۸۷-۱۱۰

الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت

دکتر عباس محمدی [۱] دکتر حیدر تورانی [۲]

چکیده: هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتبارسنجی الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت در سند تحول بنیادین بود. این پژوهش از نوع طرحهای ترکیبی و با رویکرد اکتشافی است. ابزار مورد استفاده در بخش کیفی، مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامهٔ محقق‌ساخته بود. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها مورد تحلیل مضمون و با روش نظریه داده‌بنیاد از نوع ساختارگرای چارمز مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. داده‌های بخش کمی نیز با روش همبستگی پیش‌بین و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. به‌منظور بررسی پرسشنامه از روش روایی محتوایی و روایی صوری استفاده شده و نتایج طی چندین مرحله تعدیل شده‌اند. نمونه‌گیری در بخش کیفی به‌صورت هدفمند و با تکنیک شبکه متخصصان انجام شده است و تعداد ۲۲ نفر از صاحب‌نظران در مصاحبه شرکت کرده‌اند. همچنین در بخش کمی جامعه آماری شامل ۱۱۵ نفر از مدیران ستادی شهر تهران بودند که از میان آنها ۸۶ نفر به روش تمام‌شماری (سرشماری) انتخاب شدند. یافته‌ها نشان دادند که در بخش کیفی بر مبنای مصاحبه‌ها در مجموع ۶۳ شایستگی به‌منزلهٔ شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی شناسایی شدند. در بخش کمی نیز کیفیت کلی مدل اندازه‌گیری در مجموع با ۵۸ شاخص مورد تأئید قرار گرفت. در نهایت، شاخصهای تأئید شده در قالب ۱۷ زیرمقوله، شش مقوله اصلی و در دو بعد تخصصی و عمومی تعیین و تعریف شدند.

کلید واژگان: شایستگی، گزینش و انتصاب مدیران، سند تحول بنیادین، زیرنظام راهبری و مدیریت

☑ تاریخ دریافت: ۹۹/۱۱/۳۰ ☑ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۹/۶

۱. **نویسنده مسئول:** استادیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. **Email:** A_Mohammadi@pnu.ac.ir
۲. استاد سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش. **Email:** heidar_toorani@yahoo.com

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

بیان مسئله

موضوع انتخاب و انتصاب مدیران شایسته در آموزش و پرورش از کلیدی‌ترین موضوعهایی است که سالهاست در رأس برنامه‌های سیاستگذاری و اجرایی وزارت آموزش و پرورش قرار گرفته و گامهایی نیز در راستای عملیاتی کردن آن برداشته شده است که عبارت‌اند از:

- نگارش سند ملی آموزش و پرورش،
- تنظیم مبانی نظری سند تحول بنیادین،
- تصویب سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و ...

در این میان سند تحول بنیادین کلیدی‌ترین سندی است که به‌منزلهٔ سند پایه برای ارزیابی و گزینش مدیران آموزش و پرورش و با هدف ارتقا و بهبود مستمر کیفیت نظام کارشناسی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این راستا، «زیرنظام راهبری و مدیریت» به‌منزلهٔ یکی از مهم‌ترین زیرنظامهای سند تحول بنیادین برای تأمین این هدف ایجاد شده و به‌طور مشخص راهکار ۶-۲۲ موضوع گزینش مدیران را مدنظر قرار داده است و «بازنگری ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران از ستاد تا مدرسه با رویکرد شایسته‌سالاری» را بخشی از برنامه‌های راهبردی زیرنظام تعیین کرده است (جدول ۱).

جدول ۱. راهکار ۶-۲۲ زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین برای غلبه بر چالش انتخاب و انتصاب مدیران آموزش و پرورش (شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۹۶)

راهکار شماره ۶-۲۲	گزینش مدیران در سطوح مختلف براساس شایسته‌سالاری و پیشگامی آنان در ارزشهای الهی و انسانی و معیارهای علمی، کارآمدی و باور به اهداف نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی
ردیف	عناوین برنامه‌ها
۱	بازنگری ضوابط انتخاب، انتصاب مدیران از ستاد تا مدرسه با رویکرد شایسته‌سالاری، کارآمدی و اثربخشی
۲	طراحی و استقرار شبکه ارتباطی مدیران مدارس برای دسترسی به اطلاعات و تجربیات مدیریتی (سیستم مدیریت دانش)
۳	رتبه‌بندی حرفه‌ای مدیران سطوح مختلف (از ستاد تا مدرسه) با رویکرد بالندگی شغلی
۴	طراحی و اجرای نظام آموزشی مدیران در دانشگاه فرهنگیان و جذب استعدادهای برتر و واجد شرایط در مشاغل مدیریتی

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

زیرنظام رهبری و مدیریت، «نظامی اســت جامع و چابک در سطوح مختلف کلان، عالی و میانی که ضمن برخورداری از ویژگیهای سازمان یادگیرنده، قادر است با هوشمندی همه نیروهای تغییر را به‌طور هماهنگ، کارا و اثربخش در جهت غایت تربیت یعنی تحقق مراتب حیات طیبه در همه ابعاد و اهــداف تربیت، یعنی آمادگی متربیان بــرای تحقق آگاهانه و اختیاری مراتب حیات طیبه در همه ابعاد رهنمون ســازد» (شورای عالی آموزش و پرورش ۱۳۹۰: ۵۶). براین اساس، مدیریت و راهبری آموزش و پرورش، به دلیل نقش، ماهیت، احاطه و جایگاه سازمانی خود، به‌مثابه یک «نظام» قلمداد می‌شــود و آموزش و پرورش مطلوب، برای تحقق آرمانهــا و اهداف خود نیازمند مدیریت و راهبری جامع، روشن و روان در سطوح مختلف مدیریت و راهبری کلان، عالی، میانی و اجرایی است (شورای عالی آموزش و پرورش، ۱۳۹۶).

در این راســتا اســتقرار «نظام شایسته‌ســالاری» برای انتخاب و انتصاب مدیران مدارس با شعار شایســته‌گزینی و ایجاد «سامانه الکترونیکی» برای تسهیل این فرایند از جمله گامهایی هستند که از سال ۱۳۹۶ برای تحقق هدفهای این زیرنظام در زمینه انتصاب مدیران بر اساس «شایستگی» برداشته شــده‌اند. شایستگی[1] ترکیبی اســت از دانش، مهارت، نگرش و ویژگیهای فردی که به یک فرد امکان می‌دهد تا وظایف مربوط را پس از احراز سمتهای مدیریتی یا ارتقا به سطوح بالاتر به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد (دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران حرفه‌ای، ۱۳۹۶).

با وجود این در زیرنظام راهبری و مدیریت، جزئیات دقیقی از مؤلفه‌های شایستگی که بتوان به‌عنوان شــابلونی برای انتخاب و انتصاب مدیران اســتفاده کرد، ارائه نشده اســت. بر اساس نتایج تحلیلی که پژوهشــگر از اسناد مرتبط به‌دست آورده، آنچه در این اسناد با عنوان شایستگی تبیین شده بسیار کلی و عام است و عملاً تبیینی دقیق از شایستگیهای حرفه‌ای و تخصصی مدیر به‌دست نمی‌دهد. همچنین تمرکز اصلی محتوای این ســند بر گزینش مدیران صف یا مدیران مدارس با تمرکز بر شایســتگیهای عمومی است و برای تعیین شایستگی و واجد شرایط بودن مدیران در سطح مدیران ستادی مؤلفه‌هایی دقیق تعیین نکرده است، از این رو متولیان امور گزینش نمی‌توانند از آن به‌عنوان شابلونی برای ارزیابی و انتخاب مدیران در رده‌های مختلف مانند مدیران عالی، میانی و پایه استفاده کنند. به‌عبارت‌دیگر ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی و در نتیجه شایسته‌گزینی در سند زیرنظام راهبری و مدیریت همچنان به‌مثابه کاستی باقی مانده است.

در راستای مرتفع‌سازی این کاستی، مطالعات متعدد در زمینه شناسایی این شایستگیها و ضرورت شایســته‌گزینی انجام شده است، اما اغلب این پژوهشها تمرکزشان بر شناسایی شایستگیهای مدیران در ســطح صف، یعنی معلمان و مدیران مدارس بوده است، نه مدیران ستادی آموزش و پرورش. مثلاً خنیفر و همکاران (۱۳۹۸) به شــاخصهایی همچون بالا بودن IQ و آشــنایی با سند تحول بنیادین؛

1. Competency

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

نجفی و همکاران (۱۳۹۷)، آشـــنایی با فرهنگ اســـلامی- ایرانی؛ بنیادی و همکاران (۱۳۹۶)، مهارت ICDL و آینده‌نگـــری و تفکر راهبـــردی؛ عبدالهی و همکاران (۱۳۹۴)، برنامه‌ریزی اســـتراتژیک و دانـــش مدیریت آموزش؛ عارف‌نژاد (۱۳۹۶)، نظم و آراســـتگی؛ غفاریان (۱۳۹۰)، آشـــنایی با آمار و کاربرد آن؛ خورشـــیدی و عامری(۱۳۹۵)، شخصیت کاریزماتیک، آشنایی با قوانین و مقررات، مهارت نظـــارت و کنترل؛ آقامحمـــدی(۱۳۹۶)، قانونگرایـــی؛ پورکریمی و همـــکاران (۱۳۹۵)، خودباوری و اعتماد به نفس؛ زین‌آبادی و عبدالحسینی(۱۳۹۶)، مثبت اندیشی؛ رضایت و همکاران (۱۳۹۰)، آشنایی با سیســـتم اطلاعات مدیریت، پژوهش- محوری، برنامه‌ریزی آموزشی؛ می‌کین و عبدالکریم[1](۲۰۱۹)، تفکر انتقادی، تصمیم‌گیری، هوش‌هیجانی بالا؛ آموزش و پرورش آلبرتا[2](۲۰۱۸)، آشـــنایی با شرایط بومـــی و محلی، مدیریت منابع مادی؛ ایوانـــز[3] (۲۰۱۶)، یادگیری مداوم، آینده‌نگری و تفکر راهبردی؛ اوتس[4] (۲۰۱۶)، انعطاف‌پذیری؛ ملینگ[5] و همکاران (۲۰۱۴) هدایت و رهبری، ریســـک‌پذیری، دانش مدیریت و مدیریت عمکرد و بوچاما[6]و همکاران (۲۰۱۴)، مدیریت منابع انســـانی، در زمینه شایستگی دست یافته‌اند.

