزارهای SPSS ۲۲ و Smart PLS نسخه سوم در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام گرفت. برای آزمون سؤالات از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) و کمترین مربعات جزئی (PLS) که بر واریانس بین سازه ها تمرکز کرده است استفاده شد. در مرحله سوم تحقیق، به منظور اعتباربخشی مدل حاصل از بخش کیفی، پرسشنامه ای مشتمل بر ۹۶ گویه اصلی طراحی شد و در اختیار اعضای نمونه پژوهش قرار گرفت.

لذا ۲۱۸ پرسشنامه بین مدیران و کارکنان ستادی (بدنه کارشناسی و بالاتر) سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی (یک اداره کل و پنج ناحیه) توزیع شده و مبنای تجزیه و تحلیل داده ها، بررسی استنباطی داده ها و اعتبارسنجی مدل قرار گرفت.

یافته ها

در پاسخ به پرسش های تحقیق ابتدا پرسش های فرعی، سپس به پرسش اصلی با روش آماری تحلیل عاملی تأییدی پاسخ داده شده است.

سؤال ۱. ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های شایستگی مدیران ستادی سطوح مختلف سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی کدامند؟

به منظور ارائه مدل مفهومی لازم بود که با نگاه به ادبیات تحقیق و همچنین بررسی تجربه سازمانی افراد خبره حوزه منابع انسانی زمینه مورد مطالعه، نسبت به تعریف متغیرها و برقراری ارتباط آن ها اقدام شود. به همین منظور، با کنکاش در ابعاد معرفی شده در ادبیات تحقیق و مدل های شایستگی توجه به تعاریف ابعاد معرفی شده توسط محققان، ۴ حوزه شایستگی شناسایی شد، که ابعاد شایستگی تحت آن حوزه ها معرفی شدند. این حوزه های شناسایی شده عبارتند از: "حوزه عملیاتی"، "حوزه اجتماعی"، "حوزه شناختی" و "فراشایستگی ها"، که شاخص های آن ها از ادبیات و پیشینه مدل های مورد مطالعه حاصل شدند.

پس از مطالعه ادبیات پژوهش به منظور تکمیل چارچوب نشأت گرفته از ادبیات (ایده اولیه محقق) و طراحی و تدوین مدل مفهومی پژوهش (ایده ثانویه محقق)، از روش دلفی (مصاحبه به شیوه ساختارمند) برای اخذ نقطه نظرات خبرگان دانشگاهی و متخصصین

حوزه منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش (به ویژه سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی) اقدام گردید؛ طیف پرسشنامه های مرتبط با پانل دلفی در دو حوزه معیارها و شاخص ها پرسیده شد: اول این که، ابعاد و مؤلفه های شکل دهنده الگوی شایستگی مدیران ستادی در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی کدامند و دوم این که، میزان اهمیت و تأثیر معیارها و شاخص ها بر شکل گیری الگوی شایستگی مدیران ستادی سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی چقدر است؛ در این مرحله بنا بر نظرات پانل دلفی مدل اولیه پژوهش اصلاح شد. تعداد شاخص ها از ۱۴۱ شاخص به ۹۶ شاخص کاهش داده شد و اسامی برخی از شاخص ها تغییر داده شد.

در بررسی از طریق آمار استنباطی در این پژوهش فقط دور سوم دلفی در نظر گرفته شده است و استنباط ها بر اساس نتایج و دستاوردهای حاصل از این دور انجام شده است. دلیل اول، جامعیت پرسشنامه دور سوم است و از سوی دیگر، معمولاً استخراج الگوی نهایی، بر مبنای نتایج آخرین دور دلفی انجام می گیرد. بر این پایه تحلیل ها و استنباط های این بخش تماماً از خروجی دور سوم دلفی صورت گرفت.

سؤال ۲. از نظر مدیران مربوطه، اولویت بندی اهمیت و ارجحیت شایستگی های مدیران ستادی عالی، میانی و پایه در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی چگونه است؟

با توجه به نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف و با توجه به این که داده ها از توزیع نرمال برخوردار نبودند از آزمون ناپارامتری رتبه ای فریدمن برای بررسی تفاوت میانگین نمرات شایستگی در بین مدیران عالی، میانی و پایه استفاده شد. برای انجام چنین آزمونی، ابتدا به رتبه بندی بین ابعاد و عوامل شکل گیری شایستگی مدیران ستادی عالی، میانی و پایه در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی در سه محور (شامل شایستگی های عملیاتی، شایستگی های اجتماعی و شایستگی های شناختی) پرداخته شد و پس از آن، رتبه بندی معیارهای داخل هر یک از عوامل صورت گرفت، که موارد مرتبط با این آزمون در ادامه آورده شده است.

