

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال دوازدهم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۷
صص ۲۳-۹

شناسایی و تدوین مولفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر

تهران

بیت‌اله ابراهیم‌زاده^۱، فتاح ناظم^۲

چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و تدوین مولفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران بود. طرح پژوهش ترکیبی از نوع اکتشافی بود. جامعه پژوهش همه مدیران و معاونان مدارس ابتدایی شهر تهران بودند که از میان آنان در بخش کیفی ۳۵ نفر با روش هدفمند بر اساس اصل اشباع نظری و در بخش کمی ۲۵۰ نفر با روش هدفمند انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه‌های استاندارد ویژگی‌های شخصیتی، هوش هیجانی و سبک رهبری استفاده شد. روایی صوری و محتوایی و پایایی ابزارها تأیید شد. داده‌ها با روش‌های تحلیل محتوا و مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تحلیل شدند. نتایج نشان داد که با توجه به ۱۱۵ شاخص، تعداد چهار مؤلفه شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های علمی و تخصصی شناسایی شد. همچنین هر چهار مؤلفه اثر مثبت و معناداری بر شایستگی مدیران مدارس ابتدایی داشتند که شایستگی‌های مدیریتی بیشترین تأثیر را بر آن داشت.

کلید واژه‌ها: مدل شایستگی، مدیران، مدارس ابتدایی.

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۵/۲۳ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۹/۳۰

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

ebrahimzadeh1244@yahoo.com

۲- دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران. (نویسنده مسئول)

f_Nazem@yahoo.com

مقدمه

زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و برای موفقیت سازمان‌ها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده کرد. امروزه برای تحول سازمان، بهبود عملکرد و توسعه کارکنان آن باید به تبیین جایگاه شایستگی مدیران در سازمان‌ها پرداخت (جوکار، فلاح و صفاریان، ۱۳۹۷). بسیاری از سازمان‌های امروزی و نوین روش‌های مدیریت منابع انسانی خود را مبتنی بر شایستگی اداره می‌کنند. واژه شایستگی در لغت به معنای لیاقت، کاردانی، مهارت و تبحر و یا به معنای صلاحیت، اهلیت، قابلیت و توانایی است (شام، گاتلینگ و شوماکر^۱، ۲۰۱۸). سازمان‌ها به منظور نیل به اهدافی ایجاد کرده‌اند و میزان موفقیت در نیل به اهداف سازمانی در ارتباط مستقیم با نحوه عملکرد نیروهای انسانی به‌ویژه مدیران است. همه مدیران صرف نظر از جایی که کار می‌کنند یا کاری که انجام می‌دهند، وظایف مشابهی را انجام می‌دهند. بنابراین لازم است شایستگی‌ها و توانمندی‌های ویژه‌ای آنها را قادر سازد تا وظایفشان را به بهترین نحو انجام دهند (حیاتی، دادگر و جنتی، ۱۳۹۳). شایستگی اصطلاحی جدید و مربوط به عصر حاضر است که به‌عنوان محرک، ویژگی یا مهارت برجسته تعریف شده که باعث بهبود عملکرد شغلی می‌شود. همچنین شایستگی ویژگی زیربنایی فرد است که به طور کلی با عملکرد اثربخش ملاک‌مدار و یا عملکرد برتر در یک شغل یا وضعیت رابطه دارد (وسیلینک، بلاک، ون‌لیور، ون‌لانز و دنتونی^۲، ۲۰۱۵). در ادبیات مدیریت منابع انسانی شایستگی اشاره دارد به چگونگی برتری فردی در موقعیت‌های خاص شغلی و مسئولیت‌ها (درخشان و زندی، ۱۳۹۶). به طور کلی شایستگی بر روی صفات و ویژگی‌های اساسی یک شخص تاکید دارد و این صفات می‌توانند انگیزش، رفتار، مهارت و تصور فرد از نقش اجتماعی و یا مجموعه‌ای از دانش باشند که فرد در انجام کارها و فعالیت‌ها از آنها استفاده می‌کند (تریکاف، پاپی، بلولند، لال، باهل و همکاران^۳، ۲۰۱۹). شایستگی مجموعه‌ای از رفتارهایی است که به‌عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به نتایج و یا پیامدهای مطلوب به کار می‌رود (دزیکونسکی^۴، ۲۰۱۷). عده‌ای شایستگی را به دو طبقه تقسیم کردند. شایستگی‌های مورد نیاز که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار و

-
1. Shum, Gatling & Shoemaker
 2. Wesselink, Blok, VanLeur, VanLans & Dentoni
 3. Traicoff, Pope, Bloland, Lal, Bahl & et al
 4. Dziekonski

یا انجام یک وظیفه مشخص می‌سازد و شایستگی‌های برتر که بر اساس آنها نتایج بدست آمده بالاتر از میانگین و عملکرد بالاتری است (مولر و ترنر^۱، ۲۰۱۰). انجمن امریکایی آموزش و توسعه^۲ شایستگی را خوشه‌ای از دانش‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهای مورد نظر برای موفقیت شغلی تعریف کرد (کانگ، چیونگ و سانگ^۳، ۲۰۱۲).

