

استخراج مؤلفه های مهارت های نرم مدیران آموزشی به روش آمیخته اکتشافی (طراحی یک ابزار اندازه گیری)

علی خالق خواه^۱ و حبیبه نجفی^{۲*}

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۷/۲۸ صص ۴۴-۲۵ تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۱۸

چکیده

مهارت های نرم می تواند به عنوان مهارت های انسانی متمرکز بر صلاحیت در کار کردن با اشخاص دیگر تعریف شود. مدیران آموزشی در این قرن نیازمند ادغام مهارت های سخت و نرم به منظور افزایش اثربخشی و بهره وری در کار خود هستند. هدف این پژوهش، استخراج مؤلفه های مهارت های نرم مدیران آموزشی و طراحی ابزار اندازه گیری است. روش: روش این پژوهش، آمیخته و از نوع اکتشافی (به دلیل اولویت گردآوری داده های کیفی) است. نمونه آماری در این تحقیق، شامل ۴۰ نفر مدیر آموزشی هستند که به روش نمونه گیری هدفمند (گلوله برفی) از بین مدیرانی که در مراکز آموزشی شهر تبریز مشغول به خدمت و دارای روابط گسترده بودند، انتخاب شدند. داده های کیفی با روش مصاحبه گروه کانونی و سپس تحلیل محتوا شدند و داده های کمی با روش تحلیل عاملی به وسیله نرم افزار Spss مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته ها: پس از تحلیل محتوا، ۷ مؤلفه شامل: تفکر تحلیلی و حل مسأله، ارتباطات، کارگروهي، مدیریت اطلاعات، توسعه نوآوری، یادگیری مادام العمر، اخلاق و مهارت های حرفه ای استخراج شدند. پرسش نامه طراحی شده دارای ۳۰ سؤال است که روایی آن با تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفت که ضرایب همه بارهای عاملی بالای ۰/۷ است، بنابراین هیچ آیتمی از پرسش نامه حذف نشد. پایایی پرسش نامه با ضریب آلفای کرونباخ اندازه گیری شد که مقدار آن ۰/۸۱ برآورد شد که از میزان قابل قبولی برخوردار است. مهارت های نرم مدیران در دنیای متغییر و رقابتی امروزی بیش از مهارت های سخت و رسمی مورد نیاز است، از این رو مدیران آموزشی باید این مهارت ها را در اولویت کار خود قرار دهند و در تقویت مؤلفه های آن برای ارتقای اثربخشی سازمان خود، تلاش کنند.

کلید واژه ها: مدیران آموزشی، مهارت های نرم، روش آمیخته، ابزار اندازه گیری.

^۱ دانشیار، فلسفه تعلیم و تربیت، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

^۲ دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

مقدمه

مدیریت آموزشی معاصر به طور وسیع بر روی کیفیت، دانش، توانایی، مهارت های یادگیری، آموختن برای یادگیری، مهارت های زندگی خوب، انعطاف پذیری در برخورد با مشکل و قابلیت های استفاده فناوری اطلاعات تأکید می کند (Prasek; 2011; p 14). امروزه سرمایه و مزیت رقابتی یک سازمان، ثروت و اندوخته مادی نیست (بلکه دانش و علم است، بنابراین تعلیم و تربیت برای فراگیری دانش در دنیای رقابتی امروزی ضروری است، به تبع آن مدیران سازمان های آموزشی باید بیش از سایر سازمان ها در پی توسعه مهارت های نرم خود باشند، چون سازمان آموزشی مکانی است که دانش و اندوخته علمی در آنجا آموزش داده می شود. متأسفانه با وجود تأکید فراوان بر روی دانش و علم به عنوان سرمایه بزرگ در دنیای پیچیده و غیر قابل پیش بینی امروزی، مهارت مدیران آموزشی به خصوص مهارت نرم آن ها، به عنوان یک منبع انسانی مهم و کارساز در سازمان های آموزشی مورد غفلت واقع شده است. (Abell; 2002; p 12). مهارت های نرم می تواند به عنوان مهارت های انسانی متمرکز بر صلاحیت در کار کردن با اشخاص دیگر تعریف شود (Iles; 2001; p 45). فرآیند یادگیری در مدارس باید فرصت های کافی برای یادگیری جهت دار دانش آموزان تعیین کند، تا به اهداف یادگیری خود از طریق تجاربشان دست یابند. به تبع آن، مدیران آموزشی باید تفاوت های فردی هر دانش آموز را از لحاظ هوشی و استعداد بررسی کنند و معلمان برای دانش آموزان فعالیت های یادگیری متفاوت طراحی کنند؛ به طوری که دانش آموزان از یادگیری خود لذت ببرند، به یادگیری خوب عادت کرده و در فعالیت های اجتماعی شرکت کنند (Trilling; Fadel; 2009; p 11). در نتیجه، مدیریت آموزشی باید با نیازهای اجتماعی متجانس باشد. ویجان^۱ در سال ۲۰۱۲ بیان کرد که مهارت های اصلی بشر برای زندگی کردن در قرن ۲۱، مهارت های یادگیری و نوآوری، حل مسأله، ارتباطی و مشارکتی، تفکر انتقادی، تفکر خلاقیت، فناوری اطلاعات و مهارت های ارتباطی به منظور دسترسی سریع تر به اطلاعات، مهارت های زندگی، مهارت های اجتماعی، مهارت های فرهنگی و مهارت های رهبری و مسوولیت است. ویجان بعداً تأکید کرد که مدیران آموزشی باید این مهارت های نرم را در بین کارکنانشان توسعه دهند تا عملکردشان بسیار بهبود یابد. بر طبق نظر کاتز^۲ در سال ۱۹۷۴، اگر مدیران آموزشی می خواهند مدارس خود را خودکارآمد و مؤثر مدیریت کنند، باید این مهارت های مهم را مانند مهارت فناوری، مهارت مفهومی و مهارت انسانی به کار ببرند. مدیران آموزشی در عصر حاضر، باید مهارت های نرم خود را به هنگام مدیریت منابع انسانی توسعه دهند و حتی این مهارت ها را در کارکنان برای

