

## شناسایی عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس

### در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت

عباس محمدی<sup>۱</sup>، رشید ذوالفقاری زعفرانی<sup>۲\*</sup>، مهدی نویدادهم<sup>۳</sup> و حیدر تورانی<sup>۴</sup>

Received: 11/01/2019

صفحات: ۲۴۵-۲۱۸

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۰/۲۱

Accepted: 10/06/2020

پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۳/۲۱

#### چکیده

در پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی - گرند تئوری ساختارگرا، به شناسایی و تعریف شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی مدیران (صف) مدارس پرداخته شده است. در این راستا، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با تعداد ۲۲ نفر از خبرگان صورت پذیرفت. سپس برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد. روایی یافته‌های پژوهش با استفاده از سه روش بررسی توسط اعضاء، سه سویه نگری منابع داده‌ها و نیز تحلیل موارد منفی / مخالف تأیید گردید. همچنین، به منظور سنجش پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش‌های پایایی باز آزمون و توافق درون موضوعی استفاده شد. با شناسایی ۸۰ شاخص و دسته‌بندی آن‌ها ذیل ۱۷ زیر مؤلفه و سپس ۶ مؤلفه اصلی شامل: ارزش‌ها و نگرش‌ها؛ مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی؛ ویژگی‌های شخصیتی؛ دانش و مهارت شخصی؛ دانش و مهارت سازمانی؛ نظارت و کنترل، نهایتاً با طبقه‌بندی کلی کدهای به‌دست‌آمده، شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس در دو بُعد تخصصی و عمومی تعیین و تعریف گردیدند.

**کلید واژگان:** شایسته‌گزینی، شایسته‌سالاری، زیر نظام راهبری و مدیریت

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

\*نویسنده مسؤول:

Email: rashid\_zo@yahoo.com

۳- استادیار دانشگاه شهید رجایی- دبیر کل شورای عالی آموزش و پرورش

۴- دانشیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش

## مقدمه

نظام آموزشی کشور ایران در چند دهه گذشته علی‌رغم تلاش‌های بسیار مسئولین و دست‌اندرکاران نظام تعلیم و تربیت، با چالش‌های جدی روبرو بوده است. در راستای برطرف کردن این چالش‌ها و با توجه به تأکیدات مقام معظم رهبری (مدظله العالی) پیرامون ایجاد تحول بنیادین در نظام آموزشی، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مشتمل بر شش زیر نظام؛ راهبری و مدیریت، برنامه درسی، تربیت‌معلم و تأمین منابع انسانی، تأمین و تخصیص منابع مالی، تأمین فضا، تجهیزات و فن‌آوری و پژوهش و ارزشیابی تدوین شد (Supreme Council of the Cultural Revolution, 2011). در این بین، راهبری و مدیریت تربیتی، یکی از مهم‌ترین زیر نظام‌ها به حساب می‌آید؛ زیرا بخش قابل توجهی از مشکلات آموزش و پرورش به مقوله رهبری و مدیریت در سطح خرد و کلان بازمی‌گردد؛ بنابراین، اگر قرار است در نظام آموزش و پرورش تحولی شایسته صورت گیرد، این تحول و دگرگونی باید از مدیران آموزش و پرورش آغاز، به طوری که آنان باید قادر به روند تغییر به صورت شایسته باشند (Coombs, 2002; Tai & Omar, 2018) و از آنجاکه به تعبیر Peter Drucker (2001)، می‌توانیم با اطمینان قریب به یقین بگوییم که چالش‌های ما در فرآیند تغییر، چالش‌های مدیریتی خواهد بود (به نقل از Navid Adham, 2012: 306)، لذا بحث «راهبری و مدیریت» از اهمیت و حساسیت خاصی برخوردار است؛ بنابراین، در گزینش مدیران آموزشی باید فیلترهای متعددی وجود داشته باشد تا مدیران به گونه‌ای انتخاب شوند که افراد باکمال اطمینان فرزندان خود را به دست آن‌ها بسپارند.

یافته‌های Eric (2013)، بیانگر این مطلب است که مسئله مهم در انتخاب و انتصاب مدیران، همانا دارا بودن صلاحیت و شایستگی‌های عمومی و حرفه‌ای است؛ زیرا هر قدر مدیران از صلاحیت‌های عمومی و حرفه‌ای بیشتری برخوردار باشند، به همان میزان می‌توانند منجر به بهره‌وری سازمان خود شوند (نقل از Khorshidi & Ameri, 2016). یکی از الزامات اساسی دستیابی به اهداف و مقاصد تعریف شده از منظر شورای عالی در اسناد بالادستی؛ همچون نقشه جامع علمی کشور (2010)، برنامه درسی ملی (2011)، سند تحول بنیادین (2011)، تعالی مدیریت مدرسه (2017)، نیز برخورداری مدیران از شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرای راهبردها و برنامه‌های تدوین شده در این مسیر است. به گونه‌ای که راهکار ۶ / ۲۲ مندرج در زیر نظام راهبری و مدیریت (2018)، برگزینش مدیران در سطوح مختلف بر اساس شایسته‌سالاری و پیشگامی آنان در ارزش‌های الهی و انسانی و معیارهای علمی، کارآمدی و باور به اهداف نظام تعلیم و تربیت رسمی تأکید شده است (Higher Education Council, 2018)؛ بنابراین، رسیدن به اهداف مورد

انتظار سند تحول بنیادین به‌ویژه زیر نظام راهبری و مدیریت، بیش‌ازپیش نیاز به مدیرانی شایسته و کارآمد با عنوان راهبران تربیتی و دارای خصوصیات مرتبط با رهبری آموزشی و تحول‌گرایی، آن‌گونه که در سند مذکور مطرح گردیده را بیش‌ازپیش خاطر نشان می‌سازد (Toorani, 2016). در این بین و به‌طریق‌اولی، تعیین و تعریف شایستگی‌های لازم برای مدیران نظام آموزشی و به‌ویژه مدیران مدارس به‌عنوان مهم‌ترین عنصر که در خط مقدم مدیریت و راهبری تربیتی دانش‌آموزان قرار دارند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به‌طوری‌که نتایج حاصل از پژوهش‌ها عموماً حاکی از این است که قابلیت‌های مدیران در ایفای نقش‌های مؤثر رهبری، یکی از مؤلفه‌های اساسی مدارس اثربخش می‌باشد (Hallinger & Heck, 1996). مدیران مدارس تأثیر چشم‌گیری بر پیامدهای مدرسه دارند، به‌اندازه‌ای که از نقش آن‌ها به‌عنوان دومین عامل اثرگذار بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان یادشده است. در بسیاری از پژوهش‌هایی که در چند سال اخیر صورت گرفته پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که مدیر بر یادگیری دانش‌آموزان نیز تأثیر دارد (Fullan, 2007; Hallinger, 2011). همچنین نتایج نشان می‌دهند که اگرچه معلمان کلید پیشرفت دانش‌آموزان هستند، اما این مدیران مدارس هستند که آن‌ها را هدایت و رهبری می‌نمایند (Howard, 2019). به همین جهت در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش نیز، مدیر مدرسه به‌عنوان راهبر کارآمد و یکی از عناصر اصلی تحقق مأموریت آموزش و پرورش نقش و جایگاه فوق‌العاده‌ای در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ دارد؛ و به‌تبع، گزینش مدیران مدارس بر اساس شایسته‌سالاری و پیشگامی آنان در ارزش‌های الهی و انسانی و معیارهای علمی و باورمند بودن به اهداف نظام تعلیم و تربیت رسمی کشور ضرورتی انکارناپذیر است. به‌طوری‌که در بند ۷-۴ سند تحول بنیادین؛ مدیر، معلمی مؤمن، خلاق، متعهد، منعطف، فکور، آینده‌نگر، مشارکت‌پذیر، راهبر تربیتی، مدبر و دارای سعه‌صدر و صلاحیت‌های حرفه‌ای توصیف شده است که مسئولیت تأمین و توسعه محیط یادگیری برای شکوفایی گرایش‌های فطری دانش‌آموزان، خلق موقعیت‌های تربیتی و آموزشی، انطباق یا تدوین، اجرا و ارزش‌یابی برنامه‌های درسی و تربیتی را در سطح مدرسه بر عهده دارد (Supreme Council of the Cultural Revolution, 2011).

