

## Professional Competence Model of School Administrators as an Effective and Key Driver of Sustainable Development

Mohammadreza Rasouli<sup>1</sup>, Ghaffar Tari<sup>2\*</sup>, Hossein Baqaei<sup>3</sup>

1. Ph.D. Student of Educational Management Department, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran.
2. Assistant Prof., Department of Management, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran.
3. Assistant Prof. of Curriculum Planning Department, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran.

### OPEN ACCESS

**Article type:** Research Article

**\*Correspondence:** Ghaffar Tari  
gh\_tari@marandiau.ac.ir

**Received:** December 5, 2023

**Accepted:** March 11, 2024

**Published:** Winter 2024

**Citation:** Rasouli, M., Tari, Gh., Baqaei, H. (2024). Professional Competence Model of School Administrators as an Effective and Key Driver of Sustainable Development. *Journal of Management and Sustainable Development Studies*, 3(4), 109-130.

**Publisher's Note:** MSDS stays neutral with regard to jurisdictional claims in published material and institutional affiliations.



**Copyright:** © 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** The purpose of this research was to present the model of professional competence of school administrators as an effective and key driver of sustainable development. This research is qualitative and to present the professional competence model of school principals as an effective and key driver of sustainable development, the data theory strategy of the Strauss and Corbin Foundation was used. In this research, the interviewees were selected from experts and professors in the field of education in Tehran. Using the theoretical sampling method, 20 experts and professors in the field of education in Tehran were interviewed. To determine the reliability of the interview forms, the within-subject agreement method of two coders (evaluators) was used, and the agreement coefficient was calculated as 0.84. For data analysis, foundation data methods and open, central, and selective coding were used, and the interviews were analyzed in the MAXQDA 18 software environment. The findings of the research showed that based on the presentation of the professional competence model of school principals as an effective and key driver of sustainable development, including the enablers of skill competence, managerial competence, and professional ethics and behavior competencies, the development of managers, the social indicators of managers, the establishment of working groups to improve performance and Green competency, attitudinal competencies, knowledge competencies, educational competency, knowledge-skill and technology commercialization competencies, productive spirit, consumption pattern modification, participation in development and moving towards national authority, which leads to the realization of the results of productive spirit, consumption pattern modification, They participate in development.

**Keywords:** Professional Competence, Sustainable Development, School Administrators.

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

Managerial competence is a set of competencies that have attracted much research attention. Employees who feel that their leaders are enthusiastic and committed are more likely to implement these characteristics about themselves. The best leaders know that when employees are motivated, productivity and individual performance, financial performance, and customer satisfaction improve because motivated employees contribute more to organizational success and are more willing to put in the extra effort to perform. Have duties that are critical to the company's goals (Busulwa et al., 2022). Gibbons states that researchers generally agree that supervisors are key influencers of employee motivation (Riazi, 2015).

The findings of previous research on the topic of the current research indicate that the views of past researchers on the topic of the professional development of managers as a key factor of sustainable development have been different (Fischer et al., 2022). Some of them have looked at the problem of professional development with an organizational approach and organizational requirements, and some others with an individual and personal approach, and found the missing link related to professional development in the individual requirements of employees, such as a sense of responsibility and attitude towards the environment, etc. and as mentioned, some other researchers consider the organization and organizational requirements to be sufficient to change the behavior of employees. Of course, another group of researchers has investigated both individual and organizational factors, but they did not seek to provide a model and did not address the future and the factors that create sustainable development. Also, unfortunately, the findings of their research did not take into account the characteristics of the field of education, so the researcher needed to carry out the present research to investigate political development as an effective and key driver of sustainable development. The problem of the current research is, what is the model of professional competence of school administrators as an effective and key driver of sustainable development in secondary schools in Tehran?

### **Theoretical framework**

Sustainable development is a new field that simultaneously pays attention to politics and culture and emphasizes the prosperity of economy, trade, and industry. It supports both the environment and coexistence with nature, and the equal rights of humans, and deals with the internal issues of countries and international issues (Lans et al., 2023). The fact is that sustainability has become the standard in the new age. A new language is being born in the scope of this debate, which offers different capacities, abilities, and solutions. Professional competencies include individual characteristics and behaviors such as skills, knowledge, and attitudes. Since these factors always and simultaneously interact with each other, it is difficult to distinguish them from each other. It means that it is not easy to say that a factor is part of knowledge skill or attitude. Some other experts have specified other components of professional competencies; Factors such as motivation, self-view, individual factors, values, beliefs, and such things that have a major contribution to career success (Chong, 2013).

### **Methodology**

This research is among qualitative research. The statistical population of experts and professors in the field of education and training, who have the conditions to enter the research, were 50 people. Using the theoretical sampling method, 20 experts and professors in the field of education in

Tehran were interviewed. The collected data were analyzed in three stages open, central, and selective coding based on the MAXQDA 18 software.

### **Discussion and Results**

Basic concepts were formed based on the codes and statements obtained in this step. In this section, the information obtained from interviews with 20 experts and professors in the field of education and training, includes 61 concepts, which are classified under 13 categories.

The results of consensus obtained from the first round of Delphi are presented in Table No. 5. The findings indicate that the value of Kendall's coefficient for all considered factors is more than 0.7 or very close to it, which indicates the consensus of experts. Kendall's coefficient of coordination for the order of thirteen effective factors in designing the model of professional competence of school administrators as an effective and key driver of sustainable development increased in the second round compared to the first round.

### **Conclusion**

The purpose of this research was to present the model of professional competence of school administrators as an effective and key driver of sustainable development. Based on the presentation of the model of professional competence of school managers as an effective and key driver of sustainable development, including the enablers of skill competence, managerial competence and ethics and professional behavior competencies, the development of managers, the social characteristics of managers, the establishment of working groups to improve performance and green competence, attitudinal competences, knowledge competences, educational competences, commercialization competences of knowledge-skills and technology, productive spirit, modification of the consumption pattern, participation in development and movement towards national authority, which leads to the realization of the results of productive spirit, modification of the pattern consumption, participation in development.

# مطالعات مدیریت و توسعه پایدار

سال سوم، شماره چهارم، زمستان ۱۴۰۲ - صفحه ۱۳۰-۱۰۹

Homepage: <https://sanad.iau.ir/journal/msds>

## مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار

محمد رضا رسولی<sup>۱</sup>، غفار تازی<sup>۲\*</sup>، حسین بقایی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد مرنده، دانشگاه آزاد اسلامی، مرنده، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت، واحد مرنده، دانشگاه آزاد اسلامی، مرنده، ایران.

۳. استادیار گروه برنامه ریزی درسی، واحد مرنده، دانشگاه آزاد اسلامی، مرنده، ایران.

**چکیده:** هدف از تحقیق حاضر، ارائه مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار بود. این پژوهش در زمره تحقیقات کیفی است و برای ارائه مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار، از راهبرد نظریه داده بنیاد اشتراوس و کوربن استفاده شد. در این تحقیق مصاحبه شونده‌گان از صاحب‌نظران و اساتید حوزه تعلیم و تربیت شهر تهران انتخاب شدند. با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری، با ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه تعلیم و تربیت شهر تهران مصاحبه شد. برای تعیین پایایی فرم‌های مصاحبه از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شد و میزان ضریب توافق ۰/۸۴ محاسبه شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش داده بنیاد و کدگذاری باز، محوری و گزینشی استفاده شد و مصاحبه‌ها در محیط نرم افزار مکس کیو‌دای ۱۸ تحلیل شدند. یافته‌های تحقیق نشان داد که بر مبنای آرایه مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار شامل توانمندسازهای شایستگی مهارتی، شایستگی مدیریتی و شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای، توسعه مدیران، شاخص‌های اجتماعی مدیران، تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد و شایستگی سبز، شایستگی‌های نگرشی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی آموزشی، شایستگی‌های تجاری سازی دانش- مهارت و فناوری، روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه و حرکت به سمت اقتدار ملی می‌شود که منجر به تحقق نتایج روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه می‌شوند.