جدول ۶. جدول مرتبط با نتایج تعیین رتبه های هر یک از عوامل شکل گیری شایستگی مدیران عالی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر اساس آزمون فریدمن

آماره های آزمون	
۲۱۸	تعداد نمونه آماری
۵۹/۱۸۰	کای دو محاسبه شده
۲	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری مفروض
آزمون فریدمن	

میانگین رتبه ها	ابعاد
۷/۸۸	شایستگی های شناختی
۷/۱۰	شایستگی های اجتماعی
۶/۷۰	شایستگی های عملیاتی

با توجه به اینکه مقدار کای دو محاسبه شده (۵۹/۱۸۰) و همچنین با توجه به اینکه میزان سطح معناداری محاسبه شده (۰/۰۰۰) از ۰/۰۲۵ کوچکتر است، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان بین ابعاد شایستگی مدیران عالی و معیارهای زیرمجموعه در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، رتبه بندی را در نظر گرفت و نمی توان اهمیت آن ها را یکسان فرض نمود. با این تفاسیر، بر اساس یافته های جدول ۶ ملاحظه می شود که شایستگی های شناختی با میانگین رتبه ۷/۸۸، از سوی نمونه آماری پژوهش به عنوان مهم ترین عامل در میان ابعاد شایستگی مدیران عالی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تلقی شده است؛ در رتبه بعدی شایستگی های اجتماعی با میانگین رتبه ۷/۱۰ قرار گرفته است و در نهایت شایستگی های عملیاتی با میانگین ۶/۷۰ نقش کم رنگی را در میان ابعاد شایستگی مدیران عالی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی ایفا نموده است.

جدول ۷. جدول مرتبط با نتایج تعیین رتبه های هر یک از معیارهای زیرمجموعه مفاهیم شایستگی های مدیران عالی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی

آماره های آزمون	
۲۱۸	تعداد نمونه آماری
۴۶/۲۲۱	کای دو محاسبه شده
۳۱	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری مفروض
آزمون فریدمن	

جدول ۸. رتبه بندی اهمیت مفاهیم شایستگی های مدیران عالی

میانگین رتبه	مفاهیم شایستگی
۲۹/۳۹	مدیریت مالی و بودجه
۲۹/۳۷	مدیریت عملکرد
۲۹/۰۷	مدیریت دانش
۳۲/۴۳	تصمیم گیری راهبردی
۳۲/۴۴	توانایی طراحی آینده مطلوب

۲۹/۵۱	قدرت نفوذ
۲۸/۱۷	تیم سازی و رهبری تیمی
۳۰/۱۱	رهبری تغییر و تحول
۳۰/۹۳	مدیریت تعارض
۳۱/۳۴	مهارت های ارتباطی درون وزارتخانه
۳۰/۰۱	مهارت های ارتباطی با مدیران بالادست و پایین دست
۲۹/۵۵	مهارت های ارتباطی با مدیران مدارس و سایر ذی نفعان
۳۱/۷۴	بینش سیاسی
۳۱/۴۳	بینش اجتماعی
۳۱/۴۲	بینش فرهنگی
۳۲/۲۱	اخلاق حرفه ای
۳۲/۷۲	شناخت نظام آموزش و پرورش
۳۲/۶۵	دانش حرفه ای
۳۱/۶۵	عمل حرفه ای
۳۱/۵۴	اعتبار حرفه ای

جدول ۹. جدول مرتبط با نتایج تعیین رتبه های هر یک از عوامل شکل گیری شایستگی مدیران میانی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر اساس آزمون فریدمن

آماره های آزمون	
۲۱۸	تعداد نمونه آماری
۵۳/۲۸۰	کای دو محاسبه شده
۲	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری مفروض
آزمون فریدمن	
میانگین رتبه ها	معیارها
۷/۹۳	شایستگی های اجتماعی
۶/۷۰	شایستگی های شناختی
۶/۶۵	شایستگی های عملیاتی

با توجه به مقدار کای دو محاسبه شده (۷۱/۱۲۲) و همچنین با توجه به این که میزان سطح معناداری محاسبه شده (۰/۰۰۰) از ۰/۰۲۵ کوچکتر است، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان بین ابعاد شایستگی مدیران میانی و معیارهای زیرمجموعه در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، رتبه بندی را در نظر گرفت و نمی توان اهمیت آن ها را یکسان فرض نمود.

با این تفاسیر، بر اساس یافته های جدول ۹ ملاحظه می شود که شایستگی های اجتماعی با میانگین رتبه ۶/۹۳، از سوی نمونه آماری پژوهش به عنوان مهم ترین عامل در میان ابعاد شایستگی مدیران میانی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تلقی شده است؛ در رتبه بعدی شایستگی های شناختی با میانگین رتبه ۶/۷۰ قرار گرفته است، و در نهایت شایستگی های عملیاتی با میانگین رتبه ۶/۶۵ در جایگاه آخر جدول آزمون رتبه بندی فریدمن قرار گرفته است.

جدول ۱۰. جدول مرتبط با نتایج تعیین رتبه های هر یک از معیارهای زیرمجموعه مفاهیم شایستگی های مدیران میانی در آموزش و

پرورش استان آذربایجان شرقی

آماره های آزمون	
۲۱۸	تعداد نمونه آماری
۴۶/۲۲۱	کای دو محاسبه شده
۳۱	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری مفروض
آزمون فریدمن	

جدول ۱۱. رتبه بندی اهمیت مفاهیم شایستگی های مدیران میانی

میانگین رتبه	مفاهیم شایستگی
۲۲/۸۴	مدیریت مالی و بودجه
۲۲/۶۹	مدیریت عملکرد
۲۲/۶۱	مدیریت دانش
۲۲/۳۸	تصمیم گیری راهبردی
۲۲/۱۳	توانایی طراحی آینده مطلوب
۲۲/۴	ایجاد انگیزه و الهام بخشی در دیگران
۲۲/۶۹	قدرت نفوذ
۲۲/۷۳	تیم سازی و رهبری تیمی
۲۰/۹۰	رهبری تغییر و تحول
۲۳/۹۱	مدیریت تعارض
۲۴/۰۳	مهارت های ارتباطی درون وزارتخانه
۲۸/۶۱	مهارت های ارتباطی با مدیران بالادست و پایین دست
۲۴/۶۶	مهارت های ارتباطی با مدیران مدارس و سایر ذی نفعان

