



دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی

پایان نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد  
گرایش مدیریت آموزشی

عنوان:

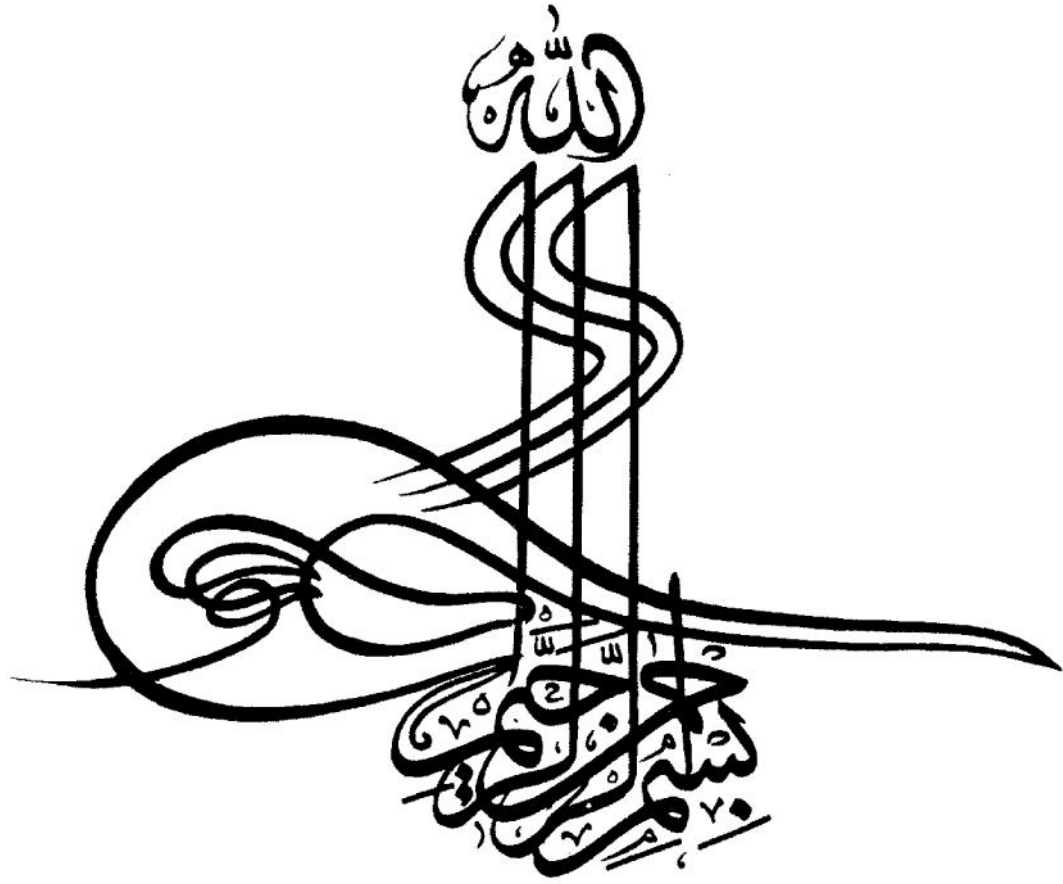
شایستگی‌های مدیران آموزشی مدارس دخترانه  
مقاطع سه‌گانه شهرستان تربت‌جام

استاد راهنما:  
دکتر محمدرضا آهنچیان

استاد مشاور:  
دکتر بهروز مهران

هدی امیری جامی

زمستان 1390



لقد کم به

پیکاه امه سومین (ع)

حاصه

بارگاه سومی امام رضا (ع)

له اساس فرورنده دل و ریارت حرس اراس دهمده

روان است.





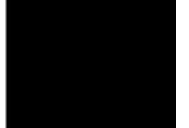
لهدیم به پدر و مادر عزیزم؛

له کای خیرسان، میسه بدره راهم بوده

و به پاس همه خوبی هایسان

لهدیم به برادران عزیزم: هادی و حسین

که ... ، ... نه ذکام مرال رندی حارسن بوده امد.



لهدیم به تمام ان هایلی له به سن اسو صمد.



# لقدیر و سر

با احترام و تقدیر از خدمات ارزنده و بی‌شائبه شما در راستای تحقق اهداف و

توفیق‌بخش «مدیریت»

\*\*\*

امید است که در ادامه همکاری با شما شاهد موفقیت‌های بیشتری باشیم.

با احترام و تقدیر از خدمات ارزنده و بی‌شائبه شما در راستای تحقق اهداف و

توفیق‌بخش «مدیریت»

پیشاپیش بابت همکاری‌های آینده سپاسگزارم.

