

## ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران

راضیه شبانی<sup>۱</sup>

\*عباس خورشیدی<sup>۲</sup>

لطف اله عباسی<sup>۳</sup>

کوروش فتحی واجارگاه<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۰/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۱۸

### چکیده

هدف کلی این پژوهش، طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران است. برای دستیابی به این هدف، اهداف فرعی شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگو، اولویت‌بندی و ارزیابی آن تدوین شده است. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر داده‌ها آمیخته اکتشافی است. از نظر ماهیت و نوع مطالعه، پژوهش حاضر بر مبنای نظریه داده‌بنیاد و به روش پیمایشی مقطعی انجام شده است. در بخش کیفی پژوهش، ۳۰ نفر از متخصصان دانشگاهی و خبرگان آموزشی با سابقه مدیریت مدارس به‌ویژه دوره ابتدایی انتخاب شده و از طریق مصاحبه و فن دلفی شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران شناسایی شده است. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از نظریه داده‌بنیاد، در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، انتخاب شدند و نتایج در سه مرحله اجرای فن دلفی به تأیید رسید. در نهایت، ۱۲۴ مفهوم کلیدی در قالب ۱۳ مؤلفه و ۶ بعد شناسایی شده است. جامعه آماری پژوهش در مرحله کمی، شامل ۱۷۵ نفر از مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران است. نمونه آماری ۱۲۰ نفر (۴۰ مدیر زن و ۸۰ مدیر مرد) است که با روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند و پرسشنامه را تکمیل کردند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله کیفی از نظریه داده‌بنیاد و در مرحله کمی از آزمون تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی، ۱۲۴ گویه تأییدشده این پژوهش، در قالب ۶ بعد شامل شایستگی‌های ذهنی-بینشی (با ۲ مؤلفه و ۱۵ گویه)، شایستگی‌های درون‌فردی (با ۲ مؤلفه و ۲۰ گویه)، شایستگی‌های بین‌فردی (با ۲ مؤلفه و ۱۷ گویه)، شایستگی‌های اخلاقی (با ۲ مؤلفه و ۱۱ گویه) شایستگی‌های عملکردی (با ۳ مؤلفه و ۴۰ گویه) شایستگی‌های رهبری (با ۲ مؤلفه و ۲۱ گویه) طبقه‌بندی شده است.

**کلیدواژه‌ها:** الگوی شایستگی مدیران، شایستگی‌های ذهنی-بینشی، شایستگی‌های درون‌فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های عملکردی، شایستگی‌های رهبری

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

a\_khorshidi40@yahoo.com

۲. استاد گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد تهران مرکز، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۴. استاد گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

امروزه سازمان آموزش و پرورش گسترش زیادی یافته است. پیامد این رشد روزافزون تبدیل این سازمان به سازمان بزرگی است که با تعداد زیادی از دانش‌آموزان سروکار دارد و مدیران بسیاری این سازمان را در سطح خرد و کلان اداره می‌کنند. ثمربخشی فعالیت‌های چنین سازمانی مستلزم هدایت و خلاقیت مدیران لایقی است که به این نظام احساس تعهد می‌کنند و از بودن در این سازمان احساس رضایت می‌کنند (چریکی و شاهی، ۱۳۹۶).

آموزش و پرورش از اساسی‌ترین نهادها در فرایند توسعه هر کشور است. به عبارتی اگر آموزش و پرورش در کشوری، پویا، پرتحرک و پرنشاط باشد، طبیعتاً آن کشور نیز کشوری بالنده و توسعه‌یافته خواهد بود. به همین دلیل امروزه آموزش و پرورش سخت محل توجه حکومت‌ها قرار گرفته است. باید گفت سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش، یک سرمایه‌گذاری راهبردی است و غفلت از آن، کشور را با مشکل مواجه خواهد ساخت. در فرایند نگاه به آموزش و پرورش، آموزش و پرورش دوره ابتدایی جایگاه ویژه و حساسی دارد. این اهمیت و حساسیت به دلیل تأثیرگذاری این دوره در فرایند رشد و توسعه انسان بوده که محور توسعه است. در شرایط پیچیده و متحول جامعه امروز، برنامه‌های توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثربخشی فعالیت‌های آن انجام می‌گیرد، مهم‌ترین و ارزشمندترین هدف و رسالت سازمان‌ها محسوب می‌شود. در همه سازمان‌ها (دولتی و غیر دولتی) گزینش، آموزش و تربیت حرفه‌ای مدیران خوب و اثربخش یکی از مشکلات اساسی است. مشاغل مدیریتی نوعاً پیچیده است و انجام موفقیت‌آمیز و اثربخش آن در سازمان نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی، مهارت‌ها، توانایی‌ها و ویژگی‌های خاص است. شایستگی ابزاری اساسی برای برنامه‌ریزی و مدیریت نیروی کار است؛ زیرا اعتقاد بر آن است که سرمایه‌های انسانی عامل مهمی در کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها هستند. در واقع توجه زیاد به رویکرد شایستگی‌ها نشئت گرفته از توانمندی‌های سازمان‌هاست. به بیان دیگر، سازمان موفق و مؤثر مزیت رقابتی خود را با توسعه شایستگی‌های افراد ایجاد و حفظ می‌کند. از طرف دیگر رویکرد شایستگی‌ها برای توسعه مدیران بسیار مهم است؛ زیرا از این طریق می‌توانند عملکرد خود را توسعه و بهبود بخشند (هورتن، ۲۰۱۳).

دین مبین اسلام نیز به فرهنگ شایسته‌پروری و به کارگماری شایستگان سفارش و تأکید

زیادی کرده است. منصب‌ها و مسئولیت‌ها، امانت‌هایی به شمار می‌آیند که باید به اهلش واگذار شوند، همانا خداوند شما را امر می‌کند که امانت‌ها را به اهل آن واگذار کنید (سوره نسا، ۵۸).

آموزش و پرورش موتور حرکت جامعه است که رسالت آن همانا تبدیل منابع انسانی به سرمایه‌های انسانی است و تحقق این امر مستلزم داشتن مدیران شایسته است؛ زیرا به طور کلی بذر تقوا، مسئولیت‌پذیری، ایثار، همدردی، همدلی، مشارکت، کارگروھی، شجاعت، راستگویی، روابط انسانی، منطق و ... در مدرسه پاشیده شده و رشد می‌یابد و برداشت می‌شود. بنابراین با توجه به این توضیحات، بزرگ‌ترین مزیتی که یک نظام آموزشی می‌تواند از آن برخوردار باشد، بهره‌مندی از مدیرانی شایسته و توانمند است. به منظور دستیابی به این هدف ضروری است شایستگی‌های ضروری مدیران در قالب الگوی شایستگی مدیران شناسایی و ارائه شود. الگوهای شایستگی، مبانی لازم را برای شناسایی و جذب مدیران همچنین توسعه شایستگی‌ها، ارزیابی عملکرد توسعه مسیر شغلی، نظام ارزشیابی و نظام پرداخت‌ها فراهم می‌کند.

گرچه تاکنون پژوهش‌های متعددی در زمینه‌های مختلف اثربخشی مدیران انجام شده است و وضعیت مدیران آموزش و پرورش به‌ویژه در دوره ابتدایی که دوره کاشت است، تا حدی از نظر کمی رشد کرده و این کمیّت به موازای رشد ملی و جهانی است، از نظر کیفی هنوز ضرورت بررسی در این زمینه به‌ویژه در زمینه شایستگی مدیران احساس می‌شود و الگوی مدّونی به منظور شناسایی و تعیین شایستگی‌های مدیران تعیین نشده است. با توجه به این توضیحات، سؤال کلی این پژوهش نبود الگوی مناسب شایستگی برای مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران است و هدف کلی پژوهش تدوین و ارائه الگوی شایستگی برای مدیران مدارس دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران است. برای دستیابی به اهداف پژوهش و پاسخگویی به مسئله اصلی تحقیق پنج سؤال فرعی زیر مطرح می‌شود:

سؤال ۱: الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران مرکب از چه ابعادی است؟

سؤال ۲: الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران مرکب از چه مؤلفه‌هایی است؟

سؤال ۳: هریک از مؤلفه‌های سازنده الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی

آموزش و پرورش شهر تهران مرکب از چه شاخص‌هایی است؟

سؤال ۴: اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران چگونه است؟

سؤال ۵: ارزیابی الگو، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی از دیدگاه مدیران مدارس دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران چگونه است؟

امیری جامی و علایی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «تدوین الگوی پیشنهادی شایستگی‌های موردانتظار مدیران آموزشی مدارس دخترانه مقاطع سه‌گانه شهرستان تربت جام» شایستگی‌های مورد انتظار مدیران را در قالب دو بعد اصلی شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های اختصاصی و در چهار مقوله طبقه‌بندی کرده‌اند. این مقوله‌ها عبارت بودند از: ۱. فضائل اخلاقی (ایمان و تقوا، تعهد و مسئولیت‌پذیری، عدالت‌محوری، اعتمادآفرینی و وحدت‌آفرینی)؛ ۲. ویژگی‌های شخصیتی (قاطعیت، خلاقیت و نوآوری، بینش راهبردی، برانگیختگی، آراستگی، هوش فرهنگی و تحصیلات)؛ ۳. انتظارات نقش (تصمیم‌گیری، مدیریت دانش، مدیریت زمان، مدیریت منابع، مدیریت استعداد، مدیریت ارتباطات، مربی‌گری و حل مسئله) و ۴. وظایف (برنامه‌ریزی، نظارت و راهنمایی و التزام به قوانین هماهنگی و سازماندهی). یافته‌های پژوهش نشان داد بر مؤلفه‌های ایمان و تعهد درباره شایستگی‌های عمومی مورد انتظار از مدیران آموزشی و مؤلفه ارتباطات درباره شایستگی‌های اختصاصی مورد انتظار از مدیران آموزشی هر یک از مقاطع سه‌گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت جام بیشتر از سایر شایستگی‌ها تأکید شده‌اند.

هدف برنامه‌های آموزش مدیران، بهبود و ارتقای شایستگی‌ها و بهبود اثربخشی آنان است. افزایش شایستگی‌ها به منظور بهبود اثربخشی مدیران، مستلزم توجه به خصوصیات مدیریتی ویژه‌ای است که از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است. در مطالعات مختلف برای آموزش و بهسازی مدیران ابعاد و مؤلفه‌های متعددی مطرح می‌شود که این تنوع از ویژگی‌های فردی، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها (فکری و رفتاری)، ویژگی‌های شخصیتی، نگرشی، اعتبار حرفه‌ای و عمومی، مهارت‌های اجتماعی، سیاسی و نقش‌های مدیریتی را در بر می‌گیرد (غفاریان، ۱۳۷۹).

فرزانه، کریمی و نوروزی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه؛ مطالعه موردی: مدیران مدارس متوسطه شهرستان

شهریار» صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه را در قالب چهارمؤلفه اساسی شامل ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت، دانش و نگرش بیان می‌کنند.