¹ Wijan

² Katz

افزایش تعهد به تغییر و تبدیل توسعه دهند (Cole; 1999; p 12). مهارت های نرم توسط مدیران آموزشی نمی تواند نادیده گرفته شود چون به عنوان انگیزاننده و مشوق در همکاری های گروهی به عنوان مثال فرآیند یادگیری تسهیمی و توسعه پایدار برای دست یابی به اهداف مدرسه است. بر طبق بیانیه ویلاپان^۱ در سال ۲۰۱۳، مهارت های نرم به عنوان مثال، مهارت تفکر، مهارت بین فردی و مهارت انگیزه آن دسته از فاکتورهای اساسی انسان برای عملکرد بهتر در محل کارش است، در نتیجه مدیران آموزشی برای دست یابی به اهداف سازمان باید هر دو مهارت نرم و سخت را به کار بگیرند به عبارت دیگر، مدیران آموزشی نه تنها از علم، دانش مدرن و مهارت های مدیریت در فرآیند مدیریت مدرسه استفاده می کنند؛ بلکه همچنین بر روی مهارت های ارتباطی به منظور توسعه آگاهی های سازمان و بهبود مستمر، متمرکز می شوند. مخصوصاً به مدیران آموزشی تأکید می شود تا بر روی مدیریت مرفقی از طریق همکاری با همه کارکنان متمرکز شوند و اطمینان حاصل کنند که کارکنانشان آمادگی رویارویی با تغییر و تحولات را دارند. اینکه تا چه اندازه مدیران آموزشی باید دارای مهارت های نرم باشند، پرسشی است که هنوز باقی مانده است. تحقیقات ویجان، تانگ^۲ و والافا^۳ در سال (۲۰۱۲)، ثابت کرد که مهارت های نرم برای ترویج اثربخشی سازمان و بهره وری، حیاتی هستند. ویجان اظهار داشت که رهبران آموزشی در این قرن نیازمند ادغام مهارت های سخت و نرم به منظور افزایش اثربخشی و بهره وری در کار خود می باشند او بیان کرد که رهبری مهارت های نرم یک سبک رهبری مهم برای توسعه و خلاقیت یادگیری است که از طریق همکاری و مشارکت حاصل می شود. تانگ استدلال کرد که رهبرای آموزشی برای این که سازمان خود را به سمت خودکارآمدی و مؤثر بودن حرکت دهند باید از مهارت های نرم استفاده کنند. او بیان کرد که مهارت های نرم متشکل از کار گروهی، ارتباطات، تسلط شخصی، توسعه شخصی، ابتکار، توانایی رهبری برنامه ریزی و سازماندهی است و مطرح شدن این مهارت ها توسط رهبران در فرآیند توسعه انسانی مورد نیاز است. والافا، γ مهارت نرم را در مدیران استخراج کرد شامل: ۱- تفکر انتقادی ۲- ارتباطات ۳- مشارکت ۴- یادگیری مداوم ۵- تکنولوژی ۶- خلاقیت ۷- تعهد که این مهارت ها باید توسط معلمان و مدیران در مدیریت آموزشی به کار گرفته شود. علاوه بر این یافته های پژوهش والافا نشان داد که مدیران آموزشی که از مهارت های نرم در مدیریت خود استفاده می کنند، دارای دانش آموزانی با دستاورد عملکردی بهتر و جو سازمانی مثبت در سازمان خود بودند. محققان معتقدند که مهارت های نرم مدیران آموزشی شامل موارد زیر است: ارتباطات و ارائه شایستگی رهبری- کار گروهی- تفکر انتقادی- اخلاق- یادگیری مداوم-

¹ Wilaipan

² Tang

³ Wallapha

استفاده از فناوری اطلاعات - توسعه روابط بین فردی (Tang; 2012; p 45& Crosbie; 2005; p 33& Somerset; 2001; p 12)

مالای سیا (۲۰۰۶)، در تحقیقات خود مدلی را برای اجرای مهارت های نرم در آموزش عالی مطرح کرده که در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل ۱. اجرای مهارت های نرم در آموزش عالی، مالای سیا (۲۰۰۶)

لیدل آدر سال (۲۰۰۶)، تحقیقی که بین ۱۲۰ مدیر آموزشی که به روش نمونه گیری طبقه ای انتخاب شده بودند، انجام داد به این نتیجه رسید که کار تیمی و مشارکتی خیلی بیشتر از کار انفرادی باعث افزایش مهارت آنان در نوآوری، پیشرفت و ترقی سازمان می شود. هوی و میسکل آدر سال (۲۰۰۱)، در پژوهشی که بین ۷۰ معلم دوره متوسطه انجام داد، به این نتیجه رسید که کار گروهی و مشارکتی باعث افزایش مهارت آنان در سایر زمینه ها مانند تصمیم گیری، برنامه ریزی و ... می شود.

سامرست در سال (۲۰۰۱)، تحقیقی با عنوان ویژگی های سازمان موفق و مهارت رهبران سازمانی انجام داد، در این مورد، ۳۴ نفر از رؤسای سازمان های آموزشی را به روش نمونه گیری هدفمند انتخاب کرد. نتایج تحلیل داده ها با رگرسیون گام به گام نشان داد که از بین ویژگی های

¹ Malaysia

² Liddle

³ Hoy; Miskel

سازمان موفق، مؤلفه ارتباطات باز قادر است به تنهایی ۲۳٪ از مهارت رهبران سازمان را تبیین و پیش بینی کند.

وارن^۱ در سال (۲۰۰۵)، در پژوهش های خود به این نتیجه رسید که ارتباطات داخلی و خارجی در سازمان یکی از ویژگی های اصلی یک مدیر موفق است.

کی یوبل و ادگرس^۲ (۲۰۰۵)، در تحقیقی که بین ۷۶ نفر از معلمان ابتدایی ایالات متحده آمریکا در شهر یوریجین انجام دادند به این نتیجه رسیدند که اخلاق حرفه ای یک معلم، مهم ترین خصلت او و بالاترین مهارت حرفه ای یک معلم محسوب می شود. چرا که برای افرادی که با آموزش و تعلیم و تربیت سر و کار دارند، اخلاق حرفه ای حرف اول را می زند.

مک وی کار و دوبراین^۳ (۲۰۰۶)، در تحقیقی که بین مدیران انجام دادند، نوآوری و خلاقیت را به عنوان مهم ترین مهارت یک مدیر موفق خطاب کرده اند.