مدل‌های شایستگی، تصویری از یک انسان رشد یافته را نشان می‌دهد که از آمادگی‌های لازم برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و مسئولیت‌های محوله برخوردار است. در واقع مدل‌های شایستگی توصیف مکتوبی از شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد کاملاً موفق است (بریتر، پرولکس، فلورس و لاپورتی^۴، ۲۰۱۵). شایستگی ابزاری برای تعیین آنچه که در حال و آینده مورد نیاز است، فراهم می‌کند و منجر به بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها می‌شوند. استفاده از مدل شایستگی می‌تواند تصویری روشن از دانش، مهارت، تجربه و ویژگی‌های شخصی مورد نیاز کارکنان برای آنکه مسئولیت‌ها و ماموریت‌های خود را کارا و اثربخش به انجام برسانند، ارائه نماید (ژو و وانگ^۵، ۲۰۰۹). شایستگی‌ها را می‌توان به سه طبقه شایستگی رفتاری، شایستگی دانشی و شایستگی انگیزشی طبقه‌بندی کرد. شایستگی رفتاری آن چیزی است که یک فرد می‌گوید و یا انجام می‌دهد که این عوامل بر عملکرد خوب یا ضعیف وی تأثیر می‌گذارند. شایستگی دانشی آن چیزی است که یک فرد درباره حقایق، فناوری، حرفه، رویه‌ها، شغل، سازمان و غیره می‌داند. شایستگی انگیزشی آن چیزی است که یک فرد درباره شغل، سازمان و مکان جغرافیایی احساس می‌کند (لارا و سالاس-ویلینا^۶، ۲۰۱۷).

به طور کلی دو دیدگاه درباره شایستگی وجود دارد که یکی دیدگاه راثول^۷ و دیگری دیدگاه بریسکو و هال^۸ است. دیدگاه راثول مبتنی بر چند نوع استراتژی است که برخی از مهم‌ترین آن‌ها شامل استراتژی قرض گرفتن، استراتژی قرض گرفتن و بومی کردن و استراتژی ایجاد مدل

-
1. Muller & Turner
 2. American Society for Training and Development: ASTD
 3. Kong, Cheung & Song
 4. Briere, Proulx, Flores & Laporte
 5. Xu & Wang
 6. Lara & Salas-Vallina
 7. Rothwel
 8. Briscoe & Hall

مناسب برای خود هستند. استراتژی قرض گرفتن: اساس این رویکرد قرض گرفتن مدل شایستگی از یک سازمان دیگر است که این رویکرد ارزان بوده و نیاز به متدولوژی ندارد. نقطه ضعف اساسی این رویکرد آن است که در آن فرهنگ سازمان و شرایط محیط بیرونی که برای سازمان مهم است در نظر گرفته نمی‌شود. استراتژی قرض گرفتن و بومی کردن: اساس این رویکرد گرفتن مدل شایستگی از سازمانی دیگر و تنظیم مجدد آن بر اساس فرهنگ سازمان خود است. این رویکرد نیاز به حداقل متدولوژی دارد. زیرا قبلاً مطالعات لازم برای تدوین مدل به وسیله سازمان قبلی انجام شده است. در این رویکرد می‌توان از مصاحبه یا تحقیق در مورد یک گروه کوچک استفاده کرد. استراتژی ایجاد مدل مناسب برای خود: بر اساس این رویکرد یک مدل شایستگی مناسب برای یک سازمان طراحی و ایجاد می‌شود. این رویکرد نیاز به تحقیق دارد و وقتی به کار می‌رود که از مدل شایستگی به عنوان مبنای استخدام، ارزیابی عملکرد و ارتقا استفاده شود (ساه، وست و شین^۱، ۲۰۱۲). برای استراتژی ایجاد مدل مناسب برای خود حداقل پنج رویکرد وجود دارد که در زیر معرفی می‌شوند (جیو-شیان، هسوآن، چیه-هسینگ، لین و چانگ-ین^۲، ۲۰۱۱).

الف) رویکرد فرایند محور: رویکرد فرایند محور به این دلیل انتخاب شده که در آن وزن زیادی به فرایندهای کار که وسیله متصدیان مشاغل انجام می‌شود، داده شده است.

ب) رویکرد نتیجه محور: این نام را بخاطر تمرکز و توجه بر روی نتایج کلیدی شغل، حرفه، تیم و یا گروه کاری هدف گذاشتند. نتایج چیزی است که متصدیان موفق شغل آن را ایجاد می‌نمایند و شایستگی‌ها از بررسی و آزمایش این نتایج استخراج می‌شود.

ج) رویکرد ابداعی: رویکرد ابداعی دارای اعتبار و قابلیت اعتماد پایینی است، اما سریع‌تر از سایر رویکردها است. تصمیم‌گیران به وسیله یک فرایند سیستماتیک توسعه مدل شایستگی راهنمایی می‌شوند. وقتی که متصدیان شغل بهترین منبع اطلاعات درباره تغییرات مطلوب برای آنچه که انجام شود، نباشند این رویکرد به بهترین شکل جواب می‌دهد. همچنین استفاده از این رویکرد زمانی مناسب‌تر است که شغل یا گروه هدف که باید تغییر یابند، عقیده داشته باشند که

1. Suh, West & Shin

2. Jeou-Shyan, Hsuan, Chih-Hsing, Lin & Chang-Yen

تغییرات مفید نیستند. راهکارهای رویکرد ابداعی با تکیه به متخصصان با استفاده از سناریوهای احتمالی از شرایط آینده که ممکن است با شرایط شغل شبیه باشد، صورت می‌پذیرد.

(د) رویکرد مسیر محور: تمرکز و توجه بان رویکرد روی موضوعات آینده یا روندهای مؤثر روی شغل، کار، تیم یا حرفه می‌باشد. این رویکرد روی آنچه افراد باید بدانند، انجام دهند و یا احساس کنند که پاسخگو هستند، تاکید دارند. برای انجام این رویکرد اولاً تعیین روند کلیدی یا تغییرات مؤثر روی سازمان، کار، شغل یا حرفه ضروری است. ثانیاً تعیین آنچه افراد باید بدانند، انجام دهند یا برای اداره این روندها در کارشان احساس می‌کنند.