لوبانگا (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «نیمرخ شایستگی برای دبیر مدرسه ابتدایی در اوگاندا» شایستگی‌ها را در دو طبقه شایستگی‌های دانشی و شایستگی‌های مهارتی مطرح کرده است. هر یک از این شایستگی‌ها برای دبیران و معلمان ضروری و داشتن میزان بیشتری از این شایستگی‌ها وجه تمایز یک معلم از دیگران است. شایستگی‌های دانشی به دانش محتوایی (دانش محتوای برنامه درسی)، دانش تعلیمی (دانش روش‌ها، شیوه‌ها و مهارت‌های تدریس)، دانش حرفه‌ای (دانش ابزارهای حقوقی و دیگر چارچوب‌های قانونی که بر حرفه تدریس حاکم است) و دانش روزمره (دانش حاضر و دیگر مسائل نوظهور در آموزش) دسته‌بندی می‌شود. شایستگی‌های مهارتی (مهارت‌هایی که یک معلم باید برای انجام مؤثر وظایف خود داشته باشد) به مهارت‌های عملی (مهارت‌هایی برای انجام‌دادن)، مهارت‌های ذهنی (مهارت‌هایی برای استدلال‌آوردن)، مهارت‌های تعلیمی (مهارت‌هایی برای تدریس)، مهارت‌های پژوهش (مهارت‌هایی برای یافتن اطلاعات)، مهارت‌های رهبری و مدیریتی (مهارت‌های برای هدایت فعالیت‌ها در مدرسه) و مهارت‌های زندگی (مهارت‌هایی که به افراد این امکان را می‌دهد تا به موقعیت‌های زندگی به‌طور مناسب پاسخ دهند) دسته‌بندی می‌شود.

گیسلا و جانینت (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «شایستگی‌ها در آموزش برای توسعه پایدار: بررسی نظرات دبیران»، شایستگی‌های دبیران را مطالعه کرده‌اند. آنها می‌گویند بازگویی تصمیمات ایده‌آل و توسعه‌های خط‌مشی در سطح ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی در خصوص پایدارپذیری در فعالیت‌ها، توسعه، آموزش و پژوهش، نتایج کمی با هدف بنانهادن آموزش برای توسعه پایدار در برنامه آموزشی به‌صورت کلی بدست آمده است. تا به امروز، اگرچه تعدادی از مطالعات پژوهشی بر ادراکات و نظرات دانشجویان دانشگاه در زمینه توسعه پایدارپذیر دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها متمرکز بوده‌اند، تعداد کمی از مطالعات روی ادراکات آموزشی دبیران برای توسعه پایدارپذیر متمرکز بوده است. هدف از این مطالعه، بررسی ادراکات و نظرات گروه سی و دو نفره از دبیران دانش‌آموز درباره آموزش برای شایستگی‌های توسعه پایدارپذیر است. ابزار استفاده‌شده در این پژوهش پرسشنامه است. این مطالعه شواهدی در آموزش برای شایستگی‌های توسعه پایدارپذیر (ESD) فراهم می‌کند که دبیران در پروژه مدرسه‌ای مرتبط با ESD باید اولویت‌بندی کنند: دستیابی به

دانش و مهارت‌های عملی مرتبط با طبیعت و علوم طبیعی، یگر انواع یادگیری مانند ارتقای ارزش‌های اخلاقی، نگرش‌های مثبت در قبال پایدارپذیری و مدیریت هیجان‌ات در میان دانش‌آموزان سال‌های بعدی مدرسه ابتدایی. چارچوب‌های نظری موجود ESD باید در برنامه آموزشی دبیر کنونی پرنشاط و یکپارچه‌تر باشد تا آگاهی و توسعه شایستگی‌های ESD در میان دبیران دانش‌آموز ارتقا یابد.

انجمن مدیریت منابع انسانی (۲۰۱۶)، شایستگی‌های مدیران را در قالب یک مدل ارائه کرده است. در این مدل شایستگی‌ها، ویژگی‌های فردی از جمله دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تصویر خود، صفات، ذهنیات، احساسات، روش‌های تفکر هستند که وقتی به کار بسته می‌شوند، به نتیجه مطلوب منتهی خواهد شد. این مدل برای متخصصان منابع انسانی طراحی شده و شامل ۹ شایستگی است که عبارت‌ند از: ۱. دانش منابع انسانی (تخصص منابع انسانی)؛ ۲. عمل اخلاقی؛ ۳. رهبری و هدایتگری؛ ۴. هوش تجاری؛ ۵. مذکره و رایزنی؛ ۶. ارزیابی بحرانی؛ ۷. ارتباطات؛ ۸. اثربخشی فرهنگی و جهانی و ۹. مدیریت روابط. در این مدل برای هر شایستگی یک تعریف کلی، عنوان، زیرشایستگی‌ها، رفتارها و استانداردهای رفتاری ضروری برای یک متخصص موفق منابع انسانی آمده که در اینجا صرفاً زیرشایستگی‌های مدل ارائه شده است.

۱) دانش منابع انسانی (تخصص منابع انسانی): راهبرد مدیریت کسب‌وکار، برنامه‌ریزی و اشتغال نیروی انسانی، توسعه منابع انسانی، حقوق و مزایا، مدیریت ریسک، روابط کار و نیروی انسانی، فناوری نیروی انسانی، توانمندی‌های بین‌المللی و جهانی منابع انسانی، مدیریت استعداد و مدیریت تغییر.

۲) عمل اخلاقی: گزارش‌سازی، اعتمادسازی، صداقت فردی، حرفه‌ای و رفتاری، حرفه‌ای‌گری، اعتبار و شجاعت شخصی و حرفه‌ای.

۳) رهبری و هدایتگری: رهبری تحولی و کاربردی، نتیجه‌گرا و هدف‌گرا، مدیریت منابع، برنامه‌ریزی جانشینی، مدیریت پروژه، هدایت مأموریت، مدیریت تغییر، درک سیاسی، نفوذ و اجماع‌سازی.

۴) هوش تجاری: چابکی استراتژیک، دانش کسب‌وکار، تفکر نظام‌مند، آگاهی اقتصادی، مدیریت مؤثر، دانش مالی و حسابداری، دانش فروش و بازاریابی، دانش فناوری، دانش بازار کار، دانش عملیات و لجستیک کسب‌وکار، دانش قوانین و مقررات، ابزار و روش

تحلیل و شاخص‌های سازمانی و منابع انسانی.

۵) مذکره و رایزنی: مربی‌گری، مدیریت پروژه، استدلال تحلیلی، حل مسئله، کنجکاوی، خلاقیت و نوآوری، انعطاف‌پذیری، احترام به شرکای کاری، مدیریت افراد و مدیریت استعداد مسیر شغلی و مدیریت زمان.

۶) ارزیابی بحرانی: مهارت‌های ارزیابی و اندازه‌گیری، واقع‌نگری، تفکر انتقادی، حل مسئله، کنجکاوی، روش تحقیق، تصمیم‌گیری، مهارت‌های حساسی و مدیریت دانش.

۷) ارتباطات: مهارت ارتباط شفاهی، مهارت ارتباطی نوشتاری، مهارت ارائه‌کردن، ترغیب، دیپلماسی، عینیت‌ادارگی، گوش‌دادن فعال، بازخورد به‌موقع، مهارت تسهیل‌گری، اثربخشی جلسات، فهم رسانه اجتماعی و فناوری اجتماعی و روابط عمومی.

۸) اثربخشی فرهنگی و جهانی: چشم‌انداز جهانی، تنوع چشم‌انداز، بازبودن به چشم‌اندازهای متنوع، یکدلی، بازبودن به تجربه، تحمل ابهام، سازگاری، آگاهی فرهنگی و احترام.

۹) مدیریت روابط: متخصص شبکه‌های کسب‌وکار، قابلیت دید، خدمات مشتری، مدیریت افراد، دفاع، مذاکره و مدیریت تعارض، اعتبار، روابط اجتماعی، شفافیت، بازی تهاجمی، پاسخگویی، منتورشیپ (آموزشی)، نفوذ، تعهد شلی، کار گروهی و احترام متقابل.

رابرت کی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان «شایستگی‌ها و مهارت‌های اصلی مدیران و سرپرستان در مدارس»، ویژگی‌های رهبری در مدارس جدید و چالش‌های گریبانگیر مدیران را بررسی کرده‌اند و می‌گویند رهبری مؤثر مدرسه باید شایستگی‌های اصلی را داشته باشند تا بتوانند به نتایج مؤثر و اثربخش دست یابند. دوازده شایستگی مؤثر مدیران اجرایی مدارس بر پایه تحقیق ارائه شده است که با یکدیگر مرتبط هستند؛ شامل ۱. مدیریت مدرسه؛ ۲. قانون مدرسه؛ ۳. رهبری آموزشی؛ ۴. مدیریت منابع؛ ۵. چشم‌انداز رهبری؛ ۶. تغییر رهبری؛ ۷. ارتباطات؛ ۸. برنامه‌ریزی راهبردی؛ ۹. مدیریت داده‌ها؛ ۱۰. روابط اجتماعی؛ ۱۱. راهبردهای مختلف یادگیرنده و ۱۲. همکاری را ارائه داده‌اند.

کارل و اکین فلارین<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، در تحقیقی به مطالعه «شایستگی‌های مدیریتی مدیران برای مدیریت منابع انسانی پایدار در آموزش متوسطه در کشور نیجریه» پرداختند. ناتوانایی

1. Robert K. Wilhite, Craig A. Schilling, Jeffrey Brierton, and Daniel R. Tomal

2. Carol Obiageli Ezeugbor and Akinfolarin Akinwale Victor<sup>2i</sup>

معلمان در پوشش برنامه منظم برای جلوگیری از وقت‌گذرانی دانش‌آموزان در مدرسه، نگرش ضعیف نسبت به تدریس و یادگیری، درگیری‌های مکرر میان دانش‌آموزان و ... عوامل شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مدیران بوده است. این مطالعه یک طرح تحقیقاتی توصیفی است. جامعه آماری مطالعه شده شامل ۲۹۱ مدیر مدرسه در ایالت انگوگو است. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۴۶ نفر از مدیران مدارس انتخاب شده است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد مدیران مدارس متوسطه، مدیریت دانش و توانایی لازم برای مدیریت منابع انسانی (دانش‌آموزان) درباره فرایند یادگیری را ندارند؛ پس توصیه می‌شود مدیریت منابع انسانی به مدیران آموزش اهمیت ویژه‌ای دهد تا آنها بتوانند سیاست‌های متمرکز بر دانش‌آموزان را در مدارس گوناگون توسعه دهند.

آلخاندرو و ماریو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، در مطالعه‌ای با عنوان «بهترین شیوه‌های رهبری از یک مدرسه نمونه در جنوب تگزاس» مدارس نمونه

را نیروی قدرتمندی در جنبش اصلاحات مدارس آمریکا دانسته‌اند. این مدارس برای اولین بار با دو انتظار مشخص شامل ۱. دریچه‌گریزی برای دانش‌آموزان در مدارس ضعیف و ۲. ایجاد شیوه‌های جدید آموزشی مطرح شده است. این مطالعه کیفی بهترین شیوه‌های رهبری را از سیستم مدارس نمونه در قالب سه شاخص اصلی و زیرمؤلفه‌های مشخص شده به شرح زیر بیان می‌کند:

۱) تمرکز آکادمیک: الف) مدیر معادل رهبر آموزشی، ب) انتظارات دانش‌آموزان و ج) تصمیم‌گیری مبتنی بر داده

۲) گرایش‌های کارکنان: الف) استخدام استراتژی، ب) خودمختاری برای استخدام پرسنل و ج) عدم تمدید کارکنان

۳) سطح سازمانی: الف) دیدگاه مدیران ارشد و بازخورد، ب) پاسخ‌گویی کارمندان و انتظارات، ج) در کار نبودن سیاست هیئت مدیره مدرسه. رقابت بین بهترین شیوه‌ها باعث افزایش درجه موفقیت دانش‌آموزان از راه تقویت و افزایش ظرفیت‌های رهبری سنتی مدیران می‌شود.