۲۳/۵۸	بیش سیاسی
۲۳/۵۳	بیش اجتماعی
۲۶/۱۸	بیش فرهنگی
۲۳/۶۱	اخلاق حرفه ای
۲۳/۷۷	شناخت نظام آموزش و پرورش
۲۳/۸۳	دانش حرفه ای
۲۳/۹۸	عمل حرفه‌ای
۲۲/۹۵	اعتبار حرفه‌ای

جدول ۱۲. جدول مرتبط با نتایج تعیین رتبه های هر یک از عوامل شکل گیری شایستگی مدیران عملیاتی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی بر اساس آزمون فریدمن

آماره های آزمون	
۲۱۸	تعداد نمونه آماری
۵۶/۰۳۵	کای دو محاسبه شده
۲	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری مفروض
آزمون فریدمن	
میانگین رتبه ها	معیارها
۶/۹۷	شایستگی های شناختی
۵/۸۵	شایستگی های عملیاتی
۵/۲۵	شایستگی های اجتماعی

با توجه به مقدار کای دو محاسبه شده (۵۶/۰۳۵) و همچنین با توجه به این که میزان سطح معناداری محاسبه شده (۰/۰۰۰) از ۰/۰۲۵ کوچکتر است، بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می توان بین ابعاد شایستگی مدیران میانی و معیارهای زیرمجموعه در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، رتبه بندی را در نظر گرفت و نمی توان اهمیت آن ها را یکسان فرض نمود.

با این تفاسیر، بر اساس یافته های جدول ۱۲ ملاحظه می شود که شایستگی های عملیاتی با میانگین رتبه ۵/۸۵، از سوی نمونه آماری پژوهش به عنوان مهم ترین عامل در میان ابعاد شایستگی مدیران عملیاتی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی تلقی شده است؛ در رتبه بعدی شایستگی های شناختی با میانگین رتبه ۵/۸۰ قرار گرفته است و در نهایت شایستگی های اجتماعی با میانگین ۵/۲۵ نقش کم رنگی را در میان ابعاد شایستگی مدیران عملیاتی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی ایفا نموده است.

جدول ۱۳. جدول مرتبط با نتایج تعیین رتبه های هر یک از معیارهای زیرمجموعه مفاهیم شایستگی های مدیران عملیاتی در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی

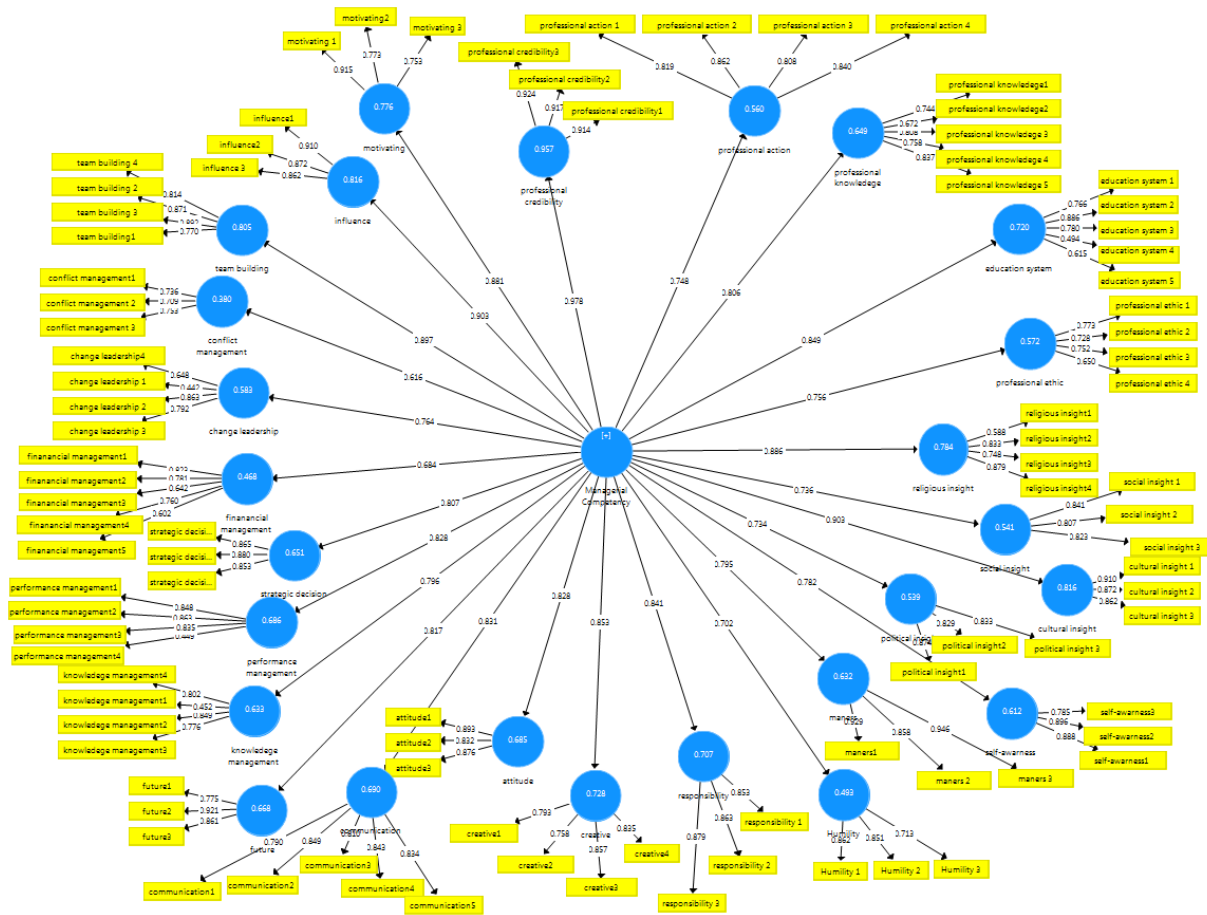
آماره های آزمون	
۲۱۸	تعداد نمونه آماری
۴۶/۲۲۱	کای دو محاسبه شده
۳۱	درجه آزادی
۰/۰۰۰	سطح معناداری مفروض
آزمون فریدمن	

