

## Designing a Competency Model for School Principals

**Mehrdad Ebrahimpoor:** Ph.D. student, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Neyshabour, Iran.

**Moslem Cherabin\*:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Neyshabour, Iran.

**Ahmad Akbari:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Bardaskan, Iran.

**Ahmad Zendedel:** Faculty member, Department of Statistics, Islamic Azad University, Neyshabour, Iran.

**Abstract:** This study aimed to design a competency model of school principals. It was applied in terms of purpose, using an exploratory design and mixed method approach. The statistical population in the qualitative phase consisted of 15 scientific experts in Sabzevar who were selected by purposeful sampling, and sampling continued until data saturation. The statistical population of the quantitative phase involved 153 persons selected based on double count method. The data collection tool was a semi-structured interview that was prepared according to the opinions of professors and experts. In the quantitative phase, a researcher-made questionnaire of principal competency model was used to collect the data, and it involved 5 main dimensions and 17 sub-dimensions derived from the results of qualitative interviews. Qualitative data analysis was done based on grounded theory, and in terms of descriptive statistics, Kolmogorov-Smirnov test was used to check the normality of data distribution, t-test was used to check the significant relationship between the variables, and for testing sample adequacy and correlation, KMO and Bartlett's test as well as model design using structural equation modeling were used. The results of the quantitative phase showed that in this study the t value of the dimensions of principal competency model was estimated to be from 3.03 to 11.98, which was more than the assumed t value (1.96). Therefore, given the significance of this coefficient with 99% confidence, it can be stated that all the above dimensions have a positive effect on it. The highest value of t was for knowledge and awareness and the least value was for criticism.

**Keywords:** Principals, competency model, Schools.

**\*Corresponding author:** Faculty member, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Neyshabour, Iran.

**mail:** Moslemch2015@gmail.com

## مقدمه

شود (ملیسا 2016) توسعه حرفه ای مدیران و ادراک آنان از این امر تأثیر بسزایی در توسعه حرفه‌ای معلمان و موفقیت دانش آموزان دارد (فلشا 2012) رهبران مدارس مسیر حرفه ای شدنشان را به عنوان معلم شروع می کنند و سپس با تغییر در نقش رهبری و مسئولیت های رسمی، حرکت خود را در جهت توسعه حرفه ای ادامه می دهند مطالعات در زمینه رهبری مدارس دلالت بر نقش اصلی مدیر مدرسه به عنوان رهبر یادگیری در مدرسه دارد که در این زمینه، چهار حوزه مهم مسئولیت مورد نیاز رهبران حرفه ای مدارس شامل حمایت، ارزیابی و توسعه کیفیت معلمان مدرسه؛ تنظیم اهداف، هدف گذاری، ارزیابی و پاسخگویی مدیران؛ سرمایه گذاری استراتژیک و مدیریت منابع انسانی؛ و در نهایت تعامل با سایر مدارس است (آنجلیدس 2012) توسعه حرفه ای مدیران مدارس اغلب بر این نکته تأکید می کند که رهبران مدارس باور داشته باشند که چگونه می توانند در یادگیری دانش آموزان و معلمان مدارس تغییر ایجاد کنند نیازهای توسعه حرفه ای مدیران مدارس به وسیله ابعادی که با برنامه توسعه حرفه ای ربط دارند، تعیین می شود. این ابعاد شامل تهیه الگوی توسعه حرفه ای، طراحی خصوصیات برنامه، سبک های اجرا و جنبه هایی از رهبری می شود که به بهبود نیاز دارند. بنابراین مطالعه پیشینه سازمان و مدیران آن به منظور تعیین نوع توسعه مورد نیاز مدیران ضرورت دارد (پاشیاردیس و براکمن 2009).

صاحب نظران آموزش و پرورش عموماً بر این عقیده هستند که کیفیت مدیریت فعالیت های آموزشی، مهم ترین شاخص سطح کفایت و اثربخشی کل برنامه های آموزشی است؛ زیرا مدیریت با نقش تعیین کننده و مؤثری که در امر هدایت و رهبری فرایندهای آموزش و پرورش در جهت هدف های آن دارد، بالقوه هم می تواند موجب پیشرفت آن شود و هم موجب از هم پاشیدگی آن؛ بنابراین برای استفاده عاقلانه و مقتصدانه از زمان، سرمایه، کار و تلاش نیروی انسانی به منظور نیل به هدف های عام آموزشگاهی باید به آموزش و تربیت تخصصی افراد مبادرت کرد که

نظام آموزش و پرورش بنا به ضرورت تغییرات اجتماعی، یکی از سازمان های پیچیده و بزرگ اجتماعی در هر کشور محسوب می شود و با رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیوندی ناگسستنی دارد و به تدریج از یک حالت ساده و ابتدایی به یک حالت پیچیده درآمده است. لذا همه دولت های جهانی از کوچک و بزرگ، قدرتمند و ناتوان، صنعتی تا در حال توسعه پرداختن به آموزش و پرورش مردم خود را در شمار وظایف اساسی و بنیادی خود می گنجانند و درصد قابل توجهی از تولید ناخالص ملی و بودجه جاری و عمرانی کشور را به این مهم اختصاص می دهند (فرحبخش و همکاران 1396) مدیریت در آموزش و پرورش، در ابتدا، وظیفه نسبتاً ساده ای تلقی می شد که شاید تنها شرط لازم برای ایفای آن داشتن تجربه کار بود؛ از این رو اداره امور آموزشی و مدیریت مدارس، معمولاً به افرادی سپرده می شد که از صلاحیت اخلاقی برخوردار بودند و چندسالی سابقه معلمی داشتند. به علاوه منظور از مدیریت آموزشی، تفتیش و بازرسی امور و ایجاد هماهنگی از راه اعمال مقررات، نظارت و کنترل بود. شاید تا زمانی که نظام آموزشی ساده و کوچک بود و آموزش و پرورش عمدتاً وسیله حفظ وضع موجود و القای گرایش های سنتی تلقی می شد، چنین برداشت ساده ای از مدیریت آموزشی تناسب داشت. در عصر حاضر، بر اثر تحولات اجتماعی و فرهنگی، آموزش و پرورش و نهادهای آن از بیخ و بن دگرگون شده و مأموریت خطیر پرورش و آموزش نسل های نوخواسته از جهات مختلف به نظام های آموزشی سپرده شده است. امروزه مدیریت آموزشی غالباً به مفهوم رهبری، راهنمایی، اصلاح و تغییر مورد نظر است؛ از این رو نیل به هدف های عالی آموزش و پرورش در هر جامعه مستلزم تجدید سازمان و نواندیشی در مدیریت نظام آموزشی است (علاقه بند 1390). توسعه حرفه ای مدیریت همچنان به صورت رایج ترین نسخه برای ارتقای اثربخشی و سلامتی نظام های آموزشی در نظر گرفته می