(ه) رویکرد مسئولیت‌های کار محور: این رویکرد خروجی‌ها، شایستگی‌ها، نقش‌ها و نیازمندی‌های کیفی را از مسئولیت‌ها یا فعالیت‌های کاری استنتاج می‌نماید.

دیدگاه بریسکو و هال شامل سه رویکرد اصلی است که عبارتند از رویکرد مبتنی بر تحقیق، رویکرد مبتنی بر استراتژی و رویکرد مبتنی بر ارزش. رویکرد مبتنی بر تحقیق: رویکردی است که بر اساس تحقیق روی رفتار انجام می‌شود. مدیران نمونه‌ای که عملکرد بالایی دارند، انتخاب و با آنها مصاحبه صورت می‌گیرد تا از طریق مصاحبه انجام شده با آنها، رفتارهایی استخراج شود. سپس در جلسه‌ای متشکل از تیم اجرایی این رفتارها مورد بازنگری و بحث قرار می‌گیرند و در نهایت پس از اعمال تغییرات لازم ۴ تا ۸ شایستگی اصلی، ۱۲ تا ۲۴ شایستگی فرعی و ۵۰ تا ۱۰۰ شاخص تعیین می‌شود. محدودیت این رویکرد آن است که بر شایستگی‌های گذشته مبتنی است، نه بر شایستگی‌های مبتنی بر آینده. رویکرد مبتنی بر استراتژی: در این رویکرد جهت‌گیری استراتژی ملاک قرار می‌گیرد. این رویکرد برخلاف رویکرد قبلی، آینده‌گرا است و وقتی به کار می‌رود که مدیران رفتارها و مهارت‌های مورد نیاز برای توسعه سازمان در آینده را ندارند. مزیت این رویکرد آن است که با کسب و کار سازمان مرتبط است و می‌تواند از تغییر و تحولات سازمان حمایت کند. رویکرد مبتنی بر ارزش: اگر شایستگی‌ها بر اساس ارزش‌های فرهنگی سازمان شکل گیرد، رویکرد مبتنی بر ارزش نامیده می‌شود. محققان بر اثربخشی بالقوه این رویکرد تاکید دارند. زیرا می‌تواند انگیزش قوی ایجاد نماید. از نقاط ضعف این رویکرد

یکی احتمال نبود دقت در فرایند توسعه است و دیگری اینکه ترجمه ارزش‌های فرهنگی به رفتارهای واقعی بسیار مشکل است (اندرسون، ساندستروم، نیلسون و یوآنگ^۱، ۲۰۱۴).

درباره مولفه‌های شایستگی مدیران پژوهش‌های زیادی انجام شده، اما هیچ پژوهشی به بررسی آن در مدیران مدارس ابتدایی پرداخته است. نتایج پژوهش رانتز^۲ (۲۰۱۷) نشان داد که مولفه‌هایی چون شاداب و برونگرا بودن، تواضع، صبوری، چالشی بودن، سن، مقاومت در برابر فشار و شکیبایی در شایسته‌گزینی نقش مهمی دارند. تریوالاس و ریکلیتیس^۳ (۲۰۱۴) ضمن پژوهشی به این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های مدیران شامل شایستگی‌های فردی، میان‌فردی، سازمانی، فنی، تخصصی و تعاملی بود. در پژوهشی دیگر هیس، لین و لی^۴ (۲۰۱۲) گزارش کردند که مولفه‌های شایستگی مدیران شامل شایستگی رهبری، شایستگی تصمیم‌گیری، شایستگی اجرایی، شایستگی ارتباطی، شایستگی کار تیمی و شایستگی اخلاقی می‌باشد. همچنین جوکار و همکاران (۱۳۹۷) ضمن پژوهشی با عنوان بررسی رابطه شایستگی مدیران با توسعه سازمانی مولفه‌های شایستگی مدیران را شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های گروهی، شایستگی‌های فنی و شایستگی‌های سازمانی معرفی کردند و گزارش کردند که همه آنها بر توسعه سازمانی تأثیر مثبت و معنادار داشتند. کرمانی، درویش، سرلک و کولیوند (۱۳۹۶) ضمن پژوهشی با عنوان طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌ها به این نتیجه رسیدند که شایستگی مدیران شامل سه بعد فردی، فنی و تعاملی بود که بعد فردی ۷ مؤلفه (مسئولیت‌پذیری، صداقت و تعهد، عزت نفس، توسعه خودآگاهی، خودمدیریتی، توسعه مستمر فردی و تجربه کاری)، بعد فنی ۲۵ مؤلفه (دانش مدیریتی، دانش بهداشت و درمان، دانش کسب‌وکار، مدیریت منابع انسانی، مدیریت منابع اطلاعاتی، مدیریت منابع مالی، مدیریت تجهیزات و منابع فیزیکی، برنامه‌ریزی و سازماندهی، حل مساله و تصمیم‌گیری، تفکر تحلیلی و دید سیستمی، آگاهی یا شناخت سازمانی، یادگیری از تجربیات و انعطاف‌پذیری، استفاده از دانش و شواهد، پایبندی به قوانین و مقررات، مدیریت آینده و تغییرات، مدیریت بحران، درک دیدگاه‌های مشتریان، پاسخگویی، مدیریت فرایند، جلب حمایت ذینفعان کلیدی، ارزیابی اثرات و دیدگاه منتقدانه،