**واژگان کلیدی:** شایستگی حرفه‌ای، توسعه پایدار، مدیران مدارس.

### دسترسی آزاد

نوع مقاله: مقاله پژوهشی

نویسنده مسئول: غفار تازی

gh\_tari@marandiau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۱

تاریخ انتشار: زمستان ۱۴۰۲

استناد: رسولی، محمد رضا، تازی، غفار، بقایی، حسین. (۱۴۰۲). مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار. فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار، ۱۲(۱)، ۱۰۹-۱۳۰.

یادداشت ناشر: MSDS در خصوص ادعاهای قضایی در مطالب منتشر شده و وابستگی‌های سازمانی بی‌طرف می‌ماند.



© 2024 by the authors. کی‌رایت

Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### مقدمه

سیاست‌های توسعه پایدار در مدارس می‌تواند آنچه در مورد پایداری در کلاس تدریس می‌شود را تقویت کند، مدرسه را به یک آزمایشگاه تبدیل کند، اثرات زیست

محیطی مدرسه را بهبود و روابط با جامعه اطراف خود را مستحکم کند. پایداری شایستگی مفهوم نسبتاً جدیدی است که به عنوان فرایند تمرکز بر تمامی پنج بُعد عملکرد پایداری (اقتصادی، راهبری، اجتماعی، اخلاقی و زیست محیطی) تعریف شده است. یکی از مهم‌ترین فاکتورهایی که در استفاده از منابع انسانی در سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود، موضوع شایستگی‌ها است (Lucas et al., 2021). در نگاه نوین به منابع انسانی، انسان به عنوان کلیدی‌ترین عنصر و منبع سازمان شناخته می‌شود که برخی از آن با نام دارایی منحصر به فرد سازمان یاد می‌کنند. در گذشته، امکانات، تجهیزات، موجودی‌ها و منابع مادی و طبیعی سرمایه یک سازمان محسوب می‌شد (Paulienè, 2017).

با رشد روزافزون صنایع، تکنولوژی و سازمان‌ها، پیامدهای عملکرد انسان بر روی محیط زیست با شتاب بیشتری در حال آشکار شدن است؛ به طوری که دیگر کسی نمی‌تواند ادعا کند که مسایلی همچون گرم شدن زمین، تغییرات آب و هوایی، آلودگی هوا، کاهش منابع سوخت فسیلی و تخریب زیست بوم‌های بکر و دست نخورده، مختص کشورهای توسعه یافته است. آمار و ارقام موجود نیز حاکی از بی‌توجهی به رفتار سبز و نگاه پایداری به مصرف انرژی و محیط زیست در کشور در حال توسعه ایران است. بطوری که طبق برآورد جهانی، خسارات سالیانه تخریب زمین در ایران ۱۵ هزار و ۳۴۰ میلیارد ریال، معادل ۱/۷ درصد تولید ناخالص داخلی بوده است. با این وجود، آلودگی‌های زیست محیطی در کشورهای در حال توسعه مانند ایران در مقایسه با کشورهای توسعه یافته با نرخ بالایی در حال رشد است (Fischer et al., 2022).

شایستگی‌های حرفه‌ای، دربرگیرنده ویژگی‌ها و رفتارهای فردی مانند مهارت‌ها، دانش و نگرش‌ها است. از آن‌جا که این عوامل همواره و همزمان با یکدیگر در تعامل هستند، متمایزسازی آن‌ها از یکدیگر دشوار است. محققان بر کیفیت‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی که برای موفقیت در نقش‌های مدیریتی لازم هستند تمرکز نمودند، به این امید که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را برای تکرار این کیفیت‌ها طراحی نمایند. بسیاری از محققان و سازمان‌ها بر تعیین شایستگی‌هایی که برای افرادی که دیگران را در سطوح مختلف سازمان رهبری می‌کنند، تمرکز نموده‌اند (Lara & Salas-Vallina, 2018; Purohit & Shah, 2017). شایستگی‌ها، ویژگی‌های قابل اندازه‌گیری افراد است که با موفقیت در کار مرتبط هستند. شایستگی، به عنوان ویژگی‌های اساسی فرد که با اثربخشی شاخص-محور و یا عملکرد برتر در شغل مرتبط هستند، تعریف شده است. در واقع، شایستگی یک چتر فراگیر است که نشان می‌دهد چه چیزی برای موفقیت نیاز است. برای موفقیت در هر شغلی به مجموعه‌ای از شایستگی‌ها نیاز است (Kermani, 2016).

شایستگی مدیریتی<sup>۱</sup> مجموعه‌ای از شایستگی‌هایی است که توجه زیادی از محققان را به خود جلب کرده است. کارکنانی که احساس کنند رهبران‌شان مشتاق و متعهد هستند، به احتمال بیشتری این ویژگی‌ها را در ارتباط با خودشان پیاده می‌سازند (Sancar et al., 2021). بهترین رهبران می‌دانند که زمانی که کارکنان مشتاق هستند، بهره‌وری و عملکرد فردی و عملکرد مالی و رضایت مشتری، بهبود می‌یابد. زیرا کارکنانی که برانگیخته شده‌اند (دارای انگیزه می‌باشند)، سهم بیشتری در موفقیت سازمانی داشته و تمایل بیشتری برای تلاش اضافی در جهت انجام وظایفی دارند

<sup>۱</sup> Managerial Competencies

که برای اهداف شرکت حیاتی می‌باشد (Busulwa et al., 2022). گیبونز<sup>۱</sup> بیان می‌کند که توافق عمومی بین محققان وجود دارد که سرپرستان، تأثیرگذاران کلیدی بر اشتیاق کارمند هستند (Riazi, 2015).

برای سال‌ها سازمان‌ها به دنبال خلق مدل‌های شایستگی جهت تشریح شاخص‌های مهم در یک شغل ویژه بوده‌اند. تحقیقات تجربی در مدیریت اثربخش خصیصه‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی را برای عملکرد بالا در نقش‌های مدیریتی ارائه کردند. محققان، برای ارزیابی شایستگی‌ها و عملکرد شیوه‌های متفاوتی را به کار برده‌اند. بویاتزیس<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) و اسپنسر<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) از مصاحبه رویدادهای رفتاری استفاده کرده‌اند (Boyatzis, 2008; Spencer, 1993). در ایران شناسایی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریتی در مراکز آموزشی و پرورشی سابقه بیش از چند سال ندارد. یافته‌های تحقیقات پیشین در زمینه موضوع تحقیق حاضر حاکی از آن است که دیدگاه پژوهشگران گذشته در زمینه موضوع توسعه حرفه‌ای مدیران به عنوان عامل کلیدی توسعه پایدار متفاوت بوده است. بطوریکه بعضی از آنها با رویکرد سازمانی و الزامات سازمانی و بعضی دیگر با رویکرد فردی و شخصی به مسئله توسعه حرفه‌ای نگاه کرده‌اند و حلقه مفقوده مربوط به توسعه حرفه‌ای را در الزامات فردی کارکنان مانند احساس مسئولیت و نگرش به محیط زیست و غیره می‌جویند و چنانچه مطرح شد، بعضی دیگر از محققان سازمان و الزامات سازمانی را برای تغییر رفتار کارکنان کافی می‌دانند. البته، گروه دیگری از پژوهشگران هر دو عامل فردی و سازمان را مورد بررسی قرار داده‌اند؛ ولی به دنبال ارائه الگو نبوده و به پیش‌آیندها و عوامل ایجادکننده توسعه پایدار نپرداخته‌اند. همچنین، در یافته‌های تحقیقات خود، ویژگی حوزه آموزش و پرورش را منظور ننموده‌اند. بنابراین، لاجرم محقق به اجرای پژوهش حاضر برای بررسی توسعه سیاسی به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار اقدام نموده است. مسأله تحقیق حاضر این است که مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار در مدارس متوسطه شهر تهران کدام است؟

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

توسعه پایدار، گستره نوینی است که در واپسین سال‌های قرن بیستم و یکم فراراه بشر گشوده شد و از آن رو که انسان را محور، و بقای عزتمند او را هدف قرار داده بود، به زودی فراگیر شد و بر دل‌ها نشست. در گذشته، انسان‌ها، شاید به غریزه، دریافته بودند که رمز بقای آنها در گرو هماهنگی با طبیعت است و آموخته بودند که زوال طبیعت، زوال آنها است. لیکن در یکی دو قرن اخیر، با اوج گیری توانائی‌های ابزاری بشر، تعادل زیست محیطی قرون گذشته به زیان طبیعت برهم خورد. لطمات وارده بر طبیعت در این دوران ابعاد گسترده و غیرقابل جبرانی یافت و در ربع آخر قرن بیستم به یک معنا از مرز فاجعه نیز گذشت. جهان سوم که قرار بود در نتیجه «مراحل توسعه» به رشد، رفاه و آزادی نائل شود، آشفته‌تر از پیش، گرفتار در فقر، نابرابری، بی‌عدالتی و عقب ماندگی شد و اوضاع به مراتب شکننده‌تر و نابسامان‌تر از گذشته شد (Lim et al., 2017).

