



طراحی الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه

عباس عباس‌پور^۱ | غلامحسین رضایت^۲ | محمدحسین ظرافتی^۳

DOR: 20.1001.1.22516972.1403.32.62.5.0

۶۲

سال سی و دوم
بهار ۱۴۰۳

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۲/۵
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۱/۲۴
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۳/۲۲
تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۱/۱۵
صص: ۱۶۸-۱۳۹

شابا چاپ: ۶۹۷۲-۲۲۵۱
الکترونیکی: ۵۱۹۶-۲۶۴۵



چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه بود. این پژوهش با استفاده از روش کیفی و از نوع اکتشافی انجام شد. جامعه‌ی آماری، ۲۲ نفر شامل خبرگان علمی (۴ نفر)، مدیران مناطق آموزش و پرورش (۶ نفر)، مدیران دوره دوم آموزش متوسطه (۶ نفر) و دبیران دوره دوم آموزش متوسطه شهر تهران (۶ نفر) بود. نمونه آماری به شیوه هدفمند انتخاب شد که به علت محدود بودن آن‌ها برابر با جامعه آماری، ۲۴ نفر انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از روش تئوری داده‌بنیاد استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، فیش برداری و مصاحبه عمیق بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه، دارای ۷۱ مؤلفه در قالب هشت بُعد به ترتیب اهمیت شامل ویژگی‌های اخلاقی (۱۶ مؤلفه)، دانش (۲ مؤلفه)، مهارت (۶ مؤلفه)، بینش (۳ مؤلفه)، ویژگی‌های شخصیتی (۹ مؤلفه)، توانایی (۸ مؤلفه)، اعتبار (۵ مؤلفه) و نگرش (۲۲ مؤلفه) است. نتایج، نشان از اهمیت بُعد اخلاقی به‌منظور جذب و به‌کارگیری مدیران مدارس دارد. در این زمینه، باید ابزارهایی برای سنجش مؤلفه‌های موجود در بُعد اخلاقی طراحی شود تا جذب هدفمند صورت گیرد. مدیران مدارس، آینده‌سازان کشور را تربیت می‌کنند؛ لذا در خصوص انتخاب مدیر شایسته، باید نهایت دقت و سخت‌گیری در قرابت مدیر با این مؤلفه‌ها را به‌عمل آورد تا تعلیم و تربیت، به هدف تعیین‌شده دست یابد.

کلیدواژه‌ها: آموزش و پرورش؛ الگوی شایستگی؛ مدیران؛ دوره دوم آموزش متوسطه

۱. استاد گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم اجتماعی و فرهنگی دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)، تهران، ایران

۳. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

Email: mhzerafati@gmail.com

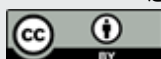
استناد: عباس‌پور، عباس و رضایت، غلامحسین و ظرافتی، محمدحسین (۱۴۰۳)، طراحی الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه،

پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی، ۳۲(۶۲)، ۱۶۸-۱۳۹. DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22516972.1403.32.62.5.0>

نویسندگان

ناشر: دانشگاه جامع امام حسین (ع)

این مقاله تحت لایسنس آفرینندگی مردمی (Creative Commons License- CC BY) در دسترس شما قرار گرفته است.



مقدمه و بیان مسئله

آموزش و پرورش به‌عنوان نهادی فرهنگ‌ساز و تمدن‌ساز، از طریق پرورش قوه عاقله و تأمین نیروی انسانی ماهر و متخصص، نقشی حساس و تعیین‌کننده، در پیشرفت و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع بر عهده دارد. مدیریت و رهبری در سازمان‌های آموزشی به دلیل نوع سازمان (حرفه‌ای بودن سازمان)، نوع فعالیت‌ها، روش‌های اجرا و پیچیدگی اهداف آن‌ها، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. مدیران و رهبران آموزش و پرورش در صورت برخورداری از شایستگی‌های لازم، می‌توانند علاوه بر اداره سازمان آموزشی تحت امر خود، بر رفتار، اعتقادات، افکار، اندیشه، نگرش، ارزش‌ها و عادات دانش‌آموزان نیز تأثیر گذاشته و الگو، راهنما و مشاور خوبی برای آنان باشند. در فرایند اداره نظام‌های آموزشی، فقط دانش و تجارب مدیران نیست که کارآمد واقع می‌شود؛ بلکه سایر ویژگی‌های آنان از جمله ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی، نگرش و بینش آنان، در ایجاد محیط یادگیری و تغییر و تحول دانش‌آموزان مؤثر است. بیانات رهبر معظم انقلاب در مورد خصوصیات مدیران آموزش و پرورش و چگونگی انتخاب آنان نیز بیانگر اهمیت این موضوع است. ایشان با تأکید بر اهمیت نقش مدیران آموزش و پرورش می‌فرمایند: افرادی در ارکان مدرسه قرار گیرند که دارای علم، تعهد، تدبیر و روحیه انقلابی هستند و این‌ها جزء مؤلفه‌های اصلی شخصیت آن‌ها باشد. در چنین حالتی، کرامت و حرمت معلم و مدیر در چشم‌ها بیشتر آشکار خواهد شد (مقام معظم رهبری، ۱۳۸۱/۴/۲۶). بزرگ‌ترین امتیاز یک نظام آموزشی، بهره‌مندی از مدیرانی شایسته و کارآمد است؛ لذا شناسایی، انتخاب و به‌کارگیری این مدیران، یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های وزارت آموزش و پرورش بوده و نیاز است تا شایستگی‌های متناسب، به‌منظور انتخاب مدیران اثربخش، شناسایی و تعریف شوند.