با این که ابزار استاندارد سنجش مهارت های سه گانه مدیران شامل: مهارت های انسانی، فنی و ادراکی موجود است اما این ابزار، مهارت مدیران را به صورت کلی می سنجد. با توجه به نبود ابزار مناسب برای سنجش مهارت های نرم مدیران آموزشی، محقق با انجام این پژوهش در جستجوی استخراج مؤلفه های مهارت نرم مدیران آموزشی و طراحی ابزار سنجش مناسب است تا این پژوهش به عنوان یک پژوهش کاربردی بتواند مورد استفاده محققان آموزشی در آینده قرار بگیرد. با توجه به اهمیت مهارت های مدیران آموزشی در دنیای رقابتی امروزی، سؤال هایی در این باره از سوی محقق طراحی شده است:

مراحل تحلیل محتوا از مصاحبه مدیران آموزشی چگونه است؟

ابعاد مهارت های نرم مدیران آموزشی از چه مؤلفه هایی تشکیل شده است؟

بعد از تحلیل عاملی و طراحی، آیا پرسش نامه مورد نظر از برآش قابل خوبی برخوردار است؟

آیا پرسش نامه طراحی شده از پایایی قابل قبولی برخوردار است؟

¹ Warren

² Quible; Odgers

³ Macvicar; Dubrin

روش پژوهش

روش این تحقیق از نوع روش تحقیق آمیخته (کیفی و کمی) و از نوع اکتشافی است. انواع روش های تحقیق آمیخته شامل: تشریحی، اکتشافی، تودرتو و مثلثی است که در نوع تشریحی، اولویت گرد آوری با داده های کمی و در روش اکتشافی، اولویت با داده های کیفی است. در روش تودرتو، فقط یک روش کمی یا کیفی به کار می رود و داده دوم فقط نقش کمکی دارد. در روش مثلثی، داده های کمی و کیفی به طور همزمان جمع آوری می شوند. در این پژوهش، محقق به دلیل نداشتن مؤلفه های حاضر و جامع در مورد مهارت های نرم مدیران، ابتدا به طریق کیفی از نوع مصاحبه گروه کانونی با مدیران آموزشی شهر تبریز در ۴ جلسه با زمان هر جلسه حدود نیم ساعت، از طریق یادداشت برداری و ضبط صوت، نظر مدیران را در مورد مؤلفه های مهارت های نرم مدیران آموزشی جویا شد؛ در این موضوع، تعداد ۴۰ نفر مدیر آموزشی در شهر تبریز به روش نمونه گیری هدفمند از نوع گلوله برفی انتخاب شدند. نمونه گیری گلوله برفی، یک نمونه گیری هدفمند است که ابتدا محقق با شناخت کامل و نه تصادفی، یک آزمودنی را انتخاب می کند و از طریق او، آزمودنی های بعدی با معرفی، یکی پشت سر هم انتخاب می شوند. چون در این تحقیق، هدف، استخراج مؤلفه های مهارت های نرم مدیران آموزشی است و محقق با روش نمونه گیری تصادفی دچار ریسک و خطا می شود، برای همین به طور هدفمند مدیرانی انتخاب شدند که دارای روابط گسترده و به عنوان مدیر نمونه و برگزیده در سطح استان معرفی شدند تا نظراتشان بتوانند مؤثر واقع شوند و از اعتبار کافی برای طراحی ابزار اندازه گیری برخوردار باشند. ابتدا ۴۰ نفر مدیر آموزشی در شهر تبریز بعد از انتخاب و تماس با آن ها و گرفتن موافقت آن ها برای شرکت در جلسات مصاحبه، به ۴ گروه، ۱۰ نفری تقسیم شدند. علت این تقسیم به دلیل تشابه بین گروه ها و امکان شرکت همه در مصاحبه و بیان اظهار نظر است. ابزار گردآوری داده ها، یادداشت برداری توسط محقق و استفاده از امکان ضبط صوت سخنرانی شرکت کنندگان بود تا امکان بررسی دقیق توسط محقق و انجام تحلیل محتوا توسط او فراهم شود. در این باره، محقق بعد از برگزاری هر جلسه در یک ماه به دلیل نداشتن وقت کافی مدیران، موفق شد در عرض ۴ ماه، نظرات مدیران را گردآوری کند و بعد تحلیل محتوا را برای استخراج مؤلفه ها شروع کند. در انجام تحلیل محتوا، محقق بعد از بارها شاید بیش از بیست بار گوش دادن هر جلسه مصاحبه از طریق ضبط صوت و مرور نکاتی که یادداشت کرده بود، موفق شد که به استخراج رمزها و سپس به روش تحلیل محتوای کیفی استخراج زیر مقوله ها و مقوله ها که در نهایت هر کدام از مقوله های مشترک در یک تم خلاصه شده بودند، بپردازد که در حقیقت، همان مؤلفه های تحقیق حاضر بودند. بعد از

استخراج مؤلفه ها، محقق به روش کمی شروع به طراحی پرسش نامه سنجش مهارت های نرم مدیران آموزشی کرد که برای نمره گذاری پرسش نامه از طیف لیکرت ۵ درجه ای (خیلی زیاد با ارزش ۵- زیاد با ارزش ۴- متوسط با ارزش ۳- کم با ارزش ۲- خیلی کم با ارزش ۱) استفاده شده است. برای بررسی روایی و پایایی پرسش نامه، به صورت آزمایشی، حدود ۳۰ نفر مدیر آموزشی به روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند و بعد از تکمیل پرسش نامه توسط آن ها از طریق نرم افزار spss18 ، پایایی پرسش نامه توسط ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفتند که میانگین پایایی ۰,۸۱ برآورد شد که از پایایی قابل قبولی برخوردار است. روایی پرسش نامه، ابتدا، توسط متخصصان و استادان مجرب مورد تأیید قرار گرفتند؛ سپس روایی سازه از طریق نرم افزار و تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفتند که ضرایب همه بارهای عاملی بالای ۰,۷ بودند و هیچ آیتمی از پرسش نامه حذف نشد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده ها با دو روش کیفی و کمی انجام شد. ابتدا به روش کیفی از طریق تحلیل محتوا، مؤلفه های مهارت های نرم مدیران آموزشی استخراج شدند که ۷ مؤلفه استخراج شدند که در جداول زیر (۱ تا ۷) آورده شده اند.

جدول ۱. بعد اول تحلیل محتوای کیفی (تفکر تحلیلی و حل مسأله)

تم	تفکر تحلیلی و حل مسأله	تجزیه و تحلیل موقعیت ها	یافتن راه حل
مقوله	زیر مقوله	تجزیه و تحلیل کردن	مشارکت برای کشف راه حل
رمز	رمز	تجزیه و تحلیل کردن	مشارکت دیگران برای کشف راه حل ضروری است- مشارکت در حل مسائل یعنی یافتن راه حل
		نمی توانم مسایل سازمان را کلی بررسی کنم- مسایل را باید مو به مو مورد تجزیه و تحلیل قرار داد- همه چیز را زیر ذره بین قرار می دهم تا دلیل آن را بدانم و بعد اقدام کنم	مشارکت دیگران برای کشف راه حل ضروری است- مشارکت در حل مسائل یعنی یافتن راه حل
		مدیر موفق مدیری است که موقعیت های مهم را شناخته و آنها را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد- شناختن فرصت های مهم و سنتز آنها کلید رسیدن به خوشبختی در سازمان است.	برای هر مشکل راه حل های مختلفی وجود دارد مدیر موفق مدیری است که بهترین راه حل را برگزیند- راه حلی که منطقی به نظر آید و قابل اجراست. بهترین راه حل است.