<sup>1</sup> Gibbons

<sup>2</sup> Boyatzis

<sup>3</sup> Spencer

توسعه پایدار، عرصه نوینی است که هم‌زمان هم سیاست و فرهنگ را مورد توجه قرار می‌دهد و هم بر رونق اقتصاد و تجارت و صنعت تأکید می‌ورزد. هم از محیط زیست و همزیستی با طبیعت حمایت می‌کند، و هم از حقوق برابر انسان‌ها، هم به مسائل داخلی کشورها می‌پردازد و هم به مسائل بین‌المللی. واقعیت این است که پایداری در عصر جدید تبدیل به معیار شده است. زبان جدیدی در گستره این مناظره در حال تولد است که ظرفیت‌ها، توانمندی‌ها و راهکارهای متفاوتی را عرضه می‌کند. شایستگی‌های حرفه‌ای دربرگیرنده ویژگی‌ها و رفتارهای فردی مانند مهارت‌ها، دانش و نگرش‌ها است. از آن‌جا که این عوامل همواره و هم‌زمان با یکدیگر در تعامل هستند، متمایزسازی آن‌ها از یکدیگر دشوار است. یعنی به راحتی نمی‌توان گفت که یک عامل جزء دانش است، یا مهارت، یا نگرش. برخی دیگر از صاحب‌نظران اجزای دیگری از شایستگی‌های حرفه‌ای را نیز مشخص کرده‌اند؛ عواملی نظیر انگیزش، خودنگری، عوامل فردی، ارزش‌ها، اعتقادات و مواردی از این قبیل که در موفقیت شغلی سهم عمده‌ای را دارا هستند (Chong, 2013).

شایستگی‌های حرفه‌ای بر مبنای تجارب کاری شکل می‌گیرند و مطالعات نشان داده که خصوصیات و ویژگی‌های شایستگی‌های شغلی باید در بستر تجارب کاری مورد بحث و بررسی قرار گیرد. مطالعات صورت گرفته شایستگی‌های حرفه‌ای را به دو بُعد شایستگی‌های فنی و شایستگی‌های عمومی<sup>۱</sup> تفکیک نموده است. شایستگی فنی دربرگیرنده دانش حرفه‌ای و خاص مرتبط با شغل<sup>۲</sup> بوده و شغل‌مدار است (Lans et al., 2023)؛ در حالی که شایستگی عمومی اشاره به شایستگی فرد محور<sup>۳</sup> یا شاغل‌مدار دارد که می‌تواند در انجام وظایف شغلی اثربخش باشد و دربرگیرنده ویژگی‌های فردی نظیر انگیزش، نگرش و مشخصه‌های فردی است (Karsikas et al., 2022). شایستگی‌های فنی خاص شغل‌اند و از شغلی به شغل دیگر متفاوت‌اند. به عنوان مثال، شایستگی‌های فنی و تخصصی شغل کارشناس منابع انسانی با شایستگی‌های فنی حسابدار متفاوت است. شایستگی‌های عمومی فراتر از شغل و مرزهای شغل هستند و در میان گروه متعددی از مشاغل یکسان و مشترک می‌باشند. شایستگی‌هایی نظیر تصمیم‌گیری و حل مسأله، ارتباطات، کسب نتایج، مدیریت زمان و مواردی از این قبیل غالباً در میان مشاغل مختلف یکسان و مشترک هستند. ضمن این که این گونه شایستگی‌ها غالباً به پست‌ها و مشاغل مدیریتی مربوط می‌شوند. دسته بندی و طبقه بندی‌های مختلفی از رویکردها و شیوه‌های تعیین شایستگی‌ها وجود دارد. در ادبیات مربوط به صلاحیت و شایستگی‌های کارکنان، سه رویکرد عمده را می‌توان معرفی نمود:

۱. رویکرد رفتاری<sup>۴</sup>: این رویکرد صلاحیت‌های مورد نظر را براساس اصطلاحات رفتاری معرفی می‌کند و عمدتاً

به معرفی نوعی از رفتارها که با عملکرد عالی ارتباط دارند، می‌پردازد.

1. generic and technical Competency

2. work-related (work-oriented)

3. people-related (worker-oriented)

4 Behavioral Approach.

۲. رویکرد استاندارد<sup>۱</sup>: این رویکرد براساس تجزیه و تحلیل کارکردی شغل یا پست، به معرفی حداقل استانداردهای عملکرد در پست‌های مدیریتی جهت تضمین معین در نتایج شغل، می‌پردازد.
۳. رویکرد موقعیتی (اقتضایی)<sup>۲</sup>: اگر چه این رویکرد تا حد زیادی همانند رویکرد رفتاری است، اما تمرکز عمده این رویکرد بررسی این موضوع است که آیا عوامل موقعیتی بر صلاحیت‌های فردی مورد نیاز برای عملکرد عالی اثر می‌گذارند یا خیر (Paulienè, 2017).

در دهه گذشته الگوها و چارچوب‌های متعددی در زمینه اندازه‌گیری شایستگی‌ها مطرح شده است، این الگوها از نظر اطلاعاتی که گردآوری می‌کنند، غالباً با هم تفاوت دارند. در این زمینه می‌توان به مدل‌های درج شده در جدول شماره ۱ اشاره کرد.

جدول ۱. الگوهای مربوط به شایستگی (Source:By author)

ردیف	الگو	مؤلفه‌ها
۱	Sutaguna et al., 2023	نفوذ و تأثیر، کارمداری، کار تیمی و گروهی، تفکر تحلیل‌گرانه، خلاقیت، رشد و پیشرفت دیگران، اعتماد به نفس، هدایت اقطعی، جست و جوی اطلاعات، رهبری تیمی، تفکر مفهومی
۲	Swanson et al., 2020	شایستگی‌های معرفتی و ادراکی، شایستگی‌های انگیزاننده، شایستگی‌های هدایت‌کننده، شایستگی‌های پیش‌برنده
۳	Ploum et al., 2018	عقلایی، شخصی، ارتباطات، تعاملی، رهبری، نتیجه‌مداری، ارتباطات هسته‌ای، ارزش‌های شایستگی، شایستگی‌های مدیریتی
۵	Mikła, 2020	قابلیت‌های سازمان، سیستم‌ها و فرایندها، روابط، کسب و کار
۱۰	Viitala, 2005	شایستگی‌های فنی، شایستگی‌های تجاری، شایستگی‌های مدیریت دانش، شایستگی‌های رهبری و سرپرستی، شایستگی‌های اجتماعی

تحقیقات متعددی در ارتباط با شایستگی کارکنان در انواع مختلفی از سازمان‌ها انجام شده است. در بسیاری از این تحقیقات به تدوین مدل‌های شایستگی پرداخته شده است. در رابطه با شایستگی‌های مدیران و ارتباط آن با عملکرد حیدری (۱۴۰۱)، حسینی (۱۴۰۰)، شمس‌دین و چوتیپاتانا<sup>۳</sup> (۲۰۱۲)، کونیگسفلد و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، پورهیت و شاه (۲۰۱۸) و احمدی افتخاری و همکاران (۲۰۲۲) مدل‌های شایستگی را تدوین و اشاره می‌کنند که بین شایستگی‌های مدیران و عملکرد آنها ارتباط وجود دارد و کلیه شاخص‌های شایستگی بر سطح عملکرد تأثیرگذار هستند (Ahmadi Eftekhari et al., 2022; Heydari, 2022; Hosseini, 2021; Koenigsfeld et al., 2012; Purohit & Shah, 2018; Shamsudin & Chuttipattana, 2012). مدیرانی که از شایستگی‌های مدیریتی بالاتری برخوردارند، عملکرد برتری دارند. ویتالا (۲۰۰۵) نشان داد که شایستگی شغلی توان کمی برای پیش‌بینی عملکرد شغلی دارد (Viitala, 2005).