بررسی ادبیات مفهومی، تعاریف مختلفی از شایستگی را نشان می‌دهد، لکن توافق و اجماع جمعی و همگانی در این خصوص وجود ندارد. تعریف شایستگی وابستگی بسیاری به زمینه مورد بحث دارد (Traicoff et al. 2019). به‌طور مثال؛ فرهنگ آکسفورد، شایستگی را به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه تعریف کرده است. به باور (Asheghi, 2017)، Qahramani & Qaderchian، شایستگی داشتن مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مانند؛ دانش،

مهارت، بینش، انگیزه، ظرفیت، اعتبار، تجربه، ارزش و غیره است که موجب عملکرد برتر و مطلوب یک مدیر در سازمان می‌گردد. به عبارتی شایستگی به یک نوع برتری خاص و متمایز بودن اشاره دارد که ریشه در دانش، مهارت، بینش، نگرش، ویژگی توانایی، اعتبار و تجربه و انگیزه ناب و مناسب دارد. مفهوم شایستگی مورد توجه سیاست‌گذاران و طراحان سند تحول بنیادین نیز بوده است. برای مثال، در بخش اهداف تربیت آمده است: «برای نقش‌آفرینی در امر تحقق حیات طیبه، لازم است متریبان نخست مجموعه‌ای از شایستگی‌های لازم را کسب نمایند. منظور از شایستگی‌های لازم، مجموعه‌ای ترکیبی از صفات، توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی و جمعی (نظیر تعقل، معرفت، ایمان، اراده و تقوا) که متریبان در جهت درک موقعیت خود و دیگران و عمل برای بهبود مستمر آن در راستای آماده شدن برای تحقق مراتب حیات طیبه باید آن‌ها را کسب کنند...» (Suprime Council of Education, 2011). از آنجاکه تربیت دانش‌آموزانی شایسته از عهده معلمان و مدیران شایسته برمی‌آید، بنابراین، نیاز است مدیران مدارس در نقش راهبر آموزشی و مدیر علاوه بر شایستگی‌های تخصصی، از شایستگی‌های مورد انتظار برای دانش‌آموزان نیز برخوردار باشند (Bonyadi et al, 2018).

بنابراین، آنچه موجب شایسته جلوه کردن یک مدیر می‌شود، یک عامل خاص نیست، بلکه مؤلفه‌های متنوعی هستند که در شرایط و موقعیت‌های مختلف ترکیب‌های متفاوتی از آن عوامل و عناصر موجب عملکرد شغلی موفق، نیل به اهداف و اولویت‌های سازمانی (Puteh, 2015) و درنهایت بین رهبران از غیر رهبران فرق می‌گذارند (Bharwani & Talib, 2017).

باوجود روش‌های مختلف در این تعاریف، به‌طور کلی شایستگی به‌عنوان یک نوع توانایی برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته می‌شود (Chen & Jiang, 2019). لذا، انتخاب و انتصاب مدیران به‌منظور بهبود اثربخشی شغلی، مستلزم توجه به ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های متنوعی است که از سازمانی به سازمان دیگر می‌تواند متفاوت باشد (Mirsepasi & Gholamzadeh, 2014). در مطالعات مختلف، برای انتخاب و انتصاب مدیران شایسته ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی مطرح می‌شود که ویژگی‌های فردی، دانش و معلومات حرفه‌ای، مهارت‌ها (فکری و رفتاری)، ویژگی‌های شخصیتی و نگرشی، اعتبار حرفه‌ای و عمومی، مهارت‌های اجتماعی و سیاسی، نقش‌های مدیریتی تا ماهیت سازمان و عوامل سازمانی را در برمی‌گیرد (Asheghi, 2016). برای مثال در مدلی که توسط Schroder در سال ۱۹۸۹ ارائه شد، ابعادی چون دانایی، توانایی، انگیزه، ارزش و سبک مدیریت برای شایسته‌گزینی مدیران و درنهایت اثربخشی مطرح شده است.

لذا، با توجه به آنچه گفته شد و با توجه به اینکه شایسته‌گزینی مدیران صف (مدارس) نقش بسزایی در پیشبرد اهداف و عملکرد آموزش و پرورش دارند در نتیجه، پرداختن به مسئله شایسته

گزینی این افراد در مدیریت مدارس ضرورت پیدا می‌کند؛ بنابراین مسئله اصلی پژوهش حاضر شناسایی عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت با کاربرد رویکرد کیفی می‌باشد. انتظار می‌رود متولیان امر تعلیم و تربیت بتوانند با استفاده از یافته‌های این پژوهش، هر چه بهتر زمینه‌های انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در مدارس را فراهم آورده و از این طریق با اثربخشی هر چه بیشتری اهداف خود را محقق سازد.

### پیشینه تحقیق

در تحقیقات متفاوت هر یک از محققان، ابعاد و مؤلفه‌های متفاوتی برای مدل شایستگی پیشنهادی خود شناسایی کرده‌اند. موضوع شایستگی در مطالعات ایرانی توجه پژوهشگران زیادی را در رشته‌های مختلف از جمله مدیریت و مدیریت آموزشی به خود جلب کرده است. به‌طور مشخص در بافت آموزش و پرورش کشور چندین الگوی شایستگی ارائه شده است که به‌نوعی منعکس‌کننده ارزش‌های ایرانی اسلامی و نیازهای ویژه برای ارتقای نظام مدیریتی آموزش و پرورش و نظام مدیریت دولتی هستند. این مطالعات در بافت مدارس و بافت نظام آموزش و پرورش و مدیریت منابع انسانی انجام شده‌اند. از نظر منبع داده، داده این پژوهش‌ها اغلب از طریق مصاحبه با متخصصان و خبرگان و همچنین از طریق تحلیل محتوای متون و منابع اسلامی مانند قرآن کریم، نهج‌البلاغه، صحیفه امام (ره) و بر اساس مبانی مدیریت اسلامی گردآوری شده است. در ادامه به‌مرور برخی از این الگوها و تحقیقات داخلی و خارجی در این زمینه با استناد به جزئیات این مطالعات می‌پردازیم.

یافته‌های پژوهش (Khanifar, Naderi Bani, Ebrahimi, Fayazi & Rahmati (2019)، نشان داد که شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای استفاده در کانون ارزیابی عبارت‌اند از: دانش و آگاهی (شامل: تخصص، تجربه، دانش بروز، دانش فناوری اطلاعات، آگاهی از قوانین اجرایی، دانش محیطی و شناخت اسناد بالادستی)، هوش و استعداد (شامل: هوش منطقی، هوش میان فردی، هوش فرهنگی، هوش هیجانی، خلاقیت، توانایی رهبری، توانایی مدیریتی، قدرت تصمیم‌گیری)، مسائل اعتقادی و اخلاقی (شامل: اخلاق حسنه، التزام به ارزش‌های جامعه، سعه‌صدر، مهربانی، مسئولیت‌پذیری). در نتایج پژوهش (Ebrahimzadeh & Nazem (2019)، تعداد چهار مؤلفه اصلی شایستگی: شامل شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های بین فردی، شایستگی‌های مدیریتی و شایستگی‌های علمی و تخصصی، همچنین، هشت مؤلفه فرعی شامل: شخصیتی؛ ارزشی؛ ارتباطی؛ رهبری؛ فکری و ادراکی؛ منابع انسانی؛ علمی و تخصصی؛ شغلی و

حرفه‌ای شناسایی شد. در تحقیقی توسط (Najafi, Qahramani, Abolghasemi & Arefi, 2018)، نشان دادند که شش مؤلفه اصلی انتخاب مدیران مراکز پیش دبستانی عبارت‌اند از: دانش عمومی، دانش تخصصی، توانایی عمومی، توانایی تخصصی، مهارت عمومی، مهارت تخصصی. (Agha Mohammadi, 2018) مهم‌ترین شاخص‌های مدیران بر اساس معیارهای اسلام را شامل: اخلاق‌مداری، دین‌داری و خدامحوری، عدالت‌طلبی، نرم‌خویی و رفتار نیکو، سعه‌صدر، تقوی، تدبیر و اندیشه‌ورزی، صداقت، تواضع و فروتنی، شجاعت، ساده‌زیستی، تخصص‌گرایی، امانت‌داری، بخشش، مشورت و همفکری، قانون‌گرایی، شایسته‌سالاری شناسایی کردند. بر اساس نتایج مطالعه (Abdollahi, Fathi Vajargah, Taghi Pourzahir & Rahimian, 2017) «شایستگی مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی» انجام دادند. بر اساس نتایج این مطالعه شایستگی‌های مدیران آموزش در دو بعد اصلی قابل دسته‌بندی هستند: الف- شایستگی‌های مشترک (عمومی) شامل: ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی؛ شایستگی ادراکی؛ تعالی طلبی؛ شایستگی بین فردی می‌باشد. ب- شایستگی‌های ویژه شامل: ب- ۱- شایستگی‌های فنی و شغلی، ب- ۲- شایستگی‌های سازمانی که دارای زیر شایستگی‌هایی نظیر: شایستگی کسب‌وکار؛ رهبری؛ مدیریت عملکرد؛ تفکر استراتژیک؛ تصمیم‌گیری می‌باشد.

(Arefnejad, 2017) در پژوهشی با عنوان: «شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی» شایستگی‌های مربوط به مدیران مدارس را در ۲۳ مؤلفه شامل: ارزش‌مداری؛ امانت‌داری؛ پرهیز از رانت‌خواری؛ پشتکار و تلاش؛ تعهد؛ تقوا؛ حسن تدبیر؛ حفظ بیت‌المال؛ داشتن انگیزه؛ راست‌گویی؛ سخنوری و تفهیم؛ شرح صدر؛ عدالت؛ قانون‌مندی؛ گشاده‌رویی؛ مثبت‌اندیشی؛ مشورت کردن؛ مغرور نبودن؛ مهارت و تخصص؛ مهربانی؛ نظم؛ وجدان‌کاری؛ وقت‌شناسی معرفی کرد.

