

# Identifying and Explaining the Competencies of Primary School Principals in Mazandaran Province

## ARTICLE INFO

*Article Type*  
*Analytical Review*

### Authors

Saeed Valaei <sup>1</sup>,  
Babak Hosseinzadeh <sup>2\*</sup>,  
Ali Asghar Shojaei <sup>3</sup>

### How to cite this article

Saeed Valaei, Babak Hosseinzadeh, Ali Asghar Shojaei, Identifying and Explaining the Competencies of Primary School Principals in Mazandaran Province, *Journal of Islamic Life Style Centered on Health*. 2020;4(3):198-214.

1. PhD Student, Department of Educational Management, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran (Corresponding Author).
3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Babol Branch, Islamic Azad University, Babol, Iran.

### \* Correspondence:

Address:  
Phone:  
Email: hoseinzadeh2002@gmail.com

### Article History

Received: 2020/10/03  
Accepted: 2020/12/16  
ePublished: 2020/12/20

## ABSTRACT

**Purpose:** The purpose of this study was to design and develop a competency model for primary school principals in education in Mazandaran province.

**Materials and Methods:** The present study is a quantitative research in terms of applied purpose and based on the nature of the data and is a descriptive survey based on the data collection method. The statistical population of this study was all primary school principals in Mazandaran province that 292 people were selected by cluster random sampling. The main tool for data collection was a researcher-made questionnaire on competency dimensions. The reliability of the questionnaire was 0.96 through Cronbach's alpha method. In order to analyze the research data, descriptive statistics, confirmatory factor analysis, mean test, one-way analysis of variance and Tukey test, one-sample t-test, Friedman and Wilcoxon test were used.

**Findings:** showed that competency dimensions have a different role among primary school principals. According to Friedman and Wilcoxon test, the highest priority was related to the component of using the positive capabilities of oneself and others, and decision-making, team activities, professional skills, leadership skills, communication skills, encouraging typology and change, and work communication were the next priorities, respectively.

**Conclusion:** According to the value of the level of significance of the variables (greater than 0.05) indicates the acceptability of the variables and following the normal distribution and using the parametric test. The highest mean is related to the work relationship variable (3.91) and the lowest mean is related to the variable of encouragement, innovation and change (3.66). From the final research model 0.0001, the average standard deviation is / 517, the average standard error is / 554. And the degree of fit of the final research model was equal to 3.785.

**Keywords:** Competence, Primary School Principals, Mazandaran.

## شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس ابتدایی

## استان مازندران

سعید ولایی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران.

بابک حسین زاده<sup>۲\*</sup>

استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران (نویسنده مسئول).

علی اصغر شجاعی<sup>۳</sup>

استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد بابل، دانشگاه آزاد اسلامی، بابل، ایران.

## چکیده

**هدف:** هدف از این تحقیق طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی در آموزش و پرورش استان مازندران بود.

**مواد و روش‌ها:** تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و براساس ماهیت داده‌ها تحقیق کمی و بر اساس روش گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران مدارس دولتی دوره ابتدایی در استان مازندران بود که ۲۹۲ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای به عنوان نمونه انتخاب شدند.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته در زمینه ابعاد شایستگی بود. پایایی پرسشنامه از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۶ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی، تحلیل عاملی تاییدی، آزمون میانگین، آزمون آنالیز واریانس یکطرفه و توکی، آزمون تی تک نمونه‌ای، فریدمن و ویلکاکسون استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نشان داد که ابعاد شایستگی در بین مدیران مدارس ابتدایی نقش متفاوتی دارند. طبق آزمون فریدمن و ویلکاکسون بالاترین اولویت مربوط به مولفه بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران بود و تصمیم‌گیری، فعالیت‌های تیمی، مهارت‌های حرفه‌ای، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های ارتباطی، تشویق نوع‌آوری و تغییر و ارتباط کاری به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار داشت.

**نتیجه‌گیری:** با توجه به مقدار سطح معنی‌داری متغیرها (بزرگتر از ۰/۰۵) نشان از مقبولیت متغیرها و پیروی از توزیع نرمال و استفاده از آزمون پارامتریک می‌باشد. بالاترین میانگین مربوط به متغیر ارتباط کاری (۳/۹۱) و کمترین میانگین مربوط به متغیر تشویق و نوآوری و تغییر (۳/۶۶) می‌باشد همچنین نتایج بدست آمده از مدل نهایی تحقیق نشان می‌دهد که میانگین عدد معناداری ۰/۴۲، آستانه معناداری بدست آمده از مدل نهایی تحقیق ۰۰۰۰۱، میانگین انحراف استاندارد ۵۱۷/۵، میانگین خطای استاندارد ۵۵۴/۵ و درجه تناسب مدل نهایی تحقیق برابر با ۳/۷۸۵ بوده است.

کلید واژه‌ها: شایستگی، مدیران مدارس ابتدایی، مازندران.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۲۶

\*نویسنده مسئول: hoseinzadeh2002@gmail.com

## مقدمه

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. همچنین تغییرات سیاسی، اقتصادی، جغرافیایی و فناوری، تأثیرات شگرفی بر سازمان‌ها داشته است، سرعت این تغییرات، همراه با افزایش رقابت جهانی، سازمان‌ها را مجبور کرده است تا با بازاندیشی در شیوه‌های انجام کار خود، فعالیت‌های خود را مجدداً سازماندهی کنند از جمله موضوعات مهم دنیای امروز به این موارد می‌توان اشاره کرد: نوآوری و دانش مهم‌ترین عامل تولید قلمداد می‌شود (۱).

ذهن کارکنان و مدیران به بانک اطلاعات استراتژیک تبدیل شده است بر این اساس دانش و مهارت کارکنان مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمانها لقب گرفته است و نقش منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، جانشین و تقلیدناپذیری بااهمیت تر شده است با توجه به اینکه انسانها در قلب سازمانها، نقشی حیاتی و تعیین کننده را بر عهده دارند لذا شایستگیهای آنها باید تقویت شود.

توجه به لیاقت و شایستگی افراد در کار را شاید بتوان با قدمت تاریخ پیدایش دولتها در جهان مقارن دانست آمار ارزیابی شایستگی و لیاقت به طور علمی و آماری و با استفاده از روشها و فنون روانشناختی، عمری بیش از یک قرن ندارد. شناخت ابعاد شایستگیهای مدیریتی، برای توسعه و برای ارزیابی مدیران یک عامل اساسی است. مدیران، مسئول مدیریت کردن سازمانهای پیچیده با چالشهای مختلف و تقاضاهای غیرقابل پیش بینی هستند. سه مشخصه اصلی شغل مدیریت، ایجاز، تنوع و جزء کردن کار است. مدیران باید دارای سرعت عمل باشند و انعطاف پذیر، و به گونه ای شایسته رفتار کنند که رفتار آنها منجر به اثربخشی در محیط شغلی شود (۲).

پل سندویث<sup>۱</sup> اظهار می‌دارد که امروزه سازمانها با سه تهدید مواجهند که متقاضی کیفیت روبه رشد، کاهش هزینه و نوآوری هستند. برای کسانی که نقش مدیریت و سرپرستی دارند این مفاهیم نیاز به دانش و مهارتهای با درجه بالایی را طلب می‌کند. سندویث الگوی حوزه شایستگی را ارائه داده است. در این الگو شایستگیهای مدیر درگرو افزایش نقش او در مدیریت و سرپرستی است. درواقع وی معتقد است که کیفیت بخشی به هریک از سه موضوع فوق می‌تواند به میزان افزایش شایستگی مدیر کمک کند. به عقیده وی مهارت تشخیصی یعنی مهارتهایی که یک مدیر را به دادن مناسبترین پاسخ به یک موقعیت قادر می‌کند. مدیران باید

بتوانند تنوعات را مدیریت کنند. آنان باید قادر باشند که یک گروهی از افراد باهوش و افراد ماهر که دارای شخصیت‌های متفاوت فردی هستند را در یک تیم هماهنگ کرده و هدایت سازند. (۳)

پیشینه و مبانی نظری تحقیق

حسین خنیفر و همکاران در مقاله ای با عنوان مدیران مدارس: شایستگی، دانش، توانایی و مهارت‌ها و ارائه مدل به این مهم دست یافتند که هدف پژوهش حاضر شناسایی شایستگی، دانش، توانایی و مهارت‌های مدیران مدارس و طراحی مدل جهت استفاده در کانون ارزیابی بود (۴). در این پژوهش آمیخته با استفاده از یافته‌های به دست آمده از مطالعه اکتشافی مؤلفه‌های شایستگی مشخص شده و از طریق معادلات ساختاری آزمون شد. جامعه پژوهش در بخش دلفی، کلیه صاحب نظران، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در آموزش و پرورش بود که با استفاده از نمونه گیری هدفمند مبتنی بر گلوله برفی با ۲۵ نفر از صاحب نظران مصاحبه شد. جامعه آماری در مرحله کمی کلیه مدیران آموزش و پرورش شهر تهران بودند که با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای ۴۶۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار پژوهش در مرحله کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. به منظور تحلیل یافته‌های به دست آمده از روش دلفی، از روش تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد. نتایج نشان داد ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارتند از: شایستگی دانشی (دانش عمومی مدیریت، دانش بروز در زمینه مدیریت آموزشی، دانش در زمینه آموزش و تدریس، دانش محیطی، شناخت قوانین اجرایی مرتبط و دانش فناوری اطلاعات)، حرفه‌ای (اخلاق حسنه، التزام به ارزش‌ها، صداقت و راستگویی، انعطاف پذیری، سعه صدر و مهربانی، مشتری مداری و مدیریت تعارض)، ویژگی‌های شخصیتی (الگو بودن، مسئولیت پذیری، تعهد، مشارکت پذیری، یادگیرندگی، کمالجویی، خود ارتقایی، خود مدیریتی و اعتماد به نفس) اجرایی (مدیریت اطلاعات، ریسک پذیری، مدیریت منابع، بازخورد به موقع، برنامه ریزی عملیاتی و مهارت تصمیم گیری) رهبری (انگیزه بخشی، توسعه افراد و تواناسازی، کار تیمی و تیم سازی، نفوذ گذاری و تاثیر، مدیریت استعداد، جانسین پروری و الهام بخشی) ارتباطات (مهارت‌های شنیدن، اخلاق و رفتار حسنه، توانایی ارتباط با کارکنان، فهم و درک دیدگاه‌های دیگران، توانایی برقراری ارتباط روشن و آشکار، توانایی ارتباط با مدیران مدارس و توانایی تعامل با والدین دانش آموزان) ادراکی (خلاقیت، نوآوری، تفکر منطقی و بصیرت).