با احترام و تقدیر از خدمات ارزنده و بی‌شائبه شما در راستای تحقق اهداف و

در تمام مراحل پژوهش‌های علمی و پژوهشی و در تمام مراحل پژوهش‌های علمی و پژوهشی

اساسی در راه کارهای پژوهشی است. اسم آموزشی را تجربه

نمودم.

## چکیده

هدف اصلی این پژوهش تبیین شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران مقاطع سه‌گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام می‌باشد، که بدین منظور فهرستی از شایستگی‌های مورد انتظار از مدیران آموزشی مقاطع مورد نظر تهیه شده و سپس بر اساس آن مدلی برای شایستگی‌های مورد مطالعه به شیوه پژوهش کیفی و از نوع مطالعه موردی انجام شده است. افراد مورد مطالعه 87 نفر که 8 نفر آن از رؤسا و کارشناسان مسئول اداره آموزش و پرورش شهرستان تربت‌جام، 25 نفر از مدیران، 19 نفر از معاونین و 26 نفر از معلمان و دبیران و 9 نفر از والدین تشکیل می‌دهد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بود و مضامین عبارت بودند از: 1) فضائل اخلاقی: (ایمان و تقوا، تعهد و مسئولیت‌پذیری، عدالت‌محوری، اعتمادآفرینی و وحدت‌آفرینی) 2) ویژگی‌های شخصی: (قاطعیت، خلاقیت و نوآوری، بینش راهبردی، برانگیختگی، آراستگی، هوش فرهنگی و تحصیلات) 3) انتظارات نقش: (تصمیم‌گیری، مدیریت دانش، مدیریت زمان، مدیریت منابع، مدیریت استعداد، مدیریت ارتباطات، مربی‌گری و حل مسئله) و 4) وظایف (برنامه‌ریزی، نظارت و راهنمایی، التزام به قوانین، هماهنگی و سازماندهی). در این میان دو مقوله فضائل اخلاقی و ویژگی‌های شخصی مرتبطی به شایستگی‌های عمومی مدیر و دو مقوله انتظارات نقش و وظایف مربوط به شایستگی‌های اختصاصی مدیران مقاطع سه‌گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام بود. یافته‌های پژوهش نشان داد، که: مؤلفه‌های ایمان و تعهد در مورد شایستگی‌های عمومی مورد انتظار از مدیران آموزشی و مؤلفه ارتباطات در مورد شایستگی‌های اختصاصی مورد انتظار از مدیران آموزشی هر یک از مقاطع سه‌گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام بیشتر از سایر شایستگی‌ها مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی‌های عمومی و اختصاصی، مدیران مدارس

دخترانه مقاطع سه‌گانه شهرستان تربت‌جام.

در تحقیق حاضر محقق به دنبال بررسی و تبیین شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران مقاطع سه‌گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام و تهیه فهرستی از شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مورد انتظار از مدیران آموزشی هر یک از مقاطع سه‌گانه در مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام و تدوین چارچوب مبنایی برای مدیران آموزشی مقاطع سه‌گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام می‌باشد. در این پژوهش کیفی از نوع مطالعه موردی، 87 نفر شامل (8 نفر از رؤسا و کارشناسان مسئول اداره آموزش و پرورش شهرستان تربت‌جام، 25 نفر از مدیران، 19 نفر از معاونین و 26 نفر از معلمان و دبیران و 9 نفر از والدین در مقاطع سه‌گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام) به عنوان شرکت‌کننده وارد مطالعه شدند. داده‌ها توسط 87 مصاحبه نیمه ساختار یافته جمع‌آوری شده و مضامین به شیوه استقرایی استخراج گردید، با بهره‌گیری از روش استروبرت کدگذاری شد و به شیوه تفسیری و با استفاده از روش کروگر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و در نهایت به منظور ارائه چارچوب مناسب از شایستگی‌های مدیران آموزشی مقاطع سه‌گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام از شیوه تحلیل ساختاری استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد که شایستگی‌های مورد انتظار مدیران را می‌توان در قالب دو بعد اصلی شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های اختصاصی و در چهار مقوله طبقه‌بندی کرد. این مقوله‌ها عبارت بودند از: 1) فضائل اخلاقی: (ایمان و تقوا، تعهد و مسئولیت‌پذیری، عدالت‌محوری، اعتمادآفرینی و وحدت‌آفرینی) 2) ویژگی‌های شخصیتی: (قاطعیت، خلاقیت و نوآوری، بینش راهبردی، برانگیختگی، آراستگی، هوش فرهنگی و تحصیلات) 3) انتظارات نقش: (تصمیم‌گیری، مدیریت دانش، مدیریت زمان، مدیریت منابع، مدیریت استعداد، مدیریت ارتباطات، مربی‌گری و حل مسأله) و 4) وظایف (برنامه‌ریزی، نظارت و راهنمایی، التزام به قوانین، هماهنگی و سازماندهی). در این میان دو مقوله فضائل اخلاقی و ویژگی‌های شخصیتی مربوط به شایستگی‌های عمومی مدیر و دو مقوله انتظارات نقش و وظایف مربوط به شایستگی‌های اختصاصی مدیران مقاطع سه‌گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام بود. یافته‌های پژوهش نشان داد، که: مؤلفه‌های ایمان و تعهد در مورد شایستگی‌های عمومی مورد انتظار از مدیران آموزشی و مؤلفه ارتباطات در مورد شایستگی‌های اختصاصی مورد انتظار از مدیران آموزشی هر یک از مقاطع سه‌گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام بیشتر از سایر شایستگی‌ها مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