<sup>1</sup> Standard Approach

<sup>2</sup> Situational Approach

<sup>3</sup> Shamsudin & Chuttipattana

<sup>4</sup> Koenigsfeld & et al.



برخی از اندیشمندان نیز معتقدند که تأثیر شایستگی‌ها بر عملکرد به و سیله برخی متغیرها مانند متغیرهای بازار و متغیر فن‌آوری زمینه‌های خاص فرهنگی تعدیل می‌شود. برخی نیز مانند مدل‌هایی از شایستگی را ارائه داده و پیشنهاد می‌کنند برای ارزیابی عملکرد مدیران باید از این چهارچوب‌ها استفاده شود، اما چونگ (۲۰۱۳) بیان می‌کند که سازمان‌ها در ارزیابی مدیران از ملیت‌ها و فرهنگ‌های مختلف، باید تمایز بین مهارت‌های فنی پایدار و مهارت‌های انسانی مرتبط با فرد را مشخص نمایند (Chong, 2013). نتایج پژوهش وایلا و تولود<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) نشان داد که بین شیوه‌های رهبری آموزشی مدیران مدارس و عملکرد معلمان رابطه معناداری وجود دارد (Villa & Tulod, 2021). همچنین، سامی طاهر (۱۴۰۱) به این نتیجه رسید که سطح ابعاد توسعه پایدار در کتب درسی در عملکرد پایدار آنها تأثیر دارد (Sami, 2022).

### روش پژوهش

این پژوهش در زمره تحقیقات کیفی است و طی آن، به منظور توصیف عمیق و غنی، از دیدگاه صاحب‌نظران و اساتید حوزه تعلیم و تربیت و برای ارائه مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس، به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار، از راهبرد نظریه داده بنیاد<sup>۲</sup> «اشتراوس و کوربن<sup>۳</sup>» استفاده شد. این اساتید با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی<sup>۴</sup> انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که در فرایند گردآوری داده‌ها اشباع نظری<sup>۵</sup> حاصل شد. در این تحقیق مصاحبه شونده‌ها از صاحب‌نظران و اساتید حوزه تعلیم و تربیت شهر تهران انتخاب شدند. نکته قابل توجه در انتخاب مصاحبه شونده‌ها، شرط ورود به مصاحبه عوامل زیر بود:

۱. متخصص بودن؛

۲. دارای سابقه پژوهشی در مورد موضوع.

جامعه آماری صاحب‌نظران و اساتید حوزه تعلیم و تربیت که دارای شرایط ورود به تحقیق باشند، تعداد ۵۰ نفر بودند. با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری، با ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه تعلیم و تربیت شهر تهران مصاحبه شد. در این مطالعه، تعداد ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه تعلیم و تربیت به مرور انتخاب شدند. در واقع از مصاحبه هفدهم به بعد، محقق به کفایت نظری دست پیدا کرد و همه سؤالات مورد نظر محقق پاسخ داده شدند. در عین حال، برای اطمینان بیشتر، جمع‌آوری یافته‌ها تا مصاحبه بیستم ادامه یافت. مدت زمان هر مصاحبه از ۴۵ دقیقه تا دو ساعت (بسته به نظر مصاحبه شونده) به طول انجامید. برای تعیین پایایی فرم‌های مصاحبه از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب) استفاده شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یک

<sup>1</sup> Villa & Tulod

<sup>2</sup> Grounded Theory Method

<sup>3</sup> Strauss & Corbhn

<sup>4</sup> Snowball sampling

<sup>5</sup> Theoretical Saturation

دانشجوی مقطع دکتری درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. سپس، محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرد و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار رفت. براساس تحلیل تعداد کل کدها که توسط محقق و همکار تحقیق به ثبت رسیده است برابر ۲۲۴، تعداد کل توافقات بین این کدها ۹۴ و تعداد کل عدم توافقات بین این کدها برابر ۲۶ است. پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته در این تحقیق برابر ۸۴ درصد است.

فرایند گردآوری داده‌های مورد نیاز به مدت ۳ ماه به طول انجامید. بر اساس مفاهیمی که در این گام حاصل گردید، مقوله‌های اولیه شکل گرفتند. جهت شناسایی شاخص‌های مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس، به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار، شش سؤال در جدول شماره ۲ پرسیده شد.

جدول ۲. پرسش‌های مصاحبه (Source:By author)

ردیف	پرسش‌های مصاحبه
۱	اگر بخواهید شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس را تعریف کنید، تعریف شما چیست؟ یا وقتی از شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس صحبت می‌کنیم، چه چیزی به ذهن شما می‌رسد؟
۲	انگیزه‌های شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس کدامند؟ چه عواملی سبب شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس می‌شود؟ عوامل فردی مؤثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس چیست؟ مدیران را با چه ویژگی‌ها و خصوصیت‌هایی می‌توان دارای شایستگی حرفه‌ای تلقی کرد؟ (عوامل جمعیت‌شناختی، شخصیتی، نگرشی و رفتاری)
۳	چه شرایط و بستری باید وجود داشته باشد که شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار بوجود آید؟ چه شرایط و زمینه‌ای برای وقوع شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار ضروریست؟ (عوامل فرهنگی، ساختاری و عوامل مربوط به رهبری و مدیریت). آیا جو سازمان حامی شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار است؟
۴	شرایطی که باید در سطح جامعه وجود داشته باشد تا مشوق شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار باشد، کدامند؟ چه عواملی وجود دارند که خارج از کنترل شماسست ولی شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار را ضعیف یا تقویت می‌کند (مداخله‌گر)؟ (مثل عوامل سیاسی-قانونی، عوامل اجتماعی و فرهنگی، عوامل تکنولوژیکی، رسانه‌ها، عوامل اقتصادی)
۵	شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار چه عواقب و پیامدهایی برای فرد دارد. در ضمن شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار چه پیامدهایی برای سازمان و جامعه دارد؟
۶	برای اینکه شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار اتفاق بیفتد، چه راهبردها و استراتژی‌هایی را پیشنهاد می‌کنید.

داده‌های گردآوری شده در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی براساس نرم افزار مکس کیودای ۱۸ مورد تحلیل قرار گرفت. مقوله‌ها در مقایسه با مفاهیم، انتزاعی‌تر بوده و شالوده ساختن تئوری هستند. در مرحله کدگذاری باز، مفاهیم و مقوله‌های متن مصاحبه‌ها پیاده و شمارش شد و مطالب تکراری از آن‌ها حذف گردید. مفاهیم شامل کلمات و عبارت‌های کوتاهی بود که محتوای مصاحبه‌ها و تجربه‌های آگاهان کلیدی را منعکس می‌ساخت. در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌ها از کدهای باز استخراج و کدهای محوری تشکیل گردید. در واقع در این مرحله، نظریه‌پرداز

داده بنیاد، یک مقوله مرحله کد گذاری باز را انتخاب می‌کند و آن را در مرکز فرایندی که در حال بررسی است (به‌عنوان پدیده مرکزی) قرار می‌دهد و سپس دیگر مقوله‌ها را به آن مرتبط می‌سازد. مرحله پایانی، کدگذاری انتخابی است. در این مرحله نظریه‌پرداز داده بنیاد، یک نظریه از روابط فی ما بین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری را به نگارش در می‌آورد. در این مرحله، با ایجاد روابط بین گروه‌ها، آن‌ها را یکپارچه ساخته و چارچوب اولیه نظریه شکل می‌گیرد. به عبارت دیگر، این مرحله، به فرایند شکل‌دهی مقوله‌های اصلی و فرعی آن‌ها اشاره دارد.

