

# الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت

© دکتر عباس محمدی<sup>۱</sup> © دکتر حیدر تورانی<sup>۲</sup>

## چکیده:

هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت در سند تحول بنیادین بود. این پژوهش از نوع طرح‌های ترکیبی و با رویکرد اکتشافی است. ابزار مورد استفاده در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها مورد تحلیل مضمون و با روش نظریه داده‌بنیاد از نوع ساختارگرای چارمز مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. داده‌های بخش کمی نیز با روش همبستگی پیش‌بین و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. به منظور بررسی پرسشنامه از روش روایی محتوایی و روایی صوری استفاده شده و نتایج طی چندین مرحله تعدیل شده‌اند. نمونه‌گیری در بخش کیفی به صورت هدفمند و با تکنیک شبکه متخصصان انجام شده است و تعداد ۲۲ نفر از صاحب‌نظران در مصاحبه شرکت کرده‌اند. همچنین در بخش کمی جامعه آماری شامل ۱۱۵ نفر از مدیران ستادی شهر تهران بودند که از میان آنها ۸۶ نفر به روش تمام‌شماری (سرشماری) انتخاب شدند. یافته‌ها نشان دادند که در بخش کیفی بر مبنای مصاحبه‌ها در مجموع ۶۳ شایستگی به‌منزله شایستگی‌های موردنیاز مدیران ستادی شناسایی شدند. در بخش کمی نیز کیفیت کلی مدل اندازه‌گیری در مجموع با ۵۸ شاخص مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت، شاخصهای تأیید شده در قالب ۱۷ زیرمقوله، شش مقوله اصلی و در دو بعد تخصصی و عمومی تعیین و تعریف شدند.

**کلید واژگان:** شایستگی، گزینش و انتصاب مدیران، سند تحول بنیادین، زیرنظام راهبری و مدیریت

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۹/۶

تاریخ دریافت: ۹۹/۱۱/۳۰

۱. نویسنده مسئول: استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. Email: A\_Mohammadi@pnu.ac.ir

۲. استاد سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش. Email: heidar\_toorani@yahoo.com

## بیان مسئله

موضوع انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در آموزش و پرورش از کلیدی‌ترین موضوعهایی است که سالهاست در رأس برنامه‌های سیاستگذاری و اجرایی وزارت آموزش و پرورش قرار گرفته و گامهایی نیز در راستای عملیاتی کردن آن برداشته شده است که عبارت‌اند از:

- نگارش سند ملی آموزش و پرورش،
- تنظیم مبانی نظری سند تحول بنیادین،
- تصویب سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و ...

در این میان سند تحول بنیادین کلیدی‌ترین سندی است که به‌منزله سند پایه برای ارزیابی و گزینش مدیران آموزش و پرورش و با هدف ارتقا و بهبود مستمر کیفیت نظام کارشناسی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این راستا، «زیرنظام راهبری و مدیریت» به‌منزله یکی از مهم‌ترین زیرنظامهای سند تحول بنیادین برای تأمین این هدف ایجاد شده و به‌طور مشخص راهکار ۶-۲۲ موضوع گزینش مدیران را مدنظر قرار داده است و «بازنگری ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران از ستاد تا مدرسه با رویکرد شایسته‌سالاری» را بخشی از برنامه‌های راهبردی زیرنظام تعیین کرده است (جدول ۱).

**جدول ۱.** راهکار ۶-۲۲ زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین برای غلبه بر چالش انتخاب و انتصاب مدیران آموزش و پرورش (شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۹۶)

ردیف	عناوین برنامه‌ها	راهکار شماره ۶-۲۲
		گزینش مدیران در سطوح مختلف براساس شایسته‌سالاری و پیشگامی آنان در ارزشهای الهی و انسانی و معیارهای علمی، کارآمدی و باور به اهداف نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی
۱	بازنگری ضوابط انتخاب، انتصاب مدیران از ستاد تا مدرسه با رویکرد شایسته‌سالاری، کارآمدی و اثربخشی	
۲	طراحی و استقرار شبکه ارتباطی مدیران مدارس برای دسترسی به اطلاعات و تجربیات مدیریتی (سیستم مدیریت دانش)	
۳	رتبه‌بندی حرفه‌ای مدیران سطوح مختلف (از ستاد تا مدرسه) با رویکرد بالندگی شغلی	
۴	طراحی و اجرای نظام آموزشی مدیران در دانشگاه فرهنگیان و جذب استعدادها برتر و واجد شرایط در مشاغل مدیریتی	

زیرنظام راهبری و مدیریت، «نظامی است جامع و چابک در سطوح مختلف کلان، عالی و میانی که ضمن برخورداری از ویژگیهای سازمان یادگیرنده، قادر است با هوشمندی همه نیروهای تغییر را به‌طور هماهنگ، کارا و اثربخش در جهت غایت تربیت یعنی تحقق مراتب حیات طیبه در همه ابعاد و اهداف تربیت، یعنی آمادگی متربیبان برای تحقق آگاهانه و اختیاری مراتب حیات طیبه در همه ابعاد رهنمون سازد» (شورای عالی آموزش و پرورش ۱۳۹۰: ۵۶). براین اساس، مدیریت و راهبری آموزش و پرورش، به دلیل نقش، ماهیت، احاطه و جایگاه سازمانی خود، به‌مثابه یک «نظام» قلمداد می‌شود و آموزش و پرورش مطلوب، برای تحقق آرمانها و اهداف خود نیازمند مدیریت و راهبری جامع، روشن و روان در سطوح مختلف مدیریت و راهبری کلان، عالی، میانی و اجرایی است (شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۹۶).

در این راستا استقرار «نظام شایسته‌سالاری» برای انتخاب و انتصاب مدیران مدارس با شعار شایسته‌گزینی و ایجاد «سامانه الکترونیکی» برای تسهیل این فرایند از جمله گامهایی هستند که از سال ۱۳۹۶ برای تحقق هدفهای این زیرنظام در زمینه انتصاب مدیران بر اساس «شایستگی» برداشته شده‌اند. شایستگی<sup>۱</sup> ترکیبی است از دانش، مهارت، نگرش و ویژگیهای فردی که به یک فرد امکان می‌دهد تا وظایف مربوط را پس از احراز سمتهای مدیریتی یا ارتقا به سطوح بالاتر به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد (دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران حرفه‌ای، ۱۳۹۶).

با وجود این در زیرنظام راهبری و مدیریت، جزئیات دقیقی از مؤلفه‌های شایستگی که بتوان به‌عنوان شابلونی برای انتخاب و انتصاب مدیران استفاده کرد، ارائه نشده است. بر اساس نتایج تحلیلی که پژوهشگر از اسناد مرتبط به‌دست آورده، آنچه در این اسناد با عنوان شایستگی تبیین شده بسیار کلی و عام است و عملاً تبیینی دقیق از شایستگیهای حرفه‌ای و تخصصی مدیر به‌دست نمی‌دهد. همچنین تمرکز اصلی محتوای این سند بر گزینش مدیران صف یا مدیران مدارس با تمرکز بر شایستگیهای عمومی است و برای تعیین شایستگی و واجد شرایط بودن مدیران در سطح مدیران ستادی مؤلفه‌هایی دقیق تعیین نکرده است، از این رو متولیان امور گزینش نمی‌توانند از آن به‌عنوان شابلونی برای ارزیابی و انتخاب مدیران در رده‌های مختلف مانند مدیران عالی، میانی و پایه استفاده کنند. به‌عبارت‌دیگر ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی و در نتیجه شایسته‌گزینی در سند زیرنظام راهبری و مدیریت همچنان به‌مثابه کاستی باقی مانده است.