### مبانی نظری پژوهش

شایستگی‌ها با عملکرد موفقیت‌آمیز در ارتباط هستند؛ بنابراین باید در الگوهای رفتاری عینی به صورت مثبت و سودمند نشان داده شوند و بتوان آنها را در قالب الگوهای رفتاری تعریف کرد. الگوی شایستگی برای شناسایی شایستگی‌های ضروری برای بهبود عملکرد در کار فعلی خود و آماده‌سازی برای مشاغل دیگر و شناسایی شکاف‌ها و نقص‌ها استفاده می‌شود. در این راستا، برنامه‌های پیشرفت فردی و آموزش‌های ضمن خدمت برای پرکردن این شکاف‌ها ارائه می‌شود. از نظر فاگ (۱۹۹۹)، الگوی شایستگی ابزار توصیفی برای شناسایی شایستگی‌های لازم برای فعالیت یک نقش خاص در کار، شغل، سازمان یا صنعت است. به عبارت ساده، الگوی شایستگی شرح رفتاری شغل است که باید با توجه به هر شغل و حرفه‌ای تعریف می‌شود. با این حال مسئولیت‌های مدیران به شایستگی‌های خاصی نیاز دارد که متخصصان منابع انسانی اگر می‌خواهند موفق باشند، باید آنها را به دست آورند. در ادبیات منابع انسانی این شایستگی‌ها در قالب مجموعه‌ای از مهارت‌های مرتبط، دانش، بینش، صفات، توانایی تعریف شده است و شناسایی این شایستگی‌ها باید در دستور کار مدیران ارشدی قرار گیرد که تحت فشارهای رقابتی، سیاسی و اجتماعی و آگاهی ذی‌نفعان قرار دارند. بنابراین در اختیار داشتن مجموعه‌ای از صلاحیت‌های مدیریتی می‌تواند پیش‌شرطی برای رشد اقتصادی و بقای کسب‌وکار از طریق جلب مشتری کمک کند (طهماسب و همکاران، ۱۳۹۴). درباره‌ی اینکه مدیران باید چه شایستگی‌هایی داشته باشند، پژوهش‌های مختلفی انجام شده است. این پژوهش‌ها مبنایی برای شناسایی مفاهیم و شاخص‌های شایستگی مدیران هستند که بر اساس مطالعات و بررسی‌های انجام‌شده مبنای نظری تحقیق حاضر در نظر گرفته شده‌اند. مدل مفهومی پژوهش حاضر، مدل ملینگ، مورالس و لایتمن (۲۰۱۴) است که چارچوبی برای شایستگی مدیریت کسب‌وکار مدرسه است و شایستگی‌های این مدل در قالب ۶ بعد و ۲۶ مؤلفه طبقه‌بندی شده‌اند. شش بعد عبارت‌اند از: خودمدیریتی و مهارت‌های شخصی، تهیة مسیر، سهولت در تغییر، کارکردن با افراد، استفاده مؤثر از منابع و دستیابی به نتایج. در زیر مدل مفهومی پژوهش ارائه شده است.

خودمدیریتی و مهارت‌های شخصی	تهیه مسیر	سهولت در تغییر	کارکردن با افراد	استفاده مؤثر از منابع	دستیابی به نتایج
مدیریت منابع خود	مهیّا کردن رهبری	طرح‌ریزی، رهبری و اجرای تغییر سازمانی.	تخصیص و پایش پیشرفت کار	مدیریت منابع مالی	مدیریت پروژه‌ها
حفظ توسعه حرفه‌ای مداوم (CPD)	طرح‌ریزی بهبود مدرسه	توسعه نوآوری	توسعه روابط سودبخش با همکاران و ذی‌نفعان	مدیریت فناوری	مدیریت فرایندهای مدرسه
توسعه شبکه‌های شخصی	تضمین مطلوبیت با الزامات قانونی، تنظیمی و اخلاقی و اجتماعی	ظرفیت‌سازی برای تغییر سازمانی	به کارگیری، استخدام و حمایت از برنامه ریزی نیروی کار و سازماندهی دوباره	مدیریت سلامت و ایمنی	اجرای بهبود خدمات مدرسه
حفظ ارزش‌ها و اخلاق حرفه‌ای	مدیریت ریسک		مدیریت عملکرد و توسعه کارکنان	مدیریت منابع فیزیکی	بهبود عملکرد مدرسه
	پرورش فرهنگ مدرسه		ایجاد، توسعه و رهبری گروه‌ها	مدیریت تأثیر محیط	

جدول شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش پژوهش

با توجه به هدف تحقیق که شناسایی عوامل و شاخص‌های مؤثر بر الگوی شایستگی مدیران است، تحقیق از نظر هدف یک تحقیق کاربردی و همچنین از نظر گردآوری داده‌ها با توجه به ماهیت تحقیق و قطعیت داده‌ها از نوع پژوهش‌های آمیخته اکتشافی (کیفی- کمی) و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع پژوهش‌های (مرحله کیفی) و پیمایشی مقطعی (مرحله کمی) است. در طرح‌های تحقیق آمیخته اکتشافی، پژوهشگر در صدد زمینه‌یابی درباره «موقعیت نامعین» است. برای این منظور ابتدا به گردآوری داده‌های کیفی می‌پردازد. انجام این مرحله او را به توصیف جنبه‌های بی‌شماری از پدیده هدایت می‌کند. با استفاده از این شناسایی اولیه، امکان صورت‌بندی فرضیه‌هایی درباره بروز پدیده مطالعه‌شونده فراهم می‌شود. پس از آن، در مرحله بعدی، پژوهشگر می‌تواند از طریق گردآوری داده‌های کمی، فرضیه‌ها را آزمون کند. بنابراین در این نوع طرح‌های تحقیق آمیخته، به داده‌های کیفی اهمیت بیشتری داده می‌شود. علاوه بر آن در

توالی گردآوری داده‌ها، نخست داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری می‌شوند. در پایان، پژوهشگر بر مبنای یافته‌های حاصل از داده‌های کیفی، می‌کوشد داده‌های کمی را گردآوری کند تا تعمیم‌پذیری یافته‌ها را میسر سازد. در بخش کیفی به مدد مطالعه اسناد و مدارک علمی و قانونی و مصاحبه با خبرگان و همچنین تلخیص داده‌ها، در مرحله کدگذاری باز ۱۸۴ کد باز (شاخص) به دست آمد که پس از مرحله کدگذاری محوری و دسته‌بندی آنها با حذف برخی از کدهای مفهومی، نهایتاً ۱۳۴ شاخص در قالب ۱۲ مؤلفه و ۵ بعد دسته‌بندی شدند؛ سپس با برگزاری فن دلفی در مرحله کدگذاری انتخابی، برخی شاخص‌ها حذف و تعدادی اضافه شد. همچنین ابعاد و مؤلفه‌ها تغییر یافت و در نهایت ۱۲۴ شاخص در قالب ۱۳ مؤلفه و ۶ بعد به دست آمد.

با کمک روش‌های تحقیق کمی داده‌های حاصل از پرسشنامه تحلیل شد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی تعداد ۳۰ نفر از خبرگان حوزه علوم تربیتی به کمک نمونه‌گیری گلوله‌برفی هدفمند انتخاب شدند که در آن یک شرکت‌کننده در پژوهش ما را به شرکت‌کنندگان دیگر هدایت می‌کند. برخلاف نمونه‌گیری در بررسی‌های کمی، نمونه‌گیری هدفمند نمی‌تواند قبل از آغاز مطالعه و تدوین نظریه، برخاسته از داده‌ها برنامه‌ریزی شود. بنابراین روش نمونه‌گیری در طرح کیفی حاضر، نمونه‌گیری نظری انتخاب هدفمند اطلاع‌رسانان کلیدی بود و بر اساس اطلاعات خاصی که از موضوع پژوهش دارند. نمونه‌گیری از صاحب‌نظران در این پژوهش تا زمانی ادامه پیدا کرد که فرایند اکتشاف و تجزیه و تحلیل به نقطه اشباع نظری رسید. اشباع نظری به این صورت بود که محقق با ظهور اکتشاف اولیه سعی کرد اطلاعات بیشتری را در ادامه گردآوری کند تا ارتباط مقوله‌های اصلی با مقوله‌های دیگر وضوح و معنای بیشتری پیدا کند؛ این کار تا زمانی ادامه پیدا کرد که محقق احساس کرد که صاحب‌نظران، دیگر اطلاعات جدیدی ارائه نمی‌دهند.

در این پژوهش، نخست دو نفر از پژوهشگران باتجربه در زمینه تحقیق درباره شایستگی مدیران مدارس انتخاب شدند و با آنها مصاحبه شد. پس از انجام مصاحبه، نفرات جدیدی را معرفی کردند که با آنها نیز مصاحبه شد و به همین شکل فرایند مصاحبه ادامه یافت. اعضای جامعه آماری فوق شامل ۱۴ نفر هیئت علمی دانشگاه با تخصص مدیریت آموزشی و غالباً دارای سابقه کار پژوهشی مرتبط با موضوع و ۱۶ نفر صاحب‌نظر و خیره در حوزه مدیریت مدارس به‌ویژه مدارس ابتدایی بودند. نظریه داده‌بنیاد فرایند نظریه‌سازی از مشاهده‌های خاص در قالب نظریه‌ای جامع‌تر است. نظریه‌ای که در زندگی روزمره انسان‌ها

نشو و نما می‌یابد، در این روش نظریه‌ای با روش استقرایی از تجارب روزمره، تعاملات، مستندات، ادبیات و مشاهدات استخراج می‌شود که از طریق گردآوری سازمان‌یافته داده‌ها و تحلیل اطلاعات مربوط به پدیده، کشف شده و توسعه یافته و به طور مشروط و موقت تأیید شده است. کاربرد روش داده‌بنیاد برای ایجاد نظریه به روش استقرایی و تلاش برای درک درست و احساس مناسب از وقایع روزمره است؛ همچنین تلاشی است برای درک دنیای مشارکت-کنندگان آن‌گونه که خود آنان ساخته‌اند. نظریه داده‌بنیاد می‌تواند بین مفاهیم ارتباط برقرار کند و از وقایع و امور عینی، مفاهیم انتزاعی تولید کند که شاید با پژوهش‌های کمی به دشواری قابل انجام هستند. بنابراین در این پژوهش، به مدد مطالعه اسناد و مدارک علمی و قانونی، مصاحبه با خبرگان، تلخیص داده‌ها و انجام فن دلفی، الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی شکل گرفته است.

در بخش کمی، جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران با تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر به تعداد ۱۷۵ نفر از مدیران (۱۸ نفر مرد با تحصیلات کارشناسی ارشد و ۲ نفر مرد با تحصیلات دکترا، ۵۷ نفر زن با تحصیلات کارشناسی ارشد) تشکیل می‌دهد. برای انتخاب گروه نمونه به مدد فرمول حجم نمونه کوکران و بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۲۰ نفر از مدیران مدارس دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران انتخاب شده‌اند (۴۰ نفر زن کارشناسی ارشد، ۷۸ مرد کارشناسی ارشد و ۲ نفر مرد دکترا). در این بخش از پژوهش، برای سنجش متغیرهای الگوی داده‌بنیاد از یک پرسشنامه ۱۲۴ ماده‌ای پژوهشگر ساخته مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی استفاده شده است. این پرسشنامه به کمک فن دلفی به تأیید خبرگان رسیده است. پرسشنامه مزبور دارای ۶ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۱۲۴ شاخص است. ابزار گردآوری اطلاعات بخش کیفی مصاحبه نیمه عمیق و ابزار بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود که روایی و پایایی بخش کیفی با فن دلفی و روایی بخش کمی با استفاده از روایی محتوایی و پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ (۰.۹۶) انجام گرفت. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل ترسیم جدول‌های آماری و میانگین و آمار استنباطی شامل تحلیل عاملی تأییدی و خی دو استفاده شد.

