

## Identifying the Professional Competencies of the Educational Principals of Secondary Schools

Azar Taghipour<sup>1</sup> | Alireza Ghasemizad<sup>2</sup> | Hamidreza Motamed<sup>3</sup>

Research Paper

Received:  
24 July 2021  
Accepted:  
8 May 2022  
P.P: 255-281

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072



### Abstract

The aim of this study was to identify the professional competencies of the educational administrators of secondary schools in Bushehr province. The research method is a combination of exploratory type. The statistical population of the research in the qualitative part included 24 school principals who were selected by purposive sampling method and theoretical saturation technique. In the quantitative section, the statistical population consisted of 213 principals and teachers, of whom 136 were selected based on the Morgan-Krejcie table and cluster sampling. The data collection tool in the qualitative part was a semi-structured interview and in the quantitative part was a researcher-made questionnaire. Validation of qualitative findings was performed using participant feedback method and researcher validation technique. The reliability of the questionnaire was obtained using Cronbach's alpha coefficient equal to 0.87 for the whole questionnaire and its content validity was evaluated using experts' opinion and its construct validity was evaluated with confirmatory factor analysis approach. Data analysis in qualitative part was based on content analysis and in quantitative part was performed with statistical software and factor analysis. In the qualitative section, finally 109 basic themes, 16 comprehensive themes and 5 organizing themes including managerial competencies, behavioral competencies, skill competencies, cognitive competencies and emotional competencies were obtained. The findings of the quantitative part of the research also showed that based on the obtained fit indices, the pattern of relationships between components and their related factors has a suitable fit.

**Keywords:** Human Resource Management, Professional Meritocracy, Islamic and Iranian Teachings.

DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.3.7.2

1. Ph.D.Candidate, Department of Educational Management, Kazeroun Branch, Islamic Azad University, Kazeroun, Iran.
2. Corresponding author: Assistant Professor, Department of Educational Management, Kazeroun Branch, Islamic Azad University, Kazeroun, Iran. [Alirezaghaseemizad@gmail.com](mailto:Alirezaghaseemizad@gmail.com)
3. Assistant Professor, Department of Educational Management, Kazeroun Branch, Islamic Azad University, Kazeroun, Iran.



DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.3.7.2

## شناسایی شایستگی های حرفه ای مدیران آموزشی مدارس متوسطه

آذر تقی پور<sup>۱</sup> | علیرضا قاسمی زاد<sup>۲</sup> | حمیدرضا معتمد<sup>۳</sup>

## چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی شایستگی های حرفه ای مدیران آموزشی مدارس متوسطه استان بوشهر بود. روش پژوهش، آمیخته از نوع اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل ۲۴ نفر از مدیران مدارس بود که با روش نمونه گیری هدف مند و تکنیک اشباع نظری انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۲۱۳ نفر از مدیران و معلمان بود که براساس جدول مورگان - کرجسی و نمونه گیری خوشه ای، ۱۳۶ نفر از آن ها انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسش نامه محقق ساخته بود. اعتباریابی یافته های کیفی با استفاده از روش بازخورد مشارکت کنندگان و تکنیک اعتبار پژوهشگر انجام شد. پایایی پرسش نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۷ برای کل پرسش نامه به دست آمد؛ روایی محتوایی آن، با استفاده از نظر متخصصان و روایی سازه آن، با رویکرد تحلیل عاملی تأییدی، مناسب ارزیابی شد. تجزیه و تحلیل داده ها در بخش کیفی، براساس تحلیل مضمون و در بخش کمی، با نرم افزارهای آماری و تحلیل عاملی انجام شد. در بخش کیفی، در نهایت ۱۰۹ مضمون پایه، ۱۶ مضمون فراگیر و ۵ مضمون سازمان دهنده شامل شایستگی های مدیریتی، شایستگی های رفتاری، شایستگی های مهارتی، شایستگی های شناختی و شایستگی های عاطفی به دست آمد. یافته های بخش کمی پژوهش نیز نشان داد که براساس شاخص های برازش به دست آمده، الگوی روابط بین مؤلفه ها و عوامل مربوط به آن ها، برازش مناسب داشتند.

**کلیدواژه ها:** مدیریت منابع انسانی، شایسته سالاری حرفه ای، آموزه های اسلامی و ایرانی.

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

۲. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران

Ghasemizad@kau.ac.ir

۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

## مقدمه

شایسته‌سالاری و انتخاب مدیران لایق، یکی از اساسی‌ترین مسائل تعلیم و تربیت است و سهل‌انگاری در این زمینه، زیان عظیمی به همراه خواهد داشت. موفقیت نظام آموزشی هر کشوری در گرو به‌کارگیری مدیران و معلمان است که صلاحیت‌های علمی و مهارت‌های حرفه‌ای داشته، از روش‌های تدریس با استفاده از جدیدترین منابع آگاهی داشته و به مدیریت کلاس و روش‌های ارزش‌یابی مجهز باشند (فلمن و مورینیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). شایستگی‌ها، مجموعه‌ای از رفتارها هستند که قابل مشاهده و اندازه‌گیری هستند، به گونه‌ای که در موقعیت‌های مناسب به کار برده و باعث می‌شوند فرد در کارش اثربخش باشد (سندبرگ و والین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). «از طریق تعیین شایستگی‌های لازم، اهداف و استراتژی‌های سازمان را تحقق می‌بخشند» (لی و لیم<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱: ۷۸۱). در بیان دیگری، (دلوب، کوپر، توماس و دیهوی، ۲۰۱۶) معتقدند «داشتن شایستگی حرفه‌ای موجب جامعه‌پذیری مدیران و رویکرد مردم‌سالارانه آن‌ها در انتخاب جانشینان سازمان گردیده و آنان را مهیای چالش‌های جدید می‌کند». هم‌چنین هورowitz<sup>۴</sup> (۲۰۱۸: ۳۸) عنوان می‌کند «ارتقای شایستگی حرفه‌ای در بدنه مدیریتی سازمان، موجب ارتقای مشارکت‌پذیری و تعامل بیشتر با مخاطبان می‌گردد». از طرف دیگر، برخی پژوهشگران معتقدند که «بهبود شایستگی حرفه‌ای بین مدیران سازمان‌ها، موجب توسعه فرهنگی در سازمان مربوطه می‌گردد» (معمارزاده، ۱۳۹۲: ۴۲). کیمر، کروشنر، کانتر و سیدل<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) عنوان می‌کنند که «بهبود شایستگی حرفه‌ای مسئولان، نه تنها باعث انگیزه بیشتر آنان نسبت به کار می‌شود، بلکه موجب عملکرد بهتر زیردستان نیز می‌گردد». «ارتقای شایستگی حرفه‌ای، زمینه‌ساز تکوین هویت، اخلاق و تعهد حرفه‌ای، تخصص و مهارت در مدیریت سازمان است. (موسی‌پور، ۱۳۹۴). «ارتقا و توانمندی نیروی انسانی، ابزاری جهت تسهیل در ایجاد رفتار انگیزشی آنان بوده که موجب افزایش بهره‌وری می‌گردد» (شجاعی، جمالی و منطقی، ۱۳۹۵). «در جذب منابع انسانی، شایستگی‌های حرفه‌ای به‌عنوان معیارهای گزینش انتخاب مدیران مدارس مدنظر قرار می‌گیرند» (مطهری‌نژاد، ۱۳۹۶).

1. Feldman & Morinio
2. Sendberg & wallin
3. Lee & kim
4. Horowitz.
5. Kiemer, Gröschner, Kunter & Seidel

درواقع، شایستگی حرفه‌ای، مجموعه اقداماتی است که با هدف فراتر رفتن از نقایص کار، در قالب برنامه‌های بلندمدت انجام می‌گیرد (فتحی‌واجارگاه، ۱۳۹۳). نتایج بررسی پژوهش‌های انجام شده در این خصوص حاکی از آن است که تغییرات سریع در زمینه‌های علمی و ارتباطی، دگرگونی نیازهای افراد جامعه، توجه بیشتر به کیفیت و مهارت در سازمان، جهت‌دادن به انتخاب شایسته‌گرایانه افراد جدید، آماده‌سازی مدیران برای احراز مشاغل بالاتر و رضایت‌شغلی است که در نهایت، موجب افزایش بهره‌وری آنان می‌گردد (کانیلس، سمیجن و رندرس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸) و هر قدر به صلاحیت حرفه‌ای توجه بیشتری شود، میزان و کیفیت ارائه خدمات سازمانی مدیران نیز مطلوب‌تر خواهد شد (کردنا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). از منظر آموزه‌های اصیل ایرانی و معیارهای اسلامی، مفهوم شایسته‌سالاری به‌عنوان اصلی لازم‌الاجرا برای رشد نظام شهروندی و لازمه مدیران کارکردگرا و مسلمان، مورد توجه قرار گرفته است. قرآن کریم از زبان مردمی که مدیران فاسد را برای زمام‌داری خود پسندیدند و گمراه شدند می‌فرماید: «وگویند ای خدا! ما اطاعت امر ما بزرگان و پیشوایان فاسد خود را کردیم که ما را به ضلالت کشیدند و تو ای خدا، عذاب آنان را سخت و مضاعف ساز و به لعن و غضب شدید گرفتارشان گردان» (احزاب ۶۷-۶۸). پیامبر اکرم (ص) در روایتی فرموده‌اند: «اگر فردی، مسلمانی را برای کارهای حکومت منصوب نماید و بداند که در جامعه، فردی لایق‌تر و عالم‌تر از او به دین وجود دارد، همانا به خداوند و رسول او و حرکت عظیم دینی مردم به رهبری مسلمین خیانت کرده است» (کلینی، ۱۴۰۲). حضرت علی (ع) در نامه خود به اشعث بن قیس، که از طرف ایشان استاندار آذربایجان بود، نوشتند: «حکومتی که در اختیار تو است لقمه تو نیست، بلکه امانتی است برعهده تو. نسبت به مافوق خود نگهبان مردمی و حق نداری در مورد مردم مطابق نظر خود رفتار کنی. در امور مالی باید پس از اطمینان اقدام کنی. ثروتی که در اختیار توست از اموال خدای عزوجل است و تو انباردار خدایی تا اینکه مال را به من تحویل بدهی. شاید من برای تو نسبت به دیگران رهبر بدی نباشم...» (نهج‌البلاغه، نامه ۵). شایسته‌سالاری به‌عنوان رمز پیروزی حرکت‌های توسعه به‌شمار می‌رود، به‌گونه‌ای که انتخاب افراد زبده، گام بلندی در مسیر ترقی سازمان می‌باشد. آنچه جای تردید ندارد، این است که بسته به موقعیت و شرایط اداری سازمانی، رنگ و لعاب لیاقت مدیریتی نیز متغیر است (دونالدسون،

