

## Identifying and Evaluating the Professional Competence of Principals of Primary Schools

Reza Mohammadi \* 

Corresponding Author, Associate Professor, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [remohammadis@ut.ac.ir](mailto:remohammadis@ut.ac.ir)

Hossein Haghi 

Master's Degree in Training and Improvement of Human Resources, Expert in Charge of Academic Assessment and Evaluation of the Ministry of Education, Tehran, Iran. E-mail: [hosseinhaghi30@gmail.com](mailto:hosseinhaghi30@gmail.com)

Akbar Khorsandi

Yamchi 

Ph.D. Higher Education Management, Research Expert of National Organization for Assessment & Evaluation of Educational System, Tehran, Iran. E-mail: [a.khorsandi1983@gmail.com](mailto:a.khorsandi1983@gmail.com)

### ABSTRACT

The success of a dynamic and excellence-oriented education system relies on principals who are competent, skilled, and passionate about effective teaching and learning. This study aimed to identify and evaluate the professional competencies of elementary school principals in Kosar City. The research was applied in nature and utilized a descriptive survey design for data collection. The statistical population included all principals, assistants, counselors, and education department managers in Kosar City, with a sample of 102 individuals selected through random sampling method. A researcher-developed questionnaire was employed to gather data, whose content validity was confirmed by experts, and its reliability was established with a Cronbach's alpha coefficient of 0.83. Data analysis was performed using confirmatory factor analysis and one-sample t-tests. The results of the confirmatory factor analysis revealed that three dimensions-skills and abilities, attitudes and values, and individual characteristics-constituted the framework for the managers' general competencies, while five dimensions-knowledge competencies, supervision and control, communication management, resource management, and educational management-formed the framework for specialized competencies of elementary school principals in Kosar City. Furthermore, the findings indicated that both general and specialized competencies identified for these principals were in favorable conditions. Accordingly, leveraging the identified dimensions and components for the selection and development of principals can contribute to the efficient and effective fulfillment of schools' educational missions.

**Keywords:** Reverse Knowledge, Professional Competence, School Principals, Skills, Individual Characteristics

**Cite this Article:** Mohammadi, R., Pourjamshidi, M., & Afshar, J. (2025). Identifying and Evaluating the Professional Competence of Principals of Primary Schools. *Educational Leadership Research*, 8(32), 39-66. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.79300.1738>



© 2016 by Allameh Tabataba'i University Press  
**Publisher:** Allameh Tabataba'i University Press  
**DOI:** <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.79300.1738>

## Extended Abstract

### Introduction

The success of today's organizations undeniably hinges on managerial capital. Organizations with successful and superior managers are more likely to have successful and superior employees. Therefore, managers are considered pivotal within organizations, and having capable leaders who can guide organizations to success in today's competitive landscape represents a significant competitive advantage (Viloria et al., 2021). Furthermore, the ability to fulfill managerial responsibilities and roles effectively is closely tied to the capability and effectiveness of managers. Managerial effectiveness fundamentally depends on their competence, level of knowledge, insight, and abilities (Khorshidi, 2011). In this context, the role of school principals in the development of social systems is particularly critical. Schools are institutions whose outcomes resonate throughout the broader social system. Consequently, if principals perform their duties effectively, the broader social structure will benefit and improve (Liu & Bellibas, 2018).

Professional competencies are not merely a set of basic skills; they are observable characteristics that lead to effective performance. These competencies stem from innate abilities, are shaped by personal development and growth over time, are influenced by environmental factors, and enable individuals to perform efficiently (Blaskova et al., 2015). The efficient performance of school administrators, as one of the most fundamental pillars of the educational structure, directly affects the goals and overall performance of educational institutions. Moreover, the success of a country's educational programs depends not only on the administrators' presence but also on their possession of essential academic qualifications, professional expertise, and occupational skills. Effective administrators must be knowledgeable about leadership and management methods, teaching and learning styles, content areas, and evaluation techniques (Chan & Ho, 2018).

Studies and surveys indicate that no comprehensive research has been conducted at local, regional, or national levels regarding the professional competence of elementary school principals, particularly under the framework of the new educational system. Another key factor highlighting the relevance of this study is the distinct characteristics of elementary schools. These schools have a broader mission, more diverse structures and resources, and serve a more varied student

population compared to higher educational levels. Achieving an effective educational system—one that implements modern programs, fosters capable students, and nurtures growth in attitudes, knowledge, and skills—necessitates a clear understanding of the professional qualifications of school principals and concerted efforts to enhance their competencies. In this regard, the present study was designed and conducted to assess and evaluate the professional competencies of elementary school principals and teachers in Kousar City.

### Literature Review

Khomri et al. (2023), in their study titled *Designing a Model of Dimensions and Components of Competence of Elementary School Principals: A Mixed Study*, identified the dimensions and components of elementary school principals' competencies across four primary dimensions: individual, occupational, communication, and knowledge competencies. These dimensions were further subdivided into eight components: personal, ethical, educational, managerial, behavioral, social, general knowledge, and professional knowledge. The confirmatory factor analysis results indicated that all factor loadings exceeded 0.4, achieving statistical significance at a 95% confidence level, and the model fit was confirmed with a value of 0.435.

Khneifer et al. (2019), in their study titled *School Principals: Competence, Knowledge, Ability, and Skills and Presentation of the Model*, proposed a competency model for education and training principals for use in evaluation centers. This model encompassed six dimensions: Knowledge Competence (general management knowledge, contemporary knowledge in educational management, education and teaching knowledge, environmental knowledge, knowledge of relevant executive laws, and IT knowledge); Professional Competence (ethical conduct, commitment to values, honesty, flexibility, generosity, customer orientation, and conflict management); Personality Traits (being a role model, responsibility, commitment, participation, continuous learning, perfectionism, self-improvement, self-management, and self-confidence); Executive Competence (information management, risk-taking, resource management, timely feedback, operational planning, and decision-making skills); Leadership Competence (motivation, talent development and empowerment, teamwork, influence, succession planning, and inspiration); Communication Competence (listening skills, ethical

behavior, effective communication with staff, understanding others' perspectives, clear and open communication, interaction with school administrators, and engagement with students' parents); Perceptual Competence (creativity, Innovation, logical thinking and insight).

Abbasi Kasani et al. (2016), in their study titled Investigating the Current Status of the Competence of Educational Department Managers and Evaluating the Competence of Educational Department Managers at Shahid Beheshti University, evaluated managerial, social, and individual dimensions. Their findings revealed weaknesses in the competencies of educational department managers. However, the overall competence of these managers was found to be above the hypothetical average. Wilhite et al. (2018), in their research, examined the characteristics of leadership in new schools and the challenges faced by principals. Their results highlighted the importance of core leadership competencies for effective school management. The study identified twelve interrelated competencies critical for school principals: school management, school law, educational leadership, resource management, leadership vision, change leadership, communication, strategic planning, data management, social relations, diverse learning strategies, and collaboration (Moradkhah et al., 2014). Mekin and Abdolkarim (2018), in their study titled Comparative Analysis of Fundamental Change in Leadership Competencies in Malaysian Junior and Senior High Schools, concluded that leadership competencies differ significantly between junior and senior high schools. Their findings indicated that the competencies of junior high school principals were notably lower than those of their senior high school counterparts. Cristoph (2017) identified key factors in managerial competence, including specialized knowledge, motivation, and creative skills, in his study. His findings suggested that the proposed model of managerial competence could serve as a reference framework for developing an integrated approach to selecting competent managers (Hosseini et al., 2021).

### **Methodology**

This research is applied in purpose and employs a descriptive-survey method for data collection. The statistical population consists of all school principals, deputy principals, advisors, and directors of the Education Department (139 individuals) in Kousar County, of whom 102 were selected as the sample through random sampling. Data was

collected using a researcher-made questionnaire, developed based on components identified from theoretical foundations and the research background. Experts confirmed the face and content validity of the questionnaire, and its reliability was estimated at 0.83 using Cronbach's alpha.

The questionnaire, designed to assess the professional competencies of managers, comprises 39 items distributed across eight dimensions:

Attitude and Value (items 1–4), Skills and Capabilities (items 5–13), Personality Traits (items 14–18), Supervision and Control (items 19–22), Communication Management (items 23–25), Resource Management (items 26–29), Educational Management (items 31–33), Knowledge Competencies (items 34–39). The data analysis involved confirmatory factor analysis and one-sample t-tests, performed using SPSS version 24.

## Results

Confirmatory factor analysis was employed to evaluate and confirm whether the extracted criteria, including skills and capabilities, attitudes and values, and personality traits, represent dimensions of the professional competency construct. This analysis highlighted the contribution of each factor in explaining the variance within the general competency structure of managers, based on the education and training competency framework. The indicators from the factor analysis demonstrated a highly favorable fit between the data and the proposed model. Additionally, an evaluation of the dimensions related to knowledge competencies, supervision and control, communication management, resource management, and educational management also indicated a strong alignment with the model. The findings from the one-sample t-test revealed that competencies in supervision and control, communication management, resource management, educational management, knowledge, skills and capabilities, attitudes and values, and personality traits were at a desirable level and aligned with the education and training competency framework.