در راستای مرتفع‌سازی این کاستی، مطالعات متعدد در زمینه شناسایی این شایستگیها و ضرورت شایسته‌گزینی انجام شده است، اما اغلب این پژوهشها تمرکزشان بر شناسایی شایستگیهای مدیران در سطح صف، یعنی معلمان و مدیران مدارس بوده است، نه مدیران ستادی آموزش و پرورش. مثلاً خنیفر و همکاران (۱۳۹۸) به شاخصهایی همچون بالا بودن IQ و آشنایی با سند تحول بنیادین؛

## 1. Competency

نجفی و همکاران (۱۳۹۷)، آشنایی با فرهنگ اسلامی- ایرانی؛ بنیادی و همکاران (۱۳۹۶)، مهارت ICDL و آینده‌نگری و تفکر راهبردی؛ عبدالهی و همکاران (۱۳۹۴)، برنامه‌ریزی استراتژیک و دانش مدیریت آموزش؛ عارف‌نژاد (۱۳۹۶)، نظم و آراستگی؛ غفاریان (۱۳۹۰)، آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ خورشیدی و عامری (۱۳۹۵)، شخصیت کاربزماتیک، آشنایی با قوانین و مقررات، مهارت نظارت و کنترل؛ آقامحمدی (۱۳۹۶)، قانونگرایی؛ پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵)، خودباوری و اعتماد به نفس؛ زین‌آبادی و عبدالحسینی (۱۳۹۶)، مثبت اندیشی؛ رضایت و همکاران (۱۳۹۰)، آشنایی با سیستم اطلاعات مدیریت، پژوهش- محوری، برنامه‌ریزی آموزشی؛ می‌کین و عبدالکریم (۲۰۱۹)، تفکر انتقادی، تصمیم‌گیری، هوش هیجانی بالا؛ آموزش و پرورش آلبرتا<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، آشنایی با شرایط بومی و محلی، مدیریت منابع مادی؛ ایوانز<sup>۳</sup> (۲۰۱۶)، یادگیری مداوم، آینده‌نگری و تفکر راهبردی؛ اوتس<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، انعطاف‌پذیری؛ ملینگ<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۴) هدایت و رهبری، ریسک‌پذیری، دانش مدیریت و مدیریت عملکرد و بوجام<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، مدیریت منابع انسانی، در زمینه شایستگی دست یافته‌اند.

با توجه به اینکه در هر یک از این جایگاهها، سطوح مختلفی از مدیران ایفای نقش می‌کنند، بدیهی است که شایستگیهای موردنیاز برای احراز شرایط مدیریتی در هر سطح متفاوت است. از این رو انتخاب و انتصاب مدیران ستادی مستلزم داشتن الگوی منسجمی از شایستگیهاست که با اهداف زیرنظام مدیریت و راهبری آموزش و پرورش همراستا باشد و مؤلفه‌های جامعی از شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی را در اختیار مجریان برنامه قرار دهد.

با توجه به اهمیت کلیدی شایسته‌گزینی و برجسته شدن آن در اسناد بالادستی نظام آموزشی مانند سند ملی آموزش و پرورش (۱۳۸۸)، نقشه جامع علمی کشور (۱۳۸۹)، برنامه درسی ملی (۱۳۹۱)، برنامه تعالی مدیریت مدرسه (۱۳۹۳)، مبانی نظری سند تحول بنیادین (۱۳۹۰)، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰) و برنامه اجرایی زیرنظام راهبری و مدیریت (۱۳۹۶)، همچنین با توجه به کاستیهای موجود در سند زیرنظام راهبری و مدیریت و شکاف دانشی موجود در پژوهشهای پیشین، هدف این پژوهش، طراحی الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین و بررسی اعتبار الگوی به‌دست آمده از نظر مدیران حوزه ستادی و وزارت آموزش و پرورش است. به‌طور مشخص این پژوهش حول محور این پرسش طراحی شده است که الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب

1. Mei Kin & Abdull Kareem
2. Alberta Education
3. Evans
4. Oates
5. Melling
6. Bouchamma

مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین چیست و از چه اعتباری برخوردار است؟

پاسخگویی به این سؤال اصلی، مستلزم تدوین و بررسی سؤالات فرعی است که عبارت‌اند از:

۱. بر اساس دیدگاه و تجربه خبرگان، شایستگیهای مدیران آموزش و پرورش در حوزه ستاد (معاونان و مدیران اداری)، در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت در قالب چه ابعاد و مؤلفه‌هایی قابل تبیین است؟

۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شناسایی‌شده از دیدگاه مدیران ستادی (معاونان و مدیران اداری) از چه اعتباری برخوردارند؟

## روش پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد آمیخته (کیفی- کمی) صورت گرفته است. ابزار گردآوری اطلاعات شامل مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه بوده است. ابتدا شاخصها، مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش از مبانی نظری و همچنین اسناد بالادستی آموزش و پرورش استخراج شده، سپس بر اساس اطلاعات اولیه با ۲۲ نفر شامل سه گروه؛ الف) تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین<sup>۱</sup> (۹ نفر)، ب) کارشناسان اجرای زیرنظام راهبری و مدیریت<sup>۲</sup> (۷ نفر) و ج) اعضای هیئت‌علمی در رشته مدیریت آموزشی<sup>۳</sup> (۶ نفر) مصاحبه شده است. با این توصیف نمونه‌گیری هدفمند به شیوه نظری انجام شده است. فراستخواه (۱۳۹۵)، با تأیید نیاز هدفمند و نظری بودن چارچوب نمونه در نظریه برخاسته از داده‌ها، می‌افزاید که نظری بودن نمونه به این معناست که کفایت لازم را برای اینکه ما را به سطح انتزاع نظری برساند، دارا باشد. به بیانی دیگر در پژوهشهای کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند. در پژوهش حاضر داده‌های به‌دست آمده در مصاحبه ۲۲ به اشباع رسید که برای انتخاب این افراد از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و هدفمند از نوع گلوله برفی استفاده شد، یعنی تمرکز بر افرادی بوده که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته‌اند تا بتوانند پاسخهایی غنی‌تر به سؤال پژوهش بدهند.

به‌منظور انجام دادن مصاحبه‌ها، روش نظریه برخاسته از داده‌ها و طرح سازنده‌گرایی چارمز<sup>۴</sup>

۱. افرادی که به‌صورت مستقیم در فرایند تولید سند تحول بنیادین یا مشارکت داشته‌اند از جمله مدیر طرح، مجری طرح، شورای علمی طرح، کمیته تلفیق سند، امور مالی و اجرایی طرح، کمیته مطالعات محیطی، کمیته نظارت، کارگروه تدوین گزارشهای سه‌گانه فلسفه و رهنامه، کمیته مطالعات مؤلفه‌های اصلی آموزش و پرورش، مسئولان و اعضای کارگروه زیرنظامها، کمیته مطالعات نظری، شورای هماهنگی کمیته‌ها، شورای علمی و کمیسیون مدیریت و رهبری طرح.

۲. افرادی که در بررسی و تدوین اجرای زیرنظام راهبری و مدیریت مشارکت داشته‌اند.

۳. افرادی که عضو هیئت علمی یکی از دانشگاههای دولتی یا غیردولتی کشورند و تخصص آنها رشته مدیریت آموزشی است.

4. Charmaz constructivist design

برای بررسی موضوع پژوهش انتخاب شد. به خلاف پارادایم اشتراک و کوربین<sup>۱</sup> که بسیار تجویزی بوده و به شدت بر روش و رویه تدوین نظریه تمرکز دارد، همچنین به خلاف طرح نوظهور گلیرز<sup>۲</sup> 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 اشتراک و کوربین همچون کدگذاری باز و محوری، همچنین ویژگیهای طرح نوظهور گلیرز همچون حساسیت نظری و مقایسه مداوم استفاده می‌کند (چارمز، ۲۰۱۴). البته از آنجایی که هدف این پژوهش ارائه و تدوین نظریه نیست، صرفاً کدگذاری اولیه و ثانویه روی داده‌ها صورت گرفته و تحلیل مضمونها تا سطح طبقه‌بندی مفهومی ادامه پیدا کرده است. به عقیده اشتراک و کوربین روش نظریه داده بنیاد می‌تواند سه برونداد عمده داشته باشد: توصیف، طبقه‌بندی مفهومی و نظریه‌سازی. در پژوهش حاضر داده‌های گردآوری شده براساس مضامین مشترک دسته‌بندی شدند تا مفاهیم اصلی شکل گیرند (بازرگان، ۱۳۹۵: ۱۶۹). به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون روشی برای شناخت و سازماندهی الگوهای موجود در یک محتوا و معانی موجود در داده‌های کیفی است (ویلینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). در ادامه، اعتبارسنجی مدل (بخش کمی) با استفاده از توزیع پرسشنامه در جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفت. در این بخش برای جامعه آماری، مدیران ستادی آموزش و پرورش شهر تهران در دو حوزه ستاد و منطقه انتخاب شدند که براساس آخرین آمار وزارت آموزش طی نامه شماره ۱۱۷۸۰/م/ص/۵۲ مورخه ۱۳۹۸/۵/۷ مدیران ستادی مجموعاً ۱۱۵ نفر بودند که کل جامعه آماری برای حجم نمونه انتخاب شد، یعنی از روش تمام‌شماری (سرشماری) استفاده شد که از این تعداد ۸۶ پرسشنامه تکمیل و برگشت داده شد. منظور از مدیران ستاد، آن دسته از واحدها، گروهها و افرادی‌اند که فعالیت آنها به‌طور غیرمستقیم به اجرای وظایف اصلی سازمان کمک می‌کند. مدیران ستادی در این پژوهش شامل معاونان وزیر، مدیران کل حوزه ستادی، مدیران کل و رؤسای مناطق آموزش و پرورش شهر تهران هستند که در مجموع به دو بخش مدیران حوزه ستاد و مدیران اداره کل شهر تهران تقسیم می‌شوند.