-
1. Andersson, Sundstrom, Nilsson & Ung
 2. Rantz
 3. Trivellas & Reklitis
 4. Hsieh, Lin & Lee

مدیریت خلاقیت و نوآوری، درک موقعیت‌ها و روندها، گرایش به پیشرفت و مدیریت عملکرد) و بعد تعاملی ۴ مؤلفه (مشارکت و کار تیمی، شبکه‌سازی، ارتباط با دیگران و پایبندی به اخلاقیات و ارزش‌های به روز) داشت. در پژوهشی دیگر عبدالهی، فتحی و اجارگاه، تقی پورظهیر و رحیمیان (۱۳۹۴) ضمن بررسی شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی گزارش کردند که شایستگی‌ها شامل شایستگی‌های مشترک (ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، شایستگی ادراکی، تعالی طلبی و شایستگی بین‌فردی) و شایستگی‌های ویژه (شایستگی فنی و شغلی، شایستگی کسب‌وکار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری) بودند. هوشیار و رحیم‌نیا (۱۳۹۲) ضمن پژوهشی با عنوان ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی به این نتیجه رسیدند که مدل اولیه شایستگی مبتنی بر ابعاد و مولفه‌های شایستگی مدیران استخراج شد. سپس در بخش کمی برای سنجش مدل پرسشنامه‌ای در میان ۱۳۶ نفر از مدیران و معاونین شعب و مدیران ارشد و ستادی بانک توزیع شد و گزارش کردند که چهار مؤلفه فردی، مدیریتی، فنی و محیطی و هشت زیر مؤلفه درون‌فردی، میان‌فردی، مدیریت منابع انسانی، اداره و مدیریت صحیح، دانش تخصصی، دانش عمومی، بازاریابی و آگاهی از محیط برای شایستگی مدیران وجود داشت. در پژوهشی دیگر محمودی، زارعی متین و بحیرایی (۱۳۹۱) ضمن شناسایی و تدوین شایستگی‌های مدیران دانشگاه، مولفه‌های شایستگی مدیران را شامل شایستگی‌های مدیریتی (شایستگی ادراکی، شایستگی رهبری، شایستگی تصمیم‌گیری و شایستگی اجرایی)، شایستگی‌های اجتماعی (شایستگی ارتباطی، شایستگی کار تیمی، شایستگی مدیریت افراد و شایستگی دانش‌جومداری) و شایستگی‌های فردی (شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی، ویژگی‌های اختصاصی و ویژگی‌های شخصیتی) معرفی کردند. اکرامی و رجب‌زاده (۱۳۹۰) ضمن پژوهشی با عنوان توسعه مولفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران به این نتیجه رسیدند که مولفه‌های شایستگی مدیران شامل درک تفاوت‌های فردی، مدیریت تغییر، مدیریت مالی، تشکیل گروه، مدیریت بحران، درک مأموریت سازمان، شناخت واقعیت‌های سازمان، یادگیری مستمر، مدیریت منابع انسانی، برنامه‌ریزی، مشارکت‌جویی، مشتری‌محوری، مهارت فنی، ثابت‌قدمی، توجه به منافع سازمان و توجه به اهداف چالشی بود که عوامل مذکور توانستند ۶۰/۲ درصد از کل واریانس شایستگی مدیران را تبیین کنند.

چشم‌انداز ملی کشور جمهوری اسلامی ایران با دارا بودن اهداف مهمی چون مبدل شدن به قدرت اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه با هویت اسلامی و انقلابی الهام‌بخش در جهان اسلام و تعامل سازنده و مؤثر در روابط بین‌الملل مستلزم وجود مدیرانی شایسته در سازمان‌های بخش عمومی و خصوصی است (پورعزت، فتحی، عباسی و امیری سوادرودباری، ۱۳۹۶). با توجه به اهمیت شایستگی‌ها چنانچه مدیرانی شایسته در رأس سازمان‌ها قرار گیرند، موفقیت آنها در دستیابی به اهداف تضمین می‌شود. به همین دلیل سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا شایسته‌ترین مدیران را به‌عنوان یک مزیت رقابتی شناسایی، جذب و حفظ نمایند (هوشیار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲). بدون داشتن شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم از مدیران نباید انتظار کارهای خارق‌العاده و خلاق را داشت. بنابراین با توجه به اینکه نظام آموزش و پرورش کشور به‌عنوان نهادی ارزشی و انسان‌ساز است و در این نظام بیشترین اثرگذاری و سازندگی توسط منابع انسانی آن انجام می‌شود و سایر منابع نقش کمتری را در این نظام ایفا می‌نمایند. در این راستا وجود منابع انسانی با کیفیت حائز اهمیت فراوانی است، لذا شناسایی و توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های رهبریف شناسایی افراد مستعد برای قبول مسئولیت‌های بالاتر و تواناسازی آنها با برنامه‌های آموزشی و تربیتی و آگاه‌سازی آنها از آخرین دستاوردهای علمی و فنون و مهارت‌های مدیریتی مورد تاکید بسیاری از صاحب‌نظران حوزه مدیریت قرار گرفته است. همچنین با توجه به اینکه سیستم نظام اداری ایران و سیاست‌های کلی نظام ایران خاص است، لزوم اصلاحات اداری، بهبود ضعف مدیران مدارس، پیشرفت‌های تکنولوژیکی و جهانی شدن کشور نیازمند تغییر و تحول است تا بر اساس آن مدلی را برپا پرورش مدیران مدارس کشور فراهم آورد. شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مدیران مدارس ابتدایی به علت اهمیت و حساسیت فعالیت‌های آنان و لزوم اتخاذ رویکردی منسجم و علمی در فعالیت‌های این گروه و نیز عدم وجود مطالعاتی جامع در خصوص مدیران مدارس ابتدایی در آموزش و پرورش کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. علاوه بر آن مدیران به‌عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه به مسائل مختلف درون و برون سازمانی نقش زیاد و تعیین‌کننده در موفقیت و یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و تدوین مولفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران بود.