1. Caniels, semeijn, renders

2. Cerdena

نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

دیویس، ۱۹۹۰). اندیشمندانی مانند فروید و پیاژه یا جریان‌های اجتماعی مانند تکنوکرات‌ها، به فرهنگ رنگ و لعاب خاص غربی داده‌اند و اندیشمندانی چون ملاصدرا، علامه طباطبایی و ...، معرفت‌شناسی و هستی‌شناسی شیعی داشته‌اند و لباس فرهنگ اسلامی و سبک زندگی ارزش‌مدار ایرانی را بر تن مردمان قوم خود کرده‌اند» (ثلاثی، ۱۳۸۵: ۴۵). مطابق آموزه‌های علمی و اسلامی، مدیران هر سازمان باید واجد حداکثر صلاحیت‌های لازم برای رهبری باشند و با اعمال روش‌های منطقی مدار اخلاقی و تخصص‌گرایی، بتوانند شایسته‌سالاری و نخبه‌گزینی را در رأس سیاست‌های مدیریتی خود به نمایش گذارند. توجه به تحولات عمده در زمینه مدیریت منابع انسانی و گرایش مدیران به شایسته‌سالاری در برنامه‌ریزی‌های سازمانی و هم‌چنین با بررسی مدل‌های مختلف در حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی مبتنی بر شایستگی حرفه‌ای، نشان می‌دهد که لزوم توجه به چشم‌انداز، مأموریت، استراتژی و اهداف سازمان و در ادامه ساختار سازمان، جزء لاینفک در برنامه‌ریزی نیروی انسانی موفق خواهد بود و بدون توجه به این امر، نمی‌توان رویکرد سازمان را مشخص نمود. تبدیل شدن برنامه‌ریزی منابع انسانی براساس رویکرد مبتنی بر شایستگی، نیازمند پارادایم عمده‌ای است که تفکر برنامه‌ریزان منابع انسانی را درباره افراد و سازمان تغییر می‌دهد.

در پژوهش‌های اخیر، مسئله شایسته‌سالاری حرفه‌ای، یکی از چالش‌های اساسی پیش‌روی دست‌اندرکاران، سیاست‌گذاران و فعالان مدیریتی بوده؛ زیرا آرمان شایسته‌محوری با مدل‌های سنتی‌گزینش محقق نمی‌شود و نیازمند روش‌های نوینی برای ارتقای صلاحیت حرفه‌ای است که در خلق یک محیط یادگیرنده، نقش کلیدی ایفا می‌کنند» (ساکی، ۱۳۹۴) بنابراین، ارائه الگوی شایسته‌سالاری حرفه‌ای اثربخش در تحقق اهداف سازمانی، بهبود شایستگی و توانمندی مدیران شایسته در سایه ارائه الگوی شایسته‌محوری، آسیب‌شناسی تخصصی عملکرد مدیران در پرتو مدل موفق الگوی شایستگی حرفه‌ای و کسب شایستگی حرفه‌ای که منجر به ابتکار عمل در افراد می‌شود، ضروری می‌نماید. از آنجا که تاکنون پژوهشی در زمینه تلفیق مؤلفه‌های شایسته‌سالاری حرفه‌ای مدیران براساس آموزه‌های ایرانی و اسلامی انجام نشده است و بیشتر پژوهش‌ها در زمینه اعتبارسنجی، ارائه مدل و شناسایی ابعاد شایسته‌سالاری در سازمان‌ها بوده‌اند؛ لذا هدف اصلی این پژوهش، ارائه تبیین مؤلفه‌های مدیریت شایسته‌سالاری حرفه‌ای سازمانی، براساس آموزه‌های

ایرانی و اسلامی است و سؤال کلی مقاله هم این است که شاخص‌های مهم شایسته‌سالاری حرفه‌ای مدیران آموزشی با الهام از آموزه‌های ایرانی - اسلامی کدامند؟

### سؤالات تحقیق

۱. مهم‌ترین شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی، براساس الگوی ایرانی مدارس متوسطه استان بوشهر کدامند؟
۲. اولویت‌بندی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی، براساس الگوی اسلامی - ایرانی به چه صورت می‌باشد؟

### پیشینه پژوهش

در آشفته‌بازار دوران مدرن، پیشرفت و بهره‌وری فزاینده هر سازمان، مرهون قابلیت‌ها و شایستگی‌های منحصربه‌فرد نیروی انسانی شایسته آن است. شایستگی، گم‌شده و آرمان همیشگی بشریت بوده و هست. شایستگی عبارت است از «دانش، مهارت‌ها و توانایی عملکرد مؤثر و موفقیت‌آمیز که صلاحیت آن قابل مشاهده بوده و عملکرد عالی را از متوسط تمایز دهد» (سودرکوئیست<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی، رویکرد جدیدی نیست. شایستگی موضوعی پرسابقه است و نمونه‌های آن در آثار یونان باستان، آیات قرآن کریم، کلام معصومین (ع)، ادبیات حکما و اشعار شاعران، به‌وفور یافت می‌شود. برخی سازمان‌ها شایستگی را به‌عنوان جنبه‌هایی از کلیت شخص در نظر می‌گیرند که عبارت‌اند از:

- استعدادها (کلامی، عددی و فضایی)؛
- مهارت‌ها و توانایی‌ها (تفکر و رهبری)؛
- دانش‌ها (عمومی و حرفه، شغل، سطح و سازمان خاص)؛
- شایستگی‌های فیزیکی (طاقة و بنیه و انرژی)؛
- سبک شخصیت (جهت‌گیری اجتماعی)؛
- تجربه (سوابق و رویکرد تاریخی)؛ اصول، ارزش‌ها، اعتقادات، نگرش‌ها و روحیات (مردم‌داری، دلسوزی و انصاف) و علاقه‌ها (در ارتباط با مردم و حقایق) (مؤمنی،

1. Soudercoist  
نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

۱۳۸۷).

در تعریف واژه شایستگی حرفه‌ای گفته‌اند: «شایستگی حرفه‌ای، مجموعه‌ای از ویژگی‌ها شامل دانش، مهارت و نگرش است که به تناسب هر شغل یا حرفه تعیین، توسط فرد در فرآیندها و محیط‌های آموزشی در جامعه کسب و به رفتار حرفه‌ای تبدیل می‌شود. هدف نظام شایسته‌محوری حرفه‌ای، ایجاد ارتباط بیشتر بین محیط‌های آموزشی و محیط کار، ارتقای کیفیت فرآیند سنجش و تعیین صلاحیت لازم حرفه‌ای نیروی کار یا اعتباربخشی به تجارب فنی و حرفه‌ای افراد و هم‌چنین کاهش هزینه‌های اقتصادی و اجتماعی جدایی آموزش از محیط واقعی زندگی توسعه یافته است» (ابستین و هاندرت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). نیروی انسانی، سرمایه‌های فکری و مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها هستند از این رو، توسعه و نگهداشت آنان در سازمان بسیار مهم و حیاتی است. بدین منظور، باید به توسعه شایستگی مدیران توجه ویژه‌ای داشت (رجب‌پور و باباشاهی، ۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی با هم‌فکری و نشست مشترک با کارکنان، مسیر توسعه شغلی آنان را، نظیر پژوهشگری مدیریتی، مشخص می‌کند و با در نظر گرفتن شرایط خاص هر گروه از کارکنان، معیارهای مؤثر بر توسعه مسیر شغلی و ارتقای آنان را شناسایی می‌نماید. (صفری و همکاران، ۱۳۹۴). برای مفهوم شایستگی معمولاً دو حالت متصور است؛ یکی بیشتر به صلاحیت کلان فرد در موقعیت شغلی وی و دیگری، بیشتر به صلاحیت‌هایی که باید در کنار هم جمع شوند تا فرد را در یک موقعیت شغلی موفق سازند، اشاره دارد. اولی نشانگر توانایی کلان؛ یعنی شایسته‌بودن فرد برای انجام اثربخش کارهای مربوط به شغل است و تعریف دوم، ناظر به ویژگی (شایستگی)‌هایی است که فرد برای عملکرد اثربخش در یک شغل خاص نیاز دارد. این دو تعریف با وجود نزدیکی به یکدیگر، متفاوت‌اند؛ دومی در بردارنده آن چیزی است که برای موفقیت در یک شغل لازم است، در حالی که اولی با استاندارد دی که هر فرد برای توفیق در یک شغل با آن سنجیده می‌شود، ارتباط دارد.

در یک رویکرد مستقل، اهم شایستگی‌های ضروری مدیران آموزشی عبارت‌اند از:

الف) شایستگی‌های مشترک (عمومی) شامل ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی، شایستگی ادراکی، تعالی‌طلبی و شایستگی بین فردی و ب) شایستگی‌های ویژه شامل شایستگی‌های فنی و

شغلی و شایستگی‌های سازمانی است که زیرشایستگی‌هایی نظیر شایستگی کسب‌وکار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری دارد. شناسایی این شایستگی‌ها، پیش‌نیاز طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای آنان است» (احمدی، ۱۳۹۵). کایزر، بلومک، کونیک، دومان و هوث<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) معتقدند «شایستگی حرفه‌ای و اخلاقی، موجب ایجاد فرهنگی شایسته در گزینش‌های سازمانی و تقویت مدیران می‌شود». هم‌چنین کیمر، کروشتر، کانتر و سیدل (۲۰۱۸) عنوان می‌کنند که «بهبود شایستگی حرفه‌ای مسئولان، نه تنها باعث انگیزش بیشتر آنان نسبت به کار می‌شود، بلکه موجب عملکرد بهتر زیردستان نیز می‌گردد». ارتقای شایستگی حرفه‌ای، زمینه‌ساز تکوین پیوسته هویت، اخلاق و تعهد حرفه‌ای، دانش تخصصی و مهارت تربیتی در مدیریت سازمان است.