## Conclusion

This study found that the identified criteria and components related to skills and capabilities, attitudes and values, and personality traits effectively constitute and explain the general competencies of school administrators. Three key dimensions—skills and capabilities, attitudes

and values, and personality traits—were confirmed as the foundational elements of general competencies. The findings also demonstrated that the extracted criteria for knowledge competencies, supervision and control, communication management, resource management, and educational management effectively explain the specialized competencies of school administrators. Moreover, the evaluation of these dimensions showed that the competencies of managers in areas such as supervision and control, resource management, educational management, knowledge, skills and capabilities, attitudes and values, and personality traits were in a favorable state, aligning well with the competency framework for education and training.

## شناسایی و ارزیابی صلاحیت حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی

نویسنده مسئول، دانشیار گروه روش‌ها و برنامه‌های درسی و آموزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: [remohammadis@ut.ac.ir](mailto:remohammadis@ut.ac.ir) \* رضا محمدی

کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، کارشناس مسئول سنجش و ارزشیابی تحصیلی وزارت آموزش و پرورش، رایانامه: [hosseinhaghi30@gmail.com](mailto:hosseinhaghi30@gmail.com) حسین حقی

دکتری مدیریت آموزش عالی و کارشناس پژوهش سازمان ملی سنجش و ارزشیابی نظام آموزش کشور، رایانامه: [a.khorsandi1983@gmail.com](mailto:a.khorsandi1983@gmail.com) اکبر خرسندی  
یامچی

### چکیده

موفقیت و لازمه آموزش و پرورش پویا و تعالی محور، مدیرانی پویا، شایسته، متخصص و علاقه‌مند به حرفه یاددهی-یادگیری اثربخش است؛ بنابراین، هدف این پژوهش شناسایی و ارزیابی صلاحیت حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی شهرستان کوثر بود. پژوهش از جهت هدف، از نوع کاربردی و از جنبه گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش تمامی مدیران، معاونین و مشاوران مدارس و مدیران اداره آموزش و پرورش شهرستان کوثر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ۱۰۲ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه محقق‌ساخته صلاحیت حرفه‌ای مدیران استفاده شد که روایی صوری و محتوایی پرسشنامه توسط متخصصان تأیید و پایایی آن نیز بر اساس روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳ برآورده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و آزمون تی تک‌نمونه‌ای استفاده شد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی حاکی از آن بود که سه بعد مهارت و توانمندی، نگرش و ارزشی و ویژگی‌های شخصیتی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده سازه صلاحیت‌های عمومی مدیران و ۵ بعد شایستگی‌های دانشی، نظارت و کنترل، مدیریت ارتباطات، مدیریت منابع و مدیریت آموزشی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده سازه صلاحیت‌های تخصصی مدیران مدارس ابتدایی شهرستان کوثر است. همچنین نتایج نشان داد که صلاحیت‌های عمومی و تخصصی احصاء شده برای مدیران مدارس ابتدایی شهرستان کوثر از وضعیت مطلوبی برخوردار هستند. بر این اساس، تدارک زمینه بهره‌گیری از ابعاد و مؤلفه‌های احصاء شده برای انتخاب مدیران و توسعه صلاحیت آن‌ها می‌تواند به تحقق کارا و اثربخش مأموریت‌های آموزشی و تربیتی مدارس منجر شود.

**کلیدواژه‌ها:** دانش، صلاحیت حرفه‌ای، مدیران مدارس، مهارت، ویژگی‌های فردی

استناد به این مقاله: محمدی، رضا، حقی، حسین و خرسندی یامچی، اکبر. (۱۴۰۳). شناسایی و ارزیابی صلاحیت حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۸(۳۲)، ۳۹-۶۶. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2024.79300.1738>

### مقدمه

بدون شک موفقیت سازمان‌های امروزی در درجه اول به سرمایه‌های مدیریتی بستگی دارد و سازمان‌های دارای مدیران موفق و برتر بدون شک بیشتر دارای کارکنانی موفق و برتر است؛ بنابراین، مدیران یکی از اهرم‌های کلیدی در سازمان‌ها محسوب می‌شوند و داشتن مدیران توانمند که بتوانند سازمان‌ها را در دنیای رقابتی امروز به موفقیت برسانند یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود (Viloria et al., 2021). افزون بر این، توفیق ایفای نقش و انجام مسئولیت سنگین مدیریتی بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط است، اثربخشی مدیران نیز اساساً به شایستگی، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد (خورشیدی، ۱۳۹۰). در این میان، نقش مدیران مدارس در توسعه نظام‌های اجتماعی بسیار مهم و حیاتی است. چون مدرسه مکانی است که بازخورد آن به کل نظام اجتماعی منعکس و بر این اساس اگر مدیران نقش خود را به شیوه‌ای صحیح اجرا نمایند، تمام ارکان اجتماعی اصلاح می‌شود (Liu & Bellibas, 2018).

مدیریت در آموزش و پرورش در ابتدا، وظیفه نسبتاً ساده‌ای تلقی می‌شد که شاید تنها شرط لازم برای ایفای آن داشتن تجربه کار بود؛ از این‌رو اداره امور آموزشی و مدیریت مدارس، معمولاً به افرادی سپرده می‌شد که از صلاحیت اخلاقی برخوردار بودند و چند سالی سابقه معلمی داشتند. به‌علاوه 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 گرایش‌های سنتی تلقی می‌شد، چنین برداشت ساده‌ای 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 نسل‌های نوخواسته از جهات مختلف به نظام‌های آموزشی سپرده شده است. امروزه مدیریت آموزشی غالباً به مفهوم رهبری، راهنمایی، اصلاح و تغییر موردنظر است؛ از این‌رو نیل به هدف‌های عالی آموزش و پرورش در هر جامعه مستلزم تجدید سازمان و نواندیشی در مدیریت نظام آموزشی است (علاقه‌بند، ۱۴۰۱). علاوه بر این، امروزه، حرکت سازمان‌ها به سوی تعالی، شتاب بیشتری گرفته است. این امر مستلزم بازنگری و تغییر چارچوب‌های فکری و به دنبال آن فرایندهای کاری در تمام ابعاد سازمان است. از آنجا که از سرمایه‌های انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های



خردمحور یاد می‌شود، واحدهای منابع انسانی مسئولیتی بیش‌ازپیش در تسهیل زمینه‌های به‌کارگیری توانمندی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی بر عهده دارند. از این رو، آن‌ها برای ایفای نقشی اساسی در موفقیت سازمان خود، باید از رویکردهای متناسب با عصر حاضر استفاده کنند. ایده مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی‌ها و شایستگی‌محور کردن فرایندهای منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین این رویکردهاست که به تدریج و طی زمان پدیدار گشته است. مفهوم شایستگی نخستین بار توسط سلزنیک<sup>۱</sup> پدیدار گشت و بعد از آن مک‌کللند<sup>۲</sup> این واژه را برای نشان دادن عامل خیلی مهمی که بر یادگیری فردی مؤثر است به کار برد. این واژه از طریق کار بویاتزیس<sup>۳</sup> در رشته مدیریت محبوبیت یافت. سپس وودروف در سال ۱۹۹۱ شایستگی را به‌عنوان ترکیبی از انگیزه، خصیصه، مهارت، خودپنداری و نقش اجتماعی مطرح ساخت که خود مجالی برای بحث و مناظره پیرامون شایستگی فراهم آورد (حاجی کریمی و همکاران، ۱۳۹۰).

صلاحیت<sup>۴</sup>، ترکیبی از ویژگی‌ها و توانایی‌های اساسی است که به عملکرد مؤثر و اثربخش مطابق با استانداردهای مورد انتظار منجر می‌شود و می‌تواند کیفیت رفتار و عملکرد را در حیطه وظایف و شرح شغلی پیش‌بینی کند. شایستگی صرفاً اجرای وظایف مربوط به شرح شغلی افراد نیست. منظور از شایستگی توان و ظرفیت فرد در به‌کارگیری و گسترش دانش عمیق نگرش و تجربیات در موقعیت‌های مختلف شغل موردنظر است (ولی‌خانی و همکاران، ۱۴۰۱). Mukhamadovna و همکاران (2020) صلاحیت را یک ترکیب پیچیده از دانش‌ها، مهارت‌ها، ارزش‌ها، نگرش‌ها و تمایل افراد برای انجام مؤثر کاری در یک حوزه خاص تعریف می‌کنند. از نظر Couto و همکاران (2019) صلاحیت به معنای توانایی اثبات‌شده در استفاده از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی، اجتماعی و یا روش‌شناختی، در موقعیت‌های کاری یا تحصیلی و در پیشرفت‌های حرفه‌ای و شخصی است. در واقع، منظور از صلاحیت، روند حاکم بر کاربرد دانش در مجموعه‌ای از کارها و وظایف است.

