



## Identifying the Concept of Principal of Administrators from the Point of view of Teachers in Maragheh City

Behboud Yarigholi<sup>1</sup>, Mohsen Rafiee<sup>2</sup>, Vajiheh Akbarnejhad<sup>3</sup>

1- Department of Educational Sciences, Faculty of Education and Psychology, Shahid Madani University of Azerbaijan, Tabriz, Iran.

2- Department of Educational Sciences, Faculty of Education and Psychology, Shahid Madani University of Azerbaijan, Tabriz, Iran.

3- Department of Educational Sciences, Faculty of Education and Psychology, Shahid Madani University of Azerbaijan, Tabriz, Iran.

Article info	Abstract
<p><b>Article type:</b> Research Article</p> <p><b>Received:</b> 2024/05/07</p> <p><b>Accepted:</b> 2024/06/11</p> <p><b>pp:</b> 12- 32</p> <p><b>Keywords:</b> Principal; Managers; Teachers.</p>	<p><b>Objective:</b> This research was conducted with the aim of identifying the concept of principal of managers from the point of view of school teachers in Maragheh city.</p> <p><b>Methodology:</b> The nature and general characteristic is a qualitative research. Among the qualitative research methods, conventional content analysis method was used in an exploratory way. The statistical population of this research included male and female teachers of Maragheh schools. The sample size was determined based on the principle of theoretical saturation of 20 people. The sample people were selected based on the purposeful criterion-based sampling method. One of the most important criteria considered for sample selection was having at least 5 years of teaching experience in educational centers for teachers. Then, data was collected with the data collection tool, which in this research was a semi-structured in-depth interview. After that, the text of the interviews were extracted and 91 sub-themes were identified by coding the concepts and 21 main themes were obtained by classifying these themes in similar categories.</p> <p><b>Results:</b> Based on the obtained thematic map, it was found that the theme of providing organizational infrastructure and the theme of knowing the laws and regulations of education are placed at the first level and affect the themes of communication skills, environmental relations and crisis management.</p> <p><b>Conclusion:</b> The results showed that the mentioned themes lead to moral competence, technological competence, personality competence, scientific and specialized competence and management in schools.</p>



**Citation:** YariGholi, B., Rafiee, M., & AkbarNezhad, V. (2024). Identifying the Concept of Principal of Administrators from the Point of view of Teachers in Maragheh City. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 1(1), 12-32.



© The Author(s).

**Publisher:** Urmia University.

DOI:

DOR:

<sup>1</sup> **Corresponding author:** Vajiheh Akbarnejhad, **Email:** [vajiheakbarnezhad1376@gmail.com](mailto:vajiheakbarnezhad1376@gmail.com), **Tel:** +989142598643



## شناسایی مفهوم شایستگی مدیران از دیدگاه معلمان شهر مراغه

بهبود یارقلی<sup>۱</sup>، محسن رفیعی<sup>۲</sup>، وجیهه اکبرنژاد<sup>۳</sup>

- ۱- گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران  
۲- گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران  
۳- گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
<b>نوع مقاله:</b> مقاله پژوهشی	<b>هدف:</b> پژوهش حاضر با هدف شناسایی مفهوم شایستگی مدیران از دیدگاه معلمان مدارس شهر مراغه انجام شد.
<b>دریافت:</b> ۱۴۰۳/۰۲/۱۸	<b>روش تحقیق:</b> ماهیت و ویژگی کلی، یک تحقیق کیفی می‌باشد. از میان روش‌های پژوهش کیفی، از روش تحلیل محتوای عرفی به شیوه اکتشافی استفاده گردید. جامعه آماری این تحقیق شامل معلمان زن و مرد مدارس شهر مراغه بودند. حجم نمونه بر اساس اصل اشباع نظری ۲۰ نفر تعیین شد. افراد نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌مدار انتخاب شدند. یکی از مهم‌ترین ملاک‌هایی که برای انتخاب نمونه در نظر گرفته شده است داشتن حداقل ۵ سال سابقه تدریس در مراکز آموزشی برای معلمان بود. سپس با ابزار گردآوری داده‌ها که در این پژوهش مصاحبه‌ی عمیق نیمه ساختاریافته بود، به جمع‌آوری داده‌ها اقدام شد. پس‌از آن متن مصاحبه‌ها، استخراج شدند و با کدگذاری مفاهیم، تعداد ۹۱ تم فرعی شناسایی شدند و با طبقه‌بندی این مضامین در دسته‌های مشابه، تعداد ۲۱ تم اصلی، به دست آمد.
<b>پذیرش:</b> ۱۴۰۳/۰۳/۲۲	<b>یافته‌ها:</b> بر اساس نقشه تماتیک به‌دست‌آمده، مشخص شد که تم تهیه زیرساخت سازمانی و تم شناخت قوانین و مقررات آموزش و پرورش در سطح اول قرار گرفته و بر تم‌های مهارت ارتباطی و روابط محیطی و مدیریت بحران اثر گذارند
<b>صص:</b> ۱۲-۳۳	<b>نتیجه‌گیری:</b> نتایج نشان داد که تم‌های تهیه زیرساخت سازمانی و تم شناخت قوانین و مقررات آموزش و پرورش منجر به شایستگی اخلاقی، شایستگی فناورانه، شایستگی شخصیتی، شایستگی علمی و تخصصی و مدیریت در مدارس می‌گردند.
<b>واژگان کلیدی:</b> شایستگی، مدیران، معلمان	

**استناد:** یارقلی، بهبود؛ رفیعی، محسن؛ و اکبرنژاد، وجیهه. (۱۴۰۳). شناسایی مفهوم شایستگی مدیران از دیدگاه معلمان شهر مراغه. نشریه رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی، (۱)، ۱۲-۳۳.

ناشر: دانشگاه ارومیه.

DOI:

DOR:

© نویسندگان



## مقدمه

سازمان‌ها برای پیاده‌سازی نظام شایسته‌پروری نیازمند بهره‌مندی از چهارچوب و الگویی مشخص و معتبر برای انتخاب، انتصاب و توسعه افراد هستند. تعریف شایستگی‌های مدیریتی و تدوین یک چهارچوب استاندارد برای شناسایی شایستگی‌ها، بهبود و توسعه افراد مستلزم اتخاذ یک رویکرد بومی و مختص هر سازمان است. چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان، استراتژی‌ها و فرهنگ و جو سازمان‌ها از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده در تدوین الگو و مدل شایستگی هستند. از طرفی نیز در شرایط ناپایدار و غیرقابل پیش‌بینی عصر حاضر، تمام سازمان‌ها نیازمند مدیران و رهبران باتجربه و کارآمد هستند تا بتوانند از این طریق قابلیت‌های رقابت‌پذیری خود را ارتقاء دهند و در مواجهه با تغییرات و تحولات کسب‌وکار خود دوام بیاورند. نتایج تحقیقات به روشنی مشخص می‌کنند که عملکرد مدیران با شایستگی‌های بالا به‌طور معنی‌داری بالاتر از سایر مدیران است (ولایی و شجاعی، ۲۰۲۱).

در جهان متلاطم امروز آنچه که می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان و حکومت‌ها را تضمین نماید، وجود نظام مدیریتی مقتدر و کارآمد است. برای داشتن نظام مدیریتی مؤثر و کارآمد بایستی مدیران مقتدر و شایسته تربیت نمود (ساچمن و همکاران، ۲۰۱۴). توفیق ایفای نقش و انجام مسئولیت سنگین مدیریتی بیش از هر چیز به توانمندی و اثربخشی مدیران مربوط است؛ اثربخشی مدیران نیز در اساس به شایستگی، مهارت، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد (خورشیدی، ۱۳۹۰). مفاهیم مرتبط با شایستگی مدیریتی در منابع مختلف در ۸۲ شایستگی، طبقه‌بندی شدند. همچنین دو طبقه‌بندی کلی صورت گرفته است؛ (۱) شایستگی‌های محوری فرعی (با انجام تحلیل عوامل، روش مؤلفه‌های اصلی و چرخش از نوع واریماکس<sup>۲</sup>). (۲) شایستگی محوری (ارزش، تحلیل، تصمیم‌گیری، دانش، سازگاری، عملکرد، رهبری و ارتباط). رویکردهای شایستگی محوری یکی از ابزارهای مهم در تقویت و بهبود فرآیندهای مدیریتی است. یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، نحوه‌ی انتخاب و ارتقاء کارکنان و مدیران می‌باشد (توحیدی، ۱۳۹۱). علمای سازمان ضمن تأکید بر نقش مدیران در دستیابی به اهداف، بیان می‌دارند که کیفیت مدیریت در نظام‌های آموزشی به میزان قابل توجهی، موفقیت و نحوه سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش را مشخص خواهد کرد (کوکران، ۲۰۰۹). بدین منظور سازمان‌ها از ابزارهای متفاوتی استفاده می‌کنند تا در راستای استراتژی‌های سازمان، شایستگی مدیران خود را ارزیابی و هدایت کنند. مهم‌ترین ابزار مؤثر در شناخت شایستگی‌های افراد که در عین حال رویکرد توسعه‌ای دارد، روش کانون ارزیابی است؛ که شایستگی‌های فرد را در شرایطی شبیه محیط کار ارزیابی می‌کند. علاوه بر این، ارزیابی شایستگی‌ها در مدلی از شایستگی‌ها صورت می‌گیرد که به سازمان در اثربخش نمودن فعالیت‌هایش کمک می‌کند.

شایستگی منابع انسانی؛ می‌توان گفت اغلب تعاریف شایستگی به دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی، رفتارها و صلاحیت‌هایی اشاره دارد که به اهداف سازمانی مربوط است و نقش کلیدی در دستیابی به اهداف دارند. اساساً خصوصیت افرادی که می‌توانند به معیارهای اثربخشی دست یابند، شایستگی‌های آن افراد خوانده می‌شود؛ به‌طور مثال اثبات شده است که سطح شایستگی مدیر منابع انسانی بر روی اینکه آیا وی قادر به پیوستن به حلقه استراتژیک مدیران ارشد است یا نه تأثیر زیادی دارد (خنیفر، ۱۳۹۴). در تعاریف مختلفی که از شایستگی شده است به ابعاد مختلفی هم‌چون دانش، مهارت، توانایی، نگرش، ویژگی‌های فردی، انگیزه، قدرت و... اشاره شده است. در حالت کلی یک الگوی شایستگی، شرح دقیق رفتاری از مهارت‌ها یا خصوصیات است که یک مدیر برای اثربخش بودن به آن نیاز دارد (پورعزت و همکاران، ۱۳۹۸).

گسترش همه‌جانبه‌ی سازمان‌های آموزشی لزوم برخورداری از مدیران ماهر و توانمند را در به‌کارگیری دانش و تجربه‌ی تخصصی دوچندان کرده است؛ بنابراین در محیط‌های آموزشی به مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مسائل پیدا کنند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند (فتحی‌واجارگاه و همکاران، ۱۳۹۶). در همه سازمان‌ها از جمله سازمان‌های آموزشی، مهم‌ترین و تأثیرگذارترین رکن برای رسیدن به اهداف سازمانی و به تعبیر دیگر اثربخشی، مدیریت است. به همین دلیل امروزه تلاش می‌کنند افرادی را در پست‌های مدیریت بگمارند که برای رهبری اثربخش، توانایی و شایستگی‌های لازم را داشته باشند (آهنچیان و بابادی، ۱۳۹۲). مدیرانی که از ویژگی‌های مطلوب شایستگی برخوردار باشند، سازمان را به سمت رشد و تعالی سوق می‌دهند، عملکرد آن را بالا می‌برند و شایستگی و شایسته‌سالاری را در سیستم جاری می‌سازند (باردل و همکاران، ۱۳۹۸).