جدول ۱۴. رتبه بندی اهمیت مفاهیم شایستگی های مدیران عملیاتی

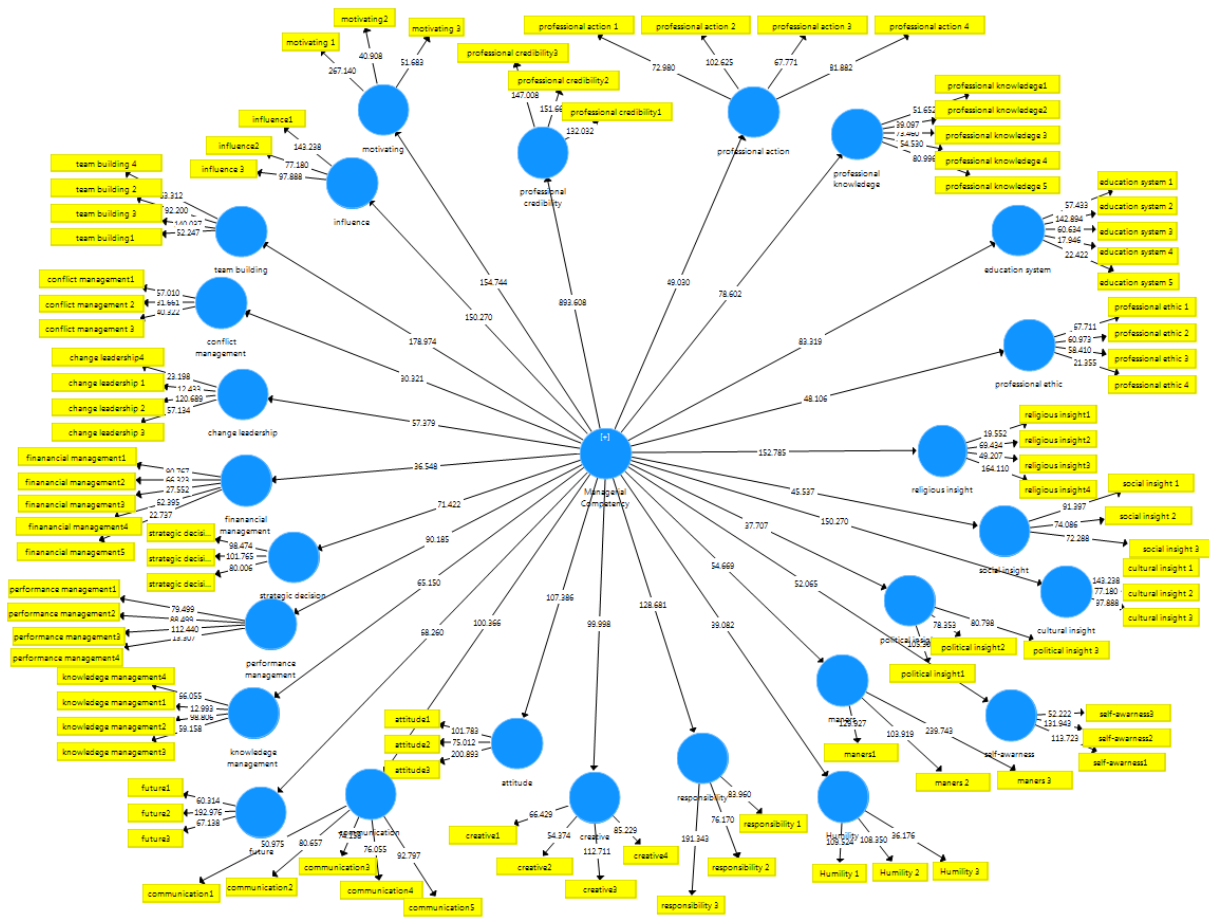
میانگین رتبه	مفاهیم شایستگی
۲۵/۷۲	مدیریت مالی و بودجه
۲۵/۶۲	مدیریت عملکرد
۲۵/۲۶	مدیریت دانش
۲۰/۵۲	تصمیم گیری راهبردی
۱۹/۸۹	توانایی طراحی آینده مطلوب
۱۹/۳۹	ایجاد انگیزه و الهام بخشی در دیگران
۲۴/۷	قدرت نفوذ
۲۴/۳۹	تیم سازی و رهبری تیمی
۲۴/۱۵	رهبری تغییر و تحول
۲۴/۹۴	مدیریت تعارض
۲۲/۸۹	مهارت های ارتباطی درون وزارتخانه
۲۲/۸۳	مهارت های ارتباطی با مدیران بالادست و پایین دست
۲۵/۲۴	مهارت های ارتباطی با مدیران مدارس و سایر ذی نفعان
۲۱/۶۵	بینش سیاسی
۲۲/۶۸	بینش اجتماعی
۲۲/۶۷	بینش فرهنگی
۲۷/۲۹	اخلاق حرفه ای
۲۷/۲	شناخت نظام آموزش و پرورش
۲۸/۷۳	دانش حرفه ای
۲۸/۷۱	عمل حرفه ای
۲۵/۶۱	اعتبار حرفه ای

سؤال ۳. مدل شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی چیست؟

در پاسخ به سؤال اصلی تحقیق می توان گفت با توجه به محاسبات به عمل آمده، مدل تحلیل عاملی تأییدی پس از اصلاحات در حالت تخمین ضرایب استاندارد و در حالت معناداری به شرح شکل های ۱ و ۲ است.



شکل ۱. مدل ساختاری تحقیق در حالت تخمین استاندارد

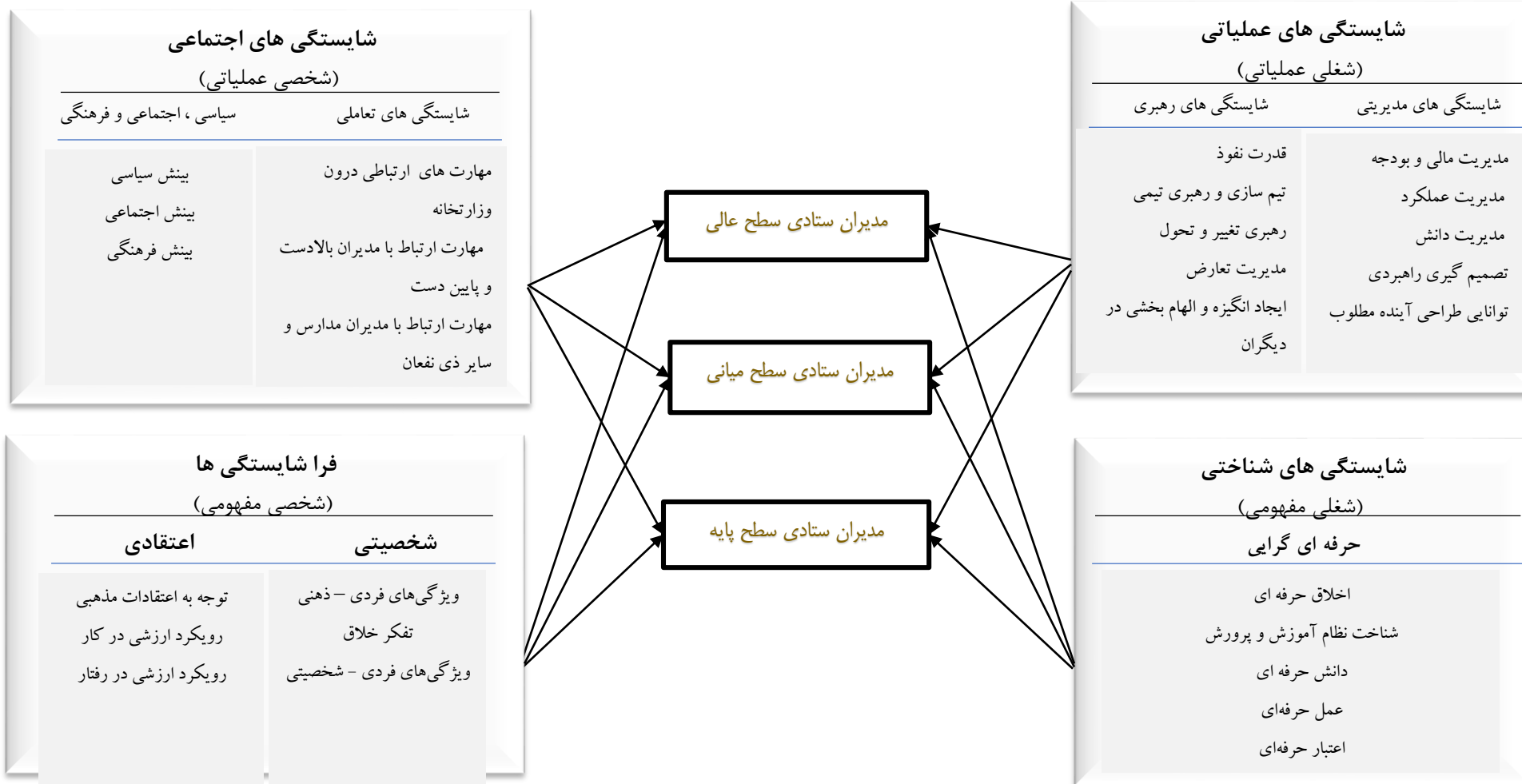


شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت معناداری

نتیجه گیری و بحث:

این پژوهش با هدف طراحی مدل شایستگی مدیران ستادی عالی، میانی و پایه در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی انجام شد. در این راستا با مطالعه اسناد بالادستی نظام آموزش و پرورش ایران و مبانی نظری و پیشینه پژوهش مدل نهایی شایستگی مدیران عالی، میانی و پایه در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی طراحی شد که با استفاده از روش دلفی مورد آزمون روایی قرار گرفت. در نهایت مدل شایستگی طراحی شده شامل ۴ بُعد، ۲۶ مؤلفه و ۹۶ شاخص می باشد، در که شکل (۳) نشان داده شده است.