با توجه به اینکه در هر یک از این جایگاهها، سطوح مختلفی از مدیران ایفای نقش می‌کنند، بدیهی است که شایستگیهای موردنیاز برای احراز شرایط مدیریتی در هر سطح متفاوت است. از این‌رو انتخاب و انتصاب مدیران ستادی مستلزم داشتن الگوی منسجمی از شایستگیهاست که با اهداف زیرنظام مدیریت و راهبری آموزش و پرورش همراستا باشد و مؤلفه‌های جامعی از شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی را در اختیار مجریان برنامه قرار دهد.

با توجه به اهمیت کلیدی شایســـته‌گزینی و برجســـته شدن آن در اسناد بالادستی نظام آموزشی مانند ســـند ملی آموزش و پرورش (۱۳۸۸)، نقشـــه جامع علمی کشـــور (۱۳۸۹)، برنامه درسی ملی (۱۳۹۱)، برنامه تعالی مدیریت مدرســـه (۱۳۹۳)، مبانی نظری ســـند تحول بنیادین (۱۳۹۰)، سند تحـــول بنیادین آموزش و پـــرورش (۱۳۹۰) و برنامه اجرایی زیرنظام راهبـــری و مدیریت (۱۳۹۶)، همچنین با توجه به‌کاســـتیهای موجود در ســـند زیرنظام راهبری و مدیریت و شکاف دانشی موجود در پژوهشهای پیشـــین، هدف این پژوهش، طراحی الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران ســـتادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت ســـند تحول بنیادین و بررســـی اعتبار الگوی به‌دســـت آمده از نظر مدیران حوزه ســـتادی و وزارت آموزش و پرورش است. به‌طور مشخص این پژوهش حول محور این پرســـش طراحی شده است که الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب

1. Mei Kin & Abdull Kareem
2. Alberta Education
3. Evans
4. Oates
5. Melling
6. Bouchamma

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین چیست و از چه اعتباری برخوردار است؟

پاسخگویی به این سؤال اصلی، مستلزم تدوین و بررسی سؤالات فرعی است که عبارت‌اند از:

۱. بر اساس دیدگاه و تجربه خبرگان، شایستگیهای مدیران آموزش و پرورش در حوزه ستاد (معاونان و مدیران اداری)، در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت در قالب چه ابعاد و مؤلفه‌هایی قابل تبیین است؟

۲. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شناسایی‌شده از دیدگاه مدیران ستادی (معاونان و مدیران اداری) از چه اعتباری برخوردارند؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر در چارچوب رویکرد آمیخته(کیفی-کمی) صورت گرفته است. ابزار گردآوری اطلاعات شامل مطالعات کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه بوده است. ابتدا شاخصها، مؤلفه‌ها و ابعاد شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش از مبانی نظری و همچنین اسناد بالادستی آموزش و پرورش استخراج شده، سپس بر اساس اطلاعات اولیه با ۲۲ نفر شامل سه گروه؛ الف) تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین[۱] (۹ نفر)، ب) کارشناسان اجرای زیرنظام راهبری و مدیریت[۲] (۷ نفر) و ج) اعضای هیئت‌علمی در رشته مدیریت آموزشی[۳] (۶ نفر) مصاحبه شده است. با این توصیف نمونه‌گیری هدفمند به شیوه نظری انجام شده است. فراستخواه (۱۳۹۵)، با تأیید نیاز هدفمند و نظری بودن چارچوب نمونه در نظریه برخاسته از داده‌ها، می‌افزاید که نظری بودن نمونه به این معناست که کفایت لازم را برای اینکه ما را به سطح انتزاع نظری برساند، دارا باشد. به بیانی دیگر در پژوهشهای کیفی، حجم نمونه را مترادف با کامل شدن داده‌ها یا اشباع داده‌ها می‌دانند. در پژوهش حاضر داده‌های به‌دست آمده در مصاحبه ۲۲ به اشباع رسید که برای انتخاب این افراد از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و هدفمند از نوع گلوله برفی استفاده شد، یعنی تمرکز بر افرادی بوده که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته‌اند تا بتوانند پاسخهایی غنی‌تر به سؤال پژوهش بدهند.

به‌منظور انجام دادن مصاحبه‌ها، روش نظریه برخاسته از داده‌ها و طرح سازنده‌گرایی چارمز[۴]

---

۱. افرادی که به‌صورت مستقیم در فرایند تولید سند تحول بنیادین مسئولیت یا مشارکت داشته‌اند از جمله مدیر طرح، مجری طرح، شورای علمی طرح، کمیته تلفیق سند، امور مالی و اجرایی طرح، کمیته مطالعات محیطی، کمیته نظارت، کارگروه تدوین گزارشهای سه‌گانه فلسفه و رهنامه، کمیته مطالعات مؤلفه‌های اصلی آموزش و پرورش، مسئولان و اعضای کارگروه زیرنظامها، کمیته مطالعات نظری، شورای هماهنگی کمیته‌ها، شورای علمی و کمسیون مدیریت و رهبری طرح.

۲. افرادی که در بررسی و تدوین اجرای زیرنظام راهبری و مدیریت مشارکت داشته‌اند.

۳. افرادی که عضو هیئت علمی یکی از دانشگاههای دولتی یا غیردولتی کشورند و تخصص آنها رشته مدیریت آموزشی است.

4. Charmaz constructivist design

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

برای بررسی موضوع پژوهش انتخـــاب شـد. به‌خلاف پارادایم اشتراس و کوربین[1] که بسیار تجویزی بوده و به شدت بر روش و رویه تـدوین نظریه تـمرکز دارد، هـمچنین بـه‌خلاف طرح نوظهور گلیزر[2] که بر حساسیت نظری و اجتناب از روش خاص تمرکز دارد، طرح سازنده‌گرایی گراندد تئوری چارمز در میانـــه این طیـــف قرار دارد و از ویژگیهای پارادایم اشـــتراس و کوربین همچـــون کدگذاری باز و محوری، همچنین ویژگیهای طرح نوظهور گلیزری همچون حساسیت نظری و مقایسه مداوم استفاده می‌کنـــد (چارمز، ۲۰۱۴). البتـــه از آنجایی که هدف این پژوهش ارائه و تدوین نظریه نیســـت، صرفاً کدگـــذاری اولیه و ثانویه روی داده‌ها صورت گرفته و تحلیل مضمونها تا ســـطح طبقه‌بندی مفهومی ادامه پیدا کرده است. به عقیده اشتراوس و کوربین روش نظریه داده بنیاد می‌تواند سه برونداد عمده داشته باشـــد: توصیف، طبقه‌بندی مفهومی و نظریه‌سازی. در پژوهش حاضر داده‌های گردآوری‌شده براســـاس مضامین مشترک دسته‌بندی شدند تا مفاهیم اصلی شـــکل گیرند (بازرگان، ۱۳۹۵: ۱۶۹). به‌منظـــور تجزیه‌وتحلیـــل داده‌های حاصـــل از مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون اســـتفاده شـــده اســـت. تحلیل مضمون روشی برای شـــناخت و ســـازماندهی الگوهای موجود در یک محتوا و معانی موجود در داده‌های کیفی اســـت (ویلینـــگ[3]، ۲۰۱۷). در ادامه، اعتبارســـنجی مدل(بخش کمی) با اســـتفاده از توزیع پرسشـــنامه در جامعه آماری مورد بررســـی قرار گرفت. در این بخش برای جامعه آماری، مدیران ســـتادی آموزش و پرورش شـــهر تهران در دو حوزه ســـتاد و منطقه انتخاب شـــدند که براســـاس آخرین آمـــار وزارت آموزش طی نامه شـــماره ۱۱۷۸۰/ م/ ص/۵۲ مورخه ۱۳۹۸/۵/۷ مدیران ســـتادی مجموعاً ۱۱۵ نفر بودند که کل جامعه آماری برای حجم نمونه انتخاب شـــد، یعنی از روش تمام‌شماری (سرشماری) استفاده شد که از این تعداد ۸۶ پرسشنامه تکمیل و برگشت داده شد. منظور از مدیران ســـتاد، آن دســـته از واحدها، گروهها و افرادی‌اند که فعالیت آنها به‌طور غیرمستقیم به اجرای وظایف اصلی ســـازمان کمک می‌کند. مدیران ســـتادی در این پژوهش شامل معاونان وزیر، مدیران کل حوزه ســـتادی، مدیران کل و رؤســـای مناطق آموزش و پرورش شـــهر تهران هستند که در مجموع به دو بخش مدیران حوزه ستاد و مدیران اداره کل شهر تهران تقسیم می‌شوند.