<sup>1</sup> Suchman et al

<sup>2</sup> Varimax

سازمان‌های آموزشی به‌ویژه مدارس به‌عنوان قالب و الگوی سایر نهادها و مؤسسه‌های موجود در جوامع هستند و از این رو از ارکان اصلی توسعه جوامع در زمینه‌های مختلف محسوب می‌شوند. تقریباً همه اعضای جامعه دورانی مهم از زندگی خود را در درون سازمان‌های آموزشی و مدرسه سپری می‌کنند و در بخش‌های دیگر زندگی نیز به صورت‌های مختلف تحت تأثیر عملکرد این سازمان‌ها قرار می‌گیرند. به‌این‌ترتیب سازمان‌های آموزشی و مدارس و عملکردشان که متأثر از عملکرد نیروی انسانی آن‌هاست، اهمیت و حساسیت اجتماعی بالایی دارد که کمتر سازمانی در جامعه دارای آن است. فرآیند آموزش و پرورش با انسان سروکار دارد و چون انسان موجودی پیچیده است از این‌رو نظام آموزشی و مدیران آن به ایفای دشوارترین و پرمسئولیت‌ترین وظایف و فعالیت‌های اجتماعی اشتغال دارند. در هر نظام آموزشی سنجیده و عقلانی که دارای هدف‌های روشن و برنامه مشخص است، ایفای وظایف و فعالیت‌های آموزشی و مدیریتی و سازمان‌دهی آن است. مدیریت در آموزش و پرورش از مدیریت کردن بر یک سازمان دیگر تقریباً متمایز است؛ زیرا مدیریت آموزشی امری ظریف، تخصصی و علمی است، که علاوه بر عوامل گفته‌شده، کارش تولید کالا نیست بلکه وظیفه مدیریت در این سازمان انسان‌سازی است. لذا مدیریت سازمان‌های آموزشی باید دارای شایستگی‌های لازم باشند. مدیر مدرسه نقش حساس و حیاتی در پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت دارد. مدیر باید دارای ویژگی‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی باشد تا بتواند با کمال اطمینان کودکان و نوجوانان را به دست او سپرد. دانش و آگاهی و مهارت‌های مدیر باید قبل از پرداختن به مدیریت در حدی باشد که نیازی به آزمایش و خطای مکرر نباشد. در تعلیم و تربیت و مدیریت آموزشی هر آزمایش و خطایی همراه با زبان‌های بزرگی خواهد بود که خیلی از آن‌ها جبران‌ناپذیر است. مدیریت مدرسه یکی از چند پست مهم و اصلی در نظام آموزشی است و این سخن معروف، کسی که مدرسه را اداره می‌کند کشور را اداره می‌کند، بیانگر ارزش و اهمیت مدیریت آموزشی و مسئولیت بسیار خطیر مدیران است. به همین سبب در انتخاب مدیر مدرسه باید بیشترین دقت و احتیاط را به کاربرد و مدیران را بر اساس شایستگی‌های لازم انتخاب کرد و در این انتخاب تنها عقل را داور قرار داد نه احساسات و روابط شخصی (خنیف‌ر و همکاران، ۱۳۹۹).

علاوه بر این امروزه محققان مباحث نیروی انسانی پی برده‌اند که نیروی انسانی واجد شرایط و ماهر، سرمایه‌ای با ارزش در جهت رشد و توسعه سازمان‌ها و کشورها است؛ به‌طوری‌که در طی نیم‌قرن گذشته بخش قابل‌توجهی از پیشرفت کشورهای توسعه‌یافته مرهون تحول در نیروی انسانی کارآزموده بوده است. تجارب شایسته سازمان‌های موفق درباره ارزش نیروی انسانی مبین اهمیت سرمایه‌های انسانی شاغل در آن‌ها است. آن‌ها عظمت و بزرگی سازمان‌های خود را به‌اندازه کسانی می‌دانند که برایشان کار می‌کنند. انسان را سرچشمه تمامی خلاقیت‌ها، توانایی‌ها و زیبایی‌ها می‌دانند و معتقدند چنانچه فضا و شرایط برای انسان در سازمان فراهم شود توانایی او شکوفا می‌گردد. این‌گونه سازمان‌ها کامیابی یا شکست سازمان خود را به میزان وفاداری و شایستگی نیروی انسانی خود نسبت می‌دهند و در نهایت بر این عقیده‌اند که اگر سازمانی شایستگی حفظ نیروی وفادار و مشخص خود را نداشته باشد به‌آرامی به افول کشیده خواهد شد (آلتون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ به نقل از ولایی و همکاران، ۱۳۹۹).

یکی از مشاغل مهم و حساس در جامعه که از اهمیت بالایی برخوردار است و در وضعیت فعلی و آینده جامعه تأثیر بسزایی دارد، شغل معلمی است. شغل معلمی نیز همانند تمامی مشاغل دیگر دارای عوامل تهدیدکننده و ارتقاء دهنده کیفیت زندگی مخصوص به خود است. ارتقاء سطح کیفیت زندگی معلمان به‌منزله‌ی یک کوشش جهانی، بسیاری از مطالعات را در کشورهای مختلف به خود اختصاص داده است (ایزدی‌آبادی و همکاران، ۱۳۹۸). با این‌حال تحقیقات کافی در این زمینه در ایران انجام نگرفته است. بنابراین با توجه به مطالب ذکرشده برای پژوهشگر این سؤال مطرح می‌شود، که معلمان نسبت به شایستگی مدیران و مدیریت چه دیدگاهی دارند. به‌عبارت‌دیگر در این پژوهش به دنبال آن هستیم تا بفهمیم که مفهوم شایستگی مدیران مدارس از نظر معلمان چیست؟

### پیشینه و مبانی نظری پژوهش

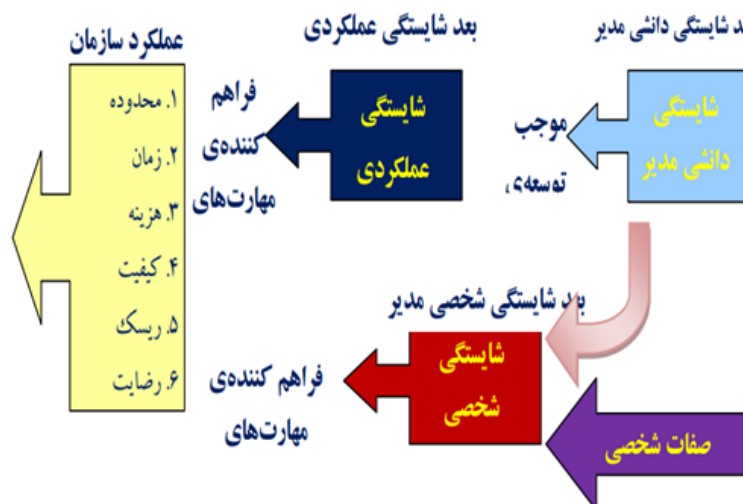
شایستگی‌های مدیریتی مجموعه مهارت‌ها، نگرش‌ها و انگیزه‌های ضروری مدیران برای اداره یک شغل یا سازمان می‌باشد. مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، مشتری‌محوری و توانایی کار با یک تیم در این حوزه قرار دارند. در دنیای امروز تأثیر و نقش

<sup>۱</sup> Alton

شایستگی‌های مدیریتی بر مدیریت عملکرد، مدیریت استعداد و بهبود و ارتقاء عملکرد سرمایه انسانی اهمیت بسیاری دارد. اهمیت این مقوله در تحقق اهداف سازمانی بسیار چشمگیر است. تا جایی که سبب شده به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه و شاخص‌ترین اهرم‌های رشد در سازمان‌ها شناخته شوند. شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری در سازمان‌ها نیازمند یک سیستم مدیریتی شایسته است؛ بنابراین باید بتوان بستر لازم را برای جذب افراد مستعد و پرورش استعدادها فراهم آورد. شایستگی‌های مدیران نوع خاصی از شایستگی‌های فردی هستند. شایستگی‌های مدیران فعالیت‌ها، دانش، مهارت‌ها یا نگرش‌ها و احتمالاً مشخصه‌های شخصی لازم برای بهبود عملکرد قلمداد می‌شوند. از آنجا که در میان عوامل مختلفی که به موفقیت سازمان می‌انجامند، نقش مدیران اهمیت قابل توجهی دارد، بنابراین شایستگی‌های مدیران اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. برای داشتن نظام مدیریتی مؤثر و کارآمد باید مدیرانی مقتدر و شایسته داشت. این امر مستلزم چارچوبی فراگیر است که با اتکا به آن بتوان مدیران شایسته‌ای را برای تحقق اهداف و راهبردهای سازمان در اختیار داشت (حبیبی، ۱۳۹۹). مدیران برای انجام وظایف و نقش‌هایشان نیازمند شایستگی و توانمندی‌های خاص می‌باشند که تحت عنوان مهارت‌های چهارگانه مدیریت بیان می‌شوند. البته مدیران در رده‌های مختلف سازمانی نیاز به مهارت‌های متفاوت با نسبت‌های مختلف دارند. مهارت‌های موردنیاز مدیران عبارت‌اند از:

- (۱) **مهارت‌های تکنیکی:** شامل مهارت‌های الزامی برای انجام وظایف خاص؛ مانند مهارت جراحی یک پزشک جراح، توان برنامه‌نویسی برای برنامه‌نویس کامپیوتر و... . مدیران عملیاتی بیشتر نیازمند این مهارت می‌باشند.
- (۲) **مهارت‌های شناختی:** این مهارت به مدیران امکان می‌دهد که علل و اثر و روابط را بهتر درک کنند و راه‌حل‌های نهایی مسائل را تشخیص دهند.
- (۳) **مهارت‌های انسانی:** مهارت‌های موردنیاز برای درک، برانگیختن و برقراری ارتباط با افراد و گروه می‌باشند.
- (۴) **مهارت‌های مفهومی:** به توانایی تفکر انتزاعی مدیران برمی‌گردد.

دیوید یونگ<sup>۱</sup> می‌گوید مهارت‌های موردنیاز حداقل بر دانش و فهم استوار است. وی دریافت که سه لایه دانش مدیریتی، روش‌ها و فنون حل مسئله، تشخیص واقعیات داخل و خارج سازمان و اطلاعات مربوط به اهداف، سیاست‌ها و استانداردها وجود دارد. همچنین برنامه توسعه بدون عیب مدیریت برنامه‌ای است که مدیران این سه نوع دانش را بیاموزند. از طرفی دیگر، هولی و اسنفی<sup>۲</sup> (در کتاب مهارت‌ها برای رهبری موفق در قرن ۲۱، استانداردها برای عملکردهای بالا و عالی مدیران)، به مهارت‌های ذیل اشاره دارند که برای مدیریت، مؤثر و اساسی هستند؛ رهبری آگاهانه، سیاست و اداره کردن، ارتباطات و روابط جمعی، مدیریت سازمانی، برنامه‌ریزی و توسعه، ارزیابی کارکنان و مدیریت کارکنان، پیشرفت و توسعه کارکنان، تحقق ارزش‌ها، اصول اخلاقی رهبری.



شکل ۱- ابعاد شایستگی مدیران  
(اسکور، ۲۰۰۹)

<sup>1</sup> David Jung

<sup>2</sup> Holly and Snuffy

<sup>3</sup> Score

در عصر جهانی شدن و پیشرفت روزافزون تکنولوژی، سرمایه انسانی به عنوان مهم ترین سرمایه سازمان ها و تنها عامل کسب مزیت رقابتی پایدار به شمار می رود و منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان ها به حساب نمی آید، بلکه در اختیار داشتن مدیرانی مستعد و توانمند است که می تواند فقدان و یا نقص سایر منابع را جبران کند (سوییم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). در واقع دانش و شایستگی مدیران و کارکنان مهم ترین مزیت رقابتی سازمان ها لقب گرفته است و نقش منابع انسانی به دلیل کمیابی، ارزشمندی، عدم جایگزینی و تقلیدناپذیری با اهمیت تر شده است (گابریا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳) و اگر در انتخاب، انتصاب و گزینش مدیران آموزشی، به مهارت ها و شایستگی های آن ها توجه شود و مالک گزینش و ارتقای آن ها، تخصص و شایستگی های لازم باشد و مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان، به نحو مطلوب استفاده شود. نتیجه این امر در دراز مدت، بهره‌وری هر چه بیشتر نظام آموزش عالی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود (هورتون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

در عصر حاضر شاهد تحولات گسترده و پی در پی هستیم که باعث می شود روز به روز، مسئولیت و وظایف نهادها و سازمان های اجتماعی سنگین تر شود. از نهادهایی که ارتباط مستقیم با این تحولات دارد و لزوماً باید با این تحولات هماهنگ شود، آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش مهم ترین نهاد برآمده از متن جامعه و در عین حال سازنده و تکامل دهنده آن است و تأثیر آن در پیشرفت جامعه، امری حیاتی و محسوس است (عارف نژاد، ۱۳۹۷). اگر آموزش و پرورش در یک کشوری پویا، پرتحرک و پرنشاط باشد طبیعتاً آن کشور نیز بالنده و توسعه یافته خواهد بود. به همین خاطر امروزه آموزش و پرورش سخت مورد توجه حکومت ها است. باید گفت سرمایه گذاری در آموزش و پرورش یک سرمایه گذاری راهبردی است و غفلت از آن کشور را با مشکل مواجه خواهد ساخت. آموزش و پرورش موتور حرکت جامعه است که رسالت آن همانا تبدیل منابع انسانی به سرمایه های انسانی است که تحقق این امر مستلزم داشتن مدیران شایسته است (شعبانی و همکاران، ۱۳۹۷).

