
عوامل مؤثر بر شایستگی و صلاحیت مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان ملارد

دکتر زهرا لبادی^۱، الهام آقاعلی خانی^۲

چکیده:

هدف از این پژوهش «تعیین عوامل مؤثر بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان ملارد» بوده است. روش این پژوهش توصیفی - زمینه یابی است. شرکت کنندگان در پژوهش ۵۱۴ نفر از مدیران و دبیران که به صورت تصادفی طبقه‌ای - نسبتی انتخاب گردیدند. ابزار پژوهش پرسش نامه محقق ساخته با ۶ مؤلفه و ۹۹ گویه در طیف و مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت می‌باشد. در تدوین پرسشنامه اعتبار صوری و محتوایی از طریق متخصصان و استادان راهنما و مشاور مورد تأیید قرار گرفت و پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰.۹۵٪ محاسبه گردید. از آزمون t مستقل تک گروهی، آزمون kmo، آزمون خی دو کرویت بارتلت، تحلیل عاملی افتراقی اشتراکی، تبیین واریانس و برای محاسبه همبستگی بین مؤلفه‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان داد که همه مؤلفه‌های (شخصیت، آگاهی و دانش، نگرش و ارزش، مهارت، فرهنگ سازمانی و سایر عوامل) حاصل از مبانی نظری و پیشینه پژوهش از عوامل مؤثر بر صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس به شمار می‌روند. تفاوت میانگین نمرات عوامل (ویژگی شخصیتی، نگرشها و ارزشها، عوامل فرهنگ سازمانی و سایر عوامل) در بین زنان و مردان به هم شبیه می‌باشد و تفاوتی بین آنها مشاهده نگردید ولی در عواملی مانند دانش مدیریت و مهارت‌ها نظرات زنان و مردان با یکدیگر متفاوت است.

واژگان کلیدی: شایستگی، صلاحیت، شخصیت، آگاهی و دانش، نگرش و ارزش، مهارت و فرهنگ سازمانی

^۱ استادیار مدیریت آموزشی، گروه آموزش ابتدایی، دانشکده ی روان شناسی و مرکز تحقیقات علوم انسانی و اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج، کرج، ایران.
Email: Zahra_lebady@yahoo.com

^۲ دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه علوم تربیتی، دانشکده ی روان شناسی و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.
Email: Elham.aghaalikhani@yahoo.com

/ مقدمه /

در دنیای پیشرفته و پیچیده امروز برای تربیت نیروهای متخصص و کار آموده باید به نظام تعلیم و تربیت تکیه کرد، زیرا برای نیل به این مقصود بزرگ غیر از عوامل آموزشی عاملی مؤثرتر در اختیار نیست. پیچیده بودن تأمین و تربیت کادر با کفایت برای آموزش و پرورش به صورت یک مشکل عمده برای اکثر کشورها در آمده و مسئولین نظام هر کشوری در جستجوی راه‌هایی برای کاهش این مشکل می‌باشند (همتی، ۱۳۸۵، ص ۱۳).

شکی نیست که مدیران نقشی تعیین کننده در اثر بخشی مدارس ایفا می‌کنند. بنابراین انتخاب مدیران بایستی براساس معیارهای اصولی، منطقی و قابل اندازه گیری صورت پذیرد. به طور کلی تعیین صلاحیت و شایستگی علمی، تخصصی، تجربی و مهارت‌های فردی، روانی و اجتماعی مدیران نخستین و مهم‌ترین گام در انتخاب و واگذاری مسئولیت مهم رهبران مدارس است.

چرا که اگر بر ظواهر فیزیکی، روابط و اعمال نظرات شخصی و از این قبیل در این امر اصرار و تأکید ورزیم، چیزی جز مدیریت‌های خود محورانه، بی تحرک، بی اثر و ناکارآمد عایدمان نخواهد شد (شیرازی، ۱۳۷۹، به نقل از همتی، ۱۳۸۵، ص ۱۴). پیتر دراکر (Peter Drucker) بیان می‌کند که همان طور که درختان از سر فاسد می‌شوند و می‌میرند سازمان نیز هنگامی کارآیی و اثر بخشی خود را از دست می‌دهد که مدیر آن فردی بی لیاقت و غیر متخصص بوده و از دانش مدیریتی بی‌بهره باشد (به نقل از الوانی، ۱۳۷۴، ص ۳۸).

اثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی، امروزه به خوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق بارز و آشکار است. از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل سازمان‌ها مطرح ساخته که بر این اساس، نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار شده است. پس سرمایه گذاری در امر آموزش و توسعه مدیران امری ضروری است. یکی از رویکردهای نوینی که در زمینه آموزش مدیران مطرح شده است، کاربرد شایستگی‌ها جهت طراحی برنامه‌های توسعه مدیریت است (عبداللهی فرد کریق و شهریاف خراسانی، ۱۳۸۷، ص ۳).

از آن جایی که مدرسه یک سازمان حساس و بسیار مهم در جامعه است لازم است که مدیران آن از بهترین، شایسته‌ترین و با صلاحیت‌ترین افراد آن سازمان که از شایستگی‌های لازم برای این پست برخوردار هستند، انتخاب شوند تا آموزش و پرورش بتوانند به هدف‌های خود در دراز مدت دست یابد و به سر منزل مقصود برسد.

بیان مسئله:

در عصر حاضر که عصر مدیریت تکنولوژی، انفورماتیک، ارتباطات و عصر انفجار دانش است مدیران نقش بسیار مهمی در ایجاد تحولات بر عهده دارند. در سازمان‌ها هر چند از عناصری چون نیروی انسانی، منابع مادی، تکنولوژی و سرمایه جاری متشکل می‌شوند ولی ترکیب این عوامل جهت بهره‌وری، مستلزم برخورداری از مدیریت است، مدیریت به وسیله مدیران جان می‌گیرد (سهندی‌طرق، ۱۳۸۸).

فلیپ کومبز معتقد است که «چون سیستم آموزش و پرورش پیچیده‌تر و گسترده‌تر شده، مدیرانی که برای این پست انتخاب می‌شوند، لازم است از نظر حرفه‌ای آموزش دیده باشند» (به نقل از جهانیان، ۱۳۸۷، ص ۵۸).

در نظام‌های آموزشی، معمولاً افراد از مسیر معلمی به مناصب و سمت‌های مدیریت و رهبری آموزشی دست می‌یابند و از این‌رو احتمالاً مفهوم درستی از مدیریت و رهبری در ذهن ندارند. آن‌ها کار مدیریت و رهبری آموزشی را از دیدگاه معلمان می‌نگرند. گرچه این نگرش خوب و لازم است ولی کافی نیست. نقش مدیریت و رهبری آموزشی باید با توجه به همه‌ی عناصر و عوامل مؤثر در محیط آموزشی ایفا شود. از این رو لازم است افرادی که به مدیریت مراکز و سازمان‌های آموزشی گمارده می‌شوند، به دانش و معلومات و نگرش‌ها و مهارت‌های ویژه‌ای مجهز باشند (علاقه‌بند، ۱۳۸۰، ص ۹۵).

در جامعه ما در مورد عوامل مؤثر بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران تحقیقی جامع صورت نگرفته است، در مورد صلاحیت‌های لازم مدیران پژوهش صورت گرفته است، ولی این مسئله که چه عواملی بر صلاحیت‌های مدیران تأثیرگذار است، مورد مطالعه قرار نگرفته است. مدیران بدون توجه به عواملی که شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران را به وجود می‌آورد در آموزش و پرورش انتخاب شده‌اند و چون صلاحیت‌های لازم مدیریتی را نداشته تلاشی برای تغییر بنیادی در مدارس انجام نداده‌اند و کار آن‌ها محدود به اجرای بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌ها شده است.

با توجه به نقش و اهمیت عوامل مؤثر در شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران، در پژوهش حاضر با این مسئله روبرو هستیم که چه عواملی بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های مدیران تأثیر گذار است؟ و آیا فقط شایستگی‌های شخصی مدیران کافی است؟ یا عوامل دیگری نیز بر ایفای مؤثر نقش‌های مدیریت تأثیر گذار است؟ مدیران برای تصدی پست مدیریت از چه شایستگی و صلاحیت‌های حرفه‌ای باید برخوردار باشند؟ این عوامل از دیدگاه مدیران و دبیران مدارس مورد بررسی قرار می‌گیرد. آگاهی یافتن از نظرات این

گروه‌ها در مورد شایستگی و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی می‌تواند زمینه لازم برای پژوهش‌های گسترده‌تر در مسائل مدیریت آموزشی را با اتکا بر یافته‌های علمی فراهم سازد.

اهداف پژوهش :

هدف اصلی:

تعیین عوامل مؤثر بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان ملارد.

هدف‌های فرعی:

۱. تعیین میزان تأثیر هر یک از عوامل تعیین شده (شخصیت، دانش مدیریت، نگرش و ارزش، مهارت، فرهنگ سازمانی و...) بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس.
۲. مقایسه دیدگاه زنان و مردان در زمینه عوامل مؤثر بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس.
۳. مقایسه دیدگاه مدیران و دبیران در زمینه عوامل مؤثر بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس.