برای اطمینان از قابلیت اعتبار (روایی) داده‌ها، از روش بررسی از سوی اعضا<sup>۴</sup> (مصاحبه‌شوندگان)، روش سه‌سونگری منابع داده‌ها<sup>۵</sup> و تحلیل موارد (شواهد) منفی/مخالف<sup>۶</sup> استفاده شد. همچنین، برای محاسبه پایایی کدگذاریهای انجام‌شده، از روشهای پایایی بازآزمون<sup>۷</sup> و پایایی توافق میان دو کدگذار<sup>۸</sup>

1. Strauss & Corbin
2. Glaser
3. Willing
4. Member checking
5. Data source triangulation
6. Negative/deviant case analysis
7. Test re-test reliability
8. Inter-coder reliability

(توافق درون موضوعی) استفاده شد. در پایایی بازآزمون، از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه (م ۴، م ۸، م ۱۹) انتخاب شد و پژوهشگر هر کدام از آنها را دو بار در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه کدگذاری کرد. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش ۹۲ درصد به دست آمد که چون بالاتر از ۶۰٪ است، پس پایایی بازآزمون مورد تأیید است (کویل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶؛ به نقل از خواستار، ۱۳۸۸). همچنین برای انجام دادن پایایی توافق میان دو کدگذار، از یک دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، پس از آموزش نحوه کدگذاری، خواسته شد تا سه مصاحبه انتخاب شده را کدگذاری کند. پایایی توافق میان دو کدگذار در این پژوهش ۸۶ درصد به دست آمد که چون بالاتر از ۶۰٪ است پس پایایی توافق میان دو کدگذار نیز مورد تأیید است.

## ■ یافته‌های پژوهش

◎ **سؤال اول:** بر اساس دیدگاه و تجربه خبرگان، شایستگی‌های مدیران آموزش و پرورش در حوزه ستاد (معاونان و مدیران اداری)، در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت در قالب چه ابعاد و مؤلفه‌هایی قابل تبیین است؟

این سؤال مربوط به بخش کیفی پژوهش است. پژوهشگر برای تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، از تحلیل مضمون استفاده کرد، به این ترتیب که داده‌های کیفی را بارها و بارها مرور کرد. همچنین پژوهشگر پس از آشنایی و تسلط به داده‌های کیفی، آنها را سازماندهی کرد و به کدگذاری متون سازماندهی شده مصاحبه‌ها پرداخت. در نتیجه، ۶۳ کد در راستای ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین شناسایی شد، سپس، محقق کدهای مشابه را در یک طبقه قرار داد و برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشد، انتخاب کرد. در نهایت، با توجه به میزان فراوانی شاخصهای شناسایی شده ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت شناسایی شدند.

طی فرایند مصاحبه، صاحب‌نظران به طیفی وسیع از شاخصها اشاره کردند. در ادامه پژوهشگر اهم گزاره‌های کلامی موجود در پاسخ هریک از صاحب‌نظران به این سؤالات را تحلیل کرد. یافته‌ها نشان دادند که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت از منظر خبرگان، شامل ۶۳ شاخص می‌شوند. در جدول شماره ۲ و ۳، شاخصها، زیرمقولات و مقولات مربوط به شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در دو بعد عمومی و تخصصی آورده شده است.

1. Kvale



## الف) معیارهای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در بعد عمومی

## جدول ۲. معیارهای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در بعد عمومی

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخصهای شناسایی شده	بعد
ارزشها و نگرشها	ارزشهای اجتماعی	عزت‌نفس؛ آشنایی با فرهنگ ایرانی و اسلامی؛ پرهیزگاری و تقوا؛ قابل‌اعتماد بودن؛ اخلاق‌مداری	عمومی
	ارزشها و نگرشهای سازمانی	مسئولیت‌پذیری؛ تعهد و تعلق سازمانی؛ مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع؛ قانون‌گرایی	
مهارتها و توانمندیهای مدیریتی	مهارتهای ادراکی	آینده‌نگری و تفکر راهبردی؛ بینش سیاسی؛ بینش اجتماعی؛ کل‌نگری و تفکر سیستمی؛ تفکر انتقادی؛ بینش فرهنگی؛ بینش اقتصادی	عمومی
	مهارتهای انسانی	مهارت ارتباطی؛ پاسخگویی؛ هدایت و رهبری؛ مذاکره و متقاعدسازی؛ کارگروهي و تیم و شبکه‌سازی؛ مدیریت منابع انسانی	
	مهارتهای فنی	مهارت ICDL؛ آشنایی با سیستمهای اطلاعات مدیریت؛ سازماندهی؛ مدیریت دانش؛ تصمیم‌گیری؛ برنامه‌ریزی استراتژیک	
	توانمندیهای فردی	آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه؛ IQ بالا؛ آشنایی با یک زبان خارجی	
	برونگرایی	شجاعت؛ شخصیت کاریزماتیک	
	روان رنجوری	سلامت روانی؛ هوش هیجانی بالا	
	پذیرش تجربه‌های جدید	یادگیری مداوم؛ انعطاف‌پذیری؛ ریسک‌پذیری؛ پژوهش - محور بودن	
ویژگیهای شخصیتی	وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری	نظم و آراستگی؛ کمال‌طلبی	عمومی
	سازگاری	انتقادپذیری؛ مثبت‌اندیشی؛ خودباوری و اعتمادبه‌نفس	

منبع: یافته‌های نگارندگان



## ب) معیارهای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در بعد تخصصی

جدول ۳. معیارهای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در بعد تخصصی

بعد	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخصهای شناسایی شده
تخصصی	دانش و مهارت شخصی	دانش و تخصص کاربردی	آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ آشنایی با اقتصاد آموزش و پرورش
		دانش پایه	دانش مدیریت؛ دانش رسانه؛ دانش انسان‌شناسی؛ دانش جامعه‌شناسی
	دانش و مهارت سازمانی	آشنایی با مبانی و اصول	آشنایی با نظام آموزش کشور؛ آشنایی با نظام قانون‌گذاری کشور؛ آشنایی با سند تحول بنیادین؛ آشنایی با قوانین و مقررات، آشنایی با نظام اداری کشور
		دانش و مهارت تخصصی آموزش	تجربه و مهارت آموزش؛ مدیریت استعداد؛ دانش مدیریت آموزش؛ برنامه‌ریزی آموزشی
	نظارت و کنترل	نظارت	مهارت نظارت و کنترل
		مدیریت منابع	مدیریت منابع مادی؛ مدیریت زمان؛ مدیریت عملکرد

منبع: یافته‌های نگارندگان

### ● سؤال دوم: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شناسایی شده از دیدگاه مدیران ستادی (معاونان و مدیران اداری) از چه اعتباری برخوردارند؟

این سؤال مربوط به بخش کمی پژوهش است. پیش از پرداختن به سؤال پژوهش در بخش کمی، برای مشخص شدن نرمال بودن توزیع فراوانی متغیرهای پژوهش از آزمون نیکویی برازش کولموگروف - اسمیرنف استفاده شد. آزمون کولموگروف - اسمیرنف نشان داد که بعضی از توزیع داده‌های پژوهش، از توزیع نرمالی برخوردار نیستند، همچنین با توجه به تعداد کم نمونه آماری، تعداد کم گویه‌های پرسشنامه در بعضی از مؤلفه‌ها (مثلاً نظارت)، عدم نرمال بودن بعضی از توزیع داده‌ها و اکتشافی بودن مدل از نرم افزار Smart PLS برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. به منظور بررسی این سؤال پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. همه آزمون‌ها که در ادامه به شرح هر یک پرداخته می‌شود، به بررسی اعتبار ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شناسایی شده مدیران آموزش و پرورش در حوزه ستادی می‌پردازند.