الگوی شایستگی های مدیران آموزش و پرورش



شکل ۳. مدل مناسب جهت شایستگی های مدیران ستادی در سازمان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی

ابعاد موجود در مدل طراحی با شده بسیاری از مدل های ارائه شده توسط پژوهشگران داخلی و خارجی مطابقت دارد.

مقایسه تطبیقی نشان می دهد که الگوی پژوهش حاضر در تعداد ابعاد با مدل های (مالکی نژاد ۱۳۹۹، داوودی و همکاران ۱۳۹۹، سالارزهی ۱۳۹۹، درگاهی و جعفری پویان، ۱۳۹۸، باتمانی و همکاران ۱۳۹۸، حراقی ۱۳۹۸، عاشقی و قورچیان، ۱۳۹۵، آلدامن و همکاران، ۲۰۲۱، ون دن برگ و همکاران ۲۰۲۰، راکو و اوبورا ۲۰۱۹، بوشاف ۲۰۱۹، بریت و روسستول ۲۰۱۸، زیکانسکی ۲۰۱۷، ولش ۲۰۱۶، اسکورکوا ۲۰۱۶، جاروالت و ویسون ۲۰۱۶، تریوالس و پکلیتیس ۲۰۱۴، برنز ۲۰۱۲، دیردورف ۲۰۰۹، مامفورد ۲۰۰۷، میتزبرگ، ۲۰۰۴، نوریس ۱۹۸۳) همسو است.

سه بُعد اولیه شامل شایستگی های شناختی، وظیفه ای و اجتماعی، نسبتا جهانی هستند و با دانش، مهارت ها و صفات شخصی و روش های آموزشی قدیمی سازگار هستند. شایستگی شناختی شامل مفاهیم و تئوری های مبنایی و دانش حاصل از تجربه است. شایستگی وظیفه ای (مهارت ها و فوت و فن کار) چیزهایی است که شخص باید در یک حرفه قادر به انجام آن باشد و شایستگی اجتماعی، تمایل و توانایی ایجاد رابطه و درک مزایا و تنش های تعامل پایدار و منطقی با دیگران را توصیف می کند. فرا شایستگی نیز با توانایی مواجهه با عدم اطمینان و همچنین یادگیری و واکنش ارتباط دارد (آلدامن و همکاران، ۲۰۲۱). می توان گفت که دانش از طریق شایستگی شناختی، مهارت ها از طریق شایستگی های وظیفه ای و مسائل رفتاری و نگرشی از طریق شایستگی های اجتماعی حاصل می شوند؛ اما فرا شایستگی ها از سه بُعد اولیه مجزا و برای کسب سایر شایستگی ها نقش تسهیل کننده دارند.

بُعد شایستگی های شناختی با یک مؤلفه (حرفه ای گرایی)، بعد شایستگی های وظیفه ای شامل دو مؤلفه (مدیریتی و رهبری)، بُعد فرا شایستگی ها مشتمل بر پنج مؤلفه (اخلاقی، ویژگی های شناختی و ویژگی های ذهنی) و بُعد شایستگی های اجتماعی شامل سه مؤلفه (بینش سیاسی و اجتماعی و همچنین بینش فرهنگی و مهارت های ارتباطی) می باشند که از نظر تعداد مؤلفه ها با مدل های ون دن برگ و همکاران (۲۰۲۰)، راکو و اوبورا (۲۰۱۹)، بوشاف (۲۰۱۹)، بریت و روسستول (۲۰۱۸) همراستا است. همچنین، به لحاظ تعداد شاخص با مدل های عارفی نژاد و همکاران (۲۰۱۸)، اکرامی و هشیار (۲۰۱۷)، فرهادی (۲۰۱۳)، زاهدی و شیخ (۲۰۱۰) همراستا است.

نکته حائز اهمیت دیگر این که در بسیاری از پژوهش های قبلی ابعاد و مفاهیم (مؤلفه ها) معرفی شده، به صورت پراکنده و غیر هم وزن ارائه شده اند، بدین معنا که یک بُعد شایستگی در کنار یک مؤلفه شایستگی قرار گرفته و در یک سطح معرفی شدند. همچنین این مدل ها برای یک سطح خاص شغلی و یا برای یک بخش کلی در سازمان بدون سطح بندی شغلی، طراحی و تدوین شده اند؛ اما در مدل پژوهش حاضر، یک مدل سه سطحی ارائه شده است و آن هم برای سه سطح متفاوت شغلی. هر کدام از شایستگی های ارائه

شده در این پژوهش برای یک سطح شغلی مدیران آموزش و پرورش مناسب است و از این تفکیک به راحتی می توان به طور خاص در فرایند ارتقاء کارکنان و آموزش آن ها، بهره جست. حوزه های معرفی شده در سطح اول، جامعیت داشته و تمامی ابعاد و مؤلفه های شایستگی را در بر می گیرد و به همین علت برای مدل های سه سطح شغلی، مشابه و یکسان است.