واجد ویژگی‌های بارز و حرفه‌ای مدیریتی هستند؛ به عبارت دیگر باید سرمایه‌گذاری برای آموزش و آماده‌سازی مدیران آموزشی در آموزش و پرورش در اولویت قرار گیرد؛ به حدی که مؤید پیشرفت و ترقی آموزش و پرورش باشد و موجب رکود یا از هم گسیختگی آن نشود. به اعتقاد صاحب‌نظران سازمانی یکی از بهترین روش‌ها برای ایجاد و حفظ نظام آموزشی خوب، تربیت افراد کارآمد و متخصص به‌منظور مدیریت و رهبری این نظام است. با توجه به اینکه راه‌حل‌های نهایی مسائل و مشکلات آموزشی نیز در دست مدیران آموزشی است، باید قابلیت‌ها و توانایی‌های بالقوه مدیران تا حد امکان رشد و پرورش یابد (نیکنامی 1390). مدیریت در نظام آموزش و پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است؛ به طوری که اگر قرار باشد در نظام آموزش و پرورش تحولی صورت بگیرد، این تحول باید از مدیریت نظام آغاز شود گسترش همه‌جانبه سازمان‌های آموزشی لزوم برخورداری از مدیران ماهر و توانمند را در به‌کارگیری دانش و تجربه تخصصی دوچندان کرده؛ بنابراین در محیط‌های آموزشی به مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار خود پاسخ‌گو باشند (فرزانه و همکاران 1394). وظایف و عملکرد مدیران آموزشی در قالب مهارت‌ها و صلاحیت‌های آنان یکی از اصلی‌ترین مواردی است که از مدت‌ها پیش مورد توجه مدیران و متخصصان علوم تربیتی قرار گرفته است (فرحبخش و همکاران 1396) صلاحیت به مجموعه‌ای از دانش‌ها، نگرش‌ها، مهارت و سایر خصوصیات شخصی وابسته، که در یک بخش اصلی شغل تأثیر می‌گذارد و با عملکرد آن شغل همبستگی دارد، اطلاق می‌شود و می‌تواند در مقایسه با استانداردهای کاملاً پذیرفته‌شده اندازه‌گیری شود و از طریق بازآموزی و تجربه توسعه و بهبود یابد صلاحیت حرفه‌ای مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت و نگرش است که به تناسب هر شغل یا حرفه تعیین و توسط فرد در فرایندهای آموزشی و تجربی در محیط‌های آموزشی،

کاری و جامعه کسب شده و به رفتار حرفه‌ای تبدیل می‌شود (محمدیان و همکاران 1393). صلاحیت عبارت است از مجموعه توانایی‌ها و ظرافت‌هایی که دارنده آن را قادر می‌سازد در چارچوب محدودیت‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، در ایفای نقش و وظایف کاری خود عملکرد مطلوبی داشته باشد و علاوه بر آن تضمین‌کننده موفقیت نیز باشد. صافی برای صلاحیت حرفه‌ای ویژگی‌هایی ذکر کرده است که عبارت‌اند از: کاربردی بودن، به توانمندی منتهی‌شدن، قابل‌اندازه‌گیری و سنجش‌پذیر بودن و پاسخگوی نیازهای خاص هر موقعیت بودن (فرزانه و همکاران 1394) مدیریت آموزشی از جمله شاخه‌های تخصصی در بحث علوم تربیتی است که وجود آن به‌عنوان ابزاری مناسب برای پیشبرد اهداف تربیتی در مدارس لازم و ضروری به نظر می‌رسد. امروز مدیرانی موفق خواهند بود که در محیط‌های سازمانی خود به تناسب شرایط مدیریت کنند و از مسائل مدیریت و شیوه‌های نوین آن آگاهی داشته باشند. برای رسیدن به مرحله عقلانی در مدارس نیز لازم است به دو موضوع توجه خاصی داشته باشیم: اول، ماهیت مدارس و محیط‌های آموزشی و دوم، شناسایی مهارت‌ها و صلاحیت‌هایی که در موفقیت مدیر تأثیر دارند. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده، می‌توان گفت در سطح کشور ما پیشینه پژوهشی چندانی در زمینه صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه وجود ندارد. الگوی مناسب شایستگی و طراحی آن می‌تواند یکی از مهمترین مسائل مدیریتی آموزش و پرورش باشد. مساله بودن الگوی شایستگی زمانی خودش را بیشتر نشان می‌دهد که ما کاستی‌ها و کمبودهای زیادی را در نحوه اداره مدرسه شاهد هستیم. ضعف در روش مدیریت ناشی از نداشتن چارچوب مشخص و کاربردی در نزد مدیران است که محقق در این پژوهش به دنبال طراحی و ارائه الگوی شایستگی برای مدیران است که بتواند به طور مناسب کارآیی خود را در عمل نشان دهد. زمانی که الگوی شایستگی با موفقیت اجرا می‌شود (به صورت محوری، رهبری یا فنی) تعدادی از خصوصیات

هستند تا با توجه به مهارت ها و فنون مدیریتی، رهبری و کنترل امور را بر عهده داشته باشند تا بدین وسیله اهداف سازمان را محقق سازد، شایستگی همان چتری است که هر چیزی را به گونه مستقیم و غیر مستقیم تحت تاثیر قرار می دهد که برای انجام یک شغل آمادگی لازم را از هر جهت داشته باشد (ترک زاده و همکاران 1394).

این در حالی است که در سال های اخیر موضوع مدیریت در آموزش و پرورش و نظام آموزشی یکی از موضوع های مطرح در محافل است از طرفی، اهمیت نقش مدیریت در پیشبرد اهداف آموزش، همواره طرف توجه صاحب نظران آموزش بوده است چراکه فقدان مدیریت استعداد های موجود در نظام مزبور روحیه جدیت و اشتیاق را از بین می برد، در حالی که مدیریت صحیح باعث می شود که توانایی های معلمان و مربیان و دیگر نیروهای انسانی آموزش و پرورش که از نظام آموزش بهره کافی می برند، ارتقاء یابد (بردبار و همکاران 1390) شایستگی ها به سازمان ها اجازه می دهند که به سرعت کارکنان و مدیران خود را با اهداف استراتژیک و چشم انداز خود همسو سازند در محیط کار کنونی به مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم بگیرند، راه حل های خلاقانه ای برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند. علاوه بر این، گسترش همه جانبه سازمان های آموزشی، لزوم برخورداری از مدیران ماهر و توانمند را در به کارگیری دانش و تجربه تخصصی دوچندان کرده است (پورکریمی و همکاران 1394). بنابراین پژوهش حاضر سعی دارد وضعیت مدیران مدارس را از لحاظ وضعیت صلاحیت ها و تخصص های مورد نیاز کندوکاو کند. از طرف دیگر، صاحب نظران حوزه ای ارزیابی عملکرد مدعی هستند که در بررسی کیفیت مدارس، باید انواع آنها اعم از دولتی و غیرانتفاعی مورد توجه قرار گیرد، ابعاد گوناگونشان از زوایای مختلف بررسی شده، قوتها و ضعفهای آنها مشخص شود تا با ارائه راهکارهای مناسب، زمینه بهبود و توسعه کیفیت مدارس فراهم آید. بر پایه نکات یاد شده این پژوهش به دنبال آن است که با بهره-