در شناسایی، تعریف و تشخیص نوع و مصادیق شایستگی‌ها، عوامل مختلفی دخیل هستند. صاحب‌نظران و پژوهشگران مختلف از جمله راثول، جکسون، نایت و لیندهولم^۱ (۲۰۰۵)، آرمسترانگ^۲ (۲۰۰۶) و بویاتزیس^۳ (۲۰۰۸) معتقدند که مبانی فلسفی و ارزش‌های فرهنگی حاکم بر جوامع و سازمان‌ها، در این زمینه نقش دارند. در فرهنگ اسلامی، بیشترین توجه، به‌چگونه

1. Rothwell, Jackson, Knight, Lindholm

2. Armstrong

3. Boyatzis

بودن فرد معطوف است. شهید مطهری در این زمینه می‌نویسد: «چگونه زیستن دو شعبه دارد، چگونه رفتار کردن و چگونه بودن. چگونه رفتار کردن، به اعمال انسان مربوط می‌شود و چگونه بودن، به خوی‌ها و ملکات انسان مربوط می‌شود» (مطهری، ۱۳۸۴: ۲۲)؛ لذا در فرهنگ اسلامی، علاوه بر شایستگی‌های رفتاری، به شایستگی‌های مرتبط با مبانی فکری، اعتقادی، نیت، انگیزه‌های فردی، صفات، نگرش‌ها و... نیز توجه می‌شود.

برای شایستگی تعاریف گوناگونی وجود دارد، اما تعریف جامعی که بتوان آن را ارائه داد عبارت است از: مهارت‌های قابل اندازه‌گیری که کارکنان برای عملکرد مؤثر در شغل باید آنها را داشته باشند و بهتر از بقیه انجام دهند (منسفیلد^۱، ۱۹۹۶ و سانچز^۲، ۲۰۱۱ و هانستین^۳، ۲۰۰۰ و های‌گروپ^۴، ۲۰۰۱ و ویکراماسینگ و زویزا^۵، ۲۰۰۷ و آژانس بهره‌وری کانادا^۶، ۲۰۱۶). این مهارت‌ها شامل دانش، مهارت، توانایی، نگرش، شخصیت و تجربه به صورت جمعی و فردی است (کیو و کیون^۷، ۱۹۹۳ و مؤسسه نشنال پارک سرویس امپلویز^۸، ۲۰۰۰ و مجاب، زعفریان و عزیزی^۹، ۲۰۱۱ و محمدی زنجیرانی، مشتاقیان و ورازنهان، ۱۳۹۱ و هونگ هو و یانگ هوا^{۱۰}، ۲۰۰۹ و شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۹۰ و دانایی‌فرد، آذر و شیرزادی، ۱۳۹۱ و دفتر مدیریت امور کارکنان آمریکا^{۱۱}، ۲۰۰۲ و برنتال، کلناریان، دیویس، نوتون، راثول و ولینس^{۱۲}، ۲۰۰۴) و در واقع علت اصلی عملکرد مؤثر در شغل است (فیلپوت و ایثال^{۱۳}، ۲۰۰۲ و بویاتزیس^{۱۴}، ۲۰۰۸)؛ همچنین جنبه‌های گوناگونی از خودشناسی، انگیزه‌های اجتماعی، صفات، الگوهای فکری و احساس را نیز دربر می‌گیرد (دوبویس، راثول، استرن و کمپ^{۱۵}، ۲۰۰۴).

1. Mansfield
2. Sanchez
3. Haunstein
4. Hay group
5. Wickramasinghe and Nimali
6. Canada Revenue Agency
7. Cave & Mc Keown,
8. National park service employees
9. Mojab, Zaefarian and Azizi
10. Hong-hu and Yan-hua
11. United States Office of Personnel Management
12. Bernthal, Colteryahn, Davis, Naughton, Rothwell & Wellins
13. Philpot & etal
14. Boyatzis
15. Dubois, Rothwell, Stern & Kemp

اهمیت نقش مدیران و لزوم دستیابی به اهداف در نظام تعلیم و تربیت، ضرورت تدوین شایستگی‌ها را بیان می‌کند. با توجه به این که هدف پژوهش، طراحی الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه بود، به منظور جذب و نگه‌داشت افراد شایسته برای تصدی این شغل، طراحی الگوی شایستگی، متناسب با فرهنگ ایرانی - اسلامی، در دستور کار قرار گرفت. طراحی الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه، می‌تواند در راستای نظام‌مند نمودن و ارتقاء کیفیت انتخاب و انتصاب مدیران دوره دوم آموزش متوسطه، دانش لازم در حوزه شایستگی‌های این مدیران را فراهم نماید. الگوی طراحی شده در این پژوهش، می‌تواند سهم‌باری مناسبی در امر توسعه شایستگی‌های مدیران دوره دوم آموزش متوسطه از خود به ارمغان آورد. این الگو، می‌تواند ظرفیت لازم برای تعمیم نتایج پژوهش‌های قبلی و نیز افزایش اعتبار بیرونی این نوع پژوهش‌ها را با خود به همراه داشته باشد و به‌نوعی تسهیل‌گر تعمیم نتایج پژوهش‌های قبلی باشد. انتظار می‌رود یافته‌های این پژوهش، با تمرکزی که بر روی یکی از مهم‌ترین مسائل روز مدیریت مدارس در ایران دارد، با روشن ساختن برخی از جوانب ناپیدای موضوع شایستگی‌های مدیران مدارس، در بهبود عملکرد ایشان اثرگذار باشد. لذا سؤال کلی پژوهش این است که الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه کدام است؟

مبانی نظری

در دهه گذشته، الگوهای شایستگی در سازمان‌ها و مؤسسات دولتی و خصوصی، کاربرد فراوانی یافته است. در کشور ما نیز این الگو مورد توجه قرار گرفته و در برخی از قوانین و سیاست‌های ابلاغی، از جمله سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری و سیاست‌های کلی نظام اداری، بر اجرای آن تأکید شده است. وجود شایستگی مدیریتی برای ادامه فعالیت‌های سازمان، بسیار مهم است و استفاده شایسته از منابع کمیاب، رشد دائم و تصمیم‌گیری استراتژیک، منوط به وجود یک مدیر شایسته است (اسکلم^۱، ۱۹۹۹). محققان به‌دنبال توسعه مهارت‌ها و صلاحیت‌های موردنیاز برای عملکرد موفقیت‌آمیز مدیران هستند (مکوی، هایتون، وارنیک، مامفورد، هنکس و