از میان سازمان های گوناگونی که در آموزش و پرورش به طور رسمی فعال هستند، مدرسه به عنوان یک سازمان اجتماعی حساس، نقش مهمی در تحقق هدف های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بر عهده دارد و لازمه تحقیق این هدف ها، ایجاد و تقویت محیط های جذاب و داشتن مدیران شایسته است (میرنادری و نوربخش، ۱۳۸۰). مدرسه، در فرآیند نگاه به آموزش و پرورش جایگاه ویژه و حساسی دارد. این اهمیت و حساسیت به دلیل تأثیر گذاری مدرسه در فرآیند رشد و توسعه انسان به عنوان محور توسعه است؛ که این نقش مدیران و دانش و شایستگی آن ها را دوچندان می نماید. بر اساس اسناد تحولی آموزش و پرورش، «مدرسه» در افق چشم انداز بیست ساله، جلوه ای از مراتب حیات طیبه و جامعه صالح، کانون عرضه خدمات و فرصت های تربیتی، زمینه ساز درک و اصلاح موقعیت توسط متربیان و تکوین و تعالی هویت آنان بر اساس نظام معیار اسلامی می باشد (حاج بابایی، ۱۳۸۷)؛ بنابراین نقش مدرسه در تربیت نسلی مؤمن، متخلق به اخلاق اسلامی، پرسشگر، فکور، پویا، خالق، کارآفرین، سالم و بانشاط و... نقشی اساسی و تحول آفرین خواهد بود. تحقق این اهداف به معنی اثربخشی مدارس است. عوامل متعددی بر اثربخشی مدارس و تسهیل روند آن مؤثرند که یکی از این عوامل تأثیرگذار و شاید مهم ترین آن ها مدیریت مدرسه است (والا فا و دیبونمی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

امروزه اهمیت جایگاه و نقش مدیران به عنوان طراحان، هدایت گران و اداره کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست. به همین دلیل سازمان ها تلاش می کنند تا شایسته ترین مدیران را به مثابه یک مزیت رقابتی، شناسایی، جذب و حفظ نمایند و به کارگیری نظام های مؤثر انتخاب، جذب و نگهداری، ارزیابی و توسعه آن ها نیز طبیعتاً از جایگاهی مهم و ویژه برخوردار است. مدیران مدارس بر همه جنبه های مدارس تأثیر می گذارند، زیرا آن ها سازمان هایی را اداره می کنند که تولیدشان انسان است و این انسان ها باید آن قدر ساخته و پرداخته گردند که به سهولت و بامهارت، جذب بازارهای کار و زندگی شوند. همچنین مدیران بیشترین تأثیر خود را بر اهداف مدرسه، یعنی تربیت دانش آموزان می گذارند (هوشیار و اکرمی، ۱۳۹۶). همچنین امروزه مطالعات نشان داده اند که از عوامل اصلی رشد و توسعه جوامع، آموزش و پرورش است که دارای اهداف مناسب باشد و به اهداف خود دست یابد (خنیر و

<sup>1</sup> Sweem

<sup>2</sup> Gabrira

<sup>3</sup> Horton

<sup>4</sup> Wallapha and Deeboonmee

همکاران، ۱۳۹۹). علمای سازمان ضمن تأکید بر نقش مدیران در دستیابی به اهداف، بیان می‌دارند که کیفیت مدیریت در نظام‌های آموزشی به میزان قابل توجهی، موفقیت و نحوه سرمایه‌گذاری در آموزش و پرورش را مشخص خواهد کرد (کوکران، ۲۰۰۹).

یکی از چالش‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، نحوه‌ی انتخاب و ارتقاء کارمندان و مدیران است. در این راستا فرآیند کانون ارزیابی، به‌عنوان یک دستورالعمل برای ارزیابی و توسعه اثربخش شایستگی‌ها در شرایطی شبیه محیط کار مورد استفاده قرار می‌گیرد (ریچیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰). برای این که بتوان در صحنه رقابت با بقیه سازمان‌ها موفق شد، باید در صحنه جذب، ارتقاء و توسعه منابع انسانی تلاش کرد. بدین منظور سازمان‌ها از ابزارهای متفاوتی استفاده می‌کنند تا در راستای استراتژی‌های سازمان، منابع انسانی خود را ارزیابی و هدایت کنند. مهم‌ترین ابزار مؤثر در شناخت شایستگی‌های افراد که در عین حال رویکرد توسعه‌ای دارد، روش کانون است که شایستگی ارزیابی‌های فرد را در شرایطی شبیه محیط کار ارزیابی می‌کند. علاوه بر این، ارزیابی شایستگی‌ها در مدلی از شایستگی‌ها صورت می‌گیرد که به سازمان در اثربخش نمودن فعالیت‌هایش کمک می‌کند. کانون‌های ارزیابی و توسعه اگر با محیط داخلی و خارجی سازمان تناسب داشته باشند، در اثربخشی سازمانی و رشد و موفقیت آن نقش بزرگی را ایفا می‌کنند (وزیر، ۱۳۹۴).

نیک‌نیا و فرهادی (۱۳۹۹) در تحقیقی تحت عنوان «شایستگی‌های مدیر مدرسه»، تحلیل پدیدارشناختی تجارب زیسته مدیران مدارس متوسطه شهرستان حمیدیه به این نتیجه رسیدند، که علاوه بر شایستگی‌های عمومی (سلامت روانی و عاطفی، فضائل اخلاقی، ویژگی‌ها و ... شش مقوله مهم: «توانایی شبکه‌سازی»، «تصمیم‌گیری هوشمندانه»، «دانش و بینش»، «مهارت‌های ارتباطی»، «توانایی مشارکت گروهی»، «پیشینه آموزشی موفقیت‌آمیز» نمایانگر یک مدیر شایسته است.

شیر بیگی و مرادی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان تجارب دبیران از تعاملات نامناسب مدیران مدارس به این نتیجه رسیدند؛ که گونه‌های مختلف تعاملات نامناسب مدیران مدارس با دبیران شامل دو سطح کلامی و غیرکلامی است. عوامل مؤثر بر تعاملات نامناسب مدیران مدارس شامل: عوامل سازمانی (اداری)، عوامل محیطی، عوامل فردی و روان‌شناختی و عوامل مدرسه‌ای هستند. دبیران جهت مقابله با تعاملات نامناسب از دو استراتژی فعال و غیرفعال استفاده می‌کنند و پیامدهای تعاملات نامناسب مدیران شامل: تأثیرات مخرب بر وضعیت روانی و عاطفی معلمان، اختلال در تصمیم‌گیری و کلاس درس است.

ترک‌زاده و محمدی (۱۳۹۶) در پژوهشی با عنوان ارزیابی شایستگی مدیران مدارس بر اساس معیارهای شایستگی مدیریتی اسلامی نشان داد؛ که به‌طور کلی مدیران قلمرو تحقیق، در ابعاد سه‌گانه ارزشی - منشی، دانشی - بینشی و مهارتی - روشی، از شایستگی‌های لازم برخوردار بودند.

لبادی و آقاعلی‌خانی (۱۳۹۱) پژوهشی با عنوان تعیین عوامل مؤثر بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان ملارد، کار کردند. نتایج پژوهش نشان داد که همه مؤلفه‌های (شخصیت، آگاهی و دانش، نگرش و ارزش، مهارت، فرهنگ سازمانی و سایر عوامل) حاصل از مبانی نظری و پیشینه پژوهش از عوامل مؤثر بر صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس به شمار می‌روند. نویسندگان تأکید می‌کنند تعیین صلاحیت و شایستگی علمی، تخصصی، تجربی و مهارت‌های فردی، روانی و اجتماعی مدیران نخستین و مهم‌ترین گام در انتخاب و واگذاری مسئولیت مهم رهبران مدارس است.

متجیو<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، در تحقیقی با عنوان «رابطه بین اثربخشی رهبری و شایستگی عاطفی مدیران بخش دولتی» مجله بین‌المللی مدیریت عمومی به این نتیجه رسید که در حال حاضر مدیران بخش دولتی از شایستگی‌های عاطفی کافی برای فرونشاندن طغیان‌های هیجانی و دستیابی به رهبری مؤثر برخوردار نیستند. بر اساس یافته‌ها و ادبیات، نتیجه‌گیری این است که کسب مهارت‌های رهبری مؤثر و کسب مهارت‌های عاطفی برای مدیران واحدهای عمومی ضروری است. آموزش‌ها و مداخلات مربوطه و فرآیند استخدام مدیریت جامع، باید اجرا شود.

بوچاما و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی به موضوع «شایستگی‌های مدیریت مدرسه: عقاید ادراکی و خودکارآمدی مدیران مدرسه، در کبک کانادا» پرداختند. آن‌ها معتقدند بر اساس متون مختلف، تجدیدنظر در کارآموزی و کاندید شدن برای مدیر آتی مدرسه بر اساس نیمرخ‌های شایستگی انجام می‌شود. در کانادا، وزیر آموزش نیمرخ شایستگی را از سال ۲۰۰۸ به‌طور مخصوص برای مدیران

<sup>1</sup> Riccio

<sup>2</sup> Matjie

<sup>3</sup> Bouchamma et al

مدرسه تشکیل داده است. در این تحقیق به دو شایستگی اصلی مدیران مدرسه یعنی توسعه حرفه‌ای و عقاید خودکارآمدی تأکید شده است.

چانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، در مطالعه‌ای با عنوان «شایستگی مدیریتی و پیشرفت شغلی: مطالعه مقایسه‌ای در دو کشور» ارزیابی و تشخیص شایستگی‌های مرتبط با برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و انگیزش به‌طور عمده به فضای فرهنگی و یا فضای کاری وابسته نیست و بیشتر بستگی به عوامل و پارامترهای درونی مدیران دارد.

## مواد و روش پژوهش

از میان روش‌های پژوهش کیفی، این مطالعه از روش تحلیل محتوا<sup>۲</sup> استفاده می‌کند. تحلیل محتوا یک روش تحقیق کیفی برای شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی داده‌های کیفی است. تحلیل محتوا در کنار تحلیل مضمون در مطالعات مدیریت و علوم اجتماعی بسیار مورد استفاده قرار گرفته شده است. از روش تحلیل محتوا به‌ویژه برای استخراج مقوله‌ها در انواع مصاحبه در تحقیقات کیفی استفاده می‌شود.

مشارکت‌کنندگان این تحقیق شامل معلمان زن و مرد مدارس شهر مراغه است. حجم نمونه بر اساس منطق اشباع نظری تعیین می‌شود. افراد نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌مدار انتخاب می‌شوند. نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی، انتخاب آگاهانه افراد یا عناصر مشخص برای پژوهش توسط پژوهشگر می‌باشد. روش نمونه‌گیری هدفمند از جمله روش‌های مهم نمونه‌گیری در تحقیقات کیفی است که در آن محقق با افرادی که به موضوع مطالعه شده آگاهی کافی داشته و مستقیماً با وضعیت مطالعه شده درگیرند مصاحبه می‌کند. روش نمونه‌گیری در پژوهش حاضر روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌مدار می‌باشد و حجم نمونه آن به اشباع نظری بستگی دارد. ملاک‌های که برای انتخاب نمونه در نظر گرفته شده‌اند، عبارت‌اند از معلمانی که حداقل ۵ سال سابقه تدریس در مراکز آموزشی داشته باشند.

در این تحقیق در مرحله اول پس از مطالعه اسناد برنامه‌ای و مبانی نظری و انجام مصاحبه‌های عمیق با معلمان مدارس شهر مراغه که از طریق یک سؤال در مورد شناسایی شایستگی مدیران است، تحقیق صورت می‌گیرد، همچنین جهت تحلیل داده‌های کیفی به‌دست‌آمده از روش تحلیل تماتیک<sup>۳</sup> (مضمون) استفاده شد.

## بحث و ارائه یافته‌ها

در ابتدا به بررسی تم‌های استخراج‌شده در جدول شماره ۱ پرداخته شده است:

جدول ۱- تم‌های استخراج‌شده در انتهای مرحله بررسی

تم	مقوله	مفاهیم
تهیه زیرساخت سازمانی	تأمین منابع مالی و امکانات	دادن امکانات و منابع مالی به مدیر کنترل نمودن مدرسه از نظر مادی
	تقویت زیرساخت	ایجاد زیرساخت لازم بر اساس نظر افراد به‌کارگیری افراد بالغ و دانا و متخصص در کشور داشتن تعامل خوب با کادر اجرایی و معلمان و ...
مهارت ارتباطی و روابط محیطی	مهارت تعامل با معلمان، دانش‌آموزان و اولیاء	داشتن تعامل مثبت با اولیاء و دانش‌آموز و کل کارکنان مدرسه داشتن روابط عمومی خوب
		تقسیم وظایف به هریک از کادر مدرسه صداقت و تعامل مستمر با همکاران
	حمایت و جلب مشارکت معلمان و اولیاء در خدمات مدرسه	توانایی اداره کردن محیطی خود از نظر انضباط و مشارکت‌های مردمی تشویق اولیاء به مشارکت در کلاس‌های تقویتی

<sup>1</sup> Chong

<sup>2</sup> Content analysis

<sup>3</sup> Thematic Analysis



مفاهيم	مقوله	تم		
تشويق همكاران به مشاركت	ارتباطات برون‌سازمانی			
ايجاد حس مشاركت در ميان همكاران				
داشتن تعاملات خيلى زياد				
در تعامل بودن با ادارات ديگر				
جو مناسب مدرسه به‌عنوان خانه دوم دانش‌آموزان و معلمان				
تعامل با بيرون مدرسه و ارگان‌هاى ديگر				
به‌كارگيرى مهمانان و مشاوران خوب				
ايجاد تعامل خوب بين بيرون و درون مدرسه				
برقرارى تعامل مناسبى بين همه عوامل				
داشتن روابط اجتماعى قوى				
اخلاق اجتماعى	شايستگى اجتماعى			
توانايى برقرار كردن ارتباط با دانش‌آموزان	شايستگى فرهنگى			
ارائه از كانون‌هاى پرورشى و فرهنگى براى معلمان و دانش‌آموزان				
فرهنگ رعايت نظم	اتخاذ تصميم‌هاى صحيح	مدىريت بحران		
اتخاذ بهترين تصميم در شرايط سخت				
اتخاذ بهترين تصميم در كمترين زمان				
اتخاذ تصميم‌هاى صحيح و همسو نمودن زيردستان				
محكم بودن در تصميم‌گيرى‌ها				
اتخاذ بهترين تصميم با توجه به امكانات موجود				
فكر و دغدغه آموزش و دانش‌آموز و معلم داشتن				
پرداختن به مشكلات دانش‌آموزان و كاركنان خود				
قوى بودن در برابر مشكلات				
رفع مشكلات معلمان				
عدم ورود مشكلات خانوادگى در كار مدرسه	عملکرد مناسب در همه مشكلات و مسائل كارى مدرسه			
آگاه بودن به شرح وظايف خود				
پايندى به برنامه آموزش و پرورش				
نظارت نمودن بر كارها و وظايف ديبران				
آگاهى به قوانين مدرسه خود				
اجراى دقيق بخش‌نامه‌ها و پايندى به قوانين مدرسه و كشور				
تعهد به بخش‌نامه				
عمل نمودن به بخش‌نامه‌ها				
احترام گذاشتن به بخش‌نامه‌ها				
تعهد به قانون اداره			توجه به بخش‌نامه‌ها	شناخت قوانين و مقررات آموزش و پرورش
مقيد بودن به قوانين از لحاظ اخلاقى				
رفع قوانين دست و پاگير و كليشه‌اى				
احترام گذاشتن به قوانين كشور				
مقيد به قانون همه‌جانبه				
پايندى به قوانين				
مهارت كار با سيستم‌هاى كامپيوتري	شايستگى فناورانه			
به‌روز بودن				
آشنايى با فناورى روز				
مدىريت شبكه و ارتباطات				
مهارت كاربرد فناورى اطلاعات	سواد رسانه‌اى			
مهارت ارتباط با رسانه‌هاى اجتماعى				
تعامل با دانش‌آموزان در حوزه فضاي مجازى				
آگاهى از فناورى‌هاى جديد				
تطبيق خود با فناورى جديد				

مفاهیم	مقوله	تم
پیروی از بزرگان دینی و الگو قرار دادن آن‌ها در حوزه اخلاق خوش اخلاقی مدیر مهربان بودن صبور بودن در برابر مشکلات داشتن صعهی صدر	شایستگی اخلاقی	شایستگی اخلاقی
انجام پژوهش به همراه همکاران پرداختن به کارهای پژوهشی ارائه کارهای پژوهشی به دانش‌آموزان برگزاری جشنواره و تشویق دانش‌آموزان به انجام پژوهش تشویق دیگران به پژوهشگری داشتن برنامه طولانی‌مدت و سالانه داشتن تجربه در کنار علم تفویض اختیار و تقسیم‌کار	شایستگی علمی و پژوهشی هدف‌گذاری	شایستگی علمی و تخصصی
استفاده از ایده‌های جدید مشورت‌گرا بودن به‌کارگیری افراد مبتکر شخصیت کاریزماتیک انتقادپذیری تعهد کاری و مسئولیت‌پذیری صداقت در گفتار، تحقق وعده‌ها وجدان کاری رعایت عدالت و مساوات در کارها داشتن نظم در امور کاری با ایمان و مؤمن داشتن تخصص و هنر توجه به کیفیت آموزش وقت‌شناس بودن	اهمیت دانش، درایت و مهارت‌های تخصصی مدیران شخصیت مدیر	شایستگی شخصیتی
داشتن نظم در برنامه‌ریزی برنامه‌ریزی منطقی برای تحقق اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت تدوین برنامه مناسب بر اساس امکانات اداره مدرسه با برنامه‌ریزی مناسب به‌کارگیری خلاقیت و نوآوری در تدوین برنامه‌های مدرسه داشتن برنامه‌ریزی و نظم مشخص	مدیریت زمان تدوین برنامه و برنامه‌ریزی	مدیریت زمان

مهم است که تم‌ها را در رابطه با کل مجموعه داده نگاه شود. تم‌ها باید به‌گونه‌ای تعریف و ایجاد شوند که تمامی مجموعه داده را شامل شوند و هیچ داده‌ای (به‌جز داده‌های غیر مرتبط با موضوع) بیرون از شمول تم‌ها باقی نماند.

### مرحله‌ی تعریف تم‌ها

این مرحله اصلاح نهایی تم‌هاست و هدف شناسایی ماهیت آن چیزی است که هر تم در مورد آن است. تم چه می‌گوید؟ اگر مقوله وجود دارد، چگونه با تم ارتباط برقرار می‌کند و چگونه آن‌ها ارتباط متقابل دارند؟ چه نوع ارتباطی بین تم‌ها وجود دارد؟ در این تحلیل، آنچه به‌عنوان شایستگی مدیران در نظر گرفته شده است، یک تم کلی است که در تم‌های دیگر ریشه دارد. تم‌های قدرتمند و بانفوذ کدامند و تم در کدام مقوله‌ها ریشه دارد؟

تعریف هر کدام از تم‌ها با توجه به تعاریف احتمالی نظریه‌پردازان، همچنین بر اساس یافته‌های محقق صورت می‌گیرد. به‌عنوان مثال، برای تعریف تم شایستگی مدیران، با توجه به اینکه هیچ نظریه‌پردازی تعریف مشخصی ارائه نداده است، محقق بایستی بر اساس یافته‌ها و روند پژوهش خود این تم را تعریف کند که می‌تواند به‌صورت زیر باشد:

### تهیه زیرساخت سازمانی

پژوهش‌های اخیر حاکی از آن است که مدیران در سازمان با عملکرد عالی، توان شناسایی ماهیت و تنظیم ابتکاراتی که ممکن است به اجرای آن‌ها نیاز داشته باشند را به کمک تقویت زیرساخت سازمانی دارند. آنگاه ترکیب منحصر به فردی از مجموعه خدمات فناوری اطلاعات که برای ایجاد چابکی راهبردی ضرورت دارد را معین می‌کنند. همان‌گونه که به‌طور روزافزون آشکار می‌گردد این‌گونه تصمیمات می‌توانند به‌طور قابل ملاحظه‌ای طرح‌های ابتکاری سازمان را توانمند ساخته یا کند نماید. زیرساخت سازمانی عواملی هستند که به عملکرد برتر سازمان کمک می‌کنند. با تقویت زیرساخت سازمانی، سازمان‌ها می‌توانند به شکل بهتری، نسل بعدی مدیران خود را شناسایی کرده و مهارت‌های مورد نیاز در آن‌ها را توسعه دهند. طیف گسترده‌ای از شایستگی‌های اساسی مدیریت و شایستگی‌های عمومی توسط محققان تعریف شده است. باین‌حال، روندها و استراتژی‌های تجاری آینده، نحوه توسعه شایستگی‌های مدیریتی جدید را مشخص می‌کند. درحالی‌که برخی از شایستگی‌های مدیریتی برای همه شرکت‌ها ضروری است، یک سازمان همچنین باید مشخص کند که چه ویژگی‌های مدیریتی خاصی را نیاز دارد تا از این طریق بتواند مزیت رقابتی ایجاد کند. تمرکز بر شایستگی‌های مدیریت و توسعه مهارت‌ها، مدیریت بهتر فعالیت‌های درون سازمانی را ارتقاء می‌دهد. باین‌حال، مهارت‌های مورد نیاز برای یک موقعیت خاص ممکن است بسته به سطح مدیریت خاص در سازمان تغییر کند. با استفاده از رویکرد شایستگی، سازمان‌ها می‌توانند تعیین کنند که چه موقعیت‌هایی، در چه سطوحی به شایستگی‌های خاصی نیاز دارند.

### مهارت ارتباطی و روابط محیطی

ارتباط بین فردی شامل توانایی شناسایی، درک و پیش‌بینی احساسات، نگرانی‌ها و افکار دیگران است. این نیاز به توانایی همدلی و برقراری ارتباط مؤثر دارد. آگاهی بین فردی به شما این امکان را می‌دهد که احساسات دیگران را بر اساس رفتار غیر کلامی، لحن صدا و انتخاب کلمات آن‌ها بخوانید. رهبران خوب در جمع کردن افراد برای رسیدن به اهداف مشترک مؤثر هستند. با استفاده از مهارت‌های بین فردی، آن‌ها می‌توانند درک کنند که چه چیزی باعث ایجاد انگیزه در افراد می‌شود و از آن برای تشویق بهره‌وری استفاده می‌کنند. ارتباط نوشتاری توانایی برقراری ارتباط مؤثر با کلام نوشتاری است. این می‌تواند شامل استفاده از دستور زبان، املاء و علائم نگارشی مناسب باشد. بعلاوه، رهبران و مدیران عالی به‌گونه‌ای می‌نویسند که برای بسیاری از مردم قابل درک و واضح باشد. مدیران خوب رفتاری اخلاقی، صادقانه و انسانی از خود نشان می‌دهند. آن‌ها به‌عنوان یک الگو برای دیگران عمل می‌کنند و اقداماتی را انجام می‌دهند که ارزش‌های آن‌ها را نشان می‌دهد. همه رهبران باید در نهایت مشکلات را حل کنند. مدیران خوب، رویکردهای پیشگیرانه‌ای برای رسیدگی به مسائل و جلوگیری از تعارض هر زمان که بروز کرد، اتخاذ می‌کنند. آن‌ها کارکنان را قادر می‌سازند تا به دنبال اطلاعاتی باشند که توانایی آن‌ها را برای توسعه و ارزیابی انواع راه‌حل‌های بالقوه بهبود می‌بخشد. هنگامی که مشکلات به وجود می‌آیند، مدیران خوب به‌سرعت از تشدید تعارض بین کارکنان جلوگیری می‌کنند. توانایی دیدن پتانسیل در دیگران، ویژگی مهم یک رهبر عالی است. رهبران و مدیران شایسته، مایل‌اند به رشد و توسعه مهارت‌های افراد کمک کنند. هر کارمند تجربیات، باورها، اهداف و ارزش‌های متفاوتی دارد. رهبران بزرگ با ملاحظه‌ای خاصی با هر فرد رفتار می‌کنند.

### مدیریت بحران

نخستین گام جهت حل مسئله این است که مدیر باید هدف، علاقه یا چالش سازمان را تشخیص بدهد. نخستین گام اهمیت بسیار زیادی دارد، چراکه ممکن است به‌سادگی دچار اشتباه شود و تصور کند که می‌داند مسئله چیست؛ درحالی‌که چیزی را فراموش کرده است یا نتوانسته که مسئله را به‌طور کامل درک کند. زمانی که مسئله را تشخیص داد و درک کرد، می‌تواند شروع به جمع‌آوری اطلاعات کند و فهم روشنی از آن به دست آورد. از جزئیاتی مانند اینکه چه کسی و چه چیزی درگیر است، تمامی واقعیت‌های مرتبط و احساس و عقیده همه افراد دخیل را ثبت کند. زمانی که مدیر آگاهی خود را در مورد چالش یا مسئله‌ای که تشخیص داده افزایش داد، پرسش‌هایی را مطرح می‌کند که می‌توانند منجر به تولید راه‌حل شوند. درعین‌حال، مدیر نباید فراموش کند که به موانعی که ممکن است با آن‌ها مواجه شود و فرصت‌هایی که می‌توانند حاضر باشند، فکر کند.

همچنین مدیریت بحران به عنوان توانایی شناسایی و رسیدگی مؤثر و منصفانه بحران تعریف می‌شود. رهبران باید به‌طور روزانه با مدیریت بحران برخورد کنند. برای رهبران مهم است که به یاد داشته باشند که با موقعیت کنار بیایند و وسوسه شوند که در مسائل غیر مرتبط شرکت کنند. رهبران باید اطمینان حاصل کنند که به‌طور مداوم با تیم خود در ارتباط هستند و همچنین یک چشم‌انداز را بیان می‌کنند. تأثیر بحران در محیط کار می‌تواند منجر به اختلال در اثربخشی کارکنان و کندی دستیابی به اهداف سازمانی شود. رهبران اغلب با بروز بحران‌های بین کارکنان به چالش کشیده می‌شوند. شناسایی منبع بحران با استفاده از ارزیابی کامل وضعیت مسئله‌ای ضروری است. بحران، حتی اگر نادر باشد، ممکن است در هنگام رهبری یک تیم رخ دهد. به‌عنوان یک رهبر، مهم است که نقش خود را در مدیریت چنین درگیری‌ها درک کنید. دانستن رابطه بین رهبری و مدیریت بحران می‌تواند به شما کمک کند تا بحران‌های احتمالی را شناسایی کنید، از آن‌ها پیشگیری کنید یا در صورت نیاز آن‌ها را حل کنید.

### شناخت قوانین و مقررات آموزش و پرورش

شناخت قوانین و مقررات به معنای تعهد و پایبندی به انجام آن است. هرگاه انسان متعهد به انجام کاری می‌شود، مسئولیت انجام آن کار را به عهده می‌گیرد و خود را موظف می‌داند تا آن را به‌صورت کامل انجام دهد. به‌بیان‌دیگر شناخت قوانین و مقررات، انتخابی آگاهانه است و هنگامی که فردی احساس مسئولیت کند، دیگر لزومی ندارد که دیگران به او بگویند که در هر موقعیتی چگونه باید عمل نماید. افراد در نتیجه‌ی توجه به مقررات، ارزیابی تجربه‌های خویش و رسیدن به نتیجه‌گیری‌های واقع‌گرایانه آن تجربه‌ها، الگوی رفتاری مناسبی را اختیار می‌کنند. یکی از شروط مهم برای افزایش احساس مسئولیت‌پذیری، باثبات و متعهد بودن است. انسان هر قدر که در انجام کاری پایدار و جدی‌تر عمل کند احتمال دستیابی به نتیجه مطلوب را بیشتر می‌کند و در مقابل، انجام بدون برنامه و گاه‌گاه یک کار موجب ایجاد خستگی و بی‌حوصلگی و در نتیجه ترک آن می‌گردد. تعهد سازمانی به‌عنوان دیدگاه روان‌شناسی اعضای سازمان نسبت به وابستگی آن‌ها به سازمانی که در آن کار می‌کند، تعریف می‌شود. تعهد سازمانی نقشی اساسی در تعیین اینکه آیا یک کارمند برای مدت طولانی‌تری در سازمان خواهد ماند و با اشتیاق برای رسیدن به هدف سازمان کار خواهند کرد، بازی می‌کند. درحالی‌که اغلب مطالعات بر ضرورت تعهد سازمانی کارکنان تأکید دارند، تعهد و مسئولیت‌پذیری در سطح مدیریت ارشد به‌مراتب تأثیرات بیشتری بر عملکرد کلی سازمان دارد.

### شایستگی فناورانه

مشارکت دبیران در فرآیند برنامه‌ی درسی و تصمیمات مرتبط با آن، از زمان تخصصی شدن قلمرو برنامه‌ریزی درسی مطرح بوده، ولی دامنه‌ی مشارکت آن‌ها در نظام‌های برنامه‌ریزی متفاوت و متنوع بوده است. نظریه‌پردازان در حوزه‌ی برنامه‌ی درسی و تعیین سهم عوامل و عناصر گوناگون در تصمیم‌گیری، از یک‌طرف نیازمند آشنایی با فرآیند تصمیم‌گیری و از طرف دیگر مستلزم اعتقاد و باور به مشارکت است. باور و مشارکت دبیران تا آنجا پیش می‌رود که موفقیت و شکست بهترین یا ضعیف‌ترین برنامه‌ی درسی طراحی‌شده را در گرو کیفیت اجرا از جانب دبیران می‌دانند. همچنین، یکی از چالش‌هایی که فناوری اطلاعات و ارتباطات برای دبیران تدارک می‌بیند، تعریف نقش آن‌ها به‌عنوان تسهیل‌کننده‌ی یادگیری، سازمان‌دهنده‌ی کار گروهی و مدیر فعالیت‌های کلاس درسی است. به این ترتیب، دبیران بیشتر وقت خود را صرف پشتیبانی تک تک افراد یا گروه‌ها خواهند کرد و کمتر به تدریس در کلاس خواهند پرداخت و از طریق سواد رسانه‌ای و سواد فناورانه به اهداف تدریسی خود دست می‌یابند.

### شایستگی اخلاقی

شایستگی اخلاقی را می‌توان به‌عنوان بخشی از شایستگی حرفه‌ای ملاحظه کرد و شایستگی اخلاقی نمی‌تواند از دیگر شایستگی‌ها متمایز باشد و یک شایستگی عمومی است که دیگران را هدایت می‌کند. شایستگی اخلاقی یک قابلیت، مهارت روان‌شناختی، یک روش مواجهه با مسائل و تضادهای اخلاقی است. در اصطلاح روان‌شناسی، شایستگی اخلاقی به‌عنوان توانایی شناختی و استقلال تعریف شده است. در واقع شایستگی اخلاقی به‌عنوان توانایی فرد در حل مسائل و روش‌های تصمیم‌گیری به‌هنگام مواجهه با مسائل اخلاقی و همچنین توانایی در ایجاد، حفظ و استفاده مناسب از فرآیندها و ابزارها و مکانیزم‌هایی در رسیدگی به موضوعات مربوط به مسائل اخلاقی است. شایستگی اخلاقی توانایی کاربرد اصول فلسفی اخلاقی نیست، بلکه توانایی استفاده مناسب از تفکر یا روش سازمانی در طی تلاش برای رسیدگی به مسائل اخلاقی زندگی واقعی است.

### شایستگی علمی و تخصصی

رهبران در سازمان باید در شایستگی‌های مدیریتی اصلی مهارت داشته باشند تا بتوانند الزامات و برنامه‌های از پیش تعیین شده برای دستیابی به اهداف سازمانی را با موفقیت اجرا کنند. شایستگی‌های مدیریتی را می‌توان آموخت و توسعه داد. تعیین شایستگی‌های کلیدی مدیریتی و سنجش مهارت هر رهبر، ارائه ارزیابی‌ها و بازخوردهای مکرر مسئله‌ای بسیار مهم است. شایستگی‌های مدیریتی عبارت‌اند از مهارت‌ها، عادات، انگیزه‌ها، دانش و نگرش‌های لازم برای مدیریت موفق افراد. زمانی که شایستگی‌های مدیریتی توسعه یابد، توانایی مدیر برای اداره کردن اقدامات درون‌سازمانی ارتقاء می‌یابد که این امر به موفقیت کسب‌وکار کمک می‌کند. شایستگی‌های مدیریتی به‌عنوان سرمایه انسانی طبقه‌بندی می‌شوند که به‌طور گسترده به‌عنوان دانش و مهارت‌هایی که به بهره‌وری محیط کار کمک می‌کنند، تعریف می‌شود. دارایی‌های انسانی موردنیاز برای شایستگی مدیریتی برای نیروی کار مولد امری بسیار ضروری است.

### شایستگی شخصیتی

شایستگی شخصیتی عبارت است از آن دسته از ویژگی‌های اصلی شخصیتی که برجسته‌کننده قابلیت یک شخص در انجام کار یا فعالیت هستند، یعنی افراد به‌هنگام اجرای فعالیت یا کار چگونه رفتار می‌کنند و خصوصیات اصلی شخصیتی و همچنین شیوه‌های برخورد آن‌ها چگونه است؟ بر اساس مفهوم شایستگی، برخی از شایستگی‌ها به‌صورت مادرزادی و بالفعل در وجود انسان به‌طور ذاتی مستتر می‌باشد، اما برخی از شایستگی‌ها اکتسابی بوده و افراد در طول زمان به‌صورت کلی از طریق یادگیری آن را کسب می‌نمایند. شایستگی‌ها خصایص قابل‌مشاهده‌ای در شکل دانش کاربردی یا رفتارهای بالفعل می‌باشند که از یک یا چند طریق، به عملکرد موفق در یک شغل یا وظیفه کمک می‌کنند. شایستگی کلیدی محصول یادگیری جمعی یک سازمان است و سه مشخصه اصلی دارد: ۱) امکان دسترسی به گستره‌ای از بازارها را فراهم می‌سازد. ۲) روی مزایای درک شده از محصول نهایی توسط مشتری اثر عمده‌ای دارد. ۳) به‌راحتی توسط رقبا قابل تقلید نمی‌باشد. در صورتی که شایستگی‌های کلیدی سازمان به‌خوبی تعریف و توسعه داده‌شده باشد، می‌توان استراتژی‌های سازمان را به مشاغل مرتبط ساخت.

### مدیریت زمان<sup>۱</sup>

استفاده‌ی نادرست از زمان می‌تواند مثل دومینو به اتفاقات بدتری منجر شود. به تعویق افتادن کارها، تل‌انبار شدن آن‌ها، افزایش ساعت کاری، کم شدن زمان استراحت، کاهش تمرکز و شدت گرفتن اضطراب. همه‌ی این فرآیند شبیه به سیکی معیوب می‌شود و فرد را به درون خود می‌کشد؛ تا جایی که مجبور می‌شود زمان شخصی‌اش را به کار اختصاص دهد تا عقب‌افتادگی‌ها را جبران کند، اما مدیریت زمان کمک می‌کند فرد به کارش سامان بخشد و بهترین عملکرد خود را بروز دهد. این دانش کل زندگی را متعادل‌تر می‌سازد و فرصت‌های بیشتری برای او به وجود می‌آورد.

مدیریت زمان به معنای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و کنترل کردن زمان انجام فعالیت‌هاست. این مدیریت کمک می‌کند زمان را به شکلی درست و منطقی بین چندوظیفه و کار تقسیم کنیم تا به حداکثر بهره‌وری و کارایی دست یابیم. به عبارت ساده‌تر، این رویکرد به ما این امکان را می‌دهد تا به‌جای کار زیاد، باهوش‌تر کار کنیم و در زمانی فشرده و کوتاه، به آنچه می‌خواهیم برسیم. در گذشته، شلوغی و زیاد بودن کارها را نشانه‌ی موفقیت و کارایی آن کسب‌وکار می‌دانستند، اما امروزه این قاعده به‌وضوح رد شده و دال بر ضعف سیستم است. مدیریت مدرن برخلاف نگرش‌های پیشین و کلاسیک، نتیجه‌ی فعالیت را از خود فعالیت مهم‌تر می‌داند و عموماً بر روی آن تمرکز می‌شود و در همین راستا معمولاً بر دو اصل تأکید می‌کند؛ اولویت‌بندی و هدف‌سازی. به این معنا که باید تمام وظایفی که برایشان تعیین شده را سازمان‌دهی و اولویت‌بندی کنیم و اول به سراغ کارهای مهم‌تر برویم. با توجه به همین اصول تاکنون چندین تکنیک کاربردی برای مدیریت زمان ابداع شده؛ مثل اصل پارتو<sup>۲</sup>، آنالیز ABCD یا ماتریس آیزنهاور<sup>۳</sup>.

### مرحله‌ی نگارش و تحلیل نهایی

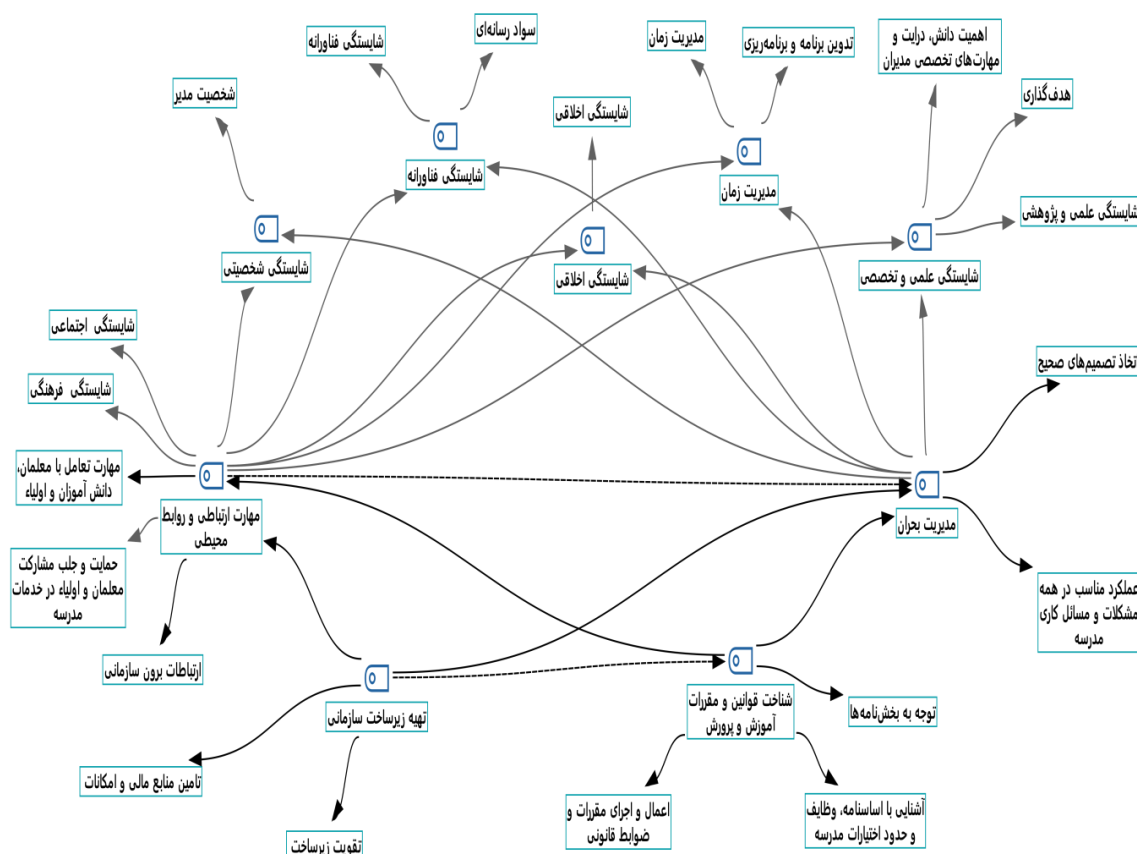
معمولاً نقطه‌ی پایان تحقیقات نوعی گزارش است که اغلب یک مقاله، ژورنال یا پایان‌نامه است. مرحله‌ی نگارش و تحلیل نهایی، نگارش گزارش نهایی حاصل از تحلیل تماتیک و ارائه‌ی یافته‌هاست. از انتخاب موضوع پژوهش تا تحلیل نهایی، مراحل انجام هر

<sup>۱</sup> Time Management

<sup>۲</sup> Pareto Principle

<sup>۳</sup> Eisenhower Matrix

تحقیق کیفی را تشکیل می‌دهند. بعد از انتخاب موضوع، محقق به طرح مسئله می‌پردازد، مسئله بودن موضوع را تبیین می‌کند و پژوهش را با طرح سؤال کلی به پیش می‌راند. سؤال کلی به سؤالات فرعی و جزئی بخش می‌شود و این سؤالات مبنای طراحی سؤالات مصاحبه قرار می‌گیرند؛ سپس چارچوب کلی مصاحبه ترسیم می‌شود و مصاحبه پیاده‌سازی می‌گردد. بعد از اینکه با استفاده از ابزار مصاحبه، به گردآوری داده‌ها اقدام شد، روش متناسب با موضوع و داده‌ها به‌عنوان روش انجام پژوهش انتخاب می‌شود که در مطالعه حاضر، تحلیل تماتیک است. بعد از طی مراحل که ذکر آن گذشت، به تحلیل نهایی اقدام می‌شود. بعد از مشخص شدن این موارد، در نهایت الگوی نهایی و نقشه‌ی تماتیک ترسیم می‌شود. شکل (۲) نقشه‌ی تماتیک نهایی است که رابطه‌ی بین تم‌ها در شایستگی مدیران را نشان می‌دهد.



شکل ۲- نقشه‌ی تماتیک پژوهش

بر اساس نقشه تماتیک مذکور مشخص شده است که تم تهیه‌ی زیرساخت سازمانی و تم شناخت قوانین و مقررات آموزش و پرورش در سطح اول قرار گرفته و بر تم‌های مهارت ارتباطی و روابط محیطی و مدیریت بحران اثر گذارند. همچنین نشان داده شده است که تم‌های مذکور منجر به شایستگی اخلاقی، شایستگی فناورانه، شایستگی شخصی، شایستگی علمی و تخصصی و مدیریت در مدارس می‌گردد.

### نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

تم اصلی تأمین منابع مالی و امکانات با مقوله فرعی تأمین امکانات کافی، امکانات و منابع مالی در اختیار، دادن امکانات و منابع مالی به مدیر و کنترل نمودن مدرسه از نظر مادی حاصل شد. در نتایج کاکس (۲۰۰۷) آمده است مدارس در حال تغییراند؛ آن‌ها در حال تحول در جهت پاسخ به فشارهای گوناگون از جمله، نارضایتی والدین از کیفیت آموزش و پرورش، تقاضاهای فزاینده بازار

کار برای نیروی کار ماهر، پیشرفت‌های سریع تکنولوژی، محبوبیت فزاینده جایگزین‌های مدارس دولتی، کمبود بودجه و حمایت از مدارک آموزش خصوصی هستند.

تم اصلی تقویت زیرساخت با مقوله فرعی ایجاد زیرساخت لازم بر اساس نظر افراد و به‌کارگیری افراد بالغ و دانا و متخصص در کشور حاصل شد. در نتایج مطالعه‌ی وزیر (۱۳۹۴) نشان داده شد مدیریت در آموزش و پرورش در مقایسه با سایر مدیریت‌ها از ویژگی و حساسیت خاصی برخوردار است و شاید تا امروز نتوانسته باشیم گوشه‌ها و ژرفای آن را به‌خوبی درک کنیم. دلیل آن نیز این است که مدیریت آموزش با اصلاح و یا فساد نسل‌ها و جامعه سروکار دارد. اگر مدیران آموزشی یک جامعه دانا، آگاه و توانمند نباشد، جامعه را به سمت تباهی سوق خواهند داد.

تم اصلی مهارت تعامل با معلمان، دانش‌آموزان و اولیاء با مقوله فرعی داشتن تعامل خوب با کادر اجرایی و معلمان و ... داشتن تعامل مثبت با اولیاء و دانش‌آموز و کل کارکنان مدرسه، داشتن روابط عمومی خوب، تقسیم وظایف به هریک از کادر مدرسه و صداقت و تعامل مستمر با همکاران حاصل شد. در نتایج مطالعه‌ی شیرینی و مرادی (۱۳۹۶) عوامل مؤثر بر تعاملات نامناسب مدیران مدارس شامل: عوامل سازمانی، عوامل محیطی، عوامل فردی و روان‌شناختی و عوامل مدرسه‌ای به‌عنوان عوامل مؤثر در برقراری ارتباطات و تعاملات شناسایی شدند.

تم اصلی حمایت و جلب مشارکت معلمان و اولیاء در خدمات مدرسه با مقوله فرعی توانایی اداره کردن محیطی خود از نظر انضباط و مشارکت‌های مردمی، تشویق اولیاء به مشارکت در کلاس‌های تقویتی، تشویق همکاران به مشارکت و ایجاد حس مشارکت در میان همکاران حاصل شد. نتایج پژوهش لی (۲۰۱۰) نشان داد که برای اینکه افراد دارای عملکرد بالایی باشند نیاز به شایستگی‌های پیشرفت‌گرایی، تأثیرگذاری و نفوذ، تفکر به‌صورت مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتمادبه‌نفس، درک میان فردی، جستجوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص دارند.

تم اصلی ارتباطات برون‌سازمانی با مقوله فرعی داشتن تعاملات خیلی زیاد، در تعامل بودن با ادارات دیگر، جو مناسب مدرسه به‌عنوان خانه دوم دانش‌آموزان و معلمان، تعامل با بیرون مدرسه و ارگان‌های دیگر، به‌کارگیری مهمانان و مشاوران خوب، ایجاد تعامل خوب بین بیرون و درون مدرسه و برقراری تعامل مناسبی بین همه عوامل حاصل شد. پژوهش مارتینا و همکاران (۲۰۱۲) نشان داد که شناسایی و گسترش شایستگی‌های مدیریتی یک ابزار مهم مدیریت منابع انسانی است که سازمان به‌وسیله آن می‌تواند به اهداف استراتژیک خود دست یابد.

تم اصلی شایستگی اجتماعی با مقوله فرعی داشتن روابط اجتماعی قوی، اخلاق اجتماعی و توانایی برقرار کردن ارتباط با دانش‌آموزان حاصل شد. در نتایج مطالعه‌ی آقابابایی (۱۳۹۶) آمده است، به معنی توانایی همکاری و همزیستی با دیگران از طریق جذب و یادگیری مهارت‌های پایه‌ی ارتباطی و همکاری است.

تم اصلی شایستگی فرهنگی با مقوله فرعی ارائه از کانون‌های پرورشی و فرهنگی برای معلمان و دانش‌آموزان و فرهنگ رعایت نظم حاصل شد. در نتایج مطالعه‌ی دهقانان (۱۳۸۶) آمده است؛ چشم‌انداز، مأموریت، اهداف کلان، استراتژی‌ها و فرهنگ و جو سازمان‌ها از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده در تدوین الگو و مدل شایستگی هستند.

تم اصلی اتخاذ تصمیم‌های صحیح، با مقوله فرعی اتخاذ بهترین تصمیم در شرایط سخت، اتخاذ بهترین تصمیم در کمترین زمان، اتخاذ تصمیم‌های صحیح و همسو نمودن زیردستان، محکم بودن در تصمیم‌گیری‌ها و اتخاذ بهترین تصمیم با توجه به امکانات موجود حاصل شد. در نتایج مطالعه‌ی نیک‌نیا و فرهادی (۱۳۹۹) نشان داده شد عواملی نظیر توانایی شبکه‌سازی، تصمیم‌گیری هوشمندانه، توانایی مشارکت گروهی، دانش و بینش، مهارت‌های ارتباطی نمایانگر یک مدیر شایسته هستند.

تم اصلی عملکرد مناسب در همه مشکلات و مسائل کاری مدرسه با مقوله فرعی فکر و دغدغه آموزش و دانش‌آموز و معلم داشتن، پرداختن به مشکلات دانش‌آموزان و کارکنان خود، قوی بودن در برابر مشکلات، رفع مشکلات معلمان و عدم ورود مشکلات خانوادگی در کار مدرسه حاصل شد. در نتایج مطالعه‌ی لبادی و آقاعلی‌خانی (۱۳۹۲) با عنوان، تعیین عوامل مؤثر بر شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان ملارد نشان داده شد، همه مؤلفه‌های (شخصیت، آگاهی و دانش، نگرش و ارزش، مهارت، فرهنگ‌سازمانی و سایر عوامل) حاصل از مبانی نظری و پیشینه پژوهش از عوامل مؤثر بر صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس به شمار می‌روند.

تم اصلی توجه به بخش‌نامه‌ها با مقوله فرعی اجرای دقیق بخش‌نامه‌ها و پایبندی به قوانین مدرسه و کشور، تعهد به بخش‌نامه، عمل نمودن به بخش‌نامه‌ها و احترام گذاشتن به بخش‌نامه‌ها حاصل شد. در نتایج مطالعه‌ی هروپ و تورنتون (۲۰۰۶) آمده است بدون اهداف مدرن و ارتباط هماهنگ میان آن‌ها تهیه برنامه و طرح‌های آموزشی سازمان، تشکیلات، مقررات و قوانین موضوعه در نظام آموزشی و پرورش بی‌معناست. نمی‌توان جهت معینی برای فعالیت‌های کارگزاران مشخص کرد و نمی‌توان میزان واقعی نیاز به دانش و مهارت لازم برای ایفای وظایف آموزشی آنان را تعیین نمود و تأثیر و کارایی آنان را سنجید.

تم اصلی اعمال و اجرای مقررات و ضوابط قانونی با مقوله فرعی تعهد به قانون اداره، مقید بودن به قوانین از لحاظ اخلاقی، رفع قوانین دست و پاگیر و کلیشه‌ای، احترام گذاشتن به قوانین کشور، مقید به قانون همه‌جانبه و پایبندی به قوانین حاصل شد. در نتایج مطالعه‌ی شفیی و همکاران (۱۳۹۵) آمده است که نقش و اهمیت مدیریت صحیح، استفاده از مدیران کاردان، شایسته و واجد شرایط و اینکه سازمان را باید به دست مدیرانی توانا و شایسته سپرد نیاز به اثبات ندارد. نکته مقابل این استدلال این است که هرگونه کوتاهی و بی‌توجهی نسبت به استفاده از مدیران آگاه، با تجربه، متعهد، علاقه‌مند و با احساس مسئولیت اثری مستقیم در اداره سازمان‌ها و رسیدن به هدف‌های آن‌ها خواهد داشت.

تم اصلی شایستگی فناورانه با مقوله فرعی مهارت کار با سیستم‌های کامپیوتری، به‌روز بودن، آشنایی با فناوری روز، مدیریت شبکه و ارتباطات و مهارت کاربرد فناوری اطلاعات حاصل شد. در نتایج مطالعه زاهدی و شیخ (۱۳۸۹) چهار بعد دانش و آگاهی‌ها، ویژگی‌های فردی، مهارت‌ها و ارزش‌ها برای مدیران دولتی شناسایی شد.

تم اصلی سواد رسانه‌ای با مقوله فرعی مهارت ارتباط با رسانه‌های اجتماعی، تعامل با دانش‌آموزان در حوزه فضای مجازی، آگاهی از فناوری‌های جدید و تطبیق خود با فناوری جدید حاصل شد. بر اساس یافته‌ها و ادبیات پژوهش متجیو (۲۰۱۸) نتیجه‌گیری این است که کسب مهارت‌های رهبری مؤثر و کسب مهارت‌های عاطفی برای مدیران واحدهای عمومی ضروری است. آموزش‌ها و مداخلات مربوطه و فرآیند استخدام مدیریت جامع، باید اجرا شود.

تم اصلی شایستگی اخلاقی با مقوله فرعی پیروی از بزرگان دینی و الگو قرار دادن آن‌ها در حوزه اخلاق، خوش‌اخلاقی مدیر، مهربان بودن، صبور بودن در برابر مشکلات و داشتن صعهی صدر حاصل شد. کوکران (۲۰۰۹) در مطالعه‌ی خود با عنوان توسعه شایستگی در دانشگاه ایالت اوهایو: توسعه‌ی مدل، چهارده مورد از شایستگی‌های محوری را شناسایی نمود که عبارت‌اند از: ارتباطات، یادگیری مستمر، عرضه خدمات به مشتری، تنوع، انعطاف‌پذیری و تغییر، روابط میان فردی، دانش توسعه، تخصص‌گرایی، مدیریت منابع، کار گروهی و رهبری، کاربرد فناوری و سازگاری با آن، تفکر و حل مسئله، درک و فهم دیگران و جوامع و خود فرمانی.

تم اصلی شایستگی علمی و پژوهشی با مقوله فرعی انجام پژوهش به همراه همکاران، پرداختن به کارهای پژوهشی، ارائه کارهای پژوهشی به دانش‌آموزان، برگزاری جشنواره و تشویق دانش‌آموزان به انجام پژوهش و تشویق دیگران به پژوهشگری حاصل شد. در نتایج مطالعه‌ی زیبایی (۱۳۹۴) آمده است؛ یکی از روش‌هایی که باعث ایجاد روابط نزدیک، صمیمی و دوستانه می‌شود، مشارکت افراد در کارهای گروهی و اجتماعی است. فعالیت‌های اجتماعی سبب به وجود آمدن روحیه‌ی تعاون، همکاری و حل مشکلات به‌صورت دسته‌جمعی و پذیرش نقش و وجود هر فرد می‌شود. فعالیت‌های اجتماعی تأثیر به‌سزایی در بالا بردن روحیه در کل سازمان دارد. مدیر باید با توجه به امکانات خود شرایط مشارکت معلمان را در فعالیت‌های اجتماعی فراهم سازد.

تم اصلی اهمیت دانش، درایت و مهارت‌های تخصصی مدیران با مقوله فرعی تفویض اختیار و تقسیم کار، استفاده از ایده‌های جدید، مشورت‌گرا بودن و به‌کارگیری افراد مبتکر حاصل شد. در نتایج تحقیق بوچاما و همکاران (۲۰۱۴) به دو شایستگی اصلی مدیران مدرسه یعنی توسعه حرفه‌ای و تخصصی و عقاید خودکارآمدی تأکید شده است. تم اصلی شخصیت مدیر با مقوله فرعی شخصیت کاریزماتیک، انتقادپذیری، تعهدکاری و مسئولیت‌پذیری، صداقت در گفتار، تحقق وعده‌ها، وجدان کاری، رعایت عدالت و مساوات در کارها، داشتن نظم در امور کاری، با ایمان و مؤمن، داشتن تخصص و هنر و توجه به کیفیت آموزش حاصل شد. نتایج مطالعه امیری جامی (۱۳۹۰) نشان داد که شایستگی‌های مورد انتظار مدیران را می‌توان در قالب دو بعد اصلی شایستگی‌های عمومی و شایستگی‌های اختصاصی و در چهار مقوله (فضائل اخلاقی، ویژگی‌های شخصیتی، انتظارات نقش و وظایف) طبقه‌بندی کرد.

تم اصلی تدوین برنامه و برنامه‌ریزی با مقوله فرعی برنامه‌ریزی منطقی برای تحقق اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، تدوین برنامه مناسب بر اساس امکانات، اداره مدرسه با برنامه‌ریزی مناسب، به‌کارگیری خلاقیت و نوآوری در تدوین برنامه‌های مدرسه و داشتن



برنامه‌ریزی و نظم مشخص حاصل شد. نتایج مطالعه چانگ (۲۰۱۳) با عنوان «شایستگی مدیریتی و پیشرفت شغلی: مطالعه مقایسه‌ای در دو کشور»، ارزیابی و تشخیص شایستگی‌ها نشان داد عوامل مرتبط با برنامه‌ریزی، سازماندهی و انگیزش به‌طور عمده به فضای فرهنگی و یا فضای کاری وابسته نمی‌باشد و بیشتر بستگی به عوامل و پارامترهای درونی مدیران دارد.

### پیشنهاد‌های کاربردی

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

۱- در خصوص تقویت زیرساخت پیشنهاد می‌شود در ابتدا با ایجاد زیرساخت لازم بر اساس نظر افراد، به ارتقاء اولیه زیرساخت پرداخته شود. نظرسنجی و نظرخواهی از افراد فعال در مدرسه، سبب هم‌سویی و هماهنگی اهداف شده و مسیر دستیابی به اهداف را فراهم می‌سازد. همچنین با به‌کارگیری افراد بالغ و دانا و متخصص در کشور نیز می‌توان بر چالش‌ها و مشکلات پیش‌آمده غلبه نمود.

۲- در خصوص مهارت تعامل با معلمان، دانش‌آموزان و اولیاء پیشنهاد می‌شود با داشتن تعامل خوب با کادر اجرایی و معلمان و ... و داشتن تعامل مثبت با اولیاء و دانش‌آموز و کل کارکنان مدرسه، مهارت ارتباطی خود را نمایان سازند. در این حیطه، داشتن روابط عمومی خوب حائز اهمیت بوده و با تقسیم وظایف به هریک از کادر مدرسه می‌توان ارتباط میان فردی و گروهی در مدرسه را نشان داد. همچنین داشتن صداقت و تعامل مستمر با همکاران در مدرسه جهت پیشبرد اهداف مدنظر، توصیه می‌شود.

۳- در خصوص حمایت و جلب مشارکت معلمان و اولیاء در خدمات مدرسه پیشنهاد می‌شود ضمن داشتن توانایی اداره کردن محیطی خود از نظر انضباط و مشارکت‌های مردمی، به تشویق اولیاء به مشارکت در کلاس‌های تقویتی نیز پرداخته شود. حضور اولیاء در مدارس شهر مراغه و همکاری و مشارکت آن‌ها با مدارس از اهمیت بالایی برخوردار است. همچنین تشویق همکاران به مشارکت و ایجاد حس مشارکت در میان همکاران نیز از اهمیت زیادی برخوردار است. در خصوص ارتباطات برون‌سازمانی پیشنهاد می‌شود با داشتن تعاملات خیلی زیاد و در تعامل بودن با ادارات دیگر، ارتباطات بین‌سازمانی را حفظ نمایند. در این زمینه، ایجاد جو مناسب مدرسه به‌عنوان خانه دوم دانش‌آموزان و معلمان و برقراری تعامل با بیرون مدرسه و ارگان‌های دیگر پیشنهاد می‌شود. همچنین با به‌کارگیری مهمانان و مشاوران خوب و ایجاد تعامل خوب بین بیرون و درون مدرسه نیز می‌توان به اهداف مدون مدیران مدارس شهر مراغه دست‌یافت. آنچه در این زمینه حائز اهمیت است، برقراری تعامل مناسبی بین همه عوامل است که نشان‌دهنده‌ی شایستگی ارتباطی مدیر است.

۴- در خصوص شایستگی اجتماعی پیشنهاد می‌شود ضمن داشتن روابط اجتماعی قوی به رعایت اخلاق اجتماعی نیز پرداخته شود. این مهم با توانایی برقرار کردن ارتباط با دانش‌آموزان قابل‌ارائه است. در خصوص شایستگی فرهنگی پیشنهاد می‌شود به ارائه از کانون‌های پرورشی و فرهنگی برای معلمان و دانش‌آموزان پرداخته شود؛ زیرا این مهم در افزایش فرهنگ آن‌ها اثرگذار بوده و موجبات نهادینه‌سازی فرهنگ را فراهم می‌آورد. همچنین به کمک فرهنگ رعایت نظم نیز می‌توان به هدف شایستگی فرهنگی دست‌یافت. در خصوص اتخاذ تصمیم‌های صحیح پیشنهاد می‌شود با اتخاذ بهترین تصمیم در شرایط سخت و البته اتخاذ بهترین تصمیم در کمترین زمان، شایستگی تصمیم‌گیری خود را نمایان سازند. در این راستا، اتخاذ تصمیم‌های صحیح و همسو نمودن زبردستان حائز اهمیت بوده و با وجود محکم بودن در تصمیم‌گیری‌ها می‌توان به اتخاذ بهترین تصمیم با توجه به امکانات موجود پرداخت.

### محدودیت‌های پژوهش

به علت پیچیدگی تجربیات انسانی مشکل است بتوان متغیرها را کنترل یا محدود کرد. استفاده از ابزارهای مصاحبه و پرسشنامه به دلیل وجود پاسخ‌های مغرضانه، دارای محدودیت‌های ذاتی است. دشوار بودن انجام مصاحبه با مدیران ذی‌ربط به دلیل وجود شرایط نامساعد ویروس کرونا. وجود محدودیت در زمان و هزینه برای پژوهشگر.

## منابع

- اکرمی، حمید و هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه (مورد مطالعه: مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد) فصلنامه علمی- پژوهشی خانواده و پژوهش، ۱(۳۲)، ۳۱-۷.
- [https://qjfr.ir/browse.php?a\\_id=158&sid=1&slc\\_lang=fa](https://qjfr.ir/browse.php?a_id=158&sid=1&slc_lang=fa)
- امیری جامی، هدی. (۱۳۹۰). شایستگی‌های مدیران آموزشی مدارس دخترانه مقاطع سه‌گانه تربیت جام، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
- ایزدی یزدان آبادی، احمد و حاج محمدشفیع، فرزانه. (۱۳۹۸). طراحی و تدوین استانداردهای عملکرد معلمان در فرآیند یاددهی - یادگیری، مجله‌ی علوم انسانی دانشگاه امام حسین(ع)، ۹(۲۱)، ۲۹۲-۲۵۴-۵۰۲-۶۵۳۴۰۰. <https://elmnnet.ir/doc/653400-50264254-292>.
- آقابابایی، حسن. (۱۳۹۶). الگوی ارتباطدهی سطوح شایستگی و عناصر آن، فصلنامه‌ی رشد آموزش فنی و حرفه‌ای و کار دانش، ۴۶، ۱۶۸-۱۷۵.
- [https://www.roshdmag.ir/Roshdmag\\_content/media/article/168.175%20from%20MATN%20VIJE.NAMEH%20FANIHERFEIEE-23\\_0.pdf](https://www.roshdmag.ir/Roshdmag_content/media/article/168.175%20from%20MATN%20VIJE.NAMEH%20FANIHERFEIEE-23_0.pdf)
- آهنچیان، محمدرضا؛ بابادی، امین. (۱۳۹۲). تهیه و اعتباریابی پرسش‌نامه ارزیابی عملکرد مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه: کاربرد روش آمیخته در عمل. پژوهش‌های آموزش و یادگیری (دانشور رفتار)، ۲۰ (دوره جدید)، ۱۴۷-۱۶۲. SID. <https://sid.ir/paper/483064/fa>
- باردل، محمد؛ مددلو، قهرمان؛ حسین پور، نسرین؛ ولی زاده، مسعود. (۱۳۹۸). بررسی تجارب زیسته معلمان از فرسودگی شغلی: مطالعه پدیدار شناسانه. توسعه حرفه‌ای معلم، ۴(۲) (پیاپی ۱۲)، ۱-۱۴. SID. <https://sid.ir/paper/269616/fa>
- پورعزت، علی اصغر؛ مختاریان پور، مجید؛ امینی، علی. (۱۳۹۸). طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۲) (پیاپی ۳۶)، ۲۹-۵۶. SID. <https://sid.ir/paper/163115/fa>
- ترک‌زاده، جعفر و محمدی، قدرت اله. (۱۳۹۴). ارزیابی شایستگی مدیران مدارس بر اساس معیارهای شایستگی مدیریت اسلامی (مورد مطالعه: معلمان نواحی چهارگانه شیراز)، فصلنامه‌ی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۷(۲)، ۵۸-۳۹.
- <https://sanad.iau.ir/Journal/jearq/Article/1113292>
- حبیبی، آر.ش. (۱۳۹۹). شایستگی‌های مدیریتی چیست؟، سایت پارس مدیر. <https://parsmodir.com/db/theory/competencies.php>
- خنیفر، حسین، نادری بنی، ناهید، ابراهیمی، صلاح الدین، فیاضی، مرجان، و رحمتی، محمدحسین. (۱۳۹۹). مدیران مدارس: شایستگی، دانش، توانایی و مهارت‌ها و ارائه مدل. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۵) (پیاپی ۴۵)، ۱-۳۰. SID. <https://sid.ir/paper/999380/fa>
- خورشیدی، عباس و اکرامی، محمود. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل سازنده شایستگی‌های مدیران. پژوهش‌های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۶(۴)، ۵۸۰-۵۹۹. SID. <https://sid.ir/paper/478555/fa>
- دهقانان، حامد. (۱۳۸۶). مدیریت بر مبنای شایستگی. مجله‌ی مجلس و پژوهش، ۱۳(۵۳)، ۱۱۷-۱۴۹.
- زیبایی، علی. (۱۳۹۴). رابطه مدیر با معلمین مدرسه، وبلاگ مورد استفاده‌ی مدیران مدارس با تکیه بر بهبود کیفیت مدیریتی و آموزشی. <http://modirmadrseh.blogfa.com/post/25>
- شبانای، راضیه، خورشیدی، عباس، عباسی، لطف اله، و فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. مطالعات آموزش و آموزشگاهی، ۷(۱۹)، ۱۴۵-۱۷۶. SID. <https://sid.ir/paper/261742/fa>
- شیریبیگی، ناصر و مرادی، امید. (۱۳۹۶). تجارب دبیران از تعاملات نامناسب مدیران مدارس، دوفصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت مدرسه، ۲(۲)، ۶۳-۸۵. [https://journals.uok.ac.ir/article\\_57915\\_75f60b81679d606e908a4011b85513e1.pdf](https://journals.uok.ac.ir/article_57915_75f60b81679d606e908a4011b85513e1.pdf)
- عارف‌نژاد، محسن. (۱۳۹۷). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی، دوفصلنامه‌ی علمی- پژوهشی مدیریت مدرسه، ۵(۱)، ۱۷۲-۱۵۱-۹۹-۱۰۳۹۵-۱۶۲۱۷۶۷۳۰۷. <https://ensani.ir/file/download/article/1621767307-10395-99-151-172>

- عباس پور، عباس، خورسندی طاسکوه، علی، خسروی، محبوبه، تقوی فرد، محمدتقی، و عظیمی مقدم، حمید. (۱۳۹۹). طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس متوسطه. مدیریت مدرسه (Journal of School administration)، ۸ (2)، ۲۷۸-۲۴۶. SID. <https://sid.ir/paper/378823/fa>
- لبادی، زهرا، و آقاعلی خانی، الهام. (۱۳۹۱). عوامل موثر بر شایستگی و صلاحیت مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان ملارد. علوم رفتاری، ۴(۱۲)، ۹۱-۱۱۷. SID. <https://sid.ir/paper/190522/fa>
- نوربخش، مهوش، و میرنادری، علی اکبر. (۱۳۸۴). بررسی رابطه جو سازمانی با رضایت شغلی در معلمان تربیت بدنی دوره متوسطه شهر اهواز. المپیک، ۱۳(۱) (پیاپی ۲۹)، ۷-۱۸. SID. <https://sid.ir/paper/37730/fa>
- نیک نیا، رامش و فرهادی راد، حمید. (۱۳۹۹). شایستگی های مدیر مدرسه: تحلیل پدیدارشناختی تجارب زیسته مدیران مدارس متوسطه شهرستان حمیدیه. همایش ملی پژوهش های مدیریت و علوم انسانی در ایران. SID. <https://sid.ir/paper/900054/fa>
- وزیر، ل. (۱۳۹۴). پیچیدگی مراکز ارزیابی و توسعه در ایران و ارائه راهبردهای مناسب، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت استراتژیک، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تهران، ایران.
- ولایی، سعید، حسین زاده، بابک، و شجاعی، علی اصغر. (۱۳۹۹). شناسایی و تبیین شایستگی های مدیران مدارس ابتدایی استان مازندران. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۴(۳)، ۱۹۸-۲۱۴. SID. <https://sid.ir/paper/412759/fa>

## References:

- Aghababai, Hassan. (2016). Communication model of competency levels and its elements, Vocational and Technical Education Growth Quarterly, 46, 168-175. [https://www.roshdmag.ir/Roshdmag\\_content/media/article/168.175%20from%20MATN%20VIJE%20NAMEH%20FANIHERFEIEE-23\\_0.pdf](https://www.roshdmag.ir/Roshdmag_content/media/article/168.175%20from%20MATN%20VIJE%20NAMEH%20FANIHERFEIEE-23_0.pdf). [In Persian]
- Ahanchian, Mohammadreza; Babadi, Amin (2012). Preparation and validation of the performance evaluation questionnaire of university educational group managers: application of mixed method in practice. Teaching and learning researches (behavioral science), 20 (new period) (3), 147-162. SID. <https://sid.ir/paper/483064/fa>. [In Persian]
- Akrami, Hamid and Hoshiar, Wajih. (2016). Identifying and explaining the competencies of secondary school principals (case study: secondary schools of the 4th district of Mashhad) Scientific-Research Quarterly of Family and Research, 1(32), 7-31. [https://qjfr.ir/browse.php?a\\_id=158&sid=1&slc\\_lang=fa](https://qjfr.ir/browse.php?a_id=158&sid=1&slc_lang=fa). [In Persian]
- Amiri Jami, Hoda. (2011). Competences of educational managers of girls' schools of the three levels of Torbat Jam, Master's thesis, factually of education science and psychology, Ferdowsi university, Mashhad, Iran, 2011. [In Persian]
- Arif-nejad, Mohsen. (2017). Identifying and prioritizing the components of the competencies of school principals with an emphasis on Islamic management, two quarterly scientific-research journal of school management, 5(1), 151-172. <https://ensani.ir/file/download/article/1621767307-10395-99-23.pdf>. [In Persian]
- Bardell, Mohammad., Medlo, the hero., Hosseinpour, Nasreen., Walizadeh, Masoud. (2018). Investigation of Teachers Lived Experiences of Job Burnout: A Phenomenological Study, Journal of Teacher Professional Development, 4(2), 1-14, 2019. [In Persian]
- Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2014). School management competencies: Perceptions and self-efficacy beliefs of school principals. Creative education, ۵, 580-589. DOI:10.4236/ce.2014.58069
- Chong, E. (2013). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. Journal of business research, 66(3), 345-353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.015>.
- Cochran, G. R. (2009). Ohio State University Extension competency study: Developing a competency model for a 21st century Extension organization. [http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc\\_num=osu1243620503](http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=osu1243620503).
- Cox, G. S. (2007). Standards for school leaders: Considering historical, political, and national organizational influences. Auburn University.

- Dehghanan. Hamed. (2006). Merit-based Management: Necessaries and Solutions, *Majlis and Rahbord*, 13(53), 117-149. **[In Persian]**
- Garavan, T. N. (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11-30. <https://doi.org/10.1177/1523422306294492>.
- Habibi. A ,Managerial competences, <https://parsmodir.com/>. 2020 .  
<https://parsmodir.com/db/theory/competencies.php> **[In Persian]**
- Horton, R. (2013). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(1), 279-333. <https://doi.org/10.1037/h0040934>.
- Izadi Yazdan Abadi, Ahmed and Haj Mohammad Shafi, Farzaneh. (2018). Designing and compiling teachers' performance standards in the teaching-learning process, *Humanities Journal of Imam Hossein University (AS)*, 9(21), 254-292. <https://elmnet.ir/doc/653400-50264>. **[In Persian]**
- Khanifar, Hossein, Naderi Bani, Nahid, Ebrahimi, Salahuddin, Fayazi, Marjan, and Rahmati, Mohammad Hossein. (2019). School administrators: competence, knowledge, ability and skills and model presentation. *Journal of New Approaches in Educational Administration management*, 11(5 (serial 45)), 1-30. SID. <https://sid.ir/paper/999380/fa> **[In Persian]**
- Khorshidi, Abbas and Ekrami, Mahmoud. (2012). Identifying the factors that make managers' competencies. *Police Management Researches (police management studies)*, 6(4), 580-599. SID. <https://sid.ir/paper/478555/fa> **[In Persian]**
- Labadi, Zahra and Agha Ali Khani, Elham. (2011). Factors affecting the competence and competence of middle and high school principals in Mallard city. *Behavioral Sciences*, 4(12), 91-117. SID. <https://sid.ir/paper/190522/fa>. **[In Persian]**
- Matjie, T. (2018). The relationship between the leadership effectiveness and emotional competence of managers in the public sector. *International Journal of Public Administration*, 41(15), 1271-1278. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1387140>
- Niknia, Ramesh and Farhadi Rad, Hamid. (2019). Competencies of the school principal: phenomenological analysis of the lived experiences of secondary school principals in Hamidieh city. *National Conference of Management and Humanities Researches in Iran*. SID. <https://sid.ir/paper/900054/fa> **[In Persian]**
- Noorbakhsh, Mahosh, and Mirnadari, Ali Akbar. (2005). Investigating the relationship between organizational climate and job satisfaction among secondary school physical education teachers in Ahvaz, *Olympic quarterly*, 13(29), 7-18, 2005. SID. <https://sid.ir/paper/37730/fa> **[In Persian]**
- Pourezat, Ali Asghar; Mukhtarianpour, Majid; Amini, Ali. (2018). Designing the competence model of ambassadors of the Islamic Republic of Iran. *Human Resource Management Research*, 11(2 (series 36)), 29-56. SID. <https://sid.ir/paper/163115/fa>. **[In Persian]**
- Riccio, S. (2010). Talent management in higher education: Developing emerging leaders within the administration at private colleges and universities. <https://digitalcommons.unl.edu/cehsedaddress/34/>.
- Schumann, C. A., Gerischer, H., Tittmann, C., Orth, H., Xiao, F., Schwarz, B., & Schumann, M. A. (2014). Development of International Educational Systems by Competence Networking based on Project Management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, 192-201. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.023>
- Shabani, Razieh, Sohri, Abbas, Abbasi, Lotf Elah, and Fathi Vajargah, Koresh. (2017). Presenting a model of competence for the managers of elementary education in Tehran. *Education and School Studies*, 7(19), 145-176. SID. <https://sid.ir/paper/261742/fa> **[In Persian]**
- Shirbigi, Nasser and Moradi, Omid.(2017). Representation of Teacher's Experience From inappropriate Interactions with School Principals, *Journal of School administration*, 5(2), 63-85. [https://journals.uok.ac.ir/article\\_57915\\_75f60b81679d606e908a4011b85513e1.pdf](https://journals.uok.ac.ir/article_57915_75f60b81679d606e908a4011b85513e1.pdf) **[In Persian]**
- Sweem, S. L. (2009). Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. *Benedictine university*. <http://gradworks.umi.com/33/49/3349408.htm>.
- Turk-zadeh, Jafar and Mohammadi, Qadrat Elah. (2014). Evaluating the competence of school principals based on Islamic management competence criteria (case study: teachers of the four districts of Shiraz), *Educational Management Research Quarterly*, 7(2), 58-39. <https://sanad.iau.ir/Journal/jearq/Article/1113292> **[In Persian]**

- Valai, Saeed, Hosseinzadeh, Babak, and Shujaei, Ali Asghar. (2019). Identifying and explaining the competencies of elementary school principals in Mazandaran province. *Islamic lifestyle based on health*, 4(3), 198-214. SID. <https://sid.ir/paper/412759/fa>. **[In Persian]**
- Vazir. L, The complexity of assessment and development centers in Iran and providing suitable strategies, Master's thesis in strategic management, Humanities department, Tehran university, Iran, 2015. **[In Persian]**
- Zibaei, Ali. (2015). The relationship between the principal and school teachers, a blog used by school principals, relying on the improvement of managerial and educational quality, <http://modirmadrseh.blogfa.com/post/25>. **[In Persian]**