صلاحیت‌های حرفه‌ای تنها مهارت‌های ساده نیستند، بلکه راه‌های قابل مشاهده‌ای برای دستیابی به عملکرد مؤثر می‌باشند. آن‌ها از توانایی ذاتی، حاصل توسعه و رشد فرد در هر

- 
1. Selznick
  2. McClelland
  3. Boyatzis
  4. Competency

زمان تا حدودی وابسته به محیط ناشی می‌شوند و اجازه می‌دهد تا فرد یک عملکرد کارآمد داشته باشد (Blaskova et al., 2015). عملکرد کارآمد مدیران مدارس که یکی از ارکان مهم و اصلی در ساختار آموزش و پرورش هستند تأثیر مستقیمی بر اهداف و عملکرد سازمان آموزش و پرورش دارد. از سوی دیگر توفیق برنامه‌های نظام آموزشی هر کشور، علاوه بر مدیران، بسته به وجود مدیرانی است که از شایستگی‌های علمی و مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای لازم برخوردار باشند. از روش‌های رهبری و مدیریتی، نوع تدریس و یادگیری آگاهی داشته باشند، دانش محتوایی را بدانند و به روش‌های ارزشیابی مجهز باشند (Chan & Ho, 2018). Luhova و همکاران (2021) بر این باورند که شایستگی مدیریتی یک مدیر شامل دانش، خصوصیات و توانایی‌های شخصی، مهارت‌ها، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و ارزیابی‌ها می‌شود. به عقیده Tomastika و همکاران (2015) شایستگی‌های مدیریتی شامل توانایی‌ها و مهارت‌هایی است که به عملکرد عالی مدیران در وضعیت بحرانی کمک می‌کند. مدیریت مبتنی بر شایستگی تنها بحث اجرای دانش فعالیت‌های تجویز و از پیش تعریف شده و نیز برخورد با مشکلات پیچیده نیست، بلکه این مفهوم پاسخی به تغییرات اقتصادی فناورانه و سازمانی است (Hedhili & Boudabbous, 2020). همچنین به اعتقاد فرح‌بخش و همکاران (۳۹۶۱) صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس شامل: تخصص مدیریتی، تجربه‌ی معلمی، مهارت‌های روابط انسانی، هنری، اخلاقی، اجتماعی و انگیزشی است. به‌طور کلی، مطالعات حاکی از آن است که الگوی صلاحیت حرفه‌ای شامل ابعاد روان‌شناختی، مهارت، دانش و نگرش (فرزانه و همکاران، ۱۳۹۴) است. در این ارتباط تحقیقات متعددی نیز صورت گرفته است که به‌طور مختصر به نتایج برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

خمیری و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی: یک مطالعه آمیخته نشان دادند که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی با چهار بعد: شایستگی‌های فردی، شغلی، ارتباطی و دانشی و هشت مؤلفه: شخصی، اخلاقی، آموزشی، مدیریتی، رفتاری، اجتماعی، دانش عمومی و دانش حرفه‌ای شناسایی شد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که تمامی بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ است و مدل در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است و برازش مدل با مقدار ۰/۴۳۵ مورد تأیید قرار گرفت. خنیفر و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان مدیران مدارس: شایستگی، دانش، توانایی و مهارت‌ها و ارائه مدل نشان دادند که

ابعاد و مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران آموزش و پرورش جهت استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند 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، انعطاف‌پذیری، سعه‌صدر و مهربانی، مشتری‌مداری و مدیریت تعارض)، ویژگی‌های شخصیتی (الگو بودن، مسئولیت‌پذیری، تعهد، مشارکت‌پذیری، یادگیرندگی، کمال‌جویی، خودار تقایی، خودمدیریتی و اعتمادبه‌نفس) اجرایی (مدیریت اطلاعات، ریسک‌پذیری، مدیریت منابع، بازخورد به موقع، برنامه‌ریزی عملیاتی و مهارت تصمیم‌گیری) رهبری (انگیزه‌بخشی، توسعه افراد و تواناسازی، کار تیمی و تیم‌سازی، نفوذگذاری و تأثیر، مدیریت استعداد، جان‌نشین‌پروری و الهام‌بخشی) 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 دانش‌آموزان) ادراکی (خلاقیت، نوآوری، تفکر منطقی و بصیرت). عباسی کسان‌ی و همکاران (۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان بررسی وضعیت موجود شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی و ارزیابی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه شهید بهشتی در سه بعد مدیریتی، اجتماعی و فردی انجام دادند. نتایج نشان داد در وضعیت موجود شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی نقاط ضعفی وجود دارد و همچنین شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه شهید بهشتی در حد بالاتر از میانگین فرضی است.

اکرامی و هوشیار (۱۳۹۵) در تحقیقی به‌عنوان شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه به این نتیجه رسیدند که ابعاد شایستگی‌های مدیران عبارت‌اند از: دانش عمومی، دانش حرفه‌ای، مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملیاتی، ویژگی‌های شخصیتی، تعاملات میان‌فردی، شناخت محیط و جذب دانش‌آموز می‌شود. پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران مدلی را برای شایستگی مدیران ارائه دادند که این مدل دارای ۱۲ مؤلفه: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، مدیریت منابع انسانی، ارتباطات، رهبری، تصمیم‌گیری، کارگروهی، نظارت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اخلاق حرفه‌ای، علمی و روان‌شناختی

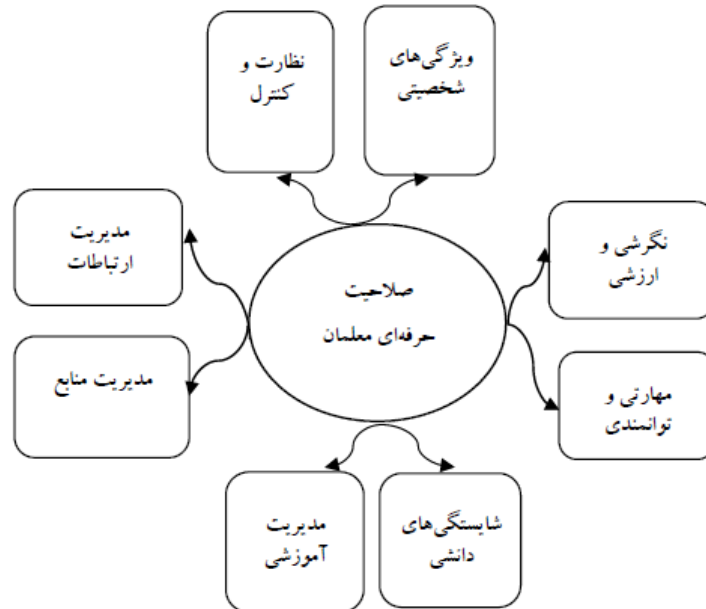
است. همچنین بیشترین اولویت مربوط به شایستگی‌های تصمیم‌گیری، ارتباطات و رهبری است.

Chen و همکاران (2019) شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران را مجموعه‌ای از دانش، نگرش‌های شخصی، مهارت‌ها و تجربه بیان می‌کند. Wilhite و همکاران (2018) در پژوهشی، ویژگی‌های رهبری در مدارس جدید و چالش‌های گریبان‌گیر مدیران را بررسی کردند و نتایج حاکی از آن بوده که رهبری مؤثر مدرسه باید شایستگی‌های اصلی را داشته باشند تا بتوانند به نتایج مؤثر و اثربخش دست یابند. دوازده شایستگی مؤثر مدیران مدارس بر پایه این پژوهش ارائه شده‌اند که با یکدیگر مرتبط‌اند، عبارت‌اند از: مدیریت مدرسه، قانون مدرسه، رهبری آموزشی، مدیریت منابع، چشم‌انداز رهبری، تغییر رهبری، ارتباطات، برنامه‌ریزی راهبردی، مدیریت داده‌ها، روابط اجتماعی، راهبردهای مختلف یادگیرنده و همکاری (مرادخواه و همکاران، ۱۴۰۱). Mekin and Abdolkarim (2018) در تحقیقی با عنوان تحلیل مقایسه‌ای تغییر اساسی شایستگی‌های رهبری در مدارس متوسطه اول و دوم مالزی با این نتیجه رسیدند که شایستگی‌های رهبری در مدارس متوسطه اول و دوم متفاوت بوده و شایستگی‌های مدیران متوسطه اول کمتر از مدیران متوسطه دوم است. Cristoph (2017) در پژوهش خود نشان داد که مدل شایستگی مدیران به عواملی مانند دانش تخصصی، انگیزه، مهارت‌های خلاق در شایستگی مدیر است و مدل می‌تواند به‌عنوان مرجع در توسعه رویکرد یکپارچه برای انتخاب مدیران شایسته باشد (حسینی و همکاران، ۱۴۰۰). Rous and kouzens (2016) در تحقیقی با عنوان شایستگی‌های ضروری برای مدیران آموزشی و تأثیر آن در جو مدرسه به این نتیجه رسیدند که ۱۳ شایستگی محوری برای مدیران آموزش شامل حرفه‌گرایی، برنامه‌درسی و آموزش، تنوع، ارزیابی، همکاری، یکسانی فرایند، جامعه‌یادگیری، منعکس‌سازی، رهبری بصری، مدیریت آموزشی، مدیریت سازمانی، توسعه حرفه‌ای و پرسش است. Bitterová و همکاران (2014) در تحقیقی با عنوان شایستگی مدیران مدارس در حوزه مدیریتی به این نتیجه دست یافتند که عمل‌گرایی مدیران مدارس به‌عنوان مهم‌ترین شایستگی مدیران مدارس تلقی می‌شود. Bouchamma و همکاران (2014) در تحقیقی با عنوان شایستگی‌های مدیران مدارس: خودکارآمدی و ادراکات از مدیران مدرسه به این نتیجه دست یافتند که مدیرانی که فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای خود را از کنوانسیون‌ها و سمینارها تشکیل می‌دادند، احساس کارآیی بیشتری نسبت