عباس عباسپور و همکاران در مقاله ای با عنوان طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه به این مطالعه دست یافتند هدف این پژوهش طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم بود (۵). روش این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی و از منظر گردآوری اطلاعات آمیخته از نوع اکتشافی بود. از روش کیفی برای استخراج مؤلفه‌های الگوی مورد نظر و از روش کمی برای اعتبار یابی آن الگو استفاده گردید. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که مصاحبه‌شوندگان از طریق روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. داده‌های حاصل از

مصاحبه به روش تنوری داده بنیاد پالایش و کدگذاری گردید. در نهایت با توجه به تم‌های شناسایی شده، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل اولیه پژوهش ترسیم گردید. در مرحله کمی با استفاده از مدل ترسیم شده، وضعیت موجود شایستگی مدیران مدارس متوسطه دوره دوم سنجش شد. روش پژوهش در این مرحله کمی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه دوم نظری شهر تهران بود. تعداد ۲۵۰ پرسشنامه در بین مدیران مدارس توزیع گردید. بر اساس مصاحبه‌های کیفی، بیست مضمون مربوط به شایستگی مدیران مدارس استخراج شد که در قالب ۶ مؤلفه اصلی دسته بندی گردیدند. بعد اول: شایستگی‌های فردی، شامل مؤلفه‌های شخصیتی و ارزشی است. بعد دوم: شایستگی‌های مدیریتی، دو مؤلفه با نام‌های منابع انسانی و بینش و نگرش دارد. بعد سوم: شایستگی‌های علمی و شغلی، دو مؤلفه این بعد، تخصص و شغلی است. بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاد گردید برای دستیابی به نظام آموزشی اثربخش، شرایط انتخاب مدیران مدارس باید بازتعریف شود. مدیران ارشد آموزش و پرورش در انتخاب مدیران مؤلفه‌هایی چون شایستگی‌های مدیریتی، شایستگی‌های علمی و تخصصی و شایستگی‌های فردی را مدنظر قرار دهند.

رمضان پیری و همکاران در مقاله ای با عنوان طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران آموزشی بر اساس آموزه‌های قرآن کریم به این نتیجه دست یافتند که هدف این پژوهش ترکیبی طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران آموزشی بر اساس آموزه‌های قرآن کریم بوده است. در مرحله کیفی پژوهش با مطالعه ی دقیق متن قرآن کریم و تفاسیر مربوط و استفاده از روش تحلیل مضمون، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران آموزشی استخراج و سپس با استفاده از مصاحبه ی نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان، الگوی اولیه با ۴ بعد، ۳۴ مؤلفه و ۱۶۷ شاخص تدوین گردید. در مرحله کمی، داده‌ها با استفاده از پرسشنامه و تکمیل آن توسط تعداد ۶۰ نفر از خبرگان جمع‌آوری و با روش حداقل مربعات جزئی (PLS) تحلیل و الگوی تدوین شده اعتباریابی گردید. انتخاب نمونه در هر دو مرحله هدفمند و به روش گلوله برفی بوده است. نتایج پژوهش نشان داد که الگوی شایستگی مدیران آموزشی دارای ۴ بعد، ۲۹ مؤلفه و ۱۳۱ شاخص است: الف- بعد ارزشی با ۵ مؤلفه ی: خدامحوری، حق‌مداری، عدالت خواهی و ظلم ستیزی، معادباوری و آخرت گرایی و ولایت‌مداری و ۲۵ شاخص. ب- بعد نگرشی با ۵ مؤلفه ی: نگرش به هستی، نگرش به انسان، نگرش به دنیا و آخرت، نگرش به مدیریت و نگرش به نظارت و ۲۵ شاخص. ج- بعد منشی با ۱۰ مؤلفه ی: اخلاص، اعتدال، امید، توکل، تقوا، ذکر خدا، شکرگزاری، وفای به عهد، شرح صدر و امانتداری و ۳۴ شاخص. د- بعد دانشی با ۹ مؤلفه ی: توانایی برنامه ریزی، توانایی سازماندهی، توانایی ایجاد انگیزش، توانایی رهبری، توانایی توانمندسازی، توانایی ارزیابی، توانایی ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی، توانایی تصمیم گیری و توانایی نظارت و کنترل و ۴۷ شاخص.

محمد جاودانی، عباس اناری نژاد و ژیلایه حیدری در مقاله خود با عنوان طراحی و اعتبار سنجی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای اعضای هیات علمی دانشگاه فرهنگیان به این مهم دست یافتند که پژوهش

بوسلی و پایو، در تحقیقی با عنوان "شایستگی‌های کارکردی منابع انسانی در شرکت‌های اروپایی" و با داده‌هایی که بر اساس مدل جهانی مطالعه شایستگی منابع انسانی که به وسیله محققان دانشگاه میشیگان تدوین شده بود، به بررسی شایستگی‌های منابع انسانی پرداختند (۸). نتایج این تحقیق نشان می‌داد که اعتبار فردی و فعالیت‌های منابع انسانی تأثیر مثبتی بر رتبه بندی کارکردها و نیز متخصصان منابع انسانی دارند. بر اساس داده‌های به دست آمده از افرادی که خارج از حوزه منابع انسانی بودند، شایستگی مشارکت استراتژیک منجر به اثربخشی اقتصادی شرکت می‌شد؛ در حالی که مدیران فعال در حوزه منابع انسانی شایستگی دانش کسب و کار را عامل مهمی در ایجاد ارزش افزوده از طریق کارکردهای منابع انسانی می‌دانستند.

#### ادبیات نظری

امروزه یکی از مهمترین ملاک‌های موفقیت تمامی سازمانها از جمله سازمانهای آموزشی، میزان اثربخشی آنان است. اثربخشی مدرسه موضوع اصلی و اساسی محققان تربیتی است که سابقه آن به تحقیقاتی هم چون کلمن، راتر، بروکاور، ادموندز، موسو مادواس و... بر میگردد که شاخص ترین تحقیقات آموزشی مربوط به مدارس اثر بخش به شمار میرود و در این زمینه نظرات مختلف و تا حدودی مشابه بیان شده است. به عنوان نمونه اثربخشی سازمانی عبارت است از درجه یا میزانی که سازمان به هدفهای مورد نظر نزدیک می‌شود، یا هوی و میسکل معتقدند یک سازمان زمانی اثربخش است که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا بیش تر از آن باشد، همچنین رابینز بیان می‌دارد اثربخشی سازمانی وضعیتی است که در آن سازمان مورد نظر، منابع را به میزان محدود مصرف کند و بتواند به اهداف با توجه به معیارهای تعیین شده دست یابد. بنابراین اثربخشی سازمانی میزان تحقق اهداف سازمانی می‌باشد (۸).

منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان محسوب می‌شوند که با تلاش و کوشش و ایجاد هماهنگی و بکارگیری دیگر اجزا سازمان، اهداف سازمانی را تحقق می‌بخشد. این منابع دارای تواناییها و قابلیت‌های بالقوه‌ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می‌شود. دست‌یابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسانها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار و تلاش است. یکی از مواردی که در این زمینه قابل بررسی است قرار دادن افراد در جایگاه‌های متناسب با توانائی، تجارب و قابلیت آنها است. این فرآیند در قالب نظام شایسته‌سالاری بررسی گردیده است. مفهوم شایسته‌سالاری به اجمال شایستگی، گزینش، جلب و جذب مداوم نیروها و سپس فراهم کردن زمینه‌های اعمال مدیریت برحسب توانمندیهای افراد می‌باشد. شناخت ابعاد شایستگی‌های مدیریتی هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران عامل اساسی بشمار می‌رود. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید به گونه‌ای انتخاب شوند که قابل سنجش باشند. لذا انتظار می‌رود زمانی که مولفه و محورهای شایستگی تعیین می‌شود، انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به این مولفه‌ها صورت گیرد. شایستگی‌ها مجموعه

حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگیهای حرفهای اعضای هیات علمی دانشگاه فرهنگیان انجام شد. این پژوهش از نوع توسعه‌ای-کاربردی است که به روش ترکیبی از نوع اکتشافی متوالی انجام شد (۶). دانشجویان، اعضای هیات علمی و کارشناسان آموزش دانشگاه فرهنگیان فارس به عنوان جامعه آماری بخش کیفی به شمار میروند که با روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، ۶۰ نفر (۱۵ نفر عضو هیات علمی، ۱۵ نفر کارشناس آموزش و ۳۰ نفر دانشجو (۱۵ دختر و ۱۵ پسر)) انتخاب شدند. در بخش کمی نیز اعضای هیات علمی دانشگاه فرهنگیان کشور به عنوان جامعه آماری بودند که ۱۵۰ نفر به شیوه تصادفی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه نیمه ساختمند و بررسی اسناد، و در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای تحلیل داده‌های کیفی، از روش تحلیل مضمون و برای تحلیل داده‌های کمی از تحلیل عامل و ضریب آلفای کربناخ استفاده شد. با استفاده از معیارهای اعتبارسنجی کیفی چارچوب اولیه اعتبارسنجی گردید. برای اعتبارسنجی کمی از تحلیل عامل و ضریب آلفای کربناخ استفاده شد. نتایج نشان داد که الگوی شایستگیهای حرفهای اعضای هیات علمی دانشگاه فرهنگیان متشکل ۳ عامل (۱-دانش حرفه‌ای ۲- مهارتهای حرفهای ۳-اخلاق حرفهای)، ۱۱ ملاک (۱-دانش محتوا ۲- دانش آموزش محتوا ۳-دانش پژوهشی ۴-دانش سازمانی ۵-دانش فناوری ۶-مهارت تدریس ۷-مهارت پژوهش ۸-مهارت فناوری ۹- مهارتهای ارتباطی ۱۰-اخلاق فردی ۱۱- اخلاق سازمانی) و ۶۲ نشانگر است. این الگو میتواند به عنوان چارچوب و مبنایی برای جذب، توسعهی حرفهای و ارزیابی شایستگیهای حرفهای اعضای هیات علمی دانشگاه فرهنگیان کشور مورد استفاده قرار گیرد.

ادواردز در پژوهشی شایستگی‌های مدیریت (۲۰۲۰) را نه عامل یعنی توسعه و پرورش کارکنان، ارتباطات، حل مساله، مدیریت تغییر، مهارت‌های فنی و وظیفه تشکیل گروه، مدیریت عملکرد (وظیفه)، آگاهی بین فردی، یکپارچه کردن دیدگاه‌ها دانسته است.

اسوالب پژوهشی با عنوان شایستگی‌های رهبری پایدار با استفاده از نظریه داده بنیاد انجام داد. هدف از این مطالعه کشف موقعیت‌های منحصر به فرد مهارتها ارزشها و یا رفتارهایی است که جمعا شایستگی نامیده می‌شود. موارد شایستگی عبارتند از: ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف پذیری و تغییر، روابط بین فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مساله، درک دیگران و جوامع و خود فرمانی.

بن، پژوهشی با عنوان طراحی کدل شایستگی برای کار آفرینان بین المللی مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام داد. در این پژوهش از مدل مطالعه شایستگی منابع انسانی استفاده شده است. شایستگی‌هایی که در این پژوهش مورد آزمون قرار گرفته شامل: دانش کسب و کار، مشارکت استراتژیک، فعالیت‌های منابع انسانی، اعتبار شخصی، و فناوری منابع انسانی می‌باشد. همه این شایستگی‌ها به منظور تعیین اینکه آیا ارتباط معنی داری با عملکرد شرکت دارند یا نه، آزمون شده‌اند.