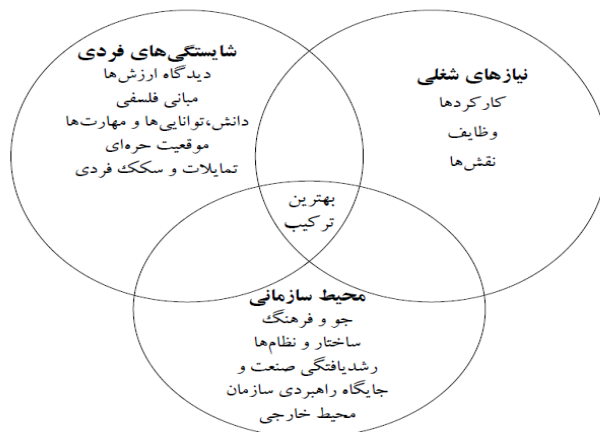
1. Schlemm

جوبلها^۱، (۲۰۰۵). مثلاً کوان^۲ (۲۰۰۷)، می گوید: رهبر بایستی هنر برخورد با مردم، عقاید، دیدگاه‌ها و ابهامات آن‌ها را داشته باشد و این مهارت، مستلزم تولید چشم‌انداز، تحلیل روابط درون‌سازمانی، مداخله در تضاد شغلی و پُر بار ساختن زندگی اشخاص است.

الگوی شایستگی، توصیفی مکتوب از شایستگی‌ها، تعاریف و شاخص‌های رفتاری است که مبانی لازم برای گزینش، آموزش، مدیریت عملکرد، ارزشیابی، توسعه مسیر شغلی و نظام پرداخت‌ها را فراهم می‌نماید (اقتباس از لپ‌سینگر و لوسیا^۳، ۱۹۹۹ و دوبویس، راثول، استرن و کمپ^۴، ۲۰۰۴). دانشگاه ویکتوریا^۵ در سال ۲۰۱۷، الگویی برای شایستگی ارائه داد و شایستگی‌های مدیران را شامل موارد زیر دانست: تحول‌آفرینی و داشتن چشم‌انداز، پویایی و اثربخشی، مهارت کار گروهی و تیمی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی. الگوی شایستگی مدنظر استون^۶ (۲۰۰۱) شامل اثربخشی سازمانی، عمل‌محوری، مشارکت دیگران، تخصص فنی، اثربخشی شخصی، ارتباطات و توسعه است. همچنین انسیتو شایستگی^۷ (۲۰۰۵)، به مواردی از قبیل: شایستگی‌های دانشی، شایستگی‌های عملی - حرفه‌ای، شایستگی‌های مدیریت عملیاتی و فرایندهای کار، شایستگی‌های مدیریت بر خویشتن، شایستگی‌های ارتباطی، شایستگی‌های بسیج نوآوری و تغییر، شایستگی‌های مدیریت افراد و وظایف اشاره دارد (جهانپان، ۱۳۸۹، ۱۲۱). این نکته را باید یادآور شد که شایستگی‌های موجود در یک الگوی شایستگی، نباید صرفاً به صورت یک فهرست کلی ارائه شوند؛ بلکه لازم است به روش‌های مختلف طبقه‌بندی و باهم مرتبط گردند (گلمن، بویاتزیس و ری^۸، ۱۹۹۹: ۹). شایستگی‌های هر طبقه، بایستی از نظر مفهومی، بر مبنای یک نظریه یا یک چارچوب نظری خاص و یا به صورت تجربی، به گونه‌ای باهم ارتباط پیدا کنند که ضمن جلوگیری از هم‌پوشانی طبقه‌ها و تکرار شایستگی‌ها، بتواند اهداف کاربردی خود را نیز به خوبی پوشش دهد.

1. Mcevoy, Hayton, Warnick, Mumford, Hanks and Jo BLhna
2. Cowan
3. Lepsinger and Lucia
4. Dubois, Rothwell, Stern & Kemp
5. UVic competencies (University of Victoria)
6. Stone
7. Competency Institute
8. Goleman & Boyatzis, Rhee

راثول و کازاناس^۱ (۱۹۹۹)، رویکردهای مربوط به طراحی الگوهای شایستگی را به سه دسته طبقه‌بندی می‌نمایند: ۱- اقتباسی (الگوبرداری): رویکرد اقتباسی سریع‌ترین و آسان‌ترین راه برای در اختیار داشتن یک الگوی شایستگی است. در این رویکرد، سازمان متقاضی، الگوهای شایستگی موجود را بدون هیچ‌گونه تفسیری مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد. این رویکرد ارزان بوده و نیاز به مِتدولوژی خاصی ندارد؛ اما نقطه‌ضعف اساسی آن بی‌توجهی به فرهنگ و سایر ویژگی‌های سازمان موردنظر است. ۲- اقتباسی - طراحی: در این رویکرد، سازمان‌ها و مؤسسات، یکی از الگوهای موجود که بیشترین تناسب را با نیازهایشان دارد انتخاب نموده و متناسب با فرهنگ و سایر ویژگی‌های سازمان، آن را اصلاح می‌کند و مورد بهره‌برداری قرار می‌دهد. ۳- طراحی: این رویکرد، در بین رویکردهای دیگر، جامع‌ترین رویکرد به شمار می‌رود که سازمان متقاضی، رأساً به طراحی و تدوین الگوی شایستگی‌های موردنیاز خود اقدام می‌کند. این رویکرد نیاز به پژوهش مستقل داشته و وقتی به کار می‌رود که از الگوی شایستگی به‌عنوان مبنایی برای استخدام، آموزش، ارزیابی عملکرد و سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی استفاده شود. چارچوب نظری این پژوهش، مدل عملکرد شغلی اثربخش بویاتزیس است. بویاتزیس در این مدل سه عامل شایستگی‌های فردی، نیازهای شغلی و نیازهای شغلی و نیازهای محیطی را به‌عنوان عوامل عملکرد شغلی اثربخش معرفی می‌کند.