(Bonyadi, Fani & Seyed Javadin, 2017) در پژوهشی با عنوان: «طراحی و تبیین الگوی شایستگی مدیران مدارس بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و دیگر اسناد بالادستی» نشان دادند که شایستگی‌های مدیران مدارس را می‌توان در سه بعد اصلی؛ شایستگی‌های اعتقادی، شایستگی‌های اخلاقی، شایستگی‌های حرفه‌ای که هر یک دربرگیرنده مؤلفه‌هایی همچون اعتقاد به جهان‌بینی توحیدی، کرامت انسانی و ارزش‌ها و ظرفیت‌های ملی، عدالت‌محوری، شأن و کرامت انسان، تقوی، میانه‌روی، اعتدال، وفاداری و مسئولیت اجتماعی، خلاقیت و ابتکار، بهداشت و سلامت، فناوری، مهارت‌های ارتباطی، مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی، آینده‌نگری و برنامه‌ریزی، مسئولیت‌پذیری، یادگیری مادام‌العمر و تحول‌گرایی، شایستگی‌های اجرایی، دانش تخصصی (پایه و عمومی)، آگاهی از احکام و آموزه‌های دینی و ملی، شناخت محیط درون و بیرون از مدرسه،

بهره‌وری و انضباط مالی، خودباوری و خودفرمانی هستند، دسته‌بندی کردند. در مطالعه‌ای توسط (Khorshidi & Ameri 2016)، نشان دادند که مؤلفه‌های مربوط به شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس عبارت‌اند از: مدیریت و رهبری آموزشی؛ سازمانی و توسعه حرفه‌ای؛ اجتماعی؛ نگرشی - بینشی؛ روابط انسانی؛ تربیتی. نتایج حاصل از تحقیق (Niknami & Piriaei 2016)، تحت عنوان ارائه مدلی برای بهبود نظام انتصاب و ارتقای مدیران آموزش و پرورش نشان می‌دهد که معیارهای مطلوب جهت انتصاب مدیران صفی و ستادی در آموزش و پرورش، شامل چهار ویژگی کلی: ویژگی‌های عمومی، ویژگی‌های تخصصی، ویژگی‌های مهارتی (مدیریتی) و ویژگی‌های عملکردی می‌باشد.

در تحقیق دیگری، (Ekrami & Hoshyar 2016) نشان دادند که شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه چهار حوزه (فنی، مدیریتی، فردی و محیطی) و هشت بعد (دانش عمومی، دانش حرفه‌ای، مدیریت منابع انسانی، مدیریت عملیاتی، ویژگی‌های شخصیتی، میان-فردی، شناخت محیط، جذب دانش آموز) دارد. همچنین بر اساس تحلیل یافته‌های مطالعه تطبیقی پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق معروف به (ISSPP) که در هفت کشور استرالیا، دانمارک، انگلستان، نروژ، سوئد، آمریکا و چین اجرا شده است، (Abdul Husseini & Zeinabadi 2015)، ۲۱ ویژگی را برای مدیران موفق مدارس شناسایی و آن‌ها را در چهار بعد: ویژگی‌های شخصیتی؛ فلسفه شخصی و ارزش‌ها؛ سبک رهبری؛ و ایجاد روابط دسته‌بندی کردند.

در مطالعه دیگری (Asgari, Nikokar, Safari & Gholami 2015)، به شناسایی و تبیین شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیران دولتی بر اساس سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی عبارت‌اند از: ۱- شایستگی فردی (نگرشی و رفتاری)، ۲- شغلی (دانشی و مهارتی)، ۳- ارزشی (اسلامی و سازمانی). در تحقیقی توسط (2010) Khaif Elahi et al، هفت مؤلفه خدمتگزاری؛ اسلامی بودن؛ مردمی بودن؛ عدم توجه به منافع شخصی؛ مسئولیت‌پذیری؛ پاسخگویی؛ شایستگی‌های شخصی را به‌عنوان شایستگی‌های کلیدی مدیران بر اساس صحیفه امام (ره) مطرح نمودند. در تحقیقی که توسط (Musazadeh 2009) and Adli انجام شد، نشان دادند که معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌گزینی در نهج‌البلاغه عبارت‌اند از: گشاده‌رویی و مهربانی بودن؛ عفو و بخشش؛ نیکی کردن به دیگران؛ امر به معروف و نهی از منکر؛ صبر و شکیبایی و حلم و بردباری؛ تواضع و فروتنی؛ سعه صدر؛ امانت‌داری؛ قدرت تسلط بر خویشان هنگام برانگیختگی؛ قاطعیت؛ رازداری و عیب‌جویی؛ رفق و مدارا و وفای به عهد و پیمان.

در کنار مطالعات فوق، چندین مطالعات نیز در زمینه شناسایی شایستگی‌های مدیران، به‌ویژه مدیران مدارس توسط محققان خارجی انجام شده است. برای مثال یافته‌های پژوهش (Kin & Kareem، 2019) نشان داد که عوامل رهبری برای یادگیری، صداقت و پاسخگویی، ارتباطات، همکاری، تفکر انتقادی، خلاقیت و ابتکار، تصمیم‌گیری، حل مسئله، مدیریت تغییر، کارآفرینی، سواد دیجیتال و هوش هیجانی به ترتیب مهم‌ترین عواملی هستند که صلاحیت‌های مهم رهبری آموزشی در مدارس را فراهم می‌کنند. (Hitt et al., 2018) نشان دادند که دانش، مهارت، بینش، توانایی، نگرش، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی و اعتبار هفت مؤلفه‌ای بودند که بیشترین امتیاز را کسب نمودند و اثرگذارترین مؤلفه‌ها بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس به حساب می‌آیند.

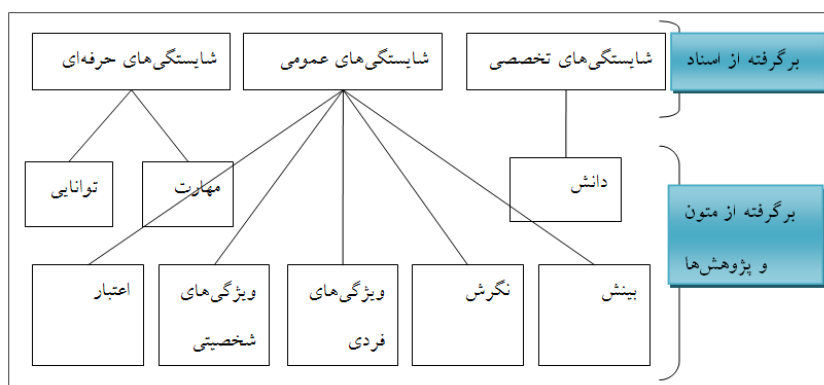
در تحقیقات (Alberta Teachers Association، 2011) و (Alberta Education، 2018)، پرورش و تقویت روابط مؤثر، تصویرسازی چشم‌انداز مدرسه؛ توسعه فرهنگ یادگیری و آموزش حرفه‌ای، رهبری یک جامعه یادگیرنده، مدیریت عملیات و منابع، درک و پاسخ دادن به جامعه محلی، حمایت از کاربرد دانش بنیادین، توسعه ظرفیت رهبری از جمله عوامل اثرگذار در انتخاب مدیران مدارس گزارش شد (به نقل از Bonyadi et al., 2018).

(Liikama، 2015)، انگیزش، مهارت اجتماعی، خودآگاهی، یکدلی، خودتنظیمی و مهارت‌های شناختی را به‌عنوان مؤلفه‌های مهم شایستگی در مدل خود عنوان کرده است. همچنین، به گفته (Oates، 2016) عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران آموزشی در سازمان شامل هدف اخلاقی، آگاهی متقابل، کنجکاوی و اشتیاق به یادگیری، توسعه مستمر دیگران، مسئولیت‌پذیری، تأثیر و تأثر، ابتکار، الهام‌بخش دیگران، راهنمای شخصی، انعطاف‌پذیری و بلوغ احساسی، ارتباط با دیگران، خودآگاهی و تفکر راهبردی می‌باشد. در ادامه (Altman et al., 2015)، نیز در پژوهش خود نشان داد ارزش‌ها و باورها، تعهد به عدالت، خدمت‌رسانی، اجتماع، رشد و توجه به نتایج، توسعه خود، مربیگری، رهبری تیم، ایجاد انگیزه از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس می‌باشند. پژوهش (Bitterová et al., 2014) نشان داد که مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس ایجاد استراتژی، مدیریت فرایند تدریس، مدیریت توسعه مدرسه به‌مثابه مؤسسه، مدیریت و توسعه منابع انسانی می‌باشند. (Abel، 2008)، نیز در پژوهش خود نشان دادند تعهد داشتن؛ دانش و مهارت حرفه‌ای؛ آموزش و یادگیری؛ ارتباطات مؤثر سازمانی؛ بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ هدف‌گذاری مناسب؛ و استانداردهای از جمله عوامل مؤثر در شایسته‌گزینی مدیران مدارس می‌باشند (نقل از Jahanian، 2010).



بر اساس آنچه در ادبیات موضوع، تحلیل اسناد و پیشینه پژوهش ارائه شد، شایستگی در بافت‌های گوناگون و متأثر از نظام فلسفی و ارزشی حاکم بر هر کشور با مفهوم و مؤلفه‌های متنوعی تبیین شده است و دیدگاه‌های متنوعی درباره ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی وجود دارد که در عین مشابه بودن از نظر مفاهیم پایه، بسته به هدف و منبع گردآوری داده، تفاوت‌هایی در کیفیت و چندوچون آن‌ها وجود دارد.