ای از دانش، مهارتها و تواناییها در یک شغل خاص است که به شخص اجازه می دهد در انجام وظایف خویش به موفقیت دست یابد. بر همین اساس شناسایی مجموعه شایستگی های مدیران به جهت نقشی که در اثربخشی سازمان دارد، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. از سوی دیگر تعیین شایستگی های مدیران میتواند در راستای طراحی نظام های انتخاب و انتصاب، آموزش و ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گیرد.

شکست هر سازمان را در زمینه دستیابی به بهره وری بهینه، می توان تا حدودی مربوط به مدیریت و رهبری غیر کارآمد آن سازمان دانست. 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 بکارگیری دانش و تجربه تخصصی دو چندان کرده است (۹).

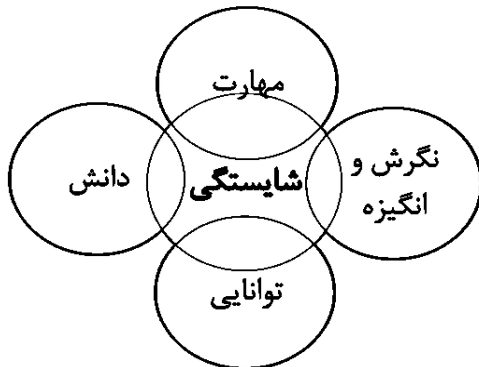
به همین دلیل امروزه تلاش می شود تا افرادی را در پستهای مدیریت بگمارند که توانایی و شایستگی های لازم را برای رهبری اثربخش داشته باشد. در همین راستا، شورای عالی اداری در یکصدمین جلسه، پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور به منظور ارتقاء بهره وری و کارایی نیروی انسانی و مدیریت دستگاههای اجرایی و برقراری نظام مطلوب انتخاب و انتصاب مدیران متعهد و متخصص و ایجاد ثبات در مدیریتها و افزایش انگیزش کارکنان برای ارتقاء شغلی، ضوابط انتخاب، انتصاب و تغییر مدیران را تصویب نموده است. در ماده ۹ این آیین نامه آمده است که به منظور شناسایی افراد شایسته برای تصدی پست های مدیریتی و فراهم نمودن زمینه های بروز توانایی و لیاقت افراد، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و دستگاهها می توانند نسبت به برگزاری آزمون های عمومی و اختصاصی مدیریتی از بین داوطلبان پست های مدیریتی و سرپرستی اقدام و افراد واجد شرایط را به مقامات مسئول معرفی کنند. منظور از تعیین شایستگی مدیران شامل رفتارهای مدیریتی و تخصصی از قبیل، ارزیابی درجه کفایت و لیاقت کارکنان، از لحاظ انجام وظایف، مشاغل محوله و پذیرش مسوولیت ها در سازمان است. شناخت کارکنان قوی و اعطا پاداش به آنان و دیگر کارکنان از جمله علل اصلی تعیین شایستگی است (۹). معمولاً چهار ویژگی برای شایستگی مطرح شده است: ۱- مرتبط با شغل یا سازمان است ۲- ارتباط مثبت با عملکرد بهتر فرد یا اجرای موفقیت آمیز نقش دارد. ۳- قابل تعریف به صورت های قابل مشاهده در شغل می باشد ۴- قابل ارزیابی و آموزش است (۱۰).

در عصر حاضر شاهد تحولات گسترده و بی درپی هستیم که باعث می شود روزه روز با مسوولیت و وظایف نهادها و سازمان های اجتماعی سنگین تر شود. یکی از نهادهایی که ارتباط مستقیم با این تحولات را دارد و لزوماً باید با این تحولات هماهنگ شود، آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش مهم ترین نهاد اجتماعی برآمده از متن جامعه و در عین حال سازنده و تکامل دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری حیاتی و محسوس است. از میان سازمان های گوناگونی که در آموزش و پرورش به طور رسمی فعال هستند، مدرسه به عنوان یک سازمان اجتماعی حساس، نقش

مهمی در تحقق هدف های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر عهده دارد و لازمه تحقق این هدفها، ایجاد و تقویت محیط های جذاب و داشتن مدیران شایسته است (۶). سازمان های آموزشی به ویژه مدارس به عنوان قالب و الگوی سایر نهادها و موسسه های موجود در جوامع هستند و از این رو از ارکان اصلی توسعه جوامع در زمینه های مختلف محسوب می شوند. تقریباً همه اعضای جامعه دورانی مهم از زندگی خود را در درون سازمان های آموزشی و مدرسه سپری می کنند و در بخش های دیگر زندگی نیز به صورت های مختلف تحت تأثیر عملکرد این سازمان ها قرار می گیرند. به این ترتیب سازمان های آموزشی و مدارس و عملکردشان که متأثر از عملکرد نیروی انسانی آنهاست، اهمیت و حساسیت اجتماعی بالایی دارد که کمتر سازمانی در جامعه دارای آن است. فرآیند آموزش و پرورش با انسان سروکار دارد و چون انسان موجودی پیچیده است از این رو نظام آموزشی و مدیران آن به ایفای دشوارترین و پرمسئولیت ترین وظایف و فعالیت های اجتماعی اشتغال دارند. در هر نظام آموزشی سنجیده و عقلانی که دارای هدف های روشن و برنامه مشخص است، ایفای وظایف و فعالیت های آموزشی و رهبری آنها باید به افراد شایسته و صاحب صلاحیت سپرده شود. از مسائل اساسی و بااهمیت نظام آموزش و پرورش، مدیریت و سازمان دهی آن است. مدیریت در آموزش و پرورش از مدیریت کردن بر یک سازمان دیگر تقریباً متمایز است، زیرا مدیریت آموزشی امری ظریف، تخصصی، علمی است که علاوه بر عوامل گفته شده کارش تولید کالا نیست بلکه مدیریت در این سازمان انسان سازی است لذا مدیریت سازمان های آموزشی باید دارای شایستگی های لازم باشند. مدیر مدرسه نقش حساس و حیاتی در پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت دارد. مدیر باید دارای ویژگی ها، توانایی ها و مهارت های خاصی باشد تا بتوان با کمال اطمینان کودکان و نوجوانان را به دست او سپرد. دانش و آگاهی و مهارت های مدیر باید قبل از پرداختن به مدیریت در حدی باشد که نیازی به آزمایش و خطای مکرر نباشد. در تعلیم و تربیت و مدیریت آموزشی هر آزمایش و خطایی همراه با زبان های بزرگی خواهد بود که خیلی از آنها جبران ناپذیر است. مدیریت مدرسه یکی از چند پست مهم و اصلی در نظام آموزشی است و این سخن معروف، کسی که مدرسه را اداره می کند کشور را اداره می کند، بیانگر ارزش و اهمیت مدیریت آموزشی و مسوولیت بسیار خطیر مدیران است. به همین سبب در انتخاب مدیر مدرسه باید بیشترین دقت و احتیاط را به کاربرد و مدیران را بر اساس شایستگی های لازم انتخاب کرد و در این انتخاب تنها عقل را داور قرار داد نه احساسات و روابط شخصی. بدون شک کوشش در جهت ارتقای سطح شایستگی ها و مهارت های مدیران آموزشی کشور علاوه بر اینکه از بار مسائل و مشکلات نظام می کاهد، باعث به کارگیری روش های صحیح انجام کار و اجرای اثربخشی برنامه های آموزش و پرورش می شود. (۱۱). بر اساس مطالب مطرح شده، و حساسیت موضوع در آموزش و پرورش لذا این سوال مطرح هست که برای شایستگی مدیران مدارس چه مدلی مطلوب می باشد و الگوی مناسب در این بخش چگونه تدوین می شود؟

نکته ی دیگر در زمینه تعریف شایستگی، آنکه معمولاً دو تعریف مرتبط در زمینه شایستگی ارایه می‌شود. اولی نشانگر توانایی یک فرد برای انجام کارهای مربوط به شغل به گونه ای اثر بخش است و تعریف دوم عبارت است از آنچه که یک فرد برای عملکرد اثر بخش نیاز دارد. این دو تعریف خیلی به هم نزدیک اما متفاوتند. دومی دربردارنده ی آن چیزی است که برای موفقیت در یک شغل لازم است، در حالی که اولی با آنچه که یک فرد به عنوان یک کار مهم در شغل خود انجام می‌دهد در ارتباط است (۱۱).

#### ابعاد شایستگی



دانش: فرایند توسعه دانش و معلومات نظری به گونه معمول از راه تحصیل در سطوح دانشگاهی حاصل می‌شود. توسعه دانش و معلومات زیربنای توسعه مهارتها، و نگرش به شمار می‌آید، و به تنهایی و به خودی خود، تاثیر چندانی در توسعه شایستگی‌های مدیریتی ندارد.

مهارت: عبارتست از، توانایی پیاده سازی علم در عمل. مهارت از راه تکرار کاربرد دانش در محیط واقعی به دست آمده و توسعه می‌یابد. توسعه مهارت منجر به بهبود کیفیت عملکرد می‌شود بدون آن، در بسیاری از موارد، معلومات، منشاء تاثیر زیادی نخواهند بود. برای مثال هیچ مدیری بدون به کارگیری و تجربه کردن اصول کار تیمی در عمل، نمی‌تواند مهارت کار تیمی را با مطالعه کسب کند.

نگرش: عبارتست از تصویر ذهنی انسان از دنیا و پیرامون آن. تصویر ذهنی انسان چارچوبی است که میدان اندیشه و عمل وی را تبیین کرده، شکل می‌دهد. درک انسان از پدیده‌های پیرامون خود و تصمیم‌گیری وی برای عمل، بر مبنای تصویر ذهنی اوست.

توانایی: یک توانش خصلتی با ثبات و وسیع را مصور می‌سازد که شخص را برای دستیابی و نهایت عملکرد در مشاغل فیزیکی و فکری مقید می‌سازد. در واقع توانایی و مهارت مشابه هم بوده و تفاوت آنها در این است که مهارت ظرفیتی خاص برای انجام فیزیکی کارهاست، اما توانایی ظرفیت انجام کارهای فکری را مشخص می‌سازد (۱۲).