#### یافته‌های پژوهش

در این فصل داده‌های حاصل از اجرای پژوهش در دو بخش آمار توصیفی (توصیف

داده‌ها) و آمار استنباطی (تحلیل داده‌ها) ارائه شده است که بخش استنباطی خود شامل دو مرحله کیفی و کمی است:

الف) توصیف داده‌ها: در این بخش آماره‌های توصیفی و جداول مربوط به ویژگی‌های نمونه ارائه می‌شود. شناخت ویژگی‌های نمونه از این جهت مفید است که به کمک آن مشخصات کلی جامعه بررسی شده و ویژگی‌های عمومی آن برای سایر محققان مشخص می‌شود؛ به علاوه این شناخت باعث می‌شود در تعمیم نتایج به جوامع دیگر یا در طراحی سؤال‌های پژوهش‌های بعدی برای جوامع دیگر از این اطلاعات استفاده کنیم.

نمونه آماری به تفکیک جنسیت

جنسیت	تعداد	درصد
زن	۴۰	۳۳
مرد	۸۰	۷۷
جمع	۱۲۰	۱۰۰

جدول شماره ۲: توزیع گروه نمونه بر اساس جنسیت



نمودار شماره ۱: نمودار فراوانی جنسیت گروه نمونه

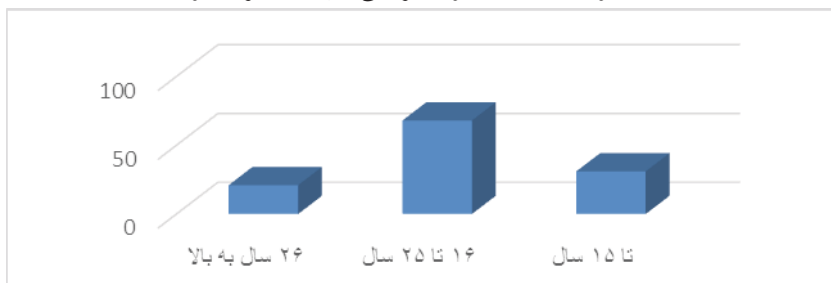
همچنان‌که ملاحظه می‌شود تعداد مدیران مدارس زن حاضر در پژوهش ۴۰ نفر (۳۳ درصد) و تعداد مدیران مدارس مرد حاضر در پژوهش ۸۰ نفر (۷۷ درصد) است.

نمونه آماری به تفکیک سابقه کار

سمت	تعداد	درصد
تا ۱۵ سال	۳۱	۲۶
۱۶ تا ۲۵ سال	۶۸	۵۷
۲۶ سال به بالا	۲۱	۱۷
جمع	۱۲۰	۱۰۰

جدول شماره ۳: توزیع گروه نمونه بر اساس سابقه کار

نمودار شماره ۲: نمودار فراوانی سابقه کار گروه نمونه



همچنان که ملاحظه می شود ۲۶ درصد (۳۱ نفر) از شرکت کنندگان تا ۱۵ سال سابقه، ۵۷ درصد (۶۸ نفر) از شرکت کنندگان ۱۶ تا ۲۵ سال و ۱۷ درصد (۲۱ نفر) از شرکت کنندگان دارای سابقه ۲۶ سال به بالا هستند.

#### شاخص های توصیفی

به منظور تلخیص مطالب از روش های آماری توصیفی (میانگین، کجی و کشیدگی) استفاده شده است.

جدول شماره ۴: شاخص های توصیفی عامل های پژوهش

ردیف	شاخص ها، مؤلفه ها و ابعاد	میانگین	کجی	کشیدگی
۱	تفکر استراتژیک	۵/۴۹	-۱/۲۷۴	۱/۸۰۹
۲	تفکر تحلیلی	۵/۴۵	-۱/۰۲۰	۲/۰۳۹
۳	حل مسئله	۵/۳۵	-۰/۵۱۲	۱/۱۸۰
۴	تفکر خلاق	۵/۳۴	-۱/۲۸۷	۱/۳۷۰
۵	اعتماد به نفس	۵/۳۲	-۱/۴۷۴	۱/۵۷۵
۶	مسئولیت پذیری و پاسخ گویی	۵/۱۸	-۱/۹۰۴	۱/۱۷۹
۷	صداقت و درستی	۵/۱۲	-۰/۴۲۷	۲/۸۲۰
۸	کمال جویی	۵/۹۳	-۱/۱۴۲	۲/۴۳۵
۹	حسن شهرت و اعتبار	۴/۷۸	-۱/۶۵۱	۲/۵۱
۱۰	همکاری و همدلی	۵/۴۹	-۱/۲۴۴	۲/۱۸۳
۱۱	تیم سازی	۵/۳۵	-۱/۱۷۴	۱/۳۹۰
۱۲	ارتباط مؤثر	۵/۳۴	-۱/۷۱۴	۲/۵۴
۱۳	شبکه سازی	۵/۳۲	-۱/۱۵۰	۲/۲۹
۱۴	اخلاقی	۵/۲۵	-۱/۵۱۲	۱/۰۸۹

۱/۷۷۰	-۱/۳۵	۵/۱۲	ارزشی	۱۵
۲/۰۱۹	-۱/۱۵۰	۵/۱	مهارت‌های انگیزشی	۱۶
۳/۷۶۹	-۲/۳۱۴	۵/۶۲	آموزش و توسعه افراد	۱۷
۳/۰۳۹	-۲/۰۵۰	۵/۸۶	برنامه‌ریزی و سازماندهی	۱۸
-۲/۰۸۹	-۰/۵۱۲	۴/۹۱	نتیجه‌گرایی	۱۹
۲/۳۷۰	-۲/۳۰۵	۵/۵۲	دانش عمومی	۲۰
۲/۵۷۵	-۰/۴۷۴	۵/۶۵	دانش حرفه‌ای	۲۱
۱/۱۷۹	-۰/۹۰۴	۵/۶۹	مهارت حرفه‌ای	۲۲
۳/۰۲۰	-۰/۴۵۷	۴/۰۴	استانداردسازی	۲۳
۳/۱۳۵	-۰/۱۴۲	۵/۴۰	بهبود و تغییر	۲۴
۳/۱۰۳	-۱/۳۲	۵/۳۳	اقتدار و نفوذ	۲۵
۳/۰۷۱	-۱/۶۵۱	۵/۲۵	مهارت‌های ادراکی	۲۶
۳/۱۸۳	-۱/۲۵۹	۵/۶۵	مهارت‌های تصمیم‌گیری	۲۷
۲/۰۷۸	-۱/۲۷۷	۵/۹۲	ویژگی‌های شخصیتی	۲۸
۱/۱۴	-۱/۳۷۴	۵/۳۶	رفتار حرفه‌ای	۲۹
۱/۲۷۰	-۱/۳۷۹	۵/۴۸	کار تیمی	۳۰
۳/۰۵۸	-۱/۶۴۷	۵/۴۷	مهارت‌های ارتباطی	۳۱
۱/۲۴۵	-۱/۳۷۱	۵/۳۵	اخلاق حرفه‌ای	۳۲
۲/۶۱۸	-۱/۶۴۷	۵/۳۱	ارزشی	۳۳
۲/۵۱۷	-۱/۹۴۱	۵/۲۹	مدیریت منابع انسانی	۳۴
۲/۶۷۱	-۱/۵۱۸	۵/۲۷	مدیریت اجرایی	۳۵
۳/۰۳۹	-۱/۵۴۱	۵/۱۹	دانش و مهارت	۳۶
۲/۵۴۱	-۱/۴۷۳	۵/۱۲	استانداردسازی	۳۷
۲/۰۱۴	-۰/۸۱۴	۵/۱۲	مدیریت	۳۸
۲/۸۷۱	-۱/۵۴۱	۵/۰۸	شایستگی‌های ذهنی-بینشی	۳۹
۲/۳۰۷	-۱/۳۴۱	۴/۸	شایستگی‌های درون‌فردی	۴۰
۲/۸۰۴	-۱/۲۷	۵/۰۲	شایستگی بین‌فردی	۴۱
۳/۰۳۹	-۱/۷۵	۵	شایستگی‌های اخلاقی	۴۲
۲/۱۳۹	-۱/۰۵۰	۴/۸۶	شایستگی‌های عملکردی	۴۳
۲/۱۹	-۱/۰۹۳	۴/۸	شایستگی‌های رهبری	۴۴

با توجه به جدول شماره ۳، در بین ابعاد الگوی شایستگی، بعد شایستگی‌های ذهنی- بینشی (۰۸.۵) بالاترین میانگین و بعد شایستگی‌های درون‌فردی (۸.۴) و رهبری (۸.۴) پایین‌ترین میانگین را به دست آورده‌اند. در بین مؤلفه‌های الگوی شایستگی بالاترین میانگین مربوط به مؤلفه‌تصمیم‌گیری (۶۵.۵) و پایین‌ترین میانگین مربوط به مؤلفه‌های استانداردها (۱۲.۵) و مدیریت (۱۲.۵) است. همچنین توزیع نمرات همه ابعاد و مؤلفه‌ها دارای کجی منفی هستند. به عبارتی دیگر، مکعب مجموع نمرات آن از میانگین، عددی منفی است و نمرات اکثر افراد در این مقیاس از میانگین بیشتر است. توزیع نمرات مؤلفه بهبود و تغییر، کمترین و توزیع نمرات مؤلفه آموزش و توسعه افراد بیشترین کجی را دارد. همچنین توزیع نمرات همه ابعاد و مؤلفه‌ها دارای کشیدگی مثبت هستند؛ بدین معنی که نمره اکثر افراد در این مقیاس‌ها نزدیک به میانگین قرار دارد. توزیع نمرات مؤلفه آموزش و توسعه افراد بیشترین کشیدگی و توزیع مؤلفه رفتار حرفه‌ای کمترین کشیدگی را دارد.

#### ب) تحلیل داده‌ها

##### - یافته‌های بخش کیفی

داده‌های پژوهش از طریق فرایند کدگذاری مبتنی بر طرح نظام‌مدار نظریه برخاسته از داده استراوس و کوربین (۱۹۹۸) تحلیل شدند. کدگذاری فرایند تحلیلی است که در آن داده‌ها مفهوم‌گذاری می‌شوند و به هم می‌پیوندند تا نظریه را شکل دهند. تحلیل داده‌ها در این روند جدا از گردآوری و نمونه‌گیری انجام نمی‌گیرد. در طرح تحقیق، نظریه داده‌بنیاد مراحل تحلیل داده‌ها از طریق کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام می‌شود. پس از مصاحبه با خبرگان و استفاده از نظرات آنان در ۳ مرحله فن دلفی، الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران در ۶ بعد، ۱۳ مؤلفه و ۱۲۴ شاخص تهیه شده است. نتایج مصاحبه با خبرگان به طور خلاصه در جدول شماره ۵ ارائه شده است:



جدول شماره ۵: خلاصه نظرات خبرگان درباره شاخص‌های شایستگی مدیران

<p><b>عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- برخی از شاخص‌های نوشته‌شده مشابه/تکراری هستند که باید ویرایش اساسی در آنها انجام شود.</li> <li>- مهم‌ترین شایستگی لازم برای مدیران مدارس مهارت‌های بین فردی و مهارت‌های تخصصی است.</li> <li>- نحوه برقراری ارتباط با دانش‌آموزان ابتدایی نکته خیلی مهمی است.</li> <li>- آشنایی به روان‌شناسی کودک و نوجوان برای مدیران مهم است.</li> <li>- باید با روان‌شناسی رشد آشنا باشند. نظریه‌های شخصیت را بدانند و سبک شخصیتی دانش‌آموزان را تحلیل و با آنها متناسب با شخصیت‌شان رفتار کنند.</li> <li>- یک سرگردن از معلمان بالاتر باشد؛ زیرا نظارت و راهنمایی معلمان را برعهده دارد.</li> <li>- به مسائل HSE آشنا باشد و بتواند محیط مناسبی برای یادگیری در مدرسه به وجود آورد.</li> </ul>
<p><b>عضو هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- به اهداف کلان نظام آموزشی کشور آشنا باشد و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش را مد نظر قرار دهد.</li> <li>- با استانداردهای حوزه آموزشی آشنا باشد.</li> <li>- شهرت و اعتبار در بین اولیاء برای مدیران مدارس حائز اهمیت است.</li> <li>- شخصیت کاریزماتیک داشته باشد و معلمان و دانش‌آموزان او را مثل یک الگو بپذیرند.</li> <li>- از اولیاء برای اداره و مدیریت مدرسه نظرخواهی کند و در امور مدرسه با آنها مشورت کند.</li> <li>- پایبند به اصول اخلاق و ارزشی حاکم بر جامعه باشد.</li> <li>- روابط انسانی در بیشتر سازمان‌ها از اهمیت بسیاری برخوردار است.</li> <li>- با نظریه‌ها و دانش مدیریت آشنا باشد. تخصصش مدیریت باشد.</li> <li>- به اصول روان‌شناسی تسلط داشته باشد.</li> <li>- قدرت تجزیه و تحلیل و حل مسائل و مشکلات مدرسه را داشته باشد.</li> <li>- در شرایط بحرانی بتواند مناسب‌ترین تصمیمات را بگیرد قبل از اینکه زمان آن بگذرد.</li> <li>- مدرسه تحت تأثیر تفکرات مدیر آن است؛ پس اگر شرایط برای کارها و فعالیت‌های خلاقانه فراهم شود، دانش‌آموزان رشد بهتری می‌یابند. بنابراین خود مدیر باید تفکرات خلاقانه داشته باشد.</li> </ul>
<p><b>عضو هیئت علمی مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- برخورداری از دانش تخصصی مدیریت و آموزش در کنار هم برای مدیران مدارس از ضرورتهاست؛ یعنی مدیران باید تئوری‌های مدیریت و رفتار سازمانی را بشناسند. مدیریت منابع انسانی را بدانند. با اصول و تکنیک‌های آموزش آشنا باشد. تکنولوژی آموزشی را بشناسد و کاربردهای آن را بدانند. با روان‌شناسی بچه‌ها آشنا باشد و اصول برخورد با آنان را بدانند.</li> <li>- اهداف کلان، فلسفه و خط مشی آموزش کشور، شهر، منطقه و مدرسه خود را بدانند.</li> <li>- به روابط بین فردی همکاران خود اهمیت بدهد و شرایط برقراری ارتباط حسنه را فراهم کند. بین معلمان باید جو دوستانه‌ای حاکم باشد.</li> <li>- مدیران مدارس باید شایستگی‌هایی نظیر اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری، رازداری، تقوای الهی و ... داشته باشند.</li> <li>- سیستمی فکر کند. مدرسه جدا از جامعه نیست و با محیط خود ارتباط تنگاتنگی دارد.</li> <li>- بتواند با تفکرات خود به اولیای دانش‌آموزان قوت قلب و اطمینان لازم برای موفقیت فرزندان‌شان بدهد.</li> <li>- فرصت‌های مدرسه را بین همه دانش‌آموزان به عدالت توزیع کند. اگر برنامه‌ای در حال اجراست، از همه دانش‌آموزان در انجام و مشارکت در آن کمک بگیرد.</li> </ul>

**دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی**

- به طور کلی معتقدم نحوه برخورد برای دانش‌آموز مقطع ابتدایی از هر موضوعی بالاتر و بااهمیت‌تر است. احساس دانش‌آموز از نحوه برخورد معلم و مدیر با او در کل دوران تحصیل با او همراه است. اگر تجربه ناخوشایندی داشته باشد، تأثیرات منفی زیادی بر او خواهد داشت و بالعکس. بنابراین مدیر باید از اصول برخورد انسانی متناسب با سن بچه آگاهی داشته باشد.

- مدیر باید بتواند خود را چنان شخصیتی نشان دهد که در مدرسه از هر لحاظی از همه برتر است؛ چه به لحاظ علمی در هدایت معلمان و الگوبودن برای آنها و چه به لحاظ فردی برای الگوشدن برای دانش‌آموزان.  
- مدیر باید علاوه بر داشتن دانش و تخصص لازم، بتواند در عمل از آنها استفاده کند. کاربرد تئوری در عمل برای مدیر بسیار مهم است و گر نه با فردی با تخصصی غیر از مدیریت آموزشی فرقی نخواهد کرد.  
- ویژگی‌های شخصیتی مدیر هم برای معلمان و هم برای دانش‌آموزان مهم است. یک مدیر دارای جذب و به اصطلاح کاریزماتیک نسبت به مدیر عادی در هدایت و راهنمای دانش‌آموزان موفق‌تر است.  
- توانایی برقراری ارتباط با دانش‌آموزان جهت آگاه شدن از شرایط خانوادگی و اجتماعی دانش‌آموزان، البته با اعتمادسازی در آنها و امانت‌داری در مسائل شخصی افراد.  
- سایر ویژگی‌ها برای همه مدیران در همه سازمان‌ها مهم است؛ مثلاً مدیر باید تفکر استراتژیک داشته باشد، قدرت تصمیم‌گیری داشته باشد، بتواند همکاران خود را راهنمایی کند، صبر و حوصله در پاسخگویی داشته باشد، به مسائل اخلاقی و ارزش‌های حاکم بر سازمان و جامعه پایبند باشد، مردم‌دار و دین‌مدار باشد و به اعتقادات مذهبی دیگران احترام بگذارد.

**عضو هیئت علمی گروه مدیریت آموزشی دانشگاه ملایر**

- به ترتیب اگر بخواهم بگویم شایستگی‌های لازم برای مدیران مدارس عبارت‌اند از:  
- دانش تخصصی و حرفه‌ای (شامل روان‌شناسی، مدیریت، روش‌های و استانداردهای آموزشی، فلسفه تعلیم و تربیتی و تکنولوژی آموزشی)  
- روابط انسانی (شامل روابط دوستانه با همکاران، دانش‌آموزان و اولیا)  
- روابط اخلاقی (رازداری، راستگویی، وفاداری، روحیه عدالت، وظیفه‌شناسی نوع‌دوستی)  
- ویژگی‌های شخصیتی خوب (اعتماد به نفس، تعهد سازمانی، پاسخگویی، انتقادپذیری، خودمدیریتی و شجاعت)  
- ویژگی‌های فکری (تفکر جامع، قدرت تجزیه و تحلیل، قدرت حل مسئله و مثبت‌اندیشی)  
- قوانین و مقررات (آشنایی با قوانین کشور در حوزه عام مثل قانون اساسی و تخصصی مثل شرایط تحصیل در مدارس کشور، اسناد بالادستی مثل چشم‌انداز، قوانین خاص آموزش و پرورش، سند تحول در حوزه آموزش و پرورش و آموزش عالی، مصوبات شورای عالی انقلاب فرهنگی و ...)  
- توجه به رهبری به جای مدیریت؛ در مدارس بیشتر باید رهبری آموزشی حاکم باشد تا مدیریت آموزشی. بنابراین مدیران باید ویژگی‌های یک رهبر آموزشی مثل قدرت نفوذ در زیردستان، الگوشدن برای آنها، پذیرش و اجابت از طرف زیردستان، پرورش روحیه جمعی و حمایت گروهی، پذیرش و آمادگی داشتن برای تغییرات و ... را داشته باشند.

**عضو هیئت علمی گروه تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار**

- وقتی بحث از مدرسه می‌شود با سایر سازمان‌ها تفاوت‌هایی دارد که بین مدیر یک سازمان/ شرکت با مدیر مدرسه تفاوت ایجاد می‌کند. مدرسه ارباب رجوع آن خاص است؛ زیرا دانش‌آموز نمی‌داند هدفش از درس خواندن چیست؟ چرا به مدرسه می‌آید؟ اگر درس بخواند یا نخواند چه فرقی می‌کند؟ مدرسه با افرادی سروکار دارد که اگر درست به آن توجه نشود سرخورده می‌شود، اعتماد به نفسش از بین می‌رود، توان و تمایلش به تحصیل کم می‌شود و شاید از مدرسه فرار کند. برای چنین ارباب رجوعی باید توانایی و شایستگی‌های متفاوتی داشت.  
- اول باید بتوان شرایط مناسب و محیط مفرحی برای دانش‌آموز ایجاد کرد که از آن لذت ببرد و به جای گریزان بودن از مدرسه، عاشق آمدن به مدرسه باشد. این موضوع می‌طلبد مدیر به چندین شایستگی وابسته به هم تسلط داشته باشد تا بتواند چنین محیطی فراهم کند. مدیر باید به اصول تعلیم و تربیت آشنا باشد؛ باید روان‌شناسی شخصیت و کودک بداند؛ باید تئوری‌های مدیریت نظیر انگیزش را بداند؛ با اصول ایمنی و بهداشت آشنا باشد؛ به فنون تدریس آشنایی داشته باشد (این موضوع در اینکه دانش‌آموزان را با انجام بازی، گردش، ورزش و کار گروهی با موضوع درس آشنا کند مهم است. از طرف دیگر دانش‌آموز از شیوه‌های کاهش‌دهنده یکنواختی آموزش در کلاس لذت می‌برد)؛ اصول روابط انسانی را بداند؛ قدرت تفکر و تحلیل منطقی، قدرت راهبری، قدرت نفوذ و قدرت تصمیم‌گیری داشته باشد.

عضو هیئت علمی گروه علوم تربیتی دانشگاه کاشان

- با توجه به فهرستی که ارائه کردید، فکر می‌کنم خوب جمع‌بندی شده است؛ اما به چند نکته اشاره می‌کنم که توجه به آنها به بهبود شرایط کمک می‌کند.

- اول اینکه داشتن الگو برای شایستگی مدیران مدارس کار بسیار خوبی است و انتخاب مدیران بر اساس آنها ارزشمند است؛ اما اگر بخواهیم بر اساس این الگو مدیران را به کار بگماریم، بررسی و سنجش تعداد زیادی شاخص کار سختی است و در عمل مانع عملیاتی شدن الگوی نهایی خواهد شد؛ بنابراین باید مهم‌ترین شاخص‌های مرتبط با مدیران مدارس احصا شود تا به راحتی بتوان آنها را به کار گرفت.

- دوم اینکه شایستگی مدیران هر جامعه‌ای به بافت و موقعیت آن جامعه بستگی دارد. هسته اصلی شکل‌گیری مدرسه دانش‌آموز و یادگیری اوست. پس، همه‌چیز باید بر اساس ویژگی‌های او تنظیم شود. دانش‌آموز ابتدایی فردی خردسال است که خوب و بد را نمی‌شناسد، روحیه حساسی دارد، فهم امور برایش مشکل است، برخورداری و ناپرخورداری از مجموعه‌ای از منابع یا داشته‌ها برایش سخت است. برای مواجهه با چنین فردی، مدیر باید تمام شایستگی‌هایش به منظور رفع این مسائل باشد.

- مدیر باید تحلیلگر رفتار (روان‌شناس) باشد. از روی رفتار دانش‌آموز بفهمد در ذهنش چیست، مشکل در درون مدرسه است یا در خانه است.

- مدیر باید موقعیت‌شناس باشد و در زمان مناسب با او ارتباط برقرار کند.

- مدیر باید دلسوز و مهربان باشد و در عین مهربانی اقدام به حل مشکل دانش‌آموز کند.

