

مدل‌های بهبود شایستگی حرفه‌ای در مدیران

فاطمه صحرابان^۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۱۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۰۳/۱۶

چکیده

مقدمه و هدف: در دنیای پرشتاب امروز، شایسته‌سالاری با انتخاب مدیران بر اساس دانش، مهارت و شایستگی‌های نوین، کلید ارتقای کیفیت آموزشی است. شناسایی مدل‌های شایستگی مدیران، گامی ضروری برای تحول نظام تعلیم و تربیت محسوب می‌شود. براین اساس، هدف این پژوهش، شناسایی مدل‌های بهبود شایستگی حرفه‌ای در مدیران بود.

روش‌شناسی پژوهش: پژوهش حاضر، به روش کتابخانه‌ای با رویکرد توصیفی-تحلیلی است.

یافته‌ها: مطالعه مدل‌های شایستگی مدیریتی نشان می‌دهد که این مفهوم از نظریه‌های اولیه روان‌شناختی به سمت الگوهای عملیاتی و پویا تکامل یافته است. مدل‌های معاصر مانند فیلیپس و برگ کوئیست (با چهار بعد صلاحیت حرفه‌ای)، لوک و همکاران (با تأکید بر چرخه یادگیری مستمر)، تیمپرلی (با محوریت یادگیری درون‌سازمانی) و استوارت و براون (با ترکیب آموزش رسمی و روابط توسعه‌دهنده) همگی بر این نکته تأکید دارند که شایستگی‌های مدیران باید چندبعدی، انعطاف‌پذیر و متناسب با نیازهای پویای سازمان‌های آموزشی طراحی شوند. این مدل‌ها نشان می‌دهند که توسعه حرفه‌ای اثربخش مدیران نیازمند تلفیق دانش تخصصی، مهارت‌های عملی، شایستگی‌های اجتماعی و سازوکارهای یادگیری مستمر است که در بستر سازمانی و با توجه به تحولات محیطی به‌روزرسانی می‌شوند.

نتیجه‌گیری: مطالعات نشان می‌دهد که تحول در نظام‌های آموزشی مستلزم به‌کارگیری مدیرانی شایسته با ترکیبی از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های اجتماعی است. الگوهای مختلف شایستگی مدیریتی بر ضرورت انعطاف‌پذیری، پویایی و هماهنگی با نیازهای متغیر آموزشی تأکید دارند. تحقق این امر نیازمند استقرار نظام شایسته‌سالاری، تداوم یادگیری و ارزیابی مستمر است. در مجموع، به‌کارگیری این رویکردها می‌تواند به ایجاد مدیریتی اثرگذار و تحولی اساسی در نظام‌های آموزشی بینجامد.

واژه‌های کلیدی: شایستگی‌های حرفه‌ای، مدیران، آموزش و پرورش

^۱ کارشناسی ارشد، مدیر پژوهشکده شهید دوانی، آموزش پرورش، کازرون fs.oud525@gmail.com

مقدمه

شایستگی همواره به‌عنوان یکی از آرمان‌های والای بشریت مطرح بوده و تمایل به شایسته‌سالاری در نهاد انسان، از ابتدای خلقت با فطرت خداجوی او پیوند خورده است. هر فرد به‌طور ناخودآگاه میل دارد شایسته باشد، با افراد شایسته تعامل کند و در جامعه‌ای مبتنی بر شایستگان زندگی کند. با این حال، همواره این پرسش مطرح بوده که تحقق چنین جامعه‌ای نیازمند چه الگویی و به‌ویژه چه راهبردی است. در دنیای امروز، که وارد هزاره سوم شده‌ایم، مزیت رقابتی کشورها و سازمان‌ها دیگر منابع طبیعی نیست، بلکه هوش، دانایی، خرد و شایستگی نیروی انسانی آن‌هاست. بنابراین جوامعی که می‌خواهند در عرصه جهانی نقشی اثرگذار داشته باشند، باید مسیر رشد دانایی و ارتقای توانمندی‌های فکری را هموار سازند و توجه به تعالی انسانی را در اولویت سیاست‌گذاری‌های کلان خود قرار دهند. (قهرمانی، ۱۳۹۸).

مدیران آموزشی، با توجه به آموزه‌های ملی و ارزشی، به‌عنوان بازیگران اصلی نظام تعلیم و تربیت، نقشی اساسی و تعیین‌کننده دارند. از آنان انتظار می‌رود که با طی دوره‌های آموزشی متنوع، شایستگی‌ها و صلاحیت‌های لازم را در زمینه‌های مختلف کسب نمایند؛ چرا که تحقق اهداف بلند نظام آموزشی در ابعاد گوناگون، در نهایت وابسته به عملکرد مؤثر و آگاهانه این مدیران است. (محمدی مهر، ۱۳۹۲). در چنین شرایطی، ضروری است که رهبران آموزشی همگام با تحولات علمی و متناسب با نیازهای یادگیرندگان و جامعه، دانش و مهارت‌های حرفه‌ای خود را به‌روز کنند و با بهره‌گیری از فرصت‌های متنوع یادگیری، زمینه پرورش عادات و مهارت‌های یادگیری مادام‌العمر را در خود تقویت نمایند تا بتوانند صلاحیت‌های حرفه‌ای مورد نیاز را به‌طور مستمر ارتقاء دهند. (برنامه درسی ملی، ۱۳۹۱ به نقل از تقی پور و همکاران، ۱۴۰۱).

مقوله شایسته‌سالاری به‌روشنی در آموزه‌های دینی، قانون اساسی و اسناد بالادستی مانند برنامه‌های توسعه چهارم و پنجم کشور مورد تأکید قرار گرفته است. استقرار این نظام پیامدهای ارزشمندی دارد؛ از جمله تقویت رقابت سالم، ارتقای فرهنگ احترام به نخبگان، الگوسازی از افراد موفق، پرورش نیروی انسانی خلاق، افزایش انگیزه، بهبود همبستگی سازمانی و تعهد شغلی، و در نهایت تقویت سرمایه انسانی. موفقیت هر سازمان در گرو مدیریت صحیح منابع انسانی است، و این امر تنها با انتصاب شایستگان در

جایگاه‌های متناسب با تخصص و تجربه آنان محقق می‌شود. مدیران برای موفقیت در شرایط متغیر محیطی، نیازمند شایستگی‌هایی هستند که از طریق رشد مهارت‌های حرفه‌ای، شخصیتی و اصلاح نگرش‌ها به دست می‌آید.» (مکی‌نژاد اصفهانی، ۱۳۹۳).

پژوهشی نشان می‌دهد «متوسط هزینه انتصاب نابجای یک مدیر حدود ۷۵۰۰ دلار در سال است؛ درحالی‌که تکانه ناشی از برکناری همین مدیر حدود ۱۶۰۰۰۰ دلار تخمین زده می‌شود. درعین‌حال، صرفه‌جویی ناشی از انتصاب یک مدیر موفق، ۳/۵ میلیون دلار در سال بوده که درباره مدیران اثربخش به ۷ میلیون دلار می‌رسد.» (درگاهی، ۱۳۸۹ به نقل از تقی زاده و همکاران، ۱۴۰۱).

شایسته‌سالاری بر پایه دو اصل بنیادین، یعنی شایسته‌خواهی و شایسته‌گزینی استوار است. این نظام بر آن است که افراد نه تنها بر اساس دانش، مهارت و توانایی، بلکه با در نظر گرفتن ویژگی‌هایی مانند ارزش‌مداری، انگیزش، نوآوری و خودکنترلی انتخاب شوند. در یک نظام شایسته‌سالار، بهترین افراد در مناسب‌ترین جایگاه‌ها به کار گرفته می‌شوند و به تناسب عملکرد و تلاش خود، از پاداش و مزایا بهره‌مند می‌گردند. در شرایط کنونی که محیط‌های کاری با دگرگونی‌های مداوم، جهانی‌شدن، تحولات سریع فناوری و رقابت فزاینده روبه‌رو هستند، توجه به شایستگی‌های نوین بیش از هر زمان دیگری اهمیت یافته و باید به عنوان ضرورتی راهبردی در انتخاب و توسعه مدیران تلقی شود (تقی پور و همکاران، ۱۴۰۱). در عصر تحولات سریع فناوری، مدیران آموزشی نقش تعیین‌کننده‌ای در تطبیق نظام آموزشی با نیازهای نوین یادگیرندگان دارند. پیاده‌سازی نظام شایسته‌سالاری که مبتنی بر گزینش و پرورش نیروها بر مبنای دانش تخصصی، مهارت‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های کلیدی است، سنگ‌بنای ارتقای کیفیت آموزشی محسوب می‌شود. در این راستا، مطالعه و شناسایی مدل‌های علمی شایستگی مدیران، ضرورتی انکارناپذیر برای تحول نظام تعلیم و تربیت است.

لذا هدف اصلی پژوهش پاسخ به سوالات زیر است:

- ۱- مفهوم و تحول تاریخی شایستگی مدیریتی چیست؟
- ۲- مدل‌های بهبود شایستگی حرفه‌ای در مدیران کدامند؟
- ۳- کاربرد مدل‌های بهبود شایستگی حرفه‌ای در مدیران چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با بهره‌گیری از روش کتابخانه‌ای و رویکرد توصیفی-تحلیلی به انجام رسیده است. داده‌ها با مراجعه به پایگاه‌های اطلاعاتی، مقالات علمی و سایت‌های مرتبط جمع‌آوری شده و به صورت فیش‌های تحقیقاتی یادداشت‌برداری شده‌اند. سپس این فیش‌ها به صورت موضوعی طبقه‌بندی و مورد بررسی قرار گرفته‌اند تا در نهایت با تبیین یافته‌ها، فرآیند نگارش پژوهش صورت گیرد.

یافته‌ها

مفهوم و تحول تاریخی شایستگی مدیریتی

مفهوم شایستگی Competency برای نخستین بار به طور مشخص توسط وایت (۱۹۵۹) در روان‌شناسی شخصیت مطرح شد. او شایستگی را به عنوان ترکیبی از انگیزش درونی و توانمندی‌های شناختی تعریف کرد که فرد را قادر می‌سازد در موقعیت‌های مختلف عملکردی اثربخش داشته باشد. در آن زمان، نمرات آزمون‌های هوش تحصیلی به عنوان معیار سنجش استعداد و پیش‌بینی عملکرد شغلی در نظر گرفته می‌شد، اما بررسی‌ها نشان دادند که این آزمون‌ها لزوماً ارتباطی قوی با موفقیت شغلی ندارند. تحول بنیادین در تعریف شایستگی توسط مک‌کلند (۱۹۷۳) رقم خورد. او معتقد بود که ارزیابی‌های سنتی مانند IQ یا دستاوردهای تحصیلی برای پیش‌بینی عملکرد واقعی کافی نیستند. در عوض، وی پیشنهاد کرد که تمرکز باید بر رفتارهای قابل مشاهده و اثربخش در محیط کار باشد. از نگاه مک‌کلند، شایستگی‌ها شامل ویژگی‌هایی مانند انگیزش، خودآگاهی، مهارت‌های اجتماعی و توانایی حل مسئله هستند که به صورت عملی و در بستر واقعی شغلی بروز می‌کنند (آسومنگ، ۲۰۱۴).

در دنیای سازمانی امروز، شایستگی‌های مدیریتی نه تنها به عنوان ابزار سنجش عملکرد، بلکه به عنوان مبنایی برای استخدام، آموزش، ارتقاء، جانشین‌پروری و توسعه حرفه‌ای مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرند. به باور بویاتزیس^۲ (۲۰۰۸، ۲۰۰۹)، این شایستگی‌ها از پیش‌بینی‌کننده‌های کلیدی اثربخشی مدیران در شرایط متغیر و پیچیده محیطی محسوب می‌شوند.

^۱ Asumeng

^۲ Boyatzis

مدل‌های بهبود شایستگی حرفه‌ای در مدیران کدامند؟

در سال‌های اخیر صاحب‌نظران منابع انسانی بر اساس رویکردهای مختلف توسعه منابع انسانی، مدل‌ها و الگوهای مختلفی را برای بهبود صلاحیت مدیران، ارائه نموده‌اند که در ادامه برخی از مدل‌ها ذکر می‌گردد.

مدل فیلیپس و برگ کوئیست^۱

مدلی از شایستگی حرفه‌ای مدیران، در سال ۱۹۷۵ توسط فیلیپس و برگ کوئیست ارائه شد که در آن سه بعد ارتقای صلاحیت حرفه‌ای فردی، آموزشی و سازمانی معرفی شدند. در سال (۱۹۷۹)، در مدل بازنگری شده خود، بعد چهارمی بنام ارتقای صلاحیت حرفه‌ای اجتماعی^۲ را به ابعاد قبلی افزود که بر کل محیط آموزشی تأکید دارد. این ابعاد دارای مؤلفه‌هایی مانند: تغییر در ساختار و اختیارات و سیستم پاداش‌دهی، که باعث بهبود محیط برای مشارکت اعضاء در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری می‌شود، تغییر در نگرش، عقاید و ارزش‌ها که باعث بهبود فرایند یاددهی و یادگیری و مشارکت بیشتر مربیان و کارکنان منجر می‌شود، تغییر در فرایند ارتباطات و تعاملات انسانی و آموزش مهارت‌های میان فردی و مهارت‌های گروهی، که باعث بهبود برنامه‌های درسی، روش‌های تدریس و ارزشیابی می‌گردد، و ارتقای صلاحیت حرفه‌ای اجتماعی که منجر به گسترش شبکه‌های حمایتی جهت اجرای برنامه‌های ارتقای صلاحیت حرفه‌ای می‌شود.» (تاواسی^۳، ۱۹۹۰). در شرایط فعلی جهان، حداقل چهار تغییر عمده در راهبرد بهسازی منابع انسانی مشاهده می‌شود که عبارت‌اند از ۱. تأکید بر کسب مزیت‌های رقابتی با ایجاد سازمان یادگیرنده؛

۲. برای جوانان جویای مهارت‌های کمیاب و موردنیاز، بازار کار جذابیت داشته باشد؛

۳. به منظور داشتن منابع انسانی خلاق با مهارت بسیار بالا، رقابت ایجاد کند؛

۴. درهم‌ریخته شدن سلسله مراتب سازمانی و حضور کار گروهی، ایجاد می‌کند که مدیران سازمان‌ها به توانایی‌های ویژه‌ای در ایجاد ارتباطات بین فردی و سازمانی مجهز شوند.

«مدل ارائه شده توسط فیلیپس و برگ کوئیست، بیشتر اکتشافی است تا کاربردی؛ در این مدل، شایستگی‌هایی نظیر مدیریت سیستم‌ها و فرایندهای مالی، مدیریت برنامه‌های مالی استراتژیک،

^۱ Bergquist & Phillips

^۲ Community Development

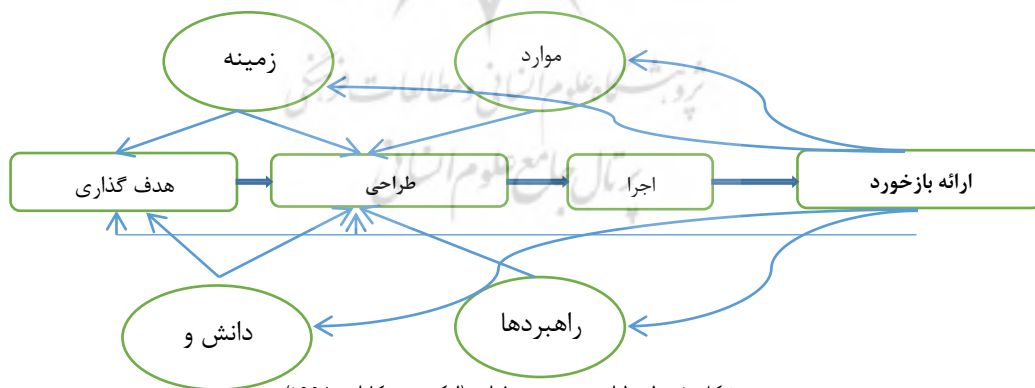
^۳ Tawasay

برنامه‌ریزی مالی و بودجه‌بندی، ارزیابی سرمایه‌گذاری، تجزیه و تحلیل هزینه-منفعت، مدیریت هزینه و درآمد، ممیزی و حسابرسی و تضمین پاسخگویی مالی برای تقویت مدیریت سازمان ضرورت دارد و تنها به تعیین راه‌های مناسب برای دسته‌بندی فعالیت‌های ارتقای صلاحیت حرفه‌ای و بالندگی در مؤسسات آموزشی محدود شده است.» (سترا^۱، ۱۹۸۸، به نقل از رضاییان و همکاران، ۱۳۹۳). از آنجا که رهبری شایسته محور در مدارس تأثیر مستقیمی بر روی ذهن و رفتار یادگیرندگان دارد و نقشی اساسی در توسعه محیط تعلیم و تربیت و مخاطبان آن دارد، شناسایی، استخراج و ارائه الگویی منسجم از شایستگی‌های مورد نیاز مدیران در این مدل لحاظ شده است.

مدل فوق‌الذکر تنها در صورتی موفق است که زیرساخت‌ها و مؤلفه‌های شایسته محوری در مدیریت نظام آموزشی عیناً عملیاتی شود، اگر سازمان آموزش و پرورش به‌ویژه مدیران از شایسته سالاری، غافل باشند و کوتاهی به خرج دهند، حاصل کارشان در ابعاد اخلاقی، اجتماعی و اقتصادی متوجه جامعه خواهد شد و در افت آن سهم مؤثری خواهند داشت. برای انتخاب شایسته مدیران باید اولویت‌بندی را جدی گرفت. مؤلفه‌هایی مانند مشورت کردن، قانون‌مندی، وجدان کاری، مهربانی، نظم و شرح صدر از اولویت بالاتری برخوردارند.

مدل طراحی توسعه حرفه‌ای مدیران

لوک و هورسلی، استایل، ماندری، لاو و هیوسن^۲ (۲۰۰۹)، برای طراحی برنامه‌های کارآمد ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران و مربیان طراحی کردند که در شکل زیر قابل مشاهده می‌باشد:



شکل ۱ مدل طراحی توسعه حرفه‌ای (لوک و همکاران، ۱۹۹۸)

^۱Sentrae

^۲ Loucks-Horsley et al

این مدل به صورت چرخه‌ای نشان می‌دهد که رشد حرفه‌ای و ارتقاء فرهنگ همکاری از عناصر مهم در اثربخشی سازمان‌های آموزشی هستند و لازم است این رشد حرفه‌ای مدیران فرایندی مداوم و پیوسته باشد. این طراحی بر اساس تأمل بر نتایج برنامه‌های قبلی استوار است تا آن برنامه‌ها دوباره مورد ارزشیابی قرار گیرند و در جهت بهبود حرفه‌ای مدیران به کار آیند. مطالعات بر طبق این مدل نشان داد عوامل مؤثر در رشد حرفه‌ای مبتنی بر همکاری مدیران شامل: عامل مدیریتی با مقوله‌های «دانش در زمینه کار گروهی»، «اخلاق حرفه‌ای»، «باور به کار تیم» و «پشتیبانی»، عامل ساختاری با مقوله‌های «الزامات زمینه‌ای (تسهیل گر/ حمایتی)» و «الزامات فرآیندی (تصمیم‌گیری، کنترل روابط)»، عامل فرهنگی با مقوله‌های «ارزش‌ها و هنجارها»، «اهداف و مأموریت مشترک» و «روحیه جمع‌گرایی» و عامل راهبری روانشناسی ر با مقوله‌های «ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی»، «داشتن تفکر جمعی و زمینه اجرایی آن» و «مهارت‌های ارتباطی» می‌باشند.

با توجه به اینکه انتظام و طراحی توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران را می‌توان مبنای سایر اقدامات منابع انسانی در بدنه آموزش و پرورش قرارداد، اگر مدل طراحی توسعه حرفه‌ای شایستگی، بدون نظارت مستمر پایش شود و بی کیفیت و ضعیف تدوین گردد، سایر اقدامات منابع انسانی نیز تحت‌الشعاع قرار خواهد گرفت.

مدل بهبود شایستگی مستمر سوئد

«این مدل در سال ۲۰۰۶ ارائه شده است و «ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران را شامل سه بعد دانش، تجرب، مهارت‌ها و عمل اجتماعی می‌داند. که دارای مؤلفه‌هایی مانند بهسازی مدیریتی، حفاظت از منافع سازمانی، استفاده از فناوری ارتباطات و اطلاعات، ارتقای شایستگی حرفه‌ای اجتماعی، سخنرانی، کار گروهی و فرهنگی است.» (کلمنت؛ ۲۰۰۷ به نقل از تقی پور و همکاران، ۱۴۰۱). بر پایه این مدل، افزایش توانمندی و ارتقاء شایستگی حرفه‌ای مدیران باید مطابق اهداف کلان و در پی استراتژی سازمانی باشد و بدون استفاده از تمام ظرفیت فنی و اداری و خارج از نظام اداری و افق سازمانی، مسئله بهبود صلاحیت در عرصه مدیریت، معنای محصلی ندارد.

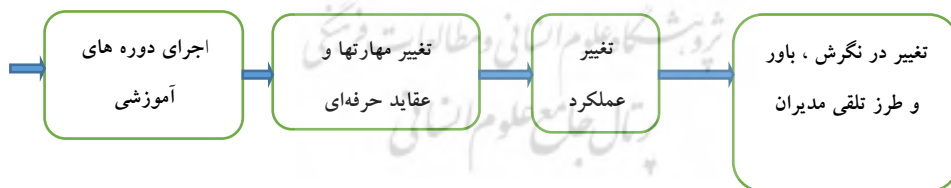
مدل کلارک و هالینگسورث^۱

کلارک و هالینگسورث (۲۰۰۲)، از تحلیل سه مطالعه در رابطه با آموزش و پرورش در استرالیا، مدلی از حوزه‌های درون به هم پیوسته مدیریت برای توسعه حرفه‌ای مدیران ارائه دادند که شامل چهار حوزه اصلی بود:

- حوزه شخصی: شامل دانش، باورها و طرز تلقی مدیر است که زیربنای مهارت محیطی وی است.
 - حوزه عمل: تجربه‌های حرفه‌ای مدیر که تحت تأثیر سلیقه شخصی شکل می‌گیرند.
 - حوزه نتایج: شامل تغییر در اعمال مدیریت و نتایج آن است که به حوزه عمل شخصی وابسته است.
 - حوزه بیرونی: که شامل منابع اطلاعاتی، حمایتی و انگیزشی است.
- حوزه‌های شخصی، عمل و نتایج، بعد فردی حرفه‌ای مدیران را تشکیل می‌دهند. هدف این است که با دیدگاهی شناختی فرایند یادگیری، بر روی تغییر و توسعه حرفه‌ای مدیر تمرکز کند. (کلارک و هالینگسورث، ۲۰۰۲).

مدل آموزش گاسکی

الگوی متداول دیگری که در موضوع مدیریت مرکز آموزش ضمن خدمت مطرح شده است مدل آموزش گاسکی می باشد که خلاصه این مدل در شکل زیر قابل مشاهده است.



شکل شماره ۲ مدل آموزش گاسکی

در این الگو، رفتار حرفه‌ای مدیر مجموعه آموزشی در جریان آموزش تغییر می‌یابد و او به تدریج بر مهارت‌ها و دانش‌های لازم تسلط یافته و عملکردش بهبود می‌یابد. در نتیجه افزایش بازده، تغییر نگرش-ها حاصل می‌گردد و با بهره‌گیری از روش‌های مختلف نگرش مثبت در ارتباط با آموزش ضمن خدمت

1 -Clark & Hollingsworth

۲-Interconnected Model

ایجاد می‌گردد و پس از آن آموزش‌های لازم ارائه می‌شود تا دانش و مهارت شرکت‌کنندگان افزایش یافته و موجب افزایش بازدهی افراد شرکت‌کننده یا سازمان فراهم گردد.» (سمیعی ظفرقندی، ۱۳۹۲).

مدل ارتقای شایستگی حرفه‌ای سامپسون^۱

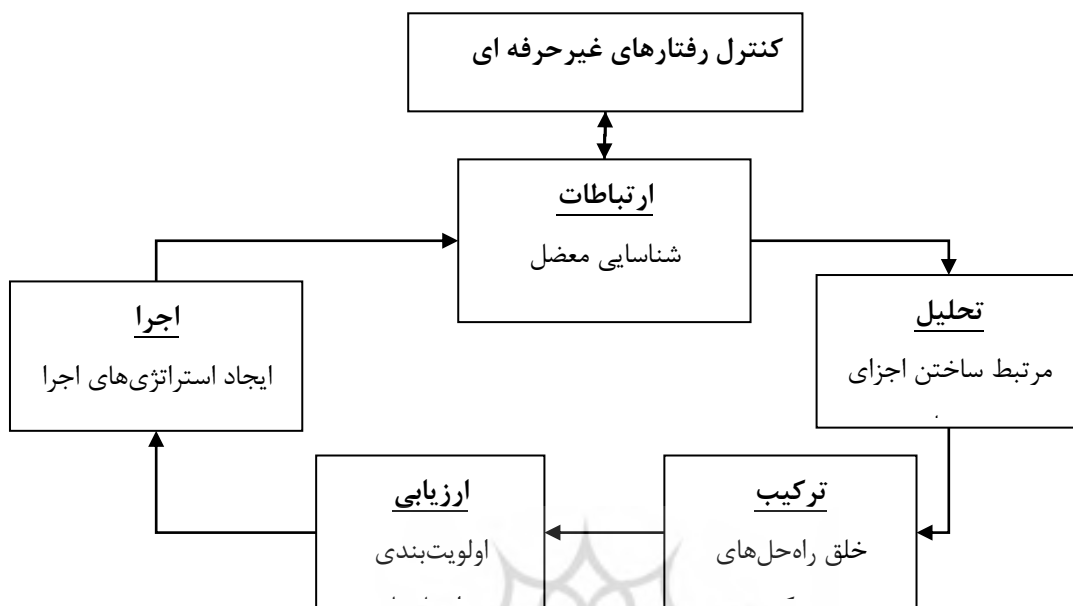
مدل ارتقای شایستگی حرفه‌ای فوق، مطابق تجارب و رویکردهای خاص آکادمیک اتخاذ شده است. دانشگاه ایالتی فلوریدا، براساس رویکرد شناختی، الگویی را برای ارتقای صلاحیت حرفه‌ای طراحی کرده است و آن را «نظریه پردازش اطلاعات شناختی»^۲ نام نهاده است. دو عنصر اصلی تشکیل دهنده این الگو عبارت‌اند از: ۱- هرم حوزه‌های پردازش اطلاعات (که محتوای برنامه‌ها را تعیین می‌کند و شامل دانش شخصی، دانش شغلی، مهارت‌های تصمیم‌گیری و فراشناخت‌ها^۳ می‌باشد) و ۲- چرخه رشد حرفه‌ای (که فرآیند برنامه‌ها را تعیین می‌کند و شامل مراحل ارتباط، تجزیه، ترکیب، ارزشیابی، و اجرا می‌باشد).

پردازش اطلاعات شناختی، در راستای افزایش دانش و ارتقاء سطح اطلاعات افراد سازمان به کار می‌رود و هدف از آن، بالا بردن مقیاس شایستگی حرفه‌ای نیروی انسانی جهت افزایش راندمان کاری سازمان می‌باشد. در این زمینه از مهارت و تجربه به عنوان دو ابزار مهم اطلاعاتی یاد می‌شود. باید شایستگی‌های نیروی انسانی را با رویکردی متفاوت و استراتژیک طرح‌ریزی نموده و آن را به عنوان منبعی برای بقای محصولات یا خدمات خود در جامعه ذینفعان از جمله منابع انسانی سازمان در نظر بگیرند. نتایج حاصل از اجرای این مدل تحقیق نشان می‌دهد که بین معیارهای موجود انتصاب و ارتقای مدیران آموزش و پرورش و معیارهای مطلوب از نظر معلمان و مدیران تفاوت بسیار زیادی وجود دارد و بین نظر معلمان و مدیران در خصوص معیارهای موجود انتصاب و ارتقای مدیران اختلاف وجود دارد ولی در خصوص معیارهای مطلوب دیدگاه نسبتاً مشابهی دارند.

^۱ Sampson

^۲ Cognitive Information Processing Theory (CIP)

^۳ Self-knowledge, Occupational knowledge, Decision-making skills, and Meta cognitions



شکل ۳: مراحل پنجگانه چرخه پردازش اطلاعات در فرآیند ارتقای شایستگی حرفه‌ای (سامپسون ، ۲۰۰۳ به نقل از تقی پور و همکاران، ۱۴۰۱).

در مرحله ارتباطات فرد تحت تأثیر دو عامل درونی و بیرونی شروع به فعالیت در فرآیند شناختی می‌کند. تقاضاهای بیرونی ممکن است ناشی از اتفاقات باشد مثل آیین‌نامه‌ها و مقرراتی باشد که فرد را ملزم به توسعه مهارت‌های خود می‌کند و یا اشخاصی که برای فرد مهم هستند. مثل نظر همکاران یا افراد مرجع. عوامل درونی نیز شامل احساسات، رفتارها و خصوصیت‌های شخصیتی است. مسلماً عواطف، رفتارهای اجتنابی و یا متهورانه و حالت‌های روانی تأثیر زیادی در شروع فرآیند تصمیم‌گیری فرد در مورد ارتقای شایستگی حرفه ای دارد.

مرحله دوم در فرآیند تصمیم‌گیری، تحلیل است. مراد از تحلیل، درک عمیق و پشت پرده مسائل است که شخص مدیر آموزش باید با لحاظ شایسته محوری سازمانی، متوجه عوارض و نتایج آن باشد. در این مرحله فرد باید دانش خود را اولاً نسبت به خودش (مثل آگاهی نسبت به تجارب، مهارت‌ها، ارزش‌ها، علایق، و ترجیحات شغلی)، سپس نسبت به شغل (مثل آگاهی نسبت به مسیر شغلی، فرصت‌های رشد، و ..)، مهارت‌های پردازش اطلاعات و فراشناخت‌ها را ارتقا دهد. در مرحله سوم یعنی ترکیب، دو فعالیت عمده صورت می‌گیرد: یکی شناسایی حداکثر گزینه‌ها و جایگزین‌ها برای تصمیم‌گیری شغلی، و دیگری

مدیریت تعداد گزینه‌ها. هرچند چارچوب مدل شایستگی مذکور، ساختار ثابت و از پیش تعیین شده‌ای ندارد، ولی در نهایت، در مرحله اجرا فرد برنامه‌ای را برای اجرای گزینه انتخاب شده، طرح‌ریزی می‌کند. در این مرحله مدیران در مورد شرکت در یک برنامه یا شروع یک فعالیت تصمیم می‌گیرند و به دنبال فرصتی برای اجرای تصمیم خود می‌گردند.

مدل استانداردهای حرفه‌ای برای مدیران

مدل «استانداردهای حرفه‌ای برای مدیران» به عنوان راهنمای فعالیت‌های حرفه‌ای، توسط وزارت آموزش ایالت کوئینزلند آمریکا طراحی شده است. این مدل همه‌ی ابعاد عملکرد حرفه‌ای مدیر در کار اداره مدرسه را در قالب مؤلفه‌های استاندارد نسبت به همدیگر نشان می‌دهد. «از نقاط قوت مدل مذکور این است که در آن به‌طور گسترده نسبت به فعالیت‌های حرفه‌ای مدیر و نیز دانش‌آموزان در محیط آموزشی و همچنین توسعه‌ی انواع قابلیت‌ها و توانایی‌های مربیان و مخاطبان تأکید شده است. استاندارد شایستگی می‌تواند در قالب چهار گروه شایستگی های فردی، فنی، راهبردی سازمانی و دانش حرفه ای توسعه داده شود. برای توسعه این استاندارد پیشنهاداتی ارائه شده است که شامل توسعه الگوی شایستگی، ایجاد نظام سنجش شایستگی ها، ارائه گواهینامه های شایستگی و توسعه نظام توسعه و ارتقای شایستگی های مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی سازمان ها در قالب استاندارد مربوطه می باشد. در این مدل طراحان بیش از پیش نسبت به متغیرهای اجتماعی همچون: ایجاد پیوند میان آموخته‌های دانش‌آموزان با زندگی واقعی، ارتباط دادن آن‌ها با جامعه‌ی بیرونی، توسعه‌ی روابط اجتماعی و ارتقای همکاری‌ها و مشارکت‌های تیمی و گروهی در چارچوب محیط و خارج از آن توجه شده است. در مدل مذکور تعهد به وظایف و مسئولیت‌های حرفه‌ای معلمی و نیز تعهد برای ایجاد محیط سالم و برانگیزنده یاددهی یادگیری تأکید شده است.» (کوئینزلند، ۲۰۰۶).

مدل تیمپرلی (۲۰۱۱)

این مدل در سال ۲۰۱۱ توسط هلن تیمپرلی ارائه شده است. در این مدل تیمپرلی اظهار می‌کند که توسعه حرفه‌ای و یادگیری حرفه‌ای مدیران، هر دو فرایندهایی مستمر و نظام‌مند می‌باشند و در اکثر موارد اصطلاح «توسعه حرفه‌ای» به معنی تسلط محیطی و انتقال یک طرفه اطلاعات به مدیران است تا بتوانند مرکز آموزشی خود را بهبود مدیریت نمایند در حالی که به عقیده تیمپرلی، راه «اداره حرفه‌ای»، فرایندی است درون محیطی که در آن افراد از طریق تعامل با اطلاعات تولید شده در توسع حل این

موضوع، اداره حرفه ای است.

امروزه سازمان‌ها به منظور اجرای استراتژی جهانی شدن نیاز مبرم به توسعه مدیران با قابلیت‌ها و دیدگاه‌های جهانی دارند. بسیاری از مراکز مدیریتی و سازمان‌ها دچار کمبود مدیران با چنین قابلیت‌هایی می‌باشند که این به محدودیت‌های شایسته سالارانه در بدنه نیروی انسانی آنان بر می‌گردد. پیش‌بینی می‌شود که رقابت برای بکارگیری مدیران ارشدی با چنین استعداد و قابلیت‌هایی در آینده در بنگاه‌های جهانی فزونی یابد.

در این مدل، آموزش به عنوان یک عامل اساسی در توسعه پایدار شایستگی در سازمان مورد تأکید برنامه ریزان است. اداره حرفه‌ای و به چالش کشیدن فرض‌های قبلی و معناسازی جدید، دانش حرفه‌ای مورد نیاز برای مدیریت خود را بسازند. در این فرایند، «چالش» و «معناسازی» نقش مهمی را ایفا می‌کنند زیرا در حل مسائل آموزشی، بیش از آنکه به تغییرات تجمعی نیاز باشد، تغییرات انتقالی مورد نیاز است. که مستلزم جستجوگری نظامند و ارزیابی است.» (تیمپرلی، ۲۰۱۱).

مدل استوارت و براون

استوارت و براون (۲۰۱۱)، نیز برای ارتقای صلاحیت حرفه‌ای مدیران، به‌گونه‌ای که بتوانند در شغل خود موفق باشند، چهار نوع برنامه را پیشنهاد می‌کنند. این برنامه‌ها شامل (۱) آموزش رسمی، (۲) ارزیابی و بازخورد، (۳) تجارب کاری و (۴) روابط توسعه دهنده می‌شود. به‌زعم آن‌ها، آموزش رسمی نوعی از توسعه است که شامل تجارب یادگیری رسمی مانند دوره‌های آموزشی رسمی می‌شود. ارزیابی و بازخورد شامل ارزیابی کارراهه شغلی^۱ و ارزیابی چند منبعی^۲ مانند ارزیابی ۳۶۰ درجه می‌شود. از منظر استوارت و براون، تجارب مدیریت عبارت از غنی‌سازی دایره شغلی^۳، حرکت‌های عرضی^۴ (شامل چرخش شغلی و انتقال‌ها)، حرکت به طرف بالا^۵، و حرکت به طرف پایین^۶ می‌باشند. از نظر هارت (۲۰۱۱)، روابط توسعه دهنده

^۱ Developmental relationships

^۲ Career Assessment

^۳ Multisource Assessments

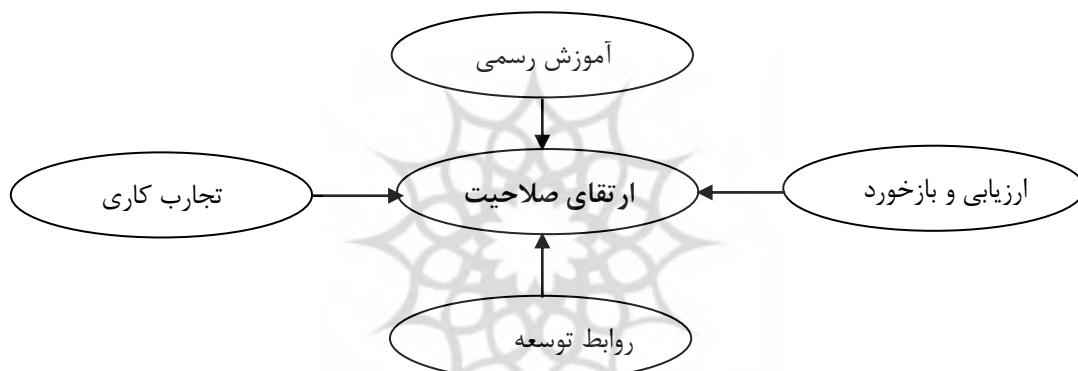
^۴ Job enrichment

^۵ Lateral moves (including rotations and transfers)

^۶ Upward moves

^۷ downward moves

شامل مربیگری، استاد شاگردی (مريد- مرشدي)، مدل نقش^۲، گروه‌ها یا شبکه‌های حمایتی^۳ و سرپرست/همکار^۴ می‌شود. در مربیگری، یک رابطه‌ای هدفمند به منظور توسعه مهارت‌هایی در کارکنان شکل می‌گیرد که عملکرد کاری را بهبود می‌بخشد. استاد-شاگردی، یک رابطه‌ای قصدی است که به منظور توسعه‌ی یک کارمند بی‌تجربه از طریق تعامل انجام می‌شود. مدل نقش یک رابطه‌ی یک سویه است که در آن مدل مورد مشاهده قرار گرفته، به این منظور که فرد خصایص و رفتارهای مطلوب او را یاد بگیرد. شبکه‌های حمایتی، گروهی از افراد هستند که حول اهداف مشترک و به هم پیوسته، یک حمایت معنا دار فراهم می‌آورند و رابطه سرپرست/ همکار، معمولاً نوعی از رابطه است که در آن توسعه به صورت تصادفی و غیر عمدی می‌باشد (سمیعی ظفرقندی، ۱۳۹۰).



شکل ۴ مدل استوارت و براون (سمیعی ظفرقندی، ۱۳۹۰)

از آنجا که مدل‌های شایستگی سازمانی، اغلب توسط نهادهای منابع انسانی و با کمک مدیران ساخته می‌شوند، در صورتی که مدل‌های مذکور، خوب عمل کنند ممکن است برای مدتی دست‌نخورده باقی بمانند ولی اغلب مدل‌های صلاحیت، ثابت نیستند و همزمان با تغییر در وضعیت محیط و نوع مخاطب، آنها هم ممکن است تغییر یابند. بدیهی است مدیریت‌های حرفه‌ای با مهارت‌های شایسته محوری،

^۱Hart, et al -1

^۲Mentoring

^۳Role Model

^۴Support Group/Network

^۵Supervisor/Coworker

ملاحظه پیشرفته‌تری می‌طلبند.

بحث و نتیجه گیری

بررسی مدل‌های مختلف بهبود شایستگی حرفه‌ای مدیران نشان می‌دهد که توسعه صلاحیت مدیران یک فرآیند پیچیده، چندبعدی و پویا است که باید بر اساس رویکردی سیستمی، مستمر و متناسب با شرایط سازمانی و محیطی صورت گیرد. مدل‌های مطرح شده، هر یک در بستر زمان و مکان خاص خود، از منظرهای گوناگون به این موضوع پرداخته‌اند، اما در مجموع می‌توان چند نکته کلیدی را استخراج کرد که برای ارتقای شایستگی حرفه‌ای مدیران حیاتی هستند:

۱. شایستگی حرفه‌ای ابعادی فراتر از دانش صرف دارد.

مدل‌هایی مانند مدل فیلیپس و برگ کوئیست و مدل سوئد بر این نکته تأکید دارند که شایستگی مدیران باید شامل دانش فنی و تخصصی، مهارت‌های مدیریتی و اجتماعی و همچنین نگرش‌ها و ارزش‌های حرفه‌ای باشد. به عبارت دیگر، مدیران موفق کسانی هستند که توانایی توازن و ادغام دانش نظری، مهارت‌های عملی و تعاملات اجتماعی را داشته باشند.

۲. فرآیند توسعه باید مستمر، نظام‌مند و مبتنی بر بازخورد باشد.

مدل طراحی توسعه حرفه‌ای لوک و همکاران و مدل تیمپرلی بر اهمیت چرخه‌های یادگیری مستمر و بازخوردگیری مکرر تأکید می‌کنند. توسعه شایستگی مدیران نه یک رویداد گذرا بلکه فرآیندی دائمی است که باید در قالب برنامه‌های هدفمند، مبتنی بر نیازسنجی و با مشارکت خود مدیران به اجرا درآید. در این چرخه‌ها، تحلیل مستمر نتایج و اصلاح برنامه‌ها باید مدنظر باشد تا اثربخشی ارتقا حفظ شود.

۳. محیط و فرهنگ سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد.

مدل کلارک و هالینگسورث و مدل استانداردهای حرفه‌ای بر این واقعیت تأکید دارند که توسعه حرفه‌ای مدیران باید در چارچوب فرهنگ سازمانی، اهداف و مأموریت‌های سازمان و ساختارهای حمایتی صورت گیرد. بدون ایجاد محیطی که ارزش‌ها، هنجارها و سیاست‌های آن توسعه فردی و حرفه‌ای را ترویج کند، هرگونه تلاش برای بهبود شایستگی‌ها ناقص خواهد ماند.

۴. رهبری شایسته‌محور و اخلاق حرفه‌ای اساس موفقیت است.

نقد مدل فیلیپس و برگ کوئیست به وضوح نشان می‌دهد که بدون توجه جدی به اصول شایسته‌سالاری، اخلاق کاری، مشورت‌پذیری و مسئولیت‌پذیری، مدل‌های توسعه شایستگی نمی‌توانند به اهداف خود برسند. این مؤلفه‌ها باید به عنوان بنیان‌های اخلاقی و فرهنگی در فرآیند توسعه حرفه‌ای مدیران نهادینه شود.

۵. تجارب عملی و یادگیری از طریق تعاملات انسانی بسیار مهم است. مدل استوارت و براون، به همراه سایر مدل‌ها، یادگیری از طریق تجارب کاری، مربی‌گری، بازخورد و شبکه‌های حمایتی را به عنوان ابزارهای کلیدی در توسعه شایستگی مدیران مطرح می‌کنند. این روش‌ها باعث می‌شوند یادگیری صرفاً نظری نباشد و مدیران بتوانند در محیط واقعی سازمان، مهارت‌های خود را تمرین و بهبود دهند.

۶. ارتباط تنگاتنگ بین اهداف سازمانی و توسعه شایستگی‌ها باید حفظ شود. مدل بهبود شایستگی مستمر سوئد و مدل سامپسون تأکید دارند که توسعه حرفه‌ای مدیران باید کاملاً هماهنگ با استراتژی‌ها و اهداف کلان سازمان باشد. صرف آموزش یا ارتقای دانش بدون پیوند دادن آن با نیازهای واقعی سازمان، نمی‌تواند به بهبود عملکرد و اثربخشی منجر شود.

۷. توجه به متغیرهای محیطی و تغییرات جهانی ضروری است.

همان‌طور که تیمپرلی اشاره کرده، در دنیای امروز با پیچیدگی‌ها و تغییرات سریع جهانی، مدیران باید علاوه بر توانمندی‌های تخصصی، دارای دیدگاه‌ها و قابلیت‌های جهانی باشند. این مسئله باعث می‌شود توسعه شایستگی مدیران نیازمند نگرش‌های نوآورانه و رویکردهای بین‌المللی نیز باشد.

در نهایت، می‌توان گفت که توسعه شایستگی حرفه‌ای مدیران، فراتر از یک مجموعه مهارت‌ها و دانش‌های فردی است؛ این توسعه نیازمند رویکردی استراتژیک، نظام‌مند و همه‌جانبه است که بتواند مدیران را برای مواجهه با چالش‌های پیچیده مدیریتی در سازمان‌های معاصر آماده سازد. بهره‌گیری از مدل‌های علمی و تجربه‌شده و تطبیق آنها با شرایط بومی و فرهنگی سازمان، کلید موفقیت در این مسیر است. به طور خاص، نهادینه کردن اصول شایسته‌سالاری، ارتقای مهارت‌های بین‌فردی و تیمی، فراهم کردن فرصت‌های یادگیری مستمر و تعاملی، و همچنین تطبیق برنامه‌های توسعه با اهداف کلان سازمان، از مهم‌ترین عوامل موفقیت به شمار می‌روند. علاوه بر این، مدیران باید خود به عنوان یادگیرندگان فعال، در فرآیند توسعه حرفه‌ای خود مشارکت کنند و سازمان‌ها نیز باید محیطی حمایتگر و پویا برای رشد آنان فراهم آورند. چنین نگرشی نه تنها به افزایش کارآمدی و اثربخشی مدیریت منجر می‌شود، بلکه در نهایت می‌تواند تحولی بنیادین در کیفیت آموزش و یادگیری، بهبود فضای کاری و ارتقای رضایت‌مندی کارکنان و ذینفعان ایجاد کند. از این رو، سیاست‌گذاران و مدیران منابع انسانی باید توسعه شایستگی حرفه‌ای مدیران را به عنوان یکی از اولویت‌های اصلی خود در فرآیند توسعه سازمانی و ارتقای کیفیت عملکرد تلقی نمایند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در تحقیق انجام شده، از اصول اخلاق پژوهش، پیروی شده است.

حامی مالی

هزینه‌های پژوهش حاضر، توسط نویسنده تامین شد.

تعارض منافع

فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

تشکر و قدردانی

بدین وسیله از بزرگوارانی که در انجام این پژوهش، بنده را یاری فرموده اند، نهایت تشکر و قدردانی می نمایم.

منابع فارسی

- تقی پور، آذر، قاسمی زاد، علیرضا و معتمد، حمیدرضا. (۱۴۰۱). شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی مدارس متوسطه. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴(۳)، ۲۵۵-۲۸۱.
- رضائیان، علی؛ خندان، علی اصغر؛ گنجعلی، اسدالله و مریدیان، حسن (۱۳۹۳). بالندگی اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها؛ مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی دانشگاه امام صادق(ع). *فرهنگ در دانشگاه آزاد اسلامی*، ۱۳(۲۴)، ۴۹۱-۵۱۴.
- سمیعی زفرقندی، مرتضی. (۱۳۹۰). روش‌های تکمیل و بهبود نظام ضمن خدمت معلمان، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی. ۳۹(۱۰).
- قهرمانی، مسعود، و عثمان زاده، بهروز. (۱۳۹۸). رابطه مدیریت اسلامی ایرانی و توسعه منابع انسانی با نقش میانجی شایسته سالاری و پاسخگویی (مطالعه موردی: بیمارستان ها و مراکز درمانی دولتی استان آذربایجان غربی). *مدیریت بهداشت و درمان (نظام سلامت)*، ۱۰(۳) (پیاپی ۳۳)، ۸۹-۱۰۰.
- محمدی مهر، مژگان، ملکی، حسن، عباس پور، عباس و خوش‌دل، علیرضا، (۱۳۹۲). جستاری بر شایستگی‌های مورد نیاز یادگیری مادام‌العمر در دانشجویان پزشکی عمومی. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، ۱۱(۸)، ۹۱۶-۹۰۳.

منابع انگلیسی:

- Asumeng, M. (2014). Managerial competency models: A critical review and proposed holistic-domain model. *Journal of Management Research*, 6(4), 1-21.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12.
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioural approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770.
- Clark, D., & Hollingsworth, H. (2002). Elaborating a model of teacher professional growth. *Teaching and Teacher Education*, 18, 947-967.
- Tawasay, P. (1990). Perceptions of administrators and faculty members of a faculty development plan. University of North Texas.
- Timperley, H. (2011). *Realizing the power of professional learning*. McGraw-Hill Education (UK).

Models for Improving Professional Competence in Principals

Fatemeh Sahraban¹

Abstract

Introduction and Objective: In today's fast-paced world, meritocracy by selecting managers based on knowledge, skills, and new competencies is the key to improving educational quality. Identifying models of manager competence is a necessary step for the transformation of the education system. Accordingly, the purpose of this research is to develop models for improving professional competence in managers.

Research Methodology: The present study is a descriptive-analytical library study.

Findings: The study of managerial competency models shows that this concept has evolved from early psychological theories to operational and dynamic models. Contemporary models such as Phillips and Bergquist (with four dimensions of professional competence), Luke et al. (with an emphasis on the continuous learning cycle), Timperley (with a focus on intra-organizational learning), and Stewart and Brown (with a combination of formal education and developmental relationships) all emphasize that the competencies of managers should be multidimensional, flexible, and designed to meet the dynamic needs of educational organizations. These models show that effective professional development of managers requires a combination of specialized knowledge, practical skills, social competencies, and continuous learning mechanisms that are updated in the organizational context and with respect to environmental changes.

Conclusion: Studies show that transformation in educational systems requires the employment of competent managers with a combination of knowledge, skills, and social abilities. Different models of managerial competence emphasize the necessity of flexibility, dynamism, and coordination with changing educational needs. Achieving this requires the establishment of a meritocracy system, continuous learning, and continuous assessment.

Keywords: Professional competencies, Principals, Education and Training.

¹ M.A degree, Director of Shahid Davani Research Institute, Education and Training, Kazerun
fs.oud525@gmail.com