● **تحلیل عاملی تأییدی (مرحله اول):** مقادیر بار عاملی و مقدار  $t$  برای نشانگرهای هر سازه نشان داد که همه شاخصها (به جز شاخصهای مربوط به عزت نفس، بینش سیاسی، تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و انتقادپذیری) به دلیل اینکه بارهای عاملی آنها بالای  $0/5$  بود، تأیید و در مدل آورده شدند. همچنین، همه گویه‌ها دارای بار عاملی مناسبی بر متغیر مکنون مربوط به خود بودند و

این بارهای عاملی با توجه نمره تی (t) در سطح ۰/۰۱ معنادارند. به عبارت دیگر، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح ۰/۰۱ است. در نتیجه، می توان گفت این نشانگرها از دقت لازم برای اندازه گیری سازه های مربوط به خود برخوردارند، لذا وارد تحلیل نهایی شدند.

● **آزمون پایایی:** برای بررسی پایایی مدل از دو معیار پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> (دایلون-گولداشتین<sup>۲</sup>) و آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به اینکه میزان همه مؤلفه های مربوط به متغیر شایستگیها بالاتر از ۰/۷۰ به دست آمد، لذا پایایی مدل اندازه گیری مورد تأیید قرار گرفت.

● **آزمون روایی:** برای بررسی اینکه آیا اجزای مقیاس مورد نظر توانایی تشکیل مقیاس را دارند یا برخی از آنها نامرتبند از روایی سازه ای<sup>۳</sup> (عاملی) استفاده شد. سازه نامناسب سازه ای است که توافق نظری در محتوای آن وجود ندارد. روایی سازه ای به دو دسته روایی همگرایی<sup>۴</sup> و روایی افتراقی<sup>۵</sup> تقسیم می شود.

**الف) روایی همگرایی:** روایی همگرایی به همگرایی (همسو بودن یا همبستگی) آیتمهای تشکیل دهنده یک مقیاس اشاره دارد. اعتبار همگرا بر اساس مدل بیرونی و با محاسبه میانگین واریانس استخراج (AVE) بررسی می شود. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر شاخص AVE در مورد متغیر اول از میزان ۰/۵۰ بیشتر است، این خود دلیلی بر روایی همگرایی مناسب مدل اندازه گیری متغیر شایستگیهای مدیران ستادی آموزش و پرورش است.

**ب) روایی واگرا یا تشخیصی:** این بخش از روایی سازه ای به این موضوع اشاره دارد که آیتمهای مربوط به سازه های مختلف به صورتی بسیار قوی با یکدیگر همبستگی نداشته باشند تا براساس آن بتوان نتیجه گرفت که دو سازه یک هدف را اندازه گیری می کنند. این موضوع زمانی رخ می دهد که میان دو سازه به لحاظ تعریف همپوشانی وجود داشته باشد. برای ارزیابی این روایی از روشهای متوسط واریانس بیان شده (فورنر-لارکر<sup>۶</sup>) استفاده شده است. با توجه به اینکه جذر میانگین واریانس استخراج شده (√AVE) در هر متغیر پنهان از شایستگیهای مدیران ستادی آموزش و پرورش بیشتر از حداکثر همبستگی آن با متغیرهای پنهان دیگر است، این امر بیان کننده روایی تشخیصی مناسب مدل اندازه گیری مورد بررسی است.

● **آزمون کیفیت مدل اندازه گیری:** کیفیت مدل اندازه گیری از طریق شاخص اشتراک با روایی متقاطع (CV Com) محاسبه شد. در واقع این شاخص توانایی مدل مسیر را در پیش بینی متغیرهای مشاهده پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می سنجد. چنانچه این شاخص

1. Composite reliability
2. Dillon-Goldstein
3. Construct validity
4. Convergent validity
5. Discriminant validity
6. Fornell-Larcker

عددی مثبت را نشان دهد، مدل اندازه‌گیری انعکاسی از کیفیت لازم برخوردار است. با توجه به اینکه در مدل اندازه‌گیری مورد بررسی، مقادیر شاخص اشتراک با روابی متقاطع مثبت و بالاست، پس کیفیت مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

● **تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم:** یکی از قابلیت‌های نرم‌افزار Smart PLS تحلیل مدلهایی است که دارای عامل‌های مرتبه دوم‌اند. مدل عاملی مرتبه دوم را به‌مثابه نوعی از مدل‌های عاملی تعریف می‌کنند که در آن عامل‌های مکنون که با استفاده از متغیرهای مشاهده‌شده اندازه‌گیری می‌شوند، خود تحت تأثیر یک متغیر زیربنایی تر و به‌عبارتی متغیر مکنون، اما در یک سطح بالاتر قرار دارند (عباسزاده و همکاران، ۱۳۹۳). چون در پژوهش حاضر، هر کدام از متغیرها (ارزشها و نگرشهای سازمانی؛ ارزشهای اجتماعی؛ مهارت‌های ادراکی؛ مهارت‌های انسانی؛ مهارت‌های فنی؛ توانمندیهای فردی؛ برونگرایی؛ روان‌نجوری؛ پذیرش تجربه‌های جدید؛ وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری؛ سازگاری؛ دانش تخصصی-کاربردی؛ دانش پایه؛ آشنایی با مبانی و اصول؛ دانش و مهارت تخصصی آموزش؛ نظارت و مدیریت منابع) می‌توانند به‌عنوان نشانگر یا ابعاد متغیر اول (شایستگی‌های مدیران ستادی آموزش و پرورش) عمل کنند، لذا تحلیل عاملی مرتبه دوم و سوم انجام شده است (جدول‌های ۴، ۵ و ۶).

**جدول ۴.** نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای متغیر شایستگی‌های مدیران ستادی

مقوله	بار عاملی	مقدار $t$	سطح معناداری	$R^2$
شایستگی‌های عمومی	۰/۹۸۱	۷۳/۰۱۱	۰/۰۱	۰/۹۰۴
مدیران ستادی	۰/۸۶۸	۲۶/۹۱۱	۰/۰۱	۰/۷۵۳

**جدول ۵.** نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای یک از متغیرهای شایستگی‌های عمومی و تخصصی مدیران ستادی

مقوله	بار عاملی	مقدار $t$	سطح معناداری	$R^2$
ارزشها و نگرشها	۰/۶۶۹	۴۰/۶۳۰	۰/۰۱	۰/۴۴۷
شایستگی‌های عمومی	۰/۹۳۹	۶۷/۴۹۸	۰/۰۱	۰/۸۸۱
ویژگی‌های شخصیتی	۰/۸۵۱	۲۰/۷۳۸	۰/۰۱	۰/۷۲۴
دانش و مهارت شخصی	۰/۸۰۵	۱۵/۵۴۷	۰/۰۱	۰/۶۴۸
شایستگی‌های تخصصی	۰/۹۱۵	۳۳۵۶/۶۴۹	۰/۰۱	۰/۸۳۷
نظارت و کنترل	۰/۶۶۶	۶/۱۶۷	۰/۰۱	۰/۴۴۳

جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه سوم برای هر یک از مقوله‌های متغیر شایستگی‌های مدیران ستادی