برای اطمینان از قابلیت اعتبار (روایی) داده‌ها، از روش بررســـی از سوی اعضا[4] (مصاحبه‌شوندگان)، روش سه‌ســـونگری منابـع داده‌ها[5] و تحـلیل مـوارد (شواهد) مـنفی/ مخـالف[6] استفـاده شد. همـچنین، برای محاسبهٔ پایایی کدگذاریهای انجام‌شده، از روشهای پایایی بازآزمون[7] و پایایی توافق میان دو کدگذار[8]

1. Strauss & Corbin
2. Glaser
3. Willing
4. Member checking
5. Data source triangulation
6. Negative/deviant case analysis
7. Test re-test reliability
8. Intercoder reliability

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

(توافق درون موضوعی) اســـتفاده شـــد. در پایایی بازآزمون، از میان مصاحبه‌هـــای انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه (م ۴، م ۸، م ۱۹) انتخاب شـــد و پژوهشـــگر هر کدام از آنها را دو بار در یک فاصله زمانی ۲۰ روزه کدگذاری کرد. پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش ۹۲ درصد به‌دست آمد که چون بالاتر از ۶۰٪ است، پس پایایی بازآزمون مورد تأیید است (کویل[1]، ۱۹۹۶؛ به نقل از خواستار، ۱۳۸۸). همچنین برای انجام دادن پایایی تـوافق میـان دو کـدگذار، از یک دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، پس از آموزش نحوه کدگذاری، خواسته شد تا سه مصاحبه انتخاب‌شده را کدگذاری کند. پایایی توافق میان دو کدگذار در این پژوهش ۸۶ درصد به‌دســـت آمد که چون بالاتر از ۶۰٪ است پس پایایی توافق میان دو کدگذار نیز مورد تأیید است.

یافته‌های پژوهش

◉ سؤال اول: بر اساس دیدگاه و تجربه خبرگان، شایستگیهای مدیران آموزش و پرورش در حوزه ستاد (معاونان و مدیران اداری)، در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت در قالب چه ابعاد و مؤلفه‌هایی قابل تبیین است؟

این ســـؤال مربوط به بخش کیفی پژوهش اســـت. پژوهشـــگر برای تحلیل داده‌های کیفی (متون مصاحبه)، از تحلیل مضمون اســـتفاده کرد، به این ترتیب که داده‌های کیفی را بارها و بارها مرور کرد. همچنین پژوهشـــگر پس از آشنایی و تســـلط به داده‌های کیفی، آنها را سازماندهی کرد و به کدگذاری متون سازماندهی‌شـــدهٔ مصاحبه‌ها پرداخت. درنتیجه، ۶۳ کد در راســـتای ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ســـتادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین شناسایی شد، ســـپس، محقق کدهای مشابه را در یک طبقه قرار داد و برای هر طبقه عنوانی که نمایانگر کل کدهای همان طبقه باشـــد، انتخاب کرد. درنهایت، با توجه به میزان فراوانی شـــاخصهای شناسایی‌شده ابعاد و مؤلفه‌های شایســـتگی مدیران ســـتادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت شناسایی شدند.

طی فرایند مصاحبه، صاحب‌نظران به طیفی وســـیع از شـــاخصها اشاره کردند. در ادامه پژوهشگر اهم گزاره‌های کلامی موجود در پاســـخ هریک از صاحب‌نظران به این سؤالات را تحلیل کرد. یافته‌ها نشان دادند که ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت از منظر خبرگان، شامل ۶۳ شاخص می‌شوند. در جدول شماره ۲ و ۳، شاخصها، زیرمقولات و مقولات مربوط به شایســـتگی مدیران ستادی آموزش و پرورش در دو بعد عمومی و تخصصی آورده شده است.

1. Kvale

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

الف) معیارهای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در بعد عمومی

جدول ۲. معیارهای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در بعد عمومی

بعد	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخصهای شناسایی‌شده
عمومی	ارزشها و نگرشها	ارزشهای اجتماعی	عزت‌نفس؛ آشنایی با فرهنگ ایرانی و اسلامی؛ پرهیزگاری و تقوا؛ قابل‌اعتماد بودن؛ اخلاق‌مداری
		ارزشها و نگرشهای سازمانی	مسئولیت‌پذیری؛ تعهد و تعلق سازمانی؛ مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجوع؛ قانون‌گرایی
	مهارتها و توانمندیهای مدیریتی	مهارتهای ادراکی	آینده‌نگری و تفکر راهبردی؛ بینش سیاسی؛ بینش اجتماعی؛ کل‌نگری و تفکر سیستمی؛ تفکر انتقادی؛ بینش فرهنگی؛ بینش اقتصادی
		مهارتهای انسانی	مهارت ارتباطی؛ پاسخگویی؛ هدایت و رهبری؛ مذاکره و متقاعدسازی؛ کارگروهی و تیم و شبکه‌سازی؛ مدیریت منابع انسانی
		مهارتهای فنی	مهارت ICDL؛ آشنایی با سیستمهای اطلاعات مدیریت؛ سازماندهی؛ مدیریت دانش؛ تصمیم‌گیری؛ برنامه‌ریزی استراتژیک
		توانمندیهای فردی	آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه؛ IQ بالا؛ آشنایی با یک زبان خارجی
	ویژگیهای شخصیتی	برونگرایی	شجاعت؛ شخصیت کاریزماتیک
		روان رنجوری	سلامت روانی؛ هوش‌هیجانی بالا
		پذیرش تجربه‌های جدید	یادگیری مداوم؛ انعطاف‌پذیری؛ ریسک‌پذیری، پژوهش-محور بودن
		وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری	نظم و آراستگی؛ کمال‌طلبی
		سازگاری	انتقادپذیری؛ مثبت‌اندیشی؛ خودباوری و اعتمادبه‌نفس

منبع: یافته‌های نگارندگان

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

ب) معیارهای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در بعد تخصصی

جدول ۳. معیارهای گزینش و انتصاب مدیران ستادی آموزش و پرورش در بعد تخصصی

بعد	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	شاخصهای شناسایی‌شده
تخصصی	دانش و مهارت شخصی	دانش و تخصص کاربردی	آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ آشنایی با اقتصاد آموزش و پرورش
		دانش‌پایه	دانش مدیریت؛ دانش رسانه؛ دانش انسان‌شناسی؛ دانش جامعه‌شناسی
	دانش و مهارت سازمانی	آشنایی با مبانی و اصول	آشنایی با نظام آموزش کشور؛ آشنایی با نظام قانون‌گذاری کشور؛ آشنایی با سند تحول بنیادین؛ آشنایی با قوانین و مقررات، آشنایی با نظام اداری کشور
		دانش و مهارت تخصصی آموزش	تجربه و مهارت آموزش؛ مدیریت استعداد؛ دانش مدیریت آموزش؛ برنامه‌ریزی آموزشی
	نظارت و کنترل	نظارت	مهارت نظارت و کنترل
		مدیریت منابع	مدیریت منابع مادی؛ مدیریت زمان؛ مدیریت عملکرد

منبع: یافته‌های نگارندگان

◉ سؤال دوم: ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شناسایی‌شده از دیدگاه مدیران ستادی(معاونان و مدیران اداری) از چه اعتباری برخوردارند؟

این سؤال مربوط به بخش کمی پژوهش است. پیش از پرداختن به سؤال پژوهش در بخش کمی، برای مشخص شدن نرمال بودن توزیع فراوانی متغیرهای پژوهش از آزمون نیکویی برازش کولموگروف - اسمیرنف استفاده شد. آزمون کولموگروف - اسمیرنف نشان داد که بعضی از توزیع داده‌های پژوهش، از توزیع نرمالی برخوردار نیستند، همچنین با توجه به تعداد کم نمونه آماری، تعداد کم گویه‌های پرسشنامه در بعضی از مؤلفه‌ها (مثلاً نظارت)، عدم نرمال بودن بعضی از توزیع داده‌ها و اکتشافی بودن مدل از نرم‌افزار Smart PLS برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. به‌منظور بررسی این سؤال پژوهش از تحلیل عاملی تأئیدی استفاده شد. همهٔ آزمونها که در ادامه به شرح هر یک پرداخته می‌شود، به بررسی اعتبار ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخصهای شناسایی‌شده مدیران آموزش و پرورش در حوزه ستادی می‌پردازند.

- **تحلیل عاملی تأییدی (مرحله اول):** مقادیر بار عاملی و مقدار t برای نشانگرهای هر سازه نشان داد که همه شاخصها (به جز شاخصهای مربوط به عزت نفس، بینش سیاسی، تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری و انتقادپذیری) به دلیل اینکه بارهای عاملی آنها بالای ۰/۵ بود، تأئید و در مدل آورده شدند. همچنین، همهٔ گویه‌ها دارای بار عاملی مناسبی بر متغیر مکنون مربوط به خود بودند و

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

این بارهای عاملی با توجه نمره تی(t) در سطح ۰/۰۱ معنادارند. به‌عبارت‌دیگر، مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) در سطح ۰/۰۱ است. در نتیجه، می‌توان گفت این نشانگرها از دقت لازم برای اندازه‌گیری سازه‌های مربوط به خود برخوردارند، لذا وارد تحلیل نهایی شدند.