را در برمی گیرد که سودمندی و پذیرش را به عنوان ضمانت اجرایی بالا می برد (پورکریمی و همکاران 1395) طی دهه های گذشته به موضوع شایستگی های مدیران توجه زیادی شده است مصداق این موضوع را می توان در استخراج الگوهای شایستگی برای سازمان بزرگ داخل و خارج کشور اشاره کرد. اما مسئله ای که در این میان وجود دارد، این است بیشتر الگوهای شایستگی استخراج شده برای سازمانهای ایرانی به عنوان کشوری اسلامی، بر اساس الگوی مدیریت امروزی است که منشأ و خاستگاه آن کشورهای غربی است با وجود اینکه در مستندات دینی و اسلامی ما منابع غنی و ارزشمندی وجود دارند، ولی آن چنان که شایسته بوده، در کانون توجهات و پژوهشهای مدیریت قرار نگرفته اند (قربان نژاد و همکاران 1395)

از شایستگی ها و صلاحیت ها برای افزایش، عملکرد در یک سازمان و کارکنان و بازدهی مزیت رقابتی استفاده میشود. همچنین، مطالعات موردی نشان می دهد که سازمانها به دلایل گوناگون نظیر: افزایش بهره وری کارمند، کاهش هزینه های آموزش، کاهش جابجایی کارکنان، تأکید بر ظرفیت های افراد به جای شغل آن ها، انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی و تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی ها استفاده می شود همچنین، در نتیجه تغییرات متعدد در زمانهای اخیر، مانند ماهیت پویای محیط رقابتی، مسطح شدن ساختارهای سازمانی، جهانی شدن سازمانها و مواردی دیگر، نیاز سازمانها به مدیران شایسته و نیاز به رویکردهای جدید را بیش از پیش آشکار ساخته است که به عنوان تفکری مؤثر برای رویارویی با این تغییرات مطرح شد (پورکریمی و همکاران 1394) بنابراین، رویکردهای مبتنی بر شایستگی در زمینه مدیریت نیز هر روز بیشتر میشود، چراکه این رویکردها خیلی از مسائل و مشکلاتی را که در روشهای سنتی وجود دارد را حل می کند (احدزی و همکاران 2008) در واقع این مدیران هستند که تخصیص دهنده منابع و تصمیم گیرنده در مورد وقایع و شرایط سازمانی

روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌شوند در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، در این صورت با توجه به زمان و منابع قابل دسترس می‌توان از تعداد 10-25 نمونه برای انجام مصاحبه استفاده نمود، که در این پژوهش تعداد 6 نمونه به عنوان مصاحبه‌شونده در نظر گرفته می‌شود و تا 15 نفر برای رسیدن به اشباع ادامه می‌یابد. آمار جمعیت شناختی نمونه‌های مورد مطالعه 15 نفر برآورد شد.

گردآوری داده‌ها در این پژوهش از این طریق انجام می‌گیرد:

الف) روش کتابخانه‌ای: هر محقق قبل از شروع پژوهش در مورد موضوعی ویژه، ناگزیر از مراجعه به کتابخانه به عنوان یکی از مهمترین روش‌های جمع‌آوری داده‌ها برای پژوهش علمی خواهد بود. در این پژوهش از روش مطالعه کتابخانه‌ای برای مطالعات مبانی نظری و تدوین ادبیات و پیشینه پژوهش و کشف ابعاد و مولفه‌ها در بخش کیفی استفاده می‌شود. ب) روش میدانی: گردآوری به روش میدانی در این پژوهش در دو مرحله انجام شده است:

2- روش گردآوری داده‌ها در بخش کمی: در بخش کمی بر اساس معیارهای استخراج شده از مرحله کیفی به طراحی پرسش‌نامه محقق ساخته برای متغیر الگوی شایستگی حرفه‌ای جهت جمع‌آوری داده‌های مورد نیاز استفاده می‌شود.

ابزار گردآوری داده‌ها: در مرحله کمی پژوهش یک پرسشنامه محقق تدوین و طراحی الگوی شایستگی حرفه‌ای بر اساس معیارهای استخراج شده که در مرحله کیفی با مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با اساتید و خبرگان آموزش و پرورش و نظر نهایی اساتید راهنما و مشاور ابعاد و مولفه‌های آن شناسایی و تدوین می‌گردد. پس از شناسایی ابعاد، مولفه‌ها، و شاخص‌ها، پرسشنامه آموزش و پرورش منتج از نظرات خبرگان تهیه و طی سه مرحله تعدیل، و اصلاحات لازم به عمل می‌آید از طریق این پرسشنامه‌ها مولفه‌ها، و شاخص‌ها مورد بررسی، اصلاح و تایید نهایی قرار می‌گیرند. و به عنوان ابزار گردآوری داده-

گیری از نظر خبرگان علمی، عوامل بومی عوامل الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش سبزوآرا مورد شناسایی قرار دهد. بنابراین، لازم است درباره‌ی مجموعه‌ای از عوامل مورد ارزیابی توافق حاصل شود و مشخص گردد که مؤلفه‌های لازم جهت دستیابی به طراحی الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس چیست؟

## روش کار

از آنجا که در این پژوهش هدف اصلی تدوین و طراحی الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس است و به منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر موضوع در زمینه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران و همین‌طور شناخت عوامل موثر بر آنها علاوه بر مبانی نظری از مصاحبه برای درک استفاده بیشتر استفاده خواهد شد سپس از رویکردهای کمی برای تایید نتایج کیفی بهره‌برداری خواهد شد. از این مدل زمانی استفاده می‌شود که مرحله کیفی اولیه با هدف شناسایی و متغیرهای اصلی تدوین سیستم طبقه‌بندی یا طبقه‌شناسی و یا تدوین یک نظریه جدید انجام شده است و در مرحله کمی ثانویه این نتایج به صورت دقیق‌تر ارزیابی یا مطالعه می‌شوند (کرسول و پلانوکلاک 2007). با توجه به توضیحات ارائه شده پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است که با رویکرد آمیخته با طرح اکتشافی انجام می‌شود. در رویکرد کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند و در رویکرد کمی چون به بررسی وضعیت موجود پرداخته می‌شود از روش توصیفی و از نوع پیمایشی استفاده می‌شود.

جامعه آماری: جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه مدیران سطح متوسطه شهرستان سبزوآرا که بر اساس آمار سازمان مدیریت برنامه‌ریزی استان خراسان رضوی تعداد 83 نفر مدیران مدارس پسرانه و 70 نفر مدیران مدارس دخترانه می‌باشند.