**واژه‌های کلیدی:** شایستگی‌های عمومی و اختصاصی، مدیران مدارس دخترانه مقاطع سه‌گانه شهرستان تربت‌جام.

## فهرست مطالب

### فصل اول: مقدمه

الف	تقدیم
ب	تقدیر و تشکر
ج	چکیده
2	بیان مسأله
4	اهداف تحقیق
4	سوالات تحقیق
5	قلمرو تحقیق
5	تعاریف مضامین

### فصل دوم: پیشینه‌ی تحقیق

8	پیشینه تحقیق
10	شایستگی‌های مدیریتی
11	مفهوم شایستگی‌ها
15	رویکرد شایستگی
16	انواع شایستگی
18	سطوح و ابعاد شایستگی‌های
19	ویژگی‌های کلیدی شایستگی‌ها

19	توانایی‌های مدیران
20	توسعه مدل‌های شایستگی
22	مدل‌های شایستگی‌های مدیران
22	مدل بویاتزیس
25	مدل اسکرودر
24	مدل کاکریل
24	مدل اسپنسر و اسپنسر
25	مدل مک‌لگان
26	مدل استوارت
26	مدل شرودر
28	مدل دالویکز
30	مدل رپ
30	مدل سندویت
31	مدل کاتز
32	مدل کری و گلدمن
32	مدل گارت اونز
33	مدل بورگولت
34	جیمز و وودکاک
36	مدل شایستگی مدیران دولتی ایران
38	قابلیت‌های مدیریتی در سازمان ملل متحد
38	الگوی عمومی توسعه مدیران در ایران
38	قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی در شرکت فورد
40	مدل شایستگی شرکت یونیدو
43	بررسی اسناد و تحقیقات انجام شده
43	بررسی اسناد و مدارک آموزش و پرورش
45	پیشینه تجربی
50	جمع‌بندی و استنتاج از پیشینه
	<b>فصل سوم: روش پژوهش</b>
53	روش تحقیق
54	قلمرو تحقیق
55	جامعه
55	مصاحبه شوندگان و روش انتخاب آنها
57	مشخصات جمعیت‌شناسی پاسخگویان
58	ابزار تحقیق
58	منابع و شیوه جمع‌آوری اطلاعات
60	چگونگی استخراج و تحلیل اطلاعات
60	گام‌های جمع‌آوری داده‌ها
60	رعایت اصول اخلاقی تحقیق
62	شیوه‌های اعتباربخشی به یافته‌ها
62	شیوه‌های تحلیل و تفسیر اطلاعات
	<b>فصل چهارم: یافته‌های تحقیق</b>
65	تحلیل داده‌ها و ارائه یافته‌های تحقیق
66	یافته‌های مربوط به شایستگی‌های عمومی مدیریتی مدیران آموزشی
78	یافته‌های مربوط به شایستگی‌های اختصاصی مدیریتی مدیران آموزشی
94	چارچوب مفهومی شایستگی‌های عمومی- اختصاصی مدیریتی



## فصل پنجم : بحث و نتیجه‌گیری

98	نتیجه‌گیری
99	تفسیر یافته‌ها
120	محدودیت‌ها
121	پیشنهادات به مدیران آموزشی شهرستان تربت‌جام
122	پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی
125	منابع
134	پیوست