- **آزمون پایایی:** برای بررسی پایایی مدل از دو معیار پایایی ترکیبی[1] (دایلون-گولداشتین[2]) و آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به اینکه میزان همه مؤلفه‌های مربوط به متغیر شایستگیها بالاتر از ۰/۷۰ به‌دست آمد، لذا پایایی مدل اندازه‌گیری مورد تأیید قرار گرفت.
- **آزمون روایی:** برای بررسی اینکه آیا اجزای مقیاس موردنظر توانایی تشکیل مقیاس را دارند یا برخی از آنها نامرتبط‌اند از روایی سازه‌ای[3] (عاملی) استفاده شد. سازه نامناسب سازه‌ای است که توافق نظری در محتوای آن وجود ندارد. روایی سازه‌ای به دو دسته روایی همگرایی[4] و روایی افتراقی[5] تقسیم می‌شود.

الف) روایی همگرایی: روایی همگرایی به همگرایی (همسو بودن یا همبستگی) آیتمهای تشکیل‌دهنده یک مقیاس اشاره دارد. اعتبار همگرا براساس مدل بیرونی و با محاسبه میانگین واریانس استخراج (AVE) بررسی می‌شود. با توجه به اینکه در پژوهش حاضر شاخص AVE در مورد متغیر اول از میزان ۰/۵۰ بیشتر است، این خود دلیلی بر روایی همگرای مناسب مدل اندازه‌گیری متغیر شایستگیهای مدیران ستادی آموزش و پرورش است.

ب) روایی واگرا یا تشخیصی: این بخش از روایی سازه‌ای به این موضوع اشاره دارد که آیتمهای مربوط به سازه‌های مختلف به‌صورتی بسیار قوی با یکدیگر همبستگی نداشته باشند تا براساس آن بتوان نتیجه گرفت که دو سازه یک هدف را اندازه‌گیری می‌کنند. این موضوع زمانی رخ می‌دهد که میان دو سازه به لحاظ تعریف همپوشانی وجود داشته باشد. برای ارزیابی این روایی از روشهای متوسط واریانس بیان‌شده (فورنر-لارکر[6]) استفاده شده است. با توجه به اینکه جذر میانگین واریانس استخراج شده ($\sqrt{AVE}$) در هر متغیر پنهان از شایستگیهای مدیران ستادی آموزش و پرورش بیشتر از حداکثر همبستگی آن با متغیرهای پنهان دیگر است، این امر بیان‌کننده روایی تشخیصی مناسب مدل اندازه‌گیری مورد بررسی است.

- **آزمون کیفیت مدل اندازه‌گیری:** کیفیت مدل اندازه‌گیری از طریق شاخص اشتراک با روایی متقاطع (CV Com) محاسبه شد. در واقع این شاخص توانایی مدل مسیر را در پیش‌بینی متغیرهای مشاهده‌پذیر از طریق مقادیر متغیر پنهان متناظرشان می‌سنجد. چنانچه این شاخص

1. Composite reliability
2. Dillon-Goldstein
3. Construct validity
4. Convergent validity
5. Discriminant validity
6. Fornell-Larcker

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

عددی مثبت را نشان دهد، مدل اندازه‌گیری انعکاسی از کیفیت لازم برخوردار است. با توجه به اینکه در مدل اندازه‌گیری مورد بررسی، مقادیر شاخص اشتراک با روایی متقاطع مثبت و بالاست، پس کیفیت مدل اندازه‌گیری تأیید می‌شود.

- **تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم:** یکی از قابلیتهای نرم‌افزار Smart PLS تحلیل مدلهایی است که دارای عاملهای مرتبه دوم‌اند. مدل عاملی مرتبه دوم را به‌مثابه نوعی از مدلهای عاملی تعریف می‌کنند که در آن عاملهای مکنون که با استفاده از متغیرهای مشاهده‌شده اندازه‌گیری می‌شوند، خود تحت‌تأثیر یک متغیر زیربنایی‌تر و به‌عبارتی متغیر مکنون، اما در یک سطح بالاتر قرار دارند (عباسزاده و همکاران، ۱۳۹۳). چون در پژوهش حاضر، هر کدام از متغیرها (ارزشها و نگرشهای سازمانی؛ ارزشهای اجتماعی؛ مهارتهای ادراکی؛ مهارتهای انسانی؛ مهارتهای فنی؛ توانمندیهای فردی؛ برونگرایی؛ روان‌رنجوری؛ پذیرش تجربه‌های جدید؛ وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری؛ سازگاری؛ دانش تخصصی-کاربردی؛ دانش پایه؛ آشنایی با مبانی و اصول؛ دانش و مهارت تخصصی آموزش؛ نظارت و مدیریت منابع) می‌توانند به‌عنوان نشانگر یا ابعاد متغیر اول (شایستگیهای مدیران ستادی آموزش و پرورش) عمل کنند، لذا تحلیل عاملی مرتبه دوم و سوم انجام شده است (جدولهای ۴، ۵ و ۶).

جدول ۴. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای متغیر شایستگیهای مدیران ستادی

	مقوله	بار عاملی	مقدار t	سطح معناداری	R^2
شایستگیهای مدیران ستادی	شایستگیهای عمومی	۰/۹۸۱	۷۳/۰۱۱	۰/۰۱	۰/۹۰۴
	شایستگیهای تخصصی	۰/۸۶۸	۲۶/۹۱۱	۰/۰۱	۰/۷۵۳

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای یک از متغیرهای شایستگیهای عمومی و تخصصی مدیران ستادی

	مقوله	بار عاملی	مقدار t	سطح معناداری	R^2
شایستگیهای عمومی	ارزشها و نگرشها	۰/۶۶۹	۴۰/۶۳۰	۰/۰۱	۰/۴۴۷
	مهارتها و توانمندیهای مدیریتی	۰/۹۳۹	۶۷/۴۹۸	۰/۰۱	۰/۸۸۱
	ویژگیهای شخصیتی	۰/۸۵۱	۲۰/۷۳۸	۰/۰۱	۰/۷۲۴
شایستگیهای تخصصی	دانش و مهارت شخصی	۰/۸۰۵	۱۵/۵۴۷	۰/۰۱	۰/۶۴۸
	دانش و مهارت سازمانی	۰/۹۱۵	۳۳۵۶/۶۴۹	۰/۰۱	۰/۸۳۷
	نظارت و کنترل	۰/۶۶۶	۶/۱۶۷	۰/۰۱	۰/۴۴۳

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

جدول ۶. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه سوم برای هر یک از مقوله‌های متغیر شایستگیهای مدیران ستادی

مقوله	زیرمقوله	بار عاملی	مقدار t	سطح معناداری	R^2
ارزشها و نگرشها	ارزشهای اجتماعی	۰/۸۳۴	۲۹/۱۲۰	۰/۰۱	۰/۶۹۵
	ارزشها و نگرشهای سازمانی	۰/۸۶۴	۲۳/۱۸۹	۰/۰۱	۰/۷۴۷
مهارتها و توانمندیهای مدیریتی	مهارتهای ادراکی	۰/۸۷۲	۲۷/۶۰۳	۰/۰۱	۰/۷۶۱
	مهارتهای انسانی	۰/۸۱۵	۲۹/۴۳۶	۰/۰۱	۰/۶۶۵
	مهارتهای فنی	۰/۸۹۴	۴۶/۰۶۸	۰/۰۱	۰/۷۹۹
	توانمندیهای فردی	۰/۶۷۸	۱۱/۶۰۲	۰/۰۱	۰/۴۵۹
ویژگیهای شخصیتی	برونگرایی	۰/۵۳۹	۶/۲۲۹	۰/۰۱	۰/۲۹۰
	روان‌رنجوری	۰/۷۶۹	۱۱/۴۶۸	۰/۰۱	۰/۵۹۱
	پذیرش تجربه‌های جدید	۰/۷۹۵	۱۶/۸۰۲	۰/۰۱	۰/۶۳۴
	وجدانی‌بودن و مسئولیت‌پذیری	۰/۸۰۷	۱۷/۰۴۴	۰/۰۱	۰/۶۵۰
	سازگاری	۰/۷۶۷	۱۶/۱۲۱	۰/۰۱	۰/۵۸۸
دانش و مهارت شخصی	دانش تخصصی- کاربردی	۰/۸۵۰	۲۷/۴۲۲	۰/۰۱	۰/۷۲۳
	دانش پایه	۰/۹۴۹	۷۷/۹۱۵	۰/۰۱	۰/۹۰۰
دانش و مهارت سازمانی	آشنایی با مبانی و اصول	۰/۹۴۹	۱۰۹/۹۶۴	۰/۰۱	۰/۹۰۰
	دانش و مهارت تخصصی آموزش	۰/۸۲۴	۱۷/۲۴۰	۰/۰۱	۰/۶۸۰
نظارت و کنترل	نظارت	۰/۷۱۰	۹/۳۹۲	۰/۰۱	۰/۵۰۴
	مدیریت منابع	۰/۹۴۵	۷۳/۹۴۳	۰/۰۱	۰/۸۹۳