## نمونه آماری و روش نمونه‌گیری

1- حجم نمونه و روش نمونه‌گیری: برای تعیین نمونه‌های این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از

مشاور و خبرگان می‌رسد. 1- روایی صوری: جهت تایید روایی صوری پرسشنامه‌ها در اختیار خبرگان و اساتید فن قرار می‌گیرد و از آنان نظرخواهی می‌شود به این ترتیب تغییراتی در نحوه نگارش، جمله‌بندی و ویرایش املائی انجام می‌پذیرد و تعدادی سوال نیز از پرسشنامه حذف می‌شود. 2- روایی محتوایی: جهت تایید روایی محتوا ابزار اقدامات زیر انجام می‌شود: پس از شناسایی و تعیین ابعاد و مولفه‌های مربوط به هر متغیر از طریق مطالعه ادبیات پژوهش و مصاحبه خبرگان، پرسش نامه اولیه تهیه و در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد بر اساس نظرات اصلاحی آنان اصلاحات و تعدیل‌های اولیه در ابزار ایجاد می‌گردد سپس با همکاری اساتید راهنما و مشاور و با نظر خبرگان، اصلاحات ثانویه برای هر ابزار اعمال و تغییرات لازم بر اساس نظرات آنان صورت می‌پذیرد و در مرحله نهایی، تحت نظر اساتید راهنما و مشاور، اصلاحات نهایی در خصوص هر ابزار انجام و به این ترتیب روایی محتوایی ابزار مورد تایید قرار می‌گیرد. 3- روایی و پایایی سازه: پس از برازش مدل ساختاری (SEM)، می‌توان پایایی سازه (متغیرهای مفهومی) را محاسبه کرد. پایایی سازه را می‌توان بر اساس پایایی مرکب (CR) و روایی آن را با میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه کرد. برای بررسی روایی سازه از دو معیار همگرا و واگرا استفاده می‌شود که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد لیزرل است.

در این تحقیق میزان میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای متغیر شایستگی مدیران 0/901، شاخص‌های انسانی 0/88، مهارت‌های ادراکی 0/926، شاخص‌های روانی و ذهنی- اخلاقی مدیران 0/887، مهارت‌های مدیریتی 0/925 و برخورداری از دانش تخصصی 0/886 به دست آمد که بسیار بیشتر از 0/5 است و نشان از همگرایی زیاد سازه دارد.

ها در بخش کمی پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرند. در بخش کمی از یک پرسش‌نامه محقق ساخته به شرح ذیل استفاده می‌شود. پرسش‌نامه در مرحله کیفی با مطالعه مبانی نظری و مصاحبه خبرگان آموزش و پرورش و نظر نهایی اساتید راهنما و مشاور ابعاد و مولفه‌های آن شناسایی و تدوین می‌گردد به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد پرسش نامه مذکور با اصلاحات نهایی در پنج بعد (شاخص‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی، شاخص‌های روانی و ذهنی- اخلاقی مدیران، مهارت‌های مدیریتی، و برخورداری از دانش تخصصی) می‌باشد، که در طیف 5 گزینه‌ای لیکرت (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد) طراحی و تنظیم می‌شود که به ترتیب از 1 تا 5 نمره گذاری می‌شود. پرسش نامه محقق ساخته تدوین و طراحی الگوی شایستگی حرفه‌ای پرسشنامه مذکور در دو عوامل درونی و عوامل بیرونی قبل از ریزش گویه‌ها و تحلیل عامل اکتشافی دارای 182 سوال می‌باشد و بعد از انجام تحلیل عاملی شامل 182 گویه تایید می‌گردد. در طراحی این بخش سعی می‌شود که تا حد ممکن گویه‌های پرسشنامه برای پاسخگویان قابل درک باشد این گویه‌ها از نوع بسته و طیف 5 گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. الف - روایی ابزار اندازه‌گیری در بخش کیفی: برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان سازمانی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده می‌شود هم چنین به طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته می‌شود. ب- روایی ابزار اندازه‌گیری در بخش کمی: روایی: با توجه به این که پرسش‌نامه پژوهش محقق ساخته است لذا روایی صوری، محتوایی و سازه ابزار به شرح ذیل مورد بررسی و به تایید اساتید راهنما و

جدول 1. مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس استخراج شده هر سازه یا مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها

Table 1. Comparison of the square root of the average variance extracted of each construct with the values of correlation coefficients between constructs

6	5	4	3	2	1	سازه‌ها
					0/949	1
				0/940	0/812	2
			0/962	0/786	0/847	3
		0/942	0/836	0/763	0/829	4
	0/962	0/798	0/884	0/867	0/876	5
0/941	0/883	0/832	0/817	0/819	0/813	6

1. شایستگی مدیران 2. شاخص‌های انسانی 3. مهارت‌های ادراکی 4. شاخص‌های روانی و ذهنی - اخلاقی مدیران 5. مهارت - های مدیریتی 6. برخورداری از دانش تخصصی

از تحلیل عاملی اکتشافی برای شناسایی مؤلفه‌ها و تحلیل عاملی تاییدی برای معنی داری رابطه‌ی بین متغیرها استفاده شد. برای تشخیص کفایت و شرایط لازم داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی اکتشافی، از آزمون‌های تناسب کایزر-میر-الکین و بارتلت استفاده شد. آماره KMO شاخص کفایت متغیرهاست و مقدار بالاتر از 0/7 برای اجرای تحلیل عاملی مناسب است. آزمون Bartlett نیز برای تشخیص مناسب بودن داده‌ها است و برای این که یک مدل تحلیل عاملی مفید و دارای معنا باشد، لازم است که متغیرهای آن همبسته باشند. لذا فرض آماری مربوط به آزمون Bartlett و بر اساس تحلیل‌های آماری انجام شده مقدار آزمون KMO و بارتلت - که برای بررسی انسجام درونی داده‌ها استفاده می‌شود- نشان می‌دهد که در داخل این نشانگرها یا همان سوالات پرسشنامه، همبستگی بین داده‌ها در ماتریس همبستگی به شکلی است که از بین آنها عامل‌هایی قابل شناسایی است. زیرا که مقدار KMO بالاتر از 0/7 محاسبه شده و آزمون بارتلت در سطح یک درصد معنادار است. لذا انجام تحلیل عاملی اکتشافی برای سازه‌های زمینه‌ای یا صفت مکنون که عوامل زمینه‌ساز شایستگی مدیران است، ممکن است. در ادامه به بررسی تحلیل عاملی اکتشافی و تعیین میزان بار عاملی هر سؤال پرداخته شده است.

همچنین در بررسی میانگین 182 عامل بررسی شده مهمترین عوامل با بالاترین امتیاز و کم اهمیت‌ترین عوامل