- مدیر باید عادل باشد و به همه دانش‌آموزان فرصت رشد و نشان دادن خود را بدهد.

- مدیر باید جامعه‌شناس باشد؛ مسائل اجتماعی دانش‌آموزان و خانواده‌های آنها را تحلیل کند و تصمیمات مناسب اتخاذ کند.

- مدیر باید متخصص بهداشت روان باشد؛ مشکلات روحی و روانی کودکان را درک کند و با همکاری معلم آن را برطرف کند.

- مدیر باید قدرت تجزیه و تحلیل امور را داشته باشد.

- مدیر باید اخلاق‌مدار باشد. حسن خلق داشته باشد. متواضع باشد و مسئولیت مشکلات دانش‌آموزان را بپذیرد و سعی کند آنها را برطرف کند.

- در کنار این شایستگی‌های کلیدی، مدیران باید نوعی ویژگی‌های عام هم داشته باشند که می‌توان به دانش و تخصص در حوزه کاری، ویژگی‌های مثبت فکری، روابط میان فردی و میان‌گروهی، دانش مدیریت به‌خصوص مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع مالی اشاره کرد.

## یافته‌های بخش کمی

### - آزمون نرمال بودن داده‌ها

برای استفاده از آزمون‌های پارامتریک قبل از اقدام به آزمون، لازم است از نرمال بودن جامعه اطمینان حاصل کنیم. به همین منظور از آزمون کلموگروف اسمیرنوف استفاده شده که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره ۶: نتایج آزمون کلموگروف اسمیرنوف

سطح معنی‌داری	درجه آزادی	K-S	تعداد
۳۱۶.۰	۱۸۹	۹۱۸.۰	۱۹۰

همچنان که ملاحظه می‌شود نتیجه به‌دست‌آمده از آزمون کلموگروف اسمیرنوف نشان می‌دهد (K-S) به‌دست‌آمده معنادار نیست و این موضوع نشان‌دهنده نرمال بودن توزیع است. بنابراین امکان بهره‌مندی از آزمون‌های پارامتریک برای تحلیل داده‌های این پژوهش نیز مهیا می‌شود. در بخش کمی پژوهش به منظور تعمیم نتایج به جامعه‌ای که از آن استخراج شد، از آزمون تحلیل عامل تأییدی استفاده شد که نتایج آن در ادامه ارائه می‌شود.

### تحلیل عاملی تأییدی

در بعد کمی الگوی مزبور، تجزیه و تحلیل نظرات کاربران (مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران) به کمک تحلیل عاملی تأییدی تأیید شد. کلیه ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی در بخش کمی تأیید شد. همچنان که اشاره شد در تحلیل عاملی تأییدی، پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می‌شود داده‌های تجربی را بر پایه چند پارامتر نسبتاً اندک، توصیف تبیین یا توجیه می‌کند. برای استحکام نتایج به‌دست‌آمده از ۴ شاخص به طور همزمان برای تأیید مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی شده بهره برده شده است. کای اسکوتر، مقدار شاخص نیکویی برازش (GFI)، شاخص تعدیل شده نیکویی برازش (AGFI) ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (RMSEA). مقادیر پارامتر استاندارد برای هر یک از عوامل، نشان‌دهنده بار عاملی آنها روی متغیر نهفته مربوط بوده که مقدار  $t < 2$  متناظر آنها نیز معناداری سهم آنها در اندازه‌گیری متغیر نهفته را نشان می‌دهد. بنابراین بر اساس مقدار  $t$  به‌دست‌آمده برای هر سؤال می‌توان گفت تمامی گویه‌ها دارای نقش مهم و معنادار در اندازه‌گیری ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران هستند و مجموعاً با ۶ بعد، ۱۳ عامل و ۱۲۴ شاخص مجموعاً یک عامل زیربنایی را در قالب الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران ارائه داده‌اند.

### یافته‌های جانبی

– مقایسه ابعاد به تفکیک جنسیت

جدول شماره ۷: نتایج آزمون t دو گروه مستقل جنسیت و عامل‌ها

متغیر وابسته	F	سطح معناداری	t	درجه آزادی	سطح معناداری
شایستگی‌های ذهنی- بینشی	۷۹۱۲.۰۰	۷۶.۰۰	۳۰.۰۰	۱۸۸	۶۱.۰۰
شایستگی‌های درون فردی	۱۲۴.۱	۴۱.۰۰	۶۳.۰۰	۱۸۸	۴۰.۰۰
شایستگی بین فردی	۲۵۳.۰۰	۶۱.۰۰	۷۰.۰۰	۱۸۸	۴۸.۰۰
شایستگی‌های اخلاقی	۸۸.۲	۵۸.۰۰	۱۲۷.۰۰	۱۸۸	۴۷.۰۰
شایستگی‌های عملکردی	۷۸۴.۰۰	۱۸.۰۰	-۵۷۸.۰۰	۱۸۸	۵۶.۰۰
شایستگی‌های رهبری	۷۱.۱۲	۰۱۲.۰۰	-۷۸۳.۰۰	۱۸۸	۲۶.۰۰

آزمون لوین پیش فرض آزمون تی دو گروه مستقل است که چون معنادار نیست؛ ضرایب به دست آمده برای F و سطح معناداری مربوط به آنها بالاتر از ۰.۰۵ است و فرض برابری واریانس‌ها تأیید می‌شود و می‌توان گفت دو گروه همگن هستند و پیش فرض رعایت شده است. پس با توجه به ضرایب t و سطح معنی داری هر یک از ۶ بعد که کمتر از ۰.۰۵ است، نشان می‌دهد در بین زنان و مردان تفاوت معنی داری وجود ندارد.

#### – مقایسه ابعاد به تفکیک سابقه

برای مقایسه ابعاد در افراد با سابقه مختلف (تا ۱۵ سال، ۱۶ تا ۲۵ سال، ۲۱ به بالا) از روش تحلیل واریانس استفاده شده است.

جدول شماره ۸: نتایج آزمون تحلیل واریانس سابقه و عامل‌ها

ابعاد	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	آماره F	سطح معناداری
شایستگی‌های عقلانی	۰۲۵۶.۰۰	۲	۱۳.۰۰	۱۳.۰۰	۹۵.۰۰
شایستگی‌های درون فردی	۴۳۳۵.۰۰	۲	۷۱.۲	۰۱۲.۰۰	۸۹.۰۰
شایستگی بین فردی	۴۵۷۳.۰۰	۲	۷۲.۱	۴۶۴.۰۰	۱۵.۰۰

۲۷.۰	۲۷.۱	۳۲۲.۰	۲	۶۴۰۴.۰	شایستگی های اخلاقی
۱۱.۰	۰۱.۲	۶۷.۲	۲	۵۰۳.۵	شایستگی های عملکردی
۶۳.۰	۲۶.۱	۵۲.۶	۲	۳۳۱.۵	شایستگی های رهبری

با بررسی نتایج آزمون اثرات بین گروهی<sup>۱</sup>، می توان دریافت که افراد با سابقه مختلف در هیچ یک از ابعاد تفاوت معناداری ندارند. ضرایب آزمون F و سطح معنی داری به دست آمده برای هر یک از ابعاد بزرگتر از ۰.۵.۰، نشان دهنده نبود اختلاف بین دیدگاه افراد با میزان سوابق کاری مختلف نسبت به هر یک از ابعاد است.

### بحث و نتیجه گیری

#### نخستین یافته تحقیق

الف) در بعد کیفی گویای آن است که مناسب ترین الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران با ۶ بعد، ۱۳ مؤلفه، ۱۲۴ شاخص به صورت شماتیک به شرح زیر ترسیم شده است.



1. Tests of Between- Subjects Effects

الگوی مفهومی پژوهش. منبع: محقق ساخته

به منظور پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش مبتنی بر اینکه ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازنده الگوی شایستگی برای مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران کدامند؟ از روش آمیخته (تلفیقی از روش کیفی و کمی) و جزو طرح‌های تحقیقی ترکیبی اکتشافی استفاده شد. در بخش کیفی به مدد مطالعه اسناد و مدارک علمی و قانونی و مصاحبه با خبرگان و همچنین تلخیص داده‌ها، ۱۸۴ کد باز (گویه) به دست آمد که پس از دسته‌بندی آنها با حذف برخی از کدهای مفهومی نهایتاً ۱۷۲ گویه در قالب ۱۲ مؤلفه و ۵ بعد (کدگذاری محوری) دسته‌بندی شدند؛ سپس با اجرای فن دلفی در مرحله کدگذاری انتخابی، برخی گویه‌ها حذف و تعدادی اضافه شد. همچنین ابعاد و مؤلفه‌ها تغییر یافت و در نهایت ۱۲۴ گویه در قالب ۱۳ مؤلفه و ۶ بُعد به دست آمد.

در بُعد اول: «شایستگی‌های ذهنی-بینشی» با ۲ مؤلفه و ۴ شاخص و ۱۵ گویه مبتنی بر شاخص‌های آماری به دست آمده، یک عامل زیربنایی برای الگوی شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران را ارائه می‌دهند. در تبیین نتیجه به دست آمده می‌توان گفت که در واقع مجموعه دانش لازم برای مدیران بازتابی از وظایف و نقش‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت است. هرچه وظایف و نقش مدیر سنگین‌تر و متنوع‌تر باشد، نیاز به مجموعه دانش وسیع‌تر و عمیق‌تر اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. در واقع بهره‌مندی از سطحی از توانایی‌ها و شایستگی‌های ذهنی و بینشی است که می‌تواند پایه‌ای باشد برای متبلور ساختن مجموعه دانش نهفته مدیران که مبتنی بر سال‌ها دانش‌اندوزی و تجربه به دست آمده است. مهم‌ترین کار مدیریت درک مناسب شرایط و موقعیت‌های مختلف و تصمیم‌گیری مبتنی بر شناخت شرایط است. شناسایی گروه‌های ذی‌نفع و بررسی انتظارات آنها و همچنین داشتن بصیرت، قوه تحلیل و فهم لازم برای حل خلاقانه مسائل مختلف و منسجم کردن ایده‌ها و شیوه‌های مختلف برای تحقق اهداف می‌تواند در مجموع گویای شایستگی‌های ذهنی و بینشی مدیران باشد.

بعد دوم؛ «شایستگی‌های درون‌فردی» با ۲ مؤلفه، ۵ شاخص و ۲۰ گویه مبتنی بر شاخص‌های آماری به دست آمده، یک عامل زیربنایی برای الگوی شایستگی مدیران دوره ابتدایی شهر تهران را ارائه می‌دهند. در تبیین این یافته از پژوهش می‌توان گفت از جمله عواملی که باعث افزایش عملکرد سازمانی می‌شود، شخصیت و ویژگی‌های شخصیتی

مدیر است. شایستگی‌های درون‌فردی یا به عبارتی ویژگی‌های شخصیتی مدیر شامل ویژگی‌های نسبتاً ثابت روحی، روانی و رفتاری است که انسان‌ها در برخورد با افراد یا شرایط و موقعیت‌های پیش‌آمده از خود بروز می‌دهند (اقتباس از شرمهورن و همکاران، ۲۰۰۲). اساساً مدیران برای اینکه از عهده انجام وظایف محوله برآیند، به صفات شخصیتی خاص نیاز دارند. هوش و خلاقیت مدیر، صفتی است که اغلب از آنها نام برده می‌شود. در واقع در یک مقوله سازمانی، شخصیت مدیر جدا از موقعیت‌هایی که برای سازمان فراهم می‌کند، تعریف نمی‌شود. به عبارتی دیگر ویژگی‌های شخصیتی، مجموعه سازمان‌یافته ثابت و پایدار در افراد است و واحدی متشکل از خصوصیات است که روی هم یک فرد را از فرد یا افراد دیگر متمایز می‌سازد. اگر فردی متناسب با توانایی‌ها و ویژگی‌های شخصیتی برای رهبری انتخاب شود، نه تنها شکوفایی فردی حاصل خواهد شد، سازمان نیز از او بهره بیشتری خواهد برد. انتخاب صحیح نیروی انسانی در بخش مدیریت با توجه به سرمایه‌گذاری‌های کلان در این بخش از مسائل مهم هر سازمان است. در این پژوهش از جمله عوامل مؤثر در شایستگی‌های درون-فردی مدیران را اعتماد به نفس مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی صداقت و درستی و کمال‌جویی یافته‌ایم.