سوالات پژوهش:

سوال اصلی:

عوامل مؤثر بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران کدام است؟

سوالات فرعی

۱. تأثیر هر یک از عوامل تعیین شده (شخصیت، دانش مدیریت، نگرش و ارزش، مهارت، فرهنگ سازمانی و...) بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس به چه میزانی است؟
۲. آیا بین دیدگاه مردان و زنان (مدیر و دبیر) در زمینه عوامل مؤثر بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس تفاوت وجود دارد؟
۳. آیا دیدگاه دبیران و مدیران از نظر نوع شغل در زمینه عوامل مؤثر بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس تفاوت وجود دارد؟

مبانی نظری:

در فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳) صلاحیت را به عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام دادن یک وظیفه تعریف می‌کند.

وینترتون (۱۹۹۹) صلاحیت (competence): صلاحیت به مثابه ابعادی از یک شغل تعریف می‌شود که فرد می‌تواند انجام دهد در حالی که شایستگی (competency) به رفتار فردی اشاره می‌کند که عملکرد شایسته دارد. بنابراین واژه‌های صلاحیت (competence) و صلاحیت‌ها (competencies) و شایستگی (competency) و شایستگی‌ها (competencies) اغلب با هم مخلوط شده و یا به صورت مترادف به کار می‌روند (به نقل از لبادی، ۱۳۸۶، ص ۱۸).

با بررسی ادبیات موضوع مربوط به صلاحیت‌ها و بررسی تعاریفی که در مورد صلاحیت یا شایستگی ارائه شده است، اولین چیزی که به خوبی مشخص می‌شود، فقدان تعریف واحد و اصطلاح‌شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است. مرور تعاریف زیر که عمدتاً توسط صاحب‌نظران برجسته این حوزه ارائه شده است، می‌تواند تا حدی بیانگر این قضیه باشد.

سازمان ملل صلاحیت را ترکیبی از مهارت‌ها، ویژگی شخصی و شخصیتی و رفتارهایی که مستقیماً با عملکرد موفق در یک شغل خاص مرتبط هستند، تعریف می‌کند (حسینی، ۱۳۸۷).

«مجموعه دانش، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، علایق، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل که دارنده آنها را قادر می‌سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به انجام مسئولیت بپردازد. در واقع شایستگی‌ها الگویی را ارائه می‌کنند که نشان دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است» (گزارش طرح کانون ارزیابی سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۲).

- اسپنسر شایستگی را در دو دسته طبقه‌بندی می‌کند:

۱. شایستگی‌های الزامی که مهارت‌های ضروری را برای حداقل عملکرد در یک کار مشخص می‌کند.

۲. شایستگی‌های برتر که براساس آنها نتایجی مشخص می‌شوند که از میانگین عملکرد بالاتری دارند (به نقل از سهندی طرق، ۱۳۸۸، ص ۳۹).

شایستگی‌های سازمانی:

شایستگی‌های سازمانی عوامل منحصر به فردی هستند که موجب می‌شوند یک سازمان قدرت رقابت با دیگران را داشته باشد.

اهمیت شایستگی :

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی در سازمان و به کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز نتیجه‌ی مزایا و فوایدی بود که در این رویکرد نهفته است. به عنوان مثال در رویکرد قدیمی، به شغل به عنوان مجموعه‌ای مجزا از وظایف نگریسته می‌شد که کارکنان موظف بودند دقیقاً این وظایف مشخص را انجام دهند و برای این کار نیازمند دانش و مهارت‌های خاص بودند. در حالی که بر اساس رویکرد شایستگی، شغل‌ها به عنوان شایستگی‌ها تعریف می‌شوند، لذا شغل‌ها انعطاف پذیر می‌شوند و کارکنان برای انجام آن نیازمند شایستگی‌های خاص می‌باشند (اداره مدیریت کارکنان واشنگتن دی سی، ۲۰۰۴). موینت (۲۰۰۳)، از طرفی به کارگیری رویکرد مبتنی بر شایستگی‌ها به سازمان‌ها اجازه می‌دهد که به سرعت کارکنان را با اهداف استراتژیک خود هم سو سازند (به نقل از کرمی، صالحی، ۱۳۸۸، ص ۱۵).

انواع شایستگی:

نکته مهمی که در مورد شایستگی‌ها وجود دارد این است که همه شایستگی‌ها از یک نوع نمی‌باشند و همین امر موجب گردیده است که صاحب نظران انواع شایستگی‌ها را دسته بندی کنند. عمده‌ترین و اصلی‌ترین طبقه‌بندی شایستگی‌ها، تقسیم آن‌ها به نوع شایستگی‌های رفتاری و شایستگی‌های فنی است. این طبقه‌بندی به دلایل زیر به عنوان عمده‌ترین و اصلی‌ترین طبقه‌بندی مورد توجه قرار گرفته است:

اول آن که در بررسی ادبیات موضوع، مشخص گردید که این طبقه‌بندی تنها طبقه‌بندی است که از سوی چند صاحب نظر ارائه شده است، و دوم این که طبقه‌بندی‌های دیگر که توسط سایر صاحب نظران از جمله موسسه یکرارتز (۱۹۹۹) یا یونیدو (۲۰۰۲)، ارائه شده است در واقع شکل گسترش یافته همین طبقه‌بندی است چرا که آنان این دو شایستگی را به نوعی در مدل خود گنجانده اند و شایستگی‌های دیگری نیز در کنار آن مطرح نموده اند.

سه رویکرد عمده و متفاوت صلاحیت مدیریتی :

رویکرد رفتاری:

در این رویکرد، شایستگی براساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌شود و به طور عمده به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، گفته می‌شود. آغاز این رویکرد، به انتشار مقاله مک کلند با عنوان «آزمون به جای آزمون هوش» در سال ۱۹۷۳ استناد می‌شود. الگوهای مختلف این رویکرد، بر مطالعه رفتار افراد دارای عملکرد ممتاز و برتر استوار است.

در این رویکرد، شایستگی‌ها بر حسب ویژگی‌های اصلی شخصی، نظیر عادات، ویژگی‌های شخصیتی، دانش، مهارت و انگیزه‌های فرد در کسب و شغل که به طور معمول با عملکرد عالی در ارتباط هستند، به راه‌های مختلفی تعریف می‌شوند (مرکز آموزش ایران خودرو، ۱۳۸۶)

رویکرد استانداردها:

این رویکرد بر اساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغلی یا پست سازمانی، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی برای تضمین کیفیتی معین در نتیجه شغل، می‌پردازد.

این رویکرد، اصولاً با تعریف سطح حداقلی از عملکرد قابل پذیرش در یک شغل و یا موقعیت شغلی، ارتباط دارد؛ به نظر می‌رسد که این رویکرد بر برون داد واقعی شغل تأکید دارد؛ یعنی تمرکز و توجه این رویکرد به خود شغل است نه شاغلی که آن را انجام می‌دهد. شایستگی‌های ضروری هر شغل یا موقعیت، طبق فرایند مبتنی بر تحلیل‌های وظیفه‌ای شغل شناسایی می‌شوند.

به طور کلی این فرایند عبارت است از: شناسایی نقش‌ها و عناصر کلیدی شغل، توصیف دقیق استانداردهای پذیرفته شده و معیارهای عملکرد کاری و سرانجام شناسایی نوع شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام آن به گونه‌ای که استانداردها تحقق یابند. این رویکرد بر آن چه هست تأکید دارد و نه آن چه باید باشد.

بنابراین سطح حداقلی عملکرد قابل قبول را در یک شغل یا موقعیت تعیین می‌کند و نه سطح عالی و برتر عملکرد را. این رویکرد در ۲۰ سال اخیر در انگلستان به وجود آمده و استانداردهای آن تقریباً برای ۸۵ درصد از نیروی کار، گسترش یافته است. به این رویکرد، انتقادهای بسیاری شده و امروزه، بنگاه‌های تجاری در انگلستان بیشتر استفاده از الگوهای شایستگی رفتاری را ترجیح می‌دهند.

یکی از نخستین استانداردهای مطرح شده از سوی MCI، استاندارد شایستگی فردی برای سطوح عملیاتی و میانی بود. ابعادی که معرفی شدند، گذشته از اوضاع و شرایط محیطی و کاری، با محیط‌ها و بخش‌های مختلف سازگار بوده، در واقع شکلی عام داشتند. مهم‌ترین انتقادهایی که به رویکرد استانداردها شده است، عبارتند از:

۱- شکستن نقش مدیریتی به نقش‌ها و اجزای کوچکتر: در فرایند خرد شدن، ممکن است مجموع بخش‌های مجزا نتوانند در نهایت تصویر کلی نقش مدیریتی را ترسیم کنند.

۲- نادیده گرفتن اهمیت و نقش محتوای شغلی: مدیریت نمی‌تواند از محیطی که در آن اجرای نقش می‌کند، جدا باشد.

۳- اوزان یکسان شایستگی‌های شغلی یا برابری: براساس استانداردها، فرض می‌شود که هر واحد از شایستگی‌ها در موفقیت مدیر، از درجه اهمیت یکسانی برخوردار است، حال آن که همه استانداردها، وزنی یکسان در شغل مدیر ندارند و برخی از درجه اهمیت بیشتری برخوردارند.

۴- محافظه‌کارانه هستند: استانداردها بسیار ایستا هستند و فرض می‌شود که هر کاری که مدیر بیشتر انجام داده، در آینده نیز باید آن را ادامه دهد. این مطلب با توجه به نرخ پیشرونده تغییرات، قابل انطباق نیست.

۵- نادیده گرفتن شایستگی‌های فردی (شخصی): استانداردها به گونه‌ای طراحی شده اند که به نادیده گرفتن اهمیت دانش و شایستگی شخصی تمایل دارند.