## فهرست جداول

- 13 جدول 2-1 معانی مختلف شایستگی بیهم و مایر، 2004
- 14 جدول 2-2 تعاریفی از شایستگی (توصیف کلی شایستگی)
- 21 جدول 2-3 گام های توسعه يك مدل شایستگی
- 22 جدول 2-4 قابلیت های مدیریتی معرفی شده از سوی بویاتزیس
- 25 جدول 2-5 مدل کلی مدیریتی اسپنسر و اسپنسر
- 27 جدول 2-6 صلاحیت های عملکرد عالی شرودر
- 29 جدول 2-7 صلاحیت های دالویکز
- 32 جدول 2-8 کری و گلدمن (2001)
- 33 جدول 2-9 گارت اونز و همکاران (2003)
- 33 جدول 2-10 شاخص های مدل بورگولت و همکاران
- 36 جدول 2-11 مدل شایستگی مدیران دولتی ایران
- 37 جدول 2-12 قابلیت های مدیریتی در سازمان ملل متحد
- 39 جدول 2-13 بررسی و شناسایی شایستگی های عمومی بر اساس ابعاد 11 گانه شرکت فورد
- 42 جدول 2-14 ابعاد اصلی و زیر شاخص های شایستگی های مدیریتی یونیدو (2000)
- 44 جدول 2-15 سند تحول بنیادین آموزش و پرورش
- 45 جدول 2-16 سند تحول راهبردی
- 55 جدول 3-1 جامعه پژوهش
- 56 جدول 3-2 فهرست و تعداد مصاحبه شوندگان
- 57 جدول 3-3 اطلاعات جمعیت شناسی
- 78 جدول 4-1 شایستگی های مدیریتی عمومی، مدیران آموزشی مقاطع سه گانه در مدارس دخترانه شهرستان تربت جام
- 94 جدول 4-2 شایستگی های مدیریتی اختصاصی، مدیران آموزشی مقاطع سه گانه در مدارس دخترانه شهرستان تربت جام
- 96 جدول 4-3 تفاوت های موجود در شایستگی های مورد انتظار از مدیران آموزشی در مقطع ابتدایی، راهنمایی و متوسطه
- 35 شکل 2-1 مسئولیت های مدیران از دیدگاه جیمز و وودکاک
- 63 شکل 2-2 شایستگی یونیدو
- 64 شکل 3-1 شرح کدگذاری ها از روش استروبرت
- 94 شکل 4-1 چارچوب مفهومی شایستگی های عمومی- اختصاصی مدیریتی در مدیریتی مدیران آموزشی

فصل اول

مقدمه



## بیان مسأله

بدون تردید جهانی شدن، تحولات گسترده‌ای را در اوضاع اجتماعی کلیه کشورها موجب گردیده و تبعات ناشی از آن بر فرایندهای یاددهی و یادگیری تأثیرگذار بوده است. ورود فناوری‌های نو در محیط یادگیری، مبارزه با فقر از طریق یادگیری مداوم و آموزش، تغییر در ساختار و فرآیند تأمین و تربیت معلم و دانش‌آموز از عمده‌ترین دلایل توجه به مفهوم شایستگی‌های کلیدی است. در چند سال گذشته مهارت‌ها و شایستگی‌های کلیدی در زمینه آموزش و پرورش مورد توجه مجامع تخصصی آموزش و پرورش در مقیاس جهانی قرار گرفته است. امروزه یکی از دغدغه‌های جدی در حوزه آموزش و پرورش این است که آموزش و پرورش باید منبع و منشأ تحول و توسعه‌ی کشور در همه‌ی ابعاد باشد و در این راستا، یکی از مهم‌ترین عوامل در تحقق اهداف این سازمان، وجود مدیران آموزشی شایسته می‌باشد. شایستگی به عنوان مهارت، دانش و توانایی و بقیه خصوصیات که یک نفر برای انجام موفقیت‌آمیز یک شغل بدان نیاز دارد، تعریف می‌شود. شایستگی‌ها هم برای سازمان و هم برای کارکنان دارای اهمیت است. آن‌ها مهارت‌ها و خصوصیات را که مدیران و کارکنان نیاز دارند تا یک فرهنگ سازمانی جدید را ایجاد کنند و با چالش‌های آینده روبرو شوند، توصیف می‌کنند و به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا انتظارات را مشخص کنند، نیازهای توسعه‌ای آینده را تعریف کنند و تمرکز بیشتری در برنامه‌ریزی‌های توسعه‌ای و استخدامی داشته باشند (دیانتی و عرفانی، 1388). به همین دلیل در دهه‌های اخیر پژوهش‌ها در زمینه شایستگی‌های مدیریتی فزونی یافته است، بعد از مقاله مهم لاولر<sup>1</sup> (1994) اهمیت شایستگی در سازمان‌ها بسیار گسترش یافت. وی سیر تحولی سازمان‌ها، از سازمان‌های بر اساس تحلیل شغل، به سازمان‌های بر اساس شایستگی را بررسی کرد، به گونه‌ای که امروزه تعداد وسیعی از سازمان‌ها، روش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی<sup>2</sup> را به کار می‌برند. با وجود استفاده و کاربرد شایستگی به روش‌های متفاوت، به نظر می‌رسد شایستگی‌ها از لحاظ مفهومی، نیاز به تفسیر و توضیح دارند (به نقل از دیانتی و عرفانی، 1387). اغلب تحقیقات و ادبیات مربوط به حوزه‌های شایستگی مبتنی بر بافت غربی یا کشورهای صنعتی