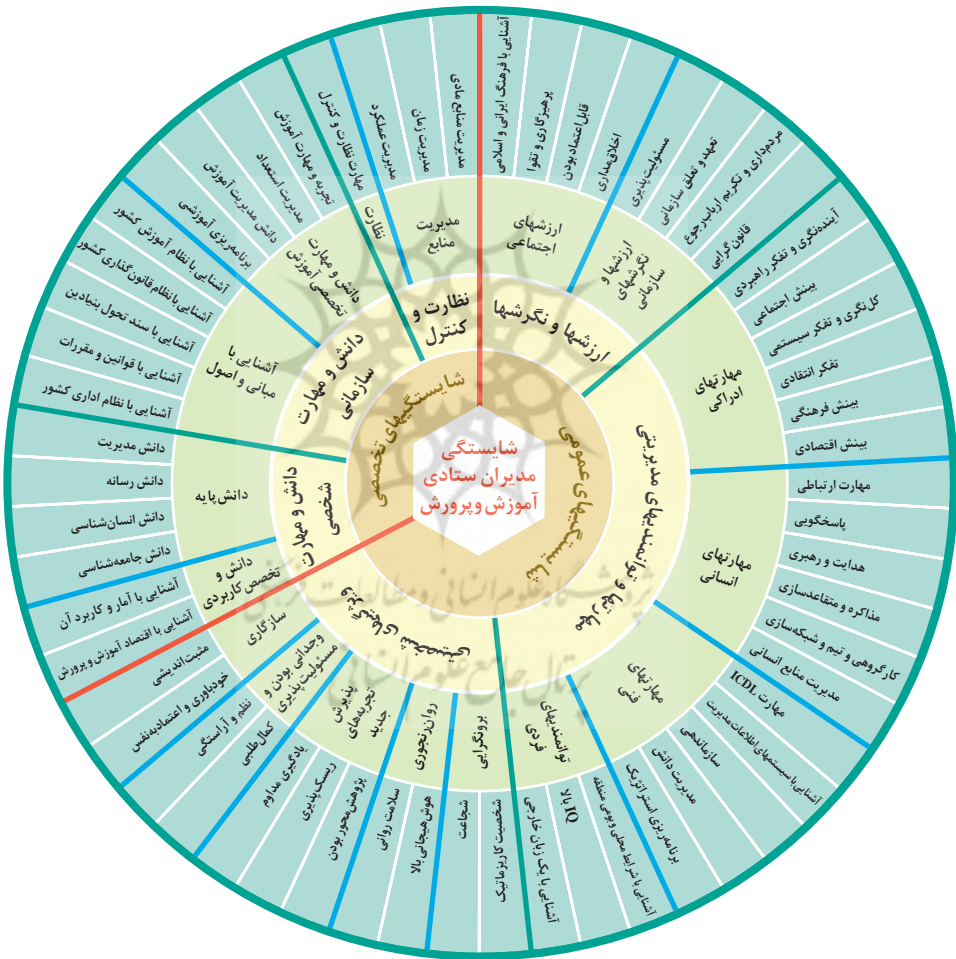
مقوله	زیرمقوله	بار عاملی	مقدار t	سطح معناداری	R <sup>2</sup>
ارزشها و نگرشها	ارزشهای اجتماعی	۰/۸۳۴	۲۹/۱۲۰	۰/۰۱	۰/۶۹۵
	ارزشها و نگرشهای سازمانی	۰/۸۶۴	۲۳/۱۸۹	۰/۰۱	۰/۷۴۷
مهارتها و توانمندیهای مدیریتی	مهارتهای ادراکی	۰/۸۷۲	۲۷/۶۰۳	۰/۰۱	۰/۷۶۱
	مهارتهای انسانی	۰/۸۱۵	۲۹/۴۳۶	۰/۰۱	۰/۶۶۵
	مهارتهای فنی	۰/۸۹۴	۴۶/۰۶۸	۰/۰۱	۰/۷۹۹
	توانمندیهای فردی	۰/۶۷۸	۱۱/۶۰۲	۰/۰۱	۰/۴۵۹
ویژگیهای شخصیتی	برونگرایی	۰/۵۳۹	۶/۲۲۹	۰/۰۱	۰/۲۹۰
	روان‌رنجوری	۰/۷۶۹	۱۱/۴۶۸	۰/۰۱	۰/۵۹۱
	پذیرش تجربه‌های جدید	۰/۷۹۵	۱۶/۸۰۲	۰/۰۱	۰/۶۳۴
	وجدانی‌بودن و مسئولیت‌پذیری	۰/۸۰۷	۱۷/۰۴۴	۰/۰۱	۰/۶۵۰
	سازگاری	۰/۷۶۷	۱۶/۱۳۱	۰/۰۱	۰/۵۸۸
دانش و مهارت شخصی	دانش تخصصی- کاربردی	۰/۸۵۰	۲۷/۴۲۲	۰/۰۱	۰/۷۲۳
	دانش پایه	۰/۹۴۹	۷۷/۹۱۵	۰/۰۱	۰/۹۰۰
دانش و مهارت سازمانی	آشنایی با مبانی و اصول	۰/۹۴۹	۱۰۹/۹۶۴	۰/۰۱	۰/۹۰۰
	دانش و مهارت تخصصی آموزش	۰/۸۲۴	۱۷/۲۴۰	۰/۰۱	۰/۶۸۰
نظارت و کنترل	نظارت	۰/۷۱۰	۹/۳۹۲	۰/۰۱	۰/۵۰۴
	مدیریت منابع	۰/۹۴۵	۷۳/۹۴۳	۰/۰۱	۰/۸۹۳

بر اساس نتایج جدولهای ۴، ۵ و ۶ مشخص است که مقادیر بار عاملی در تحلیل عاملی مرتبه دوم و سوم، مطلوب است. همچنین مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح ۰/۰۱ و معنادار است. همچنین ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) ارتباط میان واریانس تبیین شده یک متغیر مکنون را با مقدار کل واریانس آن مورد سنجش قرار می‌دهد. مقدار این ضریب میان صفر تا یک است که مقادیر بزرگ‌تر، مطلوب‌تر است. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳، و ۰/۶۷ به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل توجه

توصیف شده است (هنسلر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). با توجه به جداول مذکور مقادیر  $R^2$  قابل توجه و مطلوب است.

### الگوی نهایی مدیران آموزش و پرورش

با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش، الگوی نهایی شایستگی‌های مدیران آموزش و پرورش در سطح مدیران ستادی آموزش و پرورش، دارای ۵۸ گویه، ۱۷ زیرمقوله، شش مقوله اصلی در دو بعد عمومی و تخصصی است.



شکل ۱. الگوی نهایی مدیران آموزش و پرورش

1. Henseler

## ■ بحث و نتیجه گیری ■

به‌زعم پژوهشگران، از ضعفهایی که نظام آموزشی کشور ما در سطوح مختلف مدیریت با آن مواجه است، واقعی نبودن فرایند انتخاب و انتصاب مدیران و نداشتن شابلونی است که بتواند به‌مثابه الگویی کارآمد، ملاکهای لازم را برای احراز پستهای مدیریتی در سطوح مختلف نظام آموزش و پرورش مانند مدیران ستادی به جهت نقش حیاتی ایشان به‌منزله برنامه‌ریزان اصلی در سیاستگذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، هدایت و نظارت عالی بر عملکرد دستگاه آموزش و پرورش فراهم آورد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف کلی، طراحی و اعتبار‌سنجی الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین مندرج در سند تحول بنیادین صورت گرفته است.

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل موضوعی (تم) و متون مصاحبه‌های ۲۲ گانه، تعداد ۶۳ مورد از مهم‌ترین شاخصهای محوری مربوط به شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش به روش استقرایی کشف و گردآوری شد. در ادامه بخش کمی نیز کیفیت کلی مدل اندازه‌گیری در مجموع با ۵۸ شاخص مورد تأیید قرار گرفت. نهایتاً، شاخصهای تأییدشده در قالب ۱۷ زیرمقوله، شش مقوله اصلی و نهایتاً در دو بعد تخصصی و عمومی تعیین و تعریف شدند. در ادامه، این شایستگیها همراه با ابعاد، مقولات، زیرمقولات و شاخصها توضیح داده می‌شوند.

### ۱. شایستگیهای عمومی

یکی از ویژگیهای تعیین‌کننده موفقیت شغلی مدیران ستاد شایستگیهای عمومی آنهاست. این بعد از سه مقوله اصلی تشکیل شده است: ارزشها و نگرشها، مهارتها و توانمندیهای مدیریتی، و ویژگیهای شخصیتی.

**۱-۱. ارزشها و نگرشها:** بعد کلان آموزش و پرورش به شدت با جامعه و فلسفه اجتماعی حاکم بر آن در ارتباط است و این ارزشها نقشی تعیین‌کننده در هدف‌گذاری کلان آموزش و پرورش دارند. مدیران ستاد باید از این ارزشها آگاه و در عمل نیز بدانها پایبند باشند. این مقوله از دو زیرمقوله تشکیل شده است: ارزشهای اجتماعی، ارزشها و نگرشهای سازمانی.

**۱-۱-۱. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله ارزشهای اجتماعی:** نتایج حاصل از تحلیل

عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «ارزشهای اجتماعی» عبارت‌اند از: عزت‌نفس؛ آشنایی با فرهنگ ایرانی و اسلامی؛ پرهیزگاری و تقوا؛ قابل‌اعتماد بودن؛ اخلاق‌مداری. به‌طورمثال، یکی از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین معتقد است که: «یک

مدیر آموزش و پرورش باید دارای فضائل اخلاقی و شایستگیهای حرفه‌ای با هویت یکپارچه توحیدی بر اساس نظام معیار اسلامی باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات نجفی و همکاران (۱۳۹۷) در زمینه عامل «آشنایی با فرهنگ اسلامی- ایرانی» همسوست و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

**۱-۲-۲. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله ارزشها و نگرشهای سازمانی:** نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «ارزشها و نگرشهای سازمانی» عبارتند از: مسئولیت‌پذیری؛ تعهد و تعلق سازمانی؛ مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع؛ قانون‌گرایی. به‌طورمثال، یکی از اعضای هیئت علمی دانشگاه معتقد است که: «به‌نظر من در وهله اول یک مدیر باید علاقه و تعهد نسبت به شغلش داشته باشد. اگر علاقه و تعهد لازم را داشته باشد هم از امکانات موجود به نحو احسن استفاده می‌کند و هم اینکه تدارک می‌بیند فرصتهایی را که به بهسازی وضع موجود کمک می‌کند». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات آقامحمدی (۱۳۹۶) در زمینه عامل «قانون‌گرایی» و ابل<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در زمینه عامل «تعهد و تعلق سازمانی» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

**۱-۲-۳. مهارتها و توانمندیهای مدیریتی:** مدیران ستادی به‌منظور انجام دادن وظایف شغلی‌شان باید مجهز به مهارتهای مدیریتی باشند. این مهارتها بر کیفیت نظام آموزشی از بالا تا پایین تأثیر می‌گذارد. مهارتهای مدیریتی مورد نیاز مدیران ستادی عبارتند از: مهارتهای ادراکی، مهارتهای انسانی، مهارتهای فنی، توانمندی فردی.