۶- ارتباط و پیوند با استراتژی تجاری: تعریف استانداردها، در حد استانداردهای ملی، به طور عملی روند تغییر آن را کند و یا حتی غیر قابل تغییر می‌کند. از سوی دیگر، این استانداردها باید شایستگی انطباق به نیازها، استراتژی‌ها و حقوق کارفرما را داشته باشند که این موضوع نیز در این استانداردها لحاظ نشده است.

۷- مراحل توسعه‌ای: استانداردهای ملی، اغلب شامل شایستگی‌های مقدماتی بوده، در حل آنها به شایستگی‌های مورد نیاز، برای عملکرد عالی مدیران، توجه و تأکیدی نمی‌شود.

۸- نادیده گرفتن شایستگی‌های فرایندی: توجه و تأکید بیش از اندازه این الگو بر شایستگی‌های دستیابی به ستانده است و از شایستگی‌های فرایندی موجود که موجب تحقق ستانده می‌شوند، غفلت شده است.

الگوی شایستگی‌های شغلی، برای وظایف روزمره و نقش‌های کاری تکراری و عادی، پایه‌گذاری شده و هنگام بحث درباره سطوح پیچیده عملکرد عالی، لازم است تغییراتی در آن ایجاد شود.

با وجود انتقادهای شدید از رویکرد استانداردهای شغلی، این مدل به درک شایستگی‌های معین با تأکید بر این نکته که ستانده‌های کاری باید نشانگر شایستگی‌های کلیدی باشند، پرداخته است.

در هر حال، این الگو گرچه حداقل‌های عملکردی را در شغل نشان می‌دهد، اما در مورد پیش بینی شایستگی‌های آینده و بالقوه، توفیق زیادی نداشته، از انعطاف کمتری نسبت به رویکرد رفتاری برخوردار است. الگوی استانداردها در مقایسه با رویکرد رفتاری، در محدوده کمتری مورد استفاده قرار گرفته است.

رویکرد اقتضایی:

این رویکرد می‌تواند زیر مجموعه رویکرد رفتاری نیز قرار گیرد، اما بیشتر بر این نکته تأکید دارد که آیا عوامل موقعیتی (اقتضایی) می‌توانند بر شایستگی‌های فردی مورد نیاز عملکرد عالی، اثرگذار باشند؟

وجه مشترک پژوهش‌ها و پروژه‌ها در رویکرد اقتضایی (موقعیتی) این است که بر اهمیت عوامل موقعیتی تأکید می‌کنند و هدفشان، معرفی ارتباط بین عوامل موقعیتی معین و شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی مدیریتی است.

در این رویکرد، بعضی از پژوهشگران از تعاریف شایستگی براساس رفتار استفاده کرده‌اند که می‌تواند شامل رویکرد رفتاری شود. ولی تفاوت اینجا است که هدف تحقیق آن‌ها بیشتر کشف این موضوع است که عوامل موقعیتی بر شایستگی‌های مورد نیاز عملکرد عالی تأثیر می‌گذارد یا خیر؟ در هر حال، نویسندگان این رویکرد، تأکید بیشتری بر فرهنگ‌ها، ارزش‌ها و چگونگی نفوذ اثر گذاری آن‌ها بر کارکرد سازمانی دارند.

تحقیق آن‌ها، نوعاً به ارزیابی ارزش‌ها با فرهنگ و شیوه رهبری و فعالیت سازمانی می‌پردازد. از آن جا که برای مدیران، درک تنوع فرهنگی اهمیت بسیاری دارد، این پژوهشگران به عملکرد عالی مدیریتی به گونه خاص نپرداخته‌اند (دیانتی، عرفانی، ۱۳۸۸).

مؤلفه‌های شایستگی

مفهوم شایستگی مدیران مدارس از سه بخش دانش، مهارت‌ها و نگرش تشکیل شده است به طور کلی شایستگی‌ها به صورت زیر دسته بندی می‌شوند:

انگیزه‌ها، صفات (ارزش‌های ذاتی)، ادراک از خود، دانش، مهارت، توانایی اجرای یک وظیفه ذهنی یا فیزیکی مشخص (انجمن مدیریت منابع انسانی ایران، ۱۳۸۸).

الگوی شرودر یک الگوی کامل است که فرایند توسعه‌ی مدیریتی را توصیف می‌کند. در این الگو پنج خصوصیت به عنوان عوامل شایستگی مدیران عنوان شده است: دانایی‌ها، توانایی‌ها، انگیزه‌ها، ارزش‌ها و سبک مدیریت. هریک از این الگوها از زاویه‌ی دید خود ابعادی را برای شایستگی‌های مدیران پیشنهاد کرده‌اند. این الگوها نوعاً با هم تفاوت‌هایی دارند علاوه بر این می‌بایستی به تفاوت‌های ناشی از ویژگی‌های سازمانی و شرایط محیطی نیز توجه داشت. در یک جمع بندی، مؤلفه‌های شایستگی را در شش گروه کلی (ابعاد شایستگی) جای می‌گیرند:

۱. دانش و معلومات حرفه‌ای
۲. مهارت‌ها (مهارت‌های رفتاری، مهارت‌های فکری)
۳. ویژگی‌های شخصیتی (اعتماد به نفس، برون گرایی و...)

۴. نگرش و بینش (ارزشها، اصول گرایي و...)

۵. اعتبار حرفه‌ای (ارتباطات قوی رسمی، قدرت حرفه‌ای و...)

۶. اعتبار عمومی (ارتباطات قوی غیر رسمی، شهرت عمومی و...)

این ابعاد، الگوی عمومی توسعه‌ی مدیران را شکل می‌دهد. الگویی که «شایستگی مدیران» را به «اثر بخشی مدیریتی» پیوند می‌زند.

ابعاد مذکور صرفاً مفاهیم کلی بیان می‌کنند و برای استفاده‌ی عملی از این الگولازم است تا اجزا کوچکتر (مؤلفه‌های توسعه) نیز مشخص شوند. مؤلفه‌های توسعه، عناوینی هستند که موضوعات فرآیند توسعه را مشخص می‌کنند. این مؤلفه‌ها می‌بایستی بر حسب شرایط محیطی، خصوصیات سازمانی و جایگاه مدیر در برنامه تنظیم شوند.

الگوی عمومی توسعه، فهرستی از مؤلفه‌ها را در اختیار می‌گذارد، فرآیند بومی‌سازی با اعمال عوامل محیطی، الگو را با شرایط محیطی تطابق می‌بخشد و اعمال عوامل سازمانی یک الگوی قابل استفاده برای برنامه‌ی توسعه‌ی مدیران به دست می‌دهد.

هشت صلاحیت کلیدی مدیران موفق :

دانکن برودی (۲۰۰۸)، مدیریت در اصل نقشی است متفاوت و غیر مشابه با دیگر نقش‌ها، که دامنه‌ی وسیعی از مسئولیت‌ها و چالش‌ها را دربر دارد. صلاحیت داشتن یک مدیر مهم‌ترین بخش مدیریت محسوب می‌گردد. این هشت صلاحیت عبارتند از :

۱- تمرکز بر نتایج: آگاهی از این که نتیجه چیست و یا چه باید باشد و سپس خود و آنان که برآن‌ها مدیریت می‌کنی را جهت تحویل و یا رسیدن به آن نتایج متمرکز کردن.

۲- ایجاد تغییر و تحول: رهبران مرتباً تلاش می‌کنند تا شرایط را بر حسب نیاز تغییر دهند. این امر می‌تواند بر حسب عملکرد و جریان کار، و خدمات و روش‌های مختلف انجام چیزهایی که آن‌ها را قابل ملاحظه می‌پنداریم، اتفاق بیفتد.

۳- برنامه ریزی: آن‌ها باید بتوانند بر پول، انجام پروسه‌ها، پروژه‌ها و روابط بین خریداران و فروشندگان مدیریت داشته باشند.

۴- رشد تیمی: مدیران نمی‌توانند همه کارها را به تنهایی خودشان انجام دهند، آن‌ها به تیم کاری نیاز دارند تا به نتیجه‌ی مطلوب برسند.

۵- مدیریت ریسک: خطرات احتمالی ممکن است از دست دادن کارمندان کلیدی گرفته تا مسائل مربوط به ایمنی و سلامت افراد باشد. مدیر موفق کسی است که به اهمیت شناسایی این خطرات احتمالی پی برده و به طور پویا گرایانه‌ای به آن‌ها مقابله می‌کند.

۶- تصمیم گیری: تا وقتی تصمیم گیری وجود داشته باشد، هیچ مشکلی پیش نمی‌آید. مدیران مسامحه کار و آنان که دائماً پشت گوش انداخته و امروز و فردا می‌کنند، سرچشمه‌ی ناامیدی و ناکامی در کارشان هستند.

۷- ارتباط: مدیران در سه زمینه می‌توانند به طرز مؤثری ارتباط برقرار کنند. اگر سخنرانان خوشایند و دلنشینی باشند و بتوانند نقطه نظرات خود را به طرز بسیار شفاف پیش ببرند، همچنین اگر در امر فرستادن (E-mail) یا نوشتن گزارش‌ها از قدرت نوشتاری خوبی برخوردار باشند و بالاخره اگر شنوندگان خوبی باشند.