سؤالات تحقیق

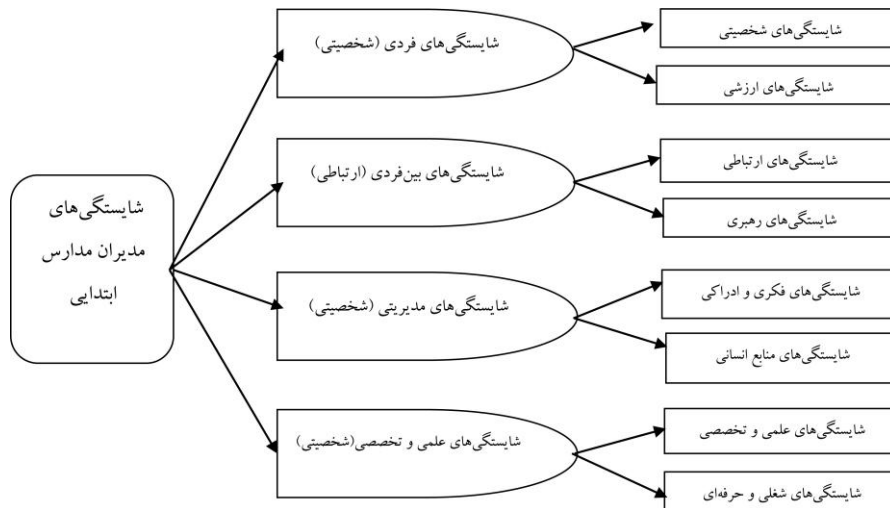
- ۱- مولفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران کدامند؟
- ۲- مدل مولفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران چگونه است؟

روش تحقیق

طرح پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرای ترکیبی (کیفی و کمی) از نوع اکتشافی بود. جامعه پژوهش همه مدیران و معاونان مدارس ابتدایی شهر تهران بودند که از میان آنان در بخش کیفی ۳۵ نفر با روش هدفمند بر اساس اصل اشباع نظری و در بخش کمی ۲۵۰ نفر با روش هدفمند انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه‌های استاندارد ویژگی‌های شخصیتی (کاستا و مک‌کری، ۱۹۹۲)، هوش هیجانی (بار-ان، ۱۹۸۰) و سبک رهبری (کلارک، ۱۹۹۱) استفاده شد. در مصاحبه پس از انتخاب ۳۵ نفر از نخبگان به روض برنامه‌ریزی شده مصاحبه انجام و بعد از پالایش و کدگذاری از طریق تئوری داده بنیاد و تجزیه و تحلیل مصاحبه، کدهای رفتاری استخراج گردید. در بخش کمی ۲۵۰ نفر از مدیران و معاونان مدارس ابتدایی شهر تهران به ابزارها پاسخ دادند. روایی صوری و محتوایی و پایایی ابزارها تأیید شد. لازم به ذکر است که هم برای اعضای نمونه در بخش کیفی و هم برای اعضای نمونه در بخش کمی رعایت نکات اخلاقی از جمله اصل رازداری، محرمانه ماندن اطلاعات شخصی، حفظ حریم آزمودنی و دیگر نکات اخلاقی بیان و از آنان رضایت‌نامه کتبی جهت شرکت در پژوهش گرفته شد. داده‌ها با روش‌های تحلیل محتوا و مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تحلیل شدند.

یافته‌ها

برای شناسایی مولفه‌های مؤثر بر شایستگی مدیران مدارس ابتدایی مطالعه پیشینه و مصاحبه با خبرگان با طرح سوالاتی در خصوص شایستگی‌های مورد نیاز مدیران انجام شد. در این بخش مولفه‌ها با روش استقرایی استخراج شدند و با روش نظریه مبنایی، کدگذاری شدند. بنابراین مدل اولیه مولفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران در شکل ۱ قابل مشاهده است.



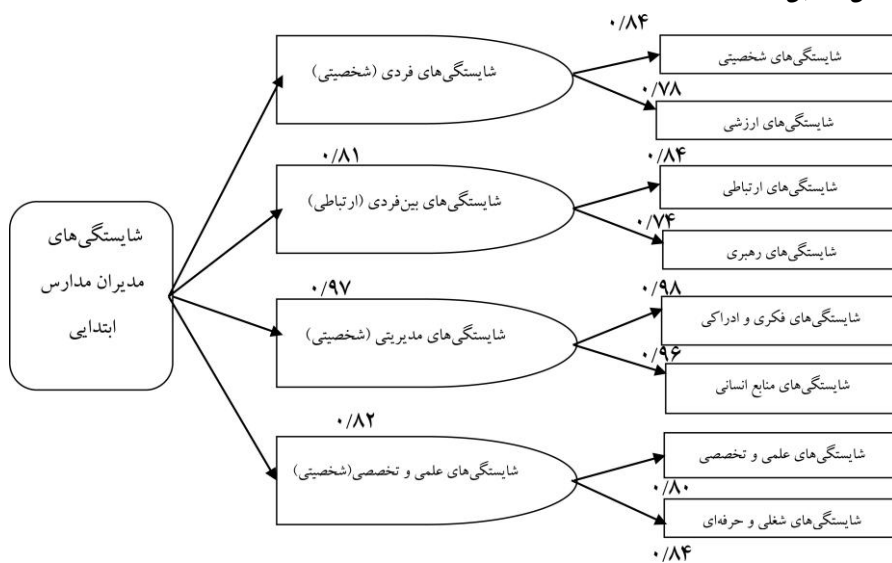
شکل ۱. مدل اولیه مولفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران

بر اساس مدل اولیه فوق ۱۳۷ شاخص طراحی شد و از خبرگان خواسته شد تا به هر یک از شاخص‌ها عددی بین ۱ تا ۱۰ را با توجه به اهمیت و ضرورت آن شاخص بدهند. نتایج نشان داد که در نهایت ۱۱۵ شاخص شناسایی شد که میانگین همه شاخص‌ها بالاتر از عدد ۷ و میانگین همه مولفه‌ها بالاتر از عدد ۸ است؛ به طوری که میانگین مؤلفه شایستگی‌های فردی با ۵۴ شاخص معادل ۸/۳۷، مؤلفه شایستگی‌های بین فردی با ۱۹ شاخص معادل ۹/۳۱، مؤلفه شایستگی‌های مدیریتی با ۲۸ شاخص معادل ۹/۳۹ و مؤلفه شایستگی‌های علمی و تخصصی با ۱۴ شاخص معادل ۸/۸۱ است. بدین معنا که بیشتر خبرگان اهمیت طبقات را زیاد و خیلی زیاد ارزیابی کردند. بررسی پیش فرض‌های تحلیل عاملی حاکی از برقرار بودن پیش فرض‌ها بود. چون مقدار شاخص بب برای تمام شایستگی‌ها بزرگ‌تر از عدد ۸ بود و آزمون بار تلت در سطح کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنادار بود. بنابراین نتایج شاخص‌های برازش مولفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران در جدول ۱ قابل مشاهده است.

جدول ۱. نتایج شاخص‌های برازش مولفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران

متغیر مکنون	χ^2	Df	χ^2/df	P	RMSEA
شایستگی‌های فردی	۱۱۰۳/۹۸	۳۸۲	۲/۸۹	۰/۰۰۱	۰/۰۸۲
شایستگی‌های بین فردی	۱۸/۱۲	۱۰	۱/۸۱	۰/۰۰۱	۰/۰۷۱
شایستگی‌های مدیریتی	۱۶۸۵/۶۴	۸۱۴	۲/۰۸	۰/۰۰۱	۰/۰۹۱
شایستگی‌های علمی و تخصصی	۶۹/۹۴	۲۷	۲/۵۹	۰/۰۰۱	۰/۰۵۱

طبق نتایج جدول بالا مقدار شاخص برازندگی مجذور کای به درجه آزادی (χ^2/df) به دلیل اینکه کمتر از ۳ و مقدار شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA) به دلیل اینکه کمتر از ۰/۰۱ هستند، لذا نتایج حاکی از برازش خوب مناسب مدل است. بنابراین مدل نهایی مولفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران به همراه ضریب مسیرها در شکل ۲ قابل مشاهده است.



شکل ۲. مدل نهایی مولفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران به همراه ضریب مسیرها

با توجه به ضرایب استاندارد مسیرها مؤلفه شایستگی‌های مدیریتی بیشترین تأثیر را بر شایستگی‌های مدیران مدارس ابتدایی دارد و پس از آن به ترتیب مولفه‌های شایستگی‌های علمی و تخصصی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های بین فردی بیشترین تأثیر را بر شایستگی‌های مدیران مدارس ابتدایی دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت شایستگی‌ها چنانچه مدیرانی شایسته در رأس سازمان‌ها قرار گیرند، موفقیت آنها در دستیابی به اهداف تضمین می‌شود. بدون داشتن شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم از مدیران نباید انتظار کارهای خارق‌العاده و خلاق را داشت. بنابراین با توجه به اینکه نظام آموزش و پرورش کشور به‌عنوان نهادی ارزشی و انسان‌ساز است و در این نظام بیشترین اثرگذاری و

سازندگی توسط منابع انسانی آن انجام می‌شود و سایر منابع نقش کمتری را در این نظام ایفا می‌نمایند. در این راستا وجود منابع انسانی با کیفیت حائز اهمیت فراوانی است، لذا شناسایی و توسعه مهارت‌ها و شایستگی‌های رهبریف شناسایی افراد مستعد برای قبول مسئولیت‌های بالاتر و تواناسازی آنها با برنامه‌های آموزشی و تربیتی و آگاه‌سازی آنها از آخرین دستاوردهای علمی و فنون و مهارت‌های مدیریتی مورد تاکید بسیاری از صاحب‌نظران حوزه مدیریت قرار گرفته است. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی و تدوین مولفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران بود.