جدول ۲. بعد دوم تحلیل محتوای کیفی (ارتباطات)

تم	ارتباطات		تم
مقوله	روابط درون سازمانی	روابط برون سازمانی	مقوله
زیر مقوله	ارتباط با کارکنان	ارتباط با دانش آموزان	ارتباط با سازمانهای بین المللی
رمز	من علاوه بر روابط رسمی، روابط خوب و حسنه ای با کارکنان و زیر دستان خود دارم - به نظر من یک مهارت مهم مدیر آموزشی داشتن رابطه دوستانه با کارکنان خود است.	دانش آموزان را درک می کنم، سعی می کنم که استعدادها، نقاط ضعف و قوت آنها را بدانم - سعی می کنم علاوه بر جلسات با معلمان، جلساتی را برای گوش دادن به پیشنهادات و انتقادات دانش آموزان برگزینم.	ارتباط فقط شامل ارتباط داخل کشوری نیست بلکه مدیر ماهر باید از اوضاع سازمانهای ملل مختلف نیز باخبر باشد - ارتباط با سازمانهای بین المللی موفق برای گرفتن الگو در پیشرفت سازمان و به تبع کشور بسیار مهم است.

جدول ۳. بعد سوم تحلیل محتوای کیفی (کار گروهی)

تم	کار تیمی		تم	
مقوله	مشارکت با دیگران	همنوایی گروهی	تم	
رمز	کار انفرادی به نتیجه نمی رسد بلکه برای رسیدن به هدف باید به صورت گروه در آمد - نتیجه ای که از مشارکت و کار گروهی حاصل می شود، امکان ندارد به صورت انفرادی حاصل شود.	گروه تشکیل دادن کار آسانی است مدیر ماهر باید طوری گروه را رهبری کند که همه گروه به یک بینش مشترک و به یک نقطه منفرد بیندیشند - من گروه سازمان خود را طوری تشویق کرده ام که منافع گروه و سازمان را بر منافع فردی ترجیح می دهند.		

جدول ۴. بعد چهارم تحلیل محتوای کیفی (یادگیری مادام العمر)

تم	یادگیری مادام العمر		تم
مقوله	آموزش و یادگیری	یادگیری برای همیشه	تم

زیر مقوله	کسب دانش	کسب تجربه	خسته نشدن از آموختن	پی گیر بودن واسه آموختن
رمز	من سعی می کنم همیشه از دانش به روز غافل نباشم- همیشه مقالات و کتاب های جدید تخصص خود را مطالعه می کنم.	مدیر موفق باید از تجارب موفق خود استفاده کند- من همیشه از تجربه های خود درس فراتر از دانش آموختم.	یکی از مهارت های مدیر موفق این است که از آموختن خسته نشود- شاید مدیریت سالها طول بکشد نباید از تلاش و یادگیری دست کشید.	من همیشه سعی می کنم که از آموختن غافل نشوم و از همکارهای خود در این مورد کمک می گیرم- جستجو برای علم یکی از ارکان زندگی کاری ام است.

جدول ۵. بعد پنجم تحلیل محتوای کیفی (مدیریت اطلاعات)

تم	مقوله	زیر مقوله	مديریت اطلاعات
			کسب اطلاعات
			تنظیم اطلاعات برای رسیدن به هدف
			تشخیص فرصت های مهم
			تشخیص تهدید های جدی
			سبک و سنگین کردن
			این یک مهارت مهم برای یک رهبر است
			مدیر موفق کسی است که آنقدر روابط اطلاعاتی داشته باشد که بتواند تهدیدها را
			که به دست می آورد آنها را تست کند و از اطلاعات مفید برای رسیدن به هدف استفاده کند.
			مهم، فرصت های مهم را به دست آورم- برای تشخیص فرصت حیاتی برای سازمان باید مداوم اطلاعات به دست آورد.
			بسیاری از خیلی جاهها به دستش می رسد، مدیر موفق کسی است که اطلاعات خالص را از لابلای اطلاعات بسیاری استخراج کند.

جدول ۶. بعد ششم تحلیل محتوای کیفی (توسعه نوآوری)

تم	مقوله	زیر مقوله	توسعه نوآوری
			خلق ایده جدید
			تشویق کارکنان برای گسترش ذهن خلاق
			آوردن محصول جدید
			آوردن ایده نو
			کلاسهای تشریح خلاقیت
			پاداش برای خلاقیت
			مهارت یعنی فکر
			مدیر ماهر کسی من همیشه علاوه بر برای کارکنان خود

است که یک محصول جدید طراحی کند.	جدید که نو است و تکراری نیست- من همیشه سعی می کنم که در سازمان اندیشه و ایده جدید بیاورم.	سخنرانی ، کارگاههایی را با عنوان تفسیرخلاقیت برای کارکنان خود اجرا می کنم-	که از خود خلاقیت نشان دهند پاداش مادی در نظر می گیرم- تشویق و مرخصی برای کارکنان خلاق موجب توسعه خلاقیت می شود.
---------------------------------------	--	--	--

جدول ۷. بعد هفتم تحلیل محتوای کیفی (اخلاق و مهارت های حرفه ای)

تم مقوله زیر مقوله	اخلاق و مهارت های حرفه ای	مهارت های حرفه ای
	بهداشت روانی	مهارت ادراکی
رمز	من سعی می کنم که روابط سالم و انسانی در سازمانم برقرار کنم- توجه به روابط انسانی سالم از مهارت های مدیریت است.	بیشتر کارکنان من را شنونده خوبی می دانند- وقتی کارکنانم کار خطا انجام می دهند به آنها اجازه می دهم که خطای خود را جبران کنند.