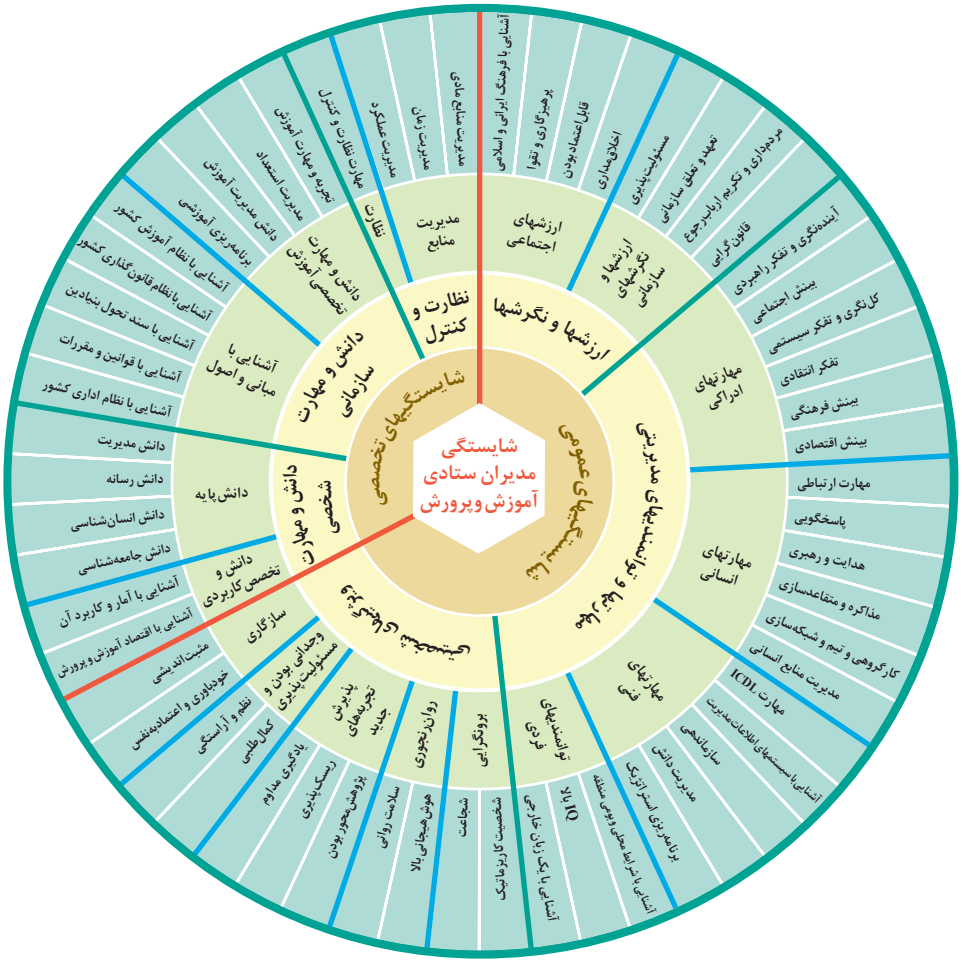
بر اساس نتایج جدولهای ۴، ۵ و ۶ مشخص است که مقادیر بار عاملی در تحلیل عاملی مرتبه دوم و سوم، مطلوب است. همچنین مقدار t متناظر با هر بار عاملی بیشتر از مقدار بحرانی آن (۲/۵۸) درسطح ۰/۰۱ و معنادار است. همچنین ضریب تعیین (R^2) ارتباط میان واریانس تبیین‌شده یک متغیر مکنون را با مقدار کل واریانس آن مورد سنجش قرار می‌دهد. مقدار این ضریب میان صفر تا یک است که مقادیر بزرگ‌تر، مطلوب‌تر است. مقادیر ۰/۱۹، ۰/۳۳ ، و ۰/۶۷ به ترتیب ضعیف، متوسط و قابل‌توجه

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

توصیف شـــده اســـت (هنســـلر[1] و همکاران، ۲۰۰۹). با توجه به جداول مذکور مقادیر R^2 قابل‌توجه و مطلوب است.

الگوی نهایی مدیران آموزش و پرورش

با توجه به نتایج به‌دست آمده در این پژوهش، الگوی نهایی شایستگیهای مدیران آموزش و پرورش در ســـطح مدیران ستادی آموزش و پرورش، دارای ۵۸ گویه، ۱۷ زیرمقوله، شش مقوله اصلی در دو بعد عمومی و تخصصی است.



شکل ۱. الگوی نهایی مدیران آموزش و پرورش

1. Henseler

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

■ بحث و نتیجه‌گیری ■

به‌زعم پژوهشگران، از ضعفهایی که نظام آموزشی کشور ما در سطوح مختلف مدیریت با آن مواجه اســـت، واقعی نبودن فرایند انتخاب و انتصاب مدیران و نداشتن شابلونی است که بتواند به‌مثابه الگویی کارآمد، ملاکهای لازم را برای احراز پســـتهای مدیریتی در سطوح مختلف نظام آموزش و پرورش مانند مدیران ستادی به جهت نقش حیاتی ایشان به‌منزلهٔ برنامه‌ریزان اصلی در سیاستگذاری، خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی کلان، هدایت و نظارت عالیه بر عملکرد دســـتگاه آموزش و پـــرورش فراهم آورد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف کلی، طراحی و اعتبارســـنجی الگوی شایستگی برای گزینش و انتصاب مدیران ســـتادی آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت سند تحول بنیادین مندرج در سند تحول بنیادین صورت گرفته است.

بر اســـاس نتایج حاصل از تحلیل موضوعی (تم) و متون مصاحبه‌هـــای ۲۲ گانه، تعداد ۶۳ مورد از مهم‌ترین شـــاخصهای محوری مربوط به شایستگی مدیران ستادی آموزش و پرورش به روش استقرایی کشف و گردآوری شد. در ادامه بخش کمی نیز کیفیت کلی مدل اندازه‌گیری در مجموع با ۵۸ شاخص مورد تأئید قرار گرفت. نهایتاً، شـــاخصهای تأئیدشـــده در قالب ۱۷ زیرمقوله، شش مقوله اصلی و نهایتاً در دو بعد تخصصی و عمومی تعیین و تعریف شـــدند. در ادامه، این شایستگیها همراه با ابعاد، مقولات، زیرمقولات و شاخصها توضیح داده می‌شوند.

۱. شایستگیهای عمومی

یکی از ویژگیهای تعیین‌کننده موفقیت شغلی مدیران ستاد شایستگیهای عمومی آنهاست. این بعد از ســـه مقوله اصلی تشکیل شده است: ارزشها و نگرشـــها، مهارتها و توانمندیهای مدیریتی، ویژگیهای شخصیتی.

۱-۱. ارزشها و نگرشها: بعد کلان آموزش و پرورش به شدت با جامعه و فلسفه اجتماعی حاکم بر آن در ارتباط است و این ارزشها نقشی تعیین‌کننده در هدف‌گذاری کلان آموزش و پرورش دارند. مدیران ســـتاد باید از این ارزشـــها آگاه و در عمل نیز بدانها پایبند باشند. این مقوله از دو زیرمقوله تشکیل شده است: ارزشهای اجتماعی، ارزشها و نگرشهای سازمانی.

۱-۱-۱. شـــاخصهای مرتبط با زیرمقوله ارزشهای اجتماعی: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در ســـند تحول بنیادین در حوزه «ارزشهای اجتماعی» عبارت‌اند از: عزت‌نفس؛ آشنایی با فرهنگ ایرانی و اسلامی؛ پرهیزگاری و تقوا؛ قابل‌اعتماد بودن؛ اخلاق‌مداری. به‌طورمثال، یکی از تدوین‌کنندگان ســـند تحول بنیادین معتقد است که: «یک

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

مدیـــر آموزش و پرورش باید دارای فضائل اخلاقی و شایســـتگیهای حرفه‌ای با هویت یکپارچه توحیدی بر اساس نظام معیار اسلامی باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات نجفی و همکاران (۱۳۹۷) در زمینه عامل «آشـــنایی با فرهنگ اســـلامی- ایرانی» همسوست و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

۱-۱-۲. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله ارزشها و نگرشهای سازمانی: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشـــان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در ســـند تحول بنیادین در حوزه «ارزشـــها و نگرشهای ســـازمانی» عبارت‌اند از: مسئولیت‌پذیری؛ تعهد و تعلق سازمانی؛ مردم‌داری و تکریم ارباب‌رجـــوع؛ قانون‌گرایی. به‌طورمثال، یکی از اعضای هیئت علمی دانشـــگاه معتقد اســـت که: «به‌نظر من در وهله اول یک مدیر باید علاقه و تعهد نســـبت به شغلش داشته باشد. اگر علاقه و تعهد لازم را داشـــته باشـــد هم از امکانات موجود به نحو احسنت استفاده می‌کند و هم اینکه تدارک می‌بیند فرصتهایی را که به بهسازی وضع موجود کمک می‌کند». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دســـت آمده در مطالعات آقامحمدی (۱۳۹۶) در زمینهٔ عامل «قانون‌گرایی» و ابل[1] (۲۰۰۸) در زمینهٔ عامل «تعهد و تعلق سازمانی» همخوانی دارنـــد و تأییدکننـــده نتایج بـــه‌دست آمـــده در این پژوهشهاست.