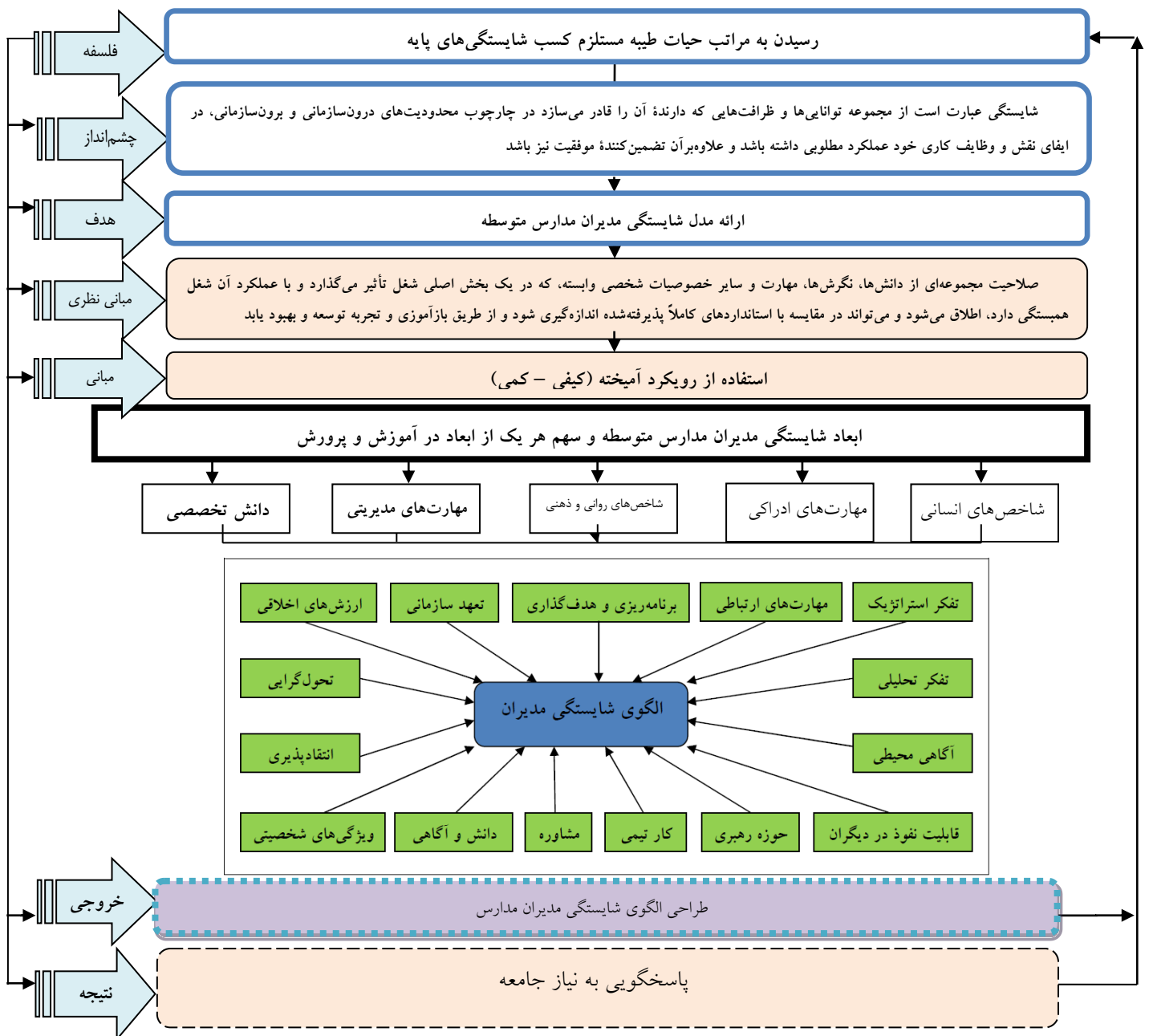
مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده در سطر و ستونی که قرار دارند بیشترین مقدار را نشان می‌دهند که بیانگر وجود روایی واگرا در بین متغیرهای پژوهش است. پایایی مرکب (CR) به دست آمده در سازه این تحقیق برابر 0/914 است که بیشتر از 0/7 و نیز بالاتر از میانگین واریانس استخراج شده است. لذا همگرایی سازه تایید می‌شود. پایایی: محقق جهت سنجش پایایی ابزار از آزمون ضریب آلفای کرونباخ استفاده می‌کند در این روش پرسشنامه‌ی تحقیق به گروه واحدی از نمونه آماری به تعداد 30 نفر داده می‌شود و نمرات حاصل از طریق نرم افزار SPSS محاسبه که مقادیر به صورت شایستگی مدیران: 0/86، شاخص‌های انسانی: 0/85، مهارت‌های ادراکی: 0/84، شاخص‌های روانی و ذهنی - اخلاقی مدیران: 88، مهارت‌های مدیریتی: 86، برخورداری از دانش تخصصی: 0/94 بدست آمد.

### یافته‌ها

ابعاد سازنده الگوی شایستگی مدیران دوره متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار کدامند؟ جهت بررسی و پاسخگویی به این سؤال پژوهش از پرسشنامه‌ی محقق ساخته شایستگی مدیران که در مرحله‌ی کیفی تدوین گردیده بود، به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی پژوهش استفاده شد. ابتدا کفایت نمونه و همبسته بودن آنها با آزمون KMO و بارتلت بررسی شد و سپس

همچنین برای پیدا کردن متغیرهای مکنون یا سازه‌های یک مجموعه متغیر اندازه‌گیری شده از آزمون تحلیل عاملی اکتشافی و ماتریس همبستگی استفاده شده است. الگوی مناسب شایستگی مدیران دوره متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار چگونه است؟

با پایین‌ترین امتیاز مشخص شد که در آن، «استقرار مدیریت کیفیت فراگیر»، «مشارکت اجتماعی، حمایتی، وظیفه‌ای و مدنی» و «توسعه و اجرای طرح‌ها و برنامه‌های استراتژیک» مهمترین عوامل و «چندکاره بودن»، «به‌کارگیری کارشناسان خارج از سازمان در حل مسائل سازمانی» و «داشتن آشنایی با گزارش نویسی» به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین عوامل مشخص شدند.



نمودار 1. مدل شایستگی مدیران

Figure 1. Principal competency model



واقع همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است، برای مدل‌هایی که برازندگی خوبی داشته باشد، کمتر از 0/05 است. مقادیر بالاتر از آن تا 0/08 نشان‌دهنده خطای معقولی برای تقریب در جامعه است. مدل‌هایی که شاخص جذر برآورد واریانس خطای تقریب آنها 0/1 یا بیشتر باشد برازش ضعیفی دارد.

شاخص خوبی =  $CFI = (\text{comparative Fit Index})$   
برازش تطبیقی

$RMSEA = (\text{Root Mean Square Error of Approximation})$  = جذر برآورد واریانس خطای تقریب

شاخص =  $IFI = (\text{Incremental Fit Index})$   
برازندگی افزایشی

شاخص =  $GFI = (\text{Goodness of fit Index})$   
برازندگی

$AGFI = (\text{Adjusted Goodness of fit Index})$   
شاخص برازندگی تعدیل شده =

تمامی شاخص‌های برازش به کار رفته نشان می‌دهد که این مدل دارای برازش خوبی است. بنابراین نتیجه می‌گیریم که مدل تحقیق دارای توانایی بالایی در اندازه‌گیری متغیرهای اصلی تحقیق دارد. با توجه به استاندارد بودن مدل، یافته‌های لیزرل قابلیت اعتماد را دارد. شاخص‌های برازش تایید شده نشان می‌دهند که نسبت خوبی دو به دو درجه آزادی برابر 2/908 و  $P=0/000$  معنادار است. شاخص نیکویی برازش (GFI) برابر با 0/086، شاخص هنجار شده برازندگی (NFI) برابر 0/95، شاخص برازش تطبیقی (CFI) برابر 0/97 و شاخص جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA) برابر 0/041 است که همگی در حد بسیار مطلوبی قرار دارند.