به این عامل در مقایسه با مدیرانی داشتند که پیشرفت حرفه‌ای آن‌ها از طریق مشاوره اتفاق می‌افتد. Gómez-Gajardo and Ríos-Carmenado (2014) در تحقیقی با عنوان پروژه شایستگی مدیریت برای مدیران مدرسه: پیشنهادی برای توسعه اثربخش مدرسه از رهبری آموزشی بر اساس شایستگی‌های تکنیکی، رفتاری و زمینه‌ای مدلی برای شایستگی‌های مدیران ارائه دادند.

Komalasari و همکاران (2020) در پژوهشی که به مطالعه رابطه بین شایستگی‌های مدیریت و بهبود کیفیت آموزش پرداختند، نشان دادند که شایستگی مدیریت در بهبود کیفیت آموزش تأثیر مستقیمی دارد، لذا می‌توان گفت که تأثیر شایستگی مدیر بر کیفیت آموزش انکارناپذیر است. ارزیابی صلاحیت حرفه‌ای و نتایج آن برای اطمینان از اینکه منابع موردنیاز به یک نتیجه ارزشمند ترجمه می‌شوند، حیاتی است. به‌طور کلی نتیجه مطالعه و بررسی‌ها نشان داد که در خصوص ارزیابی وضعیت صلاحیت حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی پژوهش منسجم در سطح محلی، منطقه‌ای و ملی به‌خصوص در نظام آموزشی جدید صورت نگرفته است. عامل اساسی دیگر در مسئله‌یابی پژوهش حاضر ویژگی‌های منحصربه‌فرد دوره ابتدایی است. دوره ابتدایی از رسالت، ساختار، منابع و جمعیت دانش‌آموزی متفاوت‌تری نسبت به مقاطع بالاتر برخوردار است. همچنین اگر ما به دنبال آموزش و پرورش مطلوب هستیم که در آن برنامه‌های نوین آموزشی اجرا گردد و در پی آن دانش‌آموزانی موفق و توانا پرورش یابند که در حیطه‌های نگرش، دانش و مهارت پیشرفت داشته باشند، لازمه این کار، مشخص کردن وضعیت صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس و تلاش برای ایجاد ارتقاء صلاحیت‌ها در مدیران است. پژوهش مذکور در این راستا و با هدف شناسایی و ارزیابی صلاحیت حرفه‌ای معلمان و مدیران مدارس ابتدایی شهرستان کوثر طراحی و اجرا شده است. بر این اساس، سؤال‌های پژوهش و چهارچوب مفهومی پژوهش به شرح زیر طرح و تدوین شده است (انگاره ۱). مطابق این چهارچوب مؤلفه‌های نگرشی و ارزشی، مهارتی و توانمندی، ویژگی‌های شخصیتی، نظارت و کنترل، مدیریت ارتباطات، مدیریت منابع، مدیریت آموزشی و شایستگی‌های دانشی ابعاد صلاحیت حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی هستند.

انگاره ۱. چهارچوب مفهومی صلاحیت حرفه‌ای معلمان و مدیران مدارس ابتدایی



- ابعاد صلاحیت عمومی مدیران مدارس شهرستان کوثر بر اساس چارچوب شایستگی آموزش و پرورش از دیدگاه مدیران کدامند؟
- ابعاد صلاحیت تخصصی مدیران مدارس شهرستان کوثر بر اساس چارچوب شایستگی آموزش و پرورش از دیدگاه مدیران کدامند؟
- وضعیت ابعاد صلاحیت‌های عمومی و تخصصی مدیران مدارس شهرستان کوثر از دیدگاه مدیران چگونه است؟

### روش

پژوهش از جهت هدف، از نوع کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران، معاونین و مشاوران مدارس و مدیران اداره آموزش و پرورش (۱۳۹ نفر) شهرستان کوثر بودند که از بین آن‌ها ۱۰۲ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته که بر اساس مؤلفه‌های احصاء شده از مبانی نظری و پیشینه پژوهش تدوین شده، استفاده شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها توسط متخصصان تأیید و پایایی آن نیز بر اساس روش آلفای کرونباخ ۰/۸۳، برآورد شد.

پرسشنامه سنجش وضعیت صلاحیت حرفه‌ای مدیران شامل ۳۹ پرسش است. این پرسشنامه صلاحیت حرفه‌ای مدیران را در هشت بعد شامل نگرشی و ارزشی (گویه‌های ۴-۱)، مهارتی و توانمندی (گویه‌های ۱۳-۵)، ویژگی‌های شخصیتی (گویه‌های ۱۸-۱۴)، نظارت و کنترل (گویه‌های ۲۲-۱۹)، مدیریت ارتباطات (گویه‌های ۲۵-۲۳)، مدیریت منابع (گویه‌های ۲۹-۲۶)، مدیریت آموزشی (گویه‌های ۳۳-۳۱)، برای شایستگی‌های دانشی (گویه‌های ۳۹-۳۴) طراحی شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش در قالب تحلیل عاملی تأییدی و آزمون t-test انجام شد و جهت محاسبات از نرم‌افزار SPSS نسخه ۲۴ استفاده شده است.

### یافته‌ها

#### پیش‌فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها

جدول ۱. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف در خصوص نرمال بودن توزیع داده‌ها

متغیر	آماره	سطح معنی‌داری
نگرشی و ارزشی	۰/۹۴	۰/۶۶
مهارتی و توانمندی	۱/۲۱	۰/۷۳
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۸۲	۰/۳۳
نظارت و کنترل	۱/۲۵	۰/۰۸
مدیریت ارتباطات	۱/۱۵	۰/۰۷
مدیریت منابع	۰/۸۹	۰/۵۱
مدیریت آموزشی	۱/۰۹	۰/۰۶
شایستگی‌های دانشی	۰/۹۱	۰/۷۲
صلاحیت حرفه‌ای	۰/۸۱	۰/۶۵

بر اساس نتایج به‌دست آمده با توجه به این که مقدار آزمون در سطح ۰/۰۵ در همه متغیرها معنادار نیست، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های موردبررسی از شرایط نرمال بودن برخوردار هستند و شرایط برای استفاده از آزمون‌های پارامتریک آماده است.

#### ارزیابی متغیرهای پژوهش

سؤال ۱. ابعاد صلاحیت عمومی مدیران بر اساس چارچوب شایستگی آموزش و پرورش به‌منظور ارزیابی و تأیید این که آیا ملاک‌های استخراج شده سازه ابعاد مهارت و توانمندی، نگرش و ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی هستند، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بر

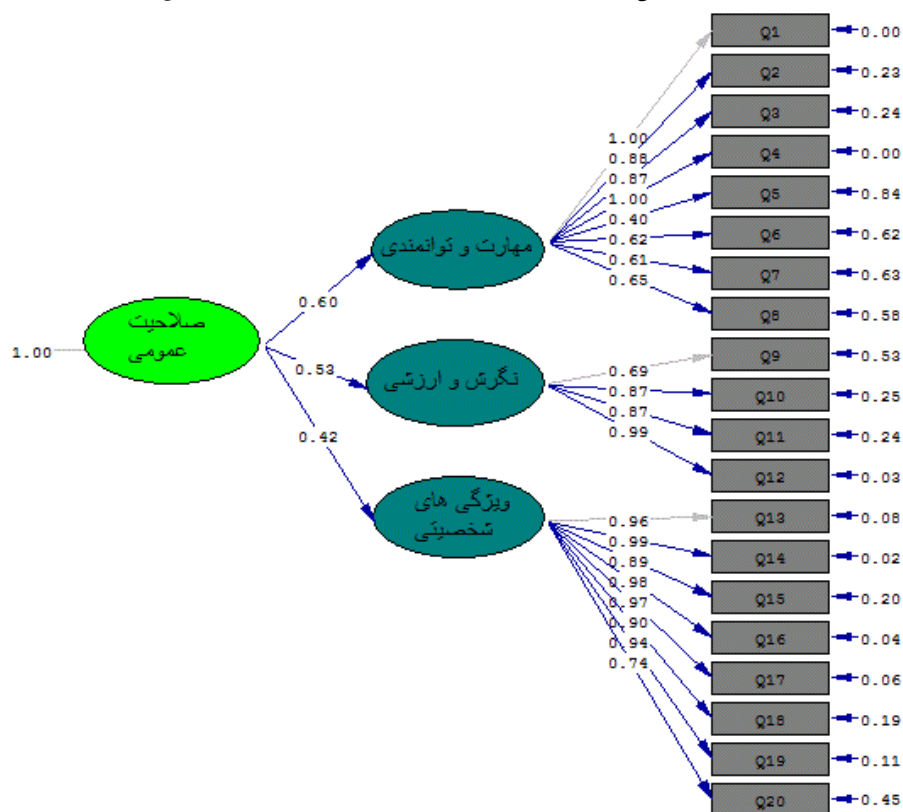
اساس این آزمون می‌توان سهم هر عامل در تبیین میزان واریانس سازه صلاحیت عمومی مدیران بر اساس چارچوب شایستگی آموزش و پرورش را تعیین نمود.