۸- تمرکز و توجه بر مشتری: مدیران موفق باید بتوانند تشخیص دهند که آنان همواره مشتری‌هایی دارند که حتی اگر به صورت مستقیم هم با آن‌ها کار نمی‌کنند و یا حتی اگر مستقیماً با آخرین خریدار یا مصرف‌کننده‌ی محصول یا خدمات ارائه شده در ارتباط نیستند اما باز هم مشتریان آن‌ها محسوب می‌گردند. مدیران موفق فناوری اطلاعات (IT) استفاده‌کنندگان از سیستم‌ها را نیز به عنوان مشتری می‌دانند.

پس برای مدیریت موفق داشتن، نیاز به یکسری صلاحیت‌ها می‌باشد. شناخت موفقیت‌ها و نیز نقاط ضعف خود و تلاش برای پیشرفت نیز لازمه یک مدیریت موفق است.

پیشینه تحقیق:

تحقیقات انجام شده در ایران

مطالعه پژوهشگر نشان می‌دهد که تحت عنوان «عوامل مؤثر بر صلاحیت‌های مدیران» پژوهشی انجام نشده ولی، مطالعات نشان می‌دهد که تعداد کمی پژوهش در زمینه صلاحیت حرفه‌ای مدیران انجام شده و از آنجایی که این پژوهش با موضوعات مهارت، ویژگی‌ها، صلاحیت‌ها و شاخص‌های عملکرد، شرایط احراز و توانمندی‌های مدیران ارتباط دارد به اختصار به پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده می‌پردازیم:

۱. ترانه یوسفی نژادی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان «ارتباط شایستگی مدیران و کارایی بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی تهران» نتایج زیر را بیان کرده است: در زمینه ابعاد شایستگی بیشترین میانگین از دیدگاه مدیران در زمینه تیمی و کمترین میزان مربوط به برنامه ریزی بود. از دیدگاه همتایان مدیر بیشترین میزان مربوط به مدیریت منابع انسانی و کمترین میزان مربوط به کار تیمی بوده است. از دیدگاه مافوق مدیر بیشترین میزان مربوط به کار تیمی و کمترین سازماندهی بوده است. از دیدگاه مدیران زیر مجموعه بیشترین میانگین مربوط به ارتباطات و کمترین در زمینه کنترل را به خود اختصاص داده اند.

۲. آنا علیزاده (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «بررسی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مراکز پیش دبستانی» نتایج زیر را بدست آورد:

الف: صلاحیت آموزشی - علمی مدیران شامل: نیازهای آموزشی، آگاهی از روش‌های جدید تدریس، توانایی احساس و درک تفاوت‌های فردی، حساسیت نسبت به رفتارهای غیرعادی کودکان، تجربه آموزشی، کسب اطلاعات جدید درباره مدیریت، مرتبط بودن مدرک تحصیلی، برخورداری از دانش تئوری و عملی، احساس آزادی در مریبان، حمایت و پشتیبانی از گروه آموزشی در حد متوسط به بالا

ب: صلاحیت مدیریتی مدیران شامل: توانایی درک نیازها و استعدادها و مشکلات مریبان، درک و رسیدن به توافقات دوجانبه، تشویق ساختار تیمی، خلاقیت، مسئولیت پذیری، استعداد رهبری، استفاده از منابع مالی و واگذاری مسئولیتها به افراد لایق، شناسایی اجزاء و عناصر سازمان، تصمیم گیری و سازماندهی نیز در حد متوسط

ج: صلاحیت اخلاقی - شخصیتی مدیران شامل تحلیل عملکرد خود، بی ریا بودن، صادق و وفا داری و برخورداری از توان ذهنی و هوشی، برخورد منطقی با اشتباهات دیگران، مهارت در ارتباط برقرار کردن با والدین، ظاهر آراسته و مرتب، قدرشناسی، عکس العمل‌های مناسب در برابر رفتار و گفتار افراد، آرمان گرایی و واقع بینی نیز در حد بالایی ارزیابی شده است.

نتیجه اینکه صلاحیت اخلاقی و شخصیتی مدیران بیش از صلاحیت‌های دیگر آنان است.

۱- سکینه سهندی طرق (۱۳۸۸) پژوهشی با عنوان «بررسی شایستگی حرفه‌ای مدیران از دیدگاه مدیران، معلمان و کارشناسان آموزشی در مدارس ابتدایی» انجام داد، وی شایستگی حرفه‌ای مدیران را از چهار مؤلفه دانش، ارزش، مهارت و ویژگیهای شخصیتی در نظر گرفت.

الف: بالاترین میزان پاسخگویی همه‌ی گروهها به زیر مؤلفه دانش مربوط به آشنایی با روش‌ها و فنون تدریس و پایین‌ترین آن مربوط به آگاهی از فلسفه آموزش و پرورش می‌باشد.

ب: بالاترین میزان درصد پاسخگویی گروهها به زیر مؤلفه ارزش مربوط به مورد اطمینان و اعتماد بودن مدیر و پایین‌ترین آن مربوط به توانایی درک شرایط فرهنگی و سیاسی جامعه است.

ج: بالاترین میزان پاسخگویی به زیر مؤلفه مهارتها مربوط به برقراری روابط انسانی مطلوب با معلمان و دانش آموزان و اولیاء و پایین‌ترین آن مربوط به آشنایی با مهارتها و فنون مربوط به امور مالی می‌باشد.

د: بالاترین درصد پاسخگویی به زیر مؤلفه ویژگیهای شخصیتی مربوط به برخورداری از سلامت روانی و تفکر سالم و سازنده و پایین‌ترین آن مربوط به پذیرفتن خطر ریسک

برنامه‌های یادگیری مدرسه است و بالاخره بالاترین مؤلفه از بین تمامی مؤلفه‌ها مربوط به ارزشها و پایین‌ترین آن مربوط به مهارتها و دانش است. از بین سه مهارت نیز بیشترین پاسخ مربوط به دارا بودن مهارت انسانی می‌باشد. در نهایت شایستگی حرفه‌ای مدیران تأیید شد.

۲- زهرا لبادی (۱۳۸۶) پژوهشی با عنوان «بررسی صلاحیت‌های مدیران آموزش عالی با عنایت به شاخص‌های بین‌المللی و ارائه چارچوب ادراکی مناسب» انجام داده است. حاصل پژوهش ۱۲ مؤلفه و ۹۷ زیر مؤلفه است که به ترتیب اهمیت شامل:

- صلاحیت‌های شخصیتی
- صلاحیت‌های اقتصاد دانش بازار یابی - کار آفرینی
- صلاحیت‌های مدیریت در آموزش عالی، سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی
- مدیریت خدمات دانشگاهی، صلاحیت‌های ارتباطی (نوشتاری - گفتاری)
- صلاحیت‌های جهانی، بین‌المللی - منطقه‌ای در آموزش عالی
- صلاحیت‌های فرهنگی، صلاحیت‌های آموزشی - پژوهشی، فناوری ICT
- صلاحیت‌های سیاسی و صلاحیت‌های مشاوره می‌باشد.

۳- سعید خواجه‌ای (۱۳۸۰) در پژوهشی با عنوان «ارزشیابی مهارتها و صلاحیت‌های مدیران مدارس ابتدایی جهت طراحی مدل مناسب مدیریتی و مطالعه موردی شهر تهران» تلاش نموده است تا با بیان ارزشیابی صحیح از میزان هماهنگی بین صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس شهر تهران در ارتباط با وظایف شغلی آنان الگویی جهت مدیریت صحیح در شرایط کنونی برای جامعه مورد مطالعه ارائه نماید. ابعاد مهارتها و صلاحیت‌های مدیران و مؤلفه‌های مربوط به هر یک در مدل مفهومی خواجه‌ای به شرح زیر است:

الف- مهارت‌های انسانی: مؤلفه‌های مربوط به این مهارت عبارتند از: رهبری، مدیریت مشارکتی، مدیریت تعارض، جامعه‌پذیری سازمانی، مدیریت تیمی، روابط برون سازمانی.

ب- مهارت ادراکی: شامل مهارت تصمیم‌گیری، شناخت نظریه‌ها، مدیریت بحران، مدیریت زمان و خلاقیت.

ج- مهارت فنی: شامل برنامه‌ریزی سازماندهی، ارزشیابی پیشرفت تحصیلی، نظارت، بودجه‌بندی و مدیریت مالی، مدیریت پرسنلی (منابع انسانی)، هماهنگی و هدف‌گذاری.

د- صلاحیت‌ها: شامل مؤلفه‌های: سن، جنس، سابقه مدیریت، سابقه معاونت، سایر سوابق آموزشی، توان فیزیکی و توان ذهنی.

تحقیقات انجام شده در جهان

۱- پژوهشی با عنوان اندازه گیری رابطه شایستگی مدیریتی و عملکرد در سال (۲۰۰۶) توسط لونسون در دانشگاه کالیفرنیا جنوبی انجام شده است. این پژوهش نشان داده اگر چه استفاده از سیستم شایستگی محوری، برای ارزیابی، پاداش و ارتقای مدیران در بسیاری از سازمانها در سالهای اخیر رایج شده است اما برخلاف آن چه تصور می شود، شواهد اندکی وجود دارد که نشان دهد سیستم شایستگی محور اثر بخشی مدیریتی را افزایش دهد. نتایج نشان می دهد که شایستگی بیشتر روی عملکرد شخصی تأثیر گذارند و این توانمندی در عملکرد شخصی در سیستم باعث بهبود عملکرد می شود اما شواهدی که نشان دهد بین شایستگی و سطح عملکرد واحد ارتباط مثبت وجود دارد، ثابت نشده است.