۲، ۲۰۰۸: ۷) شکل ۱. مدل عملکرد شغلی اثربخش (بویاتزیس)

1. Rothwell & and Kazanas
2. Boyatzis

پیشینه پژوهش

در این مرحله با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و پایگاه‌های اطلاعاتی، پیشینه پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. سپس، با توجه به یافته‌های پژوهش‌های صورت گرفته، کدهای مدنظر استخراج شد که در قالب جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱. عنوان یا توضیح مختصر

منبع	کدهای شایستگی استخراج شده از پژوهش‌های پیشین
خنیفر، نادری‌بنی، ابراهیمی، فیاضی و رحمتی ۱۳۹۸	دانش تخصصی؛ پویایی؛ برخورداری از سواد رسانه‌ای و فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ آشنایی با قوانین و مقررات آموزش و پرورش؛ شناخت محیط؛ آشنایی با اسناد بالادستی؛ تفکر منطقی؛ مهارت ارتباطی؛ بینش فرهنگی؛ هوش هیجانی؛ مهارت تصمیم‌گیری؛ خلاقیت؛ مهارت رهبری؛ کارآمدی؛ حُسن خُلق؛ سعه صدر؛ همدلی؛ مسئولیت‌پذیری
شعبانی، خورشیدی، عباسی و فتحی‌واجارگاه ۱۳۹۷	تفکر انتزاعی؛ بینش فرهنگی؛ بینش سیاسی؛ بینش اجتماعی؛ مهارت ارتباطی؛ مدیریت بر خویشتن؛ شایستگی اخلاقی؛ کارآمدی؛ مهارت رهبری؛ مهارت تصمیم‌گیری؛ ویژگی ذاتی مدیریت؛ دانش حرفه‌ای؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ مدیریت منابع و امور مالی؛ دانش تخصصی
ابراهیم‌زاده، ناظم ۱۳۹۷	ویژگی ذاتی مدیریت؛ مهارت ارتباطی؛ شایستگی اخلاقی؛ مهارت رهبری؛ کارآمدی؛ تفکر تحلیلی؛ دانش تخصصی؛ دانش حرفه‌ای
افروز، نامور و سناری ۱۳۹۷	دانش تخصصی؛ دانش حرفه‌ای؛ مهارت ارتباطی؛ سلامت جسمی و روحی؛ مدیریت بر خویشتن؛ مقبولیت؛ استقلال رأی؛ شناخت محیط؛ هدف‌گرایی؛ یادگیری مستمر
رضایت و صادق‌بیگی ۱۳۹۷	دانش حرفه‌ای؛ دانش تخصصی؛ آشنایی با سند تحول آموزش و پرورش؛ شناخت نظام آموزشی؛ آشنایی با علوم روان‌شناسی و جامعه‌شناسی؛ شناخت محیط؛ تفکر انتقادی؛ تفکر تحلیلی؛ مهارت حل مسئله؛ خلاقیت؛ تفکر سیستمی؛ پویایی؛ یادگیری مستمر؛ مدیریت بر خویشتن؛ همدلی؛ نفوذ معنوی بر دانش‌آموزان و همکاران؛ مهارت ارتباطی؛ مهارت روابط انسانی؛ مدیریت تعارض؛ مدیریت کلاس؛ مهارت مشاوره؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ مربی‌پرورش‌دهنده؛ برخورداری از سواد رسانه‌ای و فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ پژوهشگری؛ مدیریت زمان؛ الگو و نمونه بودن؛ پاسخگویی؛ مسئولیت‌پذیری؛ آراستگی ظاهری؛ برخورداری از تجربه؛ برجستگی علمی؛ اعتمادبه‌نفس؛ وظیفه‌شناسی؛ انعطاف‌پذیری؛ قاطعیت؛ عدالت‌ورزی؛ صداقت؛ امانت‌داری؛ حُسن خُلق؛ سعه صدر؛ متواضع؛ تقوا؛ بینش اجتماعی؛ بینش فرهنگی؛ عشق به شغل؛ تسهیل‌گری؛ جامع‌نگری؛

جدول ۱. عنوان یا توضیح مختصر

منبع	کدهای شایستگی استخراج شده از پژوهش‌های پیشین
مختاریان پور و فرهنگدینیا ۱۳۹۶	توجه به تفاوت‌های فردی؛ نگرش مثبت به تغییر؛ انتقادپذیری؛ کارآمدی؛ قدردانی معتقد و متعهد به مبانی، احکام و عقاید اسلام؛ شایستگی اخلاقی؛ روحیه انقلابی؛ ویژگی ذاتی مدیریت؛ مهارت ارتباطی؛ کارآمدی؛ تکلیف‌مداری؛ برانگیزانندگی؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ انتقادپذیری؛ وجدان کاری؛ مشورت‌پذیری؛ برخورداری از تجربه؛ مردم‌داری؛ متواضع؛ سعه‌صدر؛ مهارت حل مسئله؛ روحیه رفاقت و صمیمیت در بین دانش‌آموزان و همکاران؛ بهره‌گیری از سبک‌های مدیریت مشارکتی؛ بینش سیاسی؛ بینش اجتماعی؛ هدایت‌گری؛ دانش تخصصی؛ شایسته‌گرایی؛ مخلص؛ متوکل؛ صداقت؛ تقوا؛ ساده‌زیستی؛ اعتمادبه‌نفس؛ زهد؛ استقلال رأی؛ قاطعیت؛ قانون‌گرایی؛ ایثار و فداکاری؛ عدالت‌ورزی؛ تلاش مجاهدانه
عارف‌نژاد ۱۳۹۶	بینش فرهنگی؛ امانت‌داری؛ تقوا؛ تلاش مجاهدانه؛ متعهد؛ تفکر تحلیلی؛ حفظ بیت‌المال؛ باانگیزه؛ صداقت؛ سعه‌صدر؛ عدالت‌ورزی؛ قانون‌گرایی؛ حُسن خُلق؛ مثبت‌اندیشی؛ مشورت‌پذیری؛ متواضع؛ دانش تخصصی؛ همدلی؛ منظم؛ وجدان کاری؛ مدیریت زمان
نظرزاده زارع، پورکریمی، ابیلی، ذاکر صالحی ۱۳۹۵	دانش تخصصی؛ دانش حرفه‌ای؛ مهارت ارتباطی؛ بینش فرهنگی؛ تفکر تحلیلی؛ مدیریت بر خویشتن
پورکریمی، فرزانه، عزیزی و کردی ۱۳۹۵	برنامه‌داشتن؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ مهارت ارتباطی؛ مهارت رهبری؛ مهارت تصمیم‌گیری؛ مهارت نظارت؛ برخورداری از سواد رسانه‌ای و فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ دانش حرفه‌ای؛ دانش تخصصی؛ آشنایی با علوم روان‌شناسی و جامعه‌شناسی
اکرامی و هوشیار ۱۳۹۵	آشنایی با اسناد بالادستی؛ دانش حرفه‌ای؛ دانش تخصصی؛ برخورداری از سواد رسانه‌ای و فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ آشنایی با قوانین و مقررات آموزش و پرورش؛ برخورداری از تجربه؛ مهارت ارزشیابی؛ توسعه‌دیگران؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ برانگیزانندگی؛ کارآمدی؛ برنامه‌داشتن؛ هدف‌گرایی؛ مدیریت منابع و امور مالی؛ رعایت بهداشت فردی و جمعی؛ مهارت نظارت؛ بهره‌گیری از سبک‌های مدیریت مشارکتی؛ ویژگی ذاتی مدیریت؛ سلامت جسمی و روحی؛ متعهد؛ مسئولیت‌پذیری؛ پاسخگویی؛ آراستگی ظاهری؛ سعه‌صدر؛ عدالت‌ورزی؛ پویایی؛ امانت‌داری؛ انتقادپذیری؛ اعتمادبه‌نفس؛ انعطاف‌پذیری؛ صداقت؛ خلاقیت؛ حُسن خُلق؛ مهارت ارتباطی؛ شناخت محیط؛ شناخت نظام آموزشی؛ ایجاد محیط جذاب و بانشاط برای یادگیری؛ مهارت جلب رضایت ذی‌نفعان