لیکن به‌زعم (Lazzary, 2018)، هیچ مجموعه خاصی از استانداردها برای مدل‌های صلاحیت یا شایستگی وجود ندارد. ساختن یک مدل، تقریباً ذهنی است و بر اساس اهداف سازمان و ویژگی‌های کلیدی آن تبیین می‌شود. براین اساس، در این پژوهش مدل مفهومی زیر به‌عنوان مدل پایه برای طراحی پروتکل مصاحبه و ورود به فاز میدانی که شامل مصاحبه با نویسندگان سند و مدیران آموزش و پرورش در سطوح مختلف است استفاده می‌شود.



شکل ۱: چارچوب مفهومی شایستگی مدیران مدارس مبتنی بر مبانی و پیشینه تحقیق

این مدل از دو بخش ساخته شده است. بخش اول آن که شامل شایستگی‌های تخصصی، عمومی و حرفه‌ای است از تحلیل اسناد آموزش و پرورش و به‌طور مشخص سند تحول بنیادین استخراج شده است. بخش دوم مدل بر اساس تحلیل پژوهشگر از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی است که در متون (مدل‌ها و الگوهای شایستگی) و مطالعات ارائه شده در بخش پیشینه پژوهش شناسایی شدند.

در یک نگرش کلی با توجه به ادبیات و پیشینه مرور شده می‌توان بیان کرد برای شایسته‌گزینی مدیران صف (مدارس) باید ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مرتبط با شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدارس در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت شناسایی و تبیین گردد؛ بنابراین، با عنایت به مسئله اصلی این پژوهش که شناسایی و تبیین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های انتخاب و انتصاب مدیران صف (مدارس) با رویکرد حرفه‌گرایی می‌باشد. پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال کلی است که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های محوری اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران صف (مدارس) از دیدگاه خبرگان و صاحب‌نظران تعلیم و تربیت کدامند؟

### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش حاضر، شناسایی معیارهای شایستگی مدیران صف (مدارس) آموزش و پرورش در تراز سند تحول بنیادین می‌باشد و برای این منظور به داده‌های کیفی نیاز است، لذا، رویکرد کیفی از نوع گراند تئوری سازنده‌گرایی<sup>۱</sup> برای بررسی موضوع پژوهش انتخاب گردید (Charmaz, 2014). برخلاف پارادایم استراوس و کوربین که بسیار تجویزی بوده و به شدت بر روش و رویه تدوین نظریه تمرکز دارد و همچنین برخلاف طرح نوظهور<sup>۲</sup> گلیسر که بر حساسیت نظری و اجتناب از روش خاص تمرکز دارد، طرح سازنده‌گرایی گراند تئوری چارمز در میانه این طیف قرار دارد و از ویژگی‌های پارادایم استراوس و کوربین همچون کدگذاری باز و محوری و همچنین ویژگی‌های طرح نوظهور گلیسری همچون حساسیت نظری و مقایسه مداوم استفاده می‌کند (Creswel, 2012; Charmaz, 2014). از نظر Charmaz (2014) روش پژوهش گرداندد تئوری برای توضیح پدیده‌ها (همچون شایستگی، رهبری، موفقیت)، بررسی تجارب (همچون خشونت خانگی)، و فهم فرآیندها، کنش‌ها و رویدادها (همچون رفتار انتخاب یک محصول) مناسب است. از آنجایی که پژوهش حاضر در صدد شناسایی و توضیح پدیده شایستگی مدیران آموزش و پرورش است، بنابراین گرداندد تئوری سازنده‌گرا طرح مناسبی برای تحقق این هدف است. مهم‌ترین ویژگی گراند تئوری سازنده‌گرا این است که معنا در یک رابطه تعاملی بین پژوهشگر و مشارکت‌کنندگان ساخته می‌شود. در واقع، طرح گرداندد تئوری سازنده‌گرا بیان می‌کند که پژوهشگر در خلق معنای پدیده‌ها نقش فعال دارد. بعلاوه، در هنگام استفاده از این

1. construivist

2. emerging

طرح گراند تئوری پژوهشگر از تحمیل مقولات از پیش تعیین‌شده به داده‌ها خودداری کرده و در یک فرآیند رفت و برگشتی اقدام به خلق مفاهیم و مقولات از داده‌ها گردآوری شده می‌نماید. جامعه آماری تعداد ۲۲ نفر از خبرگان شامل سه گروه؛ تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین، کارشناسان اجرای زیر نظام راهبری و مدیریت و اعضای هیئت‌علمی در رشته مدیریت آموزشی می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و هدفمند این افراد شناسایی شدند؛ یعنی، تمرکز بر افرادی بوده که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته که بتوانند پاسخ‌های غنی‌تری به سؤال پژوهش بدهند. از این میان و با توجه به سطح اشباع یافته‌ها، با ۹ نفر از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین، ۷ نفر از کارشناسان اجرای زیر نظام راهبری و مدیریت و ۶ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت آموزشی مصاحبه‌هایی عمیق به عمل آمد. به‌منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیشتر مصاحبه‌کننده بر فرایند مصاحبه و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، فرایند مصاحبه‌ها تماماً توسط دستگاه ضبط‌صوت ثبت‌شده و همچنین از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌های تهیه گردید.

سؤالاتی جهت شناسایی عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس در مصاحبه پرسیده شد، از جمله:

- عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس کدام‌اند؟
  - مدیران به چه دانش، مهارت و توانایی‌هایی برای انجام احسن وظایف خود نیاز دارند؟
  - چه موانع و مشکلاتی در سر راه مدیران جهت انجام بهینه وظایفشان وجود دارد؟
- برای اطمینان از قابلیت اعتبار (روایی) پژوهش، از روش بررسی توسط اعضاء<sup>۱</sup> (مصاحبه‌شوندگان)، روش سه سو نگری منابع داده‌ها<sup>۲</sup> و تحلیل موارد (شواهد) منفی/ مخالف<sup>۳</sup> استفاده شد. در بررسی توسط اعضاء از برخی از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا گزارش پژوهش، فرآیند تحلیل و مقوله‌های به‌دست‌آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها بیان کنند. همچنین، جهت تضمین بیشتر روایی از روش سه سو نگری منابع داده‌ها استفاده شد که در آن از منابع (دیدگاه‌ها) سه‌گانه داده‌ها شامل: تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین، کارشناسان اجرای زیر نظام راهبری و مدیریت، اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها در رشته مدیریت آموزشی مصاحبه به عمل آمد تا دیدگاه‌های مختلف بررسی‌شده و داده‌های جامع‌تر و عمیق‌تری در خصوص عوامل

---

1. Member checking  
 2. Data source triangulation  
 3. Negative/deviant case analysis

اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت به دست آید. در آخر، محقق داده‌های کیفی حاصل از این دیدگاه‌های سه‌گانه را در راستای استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های محوری اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران صف (مدارس) همسو ساخته است.

روش دیگری که برای اطمینان از روایی بالای پژوهش مورداستفاده قرار گرفت تحلیل موارد منفی که در آن محقق در خصوص یک مضمون شواهدی را ارائه می‌دهد که با چشم‌انداز کلی مضمون موردنظر در تضاد است (Creswell, 2012 ترجمه 2012، Kiamanesh and Danaye). در این پژوهش، محقق در خصوص دو مقوله کارآفرینی و پژوهش محور بودن، دیدگاه‌های مخالف را نیز در قسمت یافته‌ها آورده است تا از این طریق گزارش تحقیق واقعی‌تر شده و روایی افزایش یابد. در مجموع و با توجه نظرات مصاحبه‌شوندگان، سه سونگری منابع داده‌ها و تحلیل موارد منفی/مخالف می‌توان گفت که یافته‌های پژوهش حاضر تا حد بسیار زیادی بازتاب‌دهنده واقعیت‌های موجود در خصوص عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران صف (مدارس) می‌باشد که خود بیانگر روایی قابل قبول پژوهش جاری است.

همچنین، برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام‌شده، از روش‌های پایایی باز آزمون<sup>۱</sup> و پایایی توافق بین دو کدگذار<sup>۲</sup> (توافق درون موضوعی) استفاده شد. در پایایی باز آزمون، از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد ۳ مصاحبه (م ۳، م ۵، م ۱۷) انتخاب‌شده و هرکدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد. پایایی باز آزمون مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش ۸۷ درصد به دست آمد که چون بالاتر از ۶۰٪ می‌باشد پس پایایی باز آزمون مورد تأیید است (Will, 1996؛ به نقل از Khastar, 2009). همچنین جهت انجام پایایی توافق بین دو کدگذار، از یک دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، پس از آموزش نحوه کدگذاری، خواسته شد تا سه مصاحبه انتخاب‌شده را کدگذاری نماید. پایایی توافق بین دو کدگذار در این پژوهش ۸۰ درصد به دست آمد که چون بالاتر از ۶۰٪ می‌باشد پس پایایی توافق بین دو کدگذار نیز مورد تأیید است (Will, 1996). در آخر، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از فن تکنیک تماتیک (تحلیل تم) استفاده گردید و مراحل (۱) مرور داده‌ها، (۲) سازمان‌دهی داده‌ها، (۳) کدگذاری داده‌ها، (۴) طبقه‌بندی داده‌ها، (۵) مقوله‌بندی، (۶) ایجاد موضوع (تم) و (۷) تدوین گزارش دنبال شد.