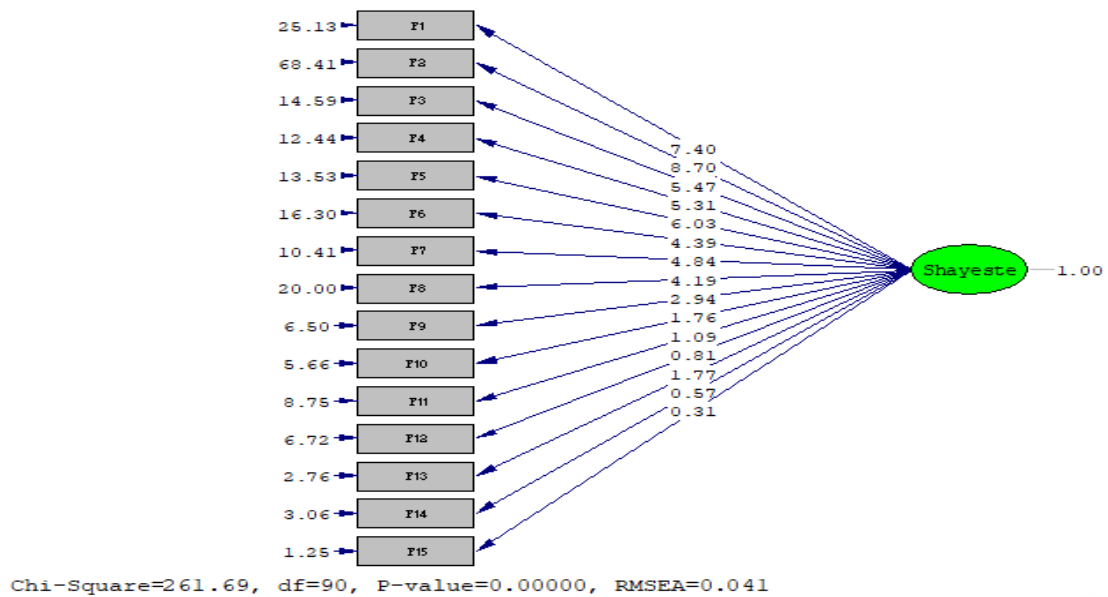
شکل 1 ضرایب اصلاح شده را در الگوی نهایی نشان می‌دهد. بیشترین ضریب مربوط به بعد مهارت‌های ارتباطی ( $F_2$ ) با مقدار 8/70 و کمترین آن مربوط به بعد انتقادپذیری ( $F_{15}$ ) با مقدار 0/31 است. همگی ضرایب

پس از تخمین پارامترهای مدل، سوالی که مطرح می‌شود این است که تا چه حد مدل مورد نظر با داده‌های مربوطه سازگاری دارد؟ پاسخ به این سوال تنها از طریق بررسی برازش مدل امکان پذیر است. بنابراین، در تحلیل معادلات ساختاری محقق متعاقب انجام تخمین پارامترها و قبل از تفسیر آنها باید از برازندگی مدل اطمینان حاصل کند. به همین دلیل این فصل به بررسی و تحلیل معیارها و شاخص‌های مختلف برازش مدل معادلات ساختاری اختصاص یافته و ضمن بیان شرایط و ویژگی‌های هر یک از آنها به تشریح نحوه تفسیر برازش کلی، برازش بخش اندازه‌گیری و برازش بخش ساختاری مدل می‌پردازد.

منظور از برازش مدل این است که تا چه حد یک مدل با داده‌های مربوطه سازگاری و توافق دارد. در فرایند تخمین در برنامه LISREL ماتریسی تحت عنوان ماتریس کوواریانس ضمنی (ماتریس کوواریانس تخمینی آماری) به دست می‌آید و به میزانی که این ماتریس به ماتریس کوواریانس جامعه نمونه نزدیک‌تر باشد، مدل از برازش بهتری برخوردار خواهد بود. این برازش در واقع میزان نزدیکی ماتریس S به ماتریس کوواریانس ضمنی را نشان می‌دهد و این نزدیکی از طریق روش‌های مختلف مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد (کلانتری 1388). لیزرل یک شاخص نیکویی برازش (نسبت مجموع مجذورات تبیین شده توسط مدل به کل مجموع مجذورات ماتریس برآورد شده در جامعه) محاسبه می‌کند. این شاخص از لحاظ مطلوبیت به ضریب همبستگی شباهت دارد. هر دوی این معیارها بین صفر تا یک، متغیر هستند، اگرچه از لحاظ نظری ممکن است منفی باشند (البته نباید چنین اتفاقی بیفتد؛ چرا که حاکی از عدم برازش قطعی مدل با داده‌ها است). هرچه شاخص نیکویی برازش و شاخص تعدیل یافته‌ی برازندگی به عدد یک نزدیک‌تر باشند، نیکویی برازش مدل با داده‌های مشاهده شده بیشتر است.

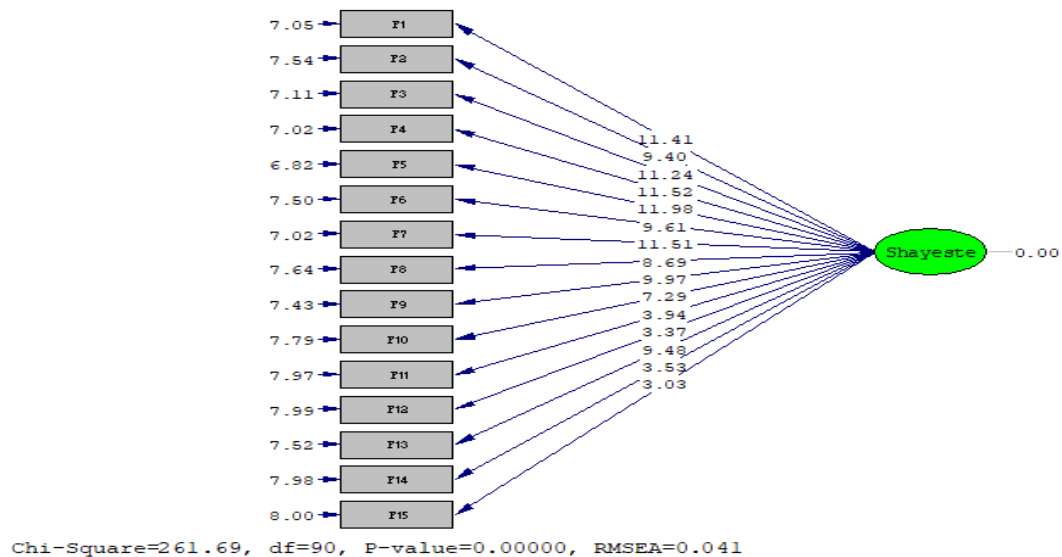
معیار ریشه میانگین مجذورات تقریب به عنوان اندازه تفاوت برای هر درجه آزادی تعریف شده است. مقدار شاخص جذر برآورد واریانس خطای تقریب که به

بیشتر از 0/3 بوده و معنی‌داری بالای رابطه ابعاد با شایستگی مدیران را نشان می‌دهد.



شکل 1. الگوی نهایی رابطه ابعاد شایستگی مدیران

Figure 1. The final model of the relationship between the dimensions of principal competency



شکل 2. مقادیر t ابعاد شایستگی مدیران

Figure 2. t values of principal competency

مهمترین ارکان در هر سازمان و به ویژه سازمان‌های آموزشی به شمار می‌آیند که در انجام مأموریت‌ها و تحقق اهداف سازمان نقش به‌سزایی دارند (شبانی و همکاران 1397). از این‌رو، همواره موفقیت‌ها و شکست‌های یک سازمان به حساب مدیران آن گذاشته می‌شود. در این میان، در کشورهای در حال توسعه که نگرش سیستمی در سازمان‌ها کمتر نهادینه شده است، نقش مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است. در این سازمان‌ها، مدیرانی که از ویژگی‌های مطلوب (شایستگی) برخوردار باشند، سازمان را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند، عملکرد آن را بالا می‌برند و شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم جاری می‌سازند (پورکریمی و صداقت 1393).