<sup>1</sup>Lovler

<sup>2</sup> Competency-based HRM Practices



بوده و در کشورهای جهان سوم کمتر مورد توجه قرار گرفته است (چن<sup>1</sup> و هان، 2006؛ به نقل از یاسنی 1388). علاوه بر این، مدل‌های شایستگی با همان سرعتی که سازمان توسعه می‌یابد، با چالش‌های محیطی خارجی یا تغییرات خدمات و تنش روبرو می‌شوند. بنابراین، نیاز به شناسایی، طراحی مدل‌های بومی و ارزیابی مستمر و تعاملی رویکرد شایستگی ضروری می‌باشد (اسدی فرد، 1387).

شایستگی‌های مختلفی که مدیران آموزشی باید دارا باشند، عمدتاً بیانگر صلاحیت‌های حرفه‌ای آنان شامل سه مقوله مهم و اساسی عملکرد، دانش و رفتار آنها است. این شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها می‌تواند به عنوان توانایی قانونمندی ترکیبات خاصی از دانش و مهارت و نگرش در مفهوم شغلی مناسب نیز تلقی شود. شواهد امر حاکی از آن است که در نظام آموزشی به دلیل عدم مراعات ملاک‌ها و مبانی علمی و مدون برای گزینش و انتصاب مدیران مدارس به لزوم وجود این سه رکن اصلی شایستگی در مدیران آموزشی به طور بومی و خاص منطقه تربت-جام توجه نشده است. در همین راستا و به عنوان یک نمونه خاص، تحقیق حاضر در پی معرفی چارچوبی انسجام یافته و منطقی از شایستگی‌های مورد انتظار مدیران آموزشی مقاطع سه‌گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام می‌باشد. توجه به شایستگی‌های مدیران آموزشی شهرستان تربت‌جام در بردارنده‌ی دو نتیجه آتی و آتی است. در صورت تحقق هدف‌های تحقیق، فرصتی در اختیار سیاست‌گذاران آموزش و پرورش قرار می‌گیرد تا نمونه چارچوب شایستگی‌های مدیران آموزشی را در یک قالب علمی ملاحظه کنند و فاصله آن را با آنچه در حال حاضر در نظام آموزش و پرورش کشور صورت می‌گیرد و در ادامه نظام آموزشی تفاوت‌های احتمالی بین شایستگی‌های مورد انتظار مدیران آموزشی در مناطق مختلف کشور ایران که دارای تنوع فرهنگی، قومی و مذهبی است مورد توجه قرار خواهد داد. اینها اثرات دراز مدت اجرای این تحقیق خواهد بود. نتایج آتی این تحقیق نیز، شناخت دقیق‌تر از شایستگی‌های مورد انتظار از مدیران آموزشی شهرستان تربت-جام و کاربرد مؤثرتر توانایی‌های افراد است. در همین رابطه قابل توجه است که در حوزه مدیریت آموزشی، با مفاهیم و واقعیت‌هایی سرو کار داریم که خیلی گسترده و وسیع هستند. برای سنجش این مفاهیم کلان، اصولاً از شاخص

<sup>1</sup> Chen



استفاده می‌کنیم. اما برخی متغیرها مانند شایستگی‌های مدیریتی، به علت گستردگی دامنه و اینکه هر صاحب نظری این شایستگی‌ها را به نوعی تعریف و طبقه‌بندی می‌کند را نمی‌توان برای شناسایی دقیق شایستگی‌های مدیریتی مدیران آموزش و پرورش مورد استفاده قرار داد. شهرستان تربت‌جام به لحاظ فرهنگی در شرایط ویژه‌ای قرار دارد. مهم‌ترین وجوه بارز شهرستان تربت‌جام، بافت فرهنگی (چند فرهنگی) این شهرستان است. به عبارتی، اهمیت تاریخی، اجتماعی و بازرگانی تربت‌جام از سده‌های 3-4 هـ. ق، نمایان گشته و در زمان زندگی شیخ احمد جام (44-536 هـ. ق) یعنی سده-های 5 پنجم و ششم هجری- قمری، شکوفا شده است. بیشتر مردم این شهرستان مسلمان و پیرو مذاهب شیعه جعفری و سنی هستند. در ضمن تربت‌جام شهر مهاجرپذیری نیز می‌باشد (حسین-زاده و افشار قاسمی، 1388).