جدول ۴. شاخص‌های برازش تحلیل عامل تأییدی ابعاد صلاحیت عمومی مدیران

شاخص	Df	X <sup>2</sup>	RMSEA	CFI	NFI	GFI
مقدار	۱۶۷	۲۱۲/۰۹	۰/۰۶	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۵

شاخص‌های گزارش شده در تحلیل عاملی نشان‌دهندهٔ برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با مدل است. در شکل ۱ نتایج تخمین معناداری برای مؤلفه‌های ۳ بعد صلاحیت عمومی مدیران بر اساس چارچوب شایستگی آموزش و پرورش ارائه شده است.

شکل ۱. مدل اندازه‌گیری مربوط به متغیر صلاحیت عمومی



Chi-Square=212.09, df=167, P-value=0.00000, RMSEA=0.067



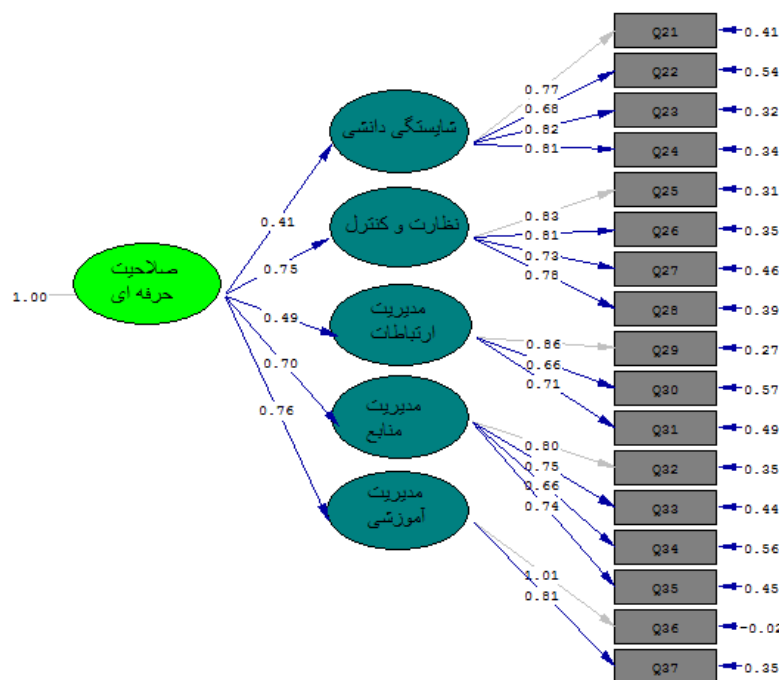
سؤال ۲. ابعاد صلاحیت تخصصی مدیران بر اساس چارچوب شایستگی آموزش و پرورش از تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول برای تأیید این که آیا ملاک‌های استخراج شده سازه ابعاد شایستگی‌های دانشی، نظارت و کنترل، مدیریت ارتباطات، مدیریت منابع و مدیریت آموزشی هستند، استفاده شد. بر اساس این آزمون می‌توان سهم هر عامل در تبیین میزان واریانس سازه صلاحیت تخصصی مدیران بر اساس چارچوب شایستگی آموزش و پرورش را تعیین نمود.

جدول ۷. شاخص‌های برازش تحلیل عامل تأییدی ابعاد صلاحیت تخصصی مدیران

شاخص	Df	X <sup>2</sup>	RMSEA	CFI	NFI	GFI
مقدار	۱۱۴	۱۴۷/۷۷	۰/۰۵	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۹۱

شاخص‌های گزارش شده در تحلیل عاملی نشان‌دهنده برازش کاملاً مطلوب داده‌ها با مدل است. در شکل ۲ نتایج تخمین معناداری برای مؤلفه‌های ۵ بعد صلاحیت تخصصی مدیران بر اساس چارچوب شایستگی آموزش و پرورش ارائه شده است.

شکل ۲. مدل اندازه‌گیری مربوط به متغیر صلاحیت حرفه‌ای



Chi-Square=147.77, df=114, P-value=0.01830, RMSEA=0.054

### ارزیابی ابعاد صلاحیت مدیران

جهت بررسی ارزیابی ابعاد صلاحیت مدیران از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شده است. با توجه به این که شیوه نمره‌گذاری پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از ۱ تا ۵ است، لذا به منظور ارزشیابی دقیق درجه مطلوبیت ارزیابی ابعاد صلاحیت مدیران بر اساس شاخص‌های استاندارد ارائه شده در جدول ۸ عمل شده است:

جدول ۸. طیف مطلوبیت

کاملاً مطلوب	مطلوب	نسبتاً مطلوب	نامطلوب	کاملاً نامطلوب
۴/۱۲-۵	۳/۳۴-۴/۱۱	۲/۵۶-۳/۳۳	۱/۷۸-۲/۵۵	۱-۱/۷۷

### ابعاد صلاحیت مدیران

جدول ۹. آزمون t تک نمونه برای بررسی کیفیت تجارب یادگیری و زیرمؤلفه‌های آن

متغیر	فراوانی	میانگین	انحراف	مقدار میانگین فرضی (وزنی) = ۳		
			استاندارد	t	df	Sig
صلاحیت کنترل و نظارت	۱۰۲	۳/۹۰	۰/۶۰	۱۵/۲۰	۱۰۱	۰/۰۰۱
صلاحیت مدیریت ارتباطات	۱۰۲	۳/۹۹	۰/۵۱	۱۹/۶۶	۱۰۱	۰/۰۰۱
صلاحیت مدیریت منابع	۱۰۲	۲/۶۰	۰/۹۶	۶/۳۱	۱۰۱	۰/۰۰۱
صلاحیت مدیریت آموزشی	۱۰۲	۳/۴۰	۰/۸۱	۴/۸۵	۱۰۱	۰/۰۰۱
صلاحیت دانشی مدیران	۱۰۲	۳/۶۳	۰/۷۹	۷	۱۰۱	۰/۰۰۱
صلاحیت مهارت و توانمندی	۱۰۲	۳/۴۲	۰/۷۴	۵/۶۸	۱۰۱	۰/۰۰۱
صلاحیت نگرشی و ارزشی	۱۰۲	۳/۹۷	۰/۴۶	۲۱/۰۹	۱۰۱	۰/۰۰۱
صلاحیت شخصیتی	۱۰۲	۳/۸۵	۱/۲۳	۷/۰۱	۱۰۱	۰/۰۰۱

نتایج جدول ۹ بیانگر این است که میانگین‌های به دست آمده در ابعاد صلاحیت مدیران از میانگین فرضی بیشتر است. با توجه به مقادیر t تک نمونه‌ای با اطمینان ۰/۹۹ و سطح خطای کمتر از ۰/۰۱ این تفاوت از نظر آماری معنادار است ( $P \leq 0/01$ ). بر اساس شاخص‌های ارائه شده در جدول ۸، این ابعاد از نظر درجه مطلوبیت در سطح مطلوب قرار دارند؛ به عبارت دیگر، صلاحیت کنترل و نظارت، صلاحیت مدیریت ارتباطات، صلاحیت مدیریت منابع، صلاحیت مدیریت آموزشی، صلاحیت دانشی مدیران، صلاحیت مهارت و توانمندی،

صلاحیت نگرشی و ارزشی و صلاحیت شخصیتی در سطح مطلوب بوده و نیز متناسب با چارچوب شایستگی آموزش و پرورش است.