جهت بررسی اعتبار مقولات پژوهش از روش دلفی استفاده شد و جهت بررسی میزان توافق خبرگان از آزمون کندال و آزمون دو جمله‌ای (باینومیل) و همچنین جهت اطمینان از ضریب کاپا استفاده شد. آزمون‌های مذکور با استفاده از نرم‌افزار اس پی اس اس ۲۴ انجام شد.

### یافته‌های پژوهش

بر اساس کدها و اظهاراتی که حاصل گردید، مفاهیم اولیه شکل گرفتند. در این بخش اطلاعات حاصل از مصاحبه با ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه تعلیم و تربیت که شامل ۶۱ مفهوم است که تحت ۱۳ مقوله قرار گرفته‌اند، در جدول شماره ۳ به تفکیک ارائه می‌شوند.

جدول ۳: مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها (Source:By author)

مقوله ۱: شایستگی‌های نگرشی	
زندگی کردن با ارزش‌های سازمان	مفاهیم
برانگیختن کارکنان به انجام کارها به خوبی	
حفظ استانداردهای بالای اخلاقی	
اعتماد سازی	
شفاف بودن	مفاهیم
همواره راست گفتن	
مقوله ۲: شایستگی‌های دانشی	
داشتن تفکر راهبردی برای رشد سازمان	مفاهیم
بهبود عملکرد مالی و بدست آوردن مزیت رقابتی	
پیش بینی و آغاز تغییر	
اولویت‌بندی اهداف استراتژیک و توجه دادن دیگران به آن	مفاهیم
مقوله ۳: شایستگی مهارتی	
ایجاد ارتباطات کاری استراتژیک در سازمان به منظور انجام بهینه امور	
استفاده از بهترین استعدادها در سازمان برای رسیدن به اهداف دلخواه و تسهیل رقابت	
الهام بخشی به پیروان	مفاهیم
بدست آوردن هم افزایی از کار گروهی	

**مقاله ۴: شایستگی مدیریتی**

شناسایی استعداد و قابلیت‌های دیگران

برانگیختن و توانمند ساختن دیگران به انجام امور مورد نظر

حمایت فعالانه از پیشرفت دیگران

ایجاد محیط مناسب برای جستجو و پرورش شیوه‌ها، سلیقه، افکار و استعدادهای گوناگون

درک چگونگی تأثیر عمل یک فرد بر دیگری

یادگیری از شکست‌ها و اشتباهات

نمونه سازی و سرمشق‌گیری بینش درونی

فعالانه به دنبال بازخور بودن

پالایش رویکردها بر مبنای نظرات دیگران

مفاهیم

**مقاله ۵: شایستگی آموزشی**

شایستگی‌های تدریس

شایستگی‌های آموزش رفتار در محیط آموزشی

صلاحیت‌های مدیریتی در کلاس

شایستگی‌های آزمون‌سازی و ارزشیابی

شایستگی‌های استفاده فناوری در کلاس

مفاهیم

**مقاله ۶: شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای**

مسئولیت‌پذیری

پاسخگویی

عدالت‌ورزی

مفاهیم

**مقاله ۷: شایستگی‌های تجاری‌سازی دانش - مهارت و فناوری**

خلاقیت و نوآوری

توجه به نقاط قوت و ضعف و ایجاد فرصت

شایستگی مدیریت ایده‌ها و نوآوری

شایستگی بازاریابی و بازاریابی

شایستگی‌های ارزش‌گذاری به نوآوری

مفاهیم

**مقاله ۸: توسعه مدیران**

استفاده از آموزش‌های ضمن خدمت

تدراک منابع تخصصی مرتبط با شغل

دادن مأموریت تخصصی برای اهداف سازمانی

تعیین استانداردهای آموزشی سطح بالا

استقرار مدیریت کیفیت فراگیر

مفاهیم

**مقاله ۹: شاخصه‌های اجتماعی مدیران**

وظیفه‌شناسی

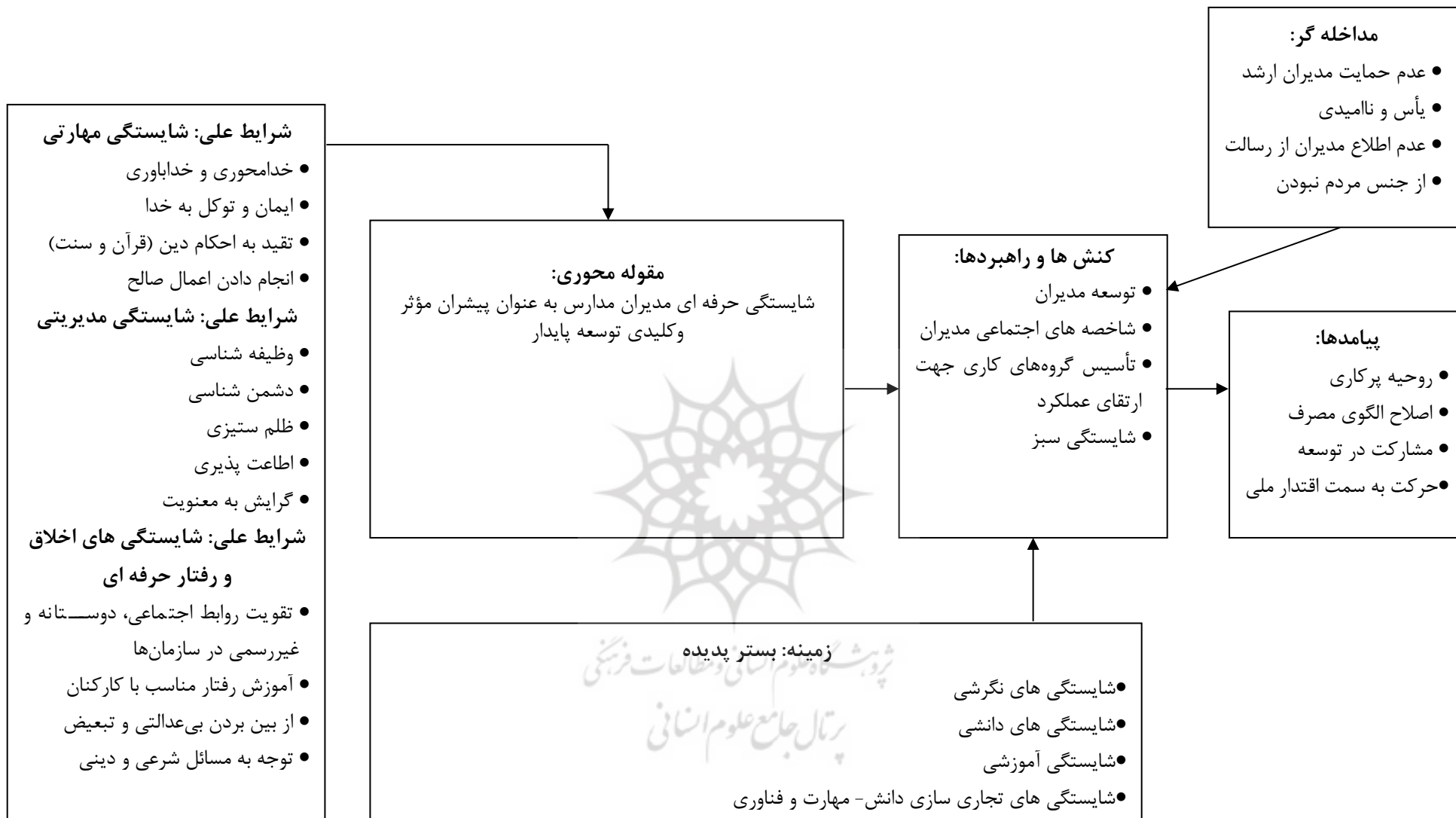
ظلم‌ستیزی

اطاعت‌پذیری

مفاهیم

گرایش به معنویت	
مقوله ۱۰: تاسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد	
ارزیابی‌های سیستمی جهت اثربخش بودن عملکرد	
هدف‌گزینی	
مفاهیم	تدوین صحیح و دقیق ماموریت اعضا و هماهنگی بین بخش‌های سازمانی
	تعریف تمام شغل‌ها با وظیفه‌ها و ارتباط‌هایشان
	مبتنی بودن همه امور مبتنی بر تخصص
مقوله ۱۱: شایستگی سبز	
طرفداری از محیط زیست	
مفاهیم	تقویت نگرش زیستی معلمان
	حمایت از فعالیت‌های سبز
مقوله ۱۲: عوامل مداخله‌گر	
عدم حمایت مدیران ارشد از توسعه حرفه‌ای	
مفاهیم	یأس و ناامیدی
	عدم اطلاع مدیران از رسالت
	از جنس مردم نبودن
مقوله ۱۳: پیامدها	
روحیه پرکاری	
مفاهیم	اصلاح الگوی مصرف
	مشارکت در توسعه
	حرکت به سمت اقتدار ملی