بعد سوم؛ «شایستگی‌های بین‌فردی» با ۲ مؤلفه، ۴ شاخص و ۱۷ گویه مبتنی بر شاخص‌های آماری به دست آمده، یک عامل زیربنایی برای الگوی شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران را ارائه می‌دهند. شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی است که مدیر بر اساس توانایی خود به منظور آغاز و تداوم بخشیدن به ارتباط مؤثر، همکاری و ساختن تیم‌های کاری آن را هویدا می‌سازد. مهارت مدیر در روابط میان فردی، عامل تعیین‌کننده‌ای است که معلوم می‌گرداند آیا سایر افرادی که در سازمان ما وجود دارند، مشتاق هستند که باز هم مشارکت فعال در اداره کارها داشته باشند یا این که از آن واهمه دارند. در خلال همین روابط است که نیازها، خواست‌ها و انتظارات ما تحلیل و پیش‌بینی و شناخته می‌شوند و به آنها بها داده می‌شود و محترم شمرده می‌شوند؛ یا حتی براساس این روابط، ممکن است مقولات فوق‌خشی شده یا نادیده گرفته شوند. کیفیت روابط میان‌فردی مدیر باعث می‌شود جو هیجانی و اجتماعی در کار ما استقرار یابد. تقویت خودباوری در گروه، توانایی شناخت افراد و تشکیل یک گروه اثربخش و هدفمند، احترام به احساسات و عواطف کارکنان، توسعه روزافزون شبکه ارتباطی با ذی‌نفعان برای نیل به اهداف مدرسه و تماس‌های مفید با افراد بانفوذ برای تحقق اهداف نظام آموزشی را می‌توان از جمله این موارد دانست.



بعد چهارم؛ «شایستگی‌های اخلاقی» با ۲ مؤلفه، ۲ شاخص و ۱۱ گویه و مبتنی بر شاخص‌های آماری به دست آمده، یک عامل زیربنایی برای الگوی شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران را ارائه می‌دهند. اساساً در دنیای امروز توجه به ارزش‌های انسانی و تکیه بر مدیریت اخلاقی نوعی برتری رقابتی محسوب می‌شود. اخلاق و رفتار اخلاقی پاسخی بر چگونگی عمل انسان است و اصول اخلاقی مدیران شامل مطالعه مسائل، موضوعات و انتخاب‌های اخلاقی است. یکی از عوامل اثرگذار بر رفتارهای اخلاقی مدیران، شایستگی‌های حرفه‌ای آنهاست. به جرئت می‌توان گفت یک مدیر بدون شایستگی اخلاقی هرگز شایستگی‌های دیگر او را به سرمنزل مقصود نمی‌رساند. شایستگی‌های اخلاقی، صفات و جنبه‌های رفتاری پسندیده در آیین و فرهنگ ایرانی-اسلامی است که چگونگی رفتار و برخوردها و واکنش‌های فرد را در تعامل با دیگران نشان می‌دهد و کنترل می‌کند.

بعد پنجم؛ «شایستگی‌های عملکردی» با ۳ مؤلفه، ۷ شاخص و ۴۰ گویه مبتنی بر شاخص‌های آماری به دست آمده، یک عامل زیربنایی برای الگوی شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران را ارائه می‌دهند. عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام فعالیت‌های مدیریتی مدیر اشاره دارد. معروف‌ترین تعریف عملکرد را نیلی و همکاران (۲۰۰۲: ۸) ارائه داده‌اند: «فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته». براساس این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می‌شود: (۱) کارایی، که توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است؛ یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب دروندادها برای تولید بروندادهای معین (۲) اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است. حال آنچه را می‌توان اصل شایستگی‌های عملکردی یک مدیر بر اساس یافته‌های این پژوهش دانست، مدیریت افراد و به عبارتی مدیریت منابع انسانی است که چندین زیرفرایند را شامل می‌شود و در این پژوهش فقط آموزش و حفظ و نگهداری آنها در حیطه اختیارات مدیران مد نظر است. مدیر می‌تواند با موضوعاتی چون توجه به جنبه‌های مثبت استعدادها، افراد و سعی در استفاده مؤثر از حداکثر پتانسیل کارکنان و همچنین ایجاد روحیه و نشاط در کارکنان برای حداکثر رساندن تلاش‌شان یا با کمک به حل مشکلات شخصی کارکنان انگیزه لازم را برای انجام بهتر کار در کارکنان ایجاد کند. به عبارتی، مدیریت عملکرد فرایندی استراتژیک و یکپارچه تعریف شده است که با بهبود عملکرد افرادی که در سازمان‌ها کار می‌کنند و با توسعه قابلیت‌های فردی و گروهی، موفقیت پایدار سازمان‌ها را فراهم می‌سازد. این بعد

از شایستگی مدیران بدون داشتن مهارت‌های فنی و حرفه‌ای، شامل دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های تخصصی مدیر عملاً بی‌فایده است. بنابراین همه عوامل زیرمجموعه این بعد در کنار هم، شایستگی‌های عملکردی یک مدیر را شکل می‌دهد.

بعد ششم؛ «شایستگی‌های رهبری» با ۲ مؤلفه، ۳ شاخص و ۲۱ گویه مبتنی بر شاخص‌های آماری به‌دست‌آمده، یک عامل زیربنایی برای الگوی شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران را ارائه می‌دهند. «رهبری یعنی قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آنها آنچنان‌که افراد (پیروان) به‌طور داوطلبانه شخصیت و رهبری فردی را در یک شرایط معین بپذیرند» (میرکمالی، ۱۳۹۲: ۷۴) و با مشارکت و همفکری با افراد در راستای تغییر و بهبود امور گام بردارد. بنابراین رهبری در این پژوهش به حد زیادی از فضیلت و برتری در کلیه فعالیت‌ها اطلاق می‌شود که می‌تواند منشاء بسیاری دیگر از شایستگی‌ها باشد. به عبارتی، مجموعه ویژگی‌هایی فکری و اصولی در حوزه مدیریت مدارس است که افراد جهت انجام امور نیاز دارند که قبل از اقدام به بررسی و تحلیل آنها پردازند و سپس در جهت ارائه بهتر و باکیفیت‌تر خدمات به منظور کسب سود بیشتر اقدام کنند. این امور مهم بدون داشتن قدرت رهبری و مدیریت افراد یعنی قدرت جذب افراد و تأثیر و نفوذ در آنها آنچنان‌که افراد (پیروان) به‌طور داوطلبانه شخصیت و رهبری فردی را در یک شرایط معین بپذیرند (میرکمالی، ۱۳۹۲: ۷۴)، امکان‌پذیر نخواهد بود.

دومین یافته پژوهش حاضر شناسایی ابعاد الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران است. در فرایند کدگذاری انتخابی، ۶ بعد برای الگوی مزبور شناسایی شده است. به عبارت دیگر ابعاد الگوی شایستگی مدیران به کمک کدگذاری انتخابی در قالب نظریه داده‌بنیاد تحت عناوین شش‌گانه شایستگی‌های ذهنی-بینشی، شایستگی‌های درون‌فردی، شایستگی‌های بین‌فردی، شایستگی-های اخلاقی، شایستگی‌های عملکردی و شایستگی‌های رهبری به دست آمده است.

درباره این یافته می‌توان گفت یافته به‌دست‌آمده با یافته‌های پژوهشگرانی همچون زاهدی و شیخ (۱۳۸۹)؛ بریکمن (۲۰۰۷)؛ بریتس (۲۰۱۲)؛ برگستروم (۲۰۱۲) و صالح و سلیمان (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

سومین یافته پژوهش حاضر، شناسایی ۱۳ مؤلفه در دو مرحله کیفی و کمی بود که در مرحله کیفی با استفاده از مصاحبه، کدگذاری محوری و فن دلفی به دست آمده‌اند. مؤلفه‌های

به دست آمده عبارت‌اند از: مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های تصمیم‌گیری، ویژگی‌های شخصی، رفتار حرفه‌ای، کار گروهی، مهارت‌های ارتباطی، اخلاق حرفه‌ای، ارزشی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اجرایی، دانش و مهارت، استانداردها و مدیریت.

درباره سومین یافته می‌توان گفت یافته به دست آمده با یافته‌های پژوهشگرانی همچون شرم‌ن و همکاران (۲۰۰۱)؛ نیرومند و همکاران (۱۳۹۱)؛ درگاهی و همکاران (۱۳۸۹)؛ رضایت (۱۳۹۰)؛ رحیم‌نیا و هوشیار (۱۳۹۱)؛ زاهدی و شیخ (۱۳۸۹)؛ بریکمن (۲۰۰۷)؛ چانسیری (۲۰۱۰)؛ اسمیت و والورتون (۲۰۱۰)؛ ژئو-شیان و همکاران (۲۰۱۱)؛ بریتس (۲۰۱۲)؛ برگستروم (۲۰۱۲)؛ بویات (۲۰۱۴)؛ بوچوما و همکاران (۲۰۱۴)؛ ملینگ، مورالس و لایتمن (۲۰۱۴)؛ صالح و همکاران (۲۰۱۵)؛ نویس و همکاران (۲۰۱۰)؛ تحسین و رمایاح (۲۰۱۵)؛ لوبانگا (۲۰۱۵)؛ لین (۲۰۰۴)؛ اسمیت (۲۰۰۳)؛ لاین کاتس (۲۰۰۹)؛ کولوس و استول (۲۰۱۶)؛ کولیه و تیلور (۲۰۰۵)؛ لایو و همکاران (۲۰۱۰)؛ بریو (۲۰۱۶)؛ کولوس و استول (۲۰۱۶)؛ مایو و چوپاوا (۲۰۱۲)؛ دنتون (۱۹۹۸)؛ گریکو (۲۰۰۵) و مویالین (۲۰۰۵) مطابقت دارد و نسبت به مبانی نظری به تعداد مؤلفه‌ها اضافه شده است.

چهارمین یافته پژوهش حاضر شناسایی شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران است. در این پژوهش، ۱۲۴ شاخص برای الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران در مرحله کیفی شناسایی شد که در پایان مرحله کمی ۱۲۴ شاخص تأیید شده است.

شایان ذکر است از آنجا که رویکرد این تحقیق آمیخته اکتشافی است، اولویت نتایج به دست آمده با بخش کیفی است؛ زیرا خبرگان و متخصصان موضوعی و دانشگاهی بر این ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها تأکید داشته‌اند. نتایج در زمینه شاخص‌های الگو نشان می‌دهد نتایج به طور کلی هم‌راستا و همسو با پژوهش‌های قبلی پژوهشگران است؛ به گونه‌ای که نتایج تحقیقات چانسیری (۲۰۱۰)؛ اسمیت و والورتون (۲۰۱۰)؛ ژئو-شیان و همکاران (۲۰۱۱)؛ بریتس (۲۰۱۲)؛ برگستروم (۲۰۱۲)؛ بویات (۲۰۱۴)؛ بوچوما و همکاران (۲۰۱۴)؛ زاهدی و شیخ (۱۳۸۹)؛ درگاهی و همکاران (۱۳۸۹)؛ بریکمن (۲۰۰۷) و صالح و سلیمان (۲۰۱۵) نتایج به دست آمده را تأیید می‌کنند.