مقوله شایسته‌سالاری در متن آیات و روایات و در قانون اساسی و برنامه چهارم و پنجم توسعه به‌وضوح مشاهده می‌شود. استقرار نظام شایسته‌سالاری، نتایج و فواید بی‌شماری دارد؛ تقویت حس رقابت‌جویی، فرهنگ‌سازی تکریم کارشناسان و کارکنان برجسته و خلاق، الگوسازی از کارشناسان موفق، پرورش کارشناسان خلاق و نوآور و بسترسازی و ایجاد انگیزه برای ظهور این‌گونه افراد، اصلاح فرهنگ و تقویت هم‌بستگی سازمانی و تقویت تعهد شغلی و سازمانی و غنی‌سازی سرمایه‌های انسانی سازمان. کارایی هر سازمان به نحوه مدیریت منابع انسانی آن وابسته است و سازمانی موفق است که با استفاده از مدیران مجرب، توان دستیابی به اهداف خود را داشته باشد. انتصاب افراد شایسته در جایگاه‌های مناسب با تجارب و قابلیت‌های آن‌ها، فرایندی است که در قالب نظام شایسته‌سالاری معنا می‌یابد. مدیران برای موفقیت در تحولات محیطی به شایستگی‌های خاصی نیاز دارند. این شایستگی‌ها به توسعه همه‌جانبه در مهارت‌های شخصیتی، حرفه‌ای و تحول در نگرش نیاز دارد. ازمنظر آموزه‌های اصیل ایرانی و معیارهای اسلامی، مفهوم شایسته‌سالاری به‌عنوان اصلی لازم‌الاجرا برای رشد و ترقی نظام شهروندی و لازمه همه مدیران کارکردگرا و مسلمان می‌باشد. «در قاموس تاریخ ایران باستان، کوروش به اهمیت نیروی انسانی آموزش‌یافته پی برده بود. او در دسته‌های بزرگ سربازان، کنار افسران در زیر چادرهای بزرگ اردو می‌زد و این زندگانی مشترک، به همه این فرصت را می‌داد تا یکدیگر را بهتر بشناسند،

1. Kaiser, Blömeke, König, Busse, Döhrmann, & Hoth  
نشریات علمی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)



استعدادهای یکدیگر را تشخیص دهند و در میدان‌های جنگ، یارهای جدانشدنی باشند. کوروش معتقد بود که رهبر باید به‌جای نگرانی، آرامش بدهد و توانایی این را داشته باشد تا ابزار لازم را به فراخور کار برای نیروهایش فراهم کند. او اعتقادی به فاصله‌های عمیق طبقاتی آن زمان نداشت از این رو، همواره به وجود بردگان اهمیت می‌داد و آنان نیز از امکانات مساوی بهره‌مند می‌شدند. او معتقد بود باید سخن به فراخور شنونده بیان شود. عوام را به استفاده از فرصت‌ها و افزودن به دارایی خود ترغیب می‌کرد تا بدین وسیله بتوانند اهداف والاتری را دنبال کنند و به رده‌های بالاتری از جامعه بپیوندند. کوروش به برابری به فراخور سازمان معتقد بود. کوروش معتقد بود رهبر باید به کار گروهی اعتقاد و پافشاری کند. او می‌دانست تفاوت میان اشراف و عوام کمابیش ماندگار است؛ اما می‌دانست با تلاش برای همکاری افراد جهت رسیدن به هدف مشترک، بدگمانی میان آن‌ها کاهش می‌یابد و تفاوت میان آن‌ها بیشتر نیروزا خواهد بود تا تنش‌زا. او آرزو داشت در سپاهش هیچ‌کس دست به خوراک دراز نکند مگر اینکه به فراخور آن کوشش کرده باشد؛ لذا کوروش به شایسته‌سالاری بیشتر اهمیت می‌داد تا ملیت، قومیت یا حتی مذهب و طبقه اجتماعی» (محبوب، ۱۳۸۹). «شایسته‌سالاری به عنوان رمز پیروزی حرکت‌های توسعه‌ای، در درون سازمان‌ها است؛ به شکلی که مدیران در هیچ شرایطی نباید خود را بی‌نیاز از توجه به مفاهیم و آموزه‌های آن بدانند. آنچه جای تردید ندارد، این است که بسته به موقعیت و شرایط اداری سازمانی، رنگ و لعاب لیاقت مدیریتی، متغیر است» (دونالدسون و دیویس، ۱۹۹۰)؛ لذا مطابق آموزه‌های علمی و اسلامی، مدیران هر سازمان باید واجد حداکثر صلاحیت‌های لازم برای رهبری باشند و با اعمال روش‌های منطبق‌مدار اخلاقی و تخصص‌گرایی، بتوانند شایسته‌سالاری و نخبه‌گزینی را در رأس سیاست‌های مدیریتی خود به نمایش گذارند. پژوهش‌های بسیاری در ارتباط با مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران آموزشی مدارس انجام شده است که در ادامه به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌شود.

جدول ۱. خلاصه پیشینه پژوهش

| نویسنده / سال  | عنوان   | یافته‌ها   |
|--|---|--|
| ابراهیم‌پور،<br>چرابین، اکبری<br>و زنده‌دل<br>(۱۳۹۹) | شناسایی مؤلفه‌های مؤثر<br>بر شایستگی حرفه‌ای<br>مدیران مدارس از دید<br>متخصصان آموزش و<br>پرورش | مؤلفه‌های مؤثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس شامل پنج مقوله اصلی و هفده مقوله فرعی (زیرمقوله) بود. مقوله‌های اصلی شامل مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی، شاخص‌های روانی و ذهنی - اخلاقی، مهارت‌های مدیریتی و دانش تخصصی بودند.   |
| پناهی، کریمی و<br>رمضان (۱۳۹۷)                       | ارائه مدل شایستگی<br>حرفه‌ای مدیران پژوهشی<br>در سازمان‌های<br>پژوهش‌محور                       | در بخش کیفی، فهرستی از ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی شامل دانش (۸ مؤلفه)، مهارت (۱۹ مؤلفه)، توانایی (۵ مؤلفه) و ویژگی (۴ مؤلفه) وجود دارد. هم‌چنین یافته‌ها نشان داد وضع همه ابعاد شایستگی، در سطح بالاتر از میانگین فرضی است.   |
| احمدی‌پور و<br>همکاران<br>(۱۳۹۶)                     | شایسته‌سالاری در<br>جامعه اسلامی از<br>دیدگاه آموزه‌های دینی                                    | شایسته‌سالاری، سیستم یا نظامی است که شرایط را برای رهبری و مدیریت افراد نخبه و توانمند مهیا می‌سازد. نبود شایسته‌سالاری در جامعه، اتلاف استعدادها و به تبع آن کاهش کارایی در بخش‌های مختلف را به دنبال دارد. دین مبین اسلام مملو از آموزه‌های دینی در باب مدیریت نظام شایسته‌سالاری می‌باشد.   |
| عبداللهی و<br>همکاران<br>(۱۳۹۳)                      | شناسایی و<br>اعتبارسنجی<br>شایستگی‌های حرفه‌ای<br>مدیران اثربخش                                 | پس از انجام تحلیل عاملی روی آزمون، ۹۸ شایستگی با صلاحیت در ۷ بعد یا مؤلفه اصلی شامل پیش‌نیازهای مدیران، ویژگی‌های شخصی، برنامه‌ریزی و آمادگی، مدیریت و سازمان‌دهی محیط، آموزش یا تدریس، نظارت بر پیشرفت و توان دانش‌آموزان و مسئولیت‌های حرفه‌ای شناسایی شده‌اند.  |
| فلایو و<br>گاللی ۱<br>(۲۰۱۹).                        | شایستگی‌های انسانی<br>برای مدیریت<br>استراتژیک پایدار   | این پژوهش یک مطالعه کیفی دومرحله‌ای است؛ اول، یک مرحله نظری توسعه‌یافته است که منجر به ارائه یک پیشنهاد برای نقش شایستگی‌های انسانی در پایداری سازمانی شده است و دوم، یک مرحله تجربی که شامل مطالعات موردی دو شرکت برزیلی با جهت‌گیری پایداری است. آنان دریافتند عناصر موجود در یک سازمان، که اغلب از آن‌ها به‌عنوان عناصر رفتار سازمانی و انسانی یاد می‌شود، می‌توانند بر پویایی روابط موردانتظار بین شایستگی‌های انسانی و مدیریت پایداری، علاوه بر عوامل مؤثر در این تحقیق، تأثیر بگذارند. |

| نویسنده / سال              | عنوان   | یافته‌ها   |
|----------------------------|---|--|
| سلوی ۱<br>(۲۰۱۱)           | شایستگی‌های حرفه‌ای<br>مربیان   | در این پژوهش از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. طبق نتایج پژوهش، ۹ بعد از شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان شناسایی شدند که شامل شایستگی‌های تخصصی، شایستگی‌های پژوهشی، شایستگی‌های برنامه درسی، شایستگی‌های یادگیری مادام‌العمر، شایستگی‌های اجتماعی - فرهنگی، شایستگی‌های عاطفی، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات و شایستگی‌های محیطی بودند. شایستگی‌های حرفه‌ای مربیان باید جمیع جهات مذکور را به نسبت قابل‌قبولی داشته باشد.  |
| دابیوس و روزول ۲<br>(۲۰۱۰) | مدیریت منابع انسانی<br>مبتنی بر شایستگی؛<br>یک سیستم جدید<br>برای ادامه حیات نظام<br>آموزشی | یافته‌های پژوهش، شامل افزایش مذاکره و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، تفویض اختیار براساس شایستگی‌های کارکنان، ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد دوسویه مدیر و کارکنان، می‌تواند در اثربخشی سازمانی مؤثر باشد. در یک نظام آموزشی کارآمد و اثربخش، نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل در میان تمام عوامل نظام اداری و سازمانی است. ازطرفی امروزه عصر شایسته‌محوری است؛ عصری که بهترین افراد که تخصص، مهارت، لیاقت و شایستگی دارند، باید به‌عنوان مدیران برای احراز مشاغل سازمانی انتخاب شوند و مسئولیت‌های مهمی را برعهده بگیرند. |

## روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی - کاربردی بوده و رویکردی استقرایی - قیاسی دارد و به صورت روش تحقیق آمیخته رویکرد (اکتشافی - متوالی) می‌باشد.