۲- ریشر (۲۰۰۶) به بررسی رابطه بین مهارت های مدیریتی و رفتارهای حمایتی مثبت پرداخته و برای این منظور چند هدف را دنبال می کند: شناسایی مهارت های اصلی مدیران آموزشی در ارتباط با محیط پویای بیرونی مرکز آموزشی، ارزیابی رابطه بین مهارت های مدیران مدارس و رفتارهای حمایتی مثبت، آزمون رابطه بین این مهارتها و رضایت شغلی کارکنان، بررسی متغیرهای مدیریتی مرتبط با رفتارهای حمایتی مثبت بود. این تحقیق در چند مرحله انجام شده است:

در مرحله اول تحلیل توصیفی ادبیات مربوط به مدیریت مدارس بخصوص مدیران آموزشی و شناسایی ۳۱ مهارت کلیدی مدیران در این زمینه انجام شد.

در مرحله دوم پرسش نامه هایی برای بررسی نظریات ۷۲۵ مدیر (شامل ۴۳۱ نفر از مدارس که مهارت های اصلی مدیران آموزشی در آن اجرامی شود و ۲۹۴ نفر از مدارس که این مهارتها در آن اجرا نمی شوند) تهیه و اجرا شد و پس از جمع آوری داده ها به کمک روش های آماری، نتیجه گرفته است که از نظر کارکنان و مدیران اهمیت هر ۳۱ مهارت در حد بالاست، مدیران مدارس که مهارت های مدیریتی را اجرا می کنند، رفتار آنها کاملاً اثر بخش بوده است. در حالی که در مورد سایر مدیران این میزان کم بوده است.

در مرحله سوم پاسخ کارکنان نشان داد که مهارت های مدیریتی در رضایت شغلی آنها نقش ویژه ای دارد.

در مرحله چهارم طرح رفتار مدیران مدارس که برپایه مهارت های مدیریتی تعیین شده است از نظر آماری رابطه معناداری با رضایت شغلی کارکنان دارد.

۳- تحقیق دیگری توسط هموتیز (۱۹۹۸) با عنوان پنج دلیل اساسی شکست مدیران انجام شد. این تحقیق بر روی ۱۹۱ نفر از مقامات ارشد اجرایی شش شرکت بزرگ انجام شد و توانست برای این پرسش که چرا مدیران ناکام می مانند، پاسخی بیابد. در نتایج آمده است

که بزرگترین دلیل شکست یا ناکام ماندن مدیران از دیدگاه مقامات ارشد اجرایی، نداشتن مهارت‌های لازم در زمینه روابط انسانی است.

۴- مولوژی در سال (۱۹۹۸) پژوهشی انجام داد که طی آن ۳۰ مدیر در سازمان‌های دولتی آمریکا را که حداقل ۲۰ سال سابقه اجرایی داشتند مورد بررسی قرار داد. او در این پژوهش دو سوال از این مدیران پرسید.

۱. آیا مدیران سازمان‌ها مبتکر و نو آور هستند؟

۲. اگر پاسخ منفی است عوامل بازدارنده را لیست کنید.

نتایج نشان داد که تنها ۱۶/۶ درصد پرسش شونده‌گان یعنی دو نفر از آن‌ها ابراز داشتند که مدیران خلاق و نوآور هستند و اکثر قریب به اتفاق آن‌ها یعنی ۴۷/۹۳ درصد یعنی ۲۸ نفر پاسخ منفی داده برخی از این عوامل را بازدارنده را این گونه لیست کردند.

الف- ناکافی بودن منابع

ب- ناکافی بودن اطلاعات برنامه ریزی

ج- کمبود پاداش دهی و تشویق به رفتارهای ابتکاری

د- نامناسب بودن انتصاب و جایگزینی و بهسازی پرسنل برای پست‌های مدیریتی.

رابینسون^۱ (۱۹۹۷) در تحقیقی تحت عنوان مدیران مدارس ابتدایی اثر بخش، در ایالت می‌سی‌سی‌پی انجام داده گزارش نموده است که تفاوت معناداری در پاسخ‌های معلمان با توجه به عوامل جنسیت، نژاد، منطقه، نوع مدرک، میزان اعتبار در ناحیه و موقعیت جغرافیایی ایالت، هنگام مقایسه پاسخ‌های آنها راجع به اثربخشی مدیران وجود ندارد.

۶- در تحقیقی توسط مرکز رهبری خلاق در کالیفرنیا شمالی برآورد می‌کند که نیمی از مدیران مدارس و ۳۰٪ از مدیران ارشد از نظر روابط انسانی مشکل دارند.

در این تحقیق هدف این بود که مشخص شود سازمان‌هایی که فارغ التحصیل دانشگاه‌ها را استخدام می‌کنند، به چه مهارت‌هایی توجه می‌کنند؟ و مشخص شد که مهارت انسانی بالاترین اهمیت را دارد (وددوک، ۱۹۹۱، به نقل از سهندی طرق).

۷- بروکل به منظور تحقق مهارت‌های حرفه‌ای مدیران مطالعه‌ای را در ایالت نیوجرسی بر روی ۲۵۰ نفر از مدیران مدارس متوسطه با پرسش نامه انجمن بین المللی مدیران متوسطه که ۳۷ مهارت و قابلیت ضروری را برای مدیران در آن پیش بینی شده بود، انجام داد. نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان داد تصمیم‌گیری رهبری، ارزیابی، انگیزش، قابلیت سازگاری، نوآوری و قضاوت از مهمترین مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدارس متوسطه بوده است. (بروک، ۱۹۹۰، نقل از محمدی، ۱۳۸۳)

۸- تحقیقی توسط «آلیس جوایده» در مورد خصوصیات مدیران اثر بخش در سال (۱۹۸۴) انجام گرفته است وی در این تحقیق به این نتیجه رسید که مدیران اثر بخش و خلاق، اهداف و خط مشی‌ها را مشخص می‌کنند، حمایت ادارات مرکزی و جامعه را جلب می‌کنند، از خود انعطاف پذیری نشان داده، با نواحی مدرسه ارتباط برقرار می‌کنند و علاوه بر این دائماً با سایر مدیران در ارتباطند.

۹- لیت وود، منت گومری (۱۹۸۲) در مورد اینکه مدیران اثر بخش چگونه کار می‌کنند، گزارش می‌دهد که مدیران اثر بخش:

- ۱- هماهنگ با دانش آموزان، معلمان و سیستم بزرگتر عمل می‌کنند.
- ۲- خشنودی و پیشرفت دانش آموزان را در اولویت اهداف خود قرار می‌دهند.
- ۳- خود را رهبرانی می‌پندارند که مهمترین وظیفه شان فراهم کردن بهترین منابع و امکانات مانند تجهیزات و کلاس برای دانش آموزان است.
- ۴- برنامه‌های ضمن خدمت ترتیب می‌دهند.

۵- نیازهای معلمان را تشخیص داده و راهبردهایی برای حل آن طراحی می‌کنند.

۱۰- تحقیق دیگری توسط میکال (۱۹۷۴) درباره خصوصیات فردی مدیران موفق انجام شد که تعدادی از این خصوصیات شامل قدرت تدبیر و جرأت انتقاد و با استقامت و محکم بودن و خوشرو بودن و قضاوت صحیح می‌باشد. بدین صورت که:

الف- قدرت تدبیر: موجب پیش بینی مشکلات سازمان و برنامه ریزی جهت تضعیف آنها را موجب می‌شود.

ب- جرأت انتقاد از خود بدین معنی که فرد مدیر در جهت بهسازی روش کار خود به انتقاد از خویش پرداخته و از دیگران نیز می‌خواهد تا از او انتقاد سازنده داشته باشند.

ج- با استقامت و محکم بودن بدین گونه که شرایط و مشکلات مدیریت و همچنین عدم برآورد بعضی از اهداف، نتواند مدیر را به زانو درآورد. بدین جهت پافشاری مدیر در تعقیب اهداف از خصوصیات لازم است.

د- خوشرو بودن: خوشرویی و شادابی مدیر موجبات روحیه قوی در سازمان‌ها را فراهم می‌آورد.

ه- قضاوت صحیح: قضاوتی درست که متکی بر می‌گویند، نباشد. بلکه درستی یا نادرستی موضوعی مستلزم بررسی در مورد آن است.

روش پژوهش:

روش تحقیق توصیفی - زمینه‌یابی است.

جامعه آماری :

جامعه آماری در این تحقیق کلیه مدیران و دبیران (زن و مرد) مدارس راهنمایی و متوسطه که در سال تحصیلی ۹۰-۸۹ در آموزش و پرورش شهرستان ملارد فعالیت می‌کنند، تشکیل شده است که تعداد مدیران مقاطع راهنمایی و متوسطه ۱۴۷ نفر و تعداد دبیران ۱۶۳۸ نفر است.

حجم نمونه و روش نمونه گیری:

در این پژوهش از روش نمونه گیری تصادفی به روش طبقه‌ای - نسبتی (مدیران و دبیران) استفاده شده است. به منظور برآورد حجم نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده شد که حجم نمونه برابر ۴۲۱ نفر است. که به ترتیب جدول ذیل می‌باشد.