هدف مطالعه حاضر این بود که شایستگی‌های مدیران آموزشی مقاطع سه‌گانه مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام، شناسایی گردد. شواهد، گواه عدم وجود یک تحقیق جامع با هدف ارائه مقدمات تهیه چارچوبی برای شایستگی‌های مدیران آموزشی، در مقاطع سه‌گانه تحصیلی در نظام آموزش و پرورش کشور می‌باشد.

### اهداف تحقیق:

#### هدف اصلی:

شناسایی شایستگی‌های مورد انتظار مدیران آموزشی مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام.

#### اهداف ویژه:

- 1) تعیین شایستگی‌های عمومی برای مدیران مقاطع سه‌گانه در مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام
- 2) تعیین شایستگی‌های اختصاصی برای مدیران مقاطع سه-گانه در مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام
- 3) تهیه فهرست شایستگی‌ها و طبقه‌بندی آنها به عنوان نسخه پیشنهادی تهیه مدل مدیریتی عمومی - اختصاصی مدیران آموزشی مقاطع سه‌گانه در مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام

### سؤالات تحقیق:



1. شایستگی‌های عمومی مدیریتی برای مدیران آموزشی مقاطع سه‌گانه در مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام چیست؟
2. شایستگی‌های اختصاصی مدیریتی برای مدیران آموزشی مقاطع سه‌گانه در مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام چیست؟
3. چارچوب مفهومی مدل شایستگی‌های عمومی- اختصاصی مدیریتی مدیران آموزشی مقاطع سه‌گانه در مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام چیست؟

### قلمرو تحقیق (محیط پژوهش):

مهم‌ترین ابعاد محدود کردن تحقیقات کیفی در سه بعد قلمرو موضوعی، مکانی و زمانی دسته‌بندی می‌شود.

**قلمرو موضوعی:** شناسایی شایستگی‌های عمومی- اختصاصی مدیریتی مدیران آموزشی مدارس دخترانه شهرستان تربت‌جام  
**قلمرو مکانی (میدان تحقیق):** مقاطع سه‌گانه مدارس دخترانه بخش مرکزی (بالا جام، میان جام، پائین‌جام) واقع در شهرستان تربت‌جام.

**قلمرو زمانی:** قلمرو زمانی تحقیق از ابتدای فروردین ماه تا پایان اسفندماه ۱۳۹۰ می‌باشد.

### تعاریف مضامین<sup>1</sup>

#### شایستگی:

در نابترین حالت، شایستگی یک قابلیت یا توانمندی است که به ارائه نتایج موفقیت‌آمیز منجر می‌گردد: یک مجموعه مرتبط اما متمایز از رفتارهای سازماندهی شده حول یک هدف (سیل و بویاتزیس<sup>2</sup>، 2006؛ به نقل از اسدی‌فرد، 1389).

#### شایستگی‌های مدیریتی

قابلیت و شایستگی ترکیبی است از ویژگی‌های شخصی و شخصیتی، مهارت‌ها، خصوصیات و رفتارهایی که به طور مستقیم در عملکرد فرد، تأثیر دارد. سازمان ملل دو دسته شایستگی

<sup>1</sup> themes

<sup>2</sup> Seal & Boyatzis



برای مدیران شامل: الف- قابلیت‌های محوری، ب- قابلیت‌های تکمیلی، ارائه نموده است (صائمیان، 1387).

#### شایستگی‌های عمومی

شایستگی که برای همه مدیران با توجه به عملکرد یا سطحشان مهم در نظر گرفته شده است مانند ارتباطات، اجرای برنامه‌ها، ابزارهای پردازش و مهارت‌های زبان‌شناختی و مانند این‌ها. در واقع، شایستگی‌هایی که صرف نظر از کارکرد یا سطح برای همه مدیران ضروری و حیاتی است (سیل و بویاتزیس، 2006؛ به نقل از اسدی‌فرد، 1389).

#### شایستگی‌های اختصاصی

شایستگی‌های خاصی هستند که برای انجام هر کاری در سازمان ضروری هستند، مانند: مدیریت محیط، فرایندهای صنعتی، مدیریت سرمایه‌گذاری، مدیریت مالی، مدیریت منابع انسانی و مانند این‌ها در واقع، شایستگی‌های خاصی است که برای انجام هر شغلی در سازمان، در فضای کاری معین عملکردی ضروری باشد (مشهودی، 1389).

#### شایستگی مدیران آموزشی:

منظور از شایستگی مدیران آموزشی میزان انطباق عملکرد و رفتار آنان با نحوه انجام دادن وظایف و رعایت الگوهای رفتاری مورد انتظار آنان است (خراسانی، 1378).