1. re-test reliability

2. intercoder reliability

## ۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

جهت تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، محقق از تکنیک تماتیک استفاده کرد، به این ترتیب که داده‌های کیفی توسط پژوهشگر بارها و بارها مرور شد. پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، محقق آن‌ها را سازمان‌دهی نموده و به کدگذاری متون سازمان‌دهی شده مصاحبه‌ها پرداخت. در نتیجه، ۸۰ کد در راستای عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین شناسایی گردید. سپس، محقق کدهای مشابه را در یک طبقه قرارداد و برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب نمود. در نهایت، با توجه به میزان فراوانی مقوله‌های شناسایی‌شده مقوله‌های اصلی مربوط به عوامل مؤثر در شایسته‌گزینی مدیران مدارس تراز زیر نظام راهبری و مدیریت شناسایی گردید. طی فرایند مصاحبه، صاحب‌نظران به طیف وسیعی از شاخص‌ها اشاره کردند؛ که در ادامه اهم گزاره‌های کلامی موجود در پاسخ هریک از صاحب‌نظران به این سؤالات توسط پژوهشگر تحلیل گردید. یافته‌ها نشان داد که عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت از منظر خبرگان، شامل ۸۰ شاخص می‌شود. در جدول شماره (۱) به ترتیب میزان توجه مصاحبه‌شوندگان به مقوله‌ها و عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس و فراوانی مربوط به هریک آورده شده است.

جدول ۱. شاخص‌های فرعی شایسته‌گزینی برحسب فراوانی

فراوانی	شاخص	فراوانی	شاخص	فراوانی	شاخص	فراوانی	شاخص
۲	آشنایی با اصول کتابداری	۴	کارآفرینی	۱۰	مهارت ICDL	۸	مهارت ارتباطی
۲	قاطعیت	۴	IQ بالا	۹	خودباوری و اعتمادبه‌نفس	۶	خلاقیت و نوجویی
۲	مدیریت بحران	۴	مذاکره و متقاعدسازی	۸	مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع	۵	تفکر تحلیلی و حل مسئله
۲	اطلاعات عمومی	۴	برنامه‌ریزی آموزشی	۸	آشنایی با قوانین و مقررات	۵	اخلاق‌مداری

۱	آشنایی با معارف دینی	۴	مدیریت زمان	۸	همت و سخت کوشی	۱ ۴	مدیریت مشارکتی
۱	عزت نفس	۴	انعطاف پذیری	۷	تعهد و تعلق سازمانی	۱ ۴	برنامه ریزی عملیاتی
۱	مدیریت جهادی	۴	پژوهش محور بودن	۷	پاسخگویی	۱ ۳	هدایت و رهبری
۱	بینش فرهنگی	۳	آشنایی با فرهنگ ایرانی- اسلامی	۷	آشنایی با سند تحول بنیادین	۱ ۳	کارگروهی و تیم و شبکه سازی
۱	بینش اقتصادی	۳	پرهیزگاری و تقوا	۷	مهارت نظارت و کنترل	۱ ۳	صبر و بردباری
۱	هوش هیجانی بالا	۳	مسئولیت اجتماعی	۷	مدیریت عملکرد	۱ ۲	مدیریت منابع انسانی
۱	دانش انسان شناسی	۳	عدالت محوری	۷	انتقاد پذیری	۱ ۱	کل نگر و تفکر سیستمی
۱	عمل گرا	۳	کمال طلبی	۷	نظم و آراستگی	۱ ۱	تصمیم گیری
۱	مدیریت استعداد	۳	مثبت اندیشی	۶	قانون گرایی	۱ ۱	دانش مدیریت
۱	حس رقابت پذیری	۳	مدیریت دانش	۶	تفکر انتقادی	۱ ۱	دانش مدیریت آموزش
۱	مهارت هنری و فوق برنامه	۳	مدیریت تعارض	۶	سازمان دهی	۱ ۱	مدیریت منابع مادی

۱	مهارت در تدوین و ارائه گزارش	۲	قابل اعتماد بودن	۶	ریسک‌پذیری	۱	توسعه مشارکت‌های ذینفعان
۱	آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه	۲	مدیریت تغییر	۶	آشنایی با اصول تعلیم و تربیت	۱	مسئولیت‌پذیری
۱	نشاط و سرزندگی	۲	سلامت روانی	۵	دانش روانشناسی	۱	آشنایی با نظام آموزش کشور
۱	آشنایی با آمار و کاربرد آن	۲	واقع‌بینی	۵	آشنایی با فناوری‌ها و شیوه‌های نوین آموزش	۱	تجربه و مهارت آموزش
۱	دانش بهداشت و تغذیه	۲	سلامت جسمانی	۵	دانش مالی و حسابداری	۱	یادگیری مداوم

همان‌طور که از جدول (۱) مشخص است، در ارتباط با عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس، مفاهیم زیادی شناسایی شد. ترتیب عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت از منظر خبرگان در نگاره مذکور قابل مشاهده می‌باشد. به‌طور کلی، با توجه به یافته‌های موردنظر، می‌توان گفت؛ عامل «مهارت ارتباطی» با فراوانی (f=18) و عوامل «دانش بهداشت و تغذیه؛ عزت‌نفس؛ مدیریت جهادی؛ بینش فرهنگی؛ بینش اقتصادی؛ هوش هیجانی بالا؛ دانش انسان‌شناسی؛ عمل‌گرا؛ مدیریت استعداد؛ حس رقابت‌پذیری؛ مهارت هنری و فوق‌برنامه؛ مهارت در تدوین و ارائه گزارش؛ آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه؛ نشاط و سرزندگی؛ آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ آشنایی با معارف دینی» هر کدام با فراوانی (f=1) به ترتیب پرتکرارترین و کم‌تکرارترین عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس هستند. در ادامه جدول (۲) به یک نمونه از گزاره‌های کلامی، کدها (مفاهیم) اولیه و مقولات استخراج‌شده اشاره شده است.

جدول ۲. نمونه تحلیل داده‌های کیفی برای یک مورد از عوامل اثرگذار در شایسته‌گزینی

مدیران مدارس

کد مصاحبه‌شوندگان	شاخص استخراج‌شده	نمونه گزاره‌های کلامی مصاحبه‌شوندگان
م ۱، م ۲، م ۳، م ۴، م ۶، م ۷، م ۸، م ۹، م ۱۰، م ۱۱، م ۱۲، م ۱۳، م ۱۴، م ۱۵، م ۱۶، م ۱۷، م ۱۹، م ۲۱	مهارت ارتباطی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مدیر باید رفتار متناسب شرایط نشان دهد.</li> <li>- برقراری ارتباطات مؤثر از مهم‌ترین وظایف مدیریت در مدرسه است.</li> <li>- مدیر باید این قدرت را داشته باشد که ارتباطش را قوی کند.</li> <li>- باید از روابط انسانی قوی، تقوای فردی و مدیریت راهبردی برخوردار باشند.</li> <li>- برقراری تعامل مناسب با افراد و نهادها موجب ارتقای عملکرد مدیر شود.</li> <li>- باید توانایی ایجاد ارتباط سازنده داشته باشد.</li> <li>- باید هنر خوب گوش کردن را داشته باشد.</li> <li>- بتواند به‌صورت شفاف مطالب را بیان بکند.</li> <li>- بتواند همزیستی مسالمت‌آمیز با دیگران داشته باشد.</li> <li>- توانایی اداره کلاس، روابط انسانی با بچه‌ها و سایر همکاران و همچنین با والدین داشته باشد.</li> <li>- معلمی که با والدین بچه‌ها تعامل مؤثری نداشته باشد، چنانچه مدیر شود نمی‌تواند با خانواده‌ها ارتباط برقرار کند.</li> <li>- روابط انسانی و تعامل با همکاران داشته باشد.</li> <li>- قدرت تعامل با بیرون مدرسه و استفاده از ظرفیت بیرونی را داشته باشد.</li> <li>- .....</li> </ul>

با توجه به نتایج جدول (۱)، میزان فراوانی مفاهیم شناسایی‌شده و پیشینه پژوهش، مقوله‌های زیر به‌عنوان عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت در چهار سطح شناسایی شد (جدول شماره ۳ و ۴).

- سطح اول مدل شامل دو حوزه: عمومی و تخصصی است.



- سطح دوم شامل شش بُعد: ارزش‌ها و نگرش‌ها؛ مهارت و توانمندی مدیریتی؛ ویژگی‌های شخصیتی؛ دانش و مهارت شخصی؛ دانش و مهارت سازمانی؛ نظارت و کنترل است.
- سطح سوم مدل شامل هفده مؤلفه ارزش‌های اجتماعی؛ ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی؛ مهارت‌های ادراکی؛ مهارت‌های انسانی؛ مهارت‌های فنی؛ توانمندی‌های فردی؛ برونگرایی؛ روان رنجوری؛ پذیرش تجربه‌های جدید؛ وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری؛ سازگاری؛ دانش تخصص کاربردی؛ دانش پایه؛ آشنایی با مبانی و اصول؛ دانش و مهارت تخصصی آموزش؛ نظارت؛ مدیریت منابع است.
- سطح چهارم نیز شامل ۸۰ کدباز یا شاخص که جزییات آن در جدول شماره (۴۳) قابل مشاهده می‌باشد.