جدول ۱- جامعه آماری و حجم نمونه

جامعه آماری	تعداد جامعه	تعداد نمونه
مدیران	۱۴۷	۱۰۸
دبیران	۱۶۳۸	۳۱۳

به دلیل بیم از کاهش حجم نمونه، ۶۰۰ پرسشنامه توزیع گردید و در نهایت ۵۱۴ پرسشنامه جمع آوری شد، بنابر این حجم نمونه حاضر ۵۱۴ نفر است. ترکیب نمونه شامل ۱۲۸ مدیر و ۳۸۶ دبیر زن و مرد شاغل در شهرستان ملارد می‌باشد.

ابزار و روش گرد آوری داده‌ها:

ابزار پژوهش حاضر پرسش نامه محقق ساخته است که بر اساس ادبیات و پیشینه پژوهش به کمک استادان راهنما و مشاور تهیه و تنظیم شده است که سوالات آن براساس مقیاس طیف پنج گانه لیکرت طراحی شده است. برای این کار پیشینه پژوهش و ادبیات موضوع مورد مطالعه قرار گرفت، در نهایت ۱۵۰ عامل شناسایی گردید. عوامل مؤثر بر صلاحیت‌های مدیران که مغایر با وضعیت فرهنگی و ساختار سازمان آموزش و پرورش در کشور بود حذف گردید، همچنین عواملی که همپوشی داشتند حذف گردید. در نهایت پرسشنامه‌ای حاصل شد که متشکل از ۶ مؤلفه و ۹۹ زیر مؤلفه (گویه) است.

اعتبار پرسشنامه :

برای تعیین اعتبار پرسشنامه، از اعتبار محتوا استفاده شد. سوالات پرسشنامه مورد مطالعه متخصصین این حوزه قرار گرفت. اعتبار صوری پرسشنامه نیز از نظر صاحب‌نظران و استادان راهنما و مشاور مورد بررسی و پس از اعمال اصلاحات پرسشنامه نهایی تدوین گردید.

پایایی پرسشنامه :

برای سنجش پایایی پرسشنامه، پرسشنامه به نمونه‌ای به حجم ۳۰ نفر از مدیران و دبیران داده شد، پایایی آن از طریق همسانی درونی و روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید. براین اساس آلفای کرونباخ ۰.۹۵٪ محاسبه گردید.

روش تحلیل داده‌ها:

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم افزار SPSS در دو سطح توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد، انحراف معیار و واریانس داده‌ها و در سطح آمار استنباطی از آزمون t مستقل تک گروهی، آزمون kmo، آزمون خی دو کروییت بارتلت، تحلیل عاملی افتراقی اشتراکی، تبیین واریانس و برای محاسبه بین مؤلفه‌ها از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است.

نتایج پژوهش

در پاسخ به سوال اول (عوامل مؤثر بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران)، پس از مطالعه و بررسی پیشینه و ادبیات تحقیق، ۱۵۰ عامل شناسایی گردید و عوامل دسته بندی شد، عواملی که همپوشانی داشتند، حذف گردید و نیز عواملی که در سازمان آموزش و پرورش کشور و مدیریت و مدارس کاربرد نداشت، صرف نظر شد. در نهایت ۹۹ عامل در ۶ مؤلفه دسته بندی گردید که به شرح ذیل است:

۱. ویژگی‌های شخصیتی با ۲۰ زیر مؤلفه
۲. دانش مدیریت با ۲۲ زیر مؤلفه
۳. نگرشها و ارزشها با ۱۱ زیر مؤلفه
۴. مهارتها با ۲۱ زیر مؤلفه
۵. عوامل فرهنگ سازمانی با ۱۵ زیر مؤلفه
۶. سایر عوامل (فضا، امکانات، بودجه و رقبا) یا ۱۰ زیر مؤلفه

در پاسخ به سوال دوم (تعیین میزان تأثیر هریک از عوامل تعیین شده (شخصیت، دانش مدیریت، نگرش و ارزش، مهارت، فرهنگ سازمانی و...)) پس از جمع آوری و پردازش اطلاعات، آزمون خی دو کروییت بارتلت و ضریب Kmo نشان داد که داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسبند. سپس آزمون تحلیل عاملی افتراقی بر روی مؤلفه‌ها انجام گردید. که نتایج نشان داد ضرایب ویژه مربوط به مؤلفه‌ها در مجموع قادرند به صورت کامل و صددرصد واریانس عوامل مؤثر بر صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس را تبیین نمایند. سپس

آزمون t مستقل انجام گردید و نتایج به شرح جدول ۲ حاصل شد. جدول شماره ۲ به ترتیب اهمیت عوامل دسته بندی گردیده است.

جدول ۲- محاسبه نسبت t برای مؤلفه‌ها

نسبت t	سطح معنی داری	درجه آزادی	میانگین	شاخص مؤلفه‌ها
۵۹/۸۶	۰/۰۰۰	۵۱۳	۴/۳۶	مهارتها
۶۱/۵۱	۰/۰۰۰	۵۱۳	۴/۳۴	نگرشها و ارزشها
۷۹/۵۱	۰/۰۰۰	۵۱۳	۴/۳۱	ویژگی شخصیتی
۴۶/۴۳	۰/۰۰۰	۵۱۳	۴/۰۸	دانش مدیریت
۳۸/۰۲	۰/۰۰۰	۵۱۳	۳/۹۹	فرهنگ سازمانی
۳۶/۰۴	۰/۰۰۰	۵۱۳	۳/۷۷	سایر عوامل

با عنایت به اینکه یافته‌های به دست آمده از آزمون t برای همه مؤلفه‌ها در مقایسه با مقدار t بحرانی (۱/۹۶) بزرگتر است، لذا با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان عنوان نمود که تأثیر هر ۶ مؤلفه حاصل از مبانی نظری پژوهش، بر صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس بالاتر از حد انتظار قرار دارد و مطلوب است.

همچنین در بین این شش مؤلفه مهمترین عامل مؤثر مؤلفه مهارتها با میانگین ۴/۳۶ و سپس نگرشها و ارزشها با میانگین ۴/۳۴ در مرتبه دوم، مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی با میانگین ۴/۳۱ در مرتبه سوم، مؤلفه دانش مدیریت با ۴/۰۸ در مرتبه چهارم، فرهنگ سازمانی با میانگین ۳/۹۹ در مرحله پنجم و آخرین مؤلفه سایر عوامل (فضا، امکانات، رقبا و غیره) با میانگین ۳/۷۷ در مرتبه ششم قرار گرفته است.

مطابق یافته‌های پژوهش در پاسخ به سوال سوم (تفاوت دیدگاه مردان و زنان مدیر و دبیر)، تفاوت میانگین نمرات عوامل (ویژگی شخصیتی، نگرشها و ارزشها، عوامل فرهنگ سازمانی و سایر عوامل) در بین زنان و مردان به هم شبیه می‌باشد و تفاوتی بین آنها مشاهده نگردید ولی در عواملی مانند دانش مدیریت و مهارتها نظرات زنان و مردان با یکدیگر متفاوت است به نحوی که میانگین نظرات مردان در دانش مدیریت ۴/۱۷ و بیشتر و بالاتر از نظرات زنان به میزان ۳/۹۹ است. همچنین در مهارتها نیز میانگین نظرات مردان به میزان ۴/۴۰ بیشتر و بالاتر از نظرات زنان به میزان ۴/۲۹ می‌باشد.

جدول 3- نتیجه آزمون t مستقل برای مقایسه عوامل مؤثر بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های

حرفه‌ای مدیران مدارس در بین مدیران زن و مرد

مؤلفه	جنس	تعداد	\bar{x}	SD	خطای معیار	نسبت t	درجه آزادی	سطح معنی داری
ویژگی شخصیتی	زن	269	4/28	0/39	0/02	1/856	512	0/064
	مرد	245	4/34	0/35	0/02			
دانش مدیریت	زن	269	3/99	0/57	0/03	3/825	512	0/001
	مرد	245	4/17	0/46	0/03			
نگرشها و ارزشها	زن	269	4/33	0/53	0/03	0/481	512	0/631
	مرد	245	4/35	0/45	0/03			
مهارتها	زن	269	4/29	0/53	0/03	2/374	512	0/018
	مرد	245	4/40	0/48	0/03			
عوامل فرهنگ سازمانی	زن	269	3/98	0/63	0/04	578	512	0/563
	مرد	245	4/01	0/55	0/04			
سایر عوامل	زن	269	3/75	0/49	0/03	1/269	512	0/205
	مرد	245	3/80	0/48	0/03			

مطابق یافته‌های پژوهش در پاسخ به سوال چهارم (مقایسه دیدگاه مدیران و دبیران از نظر نوع شغل) نظرات در بین مدیران و دبیران در عوامل (ویژگی شخصیتی، نگرشها و ارزشها، دانش مدیریت، مهارتها و سایر عوامل) به هم شبیه می باشد و تفاوتی بین آنها وجود ندارد. ولی در عوامل فرهنگ سازمانی نظرات مدیران و دبیران با یکدیگر متفاوت است به نحوی که میانگین نظرات دبیران در عوامل فرهنگ سازمانی 4/03 و بیشتر و بالاتر از نظرت مدیران به میزان 3/87 است.