نتایج نشان داد که با توجه به ۱۱۵ شاخص، تعداد چهار مؤلفه شایستگی‌های فردی (با دو زیرمؤلفه شایستگی‌های شخصیتی و ارزشی)، شایستگی‌های بین‌فردی (با دو زیرمؤلفه شایستگی‌های ارتباطی و رهبری)، شایستگی‌های مدیریتی (با دو زیرمؤلفه شایستگی‌های فکری و ادراکی و منابع انسانی) و شایستگی‌های علمی و تخصصی (با دو زیرمؤلفه شایستگی‌های علمی و تخصصی و شغلی و حرفه‌ای) شناسایی شد. همچنین هر چهار مؤلفه اثر مثبت و معناداری بر شایستگی مدیران مدارس ابتدایی داشتند که شایستگی‌های مدیریتی بیشترین تأثیر را بر شایستگی‌های مدیران مدارس ابتدایی داشت و پس از آن به ترتیب مولفه‌های شایستگی‌های علمی و تخصصی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های بین‌فردی بیشترین تأثیر را بر شایستگی‌های مدیران مدارس ابتدایی داشتند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های قبلی هم‌جهت بود (رانتز، ۲۰۱۷؛ تریوالاس و ریکلیتیس، ۲۰۱۴؛ هیس و همکاران، ۲۰۱۲؛ جوکار و همکاران، ۱۳۹۷؛ کرمانی و همکاران، ۱۳۹۶؛ عبدالهی و همکاران، ۱۳۹۴؛ هوشیار و رحیم‌نیا، ۱۳۹۲؛ محمودی و همکاران، ۱۳۹۱ و اکرامی و رجب‌زاده، ۱۳۹۰).

شایستگی‌های مدیریتی دارای دو زیرمؤلفه شایستگی‌های فکری و ادراکی و منابع انسانی بود. این شایستگی‌ها به رفتارها و خصوصیات مدیریتی، بینشی و ارزشی مدیران مدارس می‌پردازند. در حوزه مدیریتی دو نکته اداره کردن صحیح مدرسه و مدیریت منابع انسانی بسیار مهم است. اکثر خبرگان بیان داشتند که مدیر مدرسه جهت هر چه بهتر اداره کردن مدرسه باید به تمام فعالیت‌های مربوط به مدرسه اشراف داشته باشد و جلساتی را به طور منظم در مدرسه برگزار نماید و فضای مدرسه را آرام و امن نگهدارد. به عبارت دیگر مدیر نباید اجازه دهد که هیچگونه اصطکاک‌کی بین کارمند و دانش‌آموز و یا بین کارکنان بوجود آید و هرگونه ناآرامی در مدرسه

باعث اخلال در آرامش و جو سازمانی شده و باعث عدم تمرکز کارکنان می‌گردد و بر نتایج فعالیت‌های آن‌ها تأثیر منفی می‌گذارد. برخی خبرگان نیز اشاره کردند که مدیری مدرسه باید هدف مشخص و قدرت تصمیم‌گیری سریع داشته باشد. نکته حائز اهمیت دیگر در شایستگی‌های مدیریتی انگیزه دادن و اهمیت دادن به کارکنان، انجام کار تیمی، مشورت دادن به کارکنان و ارزیابی صحیح کارکنان می‌باشد. علاوه بر آن شایستگی‌های علمی و تخصصی دارای دو زیرمولفه شایستگی‌های علمی و تخصصی و شغلی و حرفه‌ای بود. در خصوص شایستگی‌های علمی و تخصصی می‌توان گفت که مدیران مدارس باید محیط جغرافیایی، اعتقادی، سیاسی، ارزشی و فرهنگی مدرسه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند را به طور کامل بشناسند، اولیان دانش‌آموزان مدرسه را به دقت بررسی نمایند و از روش‌های نوین اداره مدرسه استفاده کنند تا بتوانند به شیوه مدرن و امروزی مدرسه را مدیریت نمایند. شایستگی عمومی مدیر به علم و دانش درباره نحوه مدیریت مدرسه، تجربه و اطلاعات عمومی از اخبار علمی، پژوهشی و تربیتی اشاره دارد. اکثر خبرگان بیان داشتند که برای مدیر مدرسه ضروری است که علم و دانش کافی در حوزه روش صحیح تعلیم و تربیت داشته باشند. گروه بزرگی از خبرگان نیز اشاره کردند که علم مدیریت به تنهایی برای مدیریت مدرسه کافی نیست، بلکه مدیر باید سابقه کاری، آگاهی از اخبار مختلف تعلیم و تربیت و تجربه لازم را داشته باشد. نکته حائز اهمیت دیگر داشتن دانش تخصصی توسط مدیر است. مدیر باید از قوانین و مقررات آگاهی داشته و اطلاعات و توانایی‌های تخصصی جهت اجرای اثربخش وظایف و مسئولیت‌های خود را داشته باشد تا بتواند بر امور تعلیم و تربیت، رشد استعدادها و کشف توانمندی‌ها تسلط داشته باشد. همچنین شایستگی‌های فردی دارای دو زیرمولفه شایستگی‌های شخصیتی و ارزشی بود. در خصوص شایستگی‌های فردی خبرگان به شایستگی‌های زیادی از جمله برخورداری از اعتقاد قوی، فن بیان، صداقت داشتن، عادل بودن، صبور بودن، متعهد بودن، علاقه به کار، اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری، دقت و سرعت، تیزهوشی، پشتکار، رازداری، منظم بودن و آراستگی اشاره کردند. علاوه بر آن شایستگی‌های بین‌فردی دارای دو زیرمولفه شایستگی‌های ارتباطی و رهبری بود. شایستگی‌های بین‌فردی به نحوه تعامل مدیران با محیط اطراف و روابط اجتماعی مدیر مرتبط است. در این خصوص یکی از شایستگی‌هایی که برای یک مدیر مدرسه بسیار حائز اهمیت است، شایستگی ارتباطات قوی می‌باشد. چون که مدیر در طول روز با دانش‌آموزان و

معلمان متعددی در ارتباط است که هر یک از برخوردها می‌تواند به صورت بالقوه منجر به تشویق و تقویت بنیه مدرسه گردد.