پنجمین یافته پژوهش اولویت‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران است. در فرایندهای عملیاتی فن دلفی و بهره‌گیری از نظرات خبرگان موضوعی و دانشگاهی، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مزبور اولویت‌بندی شده است. ابعاد الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران به ترتیب اولویت ازدیدگاه خبرگان عبارت است از:

۱. بعد ذهنی- بینشی: شامل دو مؤلفه مهارت‌های ادراکی (تفکر استراتژیک و تفکر تحلیلی) و مهارت‌های تصمیم‌گیری (حل مسئله و تفکر خلاق)؛

۲. بعد درون‌فردی: شامل دو مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی (اعتماد به نفس و مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی) و رفتار حرفه‌ای (صداقت و درستی، کمال‌جویی و حسن شهرت و اعتبار)؛

۳. بعد بین‌فردی: شامل دو مؤلفه کار گروهی (همکاری و همدلی و تیم‌سازی) و مهارت‌های ارتباطی (ارتباط مؤثر و شبکه‌سازی)؛

۴. بعد اخلاقی: شامل دو مؤلفه اخلاق حرفه‌ای (اخلاقی) و ارزشی (ارزشی)؛

۵. بعد عملکردی: شامل سه مؤلفه مدیریت منابع انسانی (مهارت‌های انگیزشی و آموزش و توسعه افراد)، مدیریت اجرایی (برنامه‌ریزی و سازماندهی و نتیجه‌گرایی) و دانش و مهارت (دانش عمومی، دانش حرفه‌ای و مهارت حرفه‌ای)؛

۶. بعد رهبری: شامل دو مؤلفه استانداردسازی و مدیریت (بهبود و تغییر و اقتدار و نفوذ).

همچنین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران مبتنی بر نتایج CVR به شرح جدول ۹ است:

جدول شماره ۹: نتایج تحلیل محتوایی به روش CVR ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی

شایستگی مدیران

اعتبار	روایی	مؤلفه‌ها	اعتبار	روایی	ابعاد
.۹۱	.۸۴	استانداردسازی	.۹۵	.۸۲	شایستگی‌های رهبری
.۹۴	.۸۵	مدیریت			
.۹۰	.۷۷	مهارت‌های ادراکی	.۸۹	.۸۱	شایستگی‌های ذهنی- بینشی
.۸۸	.۷۴	مهارت‌های تصمیم‌گیری			

.۸۸	.۷۵	کار گروهی	.۸۶	.۸۰	شایستگی‌های بین فردی
.۸۷	.۷۵	مهارت‌های ارتباطی			
.۹۰	.۷۱	مدیریت منابع انسانی	.۹۶	.۸۰	شایستگی‌های عملکردی
.۹۴	.۷۰	مدیریت اجرایی			
.۹۳	.۸۳	دانش و مهارت			
.۹۳	.۸۳	اخلاق حرفه‌ای	.۹۱	.۷۶	شایستگی‌های اخلاقی
.۸۷	.۶۷	ارزشی			
.۹۱	.۸۴	ویژگی‌های شخصیتی	.۹۲	.۷۷	شایستگی‌های درون فردی
.۹۱	.۸۷	رفتار حرفه ای			

با توجه به هدف پژوهش، می‌توان گفت ابعاد الگوی شایستگی به‌دست‌آمده در این پژوهش ترکیب کاملی از ۳۰ پژوهش داخلی و خارجی است که در هیچ‌یک از آنها بعدی فراتر از این ۶ بعد به دست نیامده است. همچنین مؤلفه‌ها و شاخص‌های به‌دست‌آمده نیز با سایر پژوهش‌های انجام‌شده مقایسه شده است و به جرئت می‌توان گفت کامل‌ترین الگوی شایستگی مدیران در بین ۵۰ الگو و مدل شناسایی شده، چه به لحاظ کمی و تعداد مؤلفه‌ها و چه به لحاظ کیفی و عناوین نامگذاری شده برای هر یک از آنهاست. یک نکته نیز درباره سایر پژوهش‌ها گفتنی است و آن اینکه هر پژوهشی متناسب با جامعه هدف خود و اخذ نظرات خبرگان موضوعی به طراحی الگو اقدام کرده است؛ بنابراین اگر تفاوتی به لحاظ کمی و کیفی در الگوهای به‌دست‌آمده باشد، ناشی از تفاوت در جامعه، روش و فرایند انجام پژوهش، اعتباریابی و ... است. بدیهی است که به مدد این الگو می‌توان یکایک مدیران مدارس را از نظر شایستگی سنجید و در تهیه گزارش ملی عملکرد مدیران به منظور ممیزی در مدارس ابتدایی آموزش و پرورش کشور همت گماشت که این خود ابزار بهتر تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری‌های بلند مدت، میان‌مدت، کوتاه‌مدت در سطح ملی را فراهم خواهد ساخت. به علاوه به مدد این الگو می‌توان شناسنامه عملکردی مدارس ابتدایی را تهیه کرد و ابزار خودارتنقایی کیفی آن را ساخت و در نهایت می‌توان به مدد این الگو به رفع ابهام عملکردی مدیران مدارس همت گماشت. به بیان دیگر، کاربست این الگو ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های آن در انتصاب و انتخاب مدیران، آموزش ابتدایی کشور را توانا می‌سازد تا تب علمی خود را از لحاظ انتخاب و انتصاب مدیران شایسته بسنجد و مثل قطب‌نما حرکت علمی خود را از برنامه روزی به برنامه‌ریزی تغییر دهند و سمت‌وسوی حرکت خود را برای ارتقای کیفی آن را روشن سازند.

منابع

قرآن کریم

ابوالعالی، بهزاد. غفاری، عباس (۱۳۹۵). مدل شایستگی‌های مدیران سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

افشاری، مصطفی؛ هنری، حبیب و غفوری، فرزاد (۱۳۹۳). «بررسی مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) مدیران ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌های سراسر کشور». مدیریت ورزشی، ۵: ۱۰۵-۱۲۵.

امیری جامی، هادی و علایی، حبیبه (۱۳۹۳). «تدوین الگوی پیشنهادی شایستگی‌های مورد انتظار مدیران آموزشی مدارس دخترانه مقاطع سه‌گانه شهرستان تربت جام»، اولین کنفرانس بین‌المللی روان‌شناسی و علوم رفتاری.

چریکی، میترا و شاهی سکینه (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر جهانی‌شدن آموزش بر روی برنامه درسی: مطالعه موردی معلمان آموزش و پرورش کلان‌شهر اهواز»، مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، شماره ۱۰۴: ۲۰۳-۲۲۶.

طهماسبی، رضا، حمیدزاده، علی، عالم‌زاده، پریسا (۱۳۹۴). «تدوین و اعتبارسنجی شاخص‌های شناسایی استعدادها و مدیران آموزش و پرورش استثنایی قم، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال نهم، شماره ۲».

عباسی کسان، حامد (۱۳۹۳). تدوین مؤلفه‌های شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی و ارزیابی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه شهید بهشتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی.

غفاریان، وفا (۱۳۷۹). شایستگی‌های مدیریتی. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

فرزانه، محمد؛ پورکریمی، جواد و نوروزی، میترا (۱۳۹۴). «ارائه الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه»، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، سال نهم، دوره ششم، شماره ۲: ۸۵-۹۶.

محمودی، ابراهیم؛ عابدی، اکبر و حیدری، یاسر (۱۳۹۵). «بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی»، فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۵، ش ۷۹: ۶۹-۹۳.

محمودی، سید محمد؛ زارعی متین، حسن و بحیرایی، صدیقه (۱۳۹۱). «شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه»، سال اول، شماره ۱، ۱۱۴-۱۴۳.

هومن، حیدرعلی (۱۳۹۲). راهنمای عملی پژوهش کیفی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

Alejandro Garcia, Mario H. Salinas. (2018). Best Leadership Practices from an Exemplary Charter School District in South Texas .

- Amechi, Uti Charles. Long, Choi Sang. (2016). Human Resource Professionals Technology Proponent Competency: A Review. *Asian Social Science*, 11(1), 33-38.
- Bota, M. Klassen, D. (2014). A Comparison of the leadership competencies of leaders in manufacturing, hospitals, and community banking industries in the State of Pennsylvania. A Dissertation for Doctor of Philosophy in Workforce Education and Development. The Pennsylvania State University.
- Bandura, Albert. (1986). A Competence-based Curriculum for Environmental Health. Paper presented at the Chartered institute of environmental health.
- Bouchamma1, Yamina. Basque, Marc. Marcotte, Caroline. (2014). School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals. *Creative Education*. 5: 580-589.
- Carol Obiageli Ezeugbor1, Akinfolarin Akinwale Victor2i(2018). ADMINISTRATORS' MANAGERIAL COMPETENCIES FOR SUSTAINABLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN SECONDARY EDUCATION IN ENUGU STATE, NIGERIA. [www.oapub.drg/rdu](http://www.oapub.drg/rdu).
- Evans, Matt H. (2015). Competency Model. January 2, 2015. Retrieved from, [http://www.exinfm.com/board/competency\\_models.htm](http://www.exinfm.com/board/competency_models.htm)
- Elbaz, H. & Elsagh, M. (2010). *Managerial Competence: The Key to Excellence*. Kendall/Hunt, Dubuque, Iowa.
- Freudenberg R. (2004). Competency modeling. <http://www.training.fema.gov/emiweb/edu>.
- Gasski, N. (2000). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in developing human Resource*. 11-30.
- Gregory, R. (2008). South African reserve bank competency model. Pretoria: African Reserve bank.
- Gisela, Cebrián. Mercè, Junyent. (2015). Competencies in Education for Sustainable Development: Exploring the Student Teachers' Views. *Sustainability*. 7: 2768-2786.
- Hireh, L. A. (2009). Human resource Management: An Agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*. 43-17.
- Huseild, M. A. & Becker, B. (2010). Methodological Issues in Cross-Sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. In-

dustrial Relation, 423-400.

- Horton, R. (2013). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*. 66: 279-333.
- Lee, Francis X. K. (2010). Competence profile for the primary school teacher in Uganda. Permanent Secretary, Ministry of Education and Sports.
- Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (2015). The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Lubanga, Francis X. K. (2015). Competence profile for the primary school teacher in Uganda. Permanent Secretary, Ministry of Education and Sports.
- McClelland, D. (2014). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist* 20: 321-330.
- Rambe, Patient. Makhalemele, Naledi. (2015). Relationship between Managerial Competencies of Owners /Managers Of Emerging Technology Firms And Business Performance: A Conceptual.
- Robert K. Wilhite, Craig A. Schilling, Jeffrey Brierton, and Daniel R. Tomal (2018). Superintendent Core Competencies ,Lutheran Education Journal. Winter 2018, Page 16
- Salleh, Kahirol Mohd. & Sulaiman, Nor Lisa. (2015). Technical Skills Evaluation Based on Competency Model for Human Resources Development in Technical and Vocational Education. *Asian Social Science*. 11(16): 74-79).
- Salleh, Kahirol Mohd. Sulaiman, Nor Lisa. Gloeckner, Gene W. (2015). The Development of Competency Model Perceived by Malaysian Human Resource Practitioners' Perspectives. *Asian Social Science*, 11(10), 175-185.
- Schanc, K. (1995). Leadership Competency Model for Islamic School Leaders. *International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS)*. 3(2):86-88.