نکته بسیار مهم در این سطح از شایستگی های هر سه مدل این است که رتبه بندی اهمیت این سطح با توجه به میانگین اهمیت چندین مفهوم شایستگی بوده است؛ یعنی با وجود قرار گرفتن یک مفهوم در رتبه بالاتر، این امکان وجود دارد که مفهومی در اهمیت پایین تر، از تمام مفاهیم مؤلفه اول، وزن اهمیت بیشتری داشته باشد و به دلیل میانگین گیری با سایر مفاهیم، در جایگاه پایین تری قرار گرفته باشند. در این پژوهش بیست و شش مؤلفه شایستگی مدیران آموزش و پرورش شناسایی شدند که شامل مدیریت مالی و بودجه، مدیریت عملکرد، مدیریت دانش، خودآگاهی، تصمیم گیری راهبردی، توانایی طراحی آینده مطلوب، ایجاد انگیزه و الهام بخشی در دیگران، مسئولیت پذیری، قدرت نفوذ، تیم سازی و رهبری تیمی، رهبری تغییر و تحول، مدیریت تعارض، حسن خلق، مهارت های ارتباطی، بینش سیاسی، بینش اعتقادی و مذهبی، بینش اجتماعی، بینش فرهنگی، اخلاق حرفه ای، شناخت نظام آموزش و پرورش، دانش حرفه ای، عمل حرفه ای، اعتبار حرفه ای، تواضع و فروتنی می شود.

مدل شایستگی ارائه شده موجب توافق عمومی مدیران بر با ارزش ترین شایستگی های سازمانی خواهد شد. این توافق منجر به قاطعیت بیشتر آن ها در توسعه و پرورش شایستگی های مدنظرشان می شود. به مدیران ارشد و دست اندرکاران نظام آموزش و پرورش کشور پیشنهاد می شود با در نظر گرفتن شایستگی های شناسایی شده در مدل و شناسایی فاصله وضع موجود با وضع مطلوب مرتبط با هر شایستگی، به برنامه ریزی در جهت توسعه شایستگی های مدیران سطوح مختلف پرداخته و در نتیجه بالندگی کارکنان و عملکرد بهتر آنان در ادارات را فراهم نمایند.

اکنون برای این موضوع که در ارتقاء یک مدیر عملیاتی به سطح بالاتر شغلی، چه شاخص هایی باید سنجیده شده و مورد بررسی قرار گیرد، راهنمایی وجود خواهد داشت؛ و یا این که برای ارتقاء یک مدیر میانی چه رفتارهایی باید با آموزش، ایجاد یا تقویت شود، نقشه ی راهی مطمئن وجود خواهد داشت. در واقع دسته بندی شایستگی های مدیران سطوح مختلف مزایای بسیاری خواهد داشت که از هر کدام در جای خود می توان استفاده نمود؛ اما وجود چندین مدل شایستگی برای چندین سطح شغلی پیوسته در یک سازمان، منجر به ایجاد ارزشی افزوده بر سایر ارزش ها و مزایا خواهد شد. سازمان آموزش و پرورش به بهترین نحو از این مدل های چند سطحی استفاده های گوناگونی خواهد داشت که هر کدام از این استفاده ها، پیمودن مسیر تعالی منابع انسانی و در نتیجه تعالی خود سازمان را آسان تر خواهد کرد.

همچنین می توان شایستگی هایی که در این مدل برای سطوح مختلف شغلی در رتبه بندی صورت گرفته، حائز بیشترین اهمیت و تأثیر در موفقیت مدیران ستادی گردیده اند.

منابع

- احتشام، علی؛ جهانگیری، علی؛ شیرازی، محمود و زاهدی، محمد (۱۳۹۸). تدوین مدل سنجش شایستگی‌های عام مدیران در بانک‌های دولتی ایران. فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه. ۳۲ (۲): ۹۰-۶۳.
- بامبرگر، پیتر و مشولم، لن، (۱۳۸۴)، استراتژی منابع انسانی (تدوین، اجرا، آثار)، ترجمه پارسایان، علی، و اعرابی، سید محمد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- بسیجی، عسل؛ بابایی زکلیکی، محمدعلی؛ حسین زاده شهری، معصومه و خدیور، آمنه. (۱۳۹۹) طراحی و اعتبارسنجی مدل شایستگی مدیران بازاریابی بین‌الملل. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۲(۲)، ۶۲-۳۵.
- پیری، رمضان؛ عباس پور، عباس و رحیمیان، حمید (۱۳۹۹). طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران مدارس بر بنیان آموزه‌های قرآن کریم: رویکردی ترکیبی. نشریه مدیریت مدرسه، سال هشتم شماره ۱، ۱۹۱-۲۱۷.
- توحیدی، ارسطو (۱۳۹۱) الگویی برای انتخاب مدیران راهبردی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۱(۳)، ۱۷۵-۱۵۵.
- حاج کریمی، عباسعلی (۱۳۹۸) طراحی مدل شایستگی‌های مدیران منابع انسانی بخش دولتی در ایران، چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۲، زمستان ۱۳۹۸.
- خنیفر، حسین؛ نادری، ناهید؛ ابراهیمی، بنی صلاح الدین؛ فیاضی، مرجان و رحمتی، محمدحسین (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی. نشریه مدیریت مدرسه، سال هفتم شماره ۱ (بهار ۱۳۹۸)، ۱۰۵-۱۲۵.
- رمضان پناه، ندا؛ علامه، سیدمحسن، سماواتیان، حسین و قانع‌نیا، مریم (۱۳۹۹) طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران. مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۱۱ (۴۴): ۹۴-۶۵.
- سرگزی، زهرا؛ ناستی زایی، ناصر و پورقاز، عبدالوهاب. (۱۳۹۴). رابطه شایستگی‌های محوری با عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه سیستان و بلوچستان. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۸(۳۰)، ۵۲-۳۳.
- شبانی، راضیه؛ خورشیدی، عباس؛ عباسی، لطف اله و فتحی، کوروش (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. دو فصلنامه مطالعات آموزشی و آموزشگاهی. آموزشی دوره ۷، شماره ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۷، ۱۴۵-۱۷۶.
- عاشقی، حسن؛ قهرمانی، محمد و قلی قورچیان، نادر (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های توسعه شایستگی مدیران صنعت بانکداری، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال چهارم، شماره ۱۴، صص ۵۷-۷۶.