۱-۲. مهارتها و توانمندیهای مدیریتی: مدیران ســـتادی به‌منظـــور انجام دادن وظایف شغلی‌شـــان باید مجهز به مهارتهای مدیریتی باشـــند. این مهارتها بر کیفیت نظام آموزشی از بالا تا پایین تأثیر می‌گذارد. مهارتهای مدیریتی مورد نیاز مدیران ســـتادی عبارت‌اند از: مهارتهای ادراکی، مهارتهای انسانی، مهارتهای فنی، توانمندی فردی.

۱-۲-۱. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله مهارتهای ادراکی: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشـــان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «مهارتهای ادراکی» عبارت‌اند از: آینده‌نگری و تفکر راهبردی؛ بینش سیاسی؛ بینش اجتماعی؛ کل‌نگری و تفکر سیستمی؛ تفکر انتقادی؛ بینش فرهنگی؛ بینش اقتصـــادی. به‌طور مثال یکی از اجرا کنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت معتقد اســـت که: «اینکه یک مدیر باید مسیر مطمئن و الهام‌بخش را برای خودش و کارمندهایش و کارکنانش ترســـیم بکند، اینکه بتواند چشم‌انداز، اهداف، راهبردها، خط‌مشی و مأموریتهای اصلی ســـازمان را ترسیم کند، تدوین کند». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات ایوانز (۲۰۱۶) در زمینهٔ عامل «آینده‌نگری و تفکر راهبردی» و می‌کین و عبدالکریم

1. Abel

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

(۲۰۱۹) در رابطـــه با عامل «تفکر انتقادی» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دســـت آمده در این پژوهشهاست.

۱-۲-۲. شـــاخصهای مرتبط با زیرمقوله مهارتهای انسانی: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشـــان داد که شایســـتگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «مهارتهای انسانی» عبارت‌اند از: مهارت ارتباطی؛ پاســـخگویی؛ هدایت و رهبری؛ مذاکره و متقاعدسازی؛ کارگروهی و تیم و شبکه‌ســـازی؛ مدیریت منابع انسانی. یکی از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینـــه می‌گوید که: «به نظر بنده مدیر باید بتواند آدمهـــای خوب و توانمندی را انتخاب کند، واجد صلاحیت انتخاب کند، به توسعه حرفه‌ای همکارانش توجه بکند. اینکه بالندگی و فرصت یادگیـــری را برای همکارانش فراهم بکند». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دســـت آمده در مطالعات بوچاما و همکاران (۲۰۱۴) در زمینهٔ عامل «مدیریت منابع انسانی» و ملینگ و همکاران (۲۰۱۴) در زمینـهٔ عامـل «هـدایت و رهـــبری» همـخوانی دارنـد و تأییـدکننـده نتـایج بـه‌دسـت آمـده در این پژوهشهاست.

۱-۲-۳. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله مهارتهای فنی: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشـــان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «مهارتهای فنی» عبارت‌اند از: مهارت ICDL؛ آشـــنایی با سیســـتمهای اطلاعات مدیریت؛ ســـازماندهی؛ مدیریت دانش؛ تصمیم‌گیری؛ برنامه‌ریزی اســـتراتژیک. به‌طور مثال، یکی از اعضای هیئت علمی دانشگاه بیان مـــی‌دارد که: «توان به‌کارگیری فناوریهای نویـــن را من یک مهارت حرفه‌ای برای مدیران تلقی می‌کنم، اینکه فناوریهای روز آمـــده ولی مدیر ما هنوز در قالب قدیمی می‌خواهد حرکت کند، این یک ایراد بزرگ اســـت. مدیر باید بلد باشد فناوریهای نوین را هم بشناسد، هم استفاده کند، هم ترویج کند و هم مستقر کند». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات رضایت و همکاران (۱۳۹۰) در زمینهٔ عامل «آشـــنایی با سیستم اطلاعات مدیریت»، عبدالهی و همکاران (۱۳۹۴) در زمینهٔ عامل «برنامه‌ریزی استراتژیک»، می‌کین و عبدالکریم (۲۰۱۹) در زمینهٔ عامل «تصمیم‌گیری» و بنیادی و همکاران (۱۳۹۷) در زمینهٔ عامل «مهارت ICDL» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

۱-۲-۴. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله توانمندیهای فردی: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشـــان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظـــام راهبری و مدیریت مندرج در ســـند تحول بنیادین در حـــوزه «توانمندیهای فردی»

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

عبارت‌اند از: آشنایی با شرایط محلی و بومی منطقه؛ IQ بالا؛ آشنایی با یک زبان خارجی. به‌طور مثال یکی از اجراکنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت معتقد است: «برای توسعه مدیران در حوزه ستادی، انتخاب و جذب دانشجویان و فارغ‌التحصیلان ممتاز دانشگاهها توصیه می‌شود». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات خنیفر و همکاران (۱۳۹۸) در زمینهٔ عامل «IQ بالا» و آموزش و پرورش آلبرتا (۲۰۱۸) در زمینهٔ عامل «آشنایی با شرایط بومی و محلی» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

۱-۳. ویژگیهای شخصیتی: مدیریت کلان نظام آموزش و پرورش به افرادی با ویژگیهای شخصیتی خاص نیاز دارد. این ویژگیهای شخصیتی عبارت‌اند از: برونگرایی، روان‌رنجوری، پذیرش تجربه‌های جدید، وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری، سازگاری.

۱-۳-۱. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله برونگرایی: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «برونگرایی» عبارت‌اند از: شجاعت؛ شخصیت کاریزماتیک. یکی از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینه می‌گوید که: « موضوع مهم در انتخاب مدیران که برای من خیلی‌خیلی اهمیت دارد، توجه به آدمهایی است که مبنای قدرتشان کاریزما و فرمندی است. ما اگر در حوزه مدیریت بخواهیم به مبانی قانونی نفوذ در رفتار دیگران اشاره بکنیم این یعنی قدرت. آدمهای با شخصیت کاریزماتیک نگاهشون را عادلانه بین مخاطبانشون تقدیم می‌کنند». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده درمطالعات خورشیدی و عامری (۱۳۹۵) در زمینهٔ عامل «شخصیت کاریزماتیک» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

۱-۳-۲. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله روان‌رنجوری: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «روان‌رنجوری» عبارت‌اند از: سلامت روانی؛ هوش‌هیجانی بالا. یکی از اعضای هیئت علمی دانشگاه در رشته مدیریت آموزشی معتقد است که: «در مورد انواع هوش زیاد نوشته شده و زیاد خوانده‌ایم اما از نظر بنده یک مدیر به‌ویژه در سطوح بالاتر سازمان باید از هوش شناختی و هوش‌هیجانی برخوردار باشد. به قول گلمن[1] (۱۳۸۷)، ۸۵ درصد علت تمایز مدیران عالی و مدیران متوسط به هوش‌هیجانی بستگی دارد». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات می‌کین و عبدالکریم (۲۰۱۹) در زمینهٔ عامل «هوش‌هیجانی بالا» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

1. Goleman

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

۱-۳-۳. شـــاخصهای مرتبط با زیرمقوله پذیرش تجربه‌های جدید: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «پذیرش تجربه‌های جدیـــد» عبارت‌اند از: یادگیری مـــداوم؛ انعطاف‌پذیری؛ ریســـک‌پذیری؛ پژوهش-محور بودن. در این زمینه یکی از اجرا کنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت بیان می‌کند که: «بحث یادگیری مداوم را هم پیرو همان پژوهندگی می‌توانیم داشته باشیم، یعنی همیشه یک مدیر باید در حال یادگیری باشـــد. همیشه خود را در معرض آموزش قرار دهد. همیشه خود را در معرض مطالب نوین و جدید علمی و آموزشی قرار دهد و ذهنش به روز باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات اوتس (۲۰۱۶) در زمینهٔ عامل «انعطاف‌پذیری»، ملینگ و همکاران (۲۰۱۴) در زمینهٔ عامل «ریسک‌پذیری»، رضایت و همکاران (۱۳۹۰) در زمینهٔ عامل «پژوهش-محوری»، همچنین یافته‌های مطالعات ایوانز (۲۰۱۶) در زمینهٔ عامل «یادگیری مداوم» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

۱-۳-۴. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله وجدانی بودن و مسئولیت‌پذیری: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تـــراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در ســـند تحول بنیادیـــن در حوزه «وجدانی بودن و مســـئولیت‌پذیری» عبارت‌اند از: نظم و آراســـتگی؛ کمال‌طلبی. یکی از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینه می‌گوید که: «یک مدیر در سیستم آموزشی باید از آراستگی ظاهر و وارستگی اخلاقی برخوردار باشد، تا نفوذ کلام او روی زیرمجموعه مربوطه از تأثیرگذاری لازم برخوردار باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات عارف‌نژاد (۱۳۹۶) در زمینه عامل «نظم و آراستگی» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

۱-۳-۵. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله سازگاری: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ســـتادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «سازگاری» عبارت‌اند از: انتقادپذیری؛ مثبت‌اندیشی؛ خودباوری و اعتمادبه‌نفس. به نظر یکی از اعضای هیئت علمی دانشـــگاه در رشته مدیریت آموزشی «یک مدیر در سطوح مختلف باید دارای اعتماد به نفس باشد، منظور من از اعتماد به نفس مدیران در برگیرنده خودباوری و کارآمدی یا احســـاس کارآمدی مدیران این اســـت که بتوانند در برخورد با مسائل و گزاره‌های مختلف با تکیه بر توانایی خودشان منشأ اثر بوده و باز بتوانند مسائل و مشکلات را به‌راحتی حل کنند». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵) در زمینهٔ عامل «خودباوری و اعتماد به نفس» و زین‌آبادی و عبدالحسینی (۱۳۹۶) در زمینهٔ عامل «مثبت‌اندیشی» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

۲. شایستگیهای تخصصی

مدیران ستادی علاوه بر شایستگیهای عمومی، به شایستگیهای تخصصی برای انجام دادن موفقیت‌آمیز کارکردهای مدیریتی نیاز دارند. این شایستگیها از مقولات زیر تشکیل شده اند: دانش و مهارت شخصی، دانش و مهارت سازمانی، نظارت و کنترل.