**بخش کیفی:** جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۲۴ نفر از مدیران آموزشی متوسطه بود که ۱۴ نفر آنان را زنان و ۱۰ نفر را مردان تشکیل می‌دادند و با استفاده از رویکرد اشباع نظری، انتخاب شدند. داده‌های این بخش با استفاده از مصاحبه هدف‌مند و نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد.

1. Selvi
2. Dubois & Rothwell

به طور متوسط هر مصاحبه ۶۰ دقیقه طول کشید، سپس یادداشت برداری انجام شد. ملاک انتخاب تعداد افراد براساس اشباع نظری یافته‌ها انجام گردید و براساس تشابهات با کدبندی اولیه، کدهایی به موارد مشابه اختصاص یافت و به مقولاتی تبدیل شدند که هدف اصلی پژوهش بودند. جهت بررسی روایی مصاحبه‌ها از روش بازخورد مشارکت‌کنندگان و تکنیک اعتبار پژوهش‌گر استفاده شد؛ بدین صورت که نتایج تحلیل مصاحبه‌ها به افراد مصاحبه‌شونده بازگردانده و از صحت مضامین شناسایی شده اطمینان حاصل می‌شد. هم‌چنین جهت انجام مصاحبه‌ها، از افرادی توانایی لازم را داشته و آموزش‌های مناسب دیده بودند، استفاده شد. برای تحلیل مصاحبه‌ها نیز از روش تحلیل مضمون استفاده شد. تحلیل مضمون، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. این روش، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. مضامین شناسایی شده در قالب سه دسته مضمون پایه، مضمون فراگیر و مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند.

جدول ۲. مشخصات دموگرافیک بخش کیفی

| جنسیت | تعداد | سابقه | سن       | تحصیلات                         |
|-------|-------|-------|----------|---------------------------------|
| زن    | ۱۴    | ۱۰-۱۵ | ۳۵ تا ۴۵ | کارشناسی و کارشناسی ارشد        |
| مرد   | ۱۰    | ۱۵-۲۰ | ۴۰ تا ۵۰ | کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکترا |

**بخش کمی:** جامعه آماری بخش کمی پژوهش، کلیه مدیران، صاحب‌نظران و نیز معلمان با سابقه کاری بالاتر از ۲۰ سال در شهر بوشهر بود که براساس آمارهای موجود، ۲۱۳ نفر بودند. براساس جدول نمونه‌گیری مورگان و با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای طبقه‌ای، تعداد ۱۳۶ نفر از آن‌ها انتخاب و بررسی شدند. در این روش، جامعه آماری به دو طبقه مدیران آموزشی مقطع متوسطه استان بوشهر و کارشناسان، متخصصان آموزشی و معلمان تقسیم گردید و به نسبت حجم جامعه آماری، از هر طبقه نمونه انتخاب گردید. ابتدا شهرستان‌های استان بوشهر که بالاترین نسبت جمعیت در کل استان را دارند شناسایی شدند و شهرهای، بوشهر، برازجان، بندر گناوه و بندر کنگان و خورموج، در مطالعه شرکت کردند. این نمونه‌گیری، به‌عنوان خوشه اول در نظر گرفته

شد. در مرحله بعد، مدارس متوسطه این شهرها شناسایی و از هر شهر، به نسبت جامعه، مدارس دخترانه و پسرانه انتخاب و در نهایت تعدادی از مدیران آموزشی به صورت تصادفی انتخاب شدند. اطلاعات مورد نیاز از طریق پرسش‌نامه محقق‌ساخته، مرکب از سؤالات بسته، به دست آمد که از دو قسمت تشکیل شده است؛ ابتدا سؤالات زمینه‌ای و مربوط به خصوصیات فردی پاسخگویان و سپس پرسش‌نامه استاندارد شایسته‌سالاری که مشتمل بر ۴۳ گویه است. برای تعیین روایی پرسش‌نامه از روایی ظاهری<sup>۱</sup>، محتوایی<sup>۲</sup> و سازه<sup>۳</sup> استفاده شد. فرم CVI نشان داد که همه سؤالات صلاحیت حرفه‌ای و عوامل اثرگذار آن، از نقطه نظر سادگی، وضوح و مرتبط بودن، وضعیت مناسبی دارند (میزان این ضریب برای هر یک از سؤالات بالاتر از ۰/۷۹ بود). هم‌چنین مقدار CVR در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی هم‌گرا و واگرا، به وسیله نسخه ۲۲ نرم‌افزار LISREL به دست آمد. در بررسی روایی همگرا یافته‌ها نشان داده شد که ضرایب معناداری تمام بارهای عاملی، بزرگ‌تر از ۲/۵۸ بود (آماره تی) بودند؛ به این معنی که تمامی بارهای عاملی با اطمینان ۹۹ درصد معنادار بودند. مقادیر تمام بارهای عاملی نیز بالای ۰/۵ بود (رابطه متغیر آشکار و پنهان). میانگین واریانس استخراج شده<sup>۴</sup> (AVE) همه مؤلفه‌ها بالای ۰/۵ بود و همین‌طور پایایی ترکیبی همه مؤلفه‌ها، بزرگ‌تر از میانگین واریانس استخراج شده؛ لذا روایی هم‌گرای سازه‌های الگو تأیید شد. در بررسی روایی واگرا نیز از آزمون فورنل و لارکر (آزمون روایی واگرا) در سطح متغیرهای پنهان و مشاهده‌پذیر، با استفاده از مازولی که در نسخه ۲۲ نرم‌افزار LISREL از آزمون بار عرضی تعریف شده می‌سنجد، استفاده شد. یافته‌ها در آزمون فورنل و لارکر نشان داد که جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان، بیشتر از حداکثر همبستگی آن متغیر با دیگر متغیرهای پنهان الگو بود. نتایج آزمون بار عرضی نشان داد بارهای عاملی هر کدام از متغیرهای پژوهش، بیشتر از بارهای عاملی مشاهده‌پذیر دیگر مدل‌های اندازه‌گیری موجود در الگو بود و از طرف دیگر، بار عاملی هر متغیر مشاهده‌پذیر بر روی متغیر پنهان متناظرش، حداقل ۰/۱ بیشتر از بارهای عاملی همان متغیر مشاهده‌پذیر بر متغیرهای پنهان دیگر بود بنابراین، نتایج این دو آزمون

1. Faced Validity
2. Content Validity
3. Construct Validity
4. Average Variance Extracted

بیانگر روایی واگرا بود. هم‌چنین جهت پایایی پرسش‌نامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که نتایج آن در جدول ۳ آمده شده است.

جدول ۳. ضرایب پایایی متغیرهای پژوهش

| ضریب پایایی (α) | شاخص                  | ضریب پایایی (α) | شاخص                             |
|-----------------|-----------------------|-----------------|----------------------------------|
| ۰/۸۶            | سواد پژوهشی           | ۰/۸۵            | صلاحیت‌های حرفه‌ای               |
| ۰/۸۵            | سواد انتقادی          | ۰/۸۷            | صلاحیت فردی                      |
| ۰/۸۷            | اخلاقیت و نوآوری      | ۰/۸۶            | اخلاق حرفه‌ای                    |
| ۰/۸۵            | مدیریت دانش در مدارس  | ۰/۸۷            | مهارت ارتباط میان‌فردی و سازمانی |
| ۰/۸۸            | مدیریت کیفیت در مدارس | ۰/۸۵            | رفتار سازمانی پیشرفته            |
| ۰/۸۸            | مدیریت هیجانانگیز     | ۰/۸۴            | سواد چندفرهنگی                   |
| ۰/۸۶            | توجه به نگرش‌ها       | ۰/۸۷            | سواد رسانه‌ای                    |
| ۰/۸۷            | مدیریت ارزش‌ها        | ۰/۸۶            | سواد رایانه‌ای                   |

## یافته‌ها

### بخش کیفی

در تحلیل یافته‌های بخش کیفی، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. نتایج حاصله از طریق مصاحبه و کدگذاری مفاهیم به دست آمد. پس از تحلیل یافته‌ها در این بخش مشخص شد که معیارهای حرفه‌ای نخبه‌گزینی و نحوه‌گزینش افراد متخصص و کارکنان شایسته در مدیریت سازمانی، منطبق با تعالیم و آموزه‌های ایرانی - اسلامی، در قالب سه دسته مضمون پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر قابل دسته‌بندی هستند. مضامین سازمان‌دهنده شامل مقولات استخراج شده از مضامین پایه و مضامین فراگیر یا مضامین اصلی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل می‌باشد، سپس این مضامین به صورت شبکه مضامین ترسیم می‌شوند که در آن، مضامین برجسته هر یک از سه سطح نام برده شده است.