هدف اصلی تحقیق: طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی در آموزش و پرورش استان مازندران می‌باشد و شناسایی ابعاد مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران، اولویت بندی ابعاد مولفه‌ها و شاخص‌ها، تعیین مدل پیشنهادی شایستگی مدیران، تعیین درجه تناسب مدل بعنوان اهداف فرعی تحقیق محسوب می‌شوند

سوالات اصلی تحقیق: ۱- ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران مدارس دولتی در استان مازندران کدام است؟ و مولفه‌های شایستگی مدیران مدارس دولتی در آموزش و پرورش دارای چه اولویت بندی می‌باشد است؟ برای حرکت به سمت وضعیت مطلوب، مدل پیشنهادی شایستگی مدیران مدارس دولتی چیست؟ درجه تناسب مدل پیشنهادی به چه میزان است؟ بعنوان سوالات فرعی تحقیق محسوب می‌شوند

#### چارچوب نظری

در ایران، مفهوم «شایستگی» از سال ۱۳۸۲، در ادبیات انتخاب و انتصاب مدیران وارد شد، اما باید اذعان کرد که این مسیر بدون چالش سپری نشده و هنوز به توفیق مطلوب نرسیده است. از چالش‌های عمده این مسیر سنگلاخی-و نه پاکوب و هموار- فضای رقابتی ضعیف در اقتصاد ایران است. در عدم حضور رقابت، کسب دستاوردهای موفق، بیش از شایستگی، در گرو انحصار و رانت است. بنابراین در چنین رویکرد غیر استراتژیکی مبنای انتخاب مدیران شایسته و توسعه آن، انتخاب کسانی است که در این انحصار امتیاز بیشتری دارند. همچنین تعهد مدیران ارشد به شایستگی و شایسته‌سالاری، عنصری اساسی است. با بررسی ادبیات موضوع مربوط به شایستگی‌ها و بررسی تعاریفی که در مورد شایستگی ارایه شده است، اولین چیزی که بخوبی مشخص می‌شود، فقدان تعریف واحد و اصطلاح شناسی مشخص و معین در مورد شایستگی و معنا و مفهوم آن است. جوامع در طول زمان تغییر می‌کنند و جایگاه آنها را از یکدیگر متمایز می‌سازد. این فرآیند مستمر تاریخ ساز، نشانه‌های بارز از شایستگی‌های مدیریتی را به همراه دارد. این شایستگی‌ها کدامند؟ چگونه به دست می‌آیند؟ نشانه‌های آن چیست؟ اغلب انسجامی بین برنامه‌های مختلف منابع انسانی دیده نمی‌شود و تاثیر آنها بر عملکرد سازمان روشن نیست. از سوی دیگر به دلیل فقدان تصویری روشن از اهداف کمی این برنامه‌ها، حتی وجود چنین تاثیری نیز انکار می‌شود. بنابراین لازم است که برنامه‌های سازمان در انتخاب، ارتقا و توسعه کارکنان با یکدیگر پیوند یافته و با دیدگاه واحدی طراحی و پیاده شوند تا هم‌افزایی ناشی از یکپارچه‌سازی و ارایه تصویری روشن از اهداف و برنامه‌ها، امکان سنجش و پایش دستاوردها و نتایج برنامه‌ها را فراهم سازد. اصطلاح شایستگی برای توصیف مجموعه‌ای از رفتارها که ترکیب واحدی از دانش، مهارت، توانایی‌ها و انگیزه‌ها را منعکس می‌کند و با عملکرد در یک نقش سازمانی مرتبط است. به عنوان مثال شایستگی گوش دادن که معمولاً در مدل‌های شایستگی وجود دارد.

**مواد و روش ها**

روش تحقیق حاضر کمی - توصیفی پیمایشی است و از نظر هدف کاربردی و روش گردآوری داده ها اسنادی و کتابخانه ای و تحقیقات میدانی می باشد .

جامعه آماری این پژوهش، مدیران مدارس دولتی دوره ابتدایی در استان مازندران که تعداد آنها ۲۰۹۱ نفر می باشد. تشکیل شده اند . لازم به ذکر است از تعداد ۹۸۶ مدرسه پایه ابتدایی در استان مازندران تعداد ۵۰۰ مدرسه دخترانه و ۴۸۶ مدرسه پسرانه در استان دایر می باشد حجم نمونه براساس جدول مورگان و کرجسی ۳۷۷ نفر می باشد. با استفاده از روش محاسبه حجم نمونه مورگان و کرجسی تعداد ۲۹۲ نفر بعنوان نمونه انتخاب شده اند .

ابزار گرد آوری اطلاعات مورد نیاز تحقیق به وسیله ی پرسشنامه ی استاندارد صورت گرفته است. شاخص های توصیفی از قبیل (جنسیت ، سن ، سابقه خدمت و میزان تحصیلات) مورد ارزیابی قرار گرفت .این پرسشنامه به صورت محقق ساخته طراحی شده و

**یافته ها**

هدف آن سنجش شایستگی مدیران مدارس ابتدایی استان مازندران می باشد. تعداد سوالات آن ۵۱ بوده که شایستگی مدیران را از ۸ جنبه مختلف مورد ارزیابی قرار می دهد.

ابعاد پرسشنامه: مهارت های ارتباطی ، تصمیم گیری ، تشویق و نوآوری و تغییر ، ارتباطات کاری ، مهارت های رهبری ، مهارت های حرفه ای ، به کارگیری قابلیت های مثبت خود و دیگران ، توسعه فعالیت های تیمی

متغیر مستقل این تحقیق شامل هشت بعد شایستگی (مهارت های ارتباطی، تصمیم گیری، تشویق و نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت های رهبری، مهارت های حرفه ای، به کارگیری قابلیت های مثبت خود و دیگران و توسعه فعالیت های تیمی) و متغیر های وابسته مدیران مدارس ابتدایی استان مازندران می باشد. ضمناً پس از توزیع و جمع آوری پرسشنامه میزان آلفای کرونباخ به تفکیک ابعاد محاسبه و برابر با ۰/۹۶ می باشد.

جدول ۱. توزیع فراوانی پاسخ دهندگان براساس متغیر جنسیت

آمار توصیفی جنسیت	فراوانی مطلق	درصد فراوانی مطلق
مرد	۱۵۵	۵۳/۰۸٪
زن	۱۱۲	۳۸/۳۵٪
بی پاسخ	۲۵	۸/۵۷٪
مجموع	۲۹۲	۱۰۰

نتایج آمار توصیفی جنسیت نشان می دهد که از تعداد ۲۹۲ نفر جامعه آماری تعداد ۱۵۵ نفر مرد (۵۳/۰۸ درصد)، تعداد ۱۱۲ نفر زن (۳۸/۳۵ درصد) و تعداد ۲۵ نفر (۸/۵۷ درصد) به این قسمت پاسخی ندادند. تعداد مردان بیشتر از زنان می باشد .

جدول ۲. توزیع فراوانی پاسخ دهندگان براساس متغیر سن

آمار توصیفی سن	فراوانی مطلق	درصد فراوانی مطلق
۲۵ تا ۳۰ سال	۱۳	۴/۴۵٪
۳۱ تا ۴۰ سال	۱۳۵	۴۶/۲۳٪
۴۰ تا ۵۰ سال	۸۳*	۲۸/۴۲٪
۵۱ سال و بالاتر	۶۱	۲۰/۸۹٪
مجموع	۲۹۲	۱۰۰

نتایج آمار توصیفی سن پاسخگویان نشان می دهد ۱۳ نفر (۴/۴۵ درصد) بین ۲۵ تا ۳۰ سال سن ، ۱۳۵ نفر (۴۶/۲۳ درصد) بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن ، ۸۳ نفر (۲۸/۴۲ درصد) بین ۴۰ الی ۵۰ سال سن و ۶۱ نفر (۲۰/۸۹ درصد) بیشتر از ۵۰ سال سن دارند نتایج تحقیق

نشان می دهد که بیشتر مدیران ابتدایی استان بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن دارند و مدیران بین سنین ۲۵ الی ۳۰ سال سن دارای کمترین سن مدیران ابتدایی استان مازندران را تشکیل می دهند .

جدول ۳. توزیع فراوانی پاسخ دهندگان براساس متغیر سابقه خدمت

آمار توصیفی سابقه خدمت	فراوانی مطلق	درصد فراوانی مطلق
کمتر از ۵ سال	۲۰	۶/۸۵٪
۵ تا ۱۰ سال	۳۲	۱۰/۹۶٪
۱۰ تا ۲۰ سال	۱۱۶	۳۹/۷۳٪
۲۱ سال و بالاتر	۱۲۴	۴۲/۴۶٪
مجموع	۲۹۲	۱۰۰

تحقیق نشان می دهد که بیشتر (۴۲/۴۶ درصد) مدیران ابتدایی استان بیش از ۲۱ سال خدمت دارند و کمترین مدیران (۶/۸۵ درصد) دارای کمتر از ۵ سال سابقه خدمت می باشند.

نتایج آمار توصیفی سابقه خدمت پاسخگویان نشان می دهد ۲۰ نفر (۶/۸۵ درصد) کمتر از ۵ سال، ۳۲ نفر (۱۰/۹۶ درصد) بین ۵ تا ۱۰ سال سن، ۱۱۶ نفر (۳۹/۷۳ درصد) بین ۱۰ الی ۲۰ سال سن و ۱۲۴ نفر (۴۲/۴۶ درصد) بیشتر از ۲۱ سال سابقه خدمت دارند نتایج

جدول ۴. توزیع فراوانی پاسخ دهندگان براساس متغیر میزان تحصیلات

آمار توصیفی میزان تحصیلات	فراوانی مطلق	درصد فراوانی مطلق
دیپلم	۳۵	۱۲٪
فوق دیپلم	۶۳	۲۲٪
کارشناسی	۱۰۴	۳۵/۵٪
کارشناسی ارشد	۷۶	۲۶٪
دکتری	۸	۲/۵۰٪
بی پاسخ	۶	۲٪
مجموع	۲۹۲	۱۰۰

آمار توصیفی متغیرهای تحقیق جدول زیر، آمار توصیفی متغیرهای تحقیق آمده است.

نتایج آمار توصیفی میزان تحصیلات مدیران نشان می دهد بیش از ۳۵ درصد از پاسخگویان به پرسشنامه مدرک کارشناسی داشته اند. پس از کارشناسی، کارشناسی ارشد بیشترین درصد را به خود اختصاص داده است

جدول ۵. آمار توصیفی متغیرهای تحقیق در جامعه مورد بررسی

متغیرهای تحقیق	مینیمم	ماکزیمم	میانگین نمونه	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی
مهارت‌های ارتباطی	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۸۹	۰,۶۷	۰,۴۴	-۰,۵۴	-۰,۰۱
تصمیم‌گیری	۲,۲۹	۵,۰۰	۳,۶۸	۰,۶۳	۰,۳۹	-۰,۱۸	-۰,۷۶
تشویق و نوآوری و تغییر	۲,۰۰	۵,۰۰	۳,۶۶	۰,۶۱	۰,۳۷	-۰,۱۸	-۰,۱۸
ارتباطات کاری	۲,۲۰	۵,۰۰	۳,۹۱	۰,۶۶	۰,۴۳	-۰,۳۸	-۰,۶۴
مهارت‌های رهبری	۲,۲۵	۵,۰۰	۳,۸۵	۰,۶۷	۰,۴۵	-۰,۴۱	-۰,۱۶
مهارت‌های حرفه‌ای	۲,۱۴	۵,۰۰	۳,۶۷	۰,۶۵	۰,۴۳	-۰,۱۴	-۰,۳۲
به کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران	۲,۳۳	۵,۰۰	۳,۸۱	۰,۶۵	۰,۴۲	-۰,۳۵	-۰,۵۴
توسعه فعالیت‌های تیمی	۲,۳۳	۵,۰۰	۳,۸۱	۰,۶۵	۰,۴۳	-۰,۱۷	-۰,۴۸
شایستگی	۲,۴۰	۴,۹۲	۳,۷۹	۰,۵۵	۰,۳۰	-۰,۱۹	-۰,۷۰

در این پژوهش به منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. بین منظور فرض‌ها را به ترتیب زیر تعریف می‌نماییم و آزمون را انجام می‌دهیم:

- H0: متغیر از توزیع نرمال پیروی می‌کند
- H1: متغیر از توزیع نرمال پیروی نمی‌کند

اطلاعات توصیفی متغیرهای پژوهش در جدول فوق آورده شده است. بیشترین میزان میانگین مربوط به متغیر ارتباطات کاری با میانگین ۳,۹۱ می‌باشد. کمترین میزان نیز مربوط به متغیر تشویق و نوآوری و تغییر می‌باشد که دارای میانگین ۳,۶۶ می‌باشد. دو ستون آخر نیز مربوط به کشیدگی و چولگی این متغیرها می‌باشد که نشان از وضعیت مناسب این متغیرها می‌باشد. آزمون کلموگروف اسمیرنوف

جدول ۶. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای برازندگی توزیع نرمال

متغیرها	تعداد نمونه	میانگین	آماره کولموگروف-اسمیرنوف	عدد معنی داری
مهارت‌های ارتباطی	۲۹۲	۳,۸۹	۰,۹۳	۰,۳۶
تصمیم‌گیری	۲۹۲	۳,۶۸	۱,۰۳	۰,۲۴
تشویق و نوآوری و تغییر	۲۹۲	۳,۶۶	۰,۸۱	۰,۵۳
ارتباطات کاری	۲۹۲	۳,۹۱	۱,۱۳	۰,۱۶
مهارت‌های رهبری	۲۹۲	۳,۸۵	۰,۹۵	۰,۳۳
مهارت‌های حرفه‌ای	۲۹۲	۳,۶۷	۰,۵۶	۰,۹۲
به کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران	۲۹۲	۳,۸۱	۱,۱۶	۰,۱۳
توسعه فعالیت‌های تیمی	۲۹۲	۳,۸۱	۰,۷۰	۰,۷۰

همانگونه که جدول بالا نشان می‌دهد سطح معناداری در همگی متغیرها بیشتر از ۰,۰۵ می‌باشد؛ پس با اطمینان بیش از ۹۵ درصد می‌توان گفت فرض H0 تایید شده و همه‌ی متغیرها، دارای توزیع نرمال بوده است.

برای تحلیل عاملی تأییدی و مدلیابی معادلات ساختاری بارعاملی استاندارد و آماره t محاسبه شده است. بطور کلی قاعده زیر حاکم است: قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده بوسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بارعاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل

قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. زمانیکه همبستگی متغیرها شناسائی گردید باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون t یا همان t-value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون t-value از ۱/۹۶ کوچکتر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست و در نرم افزار لیزرل با رنگ قرمز نمایش داده خواهد شد. مدل نهائی روابط بین متغیرها جهت برازش مدل ساختاری سوال‌های تحقیق از تعدادی شاخص‌های نیکوئی برازش استفاده شده است. یکی از شاخص‌های عمومی برای

$$\frac{x^2}{df} = \frac{2200.28}{944} = 2.331$$

همچنین شاخص‌های نیکوئی برازش مدل‌ها نیز در بازه مورد قبول قرار گرفته‌اند.

به حساب آوردن پارامترهای آزاد در محاسبه شاخص‌های برازش، شاخص‌های دو بهنجار است که از تقسیم ساده‌ی دو بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود. چنانچه این مقدار بین ۱ تا ۵ باشد مطلوب است. (شوماخر و لومکس، ۱۹۸۸، ۸۸؛ کلاین، ۲۰۱۰، ۵۹)

جدول ۷. مدل نهایی تحقیق

IFI	NNFI	NFI	GFI	RMSEA	SRMR	شاخص برازندگی
۰-۱	>۰,۹	>۰,۹	>۰,۹	<۰,۰۸	<۰,۰۵	مقادیر قابل قبول
۰,۹۵	۰,۹۳	۰,۹۱	۰,۹۴	۰,۰۷۸	۰,۰۴۷	مقادیر محاسبه شده

مدل نهایی تحقیق بر اساس متغیرهای اصلی تحقیق و معیارهای هرکدام مشخص شده است. این مدل با اقتباس از برون‌داد نرم‌افزار لیزرل ترسیم شده است.

جدول ۸. نتایج آزمون سوال‌های تحقیق

نتیجه	علامت	آماره t	ضریب مسیر	مسیر
تایید	+	۷/۱۷	۰/۶۳	شایستگی مدیران ← مهارت‌های ارتباطی
تایید	+	۵/۳۹	۰/۷۶	شایستگی مدیران ← تصمیم‌گیری
تایید	+	۵/۰۳	۰/۶۱	شایستگی مدیران ← تشویق، نوع آوری و تغییر
تایید	+	۵/۹۹	۰/۶۰	شایستگی مدیران ← ارتباط کاری
تایید	+	۶/۳۹	۰/۶۷	شایستگی مدیران ← مهارت‌های رهبری
تایید	+	۶/۹۶	۰/۶۸	شایستگی مدیران ← مهارت‌های حرفه‌ای
تایید	+	۵/۰۷	۰/۸۴	شایستگی مدیران ← قابلیت‌های مثبت
تایید	+	۵/۰۲	۰/۶۹	شایستگی مدیران ← فعالیتهای تیمی

عوامل موثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران می‌باشد.

۴- همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، ضریب مسیر تاثیر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران بر ارتباط کاری، ۰/۶۰ به‌دست آمده است. با توجه به اینکه آماره t برای این ضریب ۵/۹۹ به‌دست آمده است، مقدار محاسبه شده t برای این مسیر در دامنه [۱/۹۶، ۱/۹۶-] قرار نگرفته است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که ارتباط کاری یکی از عوامل موثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران می‌باشد.

۵- همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، ضریب مسیر تاثیر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران بر مهارت‌های رهبری، ۰/۶۷ به‌دست آمده است. با توجه به اینکه آماره t برای این ضریب ۶/۳۹ به‌دست آمده است، مقدار محاسبه شده t برای این مسیر در دامنه [۱/۹۶، ۱/۹۶-] قرار نگرفته است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مهارت‌های رهبری یکی از عوامل موثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران می‌باشد.

۶- همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، ضریب مسیر تاثیر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران بر مهارت‌های حرفه‌ای، ۰/۶۸ به‌دست آمده است. با توجه به اینکه آماره t برای این ضریب ۶/۹۶ به‌دست آمده است، مقدار محاسبه شده t برای این

۱- همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، ضریب مسیر تاثیر بر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران بر مهارت‌های ارتباطی، ۰/۶۳ به‌دست آمده است. با توجه به اینکه آماره t برای این ضریب ۷/۱۷ به‌دست آمده است، مقدار محاسبه شده t برای این مسیر در دامنه [۱/۹۶، ۱/۹۶-] قرار نگرفته است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مهارت‌های ارتباطی یکی از عوامل موثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران می‌باشد.

۲- همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، ضریب مسیر تاثیر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران بر تصمیم‌گیری، ۰/۷۶ به‌دست آمده است. با توجه به اینکه آماره t برای این ضریب ۵/۳۹ به‌دست آمده است، مقدار محاسبه شده t برای این مسیر در دامنه [۱/۹۶، ۱/۹۶-] قرار نگرفته است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تصمیم‌گیری یکی از عوامل موثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران می‌باشد.

۳- همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، ضریب مسیر تاثیر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران بر تشویق، نوع آوری و تغییر، ۰/۶۱ به‌دست آمده است. با توجه به اینکه آماره t برای این ضریب ۵/۰۳ به‌دست آمده است، مقدار محاسبه شده t برای این مسیر در دامنه [۱/۹۶، ۱/۹۶-] قرار نگرفته است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تشویق، نوع آوری و تغییر یکی از

تعیین خبرگان و بررسی اولیه محقق در این مرحله ۱۴ نفر خبره را که در این زمینه مقاله پژوهشی داشته یا رساله دکتری آن‌ها مربوط به موضوع بوده و یا شایستگی تجربی داشته‌اند انتخاب نموده است. اعتبارسنجی خبرگان (CVR): پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌های تکمیل‌شده توسط خبرگان، محقق مقدار CVR را به ازای هر گویه محاسبه نموده، که در جدول زیر به ترتیب آورده شده و برای تصفیه گویه‌ها از شاخص لوشه به‌عنوان اعتبار خبرگان استفاده نموده است.

$$CVR = \frac{n_e - \frac{n}{2}}{\frac{n}{2}}$$

بر اساس فرمول زیر، نسبت روایی محتوایی محاسبه می‌شود:

در این فرمول داریم:

N: تعداد کل متخصصین

Ne: تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند.

مسیر در دامنه [۱/۹۶، -۱/۹۶] قرار نگرفته است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مهارت‌های حرفه‌ای یکی از عوامل موثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران می‌باشد.

۷- همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، ضریب مسیر تاثیر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران بر بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران، ۰/۸۴ به‌دست آمده است. با توجه به اینکه آماره t برای این ضریب ۵/۰۷ بدست آمده است، مقدار محاسبه شده t برای این مسیر در دامنه [۱/۹۶، -۱/۹۶] قرار نگرفته است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران یکی از عوامل موثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران می‌باشد.

۸- همان‌طور که در جدول بالا مشاهده می‌شود، ضریب مسیر تاثیر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران بر توسعه فعالیت‌های تیمی، ۰/۶۹ به‌دست آمده است. با توجه به اینکه آماره t برای این ضریب ۵/۰۲ بدست آمده است، مقدار محاسبه شده t برای این مسیر در دامنه [۱/۹۶، -۱/۹۶] قرار نگرفته است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که توسعه فعالیت‌های تیمی یکی از عوامل موثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران می‌باشد.

بررسی سوالات تحقیق

\* سوال اول تحقیق: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران مدارس دولتی در استان مازندران کدام است؟

جدول ۹. مقادیر شاخص لوشه برای گویه‌های پرسش‌نامه اولیه

گویه‌ها	CVR	گویه‌ها	CVR	گویه‌ها	CVR
۱	۰/۵۷	۱۹	۰/۱۰۰	۳۷	۰/۷۱
۲	۰/۲۹	۲۰	۰/۱۴	۳۸	۰/۱۰۰
۳	۰/۷۱	۲۱	۰/۲۹	۳۹	۰/۸۶
۴	۰/۸۶	۲۲	۰/۴۳	۴۰	۰/۵۷
۵	۰/۸۶	۲۳	-/۰۰	۴۱	۰/۸۶
۶	۰/۵۷	۲۴	۰/۸۶	۴۲	۰/۵۷
۷	۰/۴۳	۲۵	۰/۷۱	۴۳	۰/۰۰
۸	۰/۲۹	۲۶	۰/۱۰۰	۴۴	۰/۱۴
۹	۰/۱۴	۲۷	۰/۸۶	۴۵	۰/۸۶
۱۰	۰/۱۰۰	۲۸	۰/۲۹	۴۶	۰/۲۹
۱۱	۰/۸۶	۲۹	۰/۱۰۰	۴۷	۰/۴۳
۱۲	۰/۷۱	۳۰	۰/۴۳	۴۸	۰/۰۰
۱۳	۰/۴۳	۳۱	-/۰۰	۴۹	۰/۷۱
۱۴	۰/۵۷	۳۲	۰/۱۴	۵۰	۰/۸۶
۱۵	۰/۷۱	۳۳	۰/۵۷	۵۱	۰/۱۴
۱۶	۰/۸۶	۳۴	۰/۷۱		
۱۷	۰/۱۴	۳۵	۰/۴۳		
۱۸	۰/۲۹	۳۶	۰/۵۷		

\* سوال دوم: مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس دولتی در آموزش و پرورش دارای چه اولویت بندی می‌باشند؟

بر اساس جدول لوشه، میزان درصد مناسب بودن گویه برای ۱۴ نفر خبره، ۵۱ درصد می‌باشد که طبق جدول بالا و آماره CVR تعداد ۵۱ گویه باقی‌مانده و مابقی گویه‌ها حذف شده است.