در همین راستا، دین مبین اسلام نیز به فرهنگ شایسته-پروری تاکید فراوان و به کارگماری شایستگان سفارش زیادی نموده 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، آیه 51). لذا معلمین و مدرسه به عنوان امانتدار انسان‌ها و متولی امر آموزش و تعلیم و تربیت، و نیز مدیر مدرسه به عنوان مسئول و متولی امور و تامین امکانات و برنامه‌ریزی پیشرفت این مجموعه، نقش متمایزی در پیشرفت و تعالی علمی، آموزشی و فرهنگی کشور ایفا می‌کنند. در این راستا تحقیق حاضر انجام گرفت.

هدف اصلی در این پژوهش ارائه مدلی برای شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار به روش آمیخته بود. یافته‌های به‌دست آمده از این پژوهش در مرحله کیفی نشان داد که شایستگی مدیران دارای 5 بعد اساسی شامل (شایستگی مدیران، شاخص‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی، شاخص‌های روانی و ذهنی-اخلاقی مدیران، مهارت‌های مدیریتی) می‌باشد. در واقع با توجه به نتایج پژوهش برای اینکه ما مدل شایستگی مدیران را اعمال نماییم باید به ابعاد و مولفه‌های استخراج شده در این پژوهش توجه نماییم. زیرا در شرایط پیچیده

همانطور که شکل 2 مقادیر t آزمون را نشان می‌دهد، در این پژوهش مقدار t ابعاد شایستگی مدیران از 11/98 تا 3/03 تخمین زده شده است که بیشتر از مقدار t مفروض (1/96) محاسبه شده است. لذا با توجه به معنی داری و مثبت بودن این ضریب با 99 درصد اطمینان می‌توان بیان نمود که تمام ابعاد فوق بر شایستگی مدیران اثر مثبت و غیر مسقیم می‌گذارد. بیشترین مقدار t مربوط به بعد دانش و آگاهی (F5) و کمترین آن بعد انتقادپذیری (F15) است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای پر تحول امروزی مدیران یکی از اهرم‌های کلیدی در اداره سازمان‌ها به شمار می‌روند و داشتن مدیران توانمند که بتوانند سازمان‌ها را در کشاکش امواج خروشان تحولات و رقابت با موفقیت به سوی آرمان‌ها هدایت نمایند یک مزیت رقابت ملی شناخته می‌شود (زاهدی و شیخ 1395). دانش و مهارت کارکنان، مهمترین منبع مزیت رقابتی سازمان‌ها لقب گرفته است و نقش منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین و تقلید ناپذیری با اهمیت‌تر شده است (گابریا 2013). با توجه به اینکه انسان‌ها در قلب سازمان‌ها، نقشی حیاتی و تعیین کننده را بر عهده دارند (نیرومند و همکاران، 1396). لذا شایستگی‌های آنها باید تقویت شود. بر این اساس هر سازمانی که رشدی مستمر و موفقیتی پایدار را تجربه کرده باشد مطمئناً تیمی از مدیران و رهبران شایسته و کارآمد داشته است و کارآمدی و شایستگی تنها از طریق توجه به برنامه‌های ارتقاء و بهبود ویژگی‌ها و شایستگی‌ها تحقق خواهد یافت (ابوالعلائی و همکاران، 1395).

امروزه مدیریت و شایستگی‌های آن در رأس همه مسائل قرار دارد اگر مدیری تفکر راهبردی نداشته باشد و نتواند راهکارها و روش‌های مناسب را با تفکر سریع درک کند، هرگز قادر نخواهد بود سازمان را به تحقق اهداف و به کارگیری روش‌های مناسب هدایت کند. مدیران، یکی از

و متحول جامعه امروز، برنامه‌های توسعه قابلیت‌های مدیران در سطوح مختلف مدیریت که به منظور کارایی و اثر بخشی 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 بوده 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 مهم در کسب مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها هستند. در واقع توجه زیاد به رویکرد شایستگی‌ها نشأت گرفته از توانمندی‌های سازمان‌ها است. 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 حائز اهمیت است، زیرا از این طریق می‌توانند عملکرد خود را توسعه و بهبود بخشند (هورتن 2013).

در این پژوهش پس از انجام تحلیل اکتشافی، پانزده بعد «حوزه رهبری، مهارت‌های ارتباطی، ارزش‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، دانش و آگاهی، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، کار تیمی، تعهد سازمانی، قابلیت نفوذ در دیگران، تفکر استراتژیک، مشاوره، تفکر تحلیلی، تحول-گرایی، آگاهی محیطی، و انتقادپذیری» مشخص و مورد بررسی قرار گرفت.

آزمون معادلات ساختاری نشان داد که؛ بین بعد حوزه رهبری و شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار با بار عاملی 7/40، بعد مهارت-های ارتباطی و شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار با بار عاملی 8/70، ارزش‌های اخلاقی و شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار با بار عاملی 5/47، ویژگی‌های شخصیتی و شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و

پرورش شهرستان سبزوار با بار عاملی 5/31، دانش و آگاهی و شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار با بار عاملی 6/03، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری و شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار با بار عاملی 4/39، کار تیمی و شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار با بار عاملی 4/84، تعهد سازمانی و شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار با بار عاملی 4/19، قابلیت نفوذ در دیگران و شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار با بار عاملی 2/94، تفکر استراتژیک و شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار با بار عاملی 1/76، مشاوره و شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار با بار عاملی 1/09، تفکر تحلیلی و شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار با بار عاملی 0/81، تحول‌گرایی و شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار با بار عاملی 1/77، آگاهی محیطی و شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار با بار عاملی 0/57، و انتقادپذیری و شایستگی مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش سبزوار با بار عاملی 0/31، نیز ارتباط مستقیم و معنی‌داری دارند. باید توجه نمود که از دید مدیران مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سبزوار، مهارت‌های ارتباطی بیشترین تاثیر را در تحقق شایستگی مدیران دارد. پس از آن به ترتیب تقویت و سازماندهی و توانمندسازی حوزه رهبری، دانش و آگاهی، ارزش‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، کتر تیمی، برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری، تعهد سازمانی، قابلیت نفوذ در دیگران، تحول‌گرایی، تفکر استراتژیک، مشاوره، تفکر تحلیلی، آگاهی محیطی و انتقادپذیری در شایستگی مدیران موثرند.

*Principals*, Faculty of Psychology, University of Tehran. [In Persian].

Farzaneh M, Pour Karimi J, Nowruzi M 2016, Providing patterns of professional competence for high school principals Vol.8 ., No.7 , Pp. 200-208 [In Persian].

Flessa JJ 2012, Principals as middle managers: school leadership during the implementation of primary class size reduction policy in Ontario”, *Leadership and Policy in Schools*, Vol.3 ., No.1 , Pp. 325-343.