جدول ۴. مضامین شناسایی شده از مصاحبه‌های صورت گرفته در بخش کیفی

| مضامین پایه  | مضامین سازمان‌دهنده       | مضامین فراگیر              |
|--|---------------------------|----------------------------|
| <p>داشتن تخصص و تجربه در اتخاذ سبک مناسب مدیریت مدرسه، مدیریت بودجه و اعتبارات مدارس، توانایی تحلیل شرایط و اقتضائات مدیریتی مدارس، قابلیت فکری هدایت امور، ابزارها و محیط سازمان، مدیریت بحران و امور غیرمنتظره در مدارس، داشتن منابع انسانی توانمند برای پیشبرد اهداف، تشکیل تیم مشورتی قوی جهت انجام امور مدیریتی مشارکت، توانمندی عملیاتی در استفاده از فرصت‌های ارتقای مدارس، توانایی در هماهنگ‌سازی میان نیازها و مطالبات سازمانی، برنامه‌ریزی حرفه‌ای جهت پیشرفت متوازن مدارس، برنامه‌ریزی در راستای شایسته‌گزینی نیروهای سازمانی و جانشین‌پروری، تشکیل تیم‌های ویژه سامان‌دهی سریع و پیشبرد امور مدارس، بهینه‌سازی منابع، طراحی و پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریتی، ایجاد فرصت‌های خاص و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان، بهره‌گیری از نیروهای انسانی آموزش‌دیده و مجرب در بدنه مدیریت میانی مدارس، انتصاب نیروهای انسانی جوان، متخصص و متعهد در سازمان، آشنایی با نقاط قوت و ضعف آموزشگاه و برنامه‌ریزی براساس واقعیت موجود.</p> | <p>صلاحیت‌های حرفه‌ای</p> | <p>شایستگی‌های مدیریتی</p> |
| <p>تقوای فردی و اجتماعی و پاک‌دستی در طول دوره تصدی، داشتن هنر کنترل و متقاعدسازی، داشتن مهارت مربی‌گری و هدایت‌گری، کوشش در توسعه و بهبود فردی کارکنان مدارس، داشتن مهارت مدیریت زمان، آشنایی با زبان خارجه، توانایی ایجاد توازن بین کار و زندگی، داشتن پیشینه شغلی موفق، اشراف به قوانین اجرایی و اداری و نظم و انضباط فردی و شغلی.</p>  | <p>صلاحیت فردی</p>        |                            |
| <p>داشتن فضایل انسانی و اقتدار مثبت مدیریتی، داشتن تعهد، وجدان و رعایت حقوق عامه در مدارس، قانون‌گرایی با محور تعهد اخلاقی و برابری اداری، گرایش به ضابطه‌گرایی و پیروی از قوانین مدارس، انضباط اداری و توازن مدیریت امور مدارس، رشد اخلاق حرفه‌ای و تکریم و معاشرت با ارباب رجوع، تدوین اخلاق حرفه‌ای در نظام‌نامه مدیریت مدارس ایرانی و توجه به مشکلات کارکنان و دانش‌آموزان و همدردی با آنان.</p>   | <p>اخلاق حرفه‌ای</p>      |                            |

| مضامین<br>مضامین پایه   | مضامین<br>سازمان‌دهنده                          | مضامین<br>فراگیر      |
|---|---|-----------------------|
| تسلط بر فنون مدیریت تعاملی در حوزه فعالیت مدارس، توانایی به‌کارگیری روش‌های نوین مهارت‌های ارتباطی، حفظ و تقویت دایره وسیع مخاطبان درون و برون‌سازمانی، ضرورت ارتباط ساختاری سازمان با عملکرد مدیران، ارتباط پیوسته مدیران با دنیای فرهنگ و هنر در جهت اثربخشی محیطی سازمان، رسالت پشتیبانی از مهارت‌های ارتباطی مدیران مدارس و تعامل با سازمان مرکزی و سایر سازمان‌های مربوطه. | مهارت<br>ارتباط فردی،<br>میان‌فردی و<br>سازمانی | شایستگی‌های<br>رفتاری |
| بهره‌گیری از نیروهای انسانی آموزش‌دیده و مجرب در مدیریت مدارس، داشتن هنر جذب مخاطب و فنون مدیریت مدارس، بزرگ‌منشی در برابر مخالفان و آرای ایشان، داشتن روابط صحیح و محترمانه با همکاران، مدیریت تعارضات سازمانی و هم‌اندیشی و توجه به اصل مشورت با اولیا و مربیان   | رفتار<br>سازمانی<br>پیشرفته                     |                       |
| عدم دخالت تمایزات فرهنگی و قومی، به‌کارگیری تجارب موفق سایر فرهنگ‌ها، فرهنگ‌شناسی و آسیب‌شناسی فرهنگی و صلاحیت کار با فرهنگ‌های متنوع.  | سواد<br>چندفرهنگی                               |                       |
| بهره‌برداری از ظرفیت رسانه‌ها در هدایت امور مدارس، بهره‌مندی از تکنیک‌های نوین وسایل ارتباط جمعی، توجه به سواد بین‌المللی و رسانه‌ای مدیران در مدارس و سواد کار با رسانه‌های نوین.  | سواد<br>رسانه‌ای                                | شایستگی‌های<br>مهارتی |
| دانش مجازی مدیریت سازمانی، توانایی همکاری مجازی، استفاده از فناوری‌های نوین مدیریت مدرسه، توانایی کار با نرم‌افزارهای مدیریتی.  | سواد<br>رایانه‌ای                               |                       |
| استفاده از پژوهش و تیم تحقیقاتی در پیشرفت مدارس، استفاده از پشتوانه‌های علمی و تیم تحقیقاتی در بهبود فرایند مدارس، تشویق و ترغیب همکاران به انجام پژوهش‌های کاربردی، به‌کارگیری طرح‌های نوین پژوهشی و استفاده از طرح پژوهشی زودبازده و کاربردی.   | سواد<br>پژوهشی                                  |                       |
| پذیرش انتقادات دیگران و اشتباهات، داشتن قوه قضاوت صحیح در کارها، نظرخواهی از همکاران درباره نتیجه برنامه‌های اجراشده، ارزیابی صحیح و منصفانه معلمان بدون دخالت نظرات شخصی و توانایی تحلیل مسائل.  | سواد انتقادی                                    |                       |



| مضامین پایه   | مضامین سازمان‌دهنده   | مضامین فراگیر      |
|---|-----------------------|--------------------|
| استفاده خلاقانه از دانش مدیریت پروژه در مدارس، امکان شکوفایی خلاقیت‌ها و تجلی فرصت‌های فردی، افزایش انگیزش، پویایی، خلاقیت، نوآوری و تحرک مدیران، توانایی تولید اندیشه و افکار نو، هدایت معلمان جهت ارتقای کیفیت فرآیند یاددهی - یادگیری، داشتن توانایی تفکر تطبیقی و مبتکرانه، داشتن مهارت حل مسئله و روحیه جست‌وجوگری.  | خلاقیت و نوآوری       | شایستگی‌های شناختی |
| آشنایی با روش‌های ترکیبی پشتیبانی منابع انسانی، کسب گواهی‌های بین‌المللی استاندارد حرفه‌ای، علم و دانش فر رشته‌ای، دانش روان‌شناسی رفتاری و علوم تربیتی، توانایی توزیع به‌موقع دانش، توان‌مندی در ترغیب به خلق دانش جدید و به‌روزرسانی منابع دانشی  | مدیریت دانش در مدارس  |                    |
| بهبودسازی، طراحی و تحول در سیستم‌های مدیریت میانی، تحول‌آفرینی، توجه به کیفیت امکانات محیط آموزشی، برنامه‌ریزی و ارتقای جذابیت محیطی  | مدیریت کیفیت در مدارس |                    |
| خودآگاهی و خودکنترلی (که منجر به ثبات شخصیتی می‌شود)، عدم ایجاد فضای رقابتی و تنش‌زا، داشتن تعادل روحی و روانی و داشتن هوش اجتماعی و عاطفی  | مدیریت هیجانات        | شایستگی‌های عاطفی  |
| نگرش انسان‌شناسی اسلامی بر مبنای تربیت مدیران جامعه، ضرورت افزایش مسئولیت‌پذیری مدیران سازمان مطابق معیارهای ایرانی، استفاده از دیدگاه‌های متفاوت در اداره امور، رعایت اصل برابری و مساوات، عدم تکیه بر به‌کارگیری نظر و دیدگاه خاص و داشتن افق فکری انعطاف‌پذیر.   | توجه به نگرش‌ها       |                    |
| استفاده از سمن‌های مورداعتماد در تحکیم رضایت‌مندی امور مدارس، توجه به اصل انسانیت در عرصه تحولات هستی، اعتقاد به اصول و جهان‌بینی مدیریت اسلامی، اهتمام به حقوق اداری و شئونات سازمانی مدیران در عرصه اداره ایران اسلامی، احترام به ارزش‌های دینی و توان‌مند کردن مدیران به اسلوب معاشرت اسلامی ایرانی در بدنه مدارس، پای‌بندی به ارزش‌ها و اصول اخلاقی در زمینه کاری و فردی، مردمی‌بودن و تکریم ارباب رجوع و پرهیزگاری و صداقت سازمانی و فردی. | مدیریت ارزش‌ها        |                    |

جدول شماره چهار در بردارنده ۱۰۹ مضمون پایه است که از بررسی مصاحبه‌ها به دست آمده است. سپس مضامین با توجه به معانی و مفاهیم مشترک میان آن‌ها در قالب ۱۶ مضمون اصلی یا فراگیر، طبقه‌بندی شدند که این مضامین شامل صلاحیت‌های حرفه‌ای، صلاحیت‌های فردی، اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های ارتباطات فردی، میان‌فردی و سازمانی، رفتار سازمانی پیش‌رفته، سواد چندفرهنگی، سواد رسانه‌ای، سواد رایانه‌ای، سواد پژوهشی، سواد انتقادی، خلاقیت و نوآوری، مدیریت کیفیت، مدیریت دانش، مدیریت هیجانات، توجه به نگرش‌ها و مدیریت ارزش‌ها است. در نهایت مضامین فراگیر نیز با توجه به اشتراکات معنایی و مفهومی خود، تحت عنوان ۵ مضمون سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شدند که این مضامین نیز عبارتند از شایستگی‌های مدیریتی، رفتاری، مهارتی، شناختی و عاطفی. در ادامه با استفاده از مضامین پایه (۱۰۹)، فراگیر (۱۶) و سازمان‌دهنده (۵) به دست آمده از مصاحبه‌ها و منابع مکتوب، شبکه مضامین مربوط به الگوی شایسته‌سالاری حرفه‌ای مدیران متوسطه آموزش و پرورش استان بوشهر، براساس آموزه‌های ایرانی و اسلامی ترسیم شد.



شکل ۱. شبکه مضامین شایسته‌سالاری حرفه‌ای مدیران

## یافته‌های کمی

در ابتدا به منظور دید کلی در مورد نمونه آماری مورد مطالعه، برخی از ویژگی‌های جمعیت شناختی آنان هم چون سن، جنس و تحصیلات) به صورت فراوانی و درصد گزارش شده است. به عنوان نمونه با مشاهده جدول ۵ مشخص می‌شود که ۴۵ درصد از افراد نمونه مرد و بقیه (۵۵ درصد) زن بوده‌اند. فراوانی نمونه بر حسب سن و تحصیلات نیز گزارش شده است.