بعد از استخراج مؤلفه ها به روش کیفی و تحلیل محتوا (تفکر تحلیلی و حل مسأله، ارتباطات، کار گروهی، مدیریت اطلاعات، توسعه نوآوری اخلاق و مهارت های حرفه ای)، پرسش نامه توسط محقق طراحی و توسط طیف لیکرت ۵ درجه ای ارزش گذاری شد (جدول ۷). حدود ۳۰ سؤال طراحی شد که بعد تفکر تحلیلی و حل مسأله دارای ۵ سؤال، بعد ارتباطات ۵ سؤال، بعد کارگروهی ۴ سؤال، بعد مدیریت اطلاعات ۴ سؤال، بعد توسعه نوآوری ۴ سؤال، بعد اخلاق و مهارت های حرفه ای ۴ سؤال است. روایی پرسش نامه ابتدا توسط استادان و متخصصان تأیید شد، سپس روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد که ضرایب همه بارهای عاملی بالای ۰٫۷ بودند (جدول ۹). پایایی پرسش نامه توسط ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد که در جدول (۱۰)، پایایی هر

کدام از مؤلفه ها آورده شده است که میانگین آن ۰,۸۱ برآورد شد که از پایایی خوبی برخوردار است.

جدول ۸. پرسش نامه محقق ساخته سنجش مهارت های نرم مدیران آموزشی

ابعاد	سؤال	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
تفکر تحلیلی و حل مسأله	۱. مسائل سازمان را مو به مو مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهم.					
	۲. همه چیز را زیر ذره بین قرار می دهم تا دلیل آن را بدانم و بعد اقدام کنم.					
	۳. با دیگران در حل مسائل و یافتن راه حل مشارکت می کنم.					
	۴. از بین راه حل های مختلف بهترین راه حل را انتخاب می کنم.					
	۵. از نظر من، منطقی ترین راه حل، بهترین راه حل است.					
ارتباطات	۶. علاوه بر روابط رسمی، روابط خوب و حسنه ای با کارکنان خود دارم.					
	۷. دانش آموزان را درک کرده، سعی می کنم نقاط قوت و ضعفشان را بدانم.					
	۸. من سعی می کنم با سازمان های رقیب خود نیز رابطه داشته باشم.					
	۹. دوست دارم با سازمان های بین المللی نیز برای گرفتن الگو رابطه داشته باشم.					
کار گروهی	۱۰. جلساتی را برای گوش دادن به انتقادات و پیشنهادهای کارکنان و دانش آموزان برگزار می کنم.					
	۱۱. سعی می کنم کارها در سازمان گروهی انجام شود و نه انفرادی.					
	۱۲. در سازمان من، افراد گروه، منافع گروه را بر منافع فردی ترجیح می دهند.					
	۱۳. در تصمیمات مهم، با همکاران خود مشورت می کنم.					
	۱۴. عقیده دارم، دستاوردی که از کار گروهی					

				حاصل می شود امکان ندارد به صورت انفرادی حاصل شود.	
				۱۵. همیشه مقالات و کتاب های جدید تخصصی خود را مطالعه می کنم.	یادگیری مادام العمر
				۱۶. سعی می کنم از دانش به روز غافل نباشم.	
				۱۷. حتی با طول کشیدن سال ها مدیریت از تلاش و یادگیری خسته نمی شوم.	
				۱۸. از تجربه های موفق خود، درس فراتر از دانش آموختم.	
				۱۹. من همیشه در پی کسب اطلاعات برای تشخیص فرصت ها و تهدیدها هستم.	مدیریت اطلاعات
				۲۰. سعی می کنم از بین اطلاعات فراوان از اطلاعات مفید برای رسیدن به اهداف استفاده کنم.	
				۲۱. گروهی را درسازمان برای گزارش اطلاعات مهم در نظر می گیرم.	
				۲۲. یکی از کارهای اساسی من، استخراج اطلاعات ناب از بین اطلاعات فراوان است.	
				۲۳. تلاش من خلق یک ایده و محصول جدید برای سازمانم است.	توسعه نوآوری
				۲۴. برای کارکنان نوآور و خلاق، پاداش مادی و مرخصی لحاظ می کنم.	
				۲۵. کارگاه راه های توسعه نوآوری برای کارکنانم برگزار می کنم.	
				۲۶. مهارت یعنی آرایه طرح های نو و غیر تکراری.	اخلاق و مهارت های حرفه ای
				۲۷. سعی می کنم روابط سالم و انسانی در سازمانم برقرار کنم.	
				۲۸. پشتکار و جدیت در کار از نشانه های وفاداری به سازمان است.	
				۲۹. اکثر کارکنان، من را شنونده خوبی می دانند.	
				۳۰. چشم اندازم را درباره مسیر شغلی ام، خانواده ام و سایر فعالیت ها می دانم.	

میانگین	بارعاملی مرکب	خطای اندازه گیری مفهوم	بار عاملی استاندارد
۰,۷۰	0.75	-۷۳.۵۶-۰.۰-0.84 ۰,۳۹-۰,۴۲	تفکر تحلیلی و حل مسأله (۵ آیتم) -۰,۶۴-۰,۷۶-۰,۶۷ ۰,۸۰-۰,۶۶
۰,۷۹	۰,۷۸	۲۷.۳۲-۰.۰,۳۷-۰ ۰,۱۸-۰,۳۷	ارتباطات (۵ آیتم) -۰,۸۴-۰,۸۷-۰,۷۴ ۰,۷۸-۰,۷۵
۰,۷۷	۰,۷۲	۰,۴۲-۰,۴۸-۰,۵۲ ۰,۳۲	کار گروهی (۴ آیتم) -۰,۸۱-۰,۸۵-۰,۷۴ ۰,۶۸
۰,۷۴	۰,۸۱	-۰,۳۹-۰,۳۴-۰,۳۳ ۰,۴۱	یادگیری مادام العمر -۰,۸۰-۰,۶۷-۰,۶۴ ۰,۷۸
۰,۷۳	۰,۸۶	-۲۷.۳۲-۰.۰,۳۷-۰ ۰,۱۸	مدیریت اطلاعات (۴ آیتم) -۰,۷۳-۰,۷۷-۰,۷۰ ۰,۷۵
۰,۷۵	۰,۸۵	-۲۵.۲۹-۰.۰,۳۸-۰ ۰,۴۵	توسعه نوآوری (۴ آیتم) -۰,۸۰-۰,۸۲-۰,۷۱ ۰,۶۹
۰,۸۰	۰,۷۹	۲۷.۳۲-۰.۰,۳۷-۰ ۰,۱۸	اخلاق و مهارت های حرفه ای (۴ آیتم) -۰,۸۴-۰,۸۷-۰,۷۴ ۰,۷۸

جدول ۱۰. ضریب آلفای کرونباخ ابعاد پرسش نامه

آلفای بعد	آلفای بعد	آلفای بعد	آلفای بعد	آلفای بعد	آلفای بعد
تفکر تحلیلی و حل مسأله	۰,۸۳	یادگیری مادام العمر	۰,۷۹	توسعه نوآوری	۰,۸۰
ارتباطات	۰,۷۷	مدیریت اطلاعات	۰,۸۳	کار گروهی	۰,۸۵
اخلاق و مهارت های حرفه ای	۰,۸۶				