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه اصطلاح صلاحیت حرفه‌ای به‌عنوان یک پدیده چندبعدی و بین‌رشته‌ای مورد توجه قرار گرفته است و نه تنها اصطلاح زبانی، بلکه شناختی، اجتماعی، رفتاری و جنبه‌های فرهنگی را نیز شامل می‌شود (Ilinska et al., 2016) و نیز در تمامی تجزیه و تحلیل‌های سازمانی در نظر گرفته می‌شود (پرنیان و همکاران، ۱۴۰۲). آگاهی نداشتن از صلاحیت‌های حرفه‌ای باعث کاستی‌هایی در درک هویت حرفه‌ای مدیران می‌شود و نداشتن شناخت دقیق هویت حرفه‌ای، مصادیق شغلی و درک صلاحیت‌های حرفه‌ای شغل، مدیران را ناکارآمد و سازمان‌ها را با مشکلات مختلف مالی و اداری مواجه می‌سازد (پرنیان و همکاران، ۱۴۰۲). پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد صلاحیت‌های عمومی و تخصصی مدیران دوره ابتدایی و ارزیابی این ابعاد در مدارس دوره ابتدایی شهرستان کوثر طراحی و اجرا شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد ملاک‌ها و مؤلفه‌های استخراج‌شده مهارت و توانمندی، نگرش و ارزش‌ها و ویژگی‌های شخصیتی به‌خوبی صلاحیت‌های عمومی مدیران مدارس را تشکیل و تبیین می‌کنند. بر این اساس، سه بعد مهارت و توانمندی، نگرش و ارزشی و ویژگی‌های شخصیتی برای صلاحیت‌های عمومی مدیران مدارس شناسایی گردید. نتایج به‌دست آمده در این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش گرانی همچون موسوی (۱۳۹۶)، اکرامی (۱۳۹۵)، الهیاری (۱۳۹۴)، رنجبر (۱۳۹۴) و Yaqoob (2012) همسو است؛ زیرا پژوهش‌گران مذکور در پژوهش‌های خود به نحوی مهارت و توانمندی، نگرش و ارزشی و ویژگی‌های شخصیتی را شناسایی کرده‌اند.

نتایج پژوهش نشان داد ملاک‌های استخراج‌شده سازه ابعاد شایستگی‌های دانشی، نظارت و کنترل، مدیریت ارتباطات، مدیریت منابع، مدیریت آموزشی را به‌خوبی تبیین می‌کند و مدل از برآزش مطلوب برخوردار است؛ بنابراین ۵ بعد شایستگی‌های دانشی، نظارت و کنترل، مدیریت ارتباطات، مدیریت منابع و مدیریت آموزشی برای صلاحیت‌های تخصصی مدیران مدارس شناسایی گردید.

نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش گرانی همچون عباسی کسان (۱۳۹۵)، پورکریمی (۱۳۹۵)، رنجبر (۱۳۹۲)، رزاقی (۱۳۸۶)، Rous and kouzens (2016)؛ Mekin

Gómez-Gajardo and Bitterová؛ (2018) and Abdolkarim و همکاران (2014)؛ Ríos-Carmenado؛ (2014) Chen و همکاران (2019)؛ Yaqoob (2012) همسو است. در پژوهش‌های انجام‌یافته توسط پژوهشگران مذکور پنج بعد شناسایی شده به‌عنوان ابعاد صلاحیت تخصصی در این پژوهش، شناسایی شده است.

یافته‌های پژوهش در ارتباط با بعد کنترل و نظارت مدیران ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان کوثر از وضعیت مطلوبی برخوردار است. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های برادران و همکاران (۱۳۹۲) همسو است. نتایج پژوهشگران مذکور نشان داد که وضعیت موجود کارکردهای نظارت، کنترل و ارزیابی در سطح عالی مدیران آموزشی مطلوب است. هر سازمان و نهادی اعم از دولتی یا خصوصی برای رسیدن به اهدافی ایجاد شده است. تمام سعی و تلاش مدیران در راستای رسیدن به اهداف تعیین شده سازمان است. مکانیسم کنترل و نظارت یکی از عواملی است که مدیران را در حصول به اهداف یاری می‌کند. در این راستا مدیران لازم است تدابیری به کار بگیرند که عملکرد افراد سازمان را با اهداف تطبیق دهد در چنین شرایطی است که ضعف‌ها و قوت‌های کارکنان در انجام وظایفشان مشخص می‌گردد. در طرح سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۷) نظارت و کنترل به‌عنوان یکی از شایستگی‌های حرفه‌ای قلمداد شده است. با توجه به آن زیرمدخل‌های نظارت و کنترل عبارت‌اند از؛ مدیریت عملکرد، مدیریت سلامت و مدیریت مسائل و بحران‌های تربیتی. به عبارتی با توجه به چارچوب ارائه‌شده می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که نظارت و کنترل یکی از شایستگی‌های ضروری مدیران مدارس است. همچنین نظارت در پژوهش رزاقی (۱۳۸۶) با عنوان «نرمیابی مقیاس شایستگی مدیران» به‌عنوان یکی از مقیاس‌های سنجش شایستگی استخراج شده است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بعد مدیریت ارتباطات مدیران ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان کوثر از وضعیت مطلوبی برخوردار است. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده پژوهشی جهت تبیین یافته‌های این بخش از پژوهش یافت نشد؛ بنابراین برای تشریح آن از طرح سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۷) استفاده می‌کنیم. در این طرح از مدیریت ارتباطات به‌عنوان شاخص صلاحیت حرفه‌ای یاد شده است. مدیریت ارتباطات در این طرح با زیرمدخل‌هایی همچون مدیریت فعالیت‌های اجتماعی، توسعه مشارکت‌های ذینفع، مدیریت تنوع فرهنگی بیان شده است. مدیریت

ارتباطات به دلیل وجود ذینفعان مدرسه از اهم اموراتی است که مدیران باید در کسب شایستگی‌های موردنیاز آن تقلا کنند. مدارس با انبوهی از خواسته‌ها و نیازهای ذینفعان احاطه شده است و برای پاسخگویی به آن‌ها مدیران مدارس باید مکانیسمی را به کار گیرند که بتواند آن‌ها را در فرآیند برنامه‌های مدارس مشارکت دهند؛ زیرا با مشارکت ذینفعان است که می‌توان انطباق و سازگاری بین اهداف مدرسه و خواسته‌های ذینفعان را فراهم نمود. همچنین مدیران مدارس با کسب شایستگی مدیریت ارتباطات، می‌توانند فعالیت‌های اجتماعی را مدیریت کنند و تنوع موجود فرهنگی در مدرسه را هدایت کند. با توجه به نتایج پژوهش می‌توان گفت مدیران مدارس ابتدایی شهرستان کوثر توانایی مدیریت فعالیت‌های اجتماعی، توسعه مشارکت‌های ذینفعان و مدیریت تنوع فرهنگی را دارند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بعد مدیریت منابع مدیران ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان کوثر از وضعیت مطلوبی برخوردار است. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهشگرانی همچون جواهری‌زاده (۱۳۸۴) ناهم‌سو، توانایی شاهرودی (۱۳۸۹) همسوست. توانایی شاهرودی (۱۳۸۹) در پژوهشی با هدف بررسی میزان توانمندسازی معلمان ابتدایی و رابطه آن با مؤلفه‌های فرهنگ‌سازمانی به این نتیجه رسید که توانمندسازی معلمان از وضعیت مطلوبی برخوردار است. با توجه به اینکه یکی از ابعاد مدیریت منابع توانمندسازی نیروی انسانی است و معلم به‌عنوان نیروی انسانی در مدارس تلقی می‌شود که تحت تأثیر مکانیسم مدیریت منابع مدیر مدرسه قرار می‌گیرد، می‌توان در پژوهش توانایی شاهرودی (۱۳۸۹) غیرمستقیم نتیجه گرفت که مدیر از وضعیت مدیریت منابع مطلوبی برخوردار بوده است. از این رو می‌توان گفت که نتایج این بخش از پژوهش حاضر با نتایج توانایی شاهرودی (۱۳۸۹) همسو است. علاوه بر این در پژوهش جواهری‌زاده (۱۳۸۴) با هدف بررسی ویژگی‌ها و مهارت‌های مدیریت زمان به این نتیجه رسیدند که بین وضع مطلوب و موجود مدیریت زمان تفاوت معناداری وجود دارد؛ بنابراین با نتایج این بخش از پژوهش حاضر ناهم‌سو است. البته مدیریت زمان نیز به‌عنوان یکی از ابعاد مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. چنانکه در طرح سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۷) مدیریت زمان به‌عنوان یکی از شایستگی‌های حرفه‌ای قلمداد شده است. در این پژوهش مدیران مدارس از وضعیت مطلوب در مؤلفه مدیریت منابع