#### مدل شایستگی:

مدل شایستگی به عنوان يك ابزار تصمیم‌گیری در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مانند سیستم استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مورد استفاده قرار می‌گیرد. مدل‌های شایستگی به منظور برآورده‌سازی نیازهای يك سازمان طراحی شده‌اند و شامل لیستی از شایستگی‌ها، تعاریف و شاخص‌های رفتاری هستند (دوبیس و راسول<sup>1</sup>، 2004؛ به نقل از ساداتی، 1389).

<sup>1</sup> . Dobis & Rsol



فصل دوم

# پیشینه تحقیق



در این فصل به سیر مفهومی شایستگی‌ها، تاریخچه، آرای صاحب نظران و همچنین مدل‌های مطرح شده در خصوص شایستگی‌های عمومی و اختصاصی مدیران سازمان‌های آموزشی و در نهایت بررسی اسناد و مدارک موجود در این حوزه پرداخته شد.

سازمان‌های آموزشی، سازمان‌های رسمی هستند که در آن‌ها اهداف ویژه تحقق می‌یابند و مدیریت بر این نظام‌ها مانند سایر سازمان‌ها از یکسو آمیخته با مراحل مدیریتی نظیر برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت، کنترل و ارزشیابی می‌باشد و از سوی دیگر فلسفه‌های مدیریت و رهبری، انگیزه، ارتباط و روابط انسانی فعالیت‌های مدیریتی این نظام‌ها را کنترل می‌کنند و می‌توانند بر موجودیت و ماهیت آن‌ها تأثیرگذار باشند (علاقه بند، 1379، ص41).

مدیران در نظام‌های آموزشی در شرایط پیچیده امروز بدون آگاهی از مراحل مدیریت نخواهند توانست پاسخگوی مسئولیت‌های فزاینده خویش باشند. پیش‌بینی نتایج درخشان در روند حاکمیت آموزشی فقط در سایه اطلاعات، طرح نظریه‌ها و اندیشه‌های جدید و بهبود کیفی عملکردها امکان پذیر است و گذر از مراحل فوق‌نیز فقط با مدیریت آگاهانه تسریع می‌گردد (میر کمالی، 1374، ص45).

به طور کلی مدیریت آموزشی، فرا گردی اجتماعی است که مستلزم ایجاد، نگه‌داشتن، برانگیختن، کنترل کردن و وحدت بخشیدن نیروهای انسانی و مادی می‌باشد که به طور رسمی و غیررسمی در درون یک نظام واحد شکل و سازمان می‌یابند، تا هدف‌ها و مقاصد آموزشی را تحقق بخشند. مدیریت آموزشی، فرایند هماهنگ کردن استعدادها، آدمی و بهره‌گیری از شرایط محیطی برای اهداف آموزشی است (صافی، 1373، ص 70 - 69).

هدف اصلی مدیریت آموزشی تسهیل و پیشبرد امر آموزش و یادگیری است. برای رسیدن به این هدف مدیران آموزشی باید وظایف زیر را انجام دهند. برخی از وظایف مدیران مدارس را در هفت زمینه‌ی اصلی برشمرده‌اند: پرسنل آموزشی، پرسنل دانش‌آموزی، رهبریت مدرسه و محله، توسعه تدریس و مواد درسی، مدیریت امور مالی - اداری، ساختمان مدرسه و وظایف عمومی. بعضی دیگر وظایف مدیران مؤسسات آموزشی و مدارس را در شش گروه به شرح زیر طبقه‌بندی نموده‌اند: برنامه‌ی آموزشی و تدریس، امور دانش‌آموزی، امور کارکنان آموزشی،



روابط مدرسه - اجتماع، تسهیلات و تجهیزات آموزشی و امور اداری و مالی (مشبکی، 1372، ص24).

### شایستگی‌های مدیریتی

توجه به لیاقت و شایستگی افراد را شاید بتوان، با قدمت تاریخ پیدایش دولت‌ها در جهان مقارن دانست. شایستگی مفهومی پیچیده و مبهم است. تعاریف متعددی از این مفهوم ارائه گردیده و نیز تحقیقات متعددی در این زمینه منتشر شده است با این وجود ابهامات و سردرگمی زیادی که در درک این مفهوم وجود دارد. رویکرد شایستگی، رویکرد جدیدی در مدیریت منابع انسانی نیست. هرچند که واژه‌ی شایستگی، جدید و مد روز است، اما مفهوم آن قدیمی است (کرسند<sup>1</sup>، 1998؛ به نقل از اسدی فرد، 1387).