جدول 4- 1 نتیجه آزمون t مستقل برای مقایسه عوامل مؤثر بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های

حرفه‌ای مدیران مدارس در بین مدیران و دبیران

مؤلفه	عنوان شغلی	تعداد	\bar{x}	S D	خطای معیار	نسبت t	درجه آزادی	سطح معنی داری
ویژگی شخصیتی	مدیر	128	4/31	0/40	0/04	0/230	512	0/818
	دبیر	386	4/31	0/37	0/02			
دانش مدیریت	مدیر	128	4/11	0/53	0/05	0/903	512	0/367
	دبیر	386	4/07	0/53	0/03			
نگرشها و ارزشها	مدیر	128	4/30	0/52	0/05	1/076	512	0/283
	دبیر	386	4/36	0/48	0/02			
مهارتها	مدیر	128	4/31	0/51	0/05	-0/896	512	0/371
	دبیر	386	4/35	0/51	0/03			

0/004	512	2/714	0/05	0/60	4/87	128	مدیر	عوامل فرهنگ سازمانی
			0/03	0/59	4/03	386	دبیر	
0/482	512	-0/704	0/04	0/46	3/75	128	مدیر	سایر عوامل
			0/03	0/50	3/78	386	دبیر	

بحث و تفسیر

هدف این پژوهش تعیین عوامل مؤثر بر صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس است. بنابراین با پژوهش‌های پیشین تفاوت دارد که به تعیین صلاحیت‌های مؤثر اعم از (صلاحیتها، مهارتها، دانشها و غیره) پرداخته اند. پژوهش حاضر عواملی را مورد بررسی قرار داده است، که در پژوهش‌های پیشین مورد توجه نبوده است. نظیر فرهنگ و ساختار سازمان، بودجه، فضا و امکانات، نقش رقبا و نیز زندگی خانوادگی مدیران. همچنین پژوهش با توجه به اینکه براساس دیدگاه انستیتو شایستگی (2004) صلاحیتها را به عوامل تشکیل دهنده تجزیه نموده و سپس با بهره گیری از دیدگاه رابینز (1381) فرهنگ سازمانی و ساختار را به عوامل مؤثر بر عملکرد افزوده است. شباهتهایی با سایر پژوهشها دارد که به مهمترین عوامل اشاره می‌شود:

در پژوهش حاضر مهمترین عامل مؤثر بر صلاحیتها، مهارتهای مدیران است، سپس نگرشها و ارزشها و در مرحله سوم ویژگی شخصیتی مدیران، در صورتیکه پژوهش‌های غفاریان (1379)، لبادی (1386)، علیزاده (1388)، ویژگی شخصیتی مدیران را مهمترین عامل در عملکرد مؤثر مدیران ارزیابی نموده‌اند.

همچنین نتایج پژوهش کنونی با دیدگاه برودی (2008) در زمینه برخی از صلاحیت‌های کلیدی مدیران موفق نظیر برنامه‌ریزی، ایجاد تغییر و تحول، تصمیم گیری، ارتباط و تمرکز و توجه به مشتری همخوانی دارد. در پژوهش حاضر نیز این عوامل از عوامل مؤثر بر صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس محسوب گردیده‌اند.

همچنین با توجه به دیدگاه بیهام و مایر (2000)، که شایستگی‌ها را به سه بعد سازمانی، شغلی و فردی تقسیم می‌کنند. پژوهش حاضر نیز برای عملکرد موفق سه عامل فردی، سازمانی و شغلی را برجسته می‌کند. اما بیشترین نقش را برای عوامل فردی نظیر مهارتها، نگرشها و ارزشها، ویژگی شخصیتی و دانش مدیریت قائل است و عوامل سازمانی و امکانات را در رده دوم قرار می‌دهد.

این پژوهش اهمیت دانش مدیریت آموزش را برای عملکرد مؤثر مدیران آموزشی برجسته می‌سازد شامل اطلاعات علم مدیریت و روانشناسی را برای استفاده مؤثر از نیروی انسانی، امکانات و فضا و برقراری ارتباط مؤثر با دانش آموزان و اولیای آنان و جامعه

پیرامونی و نیز آموزش مداوم و آموزشهای ضمن خدمت را برای ارتقای سطح عملکرد مدیران خاطر نشان می‌سازد. همچنین اهمیت مهارتهای ارتباطی و مهارتهای تصمیم گیری برای عملکرد مؤثر مدیران را بیان می‌نماید.

پژوهش سهندی طرق (۱۳۸۸)، بالاترین مؤلفه صلاحیت مدیران را مربوط به ارزشها و پایین ترین آن را مؤلفه‌های مهارتها و دانشها بیان می‌کند. پژوهش حاضر مؤلفه مهارتها را دارای بیشترین تأثیر بر صلاحیتهای مدیران می‌داند و نگرشها و ارزشها را در مرتبه دوم قرار می‌دهد. واز این نظر با نتایج سهندی طرق (۱۳۸۸) همخوان نیست.

پژوهش حاضر مؤلفه دانش مدیریت را در مرتبه چهارم اهمیت قرار می‌دهد. در صورتیکه پژوهش لبادی (۱۳۸۶)، سومین رتبه را برای دانش مدیریت قائل است. پژوهش حاضر نتایج پژوهش خوش‌خو (۱۳۸۴) را در زمینه تأثیر و اهمیت آموزشهای ضمن خدمت بر عملکرد مؤثر مدیران مورد تأیید قرار می‌دهد. همچنین نتایج این پژوهش با زیر مؤلفه‌های مدل مفهومی خواجه‌ای (۱۳۸۰) هماهنگ است.

رضایی (۱۳۷۰) مدیران دارای دانش تخصصی را دارای عملکرد برتر در حوزه‌های ایجاد تفسیر و نوآوری، مهارتهای حل مساله و مهارتهای استفاده از منابع می‌داند. پژوهش حاضر نیز عامل دانش مدیریت را از عوامل مؤثر در عملکرد مؤثر می‌داند.

نقش دیگر این پژوهش بررسی اثرات فرهنگ و ساختار سازمان بر صلاحیتهای حرفه‌ای مدیران است که در پژوهشهای قبلی مورد بررسی قرار نگرفته است. پژوهش نشان می‌دهد برای عملکرد حرفه‌ای ویژگیهای شخصیتی، مهارتها، دانش و نگرشهای مدیریت اگر چه ضروری است ولی کافی نیست. بلکه عواملی نظیر ساختار متمرکز آموزشی، شیوه‌های تشویق و تنبیه سازمانی، فرهنگ سکون یا تحول در سازمان، فرهنگ تشویق کار تیمی، تعهد، حمایت از افراد خلاق و نو آور، بزرگی و کوچکی حیطه نظارت نیز در کیفیت صلاحیتهای حرفه‌ای مدیران مدارس بسیار مؤثر است. امکانات نظیر بودجه مناسب، فضای آموزشی کافی و تعداد دانش آموزان از عوامل مؤثر بر صلاحیتهای حرفه‌ای مدیران مدارس هستند. همچنین نیروی انسانی ورزیده و حرفه‌ای (دبیران)، مدیران موفق و با تجربه و دانش خانواده سالم از عوامل تأثیر گذار بر صلاحیتهای حرفه‌ای مدیران به شمار می‌روند.

در یک ساختار متمرکز که مدیر همیشه باید دستور و بخشنامه‌ها را اجرا کند و در یک چارچوب بسته عمل نماید، طبیعی است حرفه‌ای‌ترین مدیران نمیتوانند از خلاقیتها و توانمندیهای شخصی استفاده نمایند. مدیری که از امکانات مناسب آموزشی، بودجه کافی و فضای مناسب برخوردار نیست و با جمعیت عظیم دانش آموزی روبروست و متأسفانه مورد حمایت سازمان متبوع خود در تهیه امکانات مورد نیاز مدرسه بر خوردار نباشد و مدام به

مردم گفته شود که مدیران حق گرفتن وجه را ندارند و از طرفی ملاک ارزشیابی مدیر میزان بدست آوردن منابع مالی باشد. مدیر را در یک وضعیت گیج کننده قرار می‌دهد، از طرفی سرانه دانش آموزی حتی هزینه‌های آب، انرژی و تلفن مدرسه را تأمین نمی‌کند. چه رسد به تأمین کاغذ، گچ و سایر لوازم مدرسه و از سویی مردم هم به حمایت از تأمین امکانات مدرسه تشویق نمی‌شوند.

در چنین شرایطی مدیر برای تأمین هزینه‌ها، ناچار مورد بی احترامی والدین قرار می‌گیرد. از سویی هم تقاضاهای آموزشی دبیران و دانش آموزان او را دچار فشار روانی و استرس می‌سازد.

همچنین در نظام آموزشی کشور هیچ راهی برای استفاده از تجارب مدیران موفق و برتر وجود ندارد. در صورتیکه پژوهشها بر اثر بخشی الگو گیری از تجارب مؤثر تایید دارند. مدیریت آموزشی در مدارس از وجهه و پرستیژ لازم اجتماعی برخوردار نیست. این مسأله از عواملی است که علاوه بر دستمزد پایین و ساعات کار زیاد، جلسات مکرر، انگیزه افراد توانمند را برای پذیرش مدیریت مدارس کاهش می‌دهد. که در این زمینه هم باید فکری اساسی شود.