برخوردارند. به عبارتی مدیران مدارس شهرستان کوثر از شایستگی‌های مذکور برخوردارند که می‌تواند آن‌ها را در هدایت و رهبری اثربخش مدرسه یاری کند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بعد مدیریت آموزشی مدیران ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان کوثر از وضعیت مطلوبی برخوردار است. جهت تبیین یافته این بخش از پژوهش به بررسی ادبیات پژوهش پرداخته شد اما پژوهشی در این باب یافت نشد. از این رو تبیین آن از طرح سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۷) استفاده می‌کنیم. مدیریت آموزشی در این طرح به‌عنوان یکی از شاخص‌های صلاحیت حرفه‌ای تلقی شده است. ابعادی که در طرح سنجش برای مدیریت آموزشی در نظر گرفته‌اند عبارت‌اند از: مدیریت فرآیند یاددهی و یادگیری و مدیریت برنامه‌ریزی درسی است. با توجه به اینکه در فرآیند یادگیری و یاددهی معلم نقش محوری دارد. مدیران مدارس می‌توانند به‌عنوان تسهیلگر فعالیت‌های معلمان در جهت ارتقاء کیفیت فرآیند یاددهی و یادگیری عمل کنند. از این رو مدیران لازم است برنامه‌ای جهت انجام وظایفشان مرتبط با فرآیند یادگیری و یاددهی داشته باشند؛ اما قبل از آن مدیران باید به کسب مهارت‌های مدیریت آموزشی بپردازند. همچنین مدیریت برنامه‌ریزی درسی مدیران مدرسه را در اثربخشی مدارس یاری می‌کند؛ زیرا برنامه‌ریزی درسی در مدارس پیش درآمدی بر اثربخشی فرآیند یادگیری و یاددهی است، بنابراین نقش هر دو ابعاد مدیریت آموزشی مکمل یکدیگر است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بعد شایستگی دانشی مدیران ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان کوثر از وضعیت مطلوبی برخوردار است. یافته‌های این بخش از یافته‌های تحقیق حاضر با یافته‌های پژوهشگرانی همچون عباس کسانلی (۱۳۹۵)، اکرامی (۱۳۹۵)، کرافورد (۲۰۱۰) همسو است. در پژوهش‌هایی که توسط پژوهشگران مذکور انجام یافته نشان داده شده است که بعد شایستگی دانش مدیران از وضعیت خوبی برخوردار است. شایستگی‌های دانشی در طرح سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۷) به‌عنوان صلاحیت حرفه‌ای مدیران شناسایی شده است. شایستگی‌های دانشی در این طرح عبارت‌اند از: آشنایی با قوانین و مقررات، آشنایی با آیین‌نامه‌های اجرایی، آشنایی با سند تحول بنیادین، هوشیاری فناورانه. با توجه به ابعادی که در طرح سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای در نظر گرفته شده است، وجود برنامه‌ای جهت ارتقاء شایستگی مدیران در بعد دانش ضرورت می‌نماید زیرا با تغییراتی که در قوانین و مقررات یا آیین‌نامه‌های اجرایی یا

دیگر ابعاد شایستگی دانشی مدیران صورت می‌گیرد مستلزم به‌روزرسانی و تغییر در دانش به‌سوی مطلوب است. از این‌رو علی‌رغم اینکه در پژوهش حاضر شایستگی دانشی مدیران از وضعیت مطلوبی برخوردار است، بایستی مدیران خود را ملزم به یادگیری مداوم بدانند تا بتوانند خود را با تغییرات موجود انطباق دهند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بعد مهارت و توانمندی مدیران ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان کوثر از وضعیت مطلوبی برخوردار است. در مورد یافته این بخش از پژوهش می‌توان گفت؛ یافته‌های پژوهشگرانی همچون رنجبر (۱۳۹۲)، موسوی (۱۳۹۶)، عباسی کسانی (۱۳۹۵)، Rous and kouzens (2016) و Crawford و همکاران (2010) با یافته‌های این بخش از تحقیق حاضر همسو است؛ زیرا نتایج کلی پژوهشگران فوق نشان داد که شایستگی‌های مهارتی و توانمندی مدیران وضعیت مطلوبی برخوردارند. مدیران مدرسه مسئولیت بهبود کیفیت مدرسه را دارند، به‌طوری‌که به اهمیت آموزش آن‌ها به‌ویژه در بعد جهانی نیز تأکید شده است. با افزایش انتظارات به تدریج، مدیران مدرسه نه تنها باید به‌خوبی آموزش داده شوند، بلکه باید معیارهای انتخاب و انتصاب آن‌ها بر اساس دانش و مهارت‌های حرفه‌ای لازم برای موفقیت در فرایندهای اداری باشد (Akbashli et al., 2017). علاوه بر این در طرح سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۷) به شایستگی‌های مهارتی و توانمندی اشاره شده است. ابعادی که در این طرح به آن‌ها تأکید شده است، مهارت ارتباطی، قدرت نفوذپذیری و مذاکره، قدرت تصمیم‌گیری، نوجویی و تفکر خلاق، تفکر انتقادی، آینده‌نگری و تفکر راهبردی، کل‌نگری و نگرش فرآیندی، می‌باشند. در ارتباط با شایستگی مهارتی و توانمندی می‌توان گفت که مرتبط با عوامل متغیر و ناپایدار است؛ زیرا برای برخورد معقول با عوامل ناپایدار محیط درونی و برونی مدرسه کسب مهارت‌های مذکور الزامی است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که سطح نگرش و ارزش مدیران ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان کوثر از وضعیت مطلوبی برخوردار است. نتایج پژوهشی پژوهشگرانی همچون پورکریمی (۱۳۹۵)، رنجبر (۱۳۹۲) و Yaqoob (2012) با یافته‌های این بخش از تحقیق حاضر همسو است. وجود شایستگی مبتنی بر نگرش یکی از عوامل مهمی است که مدیران مدارس جهت اداره مؤثر مدرسه بایستی کسب کنند. چنانکه در چارچوبی که از سوی آموزش و پرورش به‌عنوان طرح سنجش شایستگی مدیران مدارس وزارت آموزش و پرورش

(۱۳۹۷) ارائه شده است. نگرش و ارزش‌ها به‌عنوان اهم موارد شایستگی مدیران شناسایی شده است. در این چارچوب ارائه شده توسط وزارت آموزش و پرورش ابعاد پاسخگویی، انصاف و عدالت‌جویی، پاک دستی و امانت‌داری، تعهد و تعلق سازمانی به‌عنوان شاخص‌های اندازه‌گیری مؤلفه ارزشی و نگرشی شایستگی مدیران شناسایی شده است. با توجه به ابعاد فوق مدیران لازم است در مقابل اهداف و امورات مدرسه ویژگی پاسخگویی را در خود ارتقاء دهد، زیرا آموزش و یادگیری در هر جامعه‌ای از اهمیت بالایی برخوردار است و در هر لحظه از سوی ذینفعان آن مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. آنچه در ارتباط با معلمان و دانش‌آموزان از اهمیت خاصی برخوردار است، انصاف و عدالت‌جویی است که می‌تواند با انگیزه و اشتیاق معلمان جهت پرداختن به آموزش و یادگیری ارتباط تنگاتنگی داشته باشد. مدیران می‌توانند معلمان و دانش‌آموزان را برای آموزش و یادگیری مؤثر برانگیزند که در برخورد با آن‌ها اصل انصاف و عدالت‌جویی تبعیت کنند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بعد ویژگی‌های شخصیتی مدیران ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان کوثر از وضعیت مطلوبی برخوردار است. یافته‌های این بخش با یافته‌های موسوی (۱۳۹۶)، الهیاری (۱۳۹۴)، رنجبر (۱۳۹۲)، Crawford و (2012) Yaqoob و همکاران (2010) همسو است. یکی از عوامل مؤثر در ایفای نقش از سوی فرد ویژگی‌های شخصیتی است. صاحب‌نظران بعد شخصیت فرد را به‌عنوان عامل تسهیلگر توانمندی‌های دیگر می‌دانند. از این رو شخصیت و عوامل مرتبط با آن یکی از مهم‌ترین متغیرهایی هستند که پژوهش‌های بسیاری در ارتباط با آن انجام یافته است و در بسیاری از حوزه‌های علوم از اهم موضوعات است. چنانکه در طرح سنجش شایستگی مدیران مدارس وزارت آموزش و پرورش (۱۳۹۷) ویژگی‌های شخصیتی یکی از ابعاد صلاحیت حرفه‌ای مدیران شناخته شده است. ابعادی که در این چارچوب ارائه شده برای ویژگی‌های شخصیتی در نظر گرفته‌اند شامل: انعطاف‌پذیری، نظم، آراستگی، دقت، همت و سخت‌کوشی، خودکنترلی، مسئولیت‌پذیری و اعتمادبه‌نفس است. ویژگی‌های شخصیتی مذکور فهرست کافی و لازم برای موفقیت فردی است که سازمان از سوی مدیران دارای این ویژگی‌ها اداره و هدایت می‌شود. چنانکه صالحی (۱۳۹۰) معتقد است شایستگی مدیران شامل مهارت، توانایی، دانش و خصوصیات شخصی است که اگر به‌صورت بالفعل در فرد بروز کند، سبب موفقیت او در جایگاه شغلی خود شده و عامل اثربخشی در شغل او است. با توجه به یافته‌های



پژوهش و با عنایت به اهمیت متغیرهای موردبررسی پژوهش، موارد زیر پیشنهاد می‌شود: همکاری بین سازمان‌های مرتبط با آموزش و پرورش جهت ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس افزایش یابد، به نیازهای روان‌شناختی مدیران مدارس بر اساس ایده و نظر آن‌ها پرداخته شود و برنامه‌ای جامع در مدارس با رویکرد ارتقاء خودمدیریتی و خودکنترلی مدیران ارائه گردد.