بحث

با توجه به یافته های پژوهش، هفت مؤلفه برای مهارت های نرم مورد نیاز مدیران آموزشی استخراج شد که شامل موارد زیر است: الف) تفکر تحلیلی و حل مسأله، این یافته با یافته های

والافا (۲۰۱۲) و تانگ (۲۰۱۲) همسو است. ب ارتباطات، این یافته با یافته های سامرست (۲۰۰۱) و وارن (۲۰۰۵) همسوست. ج کارگروهی، این یافته با یافته های لیدل (۲۰۰۶) و هوی و میسکل (۲۰۰۱) همسوست. د مدیریت اطلاعات، این یافته با یافته های کراسبی (۲۰۰۵) همسوست. ر توسعه نوآوری، این یافته با یافته های مک وی کار (۲۰۰۶) و دوبراین (۲۰۰۶) همسوست. ز یادگیری مادام العمر، این یافته با یافته های والافا (۲۰۱۲) و تانگ (۲۰۱۲) همسوست. ژ اخلاق و مهارت های حرفه ای، این یافته با یافته های کی یوبل (۲۰۰۵) و ادگرس (۲۰۰۵) همسوست. بر طبق نظر مدیران مورد نظر تحقیق، بررسی کردن جزئیات مسایل در سازمان و تحلیل کردن آن ها یک مهارت مورد نیاز ضروری برای مدیران آموزشی است و نباید از کنار مسایل کلی به سادگی عبور کرد و آن ها را تفسیر و تحلیل نکرد، برای این منظور باید همیشه درک عمیق درباره دانش داشت. تفکر تحلیلی تفکری است که نیازمند سطح بالای اندیشیدن شامل فرآیند تجزیه و تحلیل، ارزیابی، معقولیت و بازخورد است (Jeevanantham; 2005; p 24). اگر مدیران درک عمیق درباره دانش به دست نیاورند، منجر به کاهش توانایی تفکر تحلیلی و حل مسائل پیچیده می شود (Shakir; 2009; p 14). پیشرفت تکنولوژی و دسترسی سریع مدیران به اطلاعات از طریق اینترنت، به علت سادگی فرا گرفتن اطلاعات بدون اتخاذ تجزیه و تحلیل، تفسیر و تفکر انتقادی، اثر منفی بر روی توانایی تفکر تحلیلی و حل مسأله دارد (Purcell; et al; 2012; p 47). رانکو^۱ (۲۰۰۷)، معتقد است که حل مساله و تفکر تحلیلی، فعالیت عینی تر از خلاقیت است و هدف عینی، بیرونی و مشخص تری دارد.

در تحقیق انجام شده توسط میدو و پارنز^۲ در سال (۲۰۰۷)، مشخص شد که آموزش حل مساله و تفکر تحلیلی، اثر چشمگیری در افزایش خلاقیت و مهارت های مدیران آموزشی دارد. باسادور^۳ (۲۰۰۴)، معتقد است، آنچه که در وادی تفکر تحلیلی در سازمان های آموزشی، بسیار حیاتی و ارزشمند است. همانا باور و ادراک قوی مدیران و خط مشی آنان به تهییج فکر خود و ایجاد باور قوی در خود برای ارائه فکر است. ارزیابان نظام آموزشی باید از نحوه چهارچوب بندی، طراحی، شیوه های حل مساله و استدلال های مبتنی بر گفتمان، آشنایی کامل داشته باشند تا بتوانند نظام مبتنی بر تفکر تحلیلی و حل مساله در سازمان پایه ریزی کنند.

¹ Runco

² Meadow; parnes

³ Basadur

فیشر (۲۰۰۹)، تأکید می کند که نداشتن مهارت ارتباط و انتقال نظرات به دیگران به گونه ای روشن و احترام آمیز، عامل ایجاد عوامل تشدید کننده تعارض، اغتشاش، آزدگی و عصبانیت است. بنابراین ارتباطات از عوامل بنیادی هویت سازمان و جوهره اصلی مدیریت است. مدیران آموزشی باید در سطوح مختلف با اشخاص، خواه زیر دست، خواه بالادست و یا همتراز خود ارتباط برقرار کنند. شکست در برقراری ارتباط مؤثر برای یک سازمان می تواند، کشنده باشد. مرور ادبیات مدیریت سازمانی، حاکی از نگرانی برای مدیران فنی امروزی از عدم آموزش ارتباطات است (Vieth; Smith; 2008; p 36). بازشدن فرآیند ارتباطات دوسویه در سازمان یک مهندسی و تغییر بزرگ در نقش مدیریتی است (Mhaskar; 2010; p 10).

سازمان ها خواسته یا ناخواسته در پرورش نیروی انسانی، نقش مؤثری ایفا می کنند. بنابراین از جمله وظایف اصلی سازمان های آموزشی، فراهم آوردن فضایی است که نیروهای سازمان بتوانند در آن به رشد و بالندگی فردی برسند. توجه به گسترش کار تیمی برای مدیران آموزشی، نه تنها می تواند سبب ارتقای کیفیت فرایندهای سازمان شود، بلکه می تواند به عنوان یکی از استراتژی های توانمند سازی آنان مورد توجه قرار گیرد (Anderson; Burch; 2003; p 21). برخی از مدیران نگاه فرد گرایانه به یادگیری دارند؛ اما امروزه مدیران اعتقاد دارند که یادگیری در گروه های مختلف سریع تر حاصل می شود. در واقع با گروه، هدف های یک سازمان سریع تر حاصل می شود هر چند ارزش ها متفاوت باشد. دانشمندان زیادی وجود دارند که دلایل قاطعی را مطرح می کنند که کار کردن گروهی نسبت به انفرادی، سریع تر است و پیامد مثبتی حاصل می شود (Paterson; 2010; p 22).