الف) عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس در بُعد عمومی

جدول ۳. عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس تراز سند تحول بنیادین در بُعد

عمومی

شاخص‌های شناسایی شده	مؤلفه‌های فرعی	مؤلفه‌های اصلی	بعد
اخلاق‌مداری؛ آشنایی با فرهنگ ایرانی - اسلامی؛ آشنایی با معارف دینی؛ پرهیزگاری و تقوا؛ قابل‌اعتماد بودن؛ عزت‌نفس؛ مسئولیت اجتماعی	ارزش‌های اجتماعی	ارزش‌ها و نگرش‌ها	عمومی
عدالت محوری؛ قانون‌گرایی؛ تعهد و تعلق سازمانی؛ مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع؛ مسئولیت‌پذیری؛ مدیریت جهادی	ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی		
بینش اقتصادی؛ بینش فرهنگی؛ تفکر تحلیلی و حل مسئله؛ تفکر انتقادی؛ کل‌نگری و تفکر سیستمی	مهارت‌های ادراکی	مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی	
مدیریت منابع انسانی؛ پاسخگویی؛ هدایت و رهبری؛ مدیریت مشارکتی؛ مدیریت تعارض؛ مذاکره و متقاعدسازی؛ کارگروهی و تیم و شبکه‌سازی؛ مهارت ارتباطی	مهارت‌های انسانی		
سازمان‌دهی؛ برنامه‌ریزی عملیاتی؛ کارآفرینی؛ خلاقیت و نوجویی؛ مدیریت تغییر؛ تصمیم‌گیری؛ مهارت ICDL؛ مدیریت دانش	مهارت‌های فنی		
IQ بالا؛ سلامت جسمانی؛ اطلاعات عمومی؛ آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه	توانمندی‌های فردی		
نشاط و سرزندگی؛ قاطعیت	برونگرایی	ویژگی‌های شخصیتی	
صبر و بردباری؛ هوش هیجانی بالا؛ سلامت روانی	روان رنجوری		
انعطاف‌پذیری؛ ریسک‌پذیری؛ واقع‌بینی؛ یادگیری مداوم	پذیرش تجربه‌های جدید		
کمال طلبی؛ نظم و آراستگی؛ عمل‌گرا؛ حس رقابت‌پذیری؛ همت و سخت‌کوشی	وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری		
خودباوری و اعتمادبه‌نفس؛ مثبت‌اندیشی	سازگاری		

(ب) عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس در بُعد تخصصی

جدول ۴. عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس تراز سند تحول بنیادین در بُعد

تخصصی

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخص‌های شناسایی شده	بُعد
دانش و مهارت شخصی	دانش تخصص کاربردی	آشنایی با اصول کتابداری؛ آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ دانش بهداشت و تغذیه؛ دانش مالی و حسابداری	تخصصی
	دانش پایه	دانش مدیریت؛ دانش روانشناسی؛ دانش انسان‌شناسی	
دانش و مهارت سازمانی	آشنایی با مبانی و اصول	آشنایی با اصول تعلیم و تربیت؛ آشنایی با سند تحول بنیادین؛ آشنایی با قوانین و مقررات؛ آشنایی با نظام آموزش کشور	
	دانش و مهارت تخصصی آموزش	آشنایی با فناوری‌ها و شیوه‌های نوین آموزش؛ برنامه‌ریزی آموزشی؛ دانش مدیریت آموزش؛ مهارت هنری و فوق‌برنامه؛ مدیریت استعداد؛ تجربه و مهارت آموزش	
نظارت و کنترل	نظارت	مهارت در تدوین و ارائه گزارش؛ مهارت نظارت و کنترل؛ مدیریت بحران	
	مدیریت منابع	مدیریت عملکرد؛ مدیریت زمان؛ مدیریت منابع مادی؛ توسعه مشارکت‌های ذینفعان	

نتیجه‌گیری

به‌زعم محققین، ازجمله ضعف‌هایی که نظام آموزشی کشور ما در سطوح مختلف مدیریت با آن مواجه است؛ واقعی نبودن فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران و نداشتن شابلونی که بتواند به‌عنوان الگویی کارآمد، ملاک‌های لازم برای احراز پست‌های مدیریتی در سطوح مختلف نظام آموزش و پرورش ازجمله مدیران صف (مدارس) را به دست دهد، می‌باشد. لذا، پژوهش حاضر باهدف شناسایی عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس در تراز زیر نظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین صورت گرفت. به همین منظور، از رویکرد پژوهش کیفی با روش

گردند تئوری ساختارگرا برای انجام پژوهش استفاده شد. لذا، برای گردآوری داده‌های لازم جهت شناسایی عوامل مختلف اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس، با ۲۲ نفر شامل: تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین (۹ نفر)، کارشناسان اجرای زیر نظام راهبری و مدیریت (۷ نفر) و اعضای هیئت‌علمی دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی (۶ نفر) مصاحبه‌هایی عمیق و هدفمند به عمل آمد.

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل موضوعی (تم) و متون مصاحبه‌های ۲۲ گانه، تعداد ۸۰ مورد از مهم‌ترین شاخص‌های محوری مربوط به شایستگی مدیران مدارس به روش استقرایی کشف و گردآوری شد. از این میان، عامل «مهارت ارتباطی» با فراوانی ( $f=18$ ) و عوامل «دانش بهداشت و تغذیه؛ عزت‌نفس؛ مدیریت جهادی؛ بینش فرهنگی؛ بینش اقتصادی؛ هوش هیجانی بالا؛ دانش انسان‌شناسی؛ عمل‌گرا؛ مدیریت استعداد؛ حس رقابت‌پذیری؛ مهارت هنری و فوق‌برنامه؛ مهارت در تدوین و ارائه گزارش؛ آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه؛ نشاط و سرزندگی؛ آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ آشنایی با معارف دینی» هرکدام با فراوانی ( $f=1$ ) به ترتیب پرتکرارترین و کم‌تکرارترین عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس شناسایی شدند.

در ادامه آن‌ها را در دو بعد: عمومی و تخصصی، شش مؤلفه اصلی: ارزش‌ها و نگرش‌ها؛ مهارت و توانمندی مدیریتی؛ ویژگی‌های شخصیتی؛ دانش و مهارت شخصی؛ دانش و مهارت سازمانی؛ نظارت و کنترل و هفده مؤلفه فرعی: شامل ارزش‌های اجتماعی؛ ارزش‌ها و نگرش‌های سازمانی؛ مهارت‌های ادراکی؛ مهارت‌های انسانی؛ مهارت‌های فنی؛ توانمندی‌های فردی؛ برونگرایی؛ روان‌رنجوری؛ پذیرش تجربه‌های جدید؛ وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری؛ سازگاری؛ دانش تخصص کاربردی؛ دانش پایه؛ آشنایی با مبانی و اصول؛ دانش و مهارت تخصصی آموزش؛ نظارت؛ مدیریت منابع، طبقه‌بندی شد. در نهایت مدل اولیه تحقیق طراحی گردید.

این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست‌آمده در

مطالعات (Agha Mohammadi 2017)، در رابطه با عوامل اخلاق‌مداری، عدالت، تقوا و پرهیزگاری، قانون‌گرایی، مدیریت مشارکتی؛ (Musazadeh & Adeli 2009)، در خصوص عوامل صبر و بردباری، قاطعیت، اعتمادبه‌نفس؛ (Ghorbannejad & Isa Khani, 2016)، در ارتباط با عوامل تقوا، عدالت‌طلبی، تصمیم‌گیری؛ (Arefnejad 2017)، در مورد عوامل تقوا، مذاکره و متقاعدسازی، عدالت‌طلبی، قانون‌گرایی، مثبت‌اندیشی، مدیریت مشارکتی، مهارت و تخصص، مسئولیت‌پذیری، پاسخگویی؛ (Khaif Elahi 2010)، در خصوص عوامل مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی؛ (Bonyadi, Fani & Seyed Javadin, 2017)، در رابطه با عوامل عدالت محوری، تقوی، مسئولیت اجتماعی، خلاقیت و ابتکار، بهداشت و سلامت، فناوری، مهارت‌های ارتباطی،

مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی، برنامه‌ریزی، مسئولیت‌پذیری، یادگیری مادام‌العمر، دانش تخصصی، دانش پایه پایه، آگاهی از احکام و آموزه‌های دینی، شناخت محیط درون و بیرون از مدرسه، بهره‌وری و انضباط مالی، خودباوری؛ (sgari, Nikokar, Safari & Gholami, 2015)، در خصوص عوامل فردی (نگرشی و رفتاری)، شغلی (دانشی و مهارتی)، ارزشی (اسلامی و سازمانی)؛ (Khanifar et al. 2019)، در ارتباط با عوامل دانش و آگاهی تخصص، دانش بروز، دانش فناوری اطلاعات، شناخت اسناد بالادستی، هوش و استعداد، هوش هیجانی، خلاقیت، توانایی رهبری، توانایی مدیریتی، قدرت تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری؛ (Najafi et al. 2018)، در مورد عوامل دانش عمومی، دانش تخصصی، توانایی عمومی، توانایی تخصصی، مهارت عمومی، مهارت تخصصی؛ (Ebrahimzadeh & Nazem, 2018)، در خصوص عوامل شخصیتی؛ ارزشی؛ ارتباطی؛ رهبری؛ فکری و ادراکی؛ منابع انسانی؛ علمی و تخصصی؛ شغلی و حرفه‌ای؛ (Khorshidi 2016) & Ameri، در رابطه با عوامل مدیریت و رهبری آموزشی، اجتماعی، نگرشی- بینشی، روابط انسانی؛ (Ekrami & Hoshyar 2016)، در خصوص عوامل فنی، مدیریتی، فردی و محیطی، دانش عمومی، دانش حرفه‌ای، مدیریت منابع انسانی، ویژگی‌های شخصیتی، شناخت محیط؛ (2015) Zeinabadi & Abdul Husseini، در ارتباط با عوامل ویژگی‌های شخصیتی؛ ارزش‌ها؛ ایجاد روابط؛ (Piriaei & Niknami 2016)، در رابطه با عوامل ویژگی‌های عمومی، ویژگی‌های تخصصی، ویژگی‌های مهارتی (مدیریتی) و ویژگی‌های عملکردی؛ (Abdollahi et al. 2017)، در خصوص عوامل مربوط به ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، شایستگی ادراکی، شایستگی‌های فنی و شغلی، رهبری، مدیریت عملکرد، تصمیم‌گیری؛ (Kin & Kareem 2019)، در ارتباط با عوامل پاسخگویی، ارتباطات، تفکر انتقادی، خلاقیت و ابتکار، تصمیم‌گیری، حل مسئله، مدیریت تغییر، کارآفرینی، سواد دیجیتال، هوش هیجانی؛ (Hitt et al. 2018)، در رابطه با عوامل دانش، مهارت، بینش، توانایی، نگرش، ویژگی‌های شخصیتی، ویژگی‌های اخلاقی؛ (Liikamaa 2015)، در خصوص عوامل انگیزش، مهارت اجتماعی؛ (Oates 2016)، در ارتباط با عوامل هدف اخلاقی، کنجکاوی و اشتیاق به یادگیری، مسئولیت‌پذیری، ابتکار، انعطاف‌پذیری، ارتباط با دیگران؛ (Altman et al. 2015)، در رابطه با عوامل ارزش‌ها و باورها، تعهد به عدالت، توسعه خود، رهبری تیم؛ (Bitterová 2014) et al.، در خصوص عامل مدیریت و توسعه منابع انسانی؛ (Abel 2008)، در رابطه با عامل بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش‌ها می‌باشد.

بنابراین، چنانچه روشن است نتایج تحقیق حاضر تا حدودی یافته‌های تحقیقات انجام شده پیرامون شایستگی‌های مدیران مدارس را مورد تأیید قرار می‌دهند؛ با این تفاوت که هیچ‌یک از تحقیقات انجام شده حول محور زیر نظام راهبری و مدیریت و در راستای اهداف و راهکارهای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که بنیان نظری تحول راهبردی در نظام تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران است انجام نگرفته است. در این تحقیق سعی شده است تمام ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های محوری مورد نیاز جهت سنجش شایستگی مدیران مدارس به صورت همه‌جانبه و با نگاه ویژه به زیر نظام راهبری و مدیریت و سند تحول بنیادین مورد توجه قرار گیرد و در قالب یک چارچوب مشخص جهت شایسته‌گزینی مدیران مدارس آن‌چنان که مدنظر تدوین‌کنندگان، کارشناسان اجرا و اعضای هیئت علمی رشته مدیریت آموزشی است، را مشخص نماید؛ بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که چارچوب پیشنهادی از پشتوانه نظری و تجربی کافی برخوردار است. طراحی این چارچوب می‌تواند گام مؤثری در جهت انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در مدارس کشور آن گونه که مدنظر و توجه سند تحول بنیادین، به‌ویژه راهکار ۲۲ / ۶ زیر نظام راهبری و مدیریت می‌باشد، صورت گیرد. بر این اساس، به برنامه ریزان مدیران عالی و کمیته انتصابات مدیران در آموزش و پرورش پیشنهاد می‌گردد با بازنگری و مهندسی مجدد شایستگی‌ها جهت شایسته‌گزینی مدیران مدارس که نقش عمده‌ای در رسیدن به هدف نهایی تعلیم و تربیت اسلامی که همانا حیات طیبه است، اقدام نمایند؛ و در انتخاب، انتصاب و به‌کارگیری مدیران مدارس، به شایستگی‌های شناسایی شده توجه کنند.

بررسی‌های انجام شده در این پژوهش پیشنهادهایی را برای برنامه ریزان و مجریان نظام تعلیم و تربیت دارد که در ذیل عنوان شده است:

از جمله پیشنهادها در راستای نتایج حاصل از این پژوهش، اینکه با ایجاد مراکز و واحدهای سنجش صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس و برنامه‌ریزی جهت اجرای پیوسته کارگاه‌های تخصصی و آموزش‌های ضمن خدمت به منظور ترویج فرهنگ و دانش مرتبط با شایستگی و ایجاد آمادگی‌های لازم به منظور طراحی و استقرار نظام مدیریت منابع انسانی به‌ویژه مدیریت آموزشی مبتنی بر شایسته‌سالاری، با در نظر گرفتن شاخص‌ها و عوامل شایستگی که دربرگیرنده نتایج این تحقیق است، زمینه ارتقای شایستگی‌های مدیران مدارس و به تبع آن افزایش عملکرد شغلی و سازمانی را فراهم نمایند. با الزام برنامه ریزان، مدیران عالی و کمیته انتصابات مدیران آموزش و پرورش به رفع تنگنای قانونی و خلأ قانونی نسبت به تدوین ضوابط قابل اجرا در این خصوص اقدام نمایند. به منظور روزآمد کردن ملاک‌ها و ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران مدارس در قوانین بازنگری شود و سازوکار اثربخشی کارآمد جذب و به‌کارگیری مدیران تدوین اجرایی

شود. پیشنهاد می‌شود چارچوب ارائه‌شده تا زمان توسعه و ارائه چارچوب‌های کارآمدتر، در مطالعات زمینه‌یابی نیازسنجی و ارزیابی شایستگی‌های مدیران صف (مدارس) مورد استفاده قرار گیرد.

به‌منزله پیشنهادی برای پژوهش‌های بعدی نیز، با توجه به اینکه پژوهش حاضر با استفاده از روش پژوهش کیفی و انجام مصاحبه‌هایی عمیق و همچنین با کاربرد فن تحلیل موضوعی (تم) توانست ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های محوری شایسته‌گزینی مدیران صف (مدارس) را شناسایی نماید. توصیه می‌شود که سایر پژوهشگران از روش پژوهش کمی استفاده نموده و با توجه به یافته‌های این پژوهش، مجموعه‌ای از شاخص‌ها و سنجه‌های کمی را طراحی و با تهیه ابزاری مناسب آن را در سطح گسترده بین مدیران مدارس اجرا نمایند تا تصویر جامع‌تری از میزان اهمیت هر یک از این عوامل از منظر مدیران مدارس در سطح کشور به دست آید. به پژوهشگران علاقه‌مند در زمینه شایسته‌گزینی مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود نسبت به بررسی وضعیت موجود در خصوص معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران مدارس و فاصله آن با نتایج حاصل از این پژوهش به‌عنوان ملاک‌های و معیارهای موردنیاز یا وضعیت مطلوب و ارائه راهکارهای مناسب در این زمینه اقدام نمایند. همچنین، انجام مطالعات تطبیقی در این زمینه و استخراج موارد مورد تأکید کشورهای پیشرفته در خصوص عوامل مؤثر بر شایسته‌گزینی مدیران مدارس، آسیب‌شناسی شایسته‌گزینی مدیران مدارس و ارائه راهکارهای مناسب در این زمینه، طراحی و اعتبارسنجی ملاک‌ها و معیاری شایستگی در خصوص سایر منابع انسانی آموزش و پرورش نظیر معلمان بر تراز سند تحول بنیادین، و نیز جمع‌بندی تجارب مدیران پیش‌کسوت در شناسایی عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی، نیز در تکمیل مؤلفه‌های مطرح‌شده با استفاده از روش کیفی همچون پدیدارشناسی یا تجربیات زیسته مؤثر است.

درنهایت، با توجه به آن‌که هدف این پژوهش شناسایی عوامل اثرگذار بر شایسته‌گزینی مدیران صف (مدارس) بود، کاربرد یافته‌های آن محدود به مدیران مدارس بوده و به‌کارگیری آن در سطوح دیگر مدیریت آموزش و پرورش (مدیران ستادی) و یا سایر مؤسسات آموزشی نیاز به بررسی مجدد یافته‌های پژوهش، متناسب با وظایف و نقش‌های مختلف هر کدام از سطوح مذکور و شغل موردنظر خواهد بود. همچنین، عدم همکاری برخی مصاحبه‌شوندگان در هنگام اجرای پروژه از دیگر محدودیت‌های این پژوهش بود.

منابع

The Holy Quran. Translated by Mehdi Elahi Ghomsheie (1988). Tehran: Quran Publishing Foundation.

Abdollahi, M., Fathi Vajargah, K., Taghi Pourzahir, A., & Rahimian, H. (2015). Competencies of the managers of human resource education and development. *New Approach in Educational Management*. Vol. 6, No. 4; Consecutive 24, 23-54.

Abel, M. H. (2008). Competencies management and learning organizational memory. *Journal of knowledge management*, 12(6), 15-30.

Agha Mohammadi, J. (2017). Providing a framework for explaining the characteristics of managers based on Islamic criteria via synthesis research method. *Islam and Management*. Volume 6, Fall and Winter, No. 12: pp. 41-62.

Alberta Teachers Association. (2011). Alberta Leadership Competencies for School Leaders and Leadership. Leadership update, 4-1. Retrieved from Alberta Teachers Association.

Altman, J., Kaplan, S., Elisa Villanueva Beard, S., & Pastorek, P. (2015). Teacher leader competency framework. Washington: University of Washington Center for Educational Leadership (CEL).

Arefnejad, M. (2017). Identifying and prioritizing the competencies of school principals with an emphasis on Islamic management. *School management*. 5(1), 151-172.

Asgari, N., Nikokar, G., H., Safari, H., & Gholami, M. (2015). "Model of competencies of public managers of the Islamic Republic of Iran based on The 20-Year National Vision of the Islamic Republic of Iran". *Management at the Islamic University*, vol. 4(1), 23-38.

Asheghi, H. (2016). Qualifications for building the future: the core and framework of bank manager's competencies. Tehran: 6th National Conference on Pathology of Human Resource Management.

Asheghi, H., Qahramani, M., Qaderchian, N. G. (2017). Identifying and explaining the dimensions, components and indicators of competency development of banking industry managers. *Human Resources Education and Development*, 4(14), 76-5.

Babaei Zakili, M., & Sheikh Ibrahim, A. (2011). Managers' Development Handbook: A set of definitions and cultural wisdoms and methods for



developing managers' competencies. Tehran: Institute for Productivity and Human Resources Studies 6, Leading Publications.

Bharwani, S., & Talib, P. (2017). Competencies of hotel general managers: A conceptual framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Bitterová, M., Hašková, A., & PISOŇOVÁ, M. (2014). School leader's competencies in management area. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 149, 114-118.

Bonyadi, H., Fani, A. A., & Seyed Javadin, S. R. (2018). Designing and explaining the competency model of school principals based on the document of fundamental change in education and other upstream documents. *educational and school studies*, 7(9), 113-144.

Chen, X., & Jiang, P. (2019, January). Competency Model-Based Improvement of Marketing Training Process Design. In *3rd International Seminar on Education Innovation and Economic Management (SEIEM 2018)*. Atlantis Press.

Creswell, J. W. (2012). Research plan: qualitative, quantitative and combined approaches (translated by Alireza Kiamanesh and Maryam Danaye Toos). Tehran: Allameh Tabatabai University Jihad Publications.

Ebrahimzadeh, B., & Nazem, F. (2018). Identifying and compiling the components affecting the competency model of primary school principals in Tehran. *Quarterly of Leadership and Educational Management*. Islamic Azad University, Garmsar Branch. Vol. 12, winter. 4, 9-23.

Education, A. (2018). Teaching quality standard. *Alberta Education*. Retrieved on May, 6, 2019.

Ekrami, H., & Hoshyar, V. (2016). Identifying and explaining the competencies of high school principals, *Family and Research*, 32, 7-31.

Evans, Matt H. (2015). Competency Model. January 2, 2015. Retrived form, [http://www.exinfm.com/board/competency\\_models.htm](http://www.exinfm.com/board/competency_models.htm)

Fullan, M. (2007). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.

Ghorbannejad, P., & Isa Khani, A. (2016). Designing the competency model of academic managers based on Islamic models: Comparative studies. *Management at the Islamic University*. 5(11), 48-37.

Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of educational administration*.

---

Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational administration quarterly*, 32(1), 5-44.

Higher Education Council (2018). The Subsystem program of the leadership and management of the public and formal education system. Tehran: Secretariat of the Supreme Council.

Hitt, D. H., Woodruff, D., Meyers, C. V., & Zhu, G. (2018). Principal competencies that make a difference: Identifying a model for leaders of school turnaround. *Journal of School Leadership*, 28(1), 56-81.

Howard, T. C. (2019). *Why race and culture matter in schools: Closing the achievement gap in America's classrooms*. Teachers College Press.

Jahani, R. (2010). Qualifications required by educational managers. *Educational Management Research*. 1(3), 121-142.

Karami, M., & Salehi, M. (2009). Competency-based management development: A new approach to educating and developing managers. Tehran: Ayge Publications.

Khaif Elahi, A. , Rezaeian, A., & Asadifar, R. (2010). Service, key competence of Iranian government managers based on Imam's(PBUH) Sahifa. *Islamic Management*. 79, 9-36.

Khanifar, H., Naderi Bani, N., Ebrahimi, S., Fayazi, M., & Rahmati, M. H. (2019). Identify the competence of school principals for use in the assessment center. *School Management*. 7(1), 105-125.

Khastar, H. (2009). Providing a method for calculating the reliability of the coding stage in research interviews. *Humanities Methodology*, 15 (8), p. 161-174.

Khorshidi, A., & Ameri, A. (2016). Professional qualifications of school principals. *School Management Development*. 113, 52-55.

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.

Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2019). School leaders' Competencies that make a difference in the Era of Education 4.0: A Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(4).

Lazzari, Z. (2018, August 27). Types of Competency Models. Retrieved June 29, 2020, from <https://smallbusiness.chron.com/types-competency-models-15377.html>

Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies. *Procedia Manufacturing*, 3, 681-687.

Ministry of Education (2013). Teachers' professional ranking system and human resource acquisition. Deputy for Management and Support Development.

Mirsapasi, N., & Gholamzadeh, D. (2009). Designing a model of competencies for managers in the Iranian public sector. *Management Research*, 83

Mohebbi, A., Mesgarzadeh, M., & Mo'men Kia, Z. (2017). Excellence of school management. Specialized and central secretariat of the School Management for Excellence Program.

Musazadeh, Z., & Adli, M. (2009), Criteria for selecting and appointing managers with competent selection approaches in Nahj al-Balagheh. *Management Reflection*, 3(1), 103-123.

Najafi, M. , Qahramani, M. , Abolghasemi, M., & Arefi, M. (2018), Designing and Explaining the Model of Professional Competencies of Preschool Centers Managers. *New Approaches in Educational Management*, Vol. 9, Issue 2, Summer, Consecutive 34, 26-1.

Navid Adham, M. (2012). Managerial requirements of fundamental change in education. *Cultural Strategy*, 5(17-18), 323-295.

Oates, K. (2016). Our school leadership competencies. Retrieved from Ambition School Leadership: <https://www.ambitionschoolleadership.org.uk/blog/leadership-competencies/>

Piriaei, H., & Niknami, M., (2016). Presenting a Model for Improving the Educational Managers Appointment and Promotion System, *Management and Planning in School Systems*, 10(1), 9-28.

Puteh, F., Kaliannan, M., & Alam, N. (2015). Learning for professional development via peers: A system theory approach. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 88-95.

Schroder, H. M. (1989). *Managerial competence: The key to excellence*. Kendall/Hunt Publishing Company.

~~Secretariat of the Higher Education Council. (2012). National Curriculum of the Islamic Republic of Iran, approved in March (2012). Tehran: Higher Education Council in cooperation with the Research and Educational Planning Organization.~~

Secretariat of the National Curriculum Production Plan. (2011). National Curriculum of the Islamic Republic of Iran (Master Plan for Fundamental Transformation of Curricula and Educational Programs). Fifth map. Tehran: Educational Research and Planning Organization, February 2012.

Shabani, R., Khorshidi, A., Abbasi, L., & Fathi Vajargah, K., (2017). Presenting a competency model for primary school principals in Tehran, Research in Educational Systems, Special Issue, 94-79.

Supreme Council of the Cultural Revolution (2010). Scientific Comprehensive map of the country. Tehran: Secretariat of the Supreme Council.

Supreme Council of the Cultural Revolution (2010). Theoretical foundations of the scientific comprehensive map of the country. Tehran: Secretariat of the Supreme Council.

Supreme Council of the Cultural Revolution (2011). Fundamental Transformation Document of Education. Tehran: Secretariat of the Supreme Council.

Supreme Council of the Cultural Revolution (2011). Theoretical foundations of fundamental change in the formal public education system of the Islamic Republic of Iran. Tehran: Secretariat of the Supreme Council.

Supreme Council of the Cultural Revolution (2013). Approvals of the Higher Education Council. Tehran: Secretariat of the Supreme Council.

Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S., & Shamalla, L. (2019). Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce. *Vaccine*, 37(11), 1428-1435.

Turani, H. (2016). process-oriented Leading and Managing prerequisite of improving the management quality. *School Management Development*. 113, 24-26.

Zeinabadi, H. R., & Abdul Husseini, B. (2017). Successful School, Successful Manager: A Comparative Study of International Successful School Principals Project (ISSPP) Findings. *Educational Innovation*. 16(1), 21-42