### سپاسگزاری

نویسندگان لازم می‌دانند از تمامی افرادی که در پژوهش شرکت و همکاری نموده‌اند سپاسگزاری نمایند.

### منابع

- اکرامی، حمید، و هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۵). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه. فصل‌نامه خانواده و پژوهش، ۳۲، ۳۱-۷. <http://qjfr.ir/article-1-158-fa.html>
- پرنیان، مجتبی، یعقوبی‌پور، علی، و احمدی، یوسف. (۱۴۰۲). بررسی عوامل مؤثر بر صلاحیت حرفه‌ای مدیران بیمارستان‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مجله علوم پزشکی صدر، ۱۱(۲)، ۱۹۰-۱۸۱. <https://doi.org/10.30476/smsj.2023.93967.1320>
- پورکریمی، جواد، فرزانه، محمد، عزیزی، مهدی، و کردی، الهام. (۱۳۹۵). ارائه الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران. نامه آموزش عالی، ۹(۳۴)، ۱۷۰-۱۴۹. <https://doi.org/10.22034/hel.2016.23697>
- حسینی، سید محمود، قورچیان، نادرقلی، و جعفری، پریش. (۱۴۰۰). ارائه مدلی برای توسعه حرفه‌ای مدیران. فصلنامه علمی مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۹(۳)، ۳۱۶-۲۸۹. <https://sid.ir/paper/964295/fa>
- خمیری زهرا، بیانی، علی‌اصغر، فکوری حاجی‌یار، حسین، و صاعمی، حسن. (۱۴۰۲). طراحی الگوی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی: یک مطالعه آمیخته. مجله علوم روان‌شناختی، ۲۲(۱۲۷)، ۱۴۸۳-۱۴۶۷. <http://psychologicalscience.ir/article-1-1729-fa.html>
- خنیفر، حسین، نادری بنی، ناهید، ابراهیمی، صلاح‌الدین، فیاضی، مرجان، و رحمتی، محمدحسین. (۱۳۹۹). مدیران مدارس: شایستگی، دانش، توانایی و مهارت‌ها و ارائه مدل. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۵)، ۳۰-۱. [https://journals.marvdasht.iau.ir/article\\_4441.html](https://journals.marvdasht.iau.ir/article_4441.html)

رزاقی، مهدی. (۱۳۸۶). نرم‌یابی مقیاس شایستگی مدیران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

رنجبر، مسعود. (۱۳۹۲). الگوی شایستگی مدیران بخش سلامت. پایان‌نامه دکتری مدیریت دولتی، تهران، دانشگاه تربیت مدرس.

عباسی کسانی، حامد، شمس مورکانی، غلامرضا، و خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۵). بررسی وضعیت موجود شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی و ارزیابی شایستگی مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه شهید بهشتی، فصلنامه پیام فرهیختگان، ۱۱(۱).

<https://ensani.ir/fa/article/355888>

فرزانه، محمد، پورکریمی، جواد، و نوروزی، میترا. (۱۳۹۴). ارائه الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۹(۲).

[https://journals.iau.ir/article\\_536583.h](https://journals.iau.ir/article_536583.h)

اللهیاری، رحمت اله، ابوالقاسمی، محمود، قهرمانی، محمد، و خراسانی، اباصلت. (۱۳۹۴). طراحی الگوی کارآمد شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری دانشگاه‌های دولتی ایران. توسعه کارآفرینی، ۸(۴)، ۷۲۹-۷۴۸.

<https://doi.org/10.22059/jed.2016.58807>

مرادخواه، سیروس، عزتی، میترا، و پورکریمی، جواد. (۱۴۰۱). شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبری اصیل در مدارس ابتدایی. پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۶(۲۱)، ۱۰۸-۱۰۹.

<https://doi.org/10.22054/jrlat.2022.63303.1596>

موسوی، زهره، و حسینی، محمد سلطان. (۱۳۹۶). تدوین مدل شایستگی مدیران اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۵(۱۹)، ۹۵-۱۰۹.

<http://ntsmj.issma.ir/article-1-1028-fa.html>

وزارت آموزش و پرورش، مرکز برنامه‌ریزی منابع انسانی و فناوری اطلاعات. (۱۳۹۷). راهنمای اجرای آزمایشی طرح سنجش شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران. ۱-۱۹.

ولی‌خانی دهاقانی، ماشاالله، و معصومی، عاطفه. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی موانع رفتاری شایستگی مدیران در سازمان‌های دولتی با رویکرد دلفی فازی و روش بهترین-بدترین

(BWM). فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۶(۸۴)،

<https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1352>. ۱۴۱۴-۱۴۲۶

## References

- Bitterová, M., Hašková, A., & Pisoňová, M. (2014). School leader's competencies in management area. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 114-118. DOI:10.1016/j.sbspro.2014.08.170
- Blaskova, M., Blaskoa, R., Matuskab, E., Rosak- Szyrockac, J. (2015). Development of key competences of University teachers and managers. *Journal of Social*

- and Behavioral Sciences*, 182(12), 187–196.  
DOI:10.1016/j.sbspro.2015.04.755
- Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2014). School management competencies: Perceptions and self-efficacy beliefs of school principals. *Creative education*, 5, 580-589. doi: 10.4236/ce.2014.58069.
- Chan, C. K., & Ho, D. W. L. (2018). Unequal vulnerability to social risks: Analysis of Hong Kong's social strata (1993–2013). *Hong Kong 20 years after the handover: Emerging social and institutional fractures after 1997*, 153-176. doi: 10.1007/978-3-319-51373-7\_7.
- Chen, T., Fu, M., Liu, R., Xu, X., Zhou, S., & Liu, B. (2019). How do project management competencies change within the project management career model in large Chinese construction companies?. *International Journal of project management*, 37(3), 485-500. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.12.002>.
- Couto, J. G., McFadden, S., McClure, P., Bezzina, P., & Hughes, C. (2020). Competencies of therapeutic radiographers working in the linear accelerator across Europe: a systematic search of the literature and thematic analysis. *Radiography*, 26(1), 82-91. <https://doi.org/10.1016/j.radi.2019.06.004>.
- Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing change. *International journal of project management*, 28(4), 405-412. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.015>.
- Gómez-Gajardo, F., & de los Ríos-Carmenado, I. Project Management Competences for School Principals: A proposal for school effectiveness improvement from educational leadership. <https://www.researchgate.net/publication/262943759>.
- Hedhili, M. A., & Boudabbous, S. (2020). The influence of competence management on human resources policies: Tunisian context. *Expert journal of business and management*, 8(2), 121-130. <https://www.researchgate.net/publication/344076050>
- Ilinska, L., Platonova, M., & Smirnova, T. (2016). Metaphorical competence in professional communication. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 236, 254-259. 10.1016/j.sbspro.2016.12.023
- Komalasari, K., Arafat, Y., & Mulyadi, M. (2020). Principal's management competencies in improving the quality of education. *Journal of social work and Science Education*, 1(2), 181-193. <https://doi.org/10.52690/jswse.v1i2.47>
- Liu, Y., & Bellibas, M. S. (2018). School factors that are related to school principals' job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Educational Research*, 90, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2018.04.002>.
- Luhova, V., Serikov, D., Serikova, T., & Kovalova, V. (2021). Directions to develop managerial competence in managers of different types. <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/26911>.
- Kin, T. M., & Abdull Kareem, O. (2018). A comparative analysis on principal change leadership competencies in Malaysian high-and mediocre-performing secondary schools. *Asia Pacific Journal of Education*, 38(3), 394-413. <https://doi.org/10.1080/02188791.2018.1476319>.
- Mukhamadovna, T. M., Sharipovna, H. A., & Supkhonovna, H. N. (2020). *The system of development of professional competence in future primary school teachers*. System, 71(3), 1-24. <https://doi.org/10.31838/jer.07.13.635>.
- Ross, D. J., & Cozzens, J. A. (2016). The principalship: essential core competencies for instructional leadership and its impact on school climate. *Journal of Education and training Studies*, 4(9), 162-176. <https://doi.org/10.11114/jets.v4i9.1562>

- Tomastik, M., Strohmndl, J., & Cech, P. (2015). Managerial competency of crisis managers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 3964-3969. DOI:10.1016/j.sbspro.2015.01.1141
- Viloria, M. D. L., Volpe, T., Guajardo, R. A., & Kyle, R. (2021). Novice school principals' advice to educational administration students. *Journal of Latinos and Education*, 20(2), 136-147. 10.1080/15348431.2019.1568251
- Yaqoob, A., Cheema, F. E., & Asim, M. (2012). Management competencies for enhancing employee engagement at work: a case study of the Rajby industries Karachi. *Journal of Management and Social Sciences*, 8(1), 11-18. DOI:10.46745/ilma.jbs.2012.08.01.02.