نیلز و جانسون^۲ (۲۰۱۰)، معتقدند که مدیران، من جمله مدیران آموزشی بایستی از دنیای حقیقی و سیستم های موجود در سازمان مطلع باشند تا بتوانند نقش مؤثری را ایفا کنند و به همین دلیل بایستی اطلاعات صحیح در اختیارشان قرار بگیرد. یکی از نقش های مهم مدیریت اطلاعات (IM)، آگاهی و تفسیر از عوامل محیطی و بیرونی سازمان است. مدیران بایستی از ارزش های سیستم های موجود مطلع گردند و این که از سیستم های دستی موجود چه اطلاعات و نقشی را به عهده بگیرند. مدیران به منظور مدیریت سیستم های یادگیری در قرن ۲۱، نیاز دارند که مهارت های مدیریت اطلاعات را مانند تولید، جمع آوری، ارزیابی، جستجو، ارائه داده ها به وسیله

¹ Fisher

² Neels; Johnson

³ Information Management (IM)

ایجاد سیستم های اطلاعاتی بیاموزند. همچنین مهارت های گسترش مؤثر اطلاعات را در داخل و خارج سازمان فرا گیرند. امروزه طیف گسترده ای از تکنیک های ارتباطی و اطلاعاتی، استراتژی ها و سیاست هایی در دسترس هستند تا اطلاعات را مدیریت کنیم، از جمله ابزارهای جستجوی اطلاعات، ارزیابی منابع و مهارت های کتابخانه ای (Myburgh; 2000; p 33 & Middleton; 2002; Bhaskar; 2009; p 18) - مهم ترین گام برای پیاده سازی نظام نوآوری در هر نهادی، درک سازمانی جامع از نوآوری است. آبل (۲۰۰۲)، تأکید می کند، توانایی نواندیشی در عمل موجب حرفه ای شدن مدیران آموزشی در هر فرآیندی می شود و عملاً امکان خودآموزی، خود اندیشی و نو اندیشی را فراهم می کند. ترابی (۲۰۰۷)، در تحقیقات خود به این نتیجه رسید که توسعه نوآوری زمانی به صورت پویا در ساختار سازمانی استقرار می یابد که زمینه سازی و توانمندسازی به صورت هم زمان انجام شود. بنابراین باید کارگاه های مهارت های نوآوری در قالب معماری تفکر که امکان تلفیق نظریه های مختلف در حوزه های یادگیری، آموزش و یادگیری را فراهم می کند، به طور گسترده در محیط های آموزشی و در گرایش های مرتبط شغلی برگزار گردد. بررسی ادبیات سازمانی نشان می دهد که نوآوری نه تنها سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد بلکه بسیاری از مفاهیم سازمانی مانند رضایت شغلی، کیفیت محصولات، عملکرد، مدیریت کیفیت جامع، مدیریت دانش و ... را نیز تحت تأثیر قرار می دهد. مقیاس اندازه گیری نوآوری به مدیران آموزشی کمک می کند تا نه تنها نوآوری را در سازمان هایشان اندازه گیری کنند، بلکه می توانند نوآوری سازمانی را در مدارس خود توسعه دهند. مهارت های حرفه ای یک مدیر به عنوان نتیجه تجربه حرفه ای وابسته به مهارت ها و توانایی های وی در حین خدمت است که شامل شناخت، عاطفه و انگیزش همراه با صفات شخصیتی مطابق با هدف که مهارت های موردنیاز مدیران را برای انجام کار فراهم می کند و نتایج بسیار خوبی به همراه دارد (Gliga; 2002; p 44).

محمدمهر و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که یادگیری مادام العمر می تواند به عنوان مجموعه ای از اصول راهنما برای توسعه به جای مسأله ای اضافی برای مدیران و مؤسسات آموزشی مطرح شود. برای ایجاد و توسعه یادگیری مادام العمر در آموزش و پرورش، مدیران نیازمند توسعه آگاهی نظام مند و تحلیل ارتباطات داخلی بین سطوح گوناگون سازمان های خود و درک چگونگی وابستگی این عوامل با تعاملات شناختی و عاطفی یادگیری هستند. یادگیری مادام العمر تعقیب کننده اهداف عمومی مانند: عمومی سازی آموزش هم در کیفیت و هم در کمیت و اقامه کننده اصل یادگیری واقعی در آموزش اجباری و تسهیل کننده توسعه و پیشرفت از تحصیل به کار است. برای این منظور نیاز به عزم ملی در سطح جامعه و سازمان آموزشی است و بایستی این نگرش به واقعیت و باور در ذهن افراد جامعه تبدیل شود.

اخلاق حرفه ای، در برگزیده مجموعه ای از احکام ارزشی، تکالیف رفتار و سلوک و دستورهایی برای اجرای آن هاست. رعایت اخلاق حرفه ای مدیران در سازمان های آموزشی، امری لازم و ضروری است تا سازمان از یک سو، جامعه را دچار تعارض نکند و از سوی دیگر، با اتخاذ تصمیمات منطقی و خردمندانه منافع بلندمدت خود را تضمین کند. آن چیزی که در مواجهه با مفهوم اخلاق حرفه ای باید مد نظر قرار گیرد، این است که اخلاق حرفه ای، در برگزیده اخلاق فردی و اخلاق شغلی است اما از هر دو فراتر رفته و به سازمان به مثابه یک مجموعه حقوقی ناظر است (Pennino; (2008; p 10

نتیجه گیری

با توجه به نقش خطیر مدیران آموزش و پرورش در امر تعلیم و تربیت و اهمیت وافر مهارت های نرم در دنیای رقابتی امروزی، برای توسعه مهارت های هفت گانه، برای مدیران باید کارگاه های اقدام پژوهی و کلاس های آموزش زبان انگلیسی و فناوری اطلاعات به کار گرفته شود. مدیران آموزشی باید فناوری اطلاعات را برای مدیریت خود در کنفرانس های علمی و گزارش عملکرد خود به کار بگیرند. تحقیق به عنوان بخشی از اخلاق و توسعه حرفه ای به کار گرفته شود. توسعه ارزش های مشترک و همچنین کار تیمی و برنامه ریزی استراتژیک باید ترویج شود. توسعه روحیه برای افزایش جو دوستانه و ایجاد گروه برای از بین بردن تعارض در سازمان ضروری است. یادگیری مداوم، نظارت و پیگیری عملیات، دادن بازخورد به موقع و مناسب برای پیشرفت و ارتقاء ضروری است. با توجه به انجام مصاحبه، صداقت در پاسخ دادن به سؤالات و درک محقق از جملات آزمودنی ها از محدودیت های اصلی پژوهش است. در پایان، پیشنهاد می کنم که محققان آتی، پرسش نامه فوق را در میان مدیران آموزشی اجرا کنند و هریک از مؤلفه های مهارت های نرم مدیران آموزشی را اندازه گیری کرده و میزان آن را گزارش کنند و رابطه مهارت های نرم را با سایر متغیرهای سازمان مانند توانمندسازی، تعهد و ... به دست آورند.