با توجه به مقدار ضریب مسیر متغیرها اولویت بندی عوامل موثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران به صورت زیر می باشد:

جدول ۷. اولویت بندی عوامل موثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران

اولویت	ضریب مسیر	متغیرها
۱	۰/۸۴	قابلیت‌های مثبت
۲	۰/۷۶	تصمیم گیری
۳	۰/۶۹	فعالیت‌های تیمی
۴	۰/۶۸	مهارت‌های حرفه ای
۵	۰/۶۷	مهارت‌های رهبری
۶	۰/۶۳	مهارت‌های ارتباطی
۷	۰/۶۱	تشویق ، نوع آوری و تغییر
۸	۰/۶۰	ارتباط کاری

ارتباطی ، تشویق نوع آوری و تغییر و ارتباط کاری به ترتیب در اولویت های بعدی قرار دارند.

\* سوال سوم: برای حرکت به سمت وضعیت مطلوب، مدل پیشنهادی شایستگی مدیران مدارس دولتی چیست؟

با توجه به نتایج جدول بالا بالاترین اولویت مربوط به مولفه بکار گیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران می باشد و تصمیم گیری ، فعالیت‌های تیمی ، مهارت‌های حرفه ای ، مهارت‌های رهبری ، مهارت‌های

جدول ۸. آزمون نرمال بودن پارامتریک متغیرهای تحقیق

متغیرها	تعداد نمونه	میانگین	میانگین خطای استاندارد	عدد معنی داری
مهارت‌های ارتباطی	۲۹۲	۳,۸۹	۰,۰۴۲	۰,۳۶
تصمیم گیری	۲۹۲	۳,۶۸	۰,۰۷۸	۰,۲۴
تشویق و نوآوری و تغییر	۲۹۲	۳,۶۶	۰,۰۳۵	۰,۵۳
ارتباطات کاری	۲۹۲	۳,۹۱	۰,۰۵۰	۰,۱۶
مهارت‌های رهبری	۲۹۲	۳,۸۵	۰,۰۹۵	۰,۳۳
مهارت‌های حرفه‌ای	۲۹۲	۳,۶۷	۰,۰۷۸	۰,۹۲
به کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران	۲۹۲	۳,۸۱	۰,۰۶۵	۰,۱۳
توسعه فعالیت‌های تیمی	۲۹۲	۳,۸۱	۰,۰۷۰	۰,۷۰

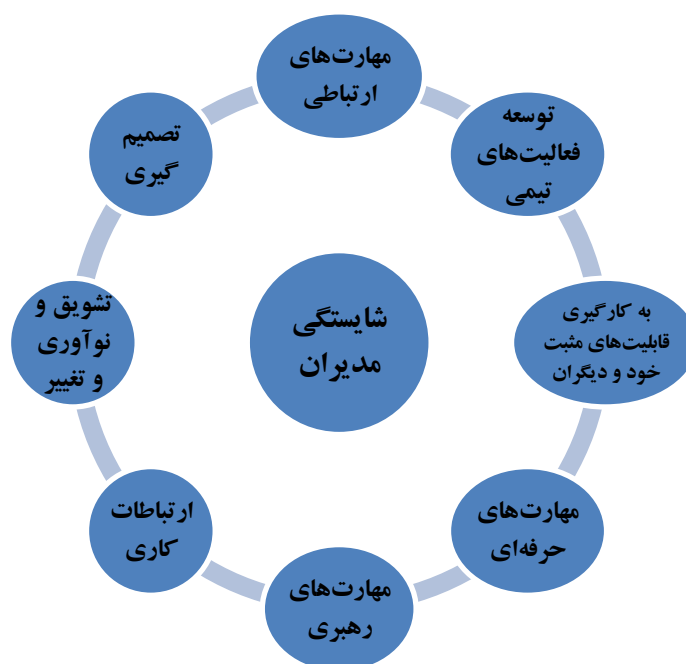
\* سوال چهارم: درجه تناسب مدل پیشنهادی (مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی استان مازندران) به چه میزان است؟  
با توجه به جدول زیر مشاهده می که آستانه معناداری متغیرهای تحقیق آزمون  $0/0001$  است و کمتر از  $0/05$  می باشد؛ و میانگین محاسبه شده (طبق جدول بالا) ، از میانگین ممتنع (۳)، بیشتر است ( $H1: \mu > 3$ ). به عبارت دیگر میزان شایستگی مدیران مدارس ابتدایی استان مازندران در شرایط مطلوبی می باشد. در ضمن بالاترین میزان انحراف استاندارد متغیر ارتباط کاری و کمترین میزان انحراف استاندارد مربوط به متغیر تشویق و نوآوری و تغییر می باشد.

با توجه به جدول بالا مقدار سطح معنی داری متغیرها بزرگتر از  $0/05$  شده است که نشان از مقبولیت متغیرها می باشد یعنی متغیرهای موردنظر از توزیع نرمال پیروی می کند، لذا می توان از آزمون پارامتریک استفاده کرد. بالاترین میانگین مربوط به متغیر ارتباط کاری و کمترین میانگین مربوط به متغیر تشویق و نوآوری و تغییر می باشد. بالاترین میانگین خطای استاندارد مربوط به متغیر مهارت‌های رهبری و کمترین میانگین خطای استاندارد مربوط به متغیر تشویق و نوآوری و تغییر می باشد. بالاترین عدد معناداری مربوط به متغیر مهارت‌های حرفه ای و کمترین عدد معناداری مربوط به متغیر به کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران می باشد.

جدول ۹. آزمون آستانه معنا داری متغیرهای تحقیق

متغیرها	تعداد نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	آستانه آزمون معناداری
مهارت‌های ارتباطی	۲۹۲	۳,۸۹	۰,۶۲۵	۰,۰۰۰۱
تصمیم‌گیری	۲۹۲	۳,۶۸	۰,۵۴۷	۰,۰۰۰۱
تشویق و نوآوری و تغییر	۲۹۲	۳,۶۶	۰,۲۴۲	۰,۰۰۰۱
ارتباطات کاری	۲۹۲	۳,۹۱	۰,۶۸۰	۰,۰۰۰۱
مهارت‌های رهبری	۲۹۲	۳,۸۵	۰,۴۷۸	۰,۰۰۰۱
مهارت‌های حرفه‌ای	۲۹۲	۳,۶۷	۰,۶۱۸	۰,۰۰۰۱
به کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران	۲۹۲	۳,۸۱	۰,۵۲۱	۰,۰۰۰۱
توسعه فعالیت‌های تیمی	۲۹۲	۳,۸۱	۰,۴۳۲	۰,۰۰۰۱

مدل مفهومی



شکل ۱. مدل نهایی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران

## نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق طراحی و تدوین الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی در آموزش و پرورش استان مازندران بود. جامعه آماری این پژوهش، کلیه مدیران مدارس دولتی دوره ابتدایی در استان مازندران که تعداد آنها ۲۰۹۱ نفر می‌باشد. تشکیل شده اند. با استفاده از جدول مورگان و کرجسی تعداد ۲۹۲ نفر به صورت نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. به صورتی که از این میان چند شهر از غرب، مرکز و شرق استان چند شهر انتخاب شد. سپس از میان این شهرها نمونه‌ها بصورت تصادفی انتخاب و پرسشنامه اجرا شد. روش تحقیق برحسب ماهیت داده‌ها کمی و برحسب شیوه جمع‌آوری توصیفی پیمایشی است. ابزار اصلی گردآوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۲ بخش اطلاعات

جمعیت شناختی و سوالات تخصصی ابعاد شایستگی می‌باشد. پایایی پرسشنامه از طریق روش آلفای کرونباخ ۰/۹۶ به دست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی، تحلیل عاملی تاییدی، آزمون میانگین، آزمون آنالیز واریانس یکطرفه و توکی، آزمون تی تک نمونه‌ای، فریدمن و ویلکاکسون استفاده شده است. در این تحقیق هشت بعد شایستگی شامل مهارت‌های ارتباطی، تصمیم‌گیری، تشویق-نوآوری و تغییر، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای و به کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج آمار توصیفی جنسیت نشان می‌دهد که از تعداد ۲۹۲ نفر جامعه آماری تعداد ۱۵۵ نفر مرد (۵۳/۰۸ درصد)، تعداد ۱۱۲ نفر زن (۳۸/۳۵ درصد) و تعداد ۲۵ نفر (۸/۵۷ درصد) به این

نسبت‌هایی فراتر از شایستگی با مدیرانشان برقرار می‌کرده‌اند، بنابراین شایستگی در مساله انتصاب مدیران، به موضوعی فرعی بدل شده‌بود. چنین مواردی، آسیب‌هایی جدی به بدنه مدیریت کشور وارد می‌کند. پس مراتب شایستگی افراد به گونه غیر رسمی بر پایه قضاوت شخصی تعیین شده و ملاک تصمیم‌گیری درباره اموری چون ترفیع، انتقال، انتظار و خاتمه خدمت، که باید عاری از هرگونه حب و بغض و تبعیض باشد، قرار می‌گیرد. بدین ترتیب با در نظر گرفتن نتایج پژوهش‌های انجام شده می‌توان نتیجه گرفت شاخص‌های شایستگی مدیران مدارس برای انتساب مدیران بسیار مهم می‌باشد و بر نحوه مدیریت اثر می‌گذارد و آن را تبیین می‌کند چرا که تغییر در نحوه شاخص‌های شایستگی مدیران مدارس موجب تغییر در مدیریت می‌شود.

سوال دوم: مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس دولتی در آموزش و پرورش دارای چه اولویت بندی می‌باشند؟  
بالاترین اولویت مربوط به مؤلفه بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران می‌باشد و تصمیم‌گیری، فعالیت‌های تیمی، مهارت‌های حرفه‌ای، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های ارتباطی، تشویق نوع‌آوری و تغییر و ارتباط کاری به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند.  
مؤلفه‌های شایستگی مدیران با عملکرد قابل‌پذیرش در یک شغل و یا موقعیت شغلی، ارتباط دارد؛ که می‌تواند بر برونداد واقعی شغل تأثیر بگذارد؛ یعنی تمرکز و توجه به خود شغل است نه شاغلی که آن را انجام می‌دهد. شایستگی‌های ضروری هر شغل یا موقعیت، طبق فرایند مبتنی بر تحلیل‌های وظیفه‌ای شغل شناسایی می‌شوند. پس شناسایی نقش‌ها و عناصر کلیدی شغل، توصیف دقیق استانداردهای پذیرفته شده و معیارهای عملکرد کاری و سرانجام شناسایی نوع شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام آن به گونه‌ای که استانداردها تحقق یابند، اولویت دارد.