۲-۱. دانش و مهارت شخصی: اداره نظام عریض و طویل آموزش و پرورش به مدیرانی نیاز دارد که از دانش و مهارتهای لازم و کاربردی در این زمینه برخوردار باشند. دانش و مهارت شخصی از دو زیرمقوله تشکیل شده است: دانش و مهارت کاربردی، دانش پایه.

۲-۱-۱. شـــاخصهای مرتبط با زیرمقوله دانش و تخصص کاربردی: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشـــان داد که شایســـتگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پـــرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در ســـند تحول بنیادین در حوزه «دانش و تخصص کاربردی» عبارت‌اند از: آشنایی با آمار و کاربرد آن؛ آشنایی با اقتصاد آموزش و پرورش. یکی از اجراکنندگان زیرنظام راهبری و مدیریت در مورد شایســـتگی مدیران آموزش و پرورش بیان می‌کند که: «یک مدیر باید با آمار و طریق استفاده از آن آشنا باشند، چون مدیران عالی با این آمارها سروکار دارند. باید بتوانند تحلیل درستی از این آمارها داشته باشند». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات غفاریان (۱۳۹۰) در مورد عامل «آشنایی با آمار و کاربرد آن» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

۲-۱-۲. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله دانش پایه: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشـــان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در ســـند تحول بنیادین در حوزه «دانـــش پایه» عبارت‌اند از: دانش مدیریت؛ دانش رسانه؛ دانش انسان‌شناسی؛ دانش جامعه‌شناسی. به اعتقاد یکی از اعضای هیئت علمی دانشـــگاه در رشـــته مدیریت آموزشـــی: «یک مدیر علاوه بر آن توانایی و مهارتهایی که از طریق تجربه به‌دست آورده قبل از هر چیز باید مهارتهای علمی داشته باشد، یعنی دانش مدیریت را داشـــته باشد، علم مدیریت را داشته باشد، با ویژگیهایی که به‌روز است و در دنیا و مخصوصاً برای مدیریت مدارس و حتی در سطوح مختلف مدیریت چه صف و چه ستاد استفاده می‌شود، آشـــنا باشد. باید به علم روز مدیریت تسلط داشته باشد و بتواند از علم مدیریت استفاده بکند». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دســـت آمده در مطالعات ملینگ و همکاران (۲۰۱۴) در زمینهٔ عامل «دانش مدیریت» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

۲-۲. دانش و مهارت سازمانی: سطوح عالی نظام آموزش و پرورش رابطه‌ای تنگاتنگ با جامعه، قوانین، ارزشها و بخشهای گوناگون جامعه دارد. بنابراین، هدایت نظام آموزش و پرورش

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

نیازمند آشـــنایی با قوانین و نحوه ارتباط بخشـــهای گوناگون جامعه و همچنین تجربه و دانش مدیریتی اســـت. دانش و مهارت ســـازمانی از دو زیرمقوله تشکیل شده است: آشنایی با مبانی و اصول، دانش و مهارت تخصصی آموزش.

۲-۲-۱. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله آشـــنایی با مبانی و اصول: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشـــان داد که شایســـتگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در ســـند تحول بنیادین در حوزه «آشـــنایی با مبانی و اصول» عبارت‌اند از: آشـــنایی با نظام آموزش کشـــور؛ آشـــنایی با نظام قانون‌گذاری کشور؛ آشنایی با سند تحول بنیادین؛ آشنایی با قوانین و مقررات، آشنایی با نظام اداری کشور. به‌اعتقاد یکی از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین: «با نظر به آنکه اسناد بالادستی باید مبنای سیاســـتگذاریهای مدیران قرار گیرد، بنابراین آگاهی از مفاد اسناد بالادستی لازمه کار مدیران اســـت، به‌ویژه اسناد بالادســـتی مرتبط با آموزش و پرورش، در غیر این صورت نخواهد توانست کارایی لازم را در امر هدایتگری خویش داشـــته باشـــد». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات خنیفر و همکاران (۱۳۹۸) در زمینه عامل «آشـــنایی با ســـند تحول بنیادین» و خورشـــیدی و عامری (۱۳۹۵) در زمینه عامل «آشنایی با قوانین و مقررات» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

۲-۲-۲. شـــاخصهای مرتبط با زیرمقوله دانش و مهارت تخصصی آموزش: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشـــان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در ســـند تحول بنیادین در حوزه «دانش و مهارت تخصصی آموزش» عبارت‌اند از: تجربه و مهارت آموزش؛ مدیریت اســـتعداد؛ دانش مدیریت آموزش؛ برنامه‌ریزی آموزشـــی. یکی از اعضای هیئت علمی دانشگاه در رشته مدیریت آموزشـــی معتقد اســـت که: «برای مدیران عالی آموزش و پرورش آنچه خیلی مهم اســـت، باید حتماً دانش مدیریت داشـــته باشند. به نظر من کســـانی که در سطح وزارت و یا معاونان وزیر هســـتند باید حتماً دارای مدرک کارشناســـی ارشد یا دکتری مدیریت آموزشی باشـــند. از نظر من دکتری سایر رشـــته‌ها فایده‌ای ندارد و باید حتماً رشته مدیریت آموزشی باشـــد که بتواند نگاهی جامع به مدیریت آموزشی و مسائل آموزش و پرورش داشته باشند». ایـــن یافته‌ها با یافته‌های به‌دســـت آمده در مطالعات رضایت و همـــکاران (۱۳۹۰) در رابطه با عامل «برنامه‌ریزی آموزشی»، همچنین، در مطالعات عبدالهی و همکاران (۱۳۹۴) در رابطه با عامل «دانـش مدیـریت آمـوزش» همـخوانی داشتـه و تأییـدکننـده نتایـج به‌دسـت آمـده در این پژوهشهاست.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

۲-۳. نظارت و کنترل: یکی از کارکردهای مدیریت، نظارت و کنترل اســت. این کارکرد در نظام آموزش و پرورش به دلیل ویژگیهای خاص آن همچون ســاختار متمرکز و بزرگ آن اهمیت دوچندان می‌یابد. بنابراین، لازم اســت مدیران ستادی از مهارتهای نظارتی و مدیریت منابع بالایی برخوردار باشند.

۲-۳-۱. شاخصهای مرتبط با زیرمقوله نظارت: نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشــان داد که شایستگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در سند تحول بنیادین در حوزه «نظارت» عبارت‌اند از: مهارت نظارت و کنتــرل. یکی از اجراکنندگان زیرنظام راهبری و مدیریــت در این خصوص بیان می‌کند که: «به نظر من یک مدیر باید بر حوزه‌های مختلف کاری اشــراف داشــته و آنها را به طور مستمر نظــارت کند. اینکه هم بتواند آن فرایندهــای کاری را کنترل و مدیریت کند و هم اینکه بتواند در ارتباط با بحث اثربخشــی شرایط لازم را محقق کند و هدف آموزش و پرورش فراهم سازد». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دست آمده در مطالعات خورشیدی و عامری (۱۳۹۵) در زمینهٔ عامل «مهارت نظارت و کنترل» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

۲-۳-۲. شــاخصهای مرتبط با زیرمقوله مدیریت منابع: نتایــج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که شایســتگیهای موردنیاز مدیران ستادی (اداری) آموزش و پرورش در تــراز زیرنظام راهبری و مدیریت مندرج در ســند تحول بنیادین در حوزه «مدیریت منابع» عبارت‌اند از: مدیریت منابع مادی؛ مدیریت زمان؛ مدیریت عملکرد. یکی از تدوین‌کنندگان سند تحول بنیادین در این زمینه می‌گوید که: «یک مدیر باید قدرت شناســایی و پیگیری جدی و مستمر برای کسب و جذب منابع مادی مفید و مؤثر از داخل و خارج سازمان را داشته باشد». این یافته‌ها با یافته‌های به‌دســت آمده در مطالعات ملینگ و همکاران (۲۰۱۴) در زمینه عامل «مدیریت عملکرد» و آموزش و پرورش آلبرتا (۲۰۱۸) در ارتباط با عامل «مدیریت منابع مادی» همخوانی دارند و تأییدکننده نتایج به‌دست آمده در این پژوهشهاست.