**۱-۲-۱. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله مهارتهای ادراکی:** نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «مهارتهای ادراکی» عبارتند از: آینده‌نگری و تفکر راهبردی؛ بینش سیاسی؛ بینش اجتماعی؛ کل‌نگری و تفکر سیستمی؛ تفکر انتقادی؛ بینش فرهنگی؛ بینش اقتصادی. به‌طور مثال یکی از اجرا کنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت معتقد است که: «اینکه یک مدیر باید مسیر مطمئن و الهام‌بخش را برای خودش و کارمندهایش و کارکنانش ترسیم بکند، اینکه بتواند چشم‌انداز، اهداف، راهبردها، خط‌مشی و مأموریت‌های اصلی سازمان را ترسیم کند، تدوین کند». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات ایوانز (۲۰۱۶) در زمینه عامل «آینده‌نگری و تفکر راهبردی» و می‌کین و عبدالکریم

1. Abel



(۲۰۱۹) در رابطه با عامل «تفکر انتقادی» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهش‌هاست.

### ۱-۲-۲. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله مهارتهای انسانی: نتایج حاصل از تحلیل

عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «مهارتهای انسانی» عبارت‌اند از: مهارت ارتباطی؛ پاسخگویی؛ هدایت و رهبری؛ مذاکره و متقاعدسازی؛ کارگروهی و تیم و شبکه‌سازی؛ مدیریت منابع انسانی. یکی از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینه می‌گوید که: «به نظر بنده مدیر باید بتواند آدمهای خوب و توانمندی را انتخاب کند، واجد صلاحیت انتخاب کند، به توسعه حرفه‌ای همکارانش توجه بکند. اینکه بالندگی و فرصت یادگیری را برای همکارانش فراهم بکند». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات بوچاما و همکاران (۲۰۱۴) در زمینه عامل «مدیریت منابع انسانی» و ملینگ و همکاران (۲۰۱۴) در زمینه عامل «هدایت و رهبری» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهش‌هاست.

### ۱-۲-۳. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله مهارتهای فنی: نتایج حاصل از تحلیل عاملی

تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «مهارتهای فنی» عبارت‌اند از: مهارت ICDL؛ آشنایی با سیستمهای اطلاعات مدیریت؛ سازماندهی؛ مدیریت دانش؛ تصمیم‌گیری؛ برنامه‌ریزی استراتژیک. به‌طور مثال، یکی از اعضای هیئت علمی دانشگاه بیان می‌دارد که: «توان به‌کارگیری فناوریهای نوین را من یک مهارت حرفه‌ای برای مدیران تلقی می‌کنم، اینکه فناوریهای روز آمده ولی مدیر ما هنوز در قالب قدیمی می‌خواهد حرکت کند، این یک ایراد بزرگ است. مدیر باید بلد باشد فناوریهای نوین را هم بشناسد، هم استفاده کند، هم ترویج کند و هم مستقر کند». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات رضایت و همکاران (۱۳۹۰) در زمینه عامل «آشنایی با سیستم اطلاعات مدیریت»، عبدالهی و همکاران (۱۳۹۴) در زمینه عامل «برنامه‌ریزی استراتژیک»، می‌کین و عبدالکریم (۲۰۱۹) در زمینه عامل «تصمیم‌گیری» و بنیادی و همکاران (۱۳۹۷) در زمینه عامل «مهارت ICDL» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهش‌هاست.

### ۱-۲-۴. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله توانمندیهای فردی: نتایج حاصل از تحلیل عاملی

تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «توانمندیهای فردی»

عبارت‌اند از: آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه؛ IQ بالا؛ آشنایی با یک زبان خارجی. به‌طور مثال یکی از اجراکنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت معتقد است: «برای توسعه مدیران در حوزه ستادی، انتخاب و جذب دانشجویان و فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاهها توصیه می‌شود». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات خنیفر و همکاران (۱۳۹۸) در زمینهٔ عامل «IQ بالا» و آموزش و پرورش آلبرتا (۲۰۱۸) در زمینهٔ عامل «آشنایی با شرایط بومی و محلی» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

**۳-۱. ویژگیهای شخصیتی:** مدیریت کلان نظام آموزش و پرورش به افرادی با ویژگیهای شخصیتی خاص نیاز دارد. این ویژگیهای شخصیتی عبارت‌اند از: برونگرایی، روان‌رنجوری، پذیرش تجربه‌های جدید، وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری، سازگاری.

**۱-۳-۱. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله برونگرایی:** نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «برونگرایی» عبارت‌اند از: شجاعت؛ شخصیت کاریزماتیک. یکی از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینه می‌گوید که: «موضوع مهم در انتخاب مدیران که برای من خیلی خیلی اهمیت دارد، توجه به آدمهایی است که مبنای قدرتشان کاریزما و فرمندی است. ما اگر در حوزه مدیریت بخواهیم به مبانی قانونی نفوذ در رفتار دیگران اشاره بکنیم این یعنی قدرت. آدمهای با شخصیت کاریزماتیک نگاهشون را عادلانه بین مخاطبانشون تقدیم می‌کنند». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات خورشیدی و عامری (۱۳۹۵) در زمینهٔ عامل «شخصیت کاریزماتیک» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

**۲-۳-۱. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله روان‌رنجوری:** نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «روان‌رنجوری» عبارت‌اند از: سلامت روانی؛ هوش هیجانی بالا. یکی از اعضای هیئت علمی دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی معتقد است که: «در مورد انواع هوش زیاد نوشته شده و زیاد خوانده‌ایم اما از نظر بنده یک مدیر به‌ویژه در سطوح بالاتر سازمان باید از هوش شناختی و هوش هیجانی برخوردار باشد. به قول گلمن<sup>۱</sup> (۱۳۸۷)، ۸۵ درصد علت تمایز مدیران عالی و مدیران متوسط به هوش هیجانی بستگی دارد». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات می‌کین و عبدالکریم (۲۰۱۹) در زمینهٔ عامل «هوش هیجانی بالا» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

1. Goleman

### ۱-۳-۳. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله پذیرش تجربه‌های جدید: نتایج حاصل از

تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «پذیرش تجربه‌های جدید» عبارت‌اند از: یادگیری مداوم؛ انعطاف‌پذیری؛ ریسک‌پذیری؛ پژوهش - محور بودن. در این زمینه یکی از اجرا کنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت بیان می‌کند که: «بحث یادگیری مداوم را هم پیرو همان پژوهندگی می‌توانیم داشته باشیم، یعنی همیشه یک مدیر باید در حال یادگیری باشد. همیشه خود را در معرض آموزش قرار دهد. همیشه خود را در معرض مطالب نوین و جدید علمی و آموزشی قرار دهد و ذهنش به روز باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات اوتس (۲۰۱۶) در زمینه عامل «انعطاف‌پذیری»، ملینگ و همکاران (۲۰۱۴) در زمینه عامل «ریسک‌پذیری»، رضایت و همکاران (۱۳۹۰) در زمینه عامل «پژوهش - محوری»، همچنین یافته‌های مطالعات ایوانز (۲۰۱۶) در زمینه عامل «یادگیری مداوم» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهش‌هاست.

### ۱-۳-۴. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری: نتایج حاصل از

تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری» عبارت‌اند از: نظم و آراستگی؛ کمال‌طلبی. یکی از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینه می‌گوید که: «یک مدیر در سیستم آموزشی باید از آراستگی ظاهر و وارستگی اخلاقی برخوردار باشد، تا نفوذ کلام او روی زیرمجموعه مربوطه از تأثیرگذاری لازم برخوردار باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات عارف‌نژاد (۱۳۹۶) در زمینه عامل «نظم و آراستگی» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهش‌هاست.