در گام بعدی، تلاش گردید مقوله‌های مشابه و مقارن در تم‌های اصلی جای گیرند. بر اساس اشتراک مفهومی که مقولات با یکدیگر داشتند، تم‌ها به شکل مفاهیم انتزاعی تری استخراج شدند. پس از تهیه و تنظیم جدول مفاهیم و مقولات اولیه به عنوان گام نخست تحلیل کیفی اطلاعات حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل این فرآیند، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجریدی‌تر جهت دستیابی به تم‌های اصلی، گروه‌بندی شدند. پس از مقایسه مقوله‌های گروه‌بندی شده، مقوله‌های مرتبط با یکدیگر در یک مضمون کلی دسته‌بندی شدند و بر اساس عناوین موجود در نظریه‌های مرتبط یا مفاهیم برخاسته از ادبیات تحقیق، عناوین کلی برای این مضمون‌ها در نظر گرفته شد. نمودار شماره ۱، ایجاد ارتباط بین مقوله‌های مختلف شناسایی شده را در قالب الگوی پارادایم نمایش می‌دهد.



نمودار ۱. کدگذاری محوری بر اساس الگوی پاردایم (Source:By author)

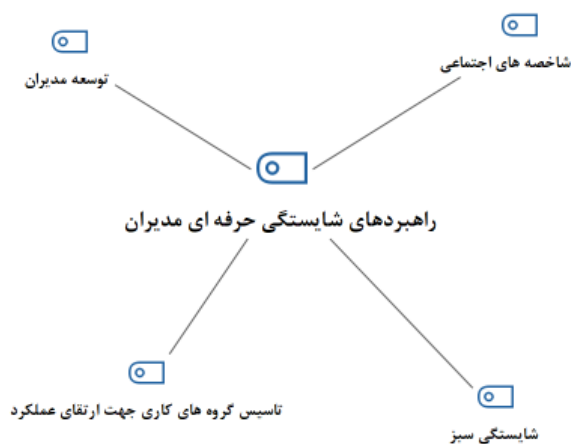
۱- **مقوله محوری:** با توجه به اینکه مصاحبه‌های صورت گرفته و نیز مرور ادبیات نظری مرتبط با تحقیق مبنا و ستون اصلی مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار است، پس از جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در مرحله کدگذاری باز و بررسی ویژگی‌های ارائه شده، مقوله شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار به عنوان مقوله محوری انتخاب شد.

۲- **شرایط علی:** این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شوند. از میان مقوله‌های موجود، شایستگی مهارتی، شایستگی مدیریتی و شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای به عنوان علی تلقی می‌شوند که نقش فعال در مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار در راستای تحقق اهداف داشته و تا این عوامل مهیا نشوند، شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس شکل نمی‌گیرد. در نمودار شماره ۲ به شرایط علی شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس اشاره شده است.



نمودار ۲. شرایط علی شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس (Source: By author)

۳- **کنش‌ها و راهبردها:** کنش‌ها و تعاملات بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر، اتخاذ می‌شوند. به این مقوله‌ها راهبرد نیز گفته می‌شود. این راهبردها در تحقیق حاضر عبارتند از: توسعه مدیران، شاخصه‌های اجتماعی مدیران، تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد و شایستگی سبز. در نمودار شماره ۳ راهبردهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس نشان داده شده است.



نمودار ۳. راهبردهای شایستگی حرفه ای مدیران مدارس (Source:By author)

۴- **بستر زمینه:** به شرایط خاصی که برکنشها و تعاملات تأثیر می‌گذارند، بستر گفته می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل دهند و در الگوی معرفی شده عبارتند از:

- شایستگی‌های نگرشی
- شایستگی‌های دانشی
- شایستگی آموزشی
- شایستگی‌های تجاری‌سازی دانش - مهارت و فناوری

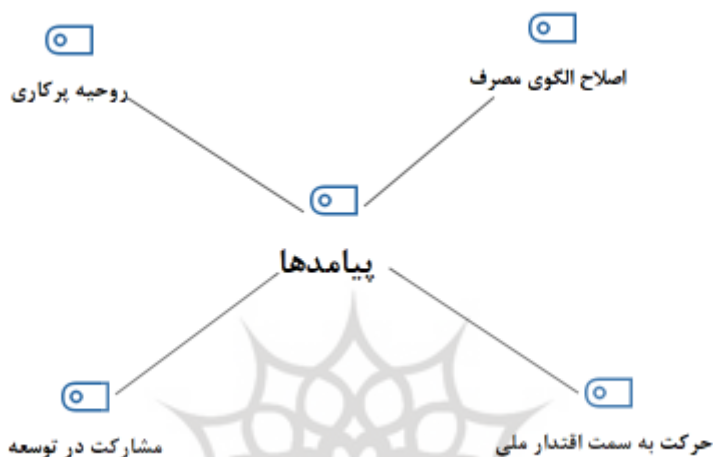
در نمودار شماره ۴ بستر پدیده شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس نشان داده شده است.



نمودار ۴. بستر پدیده شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس (Source:By author)



۵- پیامدها: برخی از مقوله‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. در پژوهش حاضر، رخداد نتایج مدل شامل روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه و حرکت به سمت اقتدار ملی، نتیجه کنش‌ها و تعاملات ایجاد شده و تأثیرپذیر از شرایط علی، مقوله محوری و بستر زمینه می‌باشد. در نمودار شماره ۵ پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس نشان داده شده است.



نمودار ۵. پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس (Source:By author)

جهت بررسی اعتبار مقولات پژوهش اعضای پانل دلفی برای این پژوهش به صورت نمونه گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدف‌دار یا قضاوتی و زنجیره‌ای برگزیده شده‌اند. براساس جدول شماره ۴، تعداد ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه تعلیم و تربیت شهر تهران در بخش اول تحقیق انتخاب، که ۲۰ نفر از آنان حاضر به همکاری شدند.

جدول ۴. مدارک دانشگاهی گروه نمونه (Source:By author)

مدارک	تعداد
دکتری	۲۰
کارشناسی ارشد	-

در این قسمت، تحلیل نتایج به دست آمده از روش دلفی با استفاده از روش‌های آماری مرتبط صورت گرفت. جهت بررسی میزان توافق خبرگان از آزمون کندال و آزمون دو جمله‌ای (باینومیال) و همچنین جهت اطمینان از ضریب کاپا استفاده شد. آزمون‌های مذکور با استفاده از نرم افزار اس پی اس ۲۴ انجام شد. در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضریب هماهنگی کندال استفاده شد. ضریب هماهنگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه هماهنگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به N شی یا فرد. با کاربرد این مقیاس می‌توان همبستگی رتبه‌ای میان K مجموعه رتبه را یافت. چنین مقیاسی به ویژه در مطالعات مربوط به «روایی میان داوران» مفید است. ضریب هماهنگی کندال نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را براساس اهمیت آن‌ها مرتب کرده‌اند، به طور اساسی

معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند. این مقیاس با استفاده از فرمول شماره ۱ محاسبه می‌شود.

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}k^2(N^3 - N)} \quad \text{فرمول (۱)}$$

که در آن حاصل جمع مربعات انحراف‌های  $R_j$  ها از میانگین  $R_j$  ها از فرمول شماره ۲ بدست می‌آید.

$$S = \sum (R_j - \frac{\sum R_j}{N})^2 \quad \text{فرمول (۲)}$$

که در آن  $R_j$  (مجموع رتبه‌های مربوط به یک عامل)؛  $K$  (تعداد مجموعه‌های رتبه‌ها (تعداد داوران)؛  $N$  (تعداد عوامل رتبه‌بندی شده)؛  $(1/12 K^2 (N - N^3))$  حداکثر حاصل مربعات انحراف‌های از میانگین  $R_j$  ها (یعنی حاصل جمع  $S$  که در صورت وجود موافقت کامل بین  $K$  رتبه‌بندی مشاهده می‌شد). نتایج این تجزیه و تحلیل در جدول شماره ۵ آمده است.