جدول ۱. عنوان یا توضیح مختصر

منبع	کدهای شایستگی استخراج شده از پژوهش‌های پیشین
عسگری، نیکوکار، صفری و غلامی ۱۳۹۴	متوکل؛ یادگیری مستمر؛ روحیه انقلابی؛ مهارت ارتباطی؛ کمال‌گرایی؛ توسعه دیگران؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ عدالت‌ورزی؛ استقلال رأی؛ کارآمدی؛ مربی (پرورش‌دهنده)؛ روحیه رفاقت و صمیمیت در بین دانش‌آموزان و همکاران؛ پویایی؛ دانش تخصصی؛ تقوا؛ وجدان کاری؛ مدیریت بر خویشتن؛ خلاقیت؛ الگو و نمونه بودن؛ حسن‌خلق؛ خودباوری
ترک‌زاده، محمدی ۱۳۹۴	تقوا؛ متعهد؛ عدالت‌ورزی؛ التزام به ولایت‌فقیه و قانون اساسی؛ دانش تخصصی؛ معتقد و متعهد به مبانی، احکام و عقاید اسلام؛ آشنایی با قوانین و مقررات آموزش و پرورش؛ شناخت محیط؛ دانش حرفه‌ای؛ مهارت ارتباطی؛ تفکر تحلیلی
ناستی‌زایی و دهمرده ۱۳۹۴	توسعه دیگران؛ برانگیزاندگی؛ مهارت نظارت؛ مهارت ارتباطی؛ یادگیری مستمر؛ توجه به تفاوت‌های فردی؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ بهره‌گیری از سبک‌های مدیریت مشارکتی
فرزانه، پورکریم و نوروزی ۱۳۹۴	دانش حرفه‌ای؛ دانش تخصصی؛ مهارت ارتباطی
افشاری، کاظمیان و عمرانی ۱۳۹۳	دانش تخصصی؛ دانش حرفه‌ای؛ برخورداری از تجربه؛ پژوهنده
معززودی، امیری جامی ۱۳۹۳	تقوا؛ متعهد؛ مسئولیت‌پذیری؛ عدالت‌ورزی؛ مقبولیت؛ خلاقیت؛ قاطعیت؛ تفکر راهبردی؛ برانگیزاندگی؛ آراستگی ظاهری؛ بینش فرهنگی؛ دانش تخصصی؛ مهارت تصمیم‌گیری؛ مدیریت زمان؛ مدیریت منابع و امور مالی؛ مهارت ارتباطی؛ مربی (پرورش‌دهنده)؛ مهارت حل مسئله؛ وظیفه‌شناسی؛ برنامه‌داشتن؛ مهارت نظارت؛ آشنایی با قوانین و مقررات آموزش و پرورش؛ هماهنگ‌کننده
انصاری ۱۳۹۱	دانش حرفه‌ای؛ دانش تخصصی؛ تفکر تحلیلی؛ بینش سیاسی
محمودی، زارعی‌متین و بحیرایی ۱۳۹۱	کارآمدی؛ بینش اجتماعی؛ مهارت روابط انسانی؛ تفکر تحلیلی؛ مهارت رهبری؛ مهارت تصمیم‌گیری؛ مهارت ارتباطی؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ پژوهنده؛ ویژگی ذاتی مدیریت؛ شایستگی اخلاقی؛ دانش تخصصی
رونقی تصدیقی ۱۳۹۱	برخورداری از تجربه؛ مقبولیت؛ دانش تخصصی؛ اعتبار اجتماعی
لبادی و آقاعلی‌خانی ۱۳۹۱	سلامت جسمی و روحی؛ تفکر تحلیلی؛ مدیریت بر خویشتن؛ انتقادپذیری؛ متواضع؛ قاطعیت؛ انعطاف‌پذیری؛ شناخت محیط؛ ریسک‌پذیری؛ پاسخگویی؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ خلاقیت؛ منظم؛ سعه‌صدر؛ اعتمادبه‌نفس؛ بالانگیزه؛ دانش تخصصی؛ آشنایی با علوم