### ۱-۳-۵. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله سازگاری: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان

داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «سازگاری» عبارت‌اند از: انتقادپذیری؛ مثبت‌اندیشی؛ خودباوری و اعتمادبه‌نفس. به نظر یکی از اعضای هیئت علمی دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی «یک مدیر در سطوح مختلف باید دارای اعتماد به نفس باشد، منظور من از اعتمادبه‌نفس مدیران در برگیرنده خودباوری و کارآمدی یا احساس کارآمدی مدیران این است که بتوانند در برخورد با مسائل و گزاره‌های مختلف با تکیه بر توانایی خودشان منشأ اثر بوده و باز بتوانند مسائل و مشکلات را به‌راحتی حل کنند». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات پور کریمی و همکاران (۱۳۹۵) در زمینه عامل «خودباوری و اعتماد به نفس» و زین‌آبادی و عبدالحسینی (۱۳۹۶) در زمینه عامل «مثبت‌اندیشی» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهش‌هاست.

## ۲. شایستگیهای تخصصی

مدیران ستادی علاوه بر شایستگیهای عمومی، به شایستگیهای تخصصی برای انجام دادن موفقیت آمیز کارکردهای مدیریتی نیاز دارند. این شایستگیها از مقولات زیر تشکیل شده اند: دانش و مهارت شخصی، دانش و مهارت سازمانی، نظارت و کنترل.

**۱-۲. دانش و مهارت شخصی:** اداره نظام عریض و طویل آموزش و پرورش به مدیرانی نیاز دارد که از دانش و مهارتهای لازم و کاربردی در این زمینه برخوردار باشند. دانش و مهارت شخصی از دو زیرمقوله تشکیل شده است: دانش و مهارت کاربردی، دانش پایه.

**۱-۱-۲. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله دانش و تخصص کاربردی:** نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «دانش و تخصص کاربردی» عبارتند از: آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ آشنایی با اقتصاد آموزش و پرورش. یکی از اجراکنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت در مورد شایستگی مدیران آموزش و پرورش بیان می کند که: «یک مدیر باید با آمار و طریق استفاده از آن آشنا باشند، چون مدیران عالی با این آمارها سروکار دارند. باید بتوانند تحلیل درستی از این آمارها داشته باشند». این یافتهها با یافتههای به دست آمده در مطالعات غفاریان (۱۳۹۰) در مورد عامل «آشنایی با آمار و کاربرد آن» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهشهاست.

**۲-۱-۲. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله دانش پایه:** نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «دانش پایه» عبارتند از: دانش مدیریت؛ دانش رسانه؛ دانش انسان شناسی؛ دانش جامعه شناسی. به اعتقاد یکی از اعضای هیئت علمی دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی: «یک مدیر علاوه بر آن توانایی و مهارتهایی که از طریق تجربه به دست آورده قبل از هر چیز باید مهارتهای علمی داشته باشد، یعنی دانش مدیریت را داشته باشد، علم مدیریت را داشته باشد، با ویژگیهایی که به روز است و در دنیا و مخصوصاً برای مدیریت مدارس و حتی در سطوح مختلف مدیریت چه صف و چه ستاد استفاده می شود، آشنا باشد. باید به علم روز مدیریت تسلط داشته باشد و بتواند از علم مدیریت استفاده بکند». این یافتهها با یافتههای به دست آمده در مطالعات ملینگ و همکاران (۲۰۱۴) در زمینه عامل «دانش مدیریت» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به دست آمده در این پژوهشهاست.

**۲-۲. دانش و مهارت سازمانی:** سطوح عالی نظام آموزش و پرورش رابطه‌ای تنگاتنگ با جامعه، قوانین، ارزشها و بخشهای گوناگون جامعه دارد. بنابراین، هدایت نظام آموزش و پرورش

نیازمند آشنایی با قوانین و نحوه ارتباط بخش‌های گوناگون جامعه و همچنین تجربه و دانش مدیریتی است. دانش و مهارت سازمانی از دو زیرمقوله تشکیل شده است: آشنایی با مبانی و اصول، دانش و مهارت تخصصی آموزش.

## ۲-۲-۱. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله آشنایی با مبانی و اصول: نتایج حاصل از

تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «آشنایی با مبانی و اصول» عبارت‌اند از: آشنایی با نظام آموزش کشور؛ آشنایی با نظام قانون‌گذاری کشور؛ آشنایی با سند تحول بنیادین؛ آشنایی با قوانین و مقررات، آشنایی با نظام اداری کشور. به اعتقاد یکی از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین: «با نظر به آنکه اسناد بالادستی باید مبنای سیاست‌گذاری‌های مدیران قرار گیرد، بنابراین آگاهی از مفاد اسناد بالادستی لازمه کار مدیران است، به‌ویژه اسناد بالادستی مرتبط با آموزش و پرورش، در غیر این صورت نخواهد توانست کارایی لازم را در امر هدایتگری خویش داشته باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات خنیفر و همکاران (۱۳۹۸) در زمینه عامل «آشنایی با سند تحول بنیادین» و خورشیدی و عامری (۱۳۹۵) در زمینه عامل «آشنایی با قوانین و مقررات» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهش‌هاست.

## ۲-۲-۲. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله دانش و مهارت تخصصی آموزش: نتایج

حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «دانش و مهارت تخصصی آموزش» عبارت‌اند از: تجربه و مهارت آموزش؛ مدیریت استعداد؛ دانش مدیریت آموزش؛ برنامه‌ریزی آموزشی. یکی از اعضای هیئت علمی دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی معتقد است که: «برای مدیران عالی آموزش و پرورش آنچه خیلی مهم است، باید حتماً دانش مدیریت داشته باشند. به نظر من کسانی که در سطح وزارت و یا معاونان وزیر هستند باید حتماً دارای مدرک کارشناسی ارشد یا دکتری مدیریت آموزشی باشند. از نظر من دکتری سایر رشته‌ها فایده‌ای ندارد و باید حتماً رشته مدیریت آموزشی باشد که بتواند نگاهی جامع به مدیریت آموزشی و مسائل آموزش و پرورش داشته باشند». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات رضایت و همکاران (۱۳۹۰) در رابطه با عامل «برنامه‌ریزی آموزشی»، همچنین، در مطالعات عبدالهی و همکاران (۱۳۹۴) در رابطه با عامل «دانش مدیریت آموزش» همخوانی داشته و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهش‌هاست.

**۳-۲. نظارت و کنترل:** یکی از کارکردهای مدیریت، نظارت و کنترل است. این کارکرد در نظام آموزش و پرورش به دلیل ویژگیهای خاص آن همچون ساختار متمرکز و بزرگ آن اهمیت دوچندان می‌یابد. بنابراین، لازم است مدیران ستادی از مهارتهای نظارتی و مدیریت منابع بالایی برخوردار باشند.

**۲-۳-۱. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله نظارت:** نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «نظارت» عبارتند از: مهارت نظارت و کنترل. یکی از اجراکنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت در این خصوص بیان می‌کند که: «به نظر من یک مدیر باید بر حوزههای مختلف کاری اشراف داشته و آنها را به طور مستمر نظارت کند. اینکه هم بتواند آن فرایندهای کاری را کنترل و مدیریت کند و هم اینکه بتواند در ارتباط با بحث اثربخشی شرایط لازم را محقق کند و هدف آموزش و پرورش فراهم سازد». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات خورشیدی و عامری (۱۳۹۵) در زمینه عامل «مهارت نظارت و کنترل» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

**۲-۳-۲. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله مدیریت منابع:** نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «مدیریت منابع» عبارتند از: مدیریت منابع مادی؛ مدیریت زمان؛ مدیریت عملکرد. یکی از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینه می‌گوید که: «یک مدیر باید قدرت شناسایی و پیگیری جدی و مستمر برای کسب و جذب منابع مادی مفید و مؤثر از داخل و خارج سازمان را داشته باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات ملینگ و همکاران (۲۰۱۴) در زمینه عامل «مدیریت عملکرد» و آموزش و پرورش آلبرتا (۲۰۱۸) در ارتباط با عامل «مدیریت منابع مادی» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

یافته‌های پژوهش حاضر تا حدودی یافته‌های پژوهشهای انجام‌شده پیرامون شایستگیهای مدیران را در دو حوزه صفی و ستادی آموزش و پرورش مورد تأیید قرار می‌دهند، با این تفاوت که هیچ‌یک از پژوهشهای انجام‌شده حول محور زیرنظام 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.