جدول ۵. شبکه مضامین شایسته‌سالاری حرفه‌ای مدیران

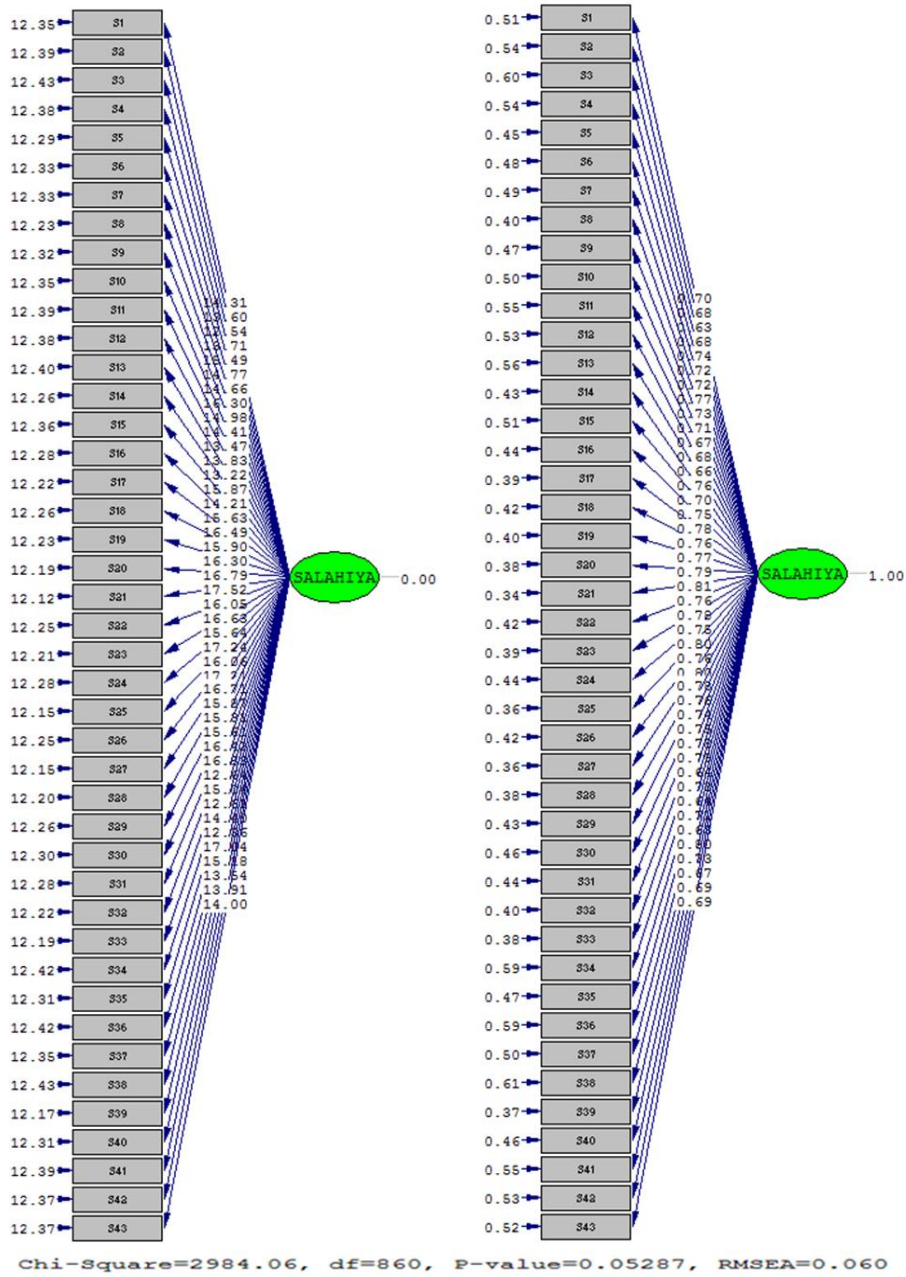
| متغیر   | سطح           | فراوانی | درصد  |
|---------|---------------|---------|-------|
| جنسیت   | مرد           | ۷۵      | ۴۵    |
|         | زن            | ۶۱      | ۵۵    |
| سن      | ۲۶-۳۵         | ۳۳      | ۲۴/۳  |
|         | ۳۶-۴۵         | ۵۴      | ۳۹/۷  |
|         | بالای ۴۵ سال  | ۴۹      | ۳۶/۰  |
| تحصیلات | کاردانی       | ۱۵      | ۱۱,۰۰ |
|         | کارشناسی      | ۷۲      | ۵۲,۹  |
|         | کارشناسی ارشد | ۳۹      | ۲۸,۷  |
|         | دکتر          | ۱۰      | ۷,۴   |

در ادامه و در بخش کمی پژوهش، با هدف تعیین ماهیت عوامل شناسایی شده و مضامین فرعی، در قالب مضمون‌های مشترک مبتنی بر داده‌های کمی، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. هدف از این بخش، تعیین ساختار عوامل شناسایی شده و برازش الگوی به دست آمده از روابط بین متغیرهای پژوهش می‌باشد. جدول ۶، کلیه مقادیر پارامترهای مدل را همراه با ضرایب استاندارد و معناداری تی (مقادیر تی بالاتر از ۲/۵۸) به دست آمده نشان می‌دهد که روابط بین متغیرها، مورد تأیید است.

جدول ۶. شاخص‌های توصیفی و ضرایب استاندارد و معنی‌داری مؤلفه‌ها

| مؤلفه | میانگین | SD    | $\beta$ | T     | مؤلفه | میانگین | SD    | $\beta$ | T     |
|-------|---------|-------|---------|-------|-------|---------|-------|---------|-------|
| H1    | ۴/۶۴    | ۰/۶۵۲ | ۰/۷۰    | ۱۴/۳۱ | H23   | ۴/۵۲    | ۰/۶۰۰ | ۰/۷۵    | ۱۶/۶۸ |
| H2    | ۴/۷۶    | ۰/۵۴۲ | ۰/۶۸    | ۱۵/۶۰ | H24   | ۴/۷۰    | ۰/۴۹۷ | ۰/۸۰    | ۱۵/۶۴ |
| H3    | ۴/۵۹    | ۰/۳۹۸ | ۰/۶۳    | ۱۲/۵۴ | H25   | ۴/۶۶    | ۰/۵۱۱ | ۰/۷۶    | ۱۷/۲۴ |
| H4    | ۴/۴۴    | ۰/۶۶۲ | ۰/۶۸    | ۱۲/۷۱ | H26   | ۴/۶۴    | ۰/۴۸۷ | ۰/۸۰    | ۱۶/۰۶ |
| H5    | ۴/۶۵    | ۰/۵۷۱ | ۰/۷۴    | ۱۶/۴۹ | H27   | ۴/۶۵    | ۰/۶۳۰ | ۰/۷۸    | ۱۷/۲۱ |
| H6    | ۴/۵۹    | ۰/۷۳۵ | ۰/۷۲    | ۱۴/۷۷ | H28   | ۴/۵۳    | ۰/۶۱۸ | ۰/۷۶    | ۱۶/۷۱ |
| H7    | ۴/۷۰    | ۰/۴۹۲ | ۰/۷۲    | ۱۴/۶۶ | H29   | ۴/۴۸    | ۰/۵۲۸ | ۰/۷۰    | ۱۵/۵۲ |
| H8    | ۴/۶۲    | ۰/۵۲۱ | ۰/۷۷    | ۱۶/۳۰ | H30   | ۴/۵۰    | ۰/۳۲۰ | ۰/۷۵    | ۱۵/۴۵ |
| H9    | ۴/۵۱    | ۰/۶۲۱ | ۰/۷۳    | ۱۴/۹۸ | H31   | ۴/۶۱    | ۰/۴۷۱ | ۰/۷۸    | ۱۵/۷۲ |
| H10   | ۴/۵۵    | ۰/۵۵۲ | ۰/۷۱    | ۱۴/۴۱ | H32   | ۴/۵۳    | ۰/۳۵۴ | ۰/۷۳    | ۱۶/۵۲ |
| H11   | ۴/۶۲    | ۰/۳۹۵ | ۰/۶۷    | ۱۳/۴۷ | H33   | ۴/۴۹    | ۰/۳۸۵ | ۰/۷۲    | ۱۶/۲۵ |
| H12   | ۴/۷۱    | ۰/۶۰۷ | ۰/۶۸    | ۱۳/۸۳ | H34   | ۴/۵۷    | ۰/۴۲۸ | ۰/۶۵    | ۱۲/۶۹ |
| H13   | ۴/۶۶    | ۰/۵۲۷ | ۰/۶۶    | ۱۳/۲۲ | H35   | ۴/۶۲    | ۰/۳۹۷ | ۰/۷۲    | ۱۵/۵۴ |
| H14   | ۴/۵۹    | ۰/۶۲۲ | ۰/۷۶    | ۱۵/۸۷ | H36   | ۴/۶۰    | ۰/۴۲۸ | ۰/۶۴    | ۱۲/۵۶ |
| H15   | ۴/۷۰    | ۰/۵۲۱ | ۰/۷۰    | ۱۴/۲۱ | H37   | ۴/۷۲    | ۰/۵۸۱ | ۰/۷۴    | ۱۴/۲۵ |
| H16   | ۴/۶۵    | ۰/۷۱۴ | ۰/۷۵    | ۱۶/۶۳ | H38   | ۴/۷۶    | ۰/۴۹۸ | ۰/۶۳    | ۱۲/۶۵ |
| H17   | ۴/۶۳    | ۰/۶۶۳ | ۰/۷۸    | ۱۶/۴۹ | H39   | ۴/۶۹    | ۰/۶۳۰ | ۰/۸۰    | ۱۷/۲۴ |
| H18   | ۴/۶۴    | ۰/۳۳۸ | ۰/۷۶    | ۱۵/۹۰ | H40   | ۴/۷۵    | ۰/۵۸۰ | ۰/۷۳    | ۱۵/۴۸ |
| H19   | ۴/۵۹    | ۰/۴۰۱ | ۰/۷۷    | ۱۶/۳۰ | H41   | ۴/۷۲    | ۰/۴۶۹ | ۰/۶۷    | ۱۳/۵۴ |
| H20   | ۴/۶۱    | ۰/۵۵۵ | ۰/۷۹    | ۱۶/۷۹ | H42   | ۴/۶۶    | ۰/۴۷۳ | ۰/۶۹    | ۱۳/۹۱ |
| H21   | ۴/۶۳    | ۰/۵۰۵ | ۰/۸۱    | ۱۷/۵۲ | H43   | ۴/۶۹    | ۰/۵۰۸ | ۰/۶۹    | ۱۴/۰۰ |
| H22   | ۴/۵۷    | ۰/۶۳۱ | ۰/۷۶    | ۱۶/۰۵ |       |         |       |         |       |

نتایج جدول ۶ نشان داد بین متغیرهای مکنون و شاخص‌های مربوط به آن‌ها، هم‌بستگی بالایی وجود دارد که نشان از قدرت تبیین شاخص‌ها از سازه مربوط به خود دارد. با توجه به اینکه مقادیر تخمین معنی‌داری مدل نیز از قدر مطلق ۱/۹۶ بیشتر است؛ لذا تمامی مقادیر هم‌بستگی شاخص‌ها و سازه‌های متناظر، معنی دارند.