جدول شماره ۵. میزان اجماع نظر خبرگان با استفاده از ضریب هم‌هنگی کندال در دور اول دلفی (Source:By author)

ردیف	متغیر	ضریب کندال (W)	آماره کای دو	درجه آزادی	ضریب کاپا	سطح معنی داری
۱	شایستگی‌های نگرشی	۰/۶۵۷	۱۴/۵۴	۱۹	۰/۷۵۸	۰/۰۵۴
۲	شایستگی‌های دانشی	۰/۷۵۶	۲۱/۵۲	۱۹	۰/۶۳۹	۰/۰۰۱
۳	شایستگی مهارتی	۰/۷۵۴	۱۴/۶۳	۱۹	۰/۸۴۹	۰/۰۰۱
۴	شایستگی مدیریتی	۰/۸۶۹	۳۰/۳۴	۱۹	۰/۷۱۵	۰/۰۰۱
۵	شایستگی آموزشی	۰/۷۴۱	۱۷/۶۸	۱۹	۰/۵۶۳	۰/۰۸۵
۶	شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای	۰/۷۶۴	۲۱/۶۹	۱۹	۰/۸۴۷	۰/۰۰۱
۷	شایستگی‌های تجاری سازی دانش - مهارت و فناوری	۰/۸۱۹	۳۵/۶۳	۱۹	۰/۷۵۹	۰/۰۰۱
۸	توسعه مدیران	۰/۷۵۸	۱۷/۶۷	۱۹	۰/۶۳۸	۰/۰۰۱
۹	شاخصه‌های اجتماعی مدیران	۰/۷۶۳	۱۹/۵۴	۱۹	۰/۷۵۲	۰/۰۰۱
۱۰	تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد	۰/۷۵۴	۲۵/۶۳	۱۹	۰/۹۶۸	۰/۰۰۱
۱۱	شایستگی سبز	۰/۷۸۲	۱۶/۴۱	۱۹	۰/۸۲۵	۰/۰۰۱
۱۲	عوامل مداخله گر	۰/۶۵۸	۱۲/۳۶	۱۹	۰/۷۱۲	۰/۰۰۱
۱۳	پیامدها	۰/۷۲۵	۳۵/۶۳	۱۹	۰/۷۶۹	۰/۰۰۱

نتایج میزان اجماع حاصل از اجرای دور اول دلفی در جدول شماره ۵ ارائه شده است. یافته‌ها بیانگر آن است که مقدار ضریب کندال برای همه عوامل مدنظر بیشتر از ۰/۷ یا بسیار نزدیک به آن است که دلالت بر اجماع خبرگان دارد. سطح معناداری برای ضریب هم‌هنگی کندال در بیشتر عوامل نیز بیش از ۵ درصد است؛ که به معنای وجود توافق معنادار بین خبرگان است. بنابراین، می‌توان گفت که در همین مرحله بین خبرگان اجماع کلی برقرار شده است. نتایج

تجزیه و تحلیل دور دوم دلفی در جدول ۶ آمده است. جهت بررسی مجدد میزان توافقات در دو دور نیز نظرات خبرگان با استفاده از آزمون کندال بررسی شد.

جدول شماره ۶. میزان اجماع نظر خبرگان با استفاده از ضریب هماهنگی کندال در دور دوم دلفی (Source:By author)

ردیف	متغیر	ضریب کندال (W)	آماره کای دو	درجه آزادی	ضریب کاپا	سطح معنی داری
۱	شایستگی‌های نگرشی	۰/۸۶۷	۱۸/۵۴	۱۹	۰/۷۵۸	۰/۰۰۱
۲	شایستگی‌های دانشی	۰/۸۲۶	۲۸/۶۳	۱۹	۰/۸۵۶	۰/۰۰۱
۳	شایستگی مهارتی	۰/۷۹۷	۱۵/۴۷	۱۹	۰/۶۳۵	۰/۰۰۱
۴	شایستگی مدیریتی	۰/۸۷۴	۳۱/۶۹	۱۹	۰/۹۲۴	۰/۰۰۱
۵	شایستگی آموزشی	۰/۷۵۹	۲۰/۵۷	۱۹	۰/۷۴۱	۰/۰۸۵
۶	شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای	۰/۸۱۱	۲۹/۸۳	۱۹	۰/۶۳۵	۰/۰۰۱
۷	شایستگی‌های تجاری سازی دانش- مهارت و فناوری	۰/۸۶۷	۳۹/۸۲	۱۹	۰/۵۸۹	۰/۰۰۱
۸	توسعه مدیران	۰/۸۲۲	۲۸/۳۳	۱۹	۰/۷۴۵	۰/۰۰۱
۹	شاخصه‌های اجتماعی مدیران	۰/۸۴۱	۲۹/۶۵	۱۹	۰/۶۸۵	۰/۰۰۱
۱۰	تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد	۰/۸۲۶	۴۵/۸۰	۱۹	۰/۷۲۹	۰/۰۰۱
۱۱	شایستگی سبز	۰/۷۹۲	۱۸/۶۲	۱۹	۰/۶۲۱	۰/۰۰۱
۱۲	عوامل مداخله گر	۰/۷۸۲	۱۵/۵۸	۱۹	۰/۷۴۱	۰/۰۰۱
۱۳	پیامدها	۰/۸۱۹	۱۶/۴۷	۱۹	۰/۷۵۸	۰/۰۰۱

ضریب هماهنگی کندال برای ترتیب عوامل سیزده‌گانه اثرگذار در طراحی مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار در دور دوم نسبت به دور اول افزایش یافت.

### بحث و نتیجه گیری

هدف از تحقیق حاضر، ارائه مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار بود. بر مبنای ارایه مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار شامل توانمندسازهای شایستگی مهارتی، شایستگی مدیریتی و شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای، توسعه مدیران، شاخصه‌های اجتماعی مدیران، تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد و شایستگی سبز، شایستگی‌های نگرشی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی آموزشی، شایستگی‌های تجاری سازی دانش- مهارت و فناوری، روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه و حرکت به سمت اقتدار ملی می‌شود که منجر به تحقق نتایج روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه می‌شوند. یافته‌های تحقیق با نتایج حیدری (۱۴۰۱)، سامی طاهر (۱۴۰۱)، لانس و همکاران (۲۰۲۳)، وایلا و تولود (۲۰۲۱) و پورهیت و شاه (۲۰۱۸) همخوانی دارد.

در تبیین یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که به دلیل پدید آمدن مشکلاتی چون تخریب منابع طبیعی، آلودگی محیط‌زیست، فقر و نابرابری و غیره، رویکرد توسعه پایدار مطرح شد. پارادایم سنتی توسعه، به دنبال حصول رشد اقتصادی به هر قیمتی است، در حالیکه در پارادایم جدید، رشد کیفی با توجه به محیط زیست و عدالت اجتماعی مدنظر قرار گرفته است. در این بین، آموزش عالی به دلیل ضریب تأثیر بسیار بالای خود در آگاهی بخشی و ارتقای قابلیت‌های مورد نیاز افراد جامعه، ظرفیت لازم برای آغاز جنبش توسعه پایدار را دارد. آموزش و پرورش از جمله مهم‌ترین سازمان‌هایی هست که ارتباط تنگاتنگی با سایر ابعاد جامعه دارد و از آن انتظار می‌رود از طریق ایجاد بسترهای لازم، به خلق دانایی و توزیع و انتشار آن مبادرت ورزیده و برای توسعه همه‌جانبه کشور راهگشا باشد. اگرچه در هزاره سوم سازمان‌ها و نظام آموزشی با چالش‌ها، تغییرات و پویایی‌های غیرقابل پیش‌بینی مواجه شده‌اند، اما جهت بقا و ماندگاری خود باید تلاش‌های زیادی انجام دهند به طوری که با تغییر در ساختار، فرآیندها و نظام‌های دانشگاهی بتوانند آن را با شرایط جدید سازگار کنند.