سوال سوم: برای حرکت به سمت وضعیت مطلوب، مدل پیشنهادی شایستگی مدیران مدارس دولتی چیست؟  
مقدار سطح معنی‌داری متغیرها بزرگتر از ۰/۰۵ شده است که نشان از مقبولیت متغیرها می‌باشد یعنی متغیرهای موردنظر از توزیع نرمال پیروی می‌کنند، لذا می‌توان از آزمون پارامتریک استفاده کرد. بالاترین میانگین مربوط به متغیر ارتباط کاری و کمترین میانگین مربوط به متغیر تشویق و نوآوری و تغییر می‌باشد. بالاترین میانگین خطای استاندارد مربوط به متغیر مهارت‌های رهبری و کمترین میانگین خطای استاندارد مربوط به متغیر تشویق و نوآوری و تغییر می‌باشد. بالاترین عدد معناداری مربوط به متغیر مهارت‌های حرفه‌ای و کمترین عدد معناداری مربوط به متغیر به کارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران می‌باشد.

همان‌گونه که در جدول (۴-۱۶) مشاهده می‌شود چون آستانه معنا داری متغیرهای تحقیق آزمون ۰/۰۰۱ است و کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ و میانگین محاسبه شده، از میانگین ممتنع (۳)، بیشتر است ( $H_1: \mu > 3$ ). به عبارت دیگر میزان شایستگی مدیران مدارس ابتدایی استان مازندران در شرایط مطلوبی می‌باشد.

قسمت پاسخی ندادند نتایج بدست آمده تعداد مردان بیشتر از زنان می‌باشد.

نتایج آمار توصیفی سن پاسخگویان نشان می‌دهد ۱۳ نفر (۴/۴۵ درصد) بین ۲۵ تا ۳۰ سال سن، ۱۳۵ نفر (۴۶/۲۳ درصد) بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن، ۸۳ نفر (۲۸/۴۲ درصد) بین ۴۰ الی ۵۰ سال سن و ۶۱ نفر (۲۰/۸۹ درصد) بیشتر از ۵۰ سال سن دارند نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بیشتر مدیران ابتدایی استان بین ۳۱ تا ۴۰ سال سن دارند و مدیران بین سنین ۲۵ الی ۳۰ سال سن دارای کمترین سن مدیران ابتدایی استان مازندران را تشکیل می‌دهند.

نتایج آمار توصیفی سن پاسخگویان نشان می‌دهد ۲۰ نفر (۶/۸۵ درصد) کمتر از ۵ سال، ۳۲ نفر (۱۰/۹۶ درصد) بین ۵ تا ۱۰ سال سن، ۱۱۶ نفر (۳۹/۷۳ درصد) بین ۱۰ الی ۲۰ سال سن و ۱۲۴ نفر (۴۲/۴۶ درصد) بیشتر از ۲۱ سال سابقه خدمت دارند نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بیشتر (۴۲/۴۶ درصد) مدیران ابتدایی استان بیش از ۲۱ سال خدمت دارند و کمترین مدیران (۶/۸۵ درصد) دارای کمتر از ۵ سال سابقه خدمت می‌باشند.

نتایج آمار توصیفی میزان تحصیلات مدیران نشان می‌دهد بیش از ۳۵/۵ درصد از پاسخگویان به پرسشنامه مدرک کارشناسی داشته‌اند. پس از کارشناسی، کارشناسی ارشد بیشترین درصد را به خود اختصاص داده است.

اطلاعات توصیفی متغیرهای پژوهش نشان داده شده است. بیشترین میزان میانگین مربوط به متغیر ارتباطات کاری با میانگین ۳/۹۱ می‌باشد. کمترین میزان نیز مربوط به متغیر تشویق و نوآوری و تغییر می‌باشد که دارای میانگین ۳/۶۶ می‌باشد. دو ستون آخر نیز مربوط به کشیدگی و چولگی این متغیرها می‌باشد که نشان از وضعیت مناسب این متغیرها می‌باشد.

سوالات تحقیق به شرح ذیل می‌باشند که با استفاده از آزمونهای تحلیل واریانس، آزمون توکی مدل تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار گرفتند.

سوال اول تحقیق: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی مدیران مدارس دولتی در استان مازندران کدام است؟

مؤلفه بکارگیری قابلیت‌های مثبت خود و دیگران؛ تصمیم‌گیری، فعالیت‌های تیمی، مهارت‌های حرفه‌ای، مهارت‌های رهبری، مهارت‌های ارتباطی، تشویق نوع‌آوری و تغییر و ارتباط کاری از عوامل موثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران می‌باشد. که با تحقیقات عباسپور و همکاران، عسکری و همکاران، پیری و همکاران، قربان‌نژاد و عیسی‌خانی و بورگالت و همکاران، دانگ‌هو و یانگ‌توولی هم‌سو می‌باشد و با تحقیقات محمد جاودانی، عباس اناری نژاد و ژایلا حیدری آقا محمدی، ادواردز کوچران سانگ لونگ و خیرالزمان، بوسلی و پایو نا همسو می‌باشد. به‌رغم تصور زندگی در دنیای مدرن، هنوز برخی مفاهیم سنتی به شدت بر جامعه حاکم است. متأسفانه در بسیاری موارد، فرهنگ تبارگماری و فامیل‌سالاری در ایران، موضوع شایستگی را تحت تأثیر قرار داده است. در برهه‌هایی که مدیران ارشد به نظام شایستگی، تعهد کافی نداشته‌اند، بیش‌از افراد شایسته، افراد «مورد اعتماد» گزیده انتصاب بوده‌اند. افرادی که بعضاً

ارتباطی، تشویق نوع آوری و تغییر و ارتباط کاری به ترتیب در اولویت های بعدی قرار دارند.

از نظر حرکت به سمت وضعیت مطلوب مدل پیشنهادی شایستگی مدیران مدارس دولتی چیست

با توجه به نتایج بدست آمده برای حرکت به سمت وضعیت مطلوب، مدل پیشنهادی شایستگی مدیران مدارس دولتی می بایست میزان شایستگی عمومی مدیران را بهبود بخشد.

با توجه به مطالب تحقیق، مدل نهایی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران

با توجه به نتایج به دست آمده در زمینه مدل نهایی تحقیق نشان می دهد که میانگین عدد معناداری ۰/۴۲ می باشد. آستانه معناداری بدست آمده از مدل نهایی تحقیق ۰/۰۰۰۱ می باشد. میانگین انحراف استاندارد ۰/۵۱۷، میانگین خطای استاندارد ۰/۵۵۴. و درجه تناسب مدل نهایی با میانگین ۳/۷۸۵ بوده است.

با توجه به ابعاد در نظر گرفته شده در این تحقیق و تایید مدل توسط تحلیل عاملی تاییدی، ابعاد مورد بررسی این تحقیق با پژوهش حسین خنیفر و همکاران (۴)، عباسپور و همکاران (۵)؛ رمضان پیری و همکاران (۱۴)؛ با عنوان "ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع انسانی" در ابعادی نظیر مهارت های ارتباطی، خلاقیت، نظریات انتقادی، پیگیری جزئیات، مهارت های روابط انسانی، مهارت های رهبری مورد تایید و همسو قرار گرفت. نتایج کسب شده توسط محمد جاودانی و همکاران (۶) از نظر ارتباطات، مدیریت تغییر، حل مساله، مهارت های فنی و وظیفه تشکیل گروه ناهمسو می باشد. بوسلی و پایو (۷) در پژوهشی با عنوان "بررسی توسعه شایستگی در دانشگاه اوهایو" چهارده محور شایستگی محوری را شناسایی کرده است که در ارتباطات، انعطاف پذیری و تغییر، کار گروهی و رهبری با نتایج این تحقیق ناهمسو می باشد.

#### پیشنهادات

##### پیشنهادات پژوهشی

با توجه به نوع متغیرها در بین مدیران مدارس پیشنهاد می شود که تمامی متغیرها به تفکیک و جدا جدا در بین مدیران بررسی شود. با توجه به روش تحقیق کمی در این رساله پیشنهاد می شود از روش تحقیق کیفی برای پروژه های آینده استفاده گردد.

با توجه به محدودیت قابل کنترل در این پژوهش مبنی بر پراکندگی جغرافیایی در استان مازندران، پیشنهاد می شود موضوع این رساله در بین شهرستانها هم به تحقیق در آید.

با توجه به محدودیت قابل کنترل در این پژوهش پیشنهاد می شود در سایر استانها بصورت جدا جدا هم این موضوع مورد بررسی قرار گیرد و بصورت جامع بتوان شایستگی مدیران مدارس ابتدایی را در سطح کشور مورد ارزیابی قرار داد

بررسی و پژوهش در زمینه مدل های مختلف شایستگی ها از سوی وزارت آموزش و پرورش به منظور آگاهی از آخرین دستاوردهای علمی و پژوهشی در این زمینه، و بومی کردن مدل های موجود به منظور کاربرد در آموزش و پرورش استانهای دیگر.

در ضمن بالاترین میزان انحراف استاندارد متغیر ارتباط کاری و کمترین میزان انحراف استاندارد مربوط به متغیر تشویق و نوآوری و تغییر می باشد.

امروزه، شایسته سالاری و استفاده از نیروهای کارآمد، یکی از اصول اساسی و از عوامل موفقیت سازمانها در حرکت به سمت پویایی و تحول است. به عبارت دیگر شایسته سالاری به عنوان رمز پیروزی حرکت های توسعه ای، در درون سازمان هاست؛ به شکلی که مدیران نباید در هیچ شرایطی خود را بی نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه های آن بدانند. شایسته سالاری یک اصطلاح میان رشته ای میان علم و مدیریت منابع انسانی است. با استفاده از منابع انسانی توانمند و با انگیزه، که ارزشمندترین سرمایه سازمان ها بوده و در صورت به کارگیری با ترکیب مناسب، ارزشیابی، تثبیت یا جابه جایی آنها بر مبنای نظام شایستگی، می تواند کمبودهای احتمالی دیگر منابع را تا حدودی جبران نماید و انتخاب درست بر اساس شایستگی، سازمان ها را به سمت وضعیت مطلوب هدایت کرد.

سوال چهارم: درجه تناسب مدل پیشنهادی (مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی استان مازندران) به چه میزان است؟

با توجه به نتایج به دست آمده در زمینه مدل نهایی تحقیق نشان می دهد که میانگین عدد معناداری ۰/۴۲ می باشد. آستانه معناداری بدست آمده از مدل نهایی تحقیق ۰/۰۰۰۱ می باشد. میانگین انحراف استاندارد ۰/۵۱۷، میانگین خطای استاندارد ۰/۵۵۴. و درجه تناسب مدل نهایی با میانگین ۳/۷۸۵ بوده است.