شکل ۲. مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران در حالت استاندارد و معناداری ضرایب

با توجه به الگوی مفهومی به دست آمده از تحلیل عاملی در پژوهش مشخص می‌شود که تمامی شاخص‌های شناسایی شده، در سطح معنی‌داری ( $P \leq 0/05$ )، تبیین معنی‌داری از شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران آموزشی داشته است. شاخص‌های نیکویی برازش مدل نیز در تمامی ضرایب شاخص‌ها مناسب می‌باشد که نشان از برازش مناسب الگوی پژوهش دارد. در جدول شماره ۷، مقادیر شاخص‌های اصلی برازش الگو مشخص شده است.

جدول ۷. شاخص‌های نیکویی برازش الگوی پژوهش

| شاخص | AGFI | GFI  | $X^2/DF$ | Ch.Square | P-Value | DF  | RMSEA |
|------|------|------|----------|-----------|---------|-----|-------|
| ضریب | ۰/۹۰ | ۰/۹۳ | ۳/۴۶۹    | ۲۹۸۴/۰۶   | ۰/۰۰۰   | ۸۶۰ | ۰/۰۶۰ |

## نتیجه‌گیری

یکی از اصول اساسی و موفقیت سازمان در حرکت به سوی پویایی و تحول از منظر آموزه‌های ایرانی - اسلامی و منابع ایران کهن تا کنون، موضوع شایسته‌سالاری و به کارگیری پرسنل باتقوا و توانمند است، به گونه‌ای که رمز پیروزی، توسعه و بالندگی در سازمان‌ها توجه به این مهم است. شناسایی مؤلفه‌های مدیریت سازمانی می‌تواند نقشه راهی برای سازمان باشد که آن را با نظم و برنامه بهتر به اهداف عالی برساند و ملاحظه آموزه‌های اسلامی و ایرانی و شایسته‌سالاری مدیران سازمانی، نوید چشم‌انداز روشنی از پیشرفت و تعالی سازمانی را می‌دهد. با عنایت به نقش محوری صلاحیت‌های حرفه‌ای منابع انسانی در گرایش‌های مدیریتی، پژوهش حاضر به بازشناسی و رفع ابهامات سنتی در این زمینه پرداخته و کوشیده است به اقدام به ارائه الگویی با اعتبار، روایی و پایایی تأیید شده توسط خبرگان موضوع کند که بتواند پاسخ‌گوی نیازهای مدیران شایسته‌سالار باشد. مطابق روش تحلیل مضمون و یافته‌های ترکیبی، نتایج ذیل به دست آمد. در بخش کیفی، مؤلفه‌های تشکیل دهنده شایستگی حرفه‌ای شامل پنج مضمون سازمان‌دهنده، شامل شایستگی‌های شناختی (۳ مضمون)، شایستگی‌های مهارتی (۴ مضمون)، شایستگی‌های عاطفی (۳ مضمون)، شایستگی‌های رفتاری (۳ مضمون) و شایستگی‌های مدیریتی (۳ مضمون) است. بخش کمی شامل مؤلفه‌های اثرگذار درونی و بیرونی بر شایستگی حرفه‌ای مدیران آموزشی است که دربرگیرنده مؤلفه‌های ویژگی‌های فردی (۱۰ گویه)، ساختار (۶ گویه)، مدیریت (۹ گویه) و فناوری اطلاعات

(۹ گویه) به‌عنوان مؤلفه‌های درونی و مؤلفه‌های جامعه سالم (۹ گویه)، رسانه (۹ گویه) و سیاست‌های تربیتی محیط و والدین (۸ گویه) است. مهم‌ترین شاخص‌های مطرح و شناسایی شده در حوزه مؤلفه‌های مدیریت شایسته‌سالار از منظر آموزه‌های ایرانی و اسلامی عبارت‌اند از تعهد و وجدان کاری، تدبیر و اندیشه‌ورزی، تخصص‌گرایی حرفه‌ای، شایسته‌گزینی، قانون‌گرایی، عدالت‌طلبی، سعه صدر، فروتنی، مشورت‌پذیری، امانت‌داری، تعهد به اصول سازمانی و پرهیز از صفات ناپسند انسانی بنابراین، شایسته‌سالاری، فراهم کردن زیرساخت‌هایی از حیث مستعدبودن زمینه‌های عاطفی، فناوری، قانونی و سازمانی است.

نتایج یافته‌های فوق از نظر روش و هدف با نتایج مصطفی‌پور (۱۳۹۷) و احمدی‌پور (۱۳۹۶) تناسب و هم‌خوانی دارد. در شبکه مضامین شایسته‌سالاری حرفه‌ای برای مدیران از منظر آموزه‌های ایرانی - اسلامی با رویکرد تحلیل مضمون، ابتدا مضامین پایه، سپس مضامین فراگیر و درنهایت، مضامین سازمان‌دهنده شناسایی و شبکه مضامین ترسیم گردید. عناصر هر مؤلفه، به‌عنوان مضامین اولیه شناخته شدند. مهم‌ترین مضمون مدیریت شایسته‌سالار و معتبرترین معیار برای تحلیل اثربخشی آن از منظر آموزه‌های ایرانی - اسلامی با رویکرد تحلیل مضمون، این است که مدیران هر سازمان برای کسب هویت از ابتدای مسئولیت خود، معیارهای اخلاق اسلامی را که لازمه مدیریت اثربخش است، داشته باشند. توان‌مندی مدیر در به‌کارگیری سرمایه فکری و اجتماعی شایستگان جامعه در درون سازمان‌ها جهت پیشرفت جامعه، از اهم عناصر مضمونی مدیریت شایسته‌سالار از منظر آموزه‌های ایرانی - اسلامی می‌باشد. نتایج یافته‌های فوق از نظر روش و هدف با نتایج الن، آنی و جان (۲۰۲۰) و همین‌طور عبداللهی (۱۳۹۰) تناسب و هم‌خوانی دارد. درباره چارچوب شایسته‌سالاری حرفه‌ای برای مدیران از منظر آموزه‌های ایرانی - اسلامی با رویکرد تحلیل مضمون می‌توان گفت چارچوب مدیریت شایسته‌سالار سازمان، براساس چارچوب «مدیریت سامانه‌های انسانی» تنظیم شده و برای مدیریت بهینه همه سازمان‌ها موردنیاز است. چارچوب سازمانی مورد استفاده در این تحقیق براساس هدف این نوشتار، پس از مطالعه مدل‌های مختلف طراحی و تدوین شده است. مطابق نتایج مطالعات نظری، تحقیق کیفی و روش مصاحبه با خبرگان موضوع، چارچوب شایستگی مدیران سازمان، مشتمل بر ۳۴ شایستگی کلیدی مختلف در سه لایه شایستگی‌های مدیریتی، رفتاری و تخصصی و هفت گروه شایستگی‌های فردی، ادراکی، سازمانی،

مالی، رهبری و اجرایی، قابل طراحی و پیشنهاد است. این چارچوب براساس نقش‌های مدیریتی، ارتباطات مردمی، ارتباطات رسانه‌ای و ارتباطات درون‌سازمانی شامل شایستگی‌های تخصصی و عمومی است و شایستگی انسانی، شخصی و ارزشی، در زیرمجموعه عمومی و مؤلفه‌های شایستگی‌های ادراکی، فنی، اخلاق حرفه‌ای و شایستگی حرفه‌طبقه بندی شده است. نتایج یافته‌های فوق از نظر روش و هدف با نتایج اریک، سالی، جی جانگ و کی لی (۲۰۲۰)، آلیون و همکاران (۲۰۱۵) و سبحانی و تزدان (۱۳۹۳) تناسب و هم‌خوانی دارد. اعتبار مدل شایسته‌سالاری حرفه‌ای برای مدیران از منظر آموزه‌های ایرانی - اسلامی با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام گرفت، سپس کدگذاری و مفهوم‌بندی انجام و چارچوب اولیه مدل عملیاتی شایسته‌سالاری حرفه‌ای برای مدیران از منظر آموزه‌های ایرانی - اسلامی، شناسایی شد. برای پایایی کیفی از آزمون قابلیت اعتماد استفاده شد. شایستگی‌های مدیران در پنج خوشه اصلی انعطاف‌پذیری، ایده‌پردازی، ارتباطات قوی و مؤثر، تفکر سیستمی، توانایی پاسخ‌گویی به حل مسائل و فهم مالی شناسایی شد. نتایج یافته‌های فوق از نظر روش و هدف با نتایج بلاسکو، ماتوسکا، روزاک سیروکا (۲۰۱۵)، آرمسترانگ (۲۰۰۶) و عبداللهی (۱۳۹۳) تناسب و هم‌خوانی دارد. در بررسی پیشینه پژوهش توسط پژوهشگر، تحقیقی که نشان‌دهنده بررسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران از منظر آموزه‌های اسلامی و ایرانی باشد، دیده نشد و وجه تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌ها از این منظر می‌باشد. محدودیت عمده در این پژوهش این بود که مدیران، علی‌رغم آگاهی از معیارهای شایستگی‌های حرفه‌ای در این زمینه، متأسفانه این معیارها را در انتصابات خود لحاظ نمی‌کنند. در نهایت با توجه به یافته‌های به‌دست آمده از پژوهش، موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

- ترتیبی اتخاذ شود که در واگذاری و انتصاب مدیران سازمانی، ملاک شایسته‌سالاری فکری و عملی در اولویت اول نمره‌دهی قرار گیرد.
- از ضوابط سنجشی اثرگذار به‌جای روابط دوستانه استفاده گردد و به طراحی یک الگوی کاربردی و اجرایی شایستگی، مبتنی بر آموزه‌های ایرانی و اسلامی پردازند.
- معیارهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس در قالب یک الگوی ایرانی - اسلامی و با تأکید بر شاخص‌های به‌دست آمده از پژوهش‌های صورت گرفته، در قالب یک کتابچه تدوین و معیار عملکرد و انتصاب مدیران مدارس قرار گیرد.