دانشگاه نقطه آغاز مسیر توسعه خواهند بود و هیچ نهاد اجتماعی به اندازه دانشگاه در این مقوله تأثیرگذارتر نبوده است. چه در کشورهای اروپایی که در بُعد اجتماعی انتظارات جامعه را رهبری نموده و در بُعد عملی و علمی نیز دانشمندان با ابداعات و اختراعات خود، مفهوم توسعه را عینیت بخشیدند و چه در کشورهای کمتر توسعه‌یافته که جامعه را برای پذیرش توسعه آماده نماید و ملزومات و سازوکار آن را تدارک می‌بینند. توسعه پایدار جز با سرمایه‌گذاری بر نیروی کار و سرمایه انسانی در جوامع مختلف ممکن نخواهد بود. در توسعه پایدار، محور توسعه انسان است. اما در آموزش عالی دو جهت‌گیری وجود دارد: (۱) آموزش‌هایی که بیشتر به مبانی و اصول علمی رشته‌ها تأکید دارد و دانش‌آموختگان را به مهارت‌های طراحی، برنامه‌ریزی، تحقیق، نوآوری و نظریه‌پردازی رهنمون می‌سازد و (۲) آموزش‌هایی که ضمن توجه کافی به پایه‌های علمی، بیشتر معطوف به کسب مهارت در حرفه‌ها و اجرای طرح‌ها و بهره‌برداری از تجهیزات است. با تغییر پارادایم از توسعه اقتصادی به توسعه پایدار، نقش و کارکرد نظام آموزشی نیز دچار تحولات اساسی شد. این نظام در چارچوب پارادایم توسعه اقتصادی نهادی به‌شمار می‌رود که با تبعیت از رویکرد بازار و عقلانیت ابزاری در تلاش برای تربیت نیروی انسانی ماهر برای اشتغال در اقتصاد سرمایه‌داری، تجاری‌سازی دانش و خلق ثروت از دانش است.

در این پژوهش شایستگی حرفه‌ای مدیران در سطح سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. پیشنهاد می‌شود که شایستگی حرفه‌ای مدیران در سطح تیمی و فردی نیز مورد بررسی قرار گیرد. از این‌رو به‌منظور کمک به طراحی برنامه‌ها و استقرار توسعه پایدار در مدارس، پیشنهادهایی برای مدیران ارائه شده است:

۱. مدیران مدارس، کارکنان را به انجام کارها به خوبی برانگیزانند و استانداردهای بالای اخلاقی را در بانک حفظ کنند.
۲. مدیران تفکر راهبردی برای رشد سازمان داشته باشند و عملکرد مالی را بهبود دهند و از این طریق مزیت رقابتی کسب کنند.

۳. ارتباطات کاری استراتژیک در سازمان به منظور انجام بهینه امور ایجاد شود و مدیران از بهترین استعدادها در سازمان برای رسیدن به اهداف دلخواه و تسهیل رقابت استفاده کنند.
۴. مدیران استعداد و قابلیت‌های کارکنان را شناسایی کنند و محیط مناسب برای جستجو و پرورش شیوه‌ها، سلايق، افکار و استعدادهاي گوناگون بوجود آورند.
۵. پیشنهاد می‌شود با برگزاری جلسات هم‌اندیشی و نشست‌های تخصصی شایستگی‌های مدیران در مدارس حفظ و تقویت شود.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان به نسبت سهم برابر در این پژوهش مشارکت داشته‌اند.

### تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافع توسط نویسندگان بیان نشده است.

### References

- Ahmadi Eftekhari, N., Mani, S., Bakhshi, J., & Mani, S. (2022). Project manager competencies for dealing with socio-technical complexity: a grounded theory construction. *Systems 10*(5), 161. [In Persian]
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development, 25*(7), 5-12.
- Busulwa, R., Pickering, M., & Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management, 102*.
- Chong, E. (2013). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of Business Research, 66*(3), 345-353.
- Fischer, D., King, J., Rieckmann, M., Barth, M., Büssing, A., Hemmer, I., & Lindau-Bank, D. (2022). Teacher Education for Sustainable Development: A Review of an Emerging Research Field. *Journal of Teacher Education, 73*(5), 509-524.
- Heydari, R. (2022). *Environmental responsibility: analysis of innovative actions of schools* [MSc, University of Kurdistan, Faculty of Humanities and Social Sciences]. [In Persian]
- Hosseini, S. N. (2021). *Relationship between professional competences and professional empowerment of teachers with the academic involvement of first high school girls in Tankabon city in the academic year 1399-1400* [Master's thesis, Shafaq Institute of Higher Education]. [In Persian]
- Karsikas, E., Meriläinen, M., Tuomikoski, A. M., Koivunen, K., Jarva, E., Mikkonen, K., & Kanste, O. (2022). Health care managers' competence in knowledge management: A scoping review. *Journal of Nursing Management, 30*(5), 1168-1187.
- Kermani, B. (2016). *Designing a Competency Model for Hospital Managers and Its Relationship with Hospital Performance Based on the National Accreditation Model (Case Study: Affiliated Hospitals of Iran University of Medical Sciences)* [Master's Thesis, Islamic Azad University]. [In Persian]

- Koenigsfeld, J. P., Kim, S. H., Cha, J. M., Perdue, J., & Cichy, R. F. (2012). Developing a competency model for private club managers. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 633-641.
- Lans, T., Van Wagenberg, C. P., Biemans, H., Hoste, R., & Jung, Y. (2023). Learning apart or together? The relationships of the social interdependence orientation and social competence of owner-managers with their social learning behaviour and firm performance within a Korean small-business context. *Human Resource Development International*, 26(1), 29-47.
- Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. *Journal of Business Research*, 79, 152-160.
- Lim, J. S., Darley, W. K., & Marion, D. (2017). Market orientation ‘innovation commercialization capability and firm performance relationships: the moderating role of supply chain influence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(7), 913-924.
- Lucas, M., Bem-Haja, P., Siddiq, F., Moreira, A., & Redecker, C. (2021). The relation between in-service teachers' digital competence and personal and contextual factors: What matters most? *Computers & Education*, 160.
- Mikła, A. (2020). Managerial Competencies Management—A Practical Approach. *Education Excellence and Innovation Management*, 17909-17915.
- Paulienė, R. (2017). Interaction between managerial competencies and leadership in business organisations. *Regional Formation and Development Studies*, 21(1), 97-107.
- Ploum, L., Blok, V., Lans, T., & Omta, O. (2018). Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. *Organization & environment*, 31(2), 113-132.
- Purohit, H., & Shah, S. B. (2018). Managerial competencies and organisational performance: A literature review. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 8(1), 163-171.
- Riazi, M. (2015). *measuring the competencies of professional managers and its effect on their performance*, Higher Institute of Education and Research of Management and Planning [Master's thesis, Faculty of Management]. [In Persian]
- Sami Taher, E. (2022). *Examining the dimensions of sustainable development in history textbooks of the introductory stage from the teachers' point of view, Al-Mustafa Al-Alamiya Community* [Master's thesis, Higher Education Institute of Science and Education]. [In Persian]
- Sancar, R., Atal, D., & Deryakulu, D. (2021). A new framework for teachers' professional development. *Teaching and Teacher Education*, 101.
- Shamsudin, M. F., & Chuttipattana, N. (2012). Determinants of managerial competencies for primary care managers in Southern Thailand. *Journal of Health Organization and Management*, 26(2), 258-280.
- Spencer, L. M. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley.
- Sutaguna, I. N. T., Yusuf, M., Ardianto, R., & Wartono, P. (2023). The Effect Of Competence, Work Experience, Work Environment, And Work Discipline On Employee Performance. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(1), 367-381.
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96.
- Viitala, R. (2005). Perceived development needs of managers compared to an integrated management competency model. *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 36-41.
- Villa, F. T., & Tulod, R. C. (2021). Correlating instructional leadership practices of school administrators with teachers' competencies. *Linguistics and Culture Review*, 5(S1), 83-99.