جدول ۱. عنوان یا توضیح مختصر

منبع	کدهای شایستگی استخراج شده از پژوهش‌های پیشین
	روان‌شناسی و جامعه‌شناسی؛ مهارت مشاوره؛ آشنایی با قوانین و مقررات آموزش و پرورش؛ مدیریت منابع و امور مالی؛ برخورداری از تجربه؛ بینش اجتماعی؛ بینش فرهنگی؛ بینش سیاسی؛ توجه به نیازها؛ به‌روز بودن؛ شناخت نظام آموزشی؛ هدایت‌گری؛ معتقد و متعهد به مبانی، احکام و عقاید اسلام؛ کارآمدی؛ عشق به شغل؛ همدلی؛ حفظ کرامت الهی افراد؛ حُسن خُلق؛ مثبت‌اندیشی؛ مسئولیت‌پذیری؛ متعهد؛ مهارت ارتباطی؛ برخورداری از سواد رسانه‌ای و فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ مدیریت زمان؛ مدیریت بحران؛ مدیریت تعارض؛ مهارت مذاکره؛ یادگیری مستمر؛ دانش حرفه‌ای؛ مهارت آگاه‌سازی؛ پژوهشگری؛ برانگیزانندگی؛ مهارت حل مسئله؛ مشورت‌پذیری؛ مدیریت پاداش؛ نگرش مثبت به تغییر؛ مهارت نظارت؛ تقوا
امیری‌جامی ۱۳۹۰	تقوا؛ ایمان به خدا؛ متعهد؛ مسئولیت‌پذیری؛ عدالت‌ورزی؛ مقبولیت؛ وحدت‌آفرینی؛ ویژگی ذاتی مدیریت؛ قاطعیت؛ خلاقیت؛ تفکر راهبردی؛ برانگیزانندگی؛ آراستگی ظاهری؛ بینش فرهنگی؛ دانش تخصصی؛ مهارت تصمیم‌گیری؛ مدیریت زمان؛ مدیریت منابع و امور مالی؛ مهارت ارتباطی؛ مربی (پرورش‌دهنده)؛ مهارت حل مسئله؛ برنامه‌داشتن؛ مهارت نظارت؛ آشنایی با قوانین و مقررات آموزش و پرورش؛ قانون‌گرایی؛ هماهنگ‌کننده
سهرابی ۱۳۹۰	تفکر تحلیلی؛ شناخت محیط؛ مدیریت بر خویشتن؛ مهارت ارتباطی؛ بینش اجتماعی؛ دانش حرفه‌ای؛ دانش تخصصی؛ سلامت جسمی و روحی
اکرامی، رجب‌زاده ۱۳۹۰	توجه به تفاوت‌های فردی؛ نگرش مثبت به تغییر؛ مدیریت منابع و امور مالی؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ مدیریت بحران؛ تکلیف‌مداری؛ یادگیری مستمر؛ برنامه‌داشتن؛ دانش حرفه‌ای؛ ترجیح منافع عمومی بر منافع شخصی؛ هدف‌گرایی؛ مهارت حل مسئله
رضایت، یمنی دوزی سرخابی، کیامنش، نوه ابراهیم ۱۳۹۰	دانش تخصصی؛ مهارت ارزشیابی؛ مدیریت بر خویشتن؛ همدلی؛ نفوذ معنوی بر دانش‌آموزان و همکاران؛ پژوهشگری؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ مدیریت بحران؛ مدیریت زمان؛ نگرش مثبت به تغییر؛ تفکر راهبردی؛ توسعه دیگران؛ متعهد؛ حُسن خُلق؛ متواضع؛ صداقت؛ عدالت‌ورزی؛ سعه‌صدر؛ اعتمادبه‌نفس؛ انعطاف‌پذیری؛ وظیفه‌شناسی؛ بینش سیاسی؛ بینش اجتماعی؛ بینش فرهنگی؛ شناخت نظام آموزشی؛ شایسته‌گرایی؛ انتقادپذیری؛ برجستگی علمی؛ برخورداری از تجربه؛ طی کردن پلکانی سلسله‌مراتب؛ مقبولیت
عبداللهی ۱۳۹۳	برخورداری از تجربه؛ مشورت‌پذیری؛ دانش تخصصی؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ هماهنگ‌کننده؛ شناخت محیط؛ دانش حرفه‌ای

جدول ۱. عنوان یا توضیح مختصر

منبع	کدهای شایستگی استخراج شده از پژوهش‌های پیشین
طاهرپور کلانتری، زاهدی و دیناروند ۱۳۸۹	خلاقیات؛ آینده‌نگری؛ کارآمدی؛ توسعه دیگران؛ بینش اجتماعی؛ هماهنگ‌کننده؛ مهارت ارتباطی؛ مهارت کار گروهی و تیمی
فرهی بوزنجانی ۱۳۸۱	کارآمدی؛ ویژگی ذاتی مدیریت؛ یادگیری مستمر؛ توسعه دیگران
هیت، وودروف و مایرز ۲۰۱۸۱	اهل عمل؛ مهارت حل مسئله؛ مسئولیت‌پذیری؛ پاسخگویی؛ برانگیزاندگی؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ توسعه دیگران؛ متعهد؛ تفکر تحلیلی
رانتز ۲۰۱۷۲	پویایی؛ متواضع؛ سعه صدر؛ قاطعیت؛ تلاش مجاهدانه؛ برانگیزاندگی
هارتیجاستی و افزل ۲۰۱۶۳	حُسن خُلق؛ منظم؛ دانش تخصصی؛ تلاش مجاهدانه؛ متعهد؛ مسئولیت‌پذیری؛ اعتمادابه‌نفس؛ برنامه‌داشتن؛ مهارت حل مسئله؛ مهارت تصمیم‌گیری؛ آینده‌نگری؛ تفکر استراتژیک؛ کارآمدی
اسپارو و اوتای ۲۰۱۵	نفوذ معنوی بر دانش‌آموزان و همکاران؛ خلاقیات؛ کارآمدی
تریوالاس و ریکلیتیس ۲۰۱۴۵	ویژگی ذاتی مدیریت؛ مهارت روابط انسانی؛ دانش حرفه‌ای؛ دانش تخصصی
بوشاما، باسک و مارکوت ۲۰۱۴۶	دانش حرفه‌ای؛ کارآمدی؛ مدیریت بر خویشتن
هیس، لین و لی ۲۰۱۲	مهارت‌های رهبری؛ مهارت تصمیم‌گیری؛ کارآمدی؛ مهارت ارتباطی؛ مهارت کار گروهی و تیمی
لی ۲۰۱۰۸	یادگیری مستمر؛ نفوذ معنوی بر دانش‌آموزان و همکاران؛ تفکر تحلیلی؛ اعتمادابه‌نفس؛ خلاقیات؛ مهارت ارتباطی؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ بهره‌گیری از سبک‌های مدیریت مشارکتی و اقتضایی

1. Hitt, Woodruff, Meyers
2. Rantz
3. Hartijasti & Afzal
4. Sparrow & Otaye
5. Trivellas & Reklitis
6. Bouchamma, Basque, Marcotte
7. Hsieh, Lin & Lee
8. Lee