یافته‌های پژوهش حاضر تا حدودی یافته‌های پژوهشهای انجام‌شده پیرامون شایستگیهای مدیران را در دو حوزه صفی و ســتادی آموزش و پرورش مورد تأیید قرار می‌دهند، با این تفاوت که هیچ‌یک از پژوهشهای انجام‌شده حول محور زیرنظام راهبری و مدیریت و در راستای اهداف و راهکارهای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که بنیان نظری تحول راهبردی در نظام تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی ایران است انجام نگرفته است.

با توجه به یافته‌های حاصل از این پژوهش پیشــنهاد می‌شــود که الگوی حاصل از این پژوهش در پیاده‌سازی نظامهای مبتنی بر شایستگی به‌ویژه جانشین‌پروری که اخیراً مورد توجه بسیاری از سازمانها

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

به‌ویژه سازمانهای آموزشی قرار گرفته است، مورد استفاده قرار گیرد. همچنین مسئولان آموزش نیز می‌توانند با بهره‌گیری از یافته‌های این پژوهش در جهت آموزش و بهسازی مدیران گام بردارند. در ضمن چارچوب پیشنهادی می‌تواند در ارزشیابی عملکرد و جبران خدمات نیز اساس کار قرار گیرد.

در زمینهٔ پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود که الگویی برای مدیران مدارس متناسب با دوره‌های تحصیلی ابتدایی، متوسطه اول، متوسطه دوم و فنی و حرفه‌ای نیز طراحی شود. به پژوهشگران علاقه‌مند در زمینه شایسته‌گزینی مدیران آموزش و پرورش نیز پیشنهاد می‌شود که نسبت به بررسی وضعیت موجود در زمینهٔ معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران ستادی و فاصله آن با نتایج حاصل از این پژوهش به‌عنوان ملاکها و معیارهای موردنیاز یا وضعیت مطلوب و ارائه راهکارهای مناسب در این زمینه اقدام کنند.

در پایان، با توجه به آنکه هدف این پژوهش شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی به‌منظور گزینش و انتصاب مدیران ستادی در نظام آموزش و پرورش است، کاربرد یافته‌های آن محدود به مدیران ستادی است و به‌کارگیری آن در سایر سطوح سازمان همچون مدیران صف (مدارس) در سطح عملیاتی نیاز به بازتعریف متغیرهای اثرگذار و اتخاذ روش تحقیق متناسب و نهایتاً تحلیل و بررسی یافته‌های پژوهش، متناسب با ویژگیهای لازم برای تصدی هر یک از مقاطع تحصیلی، متناسب با زیرنظام راهبری و مدیریت موجود در سند تحول بنیادین و شرح وظایف مربوط به آنها خواهد داشت.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

منابع

REFERENCES

آقامحمدی، جواد. (۱۳۹۶). ارائه چارچوبی برای تبیین شاخص‌های مدیران بر اساس معیارهای اسلامی با روش سنتزپژوهی. *دوفصلنامه علمی- تخصصی اسلام و مدیریت، ۶* (۱۲)، ۴۱-۶۲.

بازرگان، عباس. (۱۳۹۵). *روش تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری*. تهران: انتشارات دیدار.

بنیادی، حجت‌اله؛ فانی، علی‌اصغر و سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی شایستگی‌های مدیران مدارس بر مبنای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و دیگر اسناد بالادستی. *دو فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات آموزشی و آموزشگاهی، ۷* (۱۹)، ۱۱۹-۱۴۴.

پورکریمی، جواد؛ فرزانه، محمد و نوروزی، میترا. (۱۳۹۵). واکاوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس؛ یافته‌ای یک پژوهش ترکیبی. *مدیریت مدرسه*، ۴ (۱)، ۱-۲۵.

خنیفر، حسین؛ نادری‌بنی، ناهید؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ فیاضی، مرجان و رحمتی، محمدحسین. (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۷* (۱)، ۱۰۵-۱۲۵.

خواستار، حمزه. (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی. *فصلنامه روش‌شناسی علوم‌انسانی*، ۱۵ (۵۸)، ۱۶۱-۱۷۴.

خورشیدی، عباس و عامری، اکرم. (۱۳۹۵). صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس. *فصلنامه رشد مدیریت مدرسه*، ۱۵ (۱)، ۵۲-۵۵.

دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش. (۱۳۹۱). *برنامه درسی ملی جمهوری اسلامی ایران*. مصوبه اسفند ۱۳۹۱. تهران: شورای عالی آموزش و پرورش با همکاری سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.

دبیرخانه طرح تولید برنامه درسی ملی. (۱۳۹۰). *برنامه درسی ملی جمهوری اسلامی ایران (طرح جامع تحول بنیادین برنامه‌های درسی و تربیتی)*. نگاشت پنجم. تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، بهمن‌ماه ۱۳۹۰.

رضایت، غلامحسین؛ یمنی‌دوزی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علیرضا و نوه‌ابراهیم، ابراهیم. (۱۳۹۰). طراحی الگوی شایستگیهای رؤسای دانشگاه‌های دولتی ایران. *دوفصلنامه انجمن آموزش عالی ایران*، ۴ (۱)، ۴۷-۸۴.

زین‌آبادی، حسن‌رضا و عبدالحسینی، بیتا. (۱۳۹۶). مدرسه موفق، مدیر موفق مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین‌المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP). *فصلنامه علمی نوآوری‌های آموزشی، ۱۶* (۱)، ۲۱-۴۲.

سازمان اداری و استخدامی کشور. (۱۳۹۶). *دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران حرفه‌ای*. موضوع بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخه ۱۳۹۶/۱۱/۰۴.

شورای عالی آموزش و پرورش. (۱۳۹۶). *برنامه زیرنظام راهبری و مدیریت نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی*. تهران: دبیرخانه شورای عالی.

شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۸۹). *مبانی نظری نقشه جامع علمی کشور*. تهران: دبیرخانه شورای عالی.

ـــــــــــــ . (۱۳۸۹). *نقشه جامع علمی کشور*. تهران: دبیرخانه شورای عالی.

ـــــــــــــ . (۱۳۹۰). *سند تحول بنیادین آموزش و پرورش*. تهران: دبیرخانه شورای عالی.

ـــــــــــــ . (۱۳۹۰). *مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران*. تهران: دبیرخانه شورای عالی.

ـــــــــــــ . (۱۳۹۲). *مجموعه مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش*. تهران: دبیرخانه شورای عالی.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]

عارف‌نژاد، محسن. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی. *دو فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت مدرسه*، ۵ (۱)، ۱۵۱-۱۷۲.

عباسزاده، میرمحمدسید؛ خضری‌آذر، هیمن؛ امانی، جواد و پاشوی، قاسم. (۱۳۹۳). *مقدمه‌ای بر معادل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS و کاربرد آن در علوم رفتاری با معرفی نرم‌افزارهای Smart PLS، Visual PLS، PLS_Graph*. نشر دانشگاه ارومیه.

عبدالهی، مژگان؛ فتحی‌واجارگاه، کوروش؛ تقی‌پور ظهیر، علی و رحیمیان، حمید. (۱۳۹۴). شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی. *فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۶ (۴)، ۲۳-۵۴.

غفاریان، وفا. (۱۳۹۰). *شایستگی‌های مدیریتی: چگونه می‌توان سازمان را بهتر اداره کرد*. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

فراستخواه، مسعود. (۱۳۹۵). *روش تحقیق کیفی در علوم اجتماعی با تأکید بر نظری برپایه (گراندد تئوری، GTM)*. تهران: انتشارات آگاه.

گلمن، دانیل. (۱۳۸۷). *هوش‌هیجانی*، ترجمه نسرین پارسا، چاپ پنجم، تهران: انتشارات رشد.

نجفی، مینا؛ قهرمانی، محمد؛ ابوالقاسمی، محمود و عارفی، محبوبه. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مراکز پیش‌دبستان. *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۹ (۲)، ۳۲۱-۳۴۴.

Abel, M. H. (2008). Competencies management and learning organizational memory. *Journal of Knowledge Management, 12*(6), 15-30.

Alberta Education. (2018). *Leadership quality standard.* Alberta Education. Retrieved from https://education.alberta.ca/professional-practice-standards/new-professional-standards/everyone/standards-documents/

Bouchamma, Y., Basque, M., & Marcotte, C. (2014). School management competencies: Perceptions and self-efficacy beliefs of school principals. *Creative Education, 5*(8), 580-589.

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory.* SAGE Publications Ltd.

Evans, Matt H. (2016). *Competency model.* Retrieved from http://www. exinfm.com/board/competency_models.htm

Henseler, J., Ringle, C. M., Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics, & P. N. Ghauri, (Eds.) *New challenges to international marketing (Advances in international marketing, Vol. 20* pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited, Bingley.

Mei Kin, T., & Abdull Kareem, O. (2019). School leaders' competencies that make a difference in the Era of Education 4.0: A conceptual framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9*(5), 214-225.

Melling, A., Morales, S., & Lightman, B. (2014). *School business management competency framework*. National College for Teaching and Leadership.

Oates, K. (2016). *Our school leadership competencies.* Retrieved from Ambition School Leadership: https://www.ambitionschoolleadership.org.uk/blog/leadership-competencies/

Willing, C. (2017). Interpretation in qualitative research. In C. W., & W. S. Rogers (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research in psychology* (pp. 274-288). SAGE Publications Ltd.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-11-17]