تشکر و قدردانی

از مدیران آموزش و پرورش نواحی ۱، ۳ و ۴ که برای انجام این پژوهش ما را یاری کرده اند، نهایت تشکر و قدردانی را می کنیم.

References

- Abell, A. (2002). Softly Approach." *Information World Review*; Vol; 18; No; 6; pp: 22 - 44.

- Amey, M. J. (2006). Leadership in Higher Education; Journal of Change; Vol; 38; No; 6; pp: 55-58.
- Anderson.N; Burch.G.J .(2003). Measuring person-team fit: development and avaidation of the team selection inventory; Journal of managerial psychology, Vol; 19 ; No; 4, pp: 406 - 426.
- Basadur, M. (2004). Training in creative problem solving. McMaster University, USA
- Bhaskar. P. R; Choi. E ; Ian. L. (2009). A Taxonomy and Survey of Cloud Computing Systems Fifth; International Joint Conference on INC IMS and IDC, Vol; 1; No; 5; pp: 44 -51.
- Cole, M. A. (1999). Become the Leader Followers Want to Follow. Supervision; Vol; 60; No; 12; pp: 9-10.
- Crosbie, R. (2005). Learning the Soft Skills of Leadership. Industrial and Commercial Training Vol; 37; No; 1; pp: 45-51.
- DuBrin, A. J. (2006). Essentials of Management.7th ed. New ; Jersey: Thomson South-Western.
- Fisher. R. (2009). Sources of conflict and methods of conflict resolution; Intenationl Peace and conflict; Resolution school of International serrice the American university, Vol; 2; No; 4; pp: 5 - 25.
- Gliga, L. (2002). Standarde profesionale pentru profesia didactic a, Bucuresti: Polsib SA
- Hoy, W. K ; Miskel. C. G. (2001). Educational Administration: Theory, Research, and Practice.6th ed. New York: McGraw Hill.
- Iles, P. (2001). Leadership and Leadership Development: Time for a New Direction? The British Journal of Administrative Management; Vol; 27; No; 12; pp: 22 - 23.
- Jeevanantham, L. S. (2005). Why Teach Critical Thinking? Africa Education Review, Vol; 2; No; 1 pp: 118 - 129.
- Katz, R.L. (1974). Skill of an effective administrators. Harvard Business Review, Vol; 52; No 5; pp: 90-102.
- Little, A. J.(2006). Cockerell. Leaders Must Master Soft Skills; Foster the Fantastical; Nation's Restaurant News; Vol; 40; No; 44; pp: 62 - 76.
- Macvicar, S. (2006). Tech Trends; Training Journal; Vol; 16; No; 8; pp: 64 -73.
- Malaysia, M. O. H. E. (2006). Development of soft skills for Institutions of Higher Learning. University Putra Malaysia.
- Meadow, A; parnes, S. (2007). Evaluation.of Training in creative problem solving. U.Buffalo.
- Mhaskar, Anuj A. (2010). Differences in interpersonal skills be ween engineering and organizational leadership and supervision majors. College of Technology Directed Projects. Paper 25. <http://docs.lib.purdue.edu/techdirproj/25>.
- Middleton, M. (2002). information Management: A Consolidation of Operation, Analysis and Strategy. Wagga, NSW: Charles Sturt University, Centre for Information Studies., Wagga Wagga, NSW, Australia, v-viii.
- Mohammady Mehr; M. Maleky; H. Abbaspour; A. Khoshdel; A. (2011). The role of higher education in lifelong learning, Journal Educational Strategies; Vol; 4; No; 2; pp: 90 – 106.
- Myburgh, S. (2000). The Convergence of Information Technology ; Information Management. Information Management Journal, Vol; 2; No; 4; pp: 25- 35.
- Neels, C.J ; Johnson, D. (2010). “Information management as an enabler of knowledge managemtn maturity: a sough African perspective”. International journal of information management. Vol. 30; No; 4; pp: 57- 67.
- Odgers, P.(2005). Administrative Ocfice Management; 13th ed. USA: Thomson South -Western.
- Quible, Z. K.(2005). Administrative Office Management: An Introduction. 8th ed. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Paterson,James. (2010). Do Teams Work? Leadership for Student Activities; National Association of Secondary School Principals Edition.Reston. December ;Vol; 39; No; 4; pp:9 – 12.

اندازه گیری)

- Pennino, C. M . (2008). Managers and professional ethics; Journal of Business Ethics ; Vol; 41 No; 2; pp: 33 – 47; Wikipedia.com; retrived 15 th may.
- Prasek, P. (2011). Value, book, learning development for 21st Century students. Bangkok: Sodsri-saridwong Foundation.
- Purcell, K., Rainie, L., Heaps, A., Buchanan, J., Friedrich, L., Jacklin, A., et al. (2012). how Teens Do Research in the Digital World: Pew Reseachr Center.
- Runco, M.A. (2007). Creativity, Theories and Themes. California, Norwegian: School of Economics.

- Shakir, R. (2009). Soft Skills at the Malaysian Institutes of Higher Learning; Asia Pacific Educ; Vol; 10 No; 7; pp: 309 - 315.
- Somerset, F. (2001). The softer side of leadership: How to take your leadership to deeper level. Journal of Career Intelligence, Vol; 7; No; 5; pp: 12-13.
- Somerset, F. (2001). The Softer Side of Leadership: How to Take Your Leadership to a Deeper Level. Journal of Career Intelligence; Vol; 75; No; 7; pp: 12 - 13.
- Tang, K.N. (2012). Soft skills development for higher education institute. Paper presented for special seminar, Faculty of Education, Khon Kaen Univerity.
- Torabi; M. (2007). Thinking Architecture in knowledge Management .First Editio1.Publisher: Mirmah.Tehran. (in Persian).
- Trilling; B; Fadel; C. (2009). 21st century skill learning for life in our time. New York: John Wiley & Son.
- Vieth, C.S; Smith, T.W. (2008). Engineering and technical leadership development: challenges in a rapidly changing global market. Chief Learning Officer. Retrieved from <http://www.clomedia.com/fearyures/2008/febryary/7072/index.php>.
- Wallapha, A. (2012). Document for organizational development. Educational Administration, Faculty of Education, Khon Kaen University.
- Warren, T. (2005). Follow the Leader; Journal of Texas Banking; Vol; 94; No; 12; pp: 14 - 35.
- Wijan, P. (2012). How to develop learning for the 21st Century Students. Bangkok: Sodsri-saridwong Foundation.
- Wilaipan; W. (2013). Staff development. The Second Issue of Palatipat Journal, Bangkok; Vol; 3; No; 1; pp: 23- 41.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی