

Research Paper



Designing and explaining the pattern of competencies of school principals for effective leadership in Iranian schools

Sajad Gharloghi ^{1*}, Shahab Shahrjardi ², Sogand Abedi ³

1. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran.
2. M.A. Student in Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran.
3. M.A. Student in Educational Management, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran.

Article Info:

Received: 21 August 2025

Revised: 07 December 2025

Accepted: 07 December 2025

Published: 22 December 2025

PP: 30 - 58

Use your device to scan and read the article online:



DOI: 10.22034/NJOURNAL.2025.542537.1071

Keywords:

School Principals, Professional Competency, Competencies, Effective Leadership, Quality of Education, Schools.

Abstract

Background and Objective: This study aimed to identify and articulate the essential competencies required for school principals to achieve effective leadership. Using a meta-synthesis approach combined with semi-structured interviews with teachers and principals, the research sought to examine and analyze the competencies that contribute to successful school leadership.

research methodology: In the synthesis analysis phase, 164 articles were reviewed, of which 25 were selected through purposive criterion-based sampling. To complement these findings, 20 university professors, teachers, and school principals were interviewed using purposive criterion sampling. The collected data from both articles and interviews were analyzed through three stages of coding (open, axial, and selective). The reliability of the coding was confirmed by the Kappa agreement coefficient (0.77) using SPSS software, while the validity of the results was ensured through expert review in qualitative research.

Findings: The meta-synthesis process identified 111 open codes, which were grouped into eight overarching categories: personal and individual competencies, ethical and cultural competencies, communication and interpersonal competencies, organizational management competencies, transformational and inspirational leadership competencies, technological competencies, educational leadership competencies, and technical and professional competencies. The interview data supported these findings and contributed an additional 46 open codes. Finally, by removing duplicate codes, the research pattern was developed in the form of 128 open codes.

Conclusion: The findings highlight that effective school leadership requires a multidimensional set of competencies, encompassing personal, interpersonal, managerial, scientific, and professional domains. The proposed competency framework provides valuable insights for the selection, training, and evaluation of school principals, ultimately contributing to the enhancement of educational leadership quality.

Citation: Gharloghi S., Shahrjardi Sh., Abedi S. (2025). Designing and explaining the competency model of school principals for effective leadership in schools. *Journal of New Advances in Educational Management*. 6(4), 30-58 [[10.22034/njournal.2025.542537.1071](https://doi.org/10.22034/njournal.2025.542537.1071)]

*Corresponding author: Sajad Gharloghi

Address: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran.

Tell: 09189390071

Email: s.gharloghi@malayeru.ac.ir



طراحی و تبیین الگوی شایستگی‌های مدیران مدارس برای رهبری اثربخش در مدارس ایران

سجاد قارلقی^{۱*}، شهاب شهرجردی^۲، سوگند عابدی^۳

۱. استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران.
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران.
۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین شایستگی‌های ضروری مدیران برای رهبری اثربخش در مدارس انجام شده است. این مطالعه با استفاده از روش فراترکیب و مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با معلمان و مدیران مدارس، به بررسی و تحلیل شایستگی‌های مدیران پرداخته است.

روش‌شناسی پژوهش: در بخش فراترکیب، ۱۶۴ مقاله موردبررسی قرار گرفت که از میان آن‌ها ۲۵ مقاله با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌محور انتخاب شدند. همچنین، ۲۰ نفر از اساتید دانشگاهی، معلمان و مدیران مدارس نیز به‌عنوان نمونه در بخش مصاحبه با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌محور انتخاب شدند. داده‌های به‌دست‌آمده از تحلیل مقاله‌ها و مصاحبه‌ها با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) تحلیل شدند. پایایی کدگذاری‌ها از طریق ضریب توافق کاپا در نرم‌افزار SPSS و با مقدار ۰.۷۷ تأیید شد. روایی پژوهش نیز با استفاده از نظر متخصصان تحقیق کیفی تأیید گردید.

یافته‌ها: نتایج فراترکیب منجر به شناسایی ۱۱۱ کد باز شد که در ۸ مقوله کلی شامل شایستگی‌های فردی و شخصیتی، شایستگی‌های اخلاقی و فرهنگی، شایستگی‌های ارتباطی و بین‌فردی، شایستگی‌های مدیریت سازمانی، شایستگی‌های رهبری تحولی و الهام‌بخش، شایستگی‌های فناورانه، شایستگی‌های رهبری آموزشی و شایستگی‌های فنی و تخصصی دسته‌بندی شدند. نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نیز نتایج فراترکیب را تأیید کرده و ۴۶ کد باز دیگر به آن افزوده شد و درنهایت با حذف کدهای تکراری الگوی پژوهش در قالب ۱۲۸ کد باز تدوین شد.

بحث و نتیجه‌گیری: این پژوهش نشان می‌دهد که رهبری اثربخش در مدارس نیازمند مجموعه‌ای از شایستگی‌های چندگانه است که شامل شایستگی‌های فردی، میان‌فردی، مدیریتی و علمی و تخصصی می‌شود.

اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۵/۳۰
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۹/۱۶
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۹/۱۶
تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۱

شماره صفحات: ۵۸ - ۳۰

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:



DOI: 10.22034/NJOURNAL.2025.542537.1071

واژه‌های کلیدی:

شایستگی‌های مدیران، صلاحیت حرفه‌ای، رهبری اثر بخش، کیفیت آموزش، مدارس، صلاحیت حرفه ای

استناد: قارلقی، سجاد؛ شهرجردی، شهاب و سوگند، عابدی. (۱۴۰۴). طراحی و تبیین الگوی شایستگی‌های مدیران مدارس برای رهبری اثربخش در مدارس. فصلنامه پیشرفتهای نوین در مدیریت آموزشی، ۶ (۴)، ۵۸-۳۰

*نویسنده مسئول: سجاد قارلقی

نشانی: استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران

تلفن: ۰۹۱۸۹۳۹۰۰۷۱

پست الکترونیکی: s.gharloghi@malayeru.ac.ir

یکی از مهم‌ترین عوامل تمایز سازمان‌های موفق از سازمان‌های کم‌ثمر، برخورداری از رهبری کارآمد و پویاست. تجربه‌ها نشان داده است که بخش قابل‌توجهی از ناکامی‌ها و شکست‌های سازمانی، شرکتی و حتی پژوهشی، ریشه در ضعف یا فقدان رهبری مؤثر دارد. از این رو، سازمان‌ها همواره در پی شناسایی و به‌کارگیری رهبرانی هستند که توانایی هدایت اثربخش را دارا باشند. به همین دلیل، فرایند انتخاب و انتصاب مدیران و رهبران شایسته از حساس‌ترین مسائل هر نظام مدیریتی محسوب می‌شود؛ زیرا تنها با رهبری اثربخش است که می‌توان مسیر رشد و پایداری سازمان را تضمین کرد. (Asmarany et al, 2024).

در حوزه آموزش و پرورش این موضوع اهمیت دوچندان می‌یابد (Suratman, Arafat, Eddy, 2020) چراکه باتوجه به اینکه آموزش و پرورش مسئولیت ایجاد تعالی و انسجام فرهنگی در جامعه را بر عهده دارد، نیازمند رهبری و مدیریت اثربخش است. آموزش و پرورش به‌عنوان نهاد اصلی تعلیم و تربیت رسمی و عمومی در جامعه، مسئولیت بزرگی را بر عهده دارد. هدف این نهاد اصلی، ایجاد تعلیم و تربیت بر اساس اصول و معیارهای اسلامی و تحقق تعالی و انسجام فرهنگی در جامعه است. به همین دلیل، نیازمندیم که رهبران و مدیران این نهاد اصلی، یعنی آموزش و پرورش، به‌عنوان مدیران اثربخش، واجد صلاحیت‌های لازم باشند (Ministry of Education, 2011). آن‌ها نقش کلیدی در پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان در زمینه علمی ایفا می‌کنند. آن‌ها راهبردهای تدریس را تدوین و تقویت می‌کنند در واقع مدیر مدرسه، یکی از عوامل اصلی مؤثر در یادگیری دانش‌آموزان است. آن‌ها کسانی هستند که فعالیت‌های کلی مدرسه را رهبری می‌کنند، محیطی مساعد در مدرسه فراهم و حفظ می‌کنند و به‌طور منظم پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را ارزیابی می‌کنند (Gomiolo et al, 2024). از این رو رهبری مدرسه به‌عنوان کلید آموزش باکیفیت شناخته شده است. در واقع، رهبری مدرسه یکی از عواملی است که بیشترین تأثیر را بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و اجرای سیاست‌های اجتماعی و آموزشی مناسب در مدارس دارد (Gil-Espinosa et al, 2024)؛ بنابراین این حقیقت که مدیر مدرسه می‌تواند در طول زمان چهره مدرسه را به سمت بهبود یا نابودی سوق دهد، بسیار مهم است. یک مدیر باکیفیت می‌تواند به‌خوبی پاسخگوی چالش‌ها باشد و تأثیر مثبتی روی مدرسه بگذارد (Brauckmann et al, 2023).

باتوجه به آنچه گفته شد یک رهبر شایسته و مؤثر بر موفقیت سازمان تأثیر می‌گذارد، به دیگران انگیزه می‌دهد و آن‌ها را در فرایند مشارکت می‌دهد. به عبارت دیگر رهبران موفق توانایی دارند ارزش‌های مهم سازمانی را به اعضای تیم خود منتقل کنند و آن‌ها را در تحقق این ارزش‌ها حمایت کنند. رهبری اثربخش به مدیران امکان می‌دهد ارزش‌ها و الزامات سازمانی را در بین کارکنان و تیمشان ترویج کنند و بهبود بخشند. این ارزش‌ها می‌توانند به‌عنوان یک راهنمایی در تصمیم‌گیری‌ها، رفتارها و تعیین اهداف در سازمان عمل کنند و هماهنگی و همکاری را در سازمان تقویت کنند. رهبران با استفاده از رهبری اثربخش، قادر خواهند بود ارزش‌ها و اصول سازمانی را به فعالیت‌های کارکنان به‌صورت فعال و هدفمند منتقل کنند و به ایجاد یک محیط سازنده و مؤثر در سازمان کمک کنند (Harris, 2002). از این رو وظیفه اصلی مدیر مدرسه دستیابی مدرسه به اهداف خود است. از آنجایی که نقش‌های مورد انتظار از مدیران مدرسه با مفروضات نظریه‌های رهبری مرتبط است، مدیران مدرسه باید ویژگی‌های رهبری توصیف‌شده در نظریه‌های مختلف رهبری را در موقعیت‌های مرتبط به‌کارگیرند (Olaiifa et al, 2024). همچنین، مدیران با تمرکز بر کیفیت آموزش به‌عنوان هدف اصلی، باید توانایی‌های لازم برای مدیریت بهترین منابع سازمانی و همکاری با معلمان را داشته باشند. آن‌ها باید عوامل مختلفی که بر کیفیت آموزش تأثیر می‌گذارند را شناسایی کرده و در جهت بهبود آن‌ها تلاش کنند. با رهبری اثربخش، مدیران می‌توانند به بهبود کیفیت آموزش کمک کنند (Keykha et al, 2022).

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد این گفته که توانایی مدیر تأثیر بسیار زیادی بر موفقیت یا شکست آموزش و یادگیری در مدارس دارد، غیرقابل‌انکار است. با این حال، بسیاری از مدیران هنوز وظایف و عملکردهایی را که باید انجام دهند، به‌طور کامل درک نمی‌کنند و به همین علت اثربخشی مدیر آن‌طور که انتظار می‌رود رخ نداده است. مدیر به‌عنوان یک مدیر، باید بتواند تمام جنبه‌های مدرسه را به‌خوبی مدیریت کند تا آموزش و یادگیری در مدرسه بتواند به‌طور مؤثر و کارآمد پیش برود و بدین منظور باید از شایستگی‌های لازم در این خصوص برخوردار باشد (Daulay et al, 2024). براین اساس انتصاب مدیران مدارس باید نه بر اساس سال فارغ‌التحصیلی بلکه بر اساس شایستگی‌های حرفه‌ای باشد (Olaiifa et al, 2024). تلاش‌های اصلاحات آموزشی در کشورهای توسعه‌یافته بر اهمیت نقش رهبری و مهارت‌های مدیر متمرکز شده است که چنین شایستگی رهبری باید برای دستیابی به اثربخشی مدرسه القا شود. رهبری آموزشی یک ویژگی مهم اثربخشی مدرسه است؛ این رهبری توسط مهارت‌های رهبری که مدیر به‌عنوان رهبر آموزشی مدرسه از خود نشان می‌دهد، به تصویر کشیده می‌شود. یک مدیر ماهر و شایسته استفاده از ورودی‌ها را برای مدرسه تسهیل می‌کند تا از دستیابی به اهداف مطلوب اطمینان حاصل شود. او کسی است که بر تمام فرآیندهای مربوط به اداره مدرسه برای اثربخشی کلی نظارت می‌کند (Olaiifa et al, 2024)؛ بنابراین

در حال حاضر، کشورها توجه ویژه‌ای به تقویت رهبری در آموزش و پرورش دارند که شامل انتخاب مدیران مبتنی بر شایستگی‌های مورد نیاز و توسعه این شایستگی‌ها است.

با وجود این اهمیت، شواهد موجود در نظام آموزشی ایران نشان می‌دهد که چالش‌های متعددی در زمینه انتصاب و توسعه مدیران مدارس وجود دارد. بسیاری از مدیران بر اساس معیارهای سنتی همچون سابقه خدمت یا مدرک تحصیلی منصوب می‌شوند، نه بر مبنای شایستگی‌های حرفه‌ای و علاوه بر این، شکاف قابل توجهی میان الزامات اسناد بالادستی نظیر «سند تحول بنیادین آموزش و پرورش» و واقعیت‌های میدانی مدارس مشاهده می‌شود. در عمل، بسیاری از مدیران از مهارت‌های لازم برای هدایت تغییرات آموزشی، بهبود کیفیت یاددهی-یادگیری و ایجاد محیطی الهام‌بخش و خلاقانه بی‌بهره‌اند. (Keykha et al, 2022) چنین فاصله‌ای میان سیاست‌های کلان و اجرای واقعی آن‌ها، سبب شده است که اثربخشی رهبری در مدارس کشور با موانع جدی روبه‌رو شود.

بررسی پیشینه پژوهش که در بخش مبانی نظری و پیشینه ارائه شده است نشان می‌دهد. پژوهش‌های داخلی و خارجی نیز بر ضرورت برخورداری مدیران از شایستگی‌های چندبعدی تأکید کرده‌اند؛ با این حال، بررسی پیشینه نشان می‌دهد که الگوهای موجود غالباً یا جامعیت لازم را ندارند یا تناسب کافی با شرایط بومی کشور ندارند. به عبارت دیگر، بسیاری از این مدل‌ها بافت فرهنگی، اجتماعی و سازمانی ایران را نادیده گرفته‌اند و از این رو، در عمل کارآمدی محدودی دارند؛ بنابراین، خلأ یک الگوی جامع، بومی و مبتنی بر شایستگی‌های واقعی مدیران مدارس در ایران به شدت احساس می‌شود. از این رو با توجه به شرایط فعلی، پژوهش حاضر به دنبال تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران مدارس برای رهبری اثربخش در بهبود کیفیت آموزش با استفاده از روش ترکیب به منظور بررسی الگوهای گذشته و نیز انجام مصاحبه به منظور تکمیل الگوها و ارائه یک الگوی جامع و بومی خاص مدارس کشور است تا هم الگوهای پیشین را بازخوانی کند و هم بر اساس تجربه‌های زیسته مدیران و متخصصان آموزشی، الگویی جامع و بومی برای شایستگی‌های مدیران مدارس در رهبری اثربخش خاص مدارس ایران ارائه نماید.

مبانی نظری و پیشینه

واژه "شایستگی شغلی" معانی مختلفی دارد و می‌تواند به ویژگی‌های اساسی کارمند مانند انگیزه، خصوصیات شخصیتی، مهارت‌ها، جنبه‌های خودشناسی، نقش اجتماعی یا دانش مرتبط با عملکرد مؤثر یا عالی در یک شغل اشاره کند (Rothwell, Herbert, 2008). شایستگی یک وحدت کامل است که پتانسیل، دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های ارزیابی شده را توصیف می‌کند که مربوط به حرفه‌های خاص با در نظر گرفتن بخش‌هایی است که می‌توانند به صورت اقدامات یا عملکرد برای انجام حرفه‌های خاص عینیت یابند و به آن‌ها ارجاع داده شوند (Afrooz et al, 2018). رویکرد شایستگی‌ها برای توسعه مدیران بسیار اهمیت دارد؛ زیرا به آن‌ها کمک می‌کند عملکرد خود را بهبود بخشند. از دیدگاه الگوی شایستگی، این رویکرد ابزاری توصیفی برای شناسایی شایستگی‌های لازم برای نقش‌های خاص در کار، شغل، سازمان یا صنعت است. این مفهوم به ایجاد پارادایمی در ادبیات مدیریت منابع انسانی منجر شده که به مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی معروف است (Haj Hosseini, Batmani and Hosseinpour, 2020). دیدگاه‌های گوناگونی درباره چارچوب‌بندی شایستگی‌ها مطرح شده است. یکی از الگوهای متداول در این زمینه، دسته‌بندی شایستگی‌ها در سه بعد اصلی «دانش»، «مهارت» و «ویژگی‌های فردی و شخصیتی» است. در این چارچوب، دانش شامل تفکر تحلیلی و توانایی شناسایی و حل مسائل است که به زمینه‌های فکری مربوط می‌شود. مهارت به توانایی به‌کارگیری دانش در عمل اشاره دارد و ویژگی‌های شخصیتی شامل خصوصیات مانند اعتمادبه‌نفس و مسئولیت‌پذیری است (Byham, 2015). شایستگی ادراکی (مفهومی) به توانایی ذهنی برای درک و تحلیل پیچیدگی‌های سازمان و فهم اجزای مختلف کار و فعالیت‌های سازمانی به‌عنوان یک سیستم واحد اشاره دارد (Alaqeh Band, 2009, p. 154). شایستگی انسانی به توانایی فرد یا گروه در کار کردن، درک کردن و ایجاد انگیزه اشاره دارد. شایستگی فنی نیز توانایی مدیر در به‌کارگیری دانش تخصصی و استفاده از ابزار، روش‌ها و فنون لازم در یک زمینه تخصصی است (Robbins, 2005, p. 236).

رهبری اثربخش در سازمان‌ها عامل کلیدی در ایجاد هم‌فکری و همدلی است. رهبران مؤثر توانایی دارند افراد متفاوت را زیر یک چتر فکری گرد هم آورند و درک کنند که اختلافات فردی کم‌اهمیت هستند و روح جمعی ارزشمند است. به عبارت دیگر، رهبری اثربخش به توانایی فرد در نفوذ مؤثر بر دیگران در موقعیت‌های مختلف اشاره دارد، جایی که رهبر دانش، مهارت‌ها و تلقی خود را به کار می‌برد. بر اساس تحقیقات Burns ۱۹۷۸، رهبران اثربخش در واقع رهبران تحول‌آفرین هستند (Saatchi and Azizpourshubi, 2005). رهبران اثربخش باید ویژگی‌های زیر را داشته باشند: اعتمادبه‌نفس، احساس مسئولیت، انرژی، توانایی مدیریت تنش‌های درون فردی، تمایل به پذیرش نتایج تصمیمات و اقدامات، ابتکار و شجاعت و پیش‌قدم شدن در موقعیت‌های اجتماعی. همچنین، سبک رهبری اثربخش و

ویژگی‌های رهبری با یکدیگر مرتبط هستند (Shakour et al, 2009). تأکید بر رهبری در مدارس به نقش رهبران در کمک به دانش‌آموزان برای یادگیری و رشد اشاره دارد. رهبری موفق در مدارس شامل سه حوزه اصلی است: ۱. اجرای راهبردهای آموزشی مؤثر، ۲. مدیریت محیط یا کلاس درس و ۳. طراحی برنامه درسی (Marzano, 2007). رهبری در مدارس می‌تواند یادگیرندگان را توانمند کند تا به‌جای پذیرش بازنمایی‌های ازپیش‌تعیین‌شده دیگران، بازنمایی‌های خود را از دانش ایجاد کنند. این فرایند به حمایت از تفکر بازتابی عمیق و یادگیری معنی‌دار کمک می‌کند و یادگیری را آگاهانه و چالش‌برانگیز می‌سازد. رهبری در مدارس ارتباطی عمیق با دانش محتوا، روش‌های تدریس، یادگیری و ارزشیابی دارد (Shikhleh and Shirbagi, 1402).

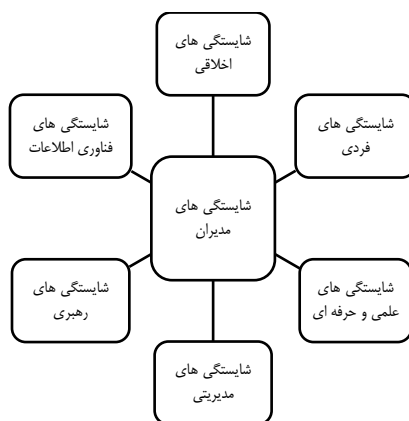
بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد محققان مختلفی به بررسی شایستگی‌های مدیران مدارس برای رهبری اثربخش در مدارس پرداخته‌اند که هرکدام به بخشی از شایستگی‌های لازم توجه کرده‌اند، از جمله:

Astarki, Mehrdad and Ghobadian (۲۰۲۲)، در پژوهشی مجموعه‌ای از مؤلفه‌های کلیدی برای شایستگی‌های حرفه‌ای شناسایی کرده‌اند. این مؤلفه‌ها شامل نظارت و هدایت آموزشی، مدیریت و به‌کارگیری دانش، ارزشیابی مستمر، توانایی تصمیم‌گیری مؤثر، برنامه‌ریزی هدفمند، پایبندی به اصول اخلاق حرفه‌ای، خلاقیت و نوآوری در فرایندهای کاری، مهارت‌های ارتباطی، توانایی مذاکره، سواد اطلاعاتی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در آموزش، تسلط بر ابزارها و مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، رویکرد پژوهش‌محور، اجرای پژوهش‌های علمی و کاربردی، آشنایی با روش‌ها و فنون تدریس و همچنین توانایی تشویق و ترغیب کارکنان به تدریس اثربخش است. لازم به ذکر است که شایستگی‌های مدنظر قرارگرفته در این پژوهش بیشتر مبتنی بر مدل‌های سنتی شایستگی بوده و نوآوری خاصی در شناسایی شایستگی‌های جدید برای رهبری اثربخش مشاهده نمی‌شود. Cheraghi (۲۰۲۱)، در پژوهشی پیرامون سبک‌های رهبری اثربخش در مدیریت آموزشی مشخص کردند که رفتار و سبک رهبری یک مدیر می‌تواند بر میزان دستیابی سازمان به اهداف، میزان تعهد کارکنان به موفقیت و توانایی رهبر برای تأثیرگذاری بر نیروی کار تأثیر بگذارد. اثربخشی یک مدیر توسط مدیریت و سبک رهبری آن‌ها تعیین می‌شود. همچنین نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که یک مدیر می‌تواند از یک سبک رهبری خاص یا ترکیبی از سبک‌ها، بر اساس شخصیت خود و سازمانی که در آن فعالیت می‌کند برای افزایش پیشرفت و رشد استفاده کند. همچنین در این پژوهش یک مدل شایستگی برای مدیران در مدارس هوشمند مدنظر قرار گرفت که تنها به ذکر چند شایستگی مبتنی بر فناوری‌های نوین اشاره شده است. علاوه بر این در این پژوهش بیشتر به بررسی اثربخشی سبک‌های رهبری پرداخته شده است و شایستگی‌های لازم برای رهبری اثربخش موردتوجه قرار نگرفته است.

Abbaspour et al (۲۰۱۹)، در پژوهشی شایستگی‌های مدیران را در قالب شش مؤلفه اصلی سازمان‌دهی کردند. در بُعد نخست، شایستگی‌های فردی مطرح می‌شود که دربرگیرنده مؤلفه‌های شخصیتی و ارزش‌محور است. بُعد دوم به شایستگی‌های مدیریتی اختصاص دارد که شامل دو مؤلفه کلیدی «مدیریت منابع انسانی» و «بینش و نگرش مدیریتی» است. در بُعد سوم، شایستگی‌های علمی و حرفه‌ای مدنظر قرارگرفته و دو مؤلفه «تخصصی» و «شغلی» را در برمی‌گیرد. Ebrahimzadeh and Fattah (۲۰۱۸)، در پژوهشی بر اساس ۱۱۵ شاخص استخراج‌شده، شایستگی‌های مدیران در قالب چهار مؤلفه اصلی طبقه‌بندی گردید: شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های ارتباطی و بین‌فردی، شایستگی‌های مدیریتی و نیز شایستگی‌های علمی - تخصصی. Khanifar et al (۲۰۱۸)، در پژوهشی برای شناسایی شایستگی مدیران مدارس در کانون ارزیابی به این نتیجه رسیده‌اند که شایستگی‌های موردنیاز مدیران عبارت‌اند از: دانش و آگاهی، هوش و استعداد، مسائل اعتقادی و اخلاقی. در این سه پژوهش نیز شایستگی‌های سنتی مدنظر قرارگرفته و شایستگی‌های خاص رهبری و نیز شایستگی‌های موردنیاز در عصر حاضر مدنظر قرار نگرفته است. در برخی از تحقیقات نیز بیشتر به شایستگی‌های رهبری پرداخته شده است و سایر شایستگی‌های موردنیاز مدیران مدنظر قرار نگرفته است. از جمله می‌توان به تحقیقات زیر اشاره کرد:

Gómez-Leal et al (۲۰۲۱)، در پژوهشی دریافت که هوش هیجانی کلید رهبری مؤثر است و شایستگی‌های رایج شامل خودآگاهی، خود مدیریت و همدلی می‌باشد. Mei Kin and Kareem (۲۰۱۹)، در پژوهشی شایستگی‌های حیاتی رهبری آموزشی را شامل موارد زیر می‌داند: الف) رهبری برای یادگیری؛ ب) صداقت و پاسخگویی؛ ج) ارتباطات؛ د) همکاری؛ ه) تفکر انتقادی؛ و) خلاقیت و نوآوری؛ ز) تصمیم‌گیری؛ ح) حل مسئله؛ ط) مدیریت تغییر؛ ی) کارآفرینی؛ ک) سواد دیجیتال؛ و ل) هوش هیجانی. Harris (۲۰۰۲)، در رابطه با رهبری مؤثر در مدرسه‌ای که با زمینه‌های چالش‌برانگیز مواجه هستند دریافت که مقابله با نرخ بی‌سابقه تغییر مدارس در قرن بیست و یکم نیازمند رویکردهای کاملاً جدید و جایگزین برای بهبود مدرسه و رهبری مدرسه است. علاوه بر آنچه که گفته شد پژوهش‌های مختلف دیگری از جمله Gharloghi, pourkarimi and rfiee (۲۰۲۰)، zarei et al (۲۰۲۲) و Shomali Ahmadabadi et al (۲۰۲۵) نیز

هریک از زاویه خاصی به حوزه شایستگی پرداخته اند. بر این اساس بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد هر یک از این تحقیقات بر بخشی از ابعاد فردی، مدیریتی، ارتباطی، اخلاقی یا فناورانه تأکید کرده‌اند. با این حال، بسیاری از مطالعات داخلی عمدتاً بر شایستگی‌های سنتی و فهرستی محدود تمرکز داشته و شایستگی‌های نوین، مهارت‌های چندوظیفه‌ای و رهبری تطبیقی متناسب با نیازهای عصر حاضر را پوشش نداده‌اند. همچنین، همان‌طور که مشخص شد برخی پژوهش‌ها تنها به سبک‌های رهبری یا فناوری‌های نوین پرداخته‌اند و سایر شایستگی‌های ضروری مدیران مغفول مانده است. همچنین شاخص‌های شایستگی مطرح‌شده در هر یک از مؤلفه‌های اصلی در این پژوهش‌ها محدود می‌باشد. بر این اساس، پژوهش حاضر با بررسی نتایج پژوهش‌های پیشین و تکمیل آن‌ها تلاش دارد این خلأ را برطرف کرده و الگویی جامع و بومی برای شایستگی‌های مدیران مدارس در رهبری اثربخش ارائه نماید. با توجه به بررسی پیشینه پژوهش و بر اساس یافته‌های ارائه‌شده در این پژوهش‌ها یک مدل مفهومی به‌عنوان الگوی اولیه پژوهش مورد شناسایی قرار گرفت که در ذیل ارائه شده است:



شکل ۱: الگوی مفهومی پژوهش

اهداف پژوهش

بر اساس آنچه گفته شد اهداف پژوهش حاضر به شرح ذیل می‌باشد:

۱. شناسایی شاخص‌های شایستگی مدیران مدارس در پژوهش‌های پیشین
۲. شناسایی شاخص‌های شایستگی‌های مدیران مدارس از نظر خبرگان
۳. تدوین الگوی شایستگی‌های مدیران مدارس برای رهبری اثربخش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با رویکرد کیفی و در گام اول با به‌کارگیری روش فراترکیب انجام شده است. برای تأیید و تکمیل نتایج به‌دست‌آمده از فراترکیب و تدوین الگوی نهایی، در گام دوم از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شده است. انتخاب رویکرد فراترکیب در این پژوهش به این دلیل صورت گرفت که این روش با فراهم ساختن یک فرایند ساختاریافته و دقیق، امکان تلفیق نتایج پراکنده و تولید چارچوب‌های مفهومی و نظری منسجم را فراهم می‌سازد (Gharlaghi et al, 2021). پس از دستیابی به نتایج فراترکیب، برای تأیید و تکمیل یافته‌های به‌دست‌آمده و همچنین بومی‌سازی نتایج و کاربردی کردن آن‌ها برای مدارس ایران، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام گردید؛ بنابراین در زیر ابتدا روش فراترکیب و سپس مصاحبه توضیح داده شده است.

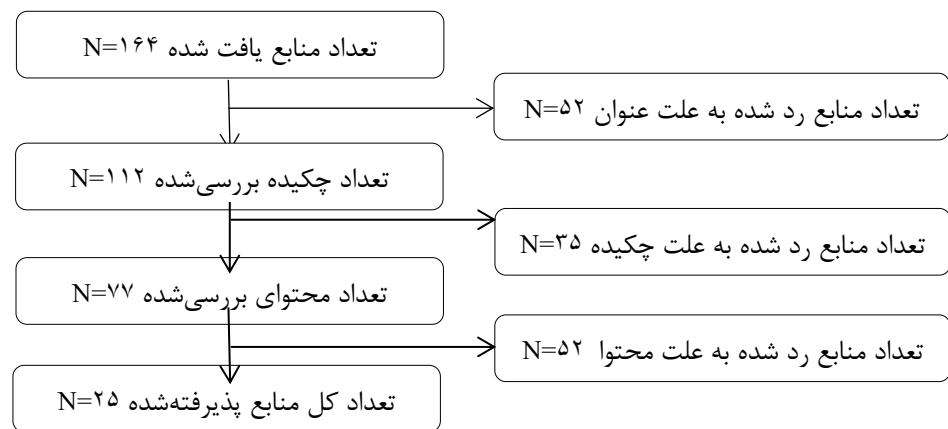
فراترکیب: بدین منظور، رویکرد هفت مرحله‌ای ارائه‌شده توسط Sandulowski and Barso (۲۰۰۹) مبنای کار قرار گرفته است. بدین منظور در گام اول سؤالات پژوهش مبتنی بر اهداف ذکرشده در صفحات قبل مشخص گردید، سپس در گام دوم به‌مرور نظام‌مند ادبیات (بررسی جامع) پرداخته شد. بدین منظور جامعه مورد مطالعه شامل مطالعات و پژوهش‌های فارسی و انگلیسی مرتبط با شایستگی‌های مدیران برای تحقق رهبری اثربخش در مدارس است که در بازه زمانی ۲۰۰۲ تا ۲۰۲۳ انجام شده‌اند، مشخص گردید. در گام سوم، مقالات مرتبط با

موضوع طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران مدارس برای رهبری مؤثر، با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری نظری هدفمند ملاک محور شناسایی و موردبررسی قرار گرفتند. در جدول ۱ ملاک‌های انتخاب نمونه ارائه شده است:

جدول ۱: معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات

معیارها و شرایط	معیار پذیرش مقالات	معیار عدم پذیرش مقالات
زبان پژوهش	فارسی و انگلیسی	غیر از زبان فارسی و انگلیسی
زمان انجام پژوهش	۱۳۸۱ تا ۱۴۰۳	قبل از سال ۱۳۸۱
روش پژوهش	علمی دارای رتبه معتبر	همایشی
شرایط مورد مطالعه	شناسایی شایستگی‌های مدیران برای رهبری اثربخش	غیر از مورد ذکر شده

در این گام برای جستجوی منابع و مقالات مرتبط، با استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی علمی معتبر داخلی (نورمگز، مگیران، سیویلیکا، علم نت) و پایگاه‌های اطلاعاتی علمی معتبر خارجی (Emerald, sci-hub, ScienceDirect, Google Scholar, Scopus) از کلیدواژه‌های متنوع و مرتبط از جمله شایستگی‌های مدیران، شایستگی‌های رهبری آموزشی، شایستگی مدیران مدارس، شایستگی‌های رهبری اثربخش در مدارس استفاده شد که در گام نخست، ۱۶۴ مقاله بر اساس عناوین آن‌ها و مرتبط بودن با موضوع شناسایی و غربالگری شدند. در این مرحله، ۵۲ سند به دلیل عدم انطباق عناوین با متغیرها و مسائل پژوهش رد شدند و ۱۱۲ سند باقی ماندند. در مرحله بعد، ۱۱۲ سند منتخب با تمرکز بر چکیده‌های آن‌ها مورد بررسی قرار گرفتند. باتوجه به محتوای چکیده‌ها (از جمله استفاده از روش‌های پژوهش کمی، عدم ارتباط مستقیم با موضوع پژوهش، یا ارائه یافته‌های نامرتبط) و اعتبار پایین برخی منابع (مانند مقالات کنفرانسی غیر معتبر و مقالات فاقد نمایه‌سازی و ضریب تأثیر مناسب)، تعداد ۳۵ مقاله حذف شد و ۷۷ مقاله باقی ماندند. سپس با مطالعه اجمالی محتوای مقالات باقیمانده و ارزیابی اعتبار علمی آن‌ها، ۵۲ منبع دیگر نیز کنار گذاشته شدند. در این بازبینی، بیان مسئله، روش تحقیق و یافته‌های پژوهش‌ها مورد تحلیل قرار گرفت تا مشخص شود کدام منابع قابلیت استخراج اطلاعات و استفاده در پژوهش حاضر را دارند. در نهایت، ۲۵ مقاله و منبع معتبر برای تحلیل نهایی انتخاب شد. فرایند جستجو و انتخاب منابع مناسب در شکل زیر خلاصه شده است:



شکل ۲: فرایند جستجو و انتخاب منابع مناسب

در گام چهارم در راستای طراحی الگوی شایستگی‌های مدیران مدارس برای رهبری اثربخش، برای جمع‌آوری و سازمان‌دهی اطلاعات کلیدی از مطالعات انتخاب شده که اطلاعات آن‌ها در جدول ۲ ارائه شده است، از یک چک‌لیست محقق ساخته استفاده شد. این چک‌لیست، به محققان کمک کرد تا اطلاعات مرتبط را به صورت دقیق و جامع ثبت و سازمان‌دهی کنند. نمونه چک‌لیست فوق‌الذکر در بخش یافته‌ها ارائه شده است

جدول ۲: اطلاعات اسناد بررسی شده

کد	نام محقق	سال	نوع سند	کد	نام محقق	سال	نوع سند
۰۱	Gil-Espinosa and et all	2024	مقالات علمی لاتین	۰۱۴	عبدالملکی و قنبری	۱۴۰۱	مقاله علمی رتبه ب
۰۲	Neiroukh and et all	2024	مقالات علمی لاتین	۰۱۵	آسترکی، مهرداد و قبادیان	1401	مقاله علمی رتبه ب

کد	نام محقق	سال	نوع سند	کد	نام محقق	سال	نوع سند
۰۳	Daulay, Haidir and Firmansyah	2024	مقالات علمی لاتین	۰۱۶	چراغی و همکاران	۱۴۰۰	مقاله علمی رتبه ب
۰۴	Gomiolo, Tarekegn and Wodajo	2024	مقالات علمی لاتین	۰۱۷	عباسپور و همکاران	1399	مقاله علمی رتبه ب
۰۵	Olaifa and et all	2024	مقاله علمی لاتین	۰۱۸	ابراهیم‌زاده و فتاح	۱۳۹۷	مقاله علمی رتبه ب
۰۶	Saputra and et all	2024	مقاله علمی لاتین	۰۱۹	خنفر و همکاران	1397	مقاله علمی رتبه ب
۰۷	Keykha, Rahmani and Ezati	2022	مقاله علمی لاتین	۰۲۰	عارف نژاد	۱۳۹۶	مقاله علمی رتبه ب
۰۸	Choi, Y, Lee, S, & Oh, H	2022	مقاله علمی لاتین	۰۲۱	حافظی و مرادی	۱۳۹۶	مقاله علمی ISD
۰۹	Kadri, Mansor and Mohd nor	2021	مقاله علمی لاتین	۰۲۲	اکرامی و هوشیار	۱۳۹۵	مقاله علمی رتبه الف
۱۰	Gomez and et all	2021	مقاله علمی لاتین	۰۲۳	حسینی و همکاران	۱۴۰۰	مقاله علمی رتبه ب
۱۱	Kin and et all	2017	مقاله علمی لاتین	۰۲۴	حاج کریمی و همکاران	۱۳۹۰	مقاله علمی رتبه الف
۱۲	Hitt and Tucker	2015	مقاله علمی لاتین	۰۲۵	شبانای و همکاران	۱۳۹۰	مقاله علمی رتبه ب
۱۳	افروز و همکاران	۱۳۹۷	مقالات علمی رتبه ب	-	-	-	-

در گام پنجم برای تحلیل کیفی داده‌ها، از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای اشتراس و کوربین استفاده شد. در مرحله نخست (کدگذاری باز)، مفاهیم و شاخص‌های اولیه استخراج گردیدند. در مرحله دوم (کدگذاری محوری)، کدهای باز مشابه و مرتبط با یکدیگر دسته‌بندی شده و تحت مقوله‌های معنادار سازمان‌دهی شدند. نهایتاً در مرحله سوم (کدگذاری انتخابی)، هر یک از کدهای محوری شناسایی شده در ابعاد کلان مرتبط خود قرار گرفتند و روابط میان مقوله‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. توضیحات مربوط به گام ششم یعنی کنترل کیفیت در پایان بخش روش‌شناسی ارائه شده است و گام هفتم (ارائه یافته‌ها) در بخش یافته‌ها به تفصیل بیان شده است.

مصاحبه: پس از انجام فراترکیب، برای تأیید و تکمیل یافته‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. مشارکت‌کنندگان در این گام پژوهش شامل اساتید دانشگاهی، مدیران ستادی، معلمان و مدیران مدارس شاغل در دو استان مرکزی و همدان بود. معیارهای انتخاب افراد نمونه برای مصاحبه شامل داشتن مدرک دانشگاهی در زمینه علوم تربیتی، مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، همچنین تخصص در مدیریت و نگارش مقالات و کتاب‌های مرتبط با شایستگی‌های مدیران مدارس و تجربه مدیریت در مدارس بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک محور، مصاحبه با ۲۰ نفر از این افراد به‌عنوان نمونه انجام شد و پس از مصاحبه آخر، به دلیل اشباع نظری و تکراری بودن یافته‌ها، فرایند مصاحبه متوقف گردید. اطلاعات نمونه آماری در این بخش در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳: اطلاعات مصاحبه‌شوندگان در پژوهش

کد	سطح مصاحبه‌شونده	مدت مصاحبه	نوع مصاحبه	ملاک‌های انتخاب
M01	دانشیار دانشگاه	۵۰	آنلاین	دکتری مدیریت آموزشی، سابقه پژوهش در زمینه رهبری آموزشی و تألیف کتاب در حوزه شایستگی‌های مدیران
M02	دانشیار دانشگاه	۳۰	حضور	دکتری مدیریت آموزش عالی، تجربه راهنمایی پایان‌نامه‌های مرتبط با رهبری اثربخش مدارس، مقالات بین‌المللی در حوزه مدیریت آموزشی
M03	دانشیار دانشگاه	۶۰	حضور	دکتری مدیریت آموزشی، تدریس در دوره‌های مدیریت آموزشی و مشاوره به مدارس در زمینه رهبری اثربخش، دارای سابقه پژوهش در حوزه مدنظر
M04	استادیار دانشگاه	۴۰	حضور	دکتری مدیریت آموزشی، پژوهش در زمینه رهبری آموزشی و پژوهش و تألیف کتاب در حوزه شایستگی‌های مدیران
M05	مدیر مدرسه ابتدایی	۲۰	حضور	فوق‌لیسانس مدیریت آموزشی، بیش از ۱۵ سال سابقه مدیریت، اجرای طرح‌های نوآورانه در مدیریت مدرسه

M06	معاون آموزشی دبیرستان	۲۵	حضور	فوق لیسانس مدیریت آموزشی، مسئولیت مستقیم در برنامه‌ریزی آموزشی و تجربه در رهبری تحولی
M07	معلم دبیرستان	۲۰	حضور	دکتری مدیریت آموزشی، مشارکت در سیاست‌گذاری آموزشی منطقه‌ای و ارزیابی عملکرد مدارس
M08	مدیرکل پیشین آموزش و پرورش منطقه	۳۰	حضور	تجربه سیاست‌گذاری آموزشی، سابقه مدیریت چندین مدرسه و مشارکت در تدوین برنامه‌های استانی
M09	معلم باسابقه دبیرستان	۴۰	حضور	دارای مدرک دکتری، تجربه در تدریس و فعالیت‌های پژوهشی در زمینه یادگیری دانش‌آموزان
M10	دبیر آموزشگاه فنی و حرفه‌ای	۲۵	حضور	تجربه در تدریس مهارت‌های فنی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی
M11	مدیر مدرسه راهنمایی	۳۰	حضور	فوق لیسانس مدیریت آموزشی، مدیریت مدرسه، دارای سابقه اجرای طرح‌های بهبود کیفیت آموزش و پرورش
M12	مشاور آموزشی در اداره آموزش و پرورش	۳۰	حضور	دکتری برنامه‌ریزی درسی، مشاوره به مدیران مدارس و ارزیابی برنامه‌های آموزشی
M13	کارشناس فناوری اطلاعات در آموزش	۵۰	حضور	دارای مدرک فوق لیسانس، توسعه و پیاده‌سازی سیستم‌های آموزشی آنلاین و آموزش معلمان در استفاده از فناوری
M14	مدیرکل سابق مؤسسه آموزش آزاد	۴۰	حضور	دارای مدرک فوق لیسانس، تجربه در سیاست‌گذاری آموزشی و مدیریت تغییرات در نظام آموزشی
M15	معلم دبیرستان و مربی پرورش استعدادها درخشان	۳۰	حضور	دارای مدرک فوق لیسانس، شناسایی و پرورش استعدادها و ویژه در دانش‌آموزان و برگزاری مسابقات علمی
M16	معاون آموزشی در اداره آموزش و پرورش	۲۰	حضور	فوق لیسانس مدیریت آموزشی، اجرای برنامه‌های آموزشی در زمینه توسعه مهارت‌های اجتماعی و فرهنگی
M17	مدیر مدرسه	۲۵	حضور	دارای مدرک فوق لیسانس، سابقه تحقیق در زمینه شایستگی‌های روان‌شناختی مدیران
M18	محقق در حوزه یادگیری ماشینی و شایستگی‌های مدیران	۱۵	حضور	تحقیق در زمینه کاربرد یادگیری ماشینی در بهبود فرایندهای آموزشی و یادگیری شخصی‌سازی شده، سابقه تحقیق در حوزه شایستگی‌های مدیران
M19	دبیر متوسطه اول	۲۰	حضور	دارای مقام در جشنواره‌های تدریس برتر و مشارکت در برنامه‌های بهبود کیفیت آموزش
M20	معلم باسابقه دبیرستان	۱۵	حضور	بیش از ۲۰ سال سابقه تدریس، تجربه در فعالیت‌های پژوهشی و تربیتی مدرسه

در طی این مصاحبه‌ها، ابتدا نظرات هر یک از افراد درباره شایستگی‌های مدیران مدارس در هر یک از مقولات حاصل از فراترکیب بررسی شد. سپس نظرات آن‌ها در خصوص شایستگی‌های ضروری برای مدیران در مدارس ایرانی مورد پرسش قرار گرفت و در نهایت، نتایج فراترکیب به آن‌ها ارائه شد تا نظراتشان را در خصوص هر یک از مقولات و زیر مقولات به‌دست‌آمده از کدگذاری مرحله فراترکیب بیان کنند. تجزیه و تحلیل یافته‌ها در این بخش بر اساس کدگذاری سه‌مرحله‌ای انجام شد. با اضافه شدن تعدادی کدباز به کدهای مرحله فراترکیب و همچنین تکمیل و تأیید کدهای محوری و انتخابی، الگوی نهایی پژوهش تدوین گردید که در بخش یافته‌ها ارائه شده است.

برای ارزیابی پایایی داده‌ها در این پژوهش، از روش توافق بین دو کدگذار مستقل استفاده شد. در این روش، علاوه بر محقق اصلی که کدگذاری اولیه را انجام داد، یک محقق دیگر نیز به‌طور مستقل اطلاعات را کدگذاری کرد. در گام بعد برای ارزیابی میزان توافق دو کدگذار از ضریب کاپای کوهن^۱ استفاده شد. محاسبه این ضریب را می‌توان به‌صورت دستی و یا با نرم‌افزار SPSS انجام داد. بدین منظور ضریب کاپا توسط نرم‌افزار محاسبه شد. برای درک بهتر موضوع مراحل محاسبه دستی نیز در زیر ارائه شده است. بدیهی است که نتیجه به‌دست‌آمده

¹ Cohen's kappa coefficient

با روش محاسبه دستی با خروجی نرم‌افزار یکسان بود. برای محاسبه دستی ضریب کاپا لازم است یک جدول متقاطع تشکیل گردد بدین منظور اطلاعات مربوط به کدگذاری‌های انجام‌شده در جدول متقاطع زیر ارائه شده است:

جدول ۴: نتایج کدگذاری‌های انجام‌شده توسط دو کدگذار برای محاسبه ضریب کاپای کوهن

جدول متقاطع کدگذاری‌های انجام‌شده	کدگذار شماره ۲ (همکار)										جمع	درصد
	انتخاب‌نشده	ویژگی شخصیتی	اخلاقی- فرهنگی	ارتباطی	مدیریت سازمانی	فناورانه	فنی- تخصصی	رهبری الهام‌بخش	رهبری آموزشی			
کدگذار شماره ۱ (محقق)	انتخاب‌نشده	0	2	1	4	0	1	0	0	1	9	0.07
	ویژگی‌های شخصیتی	2	12	1	1	1	0	0	0	0	17	0.132
	اخلاقی- فرهنگی	2	1	12	0	0	0	0	0	0	15	0.117
	ارتباطی- بین فردی	1	0	0	11	0	0	0	0	0	12	0.093
	مدیریت سازمانی	2	0	0	0	19	0	2	0	1	24	0.187
	فناورانه	0	0	0	0	0	4	0	0	0	4	0.312
	فنی- تخصصی	0	0	0	0	0	1	15	0	0	16	0.125
	رهبری الهام‌بخش	1	0	0	0	0	0	0	21	0	22	0.171
	رهبری آموزشی	0	0	0	0	0	0	0	0	9	9	0.07
جمع	8	15	14	16	20	6	17	21	11	128	1	
درصد	0.062	0.0117	0.109	0.125	0.156	0.046	0.132	0.164	0.085	1		

با توجه به جدول متقاطع تشکیل‌شده به‌منظور محاسبه ضریب کاپای کوهن از فرمول زیر استفاده شده است:

$$\kappa = P_i = (PA_o - PA_E) / (1 - PA_E)$$

PA_o = مقدار توافق مشاهده‌شده (بین دو ارزیاب)

مقدار توافق مشاهده‌شده از جمع اعداد قطر اصلی جدول (که نشان‌دهنده کدهای مشترک است) تقسیم‌بر جمع کدهای به‌دست‌آمده (۱۲۸) به دست می‌آید. بر این اساس داریم:

$$PA_o = (0+12+12+11+19+4+15+21+9) / 128 = 0.804$$

PA_E = مقدار توافق مورد انتظار

برای به‌دست‌آمده مقدار توافق مورد انتظار ابتدا باید درصدهای به‌دست‌آمده در سطر و ستون اول را به هم ضرب کرد و همین کار را برای درصدهای سطر و ستون دوم، سوم و چهارم تکرار کرد و سپس اعداد به‌دست‌آمده را باهم جمع کرد. براین اساس داریم:

$$PA_E = (0.062 * 0.07) + (0.117 * 0.132) + (0.109 * 0.117) + (0.125 * 0.093) + (0.156 * 0.187) + (0.046 * 0.312) + (0.132 * 0.125) + (0.164 * 0.171) + (0.085 * 0.07) = 0.131$$

براین اساس مقدار توافق بین دو ارزیاب برابر ۰.۸۰۴ و میزان توافق مورد انتظار برابر ۰.۱۳۲ درصد است؛ بنابراین با جای گذاری اعداد در فرمول طبق محاسبه زیر مقدار ضریب کاپای کوهن ۰.۷۷ به دست می‌آید که نشان‌دهنده پایایی مناسب بین کدگذاری‌های انجام‌شده توسط دو کدگذار است:

$$\text{kappa} = \frac{(PA_o - PA_E)}{(1 - PA_E)} = \frac{0.804 - 0.132}{1 - 0.132} = 0.774$$

در زمینه روایی پژوهش، با توجه به دیدگاه Denzin and Lincoln (۱۹۹۴) به کثرت‌گرایی داده‌ها یا زاویه‌بندی داده‌ها توجه شده است. داده‌ها از منابع مختلف شامل اسناد، مقالات و نظرات خبرگان جمع‌آوری گردیده‌اند که این امر به افزایش اعتبار ساختاری طرح کمک کرده است. همچنین، از میان استراتژی‌های ممیزی پژوهش که روایی و پایایی داده‌ها را تضمین می‌کند، سه استراتژی اصلی در نظر گرفته شده است: انتخاب نمونه مناسب برای گردآوری داده‌ها، گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها و حساسیت تیم پژوهش نسبت به موضوع. تمامی اسناد نامعتبر از فرایند فراترکیب حذف و تنها مقالات معتبر بررسی شدند که اطلاعات آن‌ها در جدول ۲ ارائه گردیده است. برای انجام مصاحبه‌ها تنها افرادی که ملاک‌های مدنظر را دارا بودند به‌عنوان نمونه انتخاب شدند، داده‌ها به‌طور هم‌زمان جمع‌آوری و تحلیل شدند و در فرآیند تحلیل، برخی از مصاحبه‌ها به سایر اعضای تیم پژوهش منتقل شد تا نظرات آن‌ها نیز مورد بررسی قرار گیرد. ارزیابی پس از انجام پژوهش به‌عنوان استراتژی دوم تأیید روایی مورد استفاده قرار گرفت و نتایج به‌دست‌آمده توسط دو نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه و خبره در پژوهش‌های کیفی، مورد بازبینی و تأیید قرار گرفت.

یافته‌ها

در ذیل یافته‌های پژوهش ارائه شده است. توضیح اینکه به‌منظور درک بهتر از فرایند کار انجام‌شده و مستندسازی یافته‌ها، ابتدا گزارش بخشی از چک‌لیست فراترکیب (شامل یک مقاله لاتین و دو مقاله فارسی) و نیز گزارش بخشی از جدول تحلیل مصاحبه‌ها (شامل ۵ مصاحبه) به‌عنوان نمونه به ترتیب در جداول ۵ و ۶ ارائه شده است و سپس نتایج کدگذاری اسناد و مصاحبه‌ها در قالب یک جدول مشترک (جدول ۷) ارائه شده است:

جدول ۵: نمونه چک‌لیست استخراج محتوای اسناد در روش فراترکیب

کد مقاله	نام محققین	سال اجرا	عنوان انگلیسی (فارسی)	نوع سند - روش تحقیق - واحد تحلیل	یافته‌ها
۰۳	Ahmad Keykha, Parinaz Ramani Barouji, Mitra Ezati	2022	Identifying the Competencies of School Principals for Effective Leadership in Schools (شناسایی شایستگی‌های مدیران مدارس برای رهبری مؤثر در مدارس)	مقاله علمی - روش کیفی و با استفاده از فراترکیب - اسناد و مقالات مرتبط	شش مقوله شایستگی مورد شناسایی قرار گرفت: ۱- شایستگی‌های فردی، ۲- شایستگی‌های تعاملی، ۳- شایستگی‌های شغلی، ۴- شایستگی‌های سازمانی، ۵- شایستگی‌های فنی تخصصی و ۶- شایستگی‌های مالی شایستگی‌های فردی شامل موارد زیر است: شخصیت: راست‌گویی، نجابت، عدالت و انصاف، پابندی به ارزش‌های اخلاقی، واقع‌گرایی، نصیحت‌گر، خوش‌بین، گشاده‌رو، وفاداری، پوشاندن عیب‌ها و اجتناب از عیب‌ها، قناعت، شجاع، پرهیز از تنبلی و بیکاری، صیانت نفس، پاک‌دامنی، قانون‌مداری، قابل اعتماد، وظیفه‌شناس، باتجربه، انتقادپذیر. حرفه‌ای: هوش رقابتی، توانایی تحلیل، خلاق، کل‌نگر و جامع‌نگر،

<p>تخصص و تحصیلات مرتبط با شغل، حل‌کننده مشکل، انعطاف‌پذیر، ریسک‌پذیر، قاطع، هوش سازمانی، مدیریت زمان، با اعتمادبه‌نفس، تفکر سیستماتیک، مسئولیت‌پذیر، مدیریت موفق استرس</p> <p>عملکردی: کنترل مشکلات، توجه به منافع سازمانی به جای منافع فردی، مدیریت بحران‌ها، ایجاد انگیزه برای دیگران، تشویق زیردستان به خود ابتکاری، اثربخشی رهبر، ایجاد اعتماد، توجه به عزت‌نفس کارکنان، حمایت و ارتقای کارکنان، شناسایی و توسعه شایستگی‌های کارکنان، ترویج ارزش‌ها در سازمان‌ها.</p> <p>شایستگی‌های تعاملی:</p> <p>درون سازمانی: توسعه ارتباطات غیررسمی در سازمان‌ها، ارتباط مؤثر مافوق با زیردستان، ایجاد شبکه ارتباطات اجتماعی، کمک به ایجاد ارتباطات خوب بین کارکنان، هم‌افزایی در همکاری درون سازمانی، ایجاد ارتباطات شفاف در سازمان</p> <p>فرا سازمانی: شبکه‌سازی تعاملی با سایر سازمان‌ها، توانایی ایجاد هماهنگی با شرکای خارجی، همکاری‌های فرا سازمانی</p> <p>تیم‌سازی و کار تیمی: توسعه فعالیت‌های گروهی، توسعه گروه‌های کاری، انجام کارها به‌صورت گروهی، تأکید بر تفکر آزاد در تصمیمات گروهی.</p> <p>شایستگی‌های شغلی:</p> <p>توسعه شغلی: ارزیابی شغل، سیستم توسعه شغلی، سیستم جامع پاداش مبتنی بر عملکرد، توانایی ترسیم مسیر شغلی، تأکید بر قابلیت‌های چندگانه به‌منظور توسعه شغلی</p> <p>مدیریت منابع انسانی: برنامه‌ریزی نیروی انسانی برای مشاغل سازمانی، جذب نیروی انسانی ماهر و شایسته، نظارت بر منابع انسانی عملکرد، تقسیم کار مناسب.</p> <p>شناخت شغل: داشتن اطلاعات شغلی، توانایی انجام کار مرتبط با اهداف شغلی، تحلیل شغل، دانستن ویژگی‌های شغل.</p> <p>شایستگی‌های سازمانی:</p> <p>رهبری: توانایی تعریف چشم‌انداز سازمان، برنامه‌ریزی کارآمد برای سازمان، شناسایی کامل سازمان، دانش سازمان، داشتن صلاحیت تعیین مأموران سازمان، توجه به ویژگی‌های خاص در سازمان، تهیه اهداف سازمان، تجزیه و تحلیل موارد مختلف در سازمان</p> <p>مدیریتی-اجرایی: توانایی هماهنگی فعالیت‌ها در سازمان، مدیریت عملکرد در سازمان، مدیریت مؤثر و کارآمد سازمان، ایجاد ظرفیت در سازمان، مدیریت تعارض، حمایت، تدوین برنامه‌هایی برای بهبود زندگی اعضای سازمان، به‌کارگیری ابزارهای مختلف برای تصمیم‌گیری</p> <p>اثربخشی سازمان: انسجام سازمانی، ایجاد اعتماد در محیط‌های سازمانی، تأکید بر بهبود هوش سازمانی، درک پیچیدگی‌های بیش‌ازحد شایستگی‌های مالی:</p> <p>بودجه‌بندی: اولویت‌بندی بودجه سازمان، پیگیری برای تأمین منابع مالی، نظارت بر سرمایه</p> <p>مدیریت مالی و برنامه‌ریزی: درک مفهوم مدیریت مالی، تحلیل مالی، درک مالی، توانایی تفسیر گزارش‌های مالی، ارزیابی دقیق شایستگی‌های فنی تخصصی:</p> <p>مهارت فناوری: سواد رسانه‌ای، سواد دیجیتال، تسلط بر دانش اینترنتی</p> <p>دانش مهارت‌ها: آشنایی با مفاهیم و نظریه‌های روابط عمومی، آشنایی با روش‌های مدیریتی، آشنایی با مدیریت پروژه، آشنایی با رفتار سازمانی، آشنایی با قوانین و مقررات.</p>				<p>جمال عبدالملکی و سیروس قنبری</p>	<p>۰۱۴</p>
<p>در این تحقیق شایستگی‌های تیم‌سازی مدیران در حوزه رهبری مدیران مورد شناسایی قرار گرفت. درنهایت، هشت شایستگی تیم‌سازی مدیران مدارس کشف و استخراج شدند که عبارت است از: ۱. ایجاد و تشکیل تیم؛</p>	<p>مقاله علمی - روش کیفی - پدیدارشناسی -</p>	<p>طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی‌های تیم‌سازی مدیران</p>	<p>۱۴۰۰</p>		

<p>۲. تعیین مأموریت، اهداف و انتظارات تیم؛ ۳. طراحی و تدوین ساختار و برنامه تیم؛ ۴. تأمین منابع؛ ۵. عمل به وظایف و حل مسائل؛ ۶. نظارت بر تیم و بازخورد دهی؛ ۷. آموزش و توانمندسازی تیم در بستر ایجاد چالش‌های جدید؛ ۸. حفظ تیم.</p>	<p>مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۳۰ نفر از اساتید، مدیران و معلمان</p>	<p>مطالعه‌ای کیفی در حوزه رهبری مدیران مدارس</p>	
<p>مدل شایستگی مدیران مدارس متوسطه در سه سطح ارائه شده است. سطح اول (و دوم) مدل شامل حوزه فنی (شامل دانش فنی و دانش محیطی)، مدیریتی (مدیریت منابع انسانی و مدیریت عملیاتی)، فردی (ویژگی‌های شخصی، میان فردی) و محیطی (شناخت محیط و جذب دانش آموز) است. سطح دوم مدل شامل هشت بعد (که در داخل پراتنز در روبه روی ۴ سطح اول مشخص شد) و سطح سوم مدل شامل چهل و چهار مؤلفه است که عبارت‌اند از شناخت اسناد بالادستی، دانش علوم رفتاری، تحصیلات مرتبط دانشگاهی، مهارت‌های کامپیوتر، اشراف بر قوانین اجرایی و اداری، دانش پشتیبانی، تجربه، شناخت تحلیلی، ارزیابی صحیح کارکنان، توانمندسازی کارکنان، اهمیت دادن به کارکنان و دانش آموزان، کار تیمی، برقراری نظام انگیزشی، داشتن برنامه و هدف، مدیریت منابع مالی، مدیریت امور اجرایی و اداری، مدیریت سلامت، مدیریت فعالیت‌های فوق برنامه و پرورشی، توسعه یادگیری، توسعه مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی، مشارکت دانش آموزان، کنترل فرآیند یاددهی -سالمت جسمی، عاطفی و روانی، تعهد معنوی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، آراستگی ظاهر، سعه صدر و حوصله، عادل بودن، تیزهوشی، رازداری، انتقادپذیری، اعتمادبه‌نفس و خودباوری، انعطاف‌پذیری، صداقت، خلاقیت و نوآوری، تعهد سازمانی، حسن خلق، تعامل با اداره آموزش و آشنایی با شیوه کار مدارس برتر، معرفی توانایی‌ها و موفقیت‌های مدرسه، ارتقای جذابیت محیطی و پرورش، مدیریت تعارض، ارتباطات قوی و مؤثر، آشنایی با محیط جغرافیایی اطراف مدرسه و جلب اعتماد اولیاء.</p>	<p>مقاله علمی - روش آمیخته اکتشافی - مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۹ نفر از مدیران ستادی، مدیران مدارس و معلمان</p>	<p>شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه (مورد مطالعه: مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد)</p>	<p>۰۲۲ حمید اکرمی و وجیهه هوشیار</p>

جدول ۶: نمونه چک‌لیست استخراج کدهای باز از مصاحبه‌ها

کد باز استخراج شده	پاسخ‌های مصاحبه‌شونده و تعیین نکات کلیدی	کد
<p>۱. برقراری ارتباط اخلاقی، اجتماعی و عاطفی با کارکنان</p> <p>۲. برقراری ارتباط مثبت و سازنده</p> <p>۳. هوش هیجانی و تصمیم‌گیری</p> <p>۴. ایجاد شبکه‌های ارتباطی و تعامل با نهادهای محلی</p> <p>۵. نظارت بر همه موضوعات</p> <p>۶. دانش در حوزه‌های مختلف</p> <p>۷. دانش مالی و حسابداری</p>	<p>به نظر من، این که چرا بعضی مدیران مدارس موفق‌تر از دیگران هستند، فقط به مدارس محدود نمی‌شود؛ در تمام سازمان‌ها و ادارات می‌توان این موضوع را مشاهده کرد. مدیری موفق‌تر است که بتواند روابط اخلاقی، اجتماعی و حتی عاطفی بهتری با نیروهای خود و افراد تأثیرگذار بر عملکرد مجموعه برقرار کند. این ویژگی باعث می‌شود رهبری او اثربخش‌تر باشد. حالا اگر بخواهیم مشخصاً درباره مدرسه صحبت کنیم، مدیری که بتواند با دانش آموزان، معلمان و کادر اداری مانند معاونین ارتباط مثبت و سازنده داشته باشد، بسیار راحت‌تر می‌تواند استانداردها و برنامه‌های موردنظرش را در مدرسه پیاده کند و به نتیجه برسد...</p> <p>... در مورد مهارت‌های موردنیاز یک مدیر برای رهبری اثربخش، چند موضوع خیلی مهم به نظر می‌رسد. یکی از این موارد داشتن هوش هیجانی بالا و توانایی تصمیم‌گیری سریع در شرایط بحرانی است. این موضوع برای مدیران مدارس متوسطه و دبیرستان‌ها اهمیت بیشتری دارد، چون در این مدارس مسائل پیچیده‌تر و گاهی حساس‌تری رخ می‌دهد. توانایی واکنش مناسب و مدیریت احساسات در لحظه، کلید عبور از این موقعیت‌هاست.</p> <p>از سوی دیگر، در مدارس روستایی و حتی در مدارس شهری، مدیر باید توانایی ارتباط با اولیا و سایر نهادهای محلی را داشته باشد. مثلاً در روستاها، همکاری با خانه بهداشت، دهیاری، شورا و بسیج روستا می‌تواند بدون صرف هزینه، بسیاری از برنامه‌های فرهنگی و پرورشی را پیش ببرد. در واقع، مدیر مدرسه باید بتواند با ایجاد شبکه‌های ارتباطی قوی، منابع بیرونی را هم در خدمت مدرسه قرار دهد و با مشارکت این افراد، جشن‌ها، فوق برنامه‌ها و فعالیت‌های پرورشی را ساماندهی کند. این موضوع نشان می‌دهد که مدیریت مدرسه فراتر از دیوارهای آن است و نیازمند تعاملات گسترده اجتماعی است...</p> <p>اما در خصوص دانش‌های موردنیاز یک مدیر، باید گفت که یک مدیر موفق باید تا حد زیادی کارشناس جامع امور مختلف مدرسه باشد و به هیچ‌عنوان نباید صرفاً به معاونان خود تکیه کند. او باید بر همه‌ی موضوعات</p>	<p>M1</p>

<p>۸. توانایی تدریس و اعتبار علمی در حوزه آموزشی مهارت کار با فناوری‌های نوین و ابزارهای دیجیتال</p> <p>۹. پایبندی به قوانین و مقررات</p> <p>۱۰. مدیریت تنش‌ها و حل اختلافات</p> <p>۱۱. ایفای نقش به‌عنوان رابط بین اداره و معلمان</p> <p>۱۲. هدایت کارکنان در حوزه‌های مختلف آموزشی و پرورشی</p>	<p>نظارت داشته باشد و دانش کافی در زمینه‌های گوناگون کسب کند. برای نمونه، دانش حسابداری و امور مالی اهمیت زیادی دارد، چون مدرسه به‌عنوان یک واحد مستقل موظف است اسناد مالی و حسابداری را به‌درستی مدیریت کند. علاوه بر این، مدیر باید دانش و توانایی تدریس را هم داشته باشد، به‌ویژه در مدارس ابتدایی که والدین یا حتی معلمان ممکن است در مسائل آموزشی با پرسش یا اعتراض‌هایی مواجه شوند. در این شرایط، مدیر باید در جایگاه یک کارشناس آموزشی بتواند پاسخگو باشد و اعتبار علمی لازم را نشان دهد.</p> <p>یکی دیگر از دانش‌های مهم برای مدیران امروزی، مهارت در کار با فناوری‌های نوین و تجهیزات رایانه‌ای است. مدرسه امروز بدون استفاده از کامپیوتر، نرم‌افزارهای مدیریتی و ابزارهای آموزشی دیجیتال نمی‌تواند به‌خوبی فعالیت کند؛ بنابراین، مدیر باید از این ابزارها آگاهی داشته باشد و بتواند بهترین استفاده را از آن‌ها در جهت بهبود فرایندها انجام دهد.</p> <p>اگر بخواهیم پیامد رهبری اثربخش را بررسی کنیم، به نظر من، افزایش تلاش و راندمان کاری زیرمجموعه مهم‌ترین نتیجه آن است. وقتی محیط مدرسه دارای مدیری با این ویژگی‌ها باشد، شاهد کاهش هرجومرج، دوری از حاشیه‌ها و افزایش تمرکز بر اهداف اصلی خواهیم بود. در چنین فضایی، همه نیروها همسو می‌شوند و مدرسه به یک سازمان پویا و هدفمند تبدیل می‌گردد.</p> <p>در مورد وظایف اصلی یک مدیر مدرسه هم می‌توان گفت که آن‌ها در چند دسته جای می‌گیرند: اول، <u>پایبندی کامل به قوانین و مقررات</u> که چارچوب کاری سازمان را مشخص می‌کند. دوم، کنترل روابط بین اولیا و کادر مدرسه و ایجاد تعادل در این ارتباطات. سوم، <u>حل اختلافات و مدیریت تنش‌ها درون مدرسه</u>، چراکه تنش‌های حل‌نشده می‌تواند فضای آموزشی را تخریب کند. چهارم، <u>ایفای نقش به‌عنوان رابط مؤثر بین اداره و معلمان و نهایتاً، مدیر باید بتواند کادر مدرسه را در جهت تحقق اهداف آموزشی، فرهنگی، هنری و ورزشی هدایت کند.</u> این مجموعه وظایف نشان می‌دهد که مدیر مدرسه نه‌تنها رهبر آموزشی، بلکه رهبر اجتماعی و فرهنگی نیز هست.</p>	<p>M2</p>
<p>۱. مهارت ارتباط‌گیری</p> <p>۲. مدیریت بحران</p> <p>۳. درک شرایط کارکنان و دانش‌آموزان</p> <p>۴. آشنایی با محتوای کتاب‌ها (دانش‌آموزی)</p> <p>۵. درک شرایط کارکنان</p> <p>۶. ایجاد نظم و آرامش در مدرسه</p> <p>۷. نظارت مداوم بر امور</p>	<p>به نظر من، یکی از دلایل اصلی موفقیت برخی مدیران مدارس این است که می‌توانند با افرادی که <u>زیر نظرشان کار می‌کنند ارتباط مؤثر و راحت‌تری برقرار کنند.</u> این مدیران شرایط کارکنان و دانش‌آموزان را درک می‌کنند و در تصمیم‌گیری‌ها و نوع رفتار خود، این شرایط را در نظر می‌گیرند. وقتی چنین رویکردی وجود داشته باشد، روابط انسانی مدرسه سالم‌تر می‌شود و نتیجه کار هم بهتر خواهد بود.</p> <p>در خصوص مهارت‌های ضروری یک مدیر مدرسه برای رهبری اثربخش، باید گفت که چون بیشتر وقت مدیر صرف تعامل با افراد می‌شود، <u>مهارت ارتباط‌گیری و مدیریت بحران</u> از مهم‌ترین ویژگی‌های اوست. مدیر مدام با معلمان، دانش‌آموزان و والدین در ارتباط است و باید بتواند با هر گروه، شیوه مناسب گفت‌وگو را پیدا کند. علاوه بر این، مدیریت بحران در شرایطی که مشکلی در مدرسه پیش می‌آید، بسیار حیاتی است؛ چراکه سرعت عمل مدیر در مواجهه با بحران می‌تواند از گسترش مشکلات جلوگیری کند.</p> <p>در مورد دانش‌های لازم برای یک مدیر مدرسه هم می‌توان گفت که او باید دست‌کم آشنایی نسبی با <u>محتوای درسی کتاب‌ها</u> داشته باشد. نه به این معنا که همه کتاب‌ها را کاملاً مسلط باشد، بلکه لازم است از هر کتاب، اطلاعاتی داشته باشد تا در صورت لزوم بتواند پاسخگوی دانش‌آموزان، والدین یا حتی معلمان باشد. این موضوع در مدارس ابتدایی اهمیت بیشتری دارد، اما در مقاطع متوسطه تخصص‌ها بیشتر می‌شوند و نقش هدایتگر مدیر پررنگ‌تر خواهد شد.</p> <p>همان‌طور که اشاره شد، مهارت ارتباط‌گیری نه‌فقط یک مهارت فردی، بلکه یک ضرورت مدیریتی است. وقتی مدیر بتواند با دانش‌آموزان، معلمان و والدین به‌خوبی تعامل کند، مدرسه در مسیر درست قرار می‌گیرد. در چنین شرایطی، رهبری اثربخش منجر به ایجاد محیطی آرام و منظم می‌شود. کارها به‌موقع و درست انجام می‌شود، نظم و هماهنگی در فعالیت‌ها دیده می‌شود و حتی اگر مشکلی پیش بیاید، مدیر با استفاده از مهارت مدیریت بحران می‌تواند آن را در کوتاه‌ترین زمان ممکن رفع کند.</p> <p>ویژگی‌های موردنیاز مدیران مدارس برای داشتن رهبری اثربخش را می‌توان در چند نکته خلاصه کرد: اول اینکه باید توانایی ارتباط‌گیری داشته باشند و از این مهارت به‌درستی استفاده کنند. دوم اینکه باید بتوانند کارکنان و شرایط آن‌ها را درک کنند و در تصمیم‌گیری‌ها مشکلات و وضعیت افراد زیر نظرشان را در نظر بگیرند. مدیری که بدون توجه به شرایط کارکنان تنها دستورات خشک و بدون انعطاف صادر کند، موفق نخواهد بود.</p> <p>درنهایت، وظایف و مسئولیت‌های یک مدیر مدرسه برای رهبری اثربخش شامل چند بخش است: ایجاد ارتباط مؤثر، نظارت مداوم بر امور، توجه به مشکلات کارکنان و پیشگیری از بروز مسائل جدید. مدیر باید در لحظه نظارت کند و مشکل را همان‌جا حل کند، نه اینکه اجازه دهد مسئله کوچک تبدیل به بحرانی بزرگ شود. این</p>	

<p>۱. نفوذ در قلبها (توانایی ارتباطی)</p> <p>۲. برقراری ارتباط خوب</p> <p>۳. همدلی با نیروها</p> <p>۴. آشنایی با رفتار سازمانی (دانش علوم رفتاری)</p> <p>۵. ایجاد حس تعلق</p> <p>۶. توانمندسازی و بهسازی نیروی انسانی</p> <p>۷. برنامه‌ریزی برای ارتقای منابع انسانی</p>	<p>نظارت دقیق و ارتباط درست، اساس رهبری اثربخش در مدرسه است.</p> <p>به نظر من، تفاوت بین مدیریت و رهبری نکته‌ای کلیدی است. مدیر بیشتر بر اجرای صحیح کارها تمرکز دارد، درحالی‌که رهبر باید بتواند نفوذ در قلبها داشته باشد. برخی از مدیران به دلیل همین ویژگی در رهبری موفق‌تر عمل می‌کنند، زیرا توانسته‌اند با کارکنان خود ارتباط مؤثر و صمیمانه برقرار کنند. آن‌ها نگاه از بالا به پایین ندارند، بلکه روابط خود را بر پایه اعتماد، احترام و همدلی می‌سازند. چنین نگاهی باعث می‌شود کارکنان انگیزه بیشتری برای همکاری داشته باشند...</p> <p>در زمینه مهارت‌ها، به نظر من یک مدیر مدرسه برای تبدیل شدن به رهبر اثربخش، نیازمند چند توانایی مهم است. از جمله این توانایی‌ها می‌توان به برقراری ارتباط خوب، آشنایی با رفتار سازمانی، مهارت‌های همدلی و همدردی اشاره کرد. این مهارت‌ها کمک می‌کند مدیر بتواند شرایط کارکنان را درک کرده و در مواقع حساس، بهترین واکنش را نشان دهد. به‌ویژه در محیط مدرسه که مجموعه‌ای متنوع از دانش‌آموزان، معلمان و والدین حضور دارند، داشتن این مهارت‌ها بسیار حیاتی است.</p> <p>از نظر دانش‌های موردنیاز، مدیر باید اصول و روش‌های رفتار سازمانی را بداند و همچنین شناخت کافی از ساختار سازمانی و منابع انسانی داشته باشد. علاوه بر این، آشنایی با شیوه‌های ارتقای آموزش و بهسازی نیروی انسانی ضروری است. مدیری که بتواند کارکنان خود را به‌درستی هدایت و توانمند کند، ظرفیت آن‌ها را افزایش می‌دهد و سازمان را از یک وضعیت عادی به سمت رشد و تعالی می‌برد.</p> <p>یکی از پیامدهای مهم رهبری اثربخش این است که حتی اگر سازمان یا مدرسه در شرایط رکود یا بحران قرار گیرد، کارکنان همچنان با انگیزه و انرژی بالا فعالیت می‌کنند. این موضوع به دلیل آن است که رهبر با نفوذ در قلبها و ایجاد حس تعلق، اعتماد و وفاداری نیروهایش را به دست آورده است. در نتیجه کارکنان بدون نیاز به تشویق‌های مداوم، برای ارتقای مدرسه تلاش می‌کنند.</p> <p>از دیدگاه من، یک مدیر برای رهبری اثربخش باید ویژگی‌هایی مانند همدلی با نیروها را داشته باشد. به‌عنوان مثال، اگر نیرویی در حال تحصیل است یا مشکلات اقتصادی دارد، مدیر باید شرایطی فراهم کند که ادامه مسیر برای او آسان‌تر شود. در این حالت، کارکنان نیز در برابر چنین حمایتی، تمام توان خود را برای همکاری و انجام وظایف به کار می‌گیرند. حتی اگر خطا یا کوتاهی از سوی نیروها رخ دهد، مدیر می‌تواند با ایجاد یک ارتباط مناسب و شنیدن واقعیت، راه‌حل درست پیدا کند، نه اینکه صرفاً با سرزنش یا تنبیه موضوع را تمام کند.</p> <p>در نهایت، رهبری اثربخش مستلزم آن است که مدیر مدیریت منابع انسانی را به‌خوبی بشناسد، رفتار سازمانی را در عمل پیاده کند و با برنامه‌ریزی هدفمند، بهسازی نیروی انسانی را دنبال نماید. او باید بتواند از منابع موجود حداکثر استفاده را ببرد و با مدیریت درست، بازدهی سازمان یا مدرسه را چند برابر کند.</p>	<p>M3</p>
<p>۱. رضایت شغلی</p> <p>۲. ثبات مدیریتی</p> <p>۳. مسئولیت‌پذیری</p> <p>۴. اخلاق حرفه‌ای</p> <p>۵. صلاحیت اخلاقی و اجتماعی</p> <p>۶. تعهد و تخصص</p> <p>۷. خودکنترلی و انضباط</p> <p>۸. گوش دادن فعال</p> <p>۹. ایجاد انگیزه</p> <p>۱۰. توجه به سلامت روحی و جسمی کارکنان</p> <p>۱۱. بهره‌گیری از تجربه افراد</p> <p>۱۲. الهام‌بخشی به کارکنان</p> <p>۱۳. برنامه‌ریزی</p>	<p>به نظر من برخی از مدیران موفق‌تر از دیگران در رهبری مدارس هستند، زیرا این افراد رضایت کامل شغلی دارند و دغدغه‌های برای تأمین نیازهای دیگر خود ندارند. همین رضایت باعث می‌شود ثبات مدیریتی پیدا کنند و با اقتدار موارد موردنظر خود را اجرا کنند. چنین مدیرانی همواره در پی بهبود شرایط هستند و تلاش می‌کنند از امکانات موجود بهترین استفاده را ببرند.</p> <p>مهارت‌هایی که برای یک مدیر مدرسه در رهبری اثربخش ضروری است، شامل داشتن تحصیلات مرتبط با حوزه مدیریت آموزشی، توانایی خوب گوش دادن به خواسته‌ها و نیازهای معلمان و کارکنان، به‌کارگیری بهترین نظرات آنان، ثبات مدیریتی، ایجاد انگیزه در نیروها و برنامه‌ریزی بلندمدت است. همچنین لازم است مدیر بتواند احساس امنیت شغلی را در کارکنان و معلمان ایجاد کند و آشنایی کامل با قوانین و مقررات داشته باشد. مسئولیت‌پذیری و رضایت شغلی نیز از جمله عواملی هستند که موجب ایجاد انگیزه و عملکرد بهتر در کارکنان می‌شوند. از نظر من، یک مدیر موفق باید بتواند بیشترین استفاده را از استعدادها و توانایی‌های افراد زیرمجموعه خود برای تحقق اهداف مدرسه داشته باشد.</p> <p>از نظر دانش و صلاحیت‌های دانشگاهی، یک مدیر مدرسه باید دارای اخلاق حرفه‌ای باشد، تحصیلات مرتبط با مدیریت و آموزش داشته باشد و به قوانین و مقررات آموزشی تسلط کامل داشته باشد. تنها در این صورت می‌تواند وظایف خود را به‌خوبی انجام دهد و اقتدار خود را در اداره مدرسه نشان دهد.</p> <p>رهبری اثربخش پیامدهای مثبتی در سازمان ایجاد می‌کند. چنین رهبری سبب می‌شود برنامه‌ریزی‌های قوی برای کارکنان طراحی شود و آنان ملزم به اجرای آن شوند. در نتیجه، محیطی امن رشد و نوآوری ایجاد می‌شود و استعدادهای کارکنان شکوفا خواهد شد. این امر مانند یک نیروی محرکه عمل می‌کند که رضایت و انگیزه را در میان کارکنان افزایش می‌دهد و در نهایت به بهبود عملکرد کلی مدرسه می‌انجامد.</p> <p>مدارس اثربخش باید ویژگی‌هایی مانند استفاده حداکثری از امکانات و نیروی انسانی، توجه به سلامت روحی و</p>	<p>M4</p>

<p>بلندمدت ۱۴. استفاده بهینه از امکانات ۱۵. شکوفاسازی استعدادها</p>	<p>جسمی کارکنان، بهره‌گیری از دانش و تجربه افراد در سطوح مختلف، الهام‌بخش بودن برای معلمان و کارکنان و همچنین جهت‌دهی به انرژی و استعدادها در راستای اهداف مدرسه داشته باشند. داشتن برنامه‌ریزی جامع و بلندمدت نیز برای موفقیت مدرسه حیاتی است. یک مدیر برای تبدیل شدن به رهبر اثربخش وظایف و مسئولیت‌هایی بر عهده دارد. او باید صلاحیت اخلاقی و اجتماعی داشته باشد، متعهد و متخصص باشد و خودکنترلی و انضباط فردی بالایی داشته باشد. همچنین باید جلسات منظم با معلمان و اولیا برگزار کند تا از ایده‌ها و بازخوردهای آن‌ها استفاده کند. در نهایت، داشتن ثبات مدیریتی و اقتدار در اجرای تصمیمات نیز از ضروری‌ترین ویژگی‌های رهبران اثربخش است.</p>	
<p>۱. همراهی با زبردستان ۲. مشارکت در برنامه‌ریزی ۳. رضایت زبردستان ۴. گوش دادن فعال ۵. قضاوت نکردن ۶. درک و همدلی ۷. تاب‌آوری ۸. کنترل استرس و اضطراب ۹. رازداری ۱۰. دانش روان‌شناسی ۱۱. دانش مدیریت ۱۲. محیط آرام و اثربخش ۱۳. افزایش بازدهی و کارآمدی</p>	<p>M5 به نظر من برخی مدیران موفق‌تر از دیگران در رهبری مدارس هستند، زیرا خود را از زبردستان جدا نمی‌دانند و همراه آن‌ها برای رسیدن به اهداف حرکت می‌کنند. این مدیران برنامه‌ریزی‌های خود را با در نظر گرفتن رضایت و توانمندی‌های زبردستان انجام می‌دهند و هیچ‌چیزی را به آن‌ها تحمیل نمی‌کنند. آن‌ها کنار زبردستان قرار می‌گیرند و فقط دستور نمی‌دهند؛ یعنی از نگاه بالا و پایین فاصله نمی‌گیرند و همواره با آن‌ها همراه هستند. از نظر مهارت‌ها، یک مدیر مدرسه برای رهبری اثربخش باید توانایی خوب گوش دادن داشته باشد و هنگام شنیدن نظرات مختلف و گاهی متضاد، قضاوت نکند. او باید دیگران را درک کند و خود را جای آن‌ها بگذارد. وقتی دلالی برای عدم انجام کارها یا نرسیدن به اهداف ارائه می‌شود، باید با درک کامل و بدون بدبینی به مسئله نگاه کند و در صورت وجود مشکل واقعی، آن را بپذیرد. همچنین تاب‌آوری مدیر اهمیت زیادی دارد؛ زیرا باید بتواند استرس و اضطراب خود را کنترل کرده و به کارکنان منتقل نکند. رازداری و حفظ اطلاعات حساس نیز از ویژگی‌های ضروری یک مدیر است، زیرا هدف اصلی رسیدن به چشم‌اندازها و اهداف تعیین شده است و گاهی با ممانعت و حمایت می‌توان بهتر به آن‌ها رسید. در حوزه دانش، یک مدیر باید به روان‌شناسی و مدیریت تسلط داشته باشد و بداند مدیریت تنها یک سمت سازمانی نیست، بلکه علمی است که نیاز به درک روان‌شناسی کارکنان و فرایندهای سازمانی دارد. رهبری اثربخش برای افراد دخیل پیامدهای مثبت فراوانی دارد. چنین رهبری محیطی آرام و اثربخش ایجاد می‌کند که در آن بازدهی و کارآمدی کارکنان افزایش می‌یابد. افراد می‌توانند تمامی استعدادها و توانایی‌های خود را برای رسیدن به اهداف به کار ببرند. همچنین کارکنان وقتی بینند مدیر به نظرات آن‌ها اهمیت می‌دهد و صدایشان شنیده می‌شود، به او اعتماد کرده و در پروژه‌ها و مسیرهای آینده سازمان با انگیزه بیشتری همکاری می‌کنند. جایگاه مدیر در دید کارکنان نیز تقویت می‌شود و رهبری او اثرگذارتر خواهد بود. ویژگی‌های ضروری برای مدیران مدارس در رهبری اثربخش شامل توانایی درک و همراهی با زبردستان، تسلط به حوزه مدیریت، اطلاع کافی از فرایندها و ورودی‌ها و خروجی‌های سازمان، توانایی تحلیل و سنجش اطلاعات قبل از تصمیم‌گیری، مدیریت جو سازمان و حفظ آرامش کارکنان و توانایی تدبیر و همسویی افراد با اهداف مدرسه است. وظایف و مسئولیت‌های مدیر برای تبدیل شدن به رهبر اثربخش عبارت‌اند از: مدیریت اطلاعات ورودی و خروجی سازمان و تحلیل و سنجش آن‌ها و حذف مواردی که موجب آشفته‌گی کارکنان می‌شود. حل و رفع تنش‌ها و تضادها میان کارکنان و همسویی آن‌ها با اهداف سازمان. حفظ تعامل با همکاران و جدانکردن خود از زبردستان برای ایفای نقش رهبر. پیش‌گامی در تغییرات و بهبود شرایط سازمان و پذیرفتن مسئولیت اجرای آن‌ها، حتی در مواجهه با فشارهای بیرونی. در مجموع، یک مدیر اثربخش علاوه بر مهارت‌های ارتباطی و روان‌شناختی، باید در مدیریت سازمانی، حل تضادها و پیشبرد تغییرات توانمند باشد تا بتواند محیطی کارآمد، آرام و همراه با رضایت کارکنان ایجاد کند و اهداف مدرسه را تحقق بخشد.</p>	

همان‌طور که گفته شد بر اساس یافته‌های استخراج‌شده از بخش فراترکیب و مصاحبه‌های انجام‌شده که نمونه یافته‌های آن‌ها در جداول فوق ارائه گردید، شاخص‌های شایستگی مدیران مدارس برای رهبری اثربخش در مدارس ایران شناسایی و سپس کدگذاری و دسته‌بندی شد. لازم به ذکر است که در تحلیل نهایی برخی از کدهای استخراجی در فراترکیب و یا مصاحبه‌ها به علت مشابهت باهم ادغام شدند و یا جمله‌بندی آن‌ها مختصری تغییر کرد. نتایج تحلیل نهایی در زیر ارائه شده است:

جدول ۷: کدگذاری یافته‌های به‌دست‌آمده از فراترکیب و مصاحبه

منبع استخراج کدباز		کدباز	کد محوری	کد انتخابی
مصاحبه	فراترکیب			
	آسترکی، مهرداد و قبادیان، ۱۴۰۱	خلاقیت و نوآوری	شایستگی‌های فردی و شخصیتی	ویژگی‌ها و نگرش‌های شخصی
M1,M9,M12,M16,M18	خنیفر و همکاران، ۱۳۹۷	هوش و استعداد		
	عارف‌نژاد، ۱۳۹۶	مهربانی		
M5,M6,M8,M20		شناسایی و پرورش استعدادها		
M2, M6, M10, M12	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	آراستگی ظاهر		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	تیزهوشی		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	رازداری		
M1, M3, M5, M7, M8, M10, M12	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	اعتمادبه‌نفس		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	استقلال		
M1, M5, M9	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	تجربه		
M4, M8, M14	Gomez and et all, 2021	خودآگاهی		
	Hitt and Tucker, 2015	تفکر انتقادی		
M16,M17,M20		توانایی شفاف‌سازی اطلاعات		
M3, M5, M11	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	خودکنترلی و انضباط		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	شجاعت در تصمیم‌گیری		
M2, M4, M6, M9, M11, M13, M15, M17	خنیفر و همکاران، ۱۳۹۷	شناخت نقاط قوت و ضعف خود		
	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	برونگرایی		
M3, M8, M11, M17	خنیفر و همکاران، ۱۳۹۷	اخلاق حسنه	شایستگی‌های اخلاقی و فرهنگی	
M5, M7, M14	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	سعه‌صدر		
	خنیفر و همکاران، ۱۳۹۷	التزام به ارزش‌های جامعه		
M1, M2, M3, M8, M14, M16	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	تعهد معنوی		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	عادل بودن		
M1, M2, M7	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	حسن خلق		
M1, M2, M9, M14	Hitt and Tucker, 2015	صداقت		
M13,M15,M19	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	محبوبیت اجتماعی		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	نزاکت		
	خنیفر و همکاران، ۱۳۹۷	مسئولیت‌پذیری		
M7 ,M8,M11,M16,M20		شنیدن و پاسخ به نگرانی‌ها		
M2, M4, M7, M15	kadri; Norhaini Mansor and MohdNor; 2021	اعتبار علمی		
	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	تجربه زندگی دانشگاهی		
	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	اخلاق حرفه‌ای		
M2,M3,M14,M17,M19		صلاحیت اخلاقی و اجتماعی		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	تعهد سازمانی		
M1,M4,M5,M9,M11,M18		برقراری ارتباط خوب		شایستگی‌های ارتباطی و بین
M1,M2,M6,M8,M10,M17,M20		ارتباط با اولیا و ارگان‌ها		

M7,M8,M16,M17,M20		ایجاد روابط مثبت	فردی	
M18,M19,M20		ایجاد شبکه‌های ارتباطی		
M3,M7,M9,M12,M13,M16	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	توانایی برقراری شفافیت		
	خنیفر و همکاران، ۱۳۹۷	هوش میان فردی		
M3,M8,M9,M13,M15		همکاری با رسانه‌ها		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	ایجاد ارتباطات قوی و مؤثر		
M4, M6, M9	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	تعاملات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی		
	عبدالملکی و قنبری، ۱۴۰۱	تیم‌سازی و کار تیمی		
M10,M17,M18		گوش دادن فعال		
M19,M20		درک شرایط		
M4, M6, M11		ارتباط غیرکلامی مؤثر		
	hambrick and Tucker, 2015	همکاری		
M1, M6, M10, M12	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	مشارکت		
	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	ارتباط با نسل‌های مختلف		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	تسهیل تعامل		
M4,M7,M14	Kin and et all,2017	ایجاد و حفظ روابط مؤثر در سازمان		
M4, M7, M10, M15	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	داشتن برنامه و هدف	شایستگی‌های مدیریت سازمانی	دانش و مهارت‌های مدیریتی
	Hitt and Tucker, 2015	تصمیم‌گیری		
M6,M18		برنامه‌های آموزشی منظم		
M9,M13		توانایی ایجاد مسیر شغلی		
	Hitt and Tucker, 2015	مدیریت تغییر		
M11,M15,M16,M17	آسترکی، مهرداد و قبادیان، ۱۴۰۱	برنامه‌ریزی		
	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	ظرفیت پذیرش بازخورد		
M1, M4, M9	kadri; Norhaini Mansor and MohdNor; 2021	تسهیل عملکرد		
M5, M6, M7, M10, M12, M18	Gil-Espinosa and et all, 2024	نظارت بر کارکنان غیر آموزشی		
	آسترکی، مهرداد و قبادیان، ۱۴۰۱	مدیریت دانش		
M2,M6,M14,M17	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵ حسینی و همکاران، ۱۴۰۰	نظارت بر معلمان		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	کاهش هرج‌ومرج		
M15,M19	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	مدیریت فوق‌برنامه‌ها		
M12,M17,M18	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	مدیریت تنوع		
	Hitt and Tucker, 2015	حل مسئله		
	آسترکی، مهرداد و قبادیان، ۱۴۰۱	کارآفرینی		
M3, M5, M9, M11, M19	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	استخدام و انتخاب		
	Gil-Espinosa and et all, 2024	اجازه دادن به مخارج و ترتیب پرداخت و تهیه بودجه مدرسه		

M3, M4, M8, M11, M19	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	مدیریت مالی و کارایی سازمان		
M2, M4, M6, M13	Gil-Espinosa and et all, 2024	اعطای قرارداد ساخت ساز		
	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	توسعه شغلی و شناخت شغل		
M19, M20	آسترکی، مهرداد و قبادیان، ۱۴۰۱	سواد اطلاعاتی	شایستگی‌های فناوریانه	
	آسترکی، مهرداد و قبادیان، ۱۴۰۱	سواد دیجیتال		
M12, M14, M16	آسترکی، مهرداد و قبادیان، ۱۴۰۱	مهارت استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات		
M4, M8, M18		مهارت‌های کامپیوتر		
	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	مهارت فناوریانه و مهارت دانشی		
	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	مهارت‌های برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	شایستگی‌های فنی و تخصصی	
M1, M8, M12, M19	آسترکی، مهرداد و قبادیان، ۱۴۰۱	توانایی در تحقیق و پژوهش		
M1, M7, M10, M11		مدیریت پروژه		
M5, M8, M9, M15	آسترکی، مهرداد و قبادیان، ۱۴۰۱	آشنایی با روش‌ها و فنون تدریس		
	عباسپور و همکاران، ۱۳۹۹	تخصص شغلی		
M14, M15, M16	Gil-Espinosa and et all, 2024	ارزشیابی		
	آسترکی، مهرداد و قبادیان، ۱۴۰۱	انجام پژوهش‌های علمی و کاربردی		
M17		دانش مالی و حسابداری		
	Choi, Y, Lee, S, & Oh, H, 2022	آشنایی با ابزارهای آموزشی		
M2, M3, M6, M14	حافظی و مرادی، ۱۳۹۶	شایستگی‌های فنی		
M1, M2, M5, M7, M9, M13	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	دانش محیطی و شناخت اسناد بالادستی		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	اشراف بر قوانین اجرائی و اداری		
M3, M7, M9, M17, M18, M19		ارزیابی صحیح کارکنان		
	Olaifa and et all, 2024	شایستگی‌های تعامل حرفه‌ای		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	دانش علوم رفتاری		
M3, M8, M9		توانایی تشخیص نیازهای آموزشی		
M4, M5, M11, M12, M18	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵ افروز و همکاران، ۱۳۹۷	دانش و آگاهی		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	تخصص		
M17, M18	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	انگیزه کارکنان	شایستگی‌های رهبری تحولی و الهام‌بخش	شایستگی‌های رهبری
M20	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	همدلی با نیروها		
	Daulay, Haidir and Firmansyah, 2024	تقویت انگیزه‌های انگیزشی		
M4, M6, M10, M12, M14, M15	Gomiolo, Tarekegn and Wodajo, 2024	تقویت شجاعت		

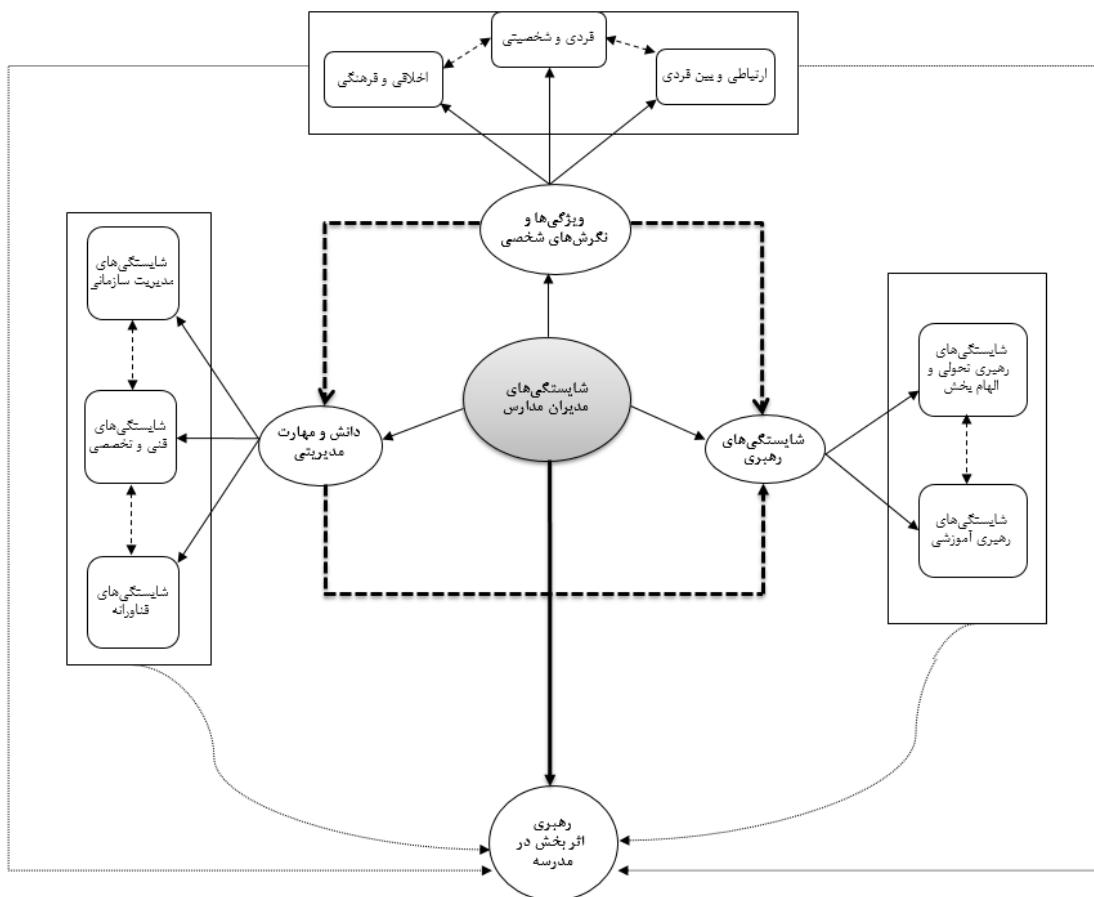
M1, M2, M9, M10, M17	kadri; Norhaini Mansor and MohdNor; 2021	تغییر باورها و نگرش معلمان		
	Daulay, Haidir and Firmansyah, 2024	ایجاد محیط حمایتی		
M1,M14	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	ایجاد حس تعلق		
M1	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	نفوذ در قلب‌ها		
M13,M17		مهارت مذاکره		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	توسعه مشارکت		
M1,M13,M16	خنیر و همکاران، ۱۳۹۷	مدیریت تنش		
M17,M18		توانایی اقناع		
M3,M7,M14,M19	آسترکی، مهرداد و قبادیان، ۱۴۰۱	توسعه رضایت و عملکرد		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	اهمیت دادن به کارکنان		
M8,M10,M11,M15		توانایی الهام بخشی		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	توانمندسازی		
M1,M2,M4,M7		قابلیت ایجاد انگیزه در دیگران		
M2, M3, M8, M9, M10, M11, M12	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	ابتکار عمل		
	Daulay, Haidir and Firmansyah, 2024	اثربخشی سازمانی و کیفیت سازمانی		
M4,M9	آسترکی، مهرداد و قبادیان، ۱۴۰۱	تشویق کارکنان		
M7,M13,M17		اعتمادسازی		
	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	قدرت نفوذ در دیگران		
M2, M3, M9, M11, M17	kadri; Norhaini Mansor and MohdNor; 2021	یادگیری شیوه‌های معلمان		شایستگی‌های رهبری آموزشی
M1, M4, M5, M6, M13, M14	Saputra and et all, 2024	پشتیبانی از آموزش و توسعه معلمان		
	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	مهارت در یادگیری مداوم		
M6, M7, M10, M12, M18	Neiroukh and et all,2024	ادغام آموزش و یادگیری در مدارس		
M3, M5, M8, M12	اکرامی و هوشیار، ۱۳۹۵	تحصیلات مرتبط دانشگاهی		
	خنیر و همکاران، ۱۳۹۷	اطلاعات کافی در حوزه مدیریت آموزشی		
M1, M5, M8, M13, M16	Choi, Y, Lee, S, & Oh, H, 2022	تبیین و پیاده‌سازی چشم‌انداز آموزشی مدرسه		
M2, M4, M8, M14	Choi, Y, Lee, S, & Oh, H, 2022	ارزیابی فرایندهای آموزشی		
M3, M7, M8, M12, M15, M16	Neiroukh and et all,2024	تشخیص موقعیت‌های آموزشی		
	Choi, Y, Lee, S, & Oh, H, 2022	تشخیص اندیشه‌ها		
M6,M7,M9	Keykha, Rahmani, & Ezati, 2022	توجه به سلامت روانی معلمان و دانش‌آموزان		

در جدول فوق، کدهای باز استخراج شده، منابع مربوط به هر کد و دسته‌بندی‌های انجام شده به صورت دقیق مشخص شده است. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، تعداد ۴۶ کدباز از تحلیل مصاحبه‌ها به دست آمده که این کدها نیز به مجموعه نتایج حاصل از فراترکیب افزوده شده‌اند. نتایج کدگذاری انجام شده بر روی اسناد و مصاحبه‌ها در جدول به صورت تجمیعی ارائه شده و روند تلفیق داده‌ها از منابع مختلف را به خوبی نمایش می‌دهد. بر اساس یافته‌های به دست آمده شایستگی‌های مدیران مدارس در سه مقوله اصلی (کد انتخابی) و هشت مقوله فرعی (کد محوری) دسته‌بندی شدند اولین مقوله اصلی بیانگر ویژگی‌های و نگرش‌های شخصی مورد نیاز یک مدیر برای رهبری اثربخش در مدرسه است. در این مقوله سه کد محوری قرار دارد که اولین بعد آن ویژگی‌های شخصیتی و فردی شامل ویژگی‌هایی همچون خودآگاهی، خودکنترلی، پشتکار و انعطاف‌پذیری و... که در جدول کدهای باز مرتبط به آن به صورت دقیق ارائه شده‌اند می‌باشد که به عنوان بنیان اصلی رفتارهای مدیریتی، نقشی تعیین‌کننده در شکل‌گیری اعتماد، ایجاد انگیزش در کارکنان و برخورد سازگار با چالش‌ها دارند. کد محوری دوم شایستگی‌های اخلاقی و فرهنگی است. چراکه رعایت اصول اخلاقی، صداقت، مسئولیت‌پذیری و احترام به تنوع فرهنگی، از عناصر حیاتی برای موفقیت مدیران مدارس محسوب می‌شوند. شایستگی‌های ارتباطی و بین فردی سومین کد محوری قرار گرفته شده در این مقوله است. در تبیین این کد محوری باید اشاره کرد که توانایی برقراری ارتباط مؤثر، گوش دادن فعال، مهارت مذاکره و ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای، بخش جدایی‌ناپذیر از رهبری اثربخش است. مهارت‌های ارتباطی قوی، به مدیران امکان می‌دهد تعاملات سازنده با معلمان، والدین و دانش‌آموزان برقرار کنند؛ کرده‌اند. براین اساس می‌توان اولین دسته از شایستگی‌های مدیران برای رهبری اثربخش در مدارس را شایستگی‌های مربوط به ویژگی‌ها و نگرش‌های مورد نیاز دانست که در بالا مورد بررسی قرار گرفتند. در مجموع ۵۱ کدباز یا به عبارتی ۵۱ شایستگی در این زمینه شناسایی شد که توسط تیم پژوهش در قالب کدهای محوری بالا دسته‌بندی و در یک کد انتخابی تحت عنوان ویژگی‌ها و نگرش‌های شخصی مورد نیاز برای رهبری اثربخش در مدارس تدوین گردید.

مقوله اصلی دوم در این الگو مربوط به دانش و مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز یک مدیر است. مجموع شایستگی‌های شناسایی شده در این مقوله ۴۴ شایستگی بود. از این تعداد ۲۱ کدباز در قالب شایستگی‌های مدیریت سازمانی قرار گرفت این مؤلفه شامل توانایی برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل منابع انسانی و مالی بود. ۵ کدباز در قالب کد محوری شایستگی‌های فناورانه تدوین شد چراکه آشنایی با فناوری‌های نوین آموزشی، سواد دیجیتال و توانایی به کارگیری فناوری در تدریس و مدیریت، یکی از الزامات رهبری در قرن بیست و یکم است از این رو این مقوله به عنوان یک مقوله کلیدی و پراهمیت در الگوی تدوین شده قرار گرفت. علی‌رغم اینکه تعداد کدهای باز این کد محوری کمتر از سایر کدهای محوری شناسایی شده است اما همان‌طور که گفته شد و با ظهور هوش مصنوعی و تحولات دیجیتال نباید از اهمیت و تأثیر این شایستگی‌ها بر موفقیت مدیران غافل بود. از این رو نویسندگان مقاله حاضر بر این دسته از کدهای شناسایی شده تأکید ویژه داشته و شایستگی‌های فناورانه را شرط لازم موفقیت مدیران در عصر جدید می‌دانند. سومین کد محوری در این مقوله شایستگی‌های فنی و تخصصی لازم برای مدیران مدارس است. در توضیح این کد محوری تدوین شده که ۱۸ کدباز شناسایی شده در مصاحبه‌ها و یا فراترکیب را در خود قرار داده است باید اشاره کرد که مهارت‌های فنی و تخصصی مانند تسلط بر محتوای علمی، روش‌های تدریس و قوانین و مقررات آموزشی، نقش مهمی در تصمیم‌گیری‌های آگاهانه و هدایت مدرسه دارد و زمینه موفقیت و عدم موفقیت مدرسه اعم از مدیر، معلمان، دانش‌آموزان و سایر ذی‌نفعان و برنامه‌ها و اهداف آنان را فراهم خواهد کرد.

در نهایت سومین مقوله یا کد انتخابی در الگوی ارائه شده در این پژوهش به شایستگی‌های رهبری مورد نیاز مدیران مدارس پرداخته است. این مقوله ۳۳ کدباز شناسایی شده را در قالب دودسته از شایستگی‌های رهبری در خود جای داده است. اولین کد انتخابی کدهای مربوط به شایستگی‌های رهبری تحولی و الهام‌بخش است. این شایستگی‌ها توانایی‌های رهبر در این حوزه مانند ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزش بخشی، ایجاد فرهنگ یادگیری و تشویق نوآوری را در برمی‌گیرد. کد محوری دوم مربوط به شایستگی‌های رهبری آموزشی می‌باشد. در واقع یک مدیر شایسته باید توانایی هدایت فرآیندهای آموزشی، نظارت بر کیفیت تدریس و حمایت از توسعه حرفه‌ای معلمان را داشته باشد و به عبارتی موفقیت او در مدرسه نیازمند داشتن شایستگی‌های مربوط به رهبری یک محیط آموزشی است.

این سه دسته به عنوان ارکان اساسی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس در نظر گرفته می‌شوند. لازم به ذکر است که این مقولات، مجزا از یکدیگر نیستند، بلکه در یک فرایند پویا و تعاملی، به طور متقابل بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند و در تعامل باهم شایستگی‌های جامع و مؤثر یک مدیر مدرسه را شکل می‌دهند. بر اساس نتایج فوق الگوی ارائه شده در پژوهش به شرح شکل زیر می‌باشد:



شکل ۲: الگوی شایستگی‌های مدیران مدارس برای رهبری اثربخش

همان‌طور که در الگوی نهایی پژوهش مشخص شده است مجموع شایستگی‌های شناسایی شده در این الگو در تعامل باهم زمینه رهبری اثربخش در مدرسه را فراهم می‌نمایند. این الگو در سه سطح طراحی شده است. بدین‌صورت که شایستگی‌های شناسایی شده در بعد ویژگی‌ها و نگرش‌های شخصی در تعامل با یکدیگر بوده و ضمن اثرگذاری متقابل بر هم بنیان اصلی مدل را تشکیل می‌دهند. درواقع این مقوله و شایستگی‌های زیرمجموعه آن، به‌عنوان پایه و اساس رفتار رهبر عمل می‌کنند که بر دو مقوله دیگر تأثیر گذاشته و شایستگی‌های این دو مقوله را تقویت می‌کند. برای مثال ویژگی‌های شخصیتی مثل مهارت‌های ارتباطی مستقیماً بر توانایی مدیریت در رهبری آموزشی به‌ویژه هدایت مدیران تأثیر دارد و یا شایستگی‌های فناورانه و تسلط مدیر بر فناوری‌های روز می‌تواند به مدیر در پیاده‌سازی رهبری تحولی و ایجاد نوآوری کمک کند. در لایه میانی شایستگی‌ها مربوط به دانش و مهارت‌های مدیریتی قرار دارد که توانایی‌های لازم برای مدیریت مدرسه را فراهم می‌آورد. درنهایت شایستگی‌های رهبری که توسط شایستگی‌های پایه و میانی تقویت می‌شوند به‌عنوان هدایتگر و جهت دهنده عمل کرده و مدیر را به یک رهبر آموزشی اثربخش تبدیل می‌کنند. شایان‌ذکر است شایستگی‌های این مقوله کم‌تعدادتر اما برای رهبری اثربخش در مدارس حیاتی‌تر هستند. پیکان‌های ترسیم‌شده در مؤلفه‌های مربوط به هر مقوله نیز بیانگر این موضوع هستند که این مؤلفه‌ها از هم مستقل نیستند؛ بلکه بر یکدیگر تأثیر متقابل داشته و یکدیگر را تقویت می‌کنند. این الگو نشان می‌دهد که رهبری اثربخش تنها زمانی محقق می‌شود که مدیر به‌صورت متوازن بر هر سه پایه این مدل مسلط باشد؛ چراکه این مؤلفه‌ها به‌صورت هماهنگ و تقویت‌کننده یکدیگر عمل کنند. درواقع دستیابی به رهبری اثربخش در مدارس مستلزم کسب و توسعه متوازن شایستگی‌های ارائه‌شده در هر سه لایه می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر باهدف شناسایی شایستگی‌های کلیدی مدیران مدارس برای رهبری اثربخش در مدارس ایران طراحی و اجرا شد. این تحقیق با استفاده از روش فراترکیب در تحلیل مطالعات پیشین و انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با خبرگان موضوعی، معلمان و مدیران مدارس، تلاش کرد تصویری جامع از شایستگی‌های موردنیاز برای رهبری آموزشی اثربخش ارائه دهد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رهبری اثربخش در مدارس ایران نیازمند برخورداری از مجموعه‌ای از شایستگی‌های چندگانه است که در قالب سه دسته‌بندی کلی و هشت مقوله به‌هم‌پیوسته دسته‌بندی می‌شوند: ۱) ویژگی‌ها و نگرش‌های شخصی (شامل شایستگی‌های فردی، اخلاقی و ارتباطی)، ۲) دانش و مهارت‌های مدیریتی (شامل شایستگی‌های سازمانی، فناوریانه و تخصصی) و ۳) شایستگی‌های رهبری (شامل رهبری تحولی و رهبری آموزشی) که در قالب الگوی پژوهش ارائه شدند. همان‌طور که در الگوی ترسیم‌شده مشخص شده است هر یک از این ابعاد و مؤلفه‌ها با یکدیگر دارای تأثیرات تأثری بوده و یک الگوی یکپارچه را شکل می‌دهند. براین اساس تأکید می‌شود که غفلت از هر یک از این حوزه‌ها می‌تواند به اثربخشی کلی مدیران مدارس لطمه بزند.

با بررسی ادبیات نظری پژوهش مشخص می‌شود یافته‌های به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر از یک‌سو بر بدنه پژوهشی حوزه موضوعی شایستگی‌های مدیران مدارس برای رهبری اثربخش بنیان شده و از یافته‌های پژوهش‌های پیشین به‌خوبی بهره گرفته است و از سوی دیگر، با شناسایی کدهای جدید و بومی، مقوله‌بندی و تدوین یک الگوی جدید و کامل‌تر، لایه‌های بافتی و مفهومی جدید به دانش موجود افزوده و بر غنای آن می‌افزاید. براین اساس این یافته‌ها به‌ویژه در بخش فراترکیب مؤید این امر است که هسته مرکزی شایستگی‌های مدیران، در مطالعات جهانی و نیز در بافت ایرانی، از ثبات نسبی برخوردار است. به‌گونه‌ای که تأکید بر برخی از کدهای باز مقوله در مقوله ویژگی‌ها و نگرش‌های شخصی به‌طور کامل با یافته‌های پژوهش‌هایی همچون [Gómez Leal et al. \(2021\)](#) و [Spendlove \(2007\)](#) همخوانی دارد که این مهارت‌ها را پایه اعتماد و انگیزش در محیط مدرسه می‌دانند. اهمیت رهبری تحولی و توانایی ایجاد چشم‌انداز و انگیزش کارکنان که در این پژوهش موردتوجه قرار گرفته است مؤید یافته‌های است که در پژوهش‌های [Harris \(2002\)](#) مورد شناسایی قرار گرفته بود. در واقع وجود این همپوشانی بیانگر جهان‌شمول بودن این ابعاد از شایستگی‌های رهبری است. همچنین [Ebrahimzadeh and Fattah \(2019\)](#) و [Abbaspour et al. \(2019\)](#) نیز در پژوهش‌های خود بر اهمیت دانش تخصصی مدیران تأکید کرده‌اند، که هم‌راستا با یافته‌های پژوهش حاضر در مقوله دانش و مهارت است. علاوه بر این در الگوی ارائه‌شده پژوهش حاضر، مدیریت سازمانی به‌عنوان بستری برای تحقق اهداف آموزشی موردتوجه قرار گرفته است که همسو و تکمیل‌کننده نتایج [Astarki, Mehrdad and Ghobadian \(2022\)](#) و [Byham \(2015\)](#) است که یافته‌های آن‌ها بر نقش مدیریت مبتنی بر شایستگی در بهبود کارایی سازمان تأکید می‌کند. نتایج این مطالعه تأیید می‌کند که مهارت‌های ارتباطی قوی، به مدیران امکان می‌دهد تعاملات سازنده با معلمان، والدین و دانش‌آموزان برقرار کنند؛ موضوعی که پیش‌تر در پژوهش‌های [Keykha, Rahmani and Ezzati \(2021\)](#) و [Spendlove \(2007\)](#) نیز برجسته شده بود و این پژوهش‌ها به برخی از این ابعاد اشاره کرده‌اند.

این شایستگی‌ها ابعاد مختلفی از نقش مدیر را پوشش می‌دهند؛ از مهارت‌های فردی و اخلاقی گرفته تا رهبری تحولی و توانایی در بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در آموزش. مدیران مدارس برای تحقق رهبری اثربخش، باید قادر باشند ضمن برقراری ارتباطی سالم و سازنده با معلمان، دانش‌آموزان و اولیا، سازمان مدرسه را در مسیر اهداف آموزشی هدایت کرده و تحول‌آفرین باشند. رهبری در مدارس تنها به انتقال دانش محدود نمی‌شود؛ بلکه هدف آن ایجاد تفکر، خلاقیت و رشد استعدادهاست. مدیران مؤثر باید از هوش هیجانی، توانایی شناخت سبک‌های یادگیری، مهارت‌های تحلیل مسائل پیچیده آموزشی و درک عمیق از فرهنگ و ارزش‌های مدرسه برخوردار باشند.

یافته‌های این پژوهش از چند منظر حاوی پیامدهای نظری قابل‌توجهی برای ادبیات حوزه رهبری و شایستگی‌های مدیران آموزشی است. اول پژوهش حاضر شایستگی‌های شناسایی‌شده در بخش فراترکیب را با کمک مصاحبه نیمه ساختاریافته تقویت کرده و با ارائه یک مدل یکپارچه و سه‌بعدی (ویژگی‌های شخصی، مهارت‌های مدیریتی، شایستگی‌های رهبری)، بنابراین مطالعه حاضر به گسترش چارچوب‌های نظری موجود کمک می‌کند. درحالی‌که بسیاری از تحقیقات پیشین بر ابعاد پراکنده‌ای؛ مانند شایستگی‌های فردی، مدیریتی یا رهبری به‌صورت مجزا تأکید داشته‌اند، مدل حاضر به‌طور هم‌زمان این ابعاد را در یک چهارچوب مناسب و برآورده در کنار هم قرار داده است که روابط متقابل این ابعاد را به‌وضوح نشان می‌دهد. این مدل تأکید می‌کند که این ابعاد در انزوا عمل نمی‌کنند، بلکه به‌صورت سیستمی با یکدیگر مرتبط بوده و تقویت‌کننده یکدیگر هستند. و غفلت از هر یک از این ابعاد، می‌تواند به اثربخشی کلی مدیر لطمه بزند. دوم، این پژوهش با شناسایی و تأکید ویژه بر شایستگی‌های فناوریانه و سواد دیجیتال، به شکاف مهمی در ادبیات موجود، به‌ویژه در بافت آموزشی

ایران پاسخ می‌دهد و آن را به‌روز می‌کند، این امر، الگوهای سنتی شایستگی را که عمدتاً بر مهارت‌های انسانی و مدیریتی متمرکز بودند، تکمیل می‌کند. بر این اساس درحالی‌که پژوهش‌هایی مانند (Kin and Kareem 2019) به‌طور کلی به این موضوع پرداخته‌اند و بر ضرورت سواد دیجیتال و نوآوری فناورانه برای مدیران مدارس تأکید دارند اما تحقیق حاضر این موضوع گسترده شده و با شناسایی شایستگی‌های اساسی مدنظر تحت عنوان یک مقوله جداگانه (شایستگی‌های فناورانه) مورد تأکید قرار گرفت. در واقع شایستگی‌های مربوط به این مقوله شرط لازم برای موفقیت مدیران در عصر هوش مصنوعی و تحولات دیجیتال می‌باشند که در دل یک الگوی شایستگی یکپارچه جامع قرار گرفته‌اند. سوم تأکید بر شایستگی‌های اخلاقی و فرهنگی که تکمیل‌کننده یافته‌های (Abbaspour et al. 2019) است به‌عنوان یک ضرورت، در بافت متنوع فرهنگی ایران، مورد اشاره قرار گرفته و برجسته شده است تا الگوی پژوهش را از یک مفهوم انتزاعی به یک ضرورت عملیاتی تبدیل کند. چهارم این تحقیق نه تنها یافته‌های پیشین را تأیید کرده بلکه با شناسایی ۱۲۸ شایستگی متنوع، به تفصیل و عمق این مفاهیم افزوده است. از این رو می‌توان ادعا کرد که این پژوهش با تأیید، بسط و تکمیل یافته‌های پیشین، گامی فراتر نهاده است. مدل ارائه شده، با حفظ پیوندهای خود با چارچوب‌های جهانی، از طریق افزودن مؤلفه‌های حیاتی و نوین و نیز عمق بخشی به مفاهیم در بافت خاص آموزشی ایران، به‌عنوان یک چرخه پویای توسعه رهبری آموزشی می‌تواند نقشه راهی را برای گزینش، آموزش، توسعه و توانمندسازی مدیران مدارس ایران در راستای پاسخگویی به چالش‌های پیچیده عصر حاضر فراهم آورد. پنجم بررسی و تطبیق الگوهای شایستگی پیشین جهانی آن در بافت خاص آموزش ایران می‌تواند به بومی‌سازی دانش حوزه شایستگی کمک کند. در واقع با وجود اینکه بسیاری از شایستگی‌ها جهان‌شمول هستند، اما باید در چارچوب ارزش‌های فرهنگی و الزامات بومی هر جامعه مورد بازتعریف و تأکید قرار گیرند که این پژوهش سعی کرده است گامی روبه‌جلو در این زمینه بردارد.

بنا بر آنچه گفته شد مدیران برای رهبری اثربخش در مدارس باید مجموعه شایستگی‌های شناسایی شده در این پژوهش را که در قالب دسته‌بندی‌های مورد اشاره تدوین گردیده است در خود تقویت نمایند که برای این منظور باید مبتنی بر شایستگی‌های شناسایی شده وضعیت موجود مدیران در هر یک از مقولات اصلی و فرعی در قالب نیم‌رخ‌های شایستگی شناسایی شده و نیازهای آموزشی آن‌ها و نیز روش‌های آموزشی مناسب برای رفع هر یک از نیازها تدوین گردد تا زمینه رهبری اثربخش هر یک از مدیران در مدارس فراهم گردد؛ بنابراین نتایج این تحقیق می‌تواند نقشه راه روشنی را برای سیاست‌گذاران آموزشی ترسیم می‌کند تا با بازطراحی نظام انتخاب، ارزیابی و توسعه مدیران مدارس، زمینه ارتقای کیفیت آموزشی را فراهم آورند. از این رو پیشنهادهای پژوهشی و کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

- پیشنهاد می‌شود شایستگی‌های سه‌گانه شناسایی شده در این پژوهش مبانی طراحی کانون‌های ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران مدارس در آموزش و پرورش قرار گرفته و با طراحی این کانون‌ها، شایستگی‌ها لازم در فرایند انتصاب و ارتقا مدیران بر اساس این الگو مورد سنجش قرار گیرند. در واقع با اجرای این پیشنهاد می‌توان زمینه تغییر در شیوه‌های مرسوم گزینش و انتصاب مدیران مدارس را فراهم آورد.
- برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران و آموزش‌های ضمن خدمت آن‌ها مبتنی بر مسیرهای یادگیری شخصی‌سازی شده تدوین گردند، بدین منظور پیشنهاد می‌شود نیم‌رخ شایستگی هر یک از مدیران بر اساس ارزیابی‌های صورت گرفته در کانون‌های ارزیابی شایستگی مبتنی بر الگوی حاضر ترسیم شده و ضعف‌های آموزشی آن‌ها شناسایی شده و بر اساس آن مسیر یادگیری شخصی‌سازی شده مبتنی بر روش‌های جدید توسعه حرفه‌ای مانند مربیگری، منتورینگ، خود توسعه‌ای و کارگاه‌های مهارت‌محور طراحی گردد.
- پیشنهاد می‌شود با تقویت شبکه‌های حرفه‌ای مدیران برای تبادل تجربیات و ارتقای مهارت‌های ارتباطی با توجه به شایستگی‌های شناسایی شده و در قالب خانه‌های مدیران و... فرصت‌های یادگیری مستمر برای ارتقای سواد دیجیتال و مهارت‌های رهبری آموزشی مبتنی بر الگوی شایستگی تدوین شده در اختیار مدیران مدارس کشور قرار گیرد.
- پیشنهاد می‌شود نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی بر اساس الگوی ارائه شده در این پژوهش مورد توجه سیاست‌مداران و مسئولان آموزش و پرورش قرار گیرد. از این رو به‌صورت عملیاتی می‌توان کارت امتیازی متوازن شایستگی محور را بر مبنای شایستگی‌های شناسایی شده طراحی و عملکرد مدیران مدارس را بر اساس آن به‌صورت سالانه مورد ارزیابی قرارداد.
- پیشنهاد می‌شود پس از اصلاح نظام آموزش و توسعه مدیران مدارس و اجرایی‌سازی آن وفق پیشنهادهای قبلی مورد اشاره، گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای برای هر یک از مدیران مدارس صادر و هرگونه انتصاب مدیران منوط به داشتن این گواهینامه گرد

اجرای نظام‌مند این پیشنهادها می‌تواند منجر به استقرار یک نظام توسعه رهبری آموزشی در سطح آموزش و پرورش کشور شده که به‌جای تکیه بر سلیقه برای انتخاب و انتصاب و توسعه مدیران بر نیازسنجی، آموزش، توسعه و ارزیابی شایستگی محور استوار خواهد بود. در پایان

پژوهش حاضر با وجود کوشش برای ارائه الگویی جامع در خصوص شایستگی‌های مدیران برای رهبری اثربخش، از چند محدودیت برخوردار بود که در ذیل مورد اشاره قرار گرفته است:

محدودیت‌های پژوهش

۱. محدود بودن جامعه مصاحبه‌ها؛ جامعه مصاحبه‌ها تنها به استان‌های مرکزی و همدان محدود شد و بنابراین تعمیم نتایج به کل کشور با احتیاط باید صورت گیرد.
۲. ماهیت کیفی پژوهش: با توجه به استفاده از روش فراترکیب و مصاحبه‌های کیفی، نتایج به میزان زیادی به تفسیر پژوهشگر و زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه آماری وابسته است.
۳. اندازه محدود نمونه انسانی: مصاحبه‌ها تنها با ۲۰ نفر از مدیران، معلمان و اساتید انجام شد که ممکن است تنوع دیدگاه‌ها را به طور کامل پوشش ندهد.
۴. زمان‌بر بودن و احتمال سوگیری در کدگذاری: فرایند کدگذاری داده‌های کیفی، هرچند با ضریب توافق تأیید شد، ولی همچنان احتمال سوگیری ذهنی پژوهشگر وجود دارد.
۵. تمرکز بر مقطع زمانی خاص: داده‌ها و مقالات مورداستفاده مربوط به بازه زمانی خاصی بوده‌اند و ممکن است تغییرات جدید در حوزه مدیریت آموزشی و فناوری‌های نوین در نظر گرفته نشده باشد.
۶. فقدان سنجش کمی برای اعتبارسنجی مدل: الگوی شایستگی‌های شناسایی‌شده صرفاً بر اساس داده‌های کیفی استخراج‌شده و آزمون‌های کمی برای بررسی میزان اثربخشی یا قابلیت کاربردی آن انجام نشده است.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

این مقاله هیچ‌گونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنا بر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Abbaspour.A, Khorsandi.A, Khosravi.M Taghavi Fard. M, & Azimimoghadam. H. (2020). Model of Secondary School Principals Competency in Tehran, *Journal of School administration*, 8(2), 246-278.SID. <https://sid.ir/paper/378823/en> [In Persian]
- Abdolmaleki, J., & Ghanbari, S. (2021). Designing and Validating a Model of Team Building Competencies for School Principals': A Qualitative Study in the Field of Managerial Leadership. *New educational approaches*, 16(1), 163-184. <https://sid.ir/paper/378823/en>[In Persian]
- Afroz.D, Namvar.Y, & Sotari.S. (2018). Identifying the components of leadership competencies in effective schools with a mental health approach. *Health and Hygiene of Ardabil*, 9(2) (Special Issue), 225-239. [In Persian]
- Arefnezhad.M. (2017). Identifying And Prioritizing Elements of Principal's Competencies with an Emphasis on Islamic Management, *Journal of School administration*, 5(1), 151-172. [In Persian]
- Asmarany, A. I., Hakim, A. A., Saefudin, A., & Judijanto, L. (2024). Effective Laboratory Management: Efforts to Improve Science Education Management in Islamic Boarding Schools. *Jurnal Penelitian Pendidikan IPA*, 10(8), 5673-5680. doi: JSA-1706-1157
- Astarki.S, Mehrdad.H , & Ghobadiyan.M. (2022). Identifying the components of the model of professional competencies of educational managers of education organization, *Quarterly Journal Of Educational Leadership & Administration*, 16(2), 109-134. [In Persian]
- Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2023). Bringing context and educational leadership together: Fostering the professional development of school principals.*Professional development in education*, 49(1), 4-15.
- Byham, W.(2015).Competency based human resource system. *American educational research* , 3 (7) 949-995.
- Cheraghi.N, Batmani.F, & Shirbeigi. (2021). Designing and validating a competency model for managers of smart schools. *Journal of School Administration*, 9(2), 330-360. SID. <https://sid.ir/paper/961307/fa>. [In Persian]
- Choi, Y., Lee, S., & Oh, H. (2024). From the best practices of successful school leaders: Developing and validating the principal competencies inventory in South Korea. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 686-710.
- Daulay, B., Haidir, H., & Firmansyah, F. (2024). The influence of managerial competence and achievement motivation on the leadership effectiveness of high school principals. *Cakrawala Pendidikan: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 43(2), 411-421.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Ebrahimzadeh.B, & Nazem.F. (2019). Identifying and compiling the components affecting the model of competencies of elementary school principals in Tehran. *Quarterly Journal of Educational Leadership Administration*, 12(4), 9-23. [In Persian]

- Finfgeld-Connett, D. (2016). The future of theory-generating meta-syn-thesis research. *Qualitative Health Research*, 26 (3). 291–293.
- Gharloghi, S., Pourkarimi, J., & Rafiee, M. (2020). Structural explanation of professional competence and quality of work life among research experts. *Journal of Development and Transformation Management*, Special Issue, 409-417. [In Persian]
- Gharloghi, S., Khorasani, A., Shams, G., & Qlichli, B. (2021). Designing and explaining a model of executive coaching competencies for training and developing managers and organizational leaders. *Strategic Management Thought*, 15(2), 271–308. [In Persian]
- Gil-Espinosa, F. J., López-Fernández, I., Cadenas-Sanchez, C., & Burgueño, R. (2024). The perspectives of school principals in Spain: identifying professional competencies beyond their scope. *School Leadership & Management*, 44(4), 466-493.
- Gómez-Leal, R., Holzer, A. A., Bradley, C., Fernández-Berrocal, P., & Patti, J. (2022). The relationship between emotional intelligence and leadership in school leaders: A systematic review. *Cambridge Journal of Education*, 52(1), 1-21.
- Gomiolo, G. G., Tarekegn, W. M., & Wodajo, A. L. (2024). Principals as instructional leaders: an exploration of school context factors that affect principals' competence at primary schools in Tarcha town, Ethiopia. *International Journal of Leadership in Education*, 1-16.
- H. Ekrami, M.A. V. Hoshyar, (2017). The Competencies of High School Principals in District Four of Mashhad, *Journal of Family and Research*, 13(3), 7. [In Persian]
- Hafezy, Maryam, moradi, fatemeh (2017). Identifying the indicators for evaluating the educational competencies of Tehran municipality managers. *Journal of Education and Human Resource Development*, 14(4), 135-150. [In Persian]
- Haj Hosseini, S., Batmani, F., & Hoseinpour, S. (2020). Providing a competency-based evaluation model for elementary school principals. *School Management*, 8(4), 160-181. [In Persian]
- Haj Karimi, A., Rezaiyan, A., Hadizadeh, A., & Bonyadi Naeini, A. (2011). Designing a competency model for human resource managers in the public sector in Iran. *Journal of Public Management Outlook*, 2(4). [In Persian]
- Harris, A. (2002). Effective leadership in schools facing challenging contexts. *School Leadership & Management*, 22(1), 15-26.
- Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2016). Systematic Review of Key Leader Practices Found to Influence Student Achievement: A Unified Framework. *Review of Educational Research*, 86(2), 531-569.
- Hosseini, S., Ghorchian, N., & Jafari, P. (2021). Proposing a model for the professional development of managers. *Resource Management in Law Enforcement*, 9(3), 289-316. [In Persian]
- Kadri, K., Mansor, A. N., & Nor, M. Y. M. (2021). Principal and teacher leadership competencies and 21st century teacher learning and facilitating practices: Instrument development and demographic analysis. *Creative Education*, 12(9), 2196-2215.
- Keykha, A., Rahmani, P., & Ezati, M. (2022). Identifying the Competencies of School Principals for Effective Leadership in Schools. *School Administration*, 10(3), 110-132.

- Khanifar. H , Naderi Beni. N , Ebrahimi. S , Fayazi. M , & Rahmati. M. (2019). identify the competency of schoolmasters for use in the assessment center, *Journal of School administration*, 7(1), 105-125. [In Persian]
- Marzano, Robert J. (2007). The art and science of teaching: A comprehensive framework for effective instruction.
- Mei Kin, T., Abdull Kareem, O., Nordin, M. S., & Wai Bing, K. (2018). Principal change leadership competencies and teacher attitudes toward change: the mediating effects of teacher change beliefs. *International Journal of Leadership in Education*, 21(4), 427-446.
- Ministry of Education. (2011). *Fundamental reform document of education*. Tehran: Ministry of Education. [In Persian]
- Neiroukh, N., Ansari, A. A., Dalu, R. A., Khlaif, E., Barahmaeh, D. A., Zubeidi, J., ... & Daher, W. (2024, May). Organizational communication competence of public secondary school principals through utilizing WhatsApp. In *Frontiers in Education* (Vol. 9, p. 1374279). Frontiers Media SA.
- Olaifa, A. S., Omisore-Abdulazeez, L. B., Adeoye, M. A., Ayoku, O. B., & Olaifa, E. O. (2024). Administrators' Competencies and School Effectiveness in Osun State Secondary Schools. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 8(1), 102-108.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (2nd ed., 5th print). Translated by A. Parsaeian S. M. A'arabi. Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]
- Rothwell, A., Herbert, I., & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of vocational behavior*, 73(1), 1-12.
- Saatchi, A.A. Azizpour Shoobie, (2005). Designing a Model for Effective Academic Leadership, *Journal of Daneshvar Behavior*, 12(11), 1-18. [In Persian]
- Saputra, A. R., Riswandi, H. H., & Handoko, D. A. S. Managerial Competence of Principals in the Development of Teacher Professional Competencies: Literature Review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 7(3), 1785-1791.
- Shabani, R. , Khorshidi, A. , abbasi, L. and fathi, K. (2019). Presentation of a competency model for the principals of primary education in Tehran. *Educational and Scholastic studies*, 7(2), 145-176. [In Persian]
- Shakour M, Bazrafkan L, Alizadeh M, Ghasemi M. Assessing the Leadership Styles and Effectiveness of Administrators in Isfahan University of Medical Sciences in 1388. *Iranian Journal of Medical Education* 2012; 11 (9) :1255-1264. [In Persian]
- Shomali Ahmadabadi, M., Barkhordari Ahmadabadi, A., & Fazilati, R. (2025). Factors influencing the competencies of educators of children with intellectual disabilities: An interpretive structural modeling (ISM) study. *Quarterly Journal of New Advances in Educational Management*, 6(2), 69–86. [In Persian]
- Shirbagi.N , & Shaikhleh.M. (2024). Analysis of Pedagogically-centered Leadership' Indicators in Primary Schools, *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 17(32), 33-64. [In Persian]

Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417.

Suratman, S. , Arafat, Y. & Eddy, S. (2020). The influence of principal's leadership and teacher's competence toward teacher's performance in Indonesia. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2) , 96-104.

Zareyi,M. , Soltani Fallah,A. , Falahatkar,A. and Bagheri dadvokalayi,M. (2022). Explaining the competency model of school principals from the perspective of the statement of the second step of the revolution. *Quarterly Journal of New Advances in Educational Management*, 3(1), 1-12. [In Persian]