در پایان باید اشاره نمود که مدرسه محل خلق دانش است. دنیای امروز فرا پیچیده است و به انسانهای حرفه‌ای و آگاه نیاز دارد. دولتها میتوانند در آموزش سرمایه انسانی سرمایه گذاری کنند. دانش است که ثروت تولید می‌کند. در تئوریهای جدید رشد و توسعه، رشد یک عاملی را برای توضیح رشد اقتصادی مطرح می‌کنند و آن خلق دانش است که یک ویژگی دارد که رقابتی است و تمام شدنی نیست و روز به روز گسترش میابد. انسانها مهمترین مواد خام یک مجموعه هستند. باید پردازش‌های روی انسان انجام داد که بتوان بیشترین فایده را ایجاد کرد. مدیران موتور محرک سازمان‌های آموزشی هستند. امروزه نمی‌توان در دنیایی که مرزهای مدرسه از بین رفته و به مدد فناوری اطلاعات (ICT) دانش بی‌مرز در اختیار انسانها قرار گرفته، و هر روز به انسانهایی با قابلیت و استعدادهای برتر نیازمندی بیشتری احساس می‌شود. انتخاب مدیریت مراکز آموزشی را به تصادف واگذار کرد. بلکه باید دست به انتخاب زد، بهترین استعدادها، مغزها و مهارت‌ها را برگزید و برای اینکار نیاز به توسعه مراکز آموزشی تربیت مدیر با صلاحیتهای کلیدی برای تربیت مدیران با صلاحیت است.

بنابراین انتخاب مدیران بایستی براساس معیارهای اصولی، منطقی و قابل اندازه گیری صورت پذیرد. به طور کلی تعیین صلاحیت و شایستگی علمی، تخصصی، تجربی و مهارت‌های فردی، روانی و اجتماعی مدیران نخستین و مهم‌ترین گام در انتخاب و واگذاری

مسئولیت مهم رهبران مدارس است. چرا که اگر بر ظواهر فیزیکی، روابط و اعمال نظرات شخصی و از این قبیل در این امر اصرار و تأکید ورزیم، چیزی جز مدیریت‌های خود محورانه، بی تحرک، بی اثر و ناکارآمد عایدمان نخواهد شد.

محدودیت‌های پژوهش

۱- به رغم کوشش‌هایی که در جهت رعایت اصول مربوط به انتخاب نمونه تصادفی صورت گرفته، چون گروه نمونه پژوهش محدود به یکی از شهرستان‌های استان تهران انتخاب شده در تصمیم نتایج به کل جامعه باید با احتیاط عمل کرد.

۲- تردیدی نیست که عوامل زیادی در صلاحیت و شایستگی مدیران تأثیر دارد. اما دشواری در کمی ساختن این عوامل موجب شده که در پژوهش حاضر تأثیر شش عامل "ویژگی‌های شخصیتی، دانش مدیریت، نگرش‌ها و ارزش‌ها، مهارت‌ها، فرهنگ سازمانی و سایر عوامل" مورد مطالعه قرار گیرد.

۳- این پژوهش با ابزار پرسشنامه و تحقیق میدانی و کتابخانه‌ای صورت گرفته است و مشکلات اجرای پرسشنامه و صرف زمان زیاد برای نمره گذاری و کم توجهی دبیران و مدیران نسبت به پاسخگویی باعث کاسته شدن از دقت این ابزار گردیده است. چنانچه با ابزار دیگری نظیر مصاحبه توأم می‌گردید. نتایج قابل اعتمادتری فراهم می‌ساخت.

پیشنهادهای

پیشنهادهایی بر اساس یافته‌های پژوهش

با عنایت به یافته‌های این پژوهش که از تأثیر هریک از عوامل تعیین شده (شخصیت، دانش مدیریت، نگرش و ارزش، مهارت، فرهنگ سازمانی و سایر عوامل) بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس حکایت دارد، با توجه به نتایج یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود:

۱- تشکیل ستادی در هر استان و منطقه جهت تعیین مدیران واحدهای آموزشی براساس شایستگی و صلاحیت‌های افراد، براساس تدوین استانداردهای شایستگی انتخاب مدیران، تا نحوه‌ی انتخاب مدیران، دستخوش حوادث و ذوق و سلیقه‌ی فرد یا گروه خاص قرار نگیرد.

۲- با بالا بردن پرستیژ اجتماعی شغل مدیریت مدرسه و بالا بردن امتیازات و سطوح در مدیریت‌ها، تغییراتی ایجاد کرد تا علاقه و انگیزه لازم برای پذیرفتن مدیریت توسط افراد کارآمد و باصلاحیت فراهم گردد.

۳- ارزشیابی دقیق فعالیت مدیران در جنبه‌های مختلف و ایجاد کلاس‌های علمی مدیریت و ضمن خدمت برای آنها.

۴- ایجاد امنیت شغلی برای مدیران که در صورت دارا بودن، مدیر در پست مدیریت تثبیت گردند و ضمانت اجرایی لازم نیز در این رابطه ایجاد شود تا مدیران شایسته و کارآمد از مدیریت کناره‌گیری نکنند.

۵- محرک‌های لازم برای جذب نیروهای متخصص و کارآمد فراهم گردد مانند مرتبط بودن مشاغل با تحصیلات کارکنان، که خود می‌تواند موضوع یک تحقیق باشد.

پیشنهاد‌های پژوهشی

- ۱- پژوهش حاضر با نمونه بزرگتر در سطح چند شهرستان و یا استان انجام شود.
- ۲- پژوهش حاضر در کلیه مقاطع تحصیلی صورت گیرد.
- ۳- این پژوهش با ابزار اسناد و مدارک و پرسشنامه صورت گرفته است، بهتر است با ابزار دیگری نظیر مصاحبه نیز انجام شود.
- ۴- برای دستیابی به یک نتیجه علمی با دقت نظر بالا می‌توان شایستگی و صلاحیت‌های مدیران را در بین مناطق مختلف بررسی نموده و سپس آنها را با یکدیگر مقایسه نمود.

منابع فارسی:

۱. افیونی زاده، محبوبه، ۱۳۷۳، بررسی شرایط انتخاب مدیران مدارس از دیدگاه مدیران و دبیران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان
۲. الوانی، سید مهدی، ۱۳۷۴، مدیریت عمومی چاپ دوم، تهران، نشرنی
۳. جهانیان، رمضان، ۱۳۸۷، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، چاپ اول، کرج، انتشارات سرافراز
۴. حسینی، محمود، ۱۳۸۷، نظام شایسته سالاری در شرکت ملی گاز ایران با تأکید بر جذب شایستگان و پرورش کارآمدان
۵. خواجه ای، سعید، ۱۳۸۰، ارزشیابی مهارت‌ها و صلاحیت‌های مدیران مدارس ابتدایی جهت طراحی مدل مناسب مدیریت و مطالعه موردی شهر تهران، پایان نامه تحصیلی دکتری، دانشگاه آزاد، واحد تهران مرکز
۶. دیانتی، محمد و عرفانی، مریم، ۱۳۸۸، نقش شایستگی‌ها در مدیریت منابع انسانی
۷. رایبیز، استیفن، ۱۳۸۱، مدیریت رفتار سازمانی، چاپ سوم، ترجمه علی پارسایان و محمدعربی، تهران، نشرنی
۸. رضاییان، علی، ۱۳۷۶، اصول مدیریت آموزشی، تهران، انتشارات سمت.
۹. ستوده، هدایت الله، ۱۳۸۲، روان شناسی اجتماعی، چاپ هفتم، تهران، ناشر آوای نور.
۱۰. سهندی طوق، سکینه، ۱۳۸۸، بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران از دیدگاه معلمان، کارشناسان دوره آموزشی در مدارس ابتدایی ناحیه یک و دو شهر ری، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز
۱۱. شیرازی، فرح، ۱۳۷۹، بررسی رابطه بین نوع شخصیت و رضایت شغلی دبیران ادبیات و زیست شناسی متوسطه بوشهر، پایان نامه کارشناسی ارشد، مرکز مدیریت دولتی تهران
۱۲. عبداللهی فرد کریق، فاطمه و شهرباف خراسانی، فائزه، ۱۳۸۷، شایستگی مدیران، موسسه آموزش عالی سجاد
۱۳. علاقه‌بند، علی، ۱۳۸۰، مقدمات مدیریت آموزشی، چاپ نوزدهم، تهران، نشر روان
۱۴. کرمی، مرتضی، صالحی، مسلم، ۱۳۸۸، توسعه مدیریت مبتنی بر شایستگی، تهران، ناشر آبیژ
۱۵. لبادی، زهرا، ۱۳۸۶، بررسی صلاحیت‌های مدیران آموزش عالی با عنایت به شاخص‌های بین المللی و ارائه چارچوب ادراکی مناسب، پایان نامه تحصیلی دکتری، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران
۱۶. ملکی، حسن، ۱۳۸۴، صلاحیت‌های حرفه معلمی، چاپ سوم، تهران، انتشارات مدرسه.
۱۷. همتی، طاهره، ۱۳۸۵، بررسی تفاوت ویژگی‌های شخصیتی مدیران انتخابی با انتصابی در آموزش و پرورش با آزمون NEO مدیران ناحیه ۲ کرج، پایان نامه تحصیلی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج

منابع انگلیسی:

1. Kerres , Michael, (2005) ,new paths of competency development , 2 ed international SCIL congress.
2. Management 8 KeyCompetencies of Successful Managers, (2007)
3. www.ezinearticles.com/?Management---8-Key-Competencies-of-Successful-Managers&id=1399699
4. Mitrani, Alian (1992) Competency Based Human Resources Management
5. Pm Bok Guide(2004). A Guide for the project management Body of knowledge, third Edition
6. Project management institute(2004). What else the PM knowledge / competencies the individual and organization need to learn? Viable at Google.com(2006)
7. Setzer. Valdemarw. (2006).Data , information , knowledge and competence [www. Ime. Usp/~ vwsetzer](http://www.Ime.Usp/~vwsetzer).
8. Taher, Samer (2007) Competency Based Human Resource Management Program, MEIRC Consultant and Training Company