جدول ۱. عنوان یا توضیح مختصر

منبع	کدهای شایستگی استخراج شده از پژوهش‌های پیشین
مولر و ترنر ۲۰۱۰	تفکر تحلیلی؛ مهارت ارزشیابی؛ دانش تخصصی؛ آینده‌نگری؛ مهارت ارتباطی؛ مدیریت منابع و امور مالی؛ توسعه دیگران؛ مدیریت بر خویشتن؛ هوش هیجانی؛ بانگیزه؛ مسئولیت‌پذیری؛ بینش سیاسی؛ وجدان کاری
چانسیری ۲۰۱۰	یادگیری مستمر؛ کارآمدی؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ مهارت ارتباطی؛ تفکر تحلیلی؛ مدیریت کلاس
مانرو ۲۰۰۹	مهارت ارتباطی؛ مهارت‌های رهبری
مبیودو ۲۰۰۸	مهارت کار گروهی و تیمی؛ نفوذ معنوی بر دانش‌آموزان و همکاران؛ تفکر استراتژیک؛ توسعه دیگران؛ توجه به تفاوت‌های فردی؛ مهارت رهبری؛ هدف‌گرایی؛ نگرش مثبت به تغییر
کرون ۲۰۰۸	توسعه دیگران؛ خلاقیت؛ مسئولیت‌پذیری؛ پیش‌قدم بودن؛ مهارت تصمیم‌گیری؛ هدف‌گرایی؛ شناخت محیط؛ مهارت ارتباطی
بورگالت چریه، ملنای و رویلارد ۲۰۰۶	آینده‌نگری؛ خلاقیت؛ یادگیری مستمر؛ بینش سیاسی؛ مهارت رهبری؛ هوش هیجانی؛ مدیریت منابع و امور مالی؛ دانش تخصصی؛ حُسن خُلق؛ مهارت ارتباطی؛ دانش حرفه‌ای؛ آشنایی با قوانین و مقررات آموزش و پرورش؛ کارآمدی
گونزالز ۲۰۰۴	مسئولیت‌پذیری؛ قانون‌گرایی؛ دانش حرفه‌ای؛ خلاقیت؛ مهارت ارتباطی

نوآوری‌های این پژوهش به شرح زیر ارائه شده است.

- ۱) این موضوع می‌تواند در راستای نظام‌مند نمودن و ارتقاء کیفیت انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، دانش لازم در حوزه شایستگی‌های مدیران مدارس دولتی ایران را فراهم نماید.
- ۲) این پژوهش می‌تواند به واسطه تعهدی که برای ارائه الگو دارد، سهم‌یاری مناسبی در امر توسعه شایستگی‌های مدیران دبیرستان‌های دولتی ایران از خود به ارمغان آورد.

1. Muller and Turner
2. Chansiri
3. Munro
4. Mabhudhu
5. Kroon
6. Bourgault, Charh, Maltais, Rouillard
7. Gonzalez

- ۳) انتظار می‌رود این پژوهش بتواند ظرفیت لازم برای تعمیم نتایج پژوهش‌های قبلی و نیز افزایش اعتبار بیرونی پژوهش را با خود به همراه داشته باشد و به نوعی تسهیل‌گر تعمیم نتایج پژوهش‌های قبلی باشد.
- ۴) انتظار می‌رود یافته‌های این پژوهش با تمرکزی که بر روی یکی از مهم‌ترین مسائل روز مدیریت مدارس در ایران دارد با روشن ساختن برخی از جوانب ناپیدای موضوع شایستگی‌های مدیران مدارس، در بهبود عملکرد ایشان اثرگذار باشد.
- ۵) منابع و داده‌های مورد استفاده در این پژوهش، از جامعیت بالایی برخوردار است.
- ۶) مؤلفه‌هایی که در این پژوهش به دست آمد، تا کنون برای مدیران مدارس متوسطه دسته‌بندی نشده است.
- ۷) ابعاد به دست آمده در این پژوهش، تا کنون برای مدیران مدارس متوسطه ارائه نشده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، با استفاده از روش کیفی و از نوع اکتشافی انجام شد. برای احصاء مؤلفه‌ها، از روش کیفی مصاحبه عمیق استفاده شد. در بخش اول، مبانی نظری و پیشینه پژوهش اعم از مطالعات داخلی و خارجی مورد بررسی قرار گرفت و مدل شایستگی مستخرج از ادبیات و پیشینه پژوهش تدوین شد. سپس با خبرگان علمی در حوزه شایستگی (۴ نفر)، مدیران مناطق آموزش و پرورش (۶ نفر)، مدیران (۶ نفر) و دبیران دوره دوم آموزش متوسطه شهر تهران (۶ نفر)، مصاحبه عمیق صورت گرفت. برای تحلیل داده‌های کیفی از روش تئوری داده‌بنیاد استفاده شد. به همین منظور بعد از هر مصاحبه، کدگذاری آن انجام و با رسیدن به اشباع نظری، مصاحبه‌ها متوقف شد. نمونه آماری به شیوه هدفمند صورت گرفت که به علت محدود بودن آن‌ها برابر با جامعه آماری، ۲۴ نفر انتخاب شدند و در مجموع، حدوداً ۱۵ ساعت مصاحبه انفرادی صورت گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها، فیش‌برداری و مصاحبه عمیق بود. به همین منظور ۱۲ سؤال برای مصاحبه

تدوین شد؛ سپس مؤلفه‌های احصاء شده از مصاحبه‌ها به اساتید و صاحب‌نظران ارائه شد و مورد تأیید آنان قرار گرفت. برای روایی مصاحبه‌ها، نتایج مصاحبه به فرد مورد مصاحبه و همچنین ۶ نفر از خبرگان علمی داده شد و اشکالات آن اصلاح گردید. برای پایایی مصاحبه نیز، سؤالات در دو نوبت به یک گروه واحد و شرایط مشابه داده شد و نتایج به دست آمده با هم مقایسه گردید که با توجه به مشابه بودن نتایج، مؤلفه‌ها مورد تأیید قرار گرفت.