با توجه به یافته‌های حاصل از این پژوهش پیشنهاد می‌شود که الگوی حاصل از این پژوهش در پیاده‌سازی نظامهای مبتنی بر شایستگی به‌ویژه جانشین‌پروری که اخیراً مورد توجه بسیاری از سازمانها

به‌ویژه سازمانهای آموزشی قرار گرفته است، مورد استفاده قرار گیرد. همچنین مسئولان آموزش نیز می‌توانند با بهره‌گیری از یافته‌های این پژوهش در جهت آموزش و بهسازی مدیران گام بردارند. در ضمن چارچوب پیشنهادی می‌تواند در ارزشیابی عملکرد و جبران خدمات نیز اساس کار قرار گیرد. در زمینه پژوهشهای آتی توصیه می‌شود که الگویی برای مدیران مدارس متناسب با دوره‌های تحصیلی ابتدایی، متوسطه اول، متوسطه دوم و فنی و حرفه‌ای نیز طراحی شود. به پژوهشگران علاقه‌مند در زمینه شایسته‌گزینی مدیران آموزش و پرورش نیز پیشنهاد می‌شود که نسبت به بررسی وضعیت موجود در زمینه معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران ستادی و فاصله آن با نتایج حاصل از این پژوهش به‌عنوان ملاکها و معیارهای موردنیاز یا وضعیت مطلوب و ارائه راهکارهای مناسب در این زمینه اقدام کنند.

در پایان، با توجه به آنکه هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی به‌منظور گزینش و انتصاب مدیران ستادی در نظام آموزش و پرورش است، کاربرد یافته‌های آن محدود به مدیران ستادی است و به‌کارگیری آن در سایر سطوح سازمان همچون مدیران صف (مدارس) در سطح عملیاتی نیاز به بازتعریف متغیرهای اثرگذار و اتخاذ روش تحقیق متناسب و نهایتاً تحلیل و بررسی یافته‌های پژوهش، متناسب با ویژگیهای لازم برای تصدی هر یک از مقاطع تحصیلی، متناسب با زیرنظام راهبری و مدیریت موجود در سند تحول بنیادین و شرح وظایف مربوط به آنها خواهد داشت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



- آقامحمدی، جواد. (۱۳۹۶). ارائه چارچوبی برای تبیین شاخص‌های مدیران بر اساس معیارهای اسلامی با روش سنتز پژوهی. *دوفصلنامه علمی- تخصصی اسلام و مدیریت*، ۶ (۱۲)، ۴۱-۶۲.
- بازرگان، عباس. (۱۳۹۵). روش تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: انتشارات دیدار.
- بنیادی، حجت‌اله؛ فانی، علی‌اصغر و سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی شایستگی‌های مدیران مدارس بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و دیگر اسناد بالادستی. *دوفصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۷ (۱۹)، ۱۱۹-۱۴۴.
- پورکریمی، جواد؛ فرزانه، محمد و نوروزی، میترا. (۱۳۹۵). واکاوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس؛ یافته‌های یک پژوهش ترکیبی. *مدیریت مدرسه*، ۴ (۱)، ۱-۲۵.
- خنیفی، حسین؛ نادری‌بنی، ناهید؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ فیاضی، مرجان و رحمتی، محمدحسین. (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه*، ۷ (۱)، ۱۰۵-۱۲۵.
- خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. *فصلنامه روش‌شناسی علوم/انسانی*، ۱۵ (۵۸)، ۱۶۱-۱۷۴.
- خورشیدی، عباس و عامری، اکرم. (۱۳۹۵). صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس. *فصلنامه رشد مدیریت مدرسه*، ۱۵ (۱)، ۵۵-۵۲.
- دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش. (۱۳۹۱). *برنامه درسی ملی جمهوری اسلامی ایران*. مصوبه اسفند ۱۳۹۱. تهران: شورای عالی آموزش و پرورش با همکاری سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
- دبیرخانه طرح تولید برنامه درسی ملی. (۱۳۹۰). *برنامه درسی ملی جمهوری اسلامی ایران (طرح جامع تحول بنیادین برنامه‌های درسی و تربیتی)*. نگاشت پنجم. تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، بهمن‌ماه ۱۳۹۰.
- رضایت، غلامحسین؛ یمنی‌دوزی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علیرضا و نوه‌ابراهیم، ابراهیم. (۱۳۹۰). طراحی الگوی شایستگی‌های رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران. *دوفصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، ۴ (۱)، ۴۷-۸۴.
- زین‌آبادی، حسن‌رضا و عبدالحسینی، بیتا. (۱۳۹۶). مدرسه موفق، مدیر موفق مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP). *فصلنامه علمی نوآوری‌های آموزشی*، ۱۶ (۱)، ۲۱-۴۲.
- سازمان اداری و استخدامی کشور. (۱۳۹۶). *دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران حرفه‌ای*. موضوع بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخه ۱۳۹۶/۱۱/۰۴.
- شورای عالی آموزش و پرورش. (۱۳۹۶). *برنامه زیرنظام راهبری و مدیریت نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی*. تهران: دبیرخانه شورای عالی.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۸۹). *مبانی نظری نقشه جامع علمی کشور*. تهران: دبیرخانه شورای عالی.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۹). *نقشه جامع علمی کشور*. تهران: دبیرخانه شورای عالی.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۹۰). *سند تحول بنیادین آموزش و پرورش*. تهران: دبیرخانه شورای عالی.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۹۰). *مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران*. تهران: دبیرخانه شورای عالی.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۹۲). *مجموعه مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش*. تهران: دبیرخانه شورای عالی.

- عارف‌نژاد، محسن. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی. *دو فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت مدرسه*، ۵ (۱)، ۱۵۱-۱۷۲.
- عباسزاده، میرمحمدسید؛ خضری‌آذر، هیمن؛ امانی، جواد و پاشوی، قاسم. (۱۳۹۳). *مقدمه‌ای بر معادل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS و کاربرد آن در علوم رفتاری با معرفی نرم‌افزارهای PLS\_Graph, Visual PLS, Smart PLS*. نشر دانشگاه ارومیه.
- عبدالهی، مژگان؛ فتحی‌واجارگاه، کوروش؛ تقی‌پور ظهیر، علی و رحیمیان، حمید. (۱۳۹۴). شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی. *فصلنامه علمی - پژوهشی ره‌یافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۶ (۴)، ۲۳-۵۴.
- غفاریان، وفا. (۱۳۹۰). *شایستگی‌های مدیریتی: چگونه می‌توان سازمان را بهتر اداره کرد*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- فراستخواه، مسعود. (۱۳۹۵). *روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر نظری برپایه گراندد تئوری، GTM*. تهران: انتشارات آگاه.
- گلمن، دانیل. (۱۳۸۷). *هوش هیجانی*، ترجمه نسرین پارسا، چاپ پنجم، تهران: انتشارات رشد.
- نجفی، مینا؛ قهرمانی، محمد؛ ابوالقاسمی، محمود و عارفی، محبوبه. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مراکز پیش‌دبستان. *فصلنامه ره‌یافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۹ (۲)، ۳۲۱-۳۴۴.

- Abel, M. H. (2008). Competencies management and learning organizational memory. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 15-30.
- Alberta Education. (2018). *Leadership quality standard*. Alberta Education. Retrieved from <https://education.alberta.ca/professional-practice-standards/new-professional-standards/everyone/standards-documents/>
- Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2014). School management competencies: Perceptions and self-efficacy beliefs of school principals. *Creative Education*, 5(8), 580-589.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. SAGE Publications Ltd.
- Evans, Matt H. (2016). *Competency model*. Retrieved from [http://www.exinfm.com/board/competency\\_models.htm](http://www.exinfm.com/board/competency_models.htm)
- Henseler, J., Ringle, C. M., Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics, & P. N. Ghauri, (Eds.) *New challenges to international marketing (Advances in international marketing, Vol. 20 pp. 277-319)*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Mei Kin, T., & Abdull Kareem, O. (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(5), 214-225.
- Melling, A., Morales, S., & Lightman, B. (2014). *School business management competency framework*. National College for Teaching and Leadership.
- Oates, K. (2016). *Our school leadership competencies*. Retrieved from Ambition School Leadership: <https://www.ambitionschoolleadership.org.uk/blog/leadership-competencies/>
- Willing, C. (2017). Interpretation in qualitative research. In C. W., & W. S. Rogers (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research in psychology* (pp. 274-288). SAGE Publications Ltd.