- با توجه به اهمیت ویژگی‌های شخصیتی و ارتباطی مدیران در موفقیت حرفه‌ای آنان، آموزش‌های ویژه و مداوم در قالب آموزش‌های ضمن خدمت در نظر گرفته شود و در دوره‌های زمانی متناوب، آموزش داده شود.
- شاخص‌های سواد از جمله سواد رسانه‌ای، سواد فرهنگی و انتقادی، بین مدیران برجسته و بسترهای توسعه این شیوه‌های مهم سواد برای مدیران در قرن حاضر فراهم شود.
- شایستگی‌های شناختی مورد نیاز مدیران در قالب الگوهای آموزشی منظم و متناسب با ساختار و چارچوب مدارس، آموزش داده شود و در این زمینه، شایستگی‌های انسانی و ارتباطی در اولویت قرار گیرند.

## فهرست منابع

- ابراهیم‌پور، مهرداد؛ چرایین، مسلم؛ اکبری، احمد؛ زنده‌دل، احمد (۱۳۹۹)، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس از دید متخصصان آموزش و پرورش، *فصلنامه پژوهش‌نامه تربیتی*، ۷۰، ۱۲۷-۱۴۲.
- احمدی‌پور، لقمان، کریمی، سیدبهاء‌الدین؛ عزیزی، رحمان (۱۳۹۶)، شایستگی‌های کارکنان در شرکت‌های تولیدی، *همایش مدیریت و فناوری*، ۲، ۲۳-۵۴.
- الماسی، علی محمد (۱۳۹۷)، تاریخ آموزش و پرورش اسلام و ایران، تهران: انتشارات امیرکبیر، چاپ نهم.
- پناهی، سیده‌معصومه؛ پورکریمی، جواد؛ رمضان، مجید (۱۳۹۷)، ارائه مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران پژوهشی در سازمان‌های پژوهش‌محور، ۸ (۱)، ۲۳-۴۶.
- ثلاثی، محسن (۱۳۸۵)، انسان‌شناسی فرهنگی، تهران: نی، چاپ دوم.
- رجب‌پور، ابراهیم؛ باباشاهی، جبار (۱۳۹۹)، شناسایی لنگرگاه‌های مسیر شغلی کارکنان دانشی بر مبنای مدل شایستگی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۲ (۴): ۶۳-۹۰.
- سبحانی‌نژاد، مهدی؛ تزدان، امیررضا (۱۳۹۴)، ارزیابی صلاحیت‌های مربیان و استادکاران «آموزش همراه با تولید» در خارج از مرکز کار دانش، *فصلنامه پژوهش‌های تربیتی*، ۳۰، ۲۴-۶۴.
- ساکی، رضا (۱۳۹۴)، درس پژوهی، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- شاه‌پسند، محمدرضا (۱۳۸۷)، تعیین مؤلفه‌های فرایند توسعه حرفه‌ای مربیان مراکز آموزش وزارت جهاد کشاورزی، *فصلنامه پژوهش و سازندگی*، شماره ۸۱، ۱۳۱-۱۳۹.
- شجاعی، سیدسعید، جمالی، غلامرضا؛ منطقی، نیکزاد (۱۳۹۵)، شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸ (۲): ۱۶۲-۱۸۱.
- صفری، جلیل؛ مهدی‌زاده، مهران؛ عزیزی، علیرضا (۱۳۹۴)، طراحی الگوی مبتنی بر معیارهای اساسی جهت گزینش کارکنان شایسته و برآوری عملکرد سازمان، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۷ (۴): ۱۴۱-۱۶۶.
- عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن؛ شیخ‌زاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، *فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی*، ۵ (۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- عبداللهی، بیژن؛ دادجوی توکلی، عطیه؛ یوسلیانی، غلام‌علی (۱۳۹۳)، شناسایی و اعتبارسنجی شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان اثربخش، *فصلنامه نوآوری‌های آموزشی*، ۱۳، ۲۵-۴۸.
- گیرشمن، رومن (۱۳۹۵)، ایران از آغاز تا اسلام، ترجمه محمد معین، انتشارات نگاه، چاپ اول.
- فتحی‌واجارگاه، کورش (۱۳۹۳)، آموزش و به‌سازی منابع انسانی به کجا ره می‌سپرد؟ تهران: راز نهان، چاپ اول.

لقمانی شه‌میری، مهران؛ حسینی خلیلی، سیدشهاب‌الدین؛ ساداتی، سیدجواد؛ بامتی طوسی، رضا (۱۳۹۴). بررسی صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان، سومین همایش علمی - پژوهشی علوم تربیتی و روان‌شناسی آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران، ۲۴-۶۴.

محمدی‌مهر، مژگان؛ ملکی، حسن؛ عباس‌پور، عباس؛ خوش‌دل، علیرضا (۱۳۹۲). جستاری بر شایستگی‌های موردنیاز یادگیری مادام‌العمر در دانشجویان پزشکی عمومی، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۱۱ (۸)، ۹۱۶-۹۰۳.

مطهری‌نژاد، حسین (۱۳۹۶). جذب منابع انسانی بر مبنای شایستگی، فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۹ (۱): ۲۱-۴۹.

محبوب، مینا (۱۳۸۹). شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه راهبردی استعداد‌های مدیریت، همایش مدیریت دانش، ۷۴، ۶-۷۵.

مصطفی‌پور، زهرا (۱۳۹۷). جانشین‌پروری مبتنی بر شایسته‌گزینی، گامی به سوی تحول سازمانی، سومین کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی و مطالعات اجتماعی، تهران، مرکز توانمندسازی مهارت‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه، ۴۵، ۵۹-۷۳.

معمارزاده، غلامرضا؛ نجف‌بیگی، رضا؛ عباس‌زاده، یدالله (۱۳۹۲). تبیین مدل ارتقای شایسته‌سالاری و عوامل مرتبط با آن در وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی، همایش مدیریت دانش، ۵۲، ۳-۵۵.  
موسی‌پور، نعمت‌الله؛ احمدی، آمنه (۱۳۹۴). طراحی کلان برنامه درسی ملی تربیت معلم، انتشارات دانشگاه فرهنگیان، چاپ دوم.

ملکی، حسن (۱۳۹۱). صلاحیت‌های حرفه معلمی، تهران، انتشارات مدرسه، چاپ اول.  
منتظری، اشرف؛ غلامی، کلثوم (۱۳۹۵). نقش کارورزی در توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان، همایش کارورزی، دانشگاه فرهنگیان، شماره ۵، ۲۶-۴۲.

نامدار، راضیه (۱۳۸۹). صلاحیت‌های حرفه‌ای موردنیاز کارشناسان ارزیابی وزارت جهاد کشاورزی، فصلنامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، ۱۲، ۲۲-۳۱.

نیکنامی، مصطفی؛ کریمی، فریبا (۱۳۸۸). صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان آموزش عمومی و ارائه چارچوب ادراکی مناسب، نشریه دانش و پژوهش در علوم تربیتی و برنامه‌ریزی درسی، اصفهان: دانشگاه آزاد اسلامی، واحد خوراسگان، ۲۱.

Armstrong .D.M. (2006).A WORD Of state of Affairs. Cambridge : Cambridge university press  
Braun, V., & Clarke, V. (2006). **Using thematic analysis in psychology** *Qualitative research* .111-125.

Cerdena, Ernesto Abarquez (2016) Exploration of leadership behaviors when responding to the gap of healthcare rising cost and declining quality, Northcentral University, ProQuest Dissertations Publishing, 2016. 101-343-51.

- Caniëls, M.C.J., Semeijn, J.H. and Renders, I.H.M. (2018), "Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work", **Career Development International**, Vol. 23 No. 1, pp. 48-66.
- Deloub, J. S. & Marion, R. (2005). Higher education leadership roles in knowledge processing. **The Learning Organization**, 12 (2), 140-151.(Code9).
- Donaldson, J., & Davis, P. (1990). Business ethics? Yes, but what can it do for the bottom line?. **Management Decision**. 56-85.
- Ellen Daniëls , Annie Hondeghem & Jan Heystek (2020), Exploring the outcomes of group reflective learning for school leaders Received 21 Mar 2020, Accepted 16 Jun 2020, **Published online**.
- Feldman & Morinio.. DR.(2018). Academic Leadership: A practical Guide to Chaining the Department. 2nd Ed. New York: **Anker Publishing Company**.(Code11).
- Geejung.H.Keelee.D, (2020). Service productivity towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. **Journal of Business Research**, 57, 414-423.
- Group, S.(2003) , Labor productivity Growth, Education: Health and Technological progress: **A cross- country Analysis, Economic Analysis & policy** 40,2:249-253.
- Horowitz .W. (2018) Higher education leadership development: an international comparative approach, **International Journal of Leadership in Education**, DOI: 10.1080/13603124.2019.1623920.(Code60).
- Kimmer . p & Lambrechts, W. Verhulst, E. and Rymenams, S. (2017). Professional development of sustainability competences in higher education: the role of empowerment. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, in press.(Code50).psychology, 3(2), 77-101.
- Lee, T. S., Kim, D. H., & Lee, D. W. (2011). A competency model for project construction team and project control team. **KSCE Journal of Civil Engineering**, 15(5), 781-792.
- Sundberg H.P and Wallin p (2005) "Icebergs drifting a part – customer strategies affecting systems development and information management" in proceedings of the IADIS, international conference e-society 2005 , Qawra , Malta, pp.619-6
- Wijaya Mulya, T., & Sakhiyya, Z. (2020). 'Leadership is a sacred matter': women leaders contesting and contextualising neoliberal meritocracy in the Indonesian academia. **Gender and Education**, 1-16.