بر اساس نتایج پژوهش حاضر مسئولان، برنامه‌ریزان و دست‌اندرکارانی که مدیران و معاونان مدارس را انتخاب می‌کنند باید مستعدترین افراد را به‌عنوان مدیر و معاون انتخاب کنند و در انتخاب آنها به ترتیب مولفه‌های چون شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های علمی و تخصصی، شایستگی‌های فردی و شایستگی‌های بین‌فردی را اولویت قرار دهند. همچنین آنان باید برای بهبود شایستگی‌های مدیران پیوسته برای آنان کارگاه‌های تخصصی جهت ارتقای شایستگی‌های مختلف برگزار نمایند تا ضمن افزایش شایستگی‌های مدیران، عملکرد شغلی و سازمانی آنان بهبود یابد. البته برای طراحی برنامه‌هایی مدون و جامع جهت ارتقای شایستگی‌های مدیران مدارس باید به نتایج پژوهش حاضر در کنار سایر پژوهش‌ها استفاده نمایند.

منابع

- اکرامی، محمود و رجب‌زاده، سمیه. (۱۳۹۰). توسعه مولفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. **فرایند مدیریت و توسعه**، ۷۷، ۶۹-۴۹.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ فتحی، فاطمه؛ عباسی، طیبه و امیری سوادرودباری، عادل. (۱۳۹۶). تدوین مدل شایستگی مدیران در جهت تحقق چشم‌انداز ۱۴۰۴. **فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی**، ۱(۱)، ۱۳۹-۱۱۰.
- جوکار، علی؛ فلاح، وحید و صفاریان، سعید. (۱۳۹۷). بررسی رابطه شایستگی مدیران با توسعه سازمانی (مطالعه موردی). **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱(۱)۱۲، ۵۴-۴۱.
- حیاتی، هادی؛ دادگر، الهام و جنتی، علی. (۱۳۹۳). بررسی انواع مدل‌های شایستگی مدیران بیمارستان‌ها. **مدیریت اطلاعات سلامت**، ۱۲(۵)، ۶۸۰-۶۷۱.
- درخشان، مژگان و زندی، خلیل. (۱۳۹۶). راهکارهای ارتقای شایستگی‌های مدیران گروه‌های آموزشی. **نشریه آموزش و ارزشیابی**، ۱۰(۳۷)، ۱۸۹-۱۶۳.
- عبدالهی، مژگان؛ فتحی و اجارگاه، کورش؛ تقی پورظهیر، علی و رحیمیان، حمید. (۱۳۹۴). شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی. **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۶(۴)، ۵۳-۲۳.
- کرمانی، بهناز؛ درویش، حسن؛ سرلک، محمدعلی و کولیوند، پیرحسین. (۱۳۹۶). طراحی مدل شایستگی‌های مدیران بیمارستان‌ها. **نشریه مدیریت ارتقای سلامت**، ۷(۲)، ۶۴-۵۸.
- محمودی، سیدمحمد؛ زارعی متین، حسن و بحیرایی، صدیقه. (۱۳۹۱). شناسایی و تدوین شایستگی‌های مدیران دانشگاه. **مدیریت در دانشگاه اسلامی**، ۱(۱)، ۱۴۳-۱۱۴.

هوشیار، وجیهه و رحیم‌نیا، فریبرز. (۱۳۹۲). ارائه مدل شایستگی مدیران شعب در سیستم بانکی. **فصلنامه مدیریت**

توسعه و تحول، ۱۳، ۶۸-۵۵.

- Andersson, H., Sundstrom, B. W., Nilsson, K., & Ung, E. J. (2014). Competencies in Swedish emergency departments – The practitioners' and managers' perspective. **International Emergency Nursing**, 22(2), 81-87.
- Briere, S., Proulx, D., Flores, O. N., & Laporte, M. (2015). Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners. **International Journal of Project Management**, 33(1), 116-125.
- Dziekonski, K. (2017). Project managers' competencies model for construction industry in poland. **Procedia Engineering**, 182, 174-181.
- Hsieh, S., Lin, J., & Lee, H. (2012). Analysis on literature review of competency. **Journal of International Review Business Economic**, 2(11), 25-50.
- Jeou-Shyan, H., Hsuan, H., Chih-Hsing, L., Lin, L., & Chang-Yen, T. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, 30(4), 1044-1054.
- Kong, H., Cheung, C., & Song, H. (2012). Determinants and outcome of career competencies: Perspectives of hotel managers in China. **International Journal of Hospitality Management**, 31(3), 712-719.
- Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. **Journal of Business Research**, 79, 152-160.
- Muller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. **International Journal of Project Management**, 28(5), 437-448.
- Rantz, A. (2017). **Competencies: Report of the competencies workgroup, workforce and succession planning workgroup**. New York State Governors Office of Employee Relations and the Department of Civil Service.
- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? **International Journal of Hospitality Management**, 74, 57-66.
- Suh, E., West, J. J., & Shin, J. (2012). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. **Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education**, 11(2), 101-112.
- Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., & et al. (2019). Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce. **Vaccine**, 37(11), 1428-1435.
- Trivellas, P., & Reklitis, P. (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. **Procedia Economics and Finance**, 9, 380-390.
- Wesselink, R., Blok, V., VanLear, S., VanLans, T., & Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices. **Journal of Cleaner Production**, 106, 497-506.
- Xu, H., & Wang, Y. (2009). Training system design for middle-level manager in coal enterprises based on post competency model. **Procedia Earth and Planetary Science**, 1(1), 1764-1771.