پس شایستگی ها به یک مفهوم مهم در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده اند. با استفاده از رویکرد شایستگی ها، سازمان ها به بهترین نحو می توانند به اهداف تعیین شده در بخش منابع انسانی خود دست پیدا کرده و فرایندهای منابع انسانی را کارتر و اثربخش تر نمایند. با معرفی و توسعه مفهوم شایستگی، بسیاری از شرکتها و سازمانها از مدلهای شایستگی در استخدام، ارتقاء، ارزیابی عملکرد و سایر جنبه های مدیریت منابع انسانی سازمان خود استفاده کرده و از مزایای آن بهره مند می شوند. بنابراین مدل و الگوهای شایستگی می تواند توانایی انجام فعالیتهای را در محدوده شغل بر اساس استانداردهای تعیین شده ارتقاء بخشد.

نتیجه گیری و سازگاری یافته ها با تحقیقات پیشین از نظر ابعاد، مولفه و شاخص های موثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران

مولفه فعالیتهای تیمی، مهارتهای حرفه ای، بکارگیری قابلیت های مثبت خود و دیگران، مهارتهای ارتباطی؛ تصمیم گیری، مهارتهای رهبری، تشویق نوع آوری و تغییر و ارتباط کاری از عوامل موثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران می باشد از نظر اولویت بندی عوامل موثر بر شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی استان مازندران بالاترین اولویت مربوط به مولفه بکارگیری قابلیت های مثبت خود و دیگران می باشد و تصمیم گیری، فعالیتهای تیمی، مهارتهای حرفه ای، مهارتهای رهبری، مهارتهای

مهارت‌های درخواستی و مهارت‌های ضروری هر سطح شغلی را تعیین کرده تا در هنگام انجام مصاحبه‌ها هر فرد را با پروفایل شایستگی و سطوح آن مقایسه کند. به این ترتیب ابزار و روند استخدام کارآمدتر شده و مدیران رده بالاتر، زمان کمتری صرف بررسی رزومه‌ها و مصاحبه‌های بی نتیجه می‌کنند.

اگر تعداد شایستگی‌ها بسیار زیاد باشد، غیرقابل کنترل بوده و به کارگیری آنها مشکل است، با توجه به اینکه مؤلفه‌های شناسایی شده در مدل شایستگی تحقیق حاضر بسیار زیاد نیستند، می‌تواند به عنوان معیار ارزیابی در کنار دیگر معیارها به عنوان مبنایی برای ارزیابی عملکرد مدیران قرار گیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود مدل به عنوان معیاری جهت خود-ارزیابی مدیران کنونی مورد استفاده قرار گرفته تا بدین وسیله آنها دریابند که فاصله آنها با وضع مطلوب تا چه حد است. شناسایی این فاصله باعث به وجود آمدن انگیزه‌های درونی برای آموزش و خلاقیت بیشتر خواهد شد.

مدل شایستگی ارائه شده موجب توافق عمومی مدیران بر سر با ارزشترین شایستگی‌های سازمانی خواهد شد. این توافق منجر به قاطعیت بیشتر آنها در توسعه و پرورش شایستگی‌های مدنظرشان می‌شود. به مدیران ارشد بخش آموزش در سازمان پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن شایستگی‌های شناسایی شده در مدل و شناسایی فاصله وضع موجود با وضع مطلوب مرتبط با هر شایستگی، به برنامه‌ریزی در جهت توسعه شایستگی‌های کارکنان پرداخته و در نتیجه بالندگی کارکنان و عملکرد بهتر آنان در ادارات را فراهم نمایند.

با استفاده از مدل شایستگی امکان کنترل و اصلاح مجموعه شایستگی فراهم می‌شود، چراکه این شایستگی‌ها اعتبار خود را از عملکرد واقعی و ارزیابی هدف‌های استراتژی گرفته است. سازمان می‌تواند با استفاده از مدل ارائه شده در این تحقیق و لحاظ نمودن این شایستگی‌ها در برگه‌های ارزشیابی سالانه مدیران، فرایندهای انتخاب، ارزیابی، آموزش و توسعه نیروی انسانی خود را تسهیل و هدفمند سازد. همچنین اولویت بندی شایستگی‌های ارائه شده در مدل به سازمان، درخصوص جبران خدمت و مدیریت عملکرد آنان، نقشه راهی مطمئن ارائه خواهد نمود.

گردآوری و ساخت مدل با فراهم نمودن بستر و الگوی کاشف شایستگی‌های محوری، سازمان را در شناسایی، نگاه داری و تقویت شایستگی‌های محوری خود، یاری می‌نماید. پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمان با توجه به دید وسیعتری که نسبت به تعریف فرآیندهای این سطح شغلی به وسیله مدل شایستگی پیدا خواهد کرد، فعالیت‌های غیرضروری و کلیدی را تمیز داده و فرایندهایی را که به شایستگی، تخصص و تبحر محوری نیاز ندارد، برونسپاری کند.

سپاسگزاری

در پایان، از زحمات بیدریغ دکتر بابک حسین زاده و همچنین دکتر علی اصغر شجاعی که در انجام هر چه بهتر پژوهش حاضر راهنمایی و مساعدتهای لازم را ابراز داشته‌اند کمال تشکر و قدردانی می‌گردد

ایجاد راهکار مناسب جهت شناسایی و تقویت شایستگی‌های مورد نیاز هریک از مدیران مدارس

تاکید وزارت آموزش و پرورش بر استفاده از مدل‌های شایستگی به منظور ارزیابی مدیران و کارکنان خود، در راستای تقویت مدیران و کارکنان واحدهای ذی ربط و کمک به آنها به منظور ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان.

ایجاد فرصت برای پیشرفت از سطوح پایین بر اساس شایستگی‌های کسب شده.

شایستگی‌ها گستره‌ای را برای ارزیابی دانش، مهارت و انگیزش متصدی شغل ارائه می‌دهد که به انجام موثر ارزیابی عملکرد کمک می‌کند. به عبارتی دیگر آنچه در ارزیابی عملکرد مهم است، شناسایی نقاط ضعف و قوت رفتارهای فرد و انجام برنامه‌های توسعه‌ای برای تبدیل ضعف‌ها به قوت‌ها است.

با توجه به مقولات کلیدی مدل برآمده از نتایج پژوهش می‌توان با انجام مطالعات تطبیقی بیشتر و با الگو برداری از تجارب سایر کشورها به اصطلاحات بیشتر این مدل پرداخت. بدلیل اهمیت مقوله محوری مدل پژوهش، اجرای تحقیقات بیشتر در این زمینه توصیه می‌شود. مطالعات آینده می‌تواند در مورد کاوش هر یک از روابط ارائه شده در مدل نهایی بصورت جداگانه انجام شوند.

پیشنهادات کاربردی

طراحی مدل مفهومی شایستگی‌های مدیران مدارس ابتدایی استان مازندران به منظور بهینه‌سازی کارکردهای حوزه منابع انسانی و فرآیندهای مدیریت استعداد

استفاده از برنامه‌های استعدادیابی و شناسایی مدیران توانمند از میان کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران

استفاده از نتایج این مدل در راستای طراحی فرآیندهای ارزیابی عملکرد مدیران مدارس که برای این منظور می‌بایستی پس از انتخاب افراد بر اساس شایستگیهای مطروحه و گماردن آنها در مسئولیت مدیر مدارس و برای کسب آگاهی از میزان تاثیر گذاری این شایستگیها در عملکرد مدیران با استفاده از روشهای نوین ارزیابی عملکرد و در راستای برنامه مدیریت عملکرد، نرم افزاری طراحی و کمبودهای احتمالی را شناسایی و در دستور کار توسعه قرار داد.

در راستای استفاده از شایستگی‌های مدل پژوهش در برنامه‌ریزی مدیران مدارس ابتدایی می‌توان شایستگی‌های مطروحه در مدل را به عنوان یکی از مبنای نردبان شغلی قرار داد

با توجه به هشت محور مهم مقوله کلیدی در مدل پژوهش می‌توان در طراحی الگوی گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای متقاضیان مدیریت پروژه از این دسته از شایستگی‌ها بهره‌گیری نمود

مدل شایستگی ارائه شده در این تحقیق در فرایند استخدام و ارتقاء در هنگام مصاحبه‌های مرسوم قابل استفاده خواهد بود. پیشنهاد می‌شود سازمان معیارهای شایستگی کارکنان آینده خود را برای هر سطح شغلی تعیین کرده و در فرآیند استخدام و ارتقاء، هر فرد را با توجه به میزان انطباق شایستگی‌هایش با سطوح شایستگی تعریف شده بسنجد. بخش منابع انسانی سازمان می‌تواند به وسیله مدل،

## References

1. Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2016). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of management journal*, 40 (1), 171-188.
2. Faqih, Mohammad Baqer, 2017, Designing a general conceptual model of indicators and components of human resource planning based on competencies, *Strategy Quarterly*, Twenty-second year, No. 66, pp. 177-147
3. Alizadeh, Mehri and Ramadan Jahanian, 2016, Competencies of Managers in the 21st Century, International Conference on Management and Accounting, Tehran, Nikan Institute of Higher Education
4. Khanifar, Hossein et al. (1399). Principals: Competence, knowledge, ability and skills and model presentation. *Bimonthly Journal of a New Approach in Educational Management*. Volume 11 Number 45. Page 1-30
5. Abbaspour, Abbas. (1399). Comparison of human resource functions of the university with the functions of strategic human resource management. *Management knowledge*
6. Javadani, Mohammad Abbas Anari Nejad and Jila Heidari (1399). Designing and validating the model of professional competencies of the faculty members of Farhangian University. *Bimonthly Journal of a New Approach in Educational Management*. Volume 11 Number 44. October and November 1399. Pp. 297-322
7. Boselie, P. & Paauwe, J. (2018). Human resource function competencies in European Companies. *Personnel Review*, 34) 5 (, 550-566.
8. Yaqubi, Noor Mohammad; Muslim Mubaraki and Nategh Pir Veisi (1397). The effect of human resource competencies on job performance, the first national conference on modern management sciences and socio-cultural planning in Iran, Qom, Soroush Hekmat Mortazavi Center for Islamic Studies and Research
9. Ebrahimzadeh, Baitullah and Fattah Nazem (1397). Identify and formulate effective components on the competency model of school principals. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*. Islamic Azad University, Garmsar Branch. Twelfth year. number 4 . Winter 1397. Pp. 9-23
10. Ghavami, Seyyed Samsamuddin (1396). Management from the perspective of books and traditions, publisher of the Secretariat of the Assembly of Leadership Experts, fourth round.
11. Jafari Rad, Ali et al. (1398). The conceptual model of developing the competence of high school principals is based on a data theory. *Socio-cultural development studies*. number 4 . Volume 7. Spring 1398. Pp. 163-188
12. Ekrami, Hamid and Vajiheh Hoshyar (2015). Identifying and explaining the competencies of high school principals (the area under study in District 4 of Mashhad). *Family and Research Quarterly*. Issue 32.
13. Darwish, Ali; Alireza Moghali et al.
14. Piri, Ramadan et al. (1399). Designing and validating the competency model of educational administrators based on the teachings of the Holy Quran. *Scientific Quarterly of School Management*. Eighth period. the first number . Spring 1399.