عصاری، ناصر و عابدینی، یاسمین (۱۳۹۹). تعیین سلسله مراتب معیارهای شایستگی مدیران مدارس مبتنی بر روش دلفی فازی در آموزش و پرورش استان اصفهان. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال یازدهم شماره ۱۱ (پیاپی ۴۱، بهار ۱۳۹۹)، ۱۹۰-۱۵۹.

عصاری، ناصر؛ سیادت، سید علی؛ عابدینی، یاسمین و منجمی، سید امیر حسن. (۱۳۹۹). تعیین سلسله مراتب معیارهای شایستگی مدیران مدارس مبتنی بر روش دلفی فازی در آموزش و پرورش استان اصفهان. فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۱)، ۱۵۹-۱۹۰.

فرهادی نژاد، محسن و خروتی، ملیحه (۱۴۰۱). «جستاری در چگونگی انتصاب مدیران در مؤسسات آموزش عالی؛ تبیین سندروم نزدیک بینی»، اولین همایش ملی دانشگاه آرمانی در گام دوم انقلاب، دانشگاه محقق اردبیلی، ۲۶ آبان.

گودرزی، محمدرضا و سلطانی، ایرج (۱۳۹۷). ارائه مدل شاخص های شایستگی مدیران در سازمان های آموزشی (مورد مطالعه: دانشگاه پیام نور). نشریه جامعه شناسی آموزش و پرورش، پیاپی ۷ (۱۳۹۷)، ۱۰۹-۱۲۸.

یوزباشی، علیرضا و پژوهی، سکینه. (۱۳۹۷). شناسایی شایستگی های حرفه ای اساتید در محیط های آموزش الکترونیک (تکنیک دلفی). فصلنامه فن آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، ۹(۲) (پیاپی ۳۴)، ۲۵-۵.

Albrahim, Fatimah A. (2020). Online Teaching Skills and Competencies Turkish Online Journal of Educational Technology - TOJET, v19 n1 p9-20 Jan 2020.

Ansahofei, A & Paarima, Y & Barnes, T. (2020). Exploring the management competencies of nurse managers in the Greater Accra Region, Ghana. International Journal of Africa Nursing Sciences. 10.1016/j.ijans.2020.100248.

Couto, J.G.; S. McFadden, P. McClure, P. Bezzina & C. Hughes (2019). "Competencies of Therapeutic Radiographers Working in the Linear Accelerator Across Europe: A Systematic Search of the Literature and Thematic Analysis". Radiography (in Elsevier), Vol. 26, Issue 1, February: 82-91.

Khusainova, Guzel R.; Galeeva, Farida T.; Giniyatullina, Diana R.; Tarasova, International Journal of Environmental and Science Education, v10 n15 p8350-8359 2016.

Knight, Beth, et al. (2017), Behavioral competencies of sustainability leaders: an empirical investigation.

Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (1989). Naturalistic inquiry, Thousand Oaks, CA: Sage. P: 124.

Meyer, M.A. (2019). Competencies required for healthcare improvement positions. International Journal of Health Care Quality Assurance 32(1):281-295

Oksana ,Tovkanets (2017).Forming Professional Competency of Education Managers in Central European CountriesComparative Professional Pedagogy, v7 n1 p75-80 Mar 2017.

Rita, Luísa & Chrysi Rapanta (2020). "Towards (Re-)Defining Historical Reasoning Competence: A Review of Theoretical and Empirical Research". Educational Research Review, Vol. 31, November, 100336.

Santos, M. (2020). Pre-service teachers' pedagogical development through the peer observation professional development programme. South African Journal of Education, 40(3), 1-12.

Saunders, M., Lewis P., Thornhill A. (2016). Research methods for business students (7th ed). Pearson Education.

Schanne, L. C., Stern, S., Hand, C., Collins, M., Kirk, G. Kweeder, S., Brody, R., LaPorta, P. H., & Meehan, D. (2016). From chaos to competency: Implementing a new competency model in a multihospital system. Continuing Education in Nursing, 47(3), 111-117.

Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 230, 226-234. doi:10.1016/j.sbspro.2016.09.029.

Tehseen, S., F.U. Ahmed, Z.H. Qureshi, and M.J. Uddin. (2019). Entrepreneurial competencies and SMEs' growth: the mediating role of network competence. Asia-Pacific Journal of Business Administration 11(1): 2-29

Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S., ... Sandhu, H. (2019). Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce. Vaccine, 37(11), 1428-1430.

Welch.j (2017), Assessing impact: The role of leadership competency models in developing effective school leaders.