مدت زیادی است که مسائلی همچون شخصیت، تفاوت‌های فردی و رفتارهای سازمانی مورد علاقه روانشناسان بوده، روان‌سنجان نیز درباره ویژگی‌های شخصیتی، هوش و دیگر توانایی‌ها بحث‌های فراوانی را مطرح کرده‌اند. به هر حال، متدلوژی مبتنی بر شایستگی به شکل مدرن و امروزی توسط شرکت‌های - مکبر<sup>2</sup> که مؤسس آن دیوید مک‌کلند<sup>3</sup> روان‌شناس برجسته دانشگاه هاروارد بود، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوائل دهه ۱۹۷۰ ارائه شد. دیوید مک‌کلند به عنوان اولین فردی که اندیشه قابلیت و شایستگی را در ادبیات منابع انسانی وارد کرده است، قابلیت را ویژگی زیربنایی فرد می‌داند که به عملکرد اثربخش و عالی فرد در کار منتج می‌شود (نورشاهی، 1385، ص 17-36).

مک‌کلند، کار را با تعریف متغیرهای شایستگی که می‌توانست، عملکرد شغلی را بدون این که تحت تأثیر جنسیت، نژاد و یا فاکتورهای اجتماعی و اقتصادی قرار گیرند، پیش‌بینی کند، آغاز نمود. مطالعات او به شناسایی جنبه‌های مختلف عملکرد کمک نمود.

مقاله‌ی وی که در سال ۱۹۷۳ توسط روان‌شناسان امریکایی<sup>4</sup> به- عنوان آزمون شایستگی به‌جای آزمون هوش درج گردید، می‌توان نقطه‌ی عطف مهمی در توسعه نهضت شایستگی به عنوان یک گزینه و انتخاب در برابر جنبش تست هوش دانست. رویکرد مک‌کلند و نیز مفهوم شایستگی‌ها به عنوان محرک‌های موفقیت سازمانی مخاطبان و

<sup>1</sup> Kierstead

<sup>2</sup> Hy- Mcber

<sup>3</sup> David McClelland

<sup>4</sup> American psychologist

محبوبیت زیادی در شمال آمریکا پس از انتشار کتاب بویاتزیس<sup>1</sup> در سال ۱۹۸۰ به نام مدیر شایسته مدلی برای عملکرد مؤثر پیدا کرد. در زمان اندکی پس از انتشار این کتاب جان راون<sup>2</sup>، کتاب شایستگی در جامعه مدرن بریتانیا را نوشت. انتشار این دو کتاب، بحث شایستگی را از اساس علمی و آکادمیک که فقط مورد علاقه برخی از محققان بود، خارج ساخت و در جهت استفاده کاربردی میان مدیران عملیاتی، مشاوران و متخصصان منابع انسانی رواج داد. محبوبیت و رواج رویکرد شایستگی که در اوایل دهه ۱۹۹۰ به اوج رسید، و هم اکنون نیز ادامه دارد، تأثیرات زیادی را بر بسیاری از سازمان‌ها داشته است (لوسیا و همکاران<sup>3</sup>، 1999؛ به نقل از یاسینی، 1388).

### مفهوم شناسی شایستگی

شایستگی معانی مختلفی دارد، به عنوان مثال شایستگی به ویژگی‌های فردی اشاره دارد که منجر به عملکرد عالی می‌شود؛ یا به معنای توانایی برای انجام اثربخش یک فعالیت می‌باشد. شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت به اضافه آگاهی و نگرش می‌باشد. دانش به معنای فهم اصول زیربنایی (یعنی علمی و منطقی) مورد نیاز برای انجام کار می‌باشد. مهارت به کاربرد این دانش اشاره دارد. آگاهی (نگرش) به معنای استفاده مناسب از مهارت در جهت دستیابی به عملکرد خوب می‌باشد (دینگلی<sup>4</sup>، 1995؛ به نقل از خواجه‌ای، 1381).

واژه شایستگی در اصطلاح خاص برای نشان دادن توانایی بالقوه یک فرد (یا گروه) جهت کنترل موقعیت‌های ویژه یا انجام موفقیت‌آمیز یک کار یا شغل به‌کارگیر می‌شود. این توانایی ممکن است در قالب عبارات زیر تعریف شود.

- مهارت‌های حرکتی- ادراکی (یعنی چالاکي)  
- مهارت‌های شناختی (انواع مختلفی از دانش و مهارت‌های ذهنی)

- مهارت‌های عاطفی (یعنی نگرش‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها)  
- ویژگی‌های شخصیتی (یعنی اعتماد به نفس)

<sup>1</sup> Boyatzis

<sup>2</sup> John Raven

<sup>3</sup> Lucia

<sup>4</sup> Dingle