Gabrira TN 2013, *A Strategic Perspective on Human resource Development*. Advances in developing human Resource.

Ghorbannejad P, IsaKhani A 2016, Designing a Competency Model for Academic Managers Based on Islamic Model: A Comparative Study, *Quarterly Journal of Management at Islamic University* Vol.11 ., No.5 , Pp. 365-371 [In Persian].

Horton R 2013, Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review* Vol.7 ., No.14 , Pp. 279-333.

Mahmoudi QM, Zarei Matin H, Bahraii P 2013, Competence and Explanation of Competencies of University Administrators. *Management in Islamic University*, Vol.1 ., No.1 , Pp.143-114.

Mohammadian M, Zahiri Abdond M 2015, Pathology of Professional Qualification of Managers and Trainers of Free Vocational Training (Case Study, Trainers and Managers of Khuzestan Free Technical Vocational Schools). *The 5th National Conference and the Fourth International Conference on Educational Skills and Employment*. Vol.9 ., No.10 , Pp.11-1 [In Persian].

Niknami M 2011, *Educational Supervision and Guidance*, samt, Iran. [In Persian].

## پیشنهادهات

بررسی این پژوهش با طرح پژوهشی متفاوت و همچنین استفاده از ابزارهای متفاوت بر روی همین جامعه آماری یا جوامع آماری مشابه تکرار شود.

بخش کیفی و کمی الگوی شایستگی مدیران در این پژوهش در شهرستان سبزوار انجام شده که پیشنهاد می-شود در پژوهش آتی به بررسی همین موضوع در مقیاسی بزرگتر و در سایر استانها پرداخته شود و مطالعه و مقایسه تطبیقی انجام داد.

## References

Abolalaei B, Ghaffari A 2016, *Model of Managers Competencies, Iranian Industrial Development and Renovation Organization*. [In Persian].

Ahadzie DK, Proverbs DG, Olomolaiye P 2008, Towards Developing Competency-based Measures for Construction Project Managers: Should Contextual Behaviors be Distinguished from Task Behaviors? *International Journal of Project Management*. Vol.17 ., No.36 , Pp.631-645 [In Persian].

Alagheband A 2012, *Introduction to Educational Management*. Tehran: Ravan. [In Persian].

Angelides P 2012, Forms of leadership that promote inclusive education in Cypriot schools”, *Education Management Administration and Leadership*, Vol.40 ., No.1 , Pp. 21-36.

Creswell JW, Plano C 2007, *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, London: Sage Publication Inc.

Farahbakhsh S, Jafari Sarabi M, Kamari E et al 2018, Formulation of Academic-Professional Competencies of Primary School Principals of Lorestan Province, Vol.6 ., No.5 , Pp. 127-198 [In Persian].

Farzaneh M, Pour Karimi J, Norouzi M 2017, *Presentation of Patterns of Professional Competence of High School*

- Competency with Transformational Leadership Style of Managers in Research Organizations, *Human Resource Management Research*, Vol.9 ., No.18 , Pp.201-214[In Persian].
- Shabani R, Khorshid A, Abbasi L etal 2019, Presenting a Competency Model for Elementary School Principals in Tehran, *Quarterly Journal of Educational Systems*, Vol.7 ., No.3 , Pp. 94-79. [In Persian].
- Torkzadeh J, Mohammadi G 2015, Evaluation of School Administrators' Competency Based on Islamic Managerial Competency Criteria (*Teachers of Four Shiraz Education Areas*), Vol.3 ., No.7 , Pp.39-58[In Persian].
- Zahedi S, Sheikh I 2016, Model of Strategic Abilities of Middle-aged Managers, *Strategic Management Studies*, Vol.1 ., No.5 , Pp. 139-95. [In Persian]
- Nirmand P, Sufi B, Jahangir A etal 2018, Conceptual Framework for CEOs of Technology Based Firms, Dimensions, Components and Indicators, *Career and Organizational Counseling*. Vol.4 ., No.12 , Pp. 161-145[In Persian].
- Pashiardis P, Brauckmann S 2009, Evaluation of school principals. In G. Crow, J. Lumby, and P. Pashiardis, eds. *International Handbook on the Preparation and Development of School Leaders*. New York: Rout ledge, Vol.3 ., No.9 , Pp. 263-7
- Poloncic Melissa J 2016, "Principal's perceptions of effective professional development in schools", *Journal of Educational Administration*, Vol.6 ., No.4 , Pp.56-67.
- Pour Karimi J, Farzaneh M, Norouzi M 2017, An Analysis of the Professional Competences of School Principals, Findings of a Mixed Research, *School Management Quarterly*, Vol.1 ., No.8 , Pp. 1-25[In Persian].
- Pour Karimi J, Sadeghat M 2014, Explaining the Relationship between

مجله‌ی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور  
فصلنامه‌ی مرکز مطالعات و توسعه‌ی آموزش علوم پزشکی  
سال دوازدهم، ویژه‌نامه 1400

## تدوین طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس

**مهرداد ابراهیم پور:** دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، شهر نیشابور، ایران.  
**مسلم چرابین\*:** عضو هیات علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، شهر نیشابور، ایران.  
**احمد اکبری:** عضو هیات علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، شهر بردسکن، ایران.  
**احمد زنده دل:** عضو هیات علمی، گروه آمار، دانشگاه آزاد اسلامی، شهر نیشابور، ایران.

**چکیده:** این پژوهش با هدف طراحی مدل الگوی شایستگی مدیران مدارس انجام شده است. پژوهش حاضر با هدف کاربردی و با رویکرد آمیخته با طرح اکتشافی انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل 15 نفر از خبرگان علمی و با تجربه مدیران سبزواری بودند که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. همچنین جامعه آماری در بخش کمی شامل 153 نفر بود. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که از نظرات اساتید و متخصصان استفاده شده است. در بخش کمی نیز به منظور گردآوری داده از پرسشنامه محقق ساخته الگوی شایستگی مدیران استفاده شده که از 5 بعد اصلی و 17 بعد فرعی برگرفته از نتایج حاصل از مصاحبه‌های بخش کیفی بهره گرفته شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش داده بنیاد استفاده شده و جهت تجزیه و تحلیل در بخش آمار توصیفی، جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و برای معنی‌داری رابطه بین متغیرها از آزمون t و برای آزمون کفایت نمونه و همبسته بودن از آزمون KMO و بارتلت و همچنین طراحی مدل انجام گردید. نتایج بخش کمی نشان داد که در این پژوهش مقدار t ابعاد الگوی شایستگی مدیران از 11/98 تا 3/03 تخمین زده شده است که بیشتر از مقدار t مفروض (1/96) محاسبه شده است. لذا با توجه به معنی دار بودن این ضریب با 99 درصد اطمینان می‌توان بیان نمود که تمام ابعاد فوق بر آن اثر مثبت می‌گذارد. بیشترین مقدار t مربوط به بعد دانش و آگاهی و کمترین آن بعد انتقادپذیری است.

**واژگان کلیدی:** الگوی شایستگی، مدیران، مدارس.

\***نویسنده مسؤول:** عضو هیات علمی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، شهر نیشابور، ایران.

Email: moslemch2015@gmail.com