سؤالات پژوهش

- سؤال اصلی: الگوی شایستگی برای مدیران دوره دوم آموزش متوسطه کدام است؟
 سؤال فرعی اول: ابعاد الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه کدام‌اند؟
 سؤال فرعی دوم: مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه کدام‌اند؟

یافته‌های پژوهش

داده‌های تحقیق شامل بیانات مقام معظم رهبری، اسناد بالادستی، ادبیات و پیشینه پژوهش و همچنین مصاحبه‌ها است. داده‌ها با تحلیل تم و روش تئوری داده‌بنیاد بررسی و سپس کدگذاری شد. در ادامه، بخشی از متن بیانات، اسناد بالادستی و مصاحبه‌ها به همراه کدهای باز، در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه‌هایی از متن بیانات مقام معظم رهبری و کدهای شایستگی استخراج شده

کدهای باز	متن بیانات
مسئولیت‌پذیری؛ شجاعت؛ روحیه انقلابی	اگر مدیر مدرسه‌ای، نسبت به فاسد شدن پانصد یا ششصد یا هزار نوجوانی که به دست او سپرده‌اند، حساس بود و گوش کسی را که وسیله دشمن قرار گرفته و داخل آن مدرسه هروئین آورده، بیچاند، ما باید به این مدیر مدرسه چه بگوییم؟ بگوییم: «آقا، شما برخلاف آزادی عمل کردی؟!» این حرف درست است؟! (در دیدار کارگزاران فرهنگی، ۷۱/۵/۲۱)
دانش تخصصی؛ دانش حرفه‌ای؛ متعهد؛ متدین؛ روحیه انقلابی؛ مقبولیت	افرادی در ارکان مدرسه قرار گیرند که دارای علم، تعهد، تدین و روحیه انقلابی هستند و این‌ها جزء مؤلفه‌های اصلی شخصیت آن‌ها باشد. در چنین حالتی، کرامت و حرمت معلم و مدیر در چشم‌ها بیشتر آشکار خواهد شد. (در دیدار مسئولان آموزش و پرورش، ۸۱/۴/۲۶)
دانش تخصصی؛ دانش	معلم یا مدیری که عالم و وارد است، کار خود را بلد است، در علمی که تدریس می

جدول ۲. نمونه‌هایی از متن بیانات مقام معظم رهبری و کدهای شایستگی استخراج شده

کدهای باز	متن بیانات
حرفه‌ای؛ دانش‌پداگوزی	کند، متبخر است و به شیوه تعلیم و تربیت آگاهی دارد. (در دیدار مسئولان آموزش و پرورش، ۸۱/۴/۲۶)
متوکل؛ ایمان به خدا؛ بینش سیاسی	اگر بخواهید در کارتان موفق باشید، باید بعد از توکل به خدای متعال و مستقیم‌تر کردن و مستحکم‌تر کردن رابطه قلبی خودتان به طور دائم با ذات مقدس ربوبی، از ورود در مناقشات جناحی و حزبی - که عله‌ای می‌خواهند در کشور ما این‌ها را روزبه‌روز بیشتر کنند - پرهیز کنید. (در دیدار مسئولان آموزش و پرورش، ۸۶/۵/۳)
مهارت روابط انسانی؛ مدیریت تعارض	دو برادر ممکن است با هم دعوا کنند، اما تکلیف ما چیست؟ بین دو برادران اصلاح ایجاد کنید. (در دیدار مسئولان آموزش و پرورش، ۸۶/۵/۳)
روحیه انقلابی؛ شجاعت	برای تحوّل آموزش و پرورش روحیه انقلابی لازم است. روحیه انقلابی یعنی ترس نداشته باشید، ملاحظه‌کاری نداشته باشید، محافظه‌کاری نداشته باشید. (در دیدار معلمان و فرهنگیان، ۹۸/۲/۱۱)
پیش‌قدم بودن؛ قانع نبودن به وضع موجود؛ تکلیف‌مداری	وقتی تشخیص دادید، عمل کنید، اقدام کنید؛ پیش بروید، به توقّف راضی نشوید؛ کارها را تزئینی انجام ندهید. گاهی انسان یک کاری انجام می‌دهد، حالت تزئینی و تشریفاتی دارد؛ اینها سم است؛ نخیر، کار را جدی انجام بدهید. (در دیدار معلمان و فرهنگیان، ۹۸/۲/۱۱)
پویایی؛ انتقادپذیری	البته معنای این‌که من می‌گویم توقّف نکنید، بروید، حرکت کنید، اقدام کنید، این نیست که اگر نقد عالمانه‌ای به شما شد، گوش نکنید نخیر؛ یکی از حرکت‌های انقلابی هم همین است؛ نقد عالمانه را به گوش بگیرید، قدر بدانید، از ناقد و نقّاد استقبال کنید. (در دیدار معلمان و فرهنگیان، ۹۸/۲/۱۱)
بانگیزه؛ بانشاط؛ تلاش مجاهدانه؛ خلاقیت	مدیرانی که برای آموزش و پرورش انتخاب می‌کنیم پُرانگیزه باشند، بانشاط باشند. از نیروهای خسته، فرسوده، بی‌ابتکار - کسانی که هرچه بلد بودند، به کار زدند، دیگر هیچ کاری بلد نیستند - نباید به‌عنوان عناصر اولویت‌دار استفاده کرد. (در دیدار معلمان و فرهنگیان سراسر کشور، ۹۳/۲/۱۷)
جوان؛ بانشاط؛ بانگیزه؛ متدین؛ روحیه انقلابی؛ (مربی) پرورش‌دهنده	اولویت با نیروهای جوان، بانشاط، پُرانگیزه، متدین، انقلابی است و کسانی باید مدیر باشند که اهتمامشان به مسئله اصلی آموزش و پرورش یعنی تربیت انسان‌ها باشد. (در دیدار معلمان و فرهنگیان سراسر کشور، ۹۳/۲/۱۷)

نمونه‌ای از اسناد بالادستی و کدهای شایستگی استخراج شده در جداول زیر ارائه شده است.

جدول ۳. سند شرح وظایف اختصاصی مدیران متوسطه

کدهای باز	سند شرح وظایف اختصاصی مدیران متوسطه
هماهنگ‌کننده؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ وظیفه‌شناسی	ساماندهی نیروی انسانی با هماهنگی اداره متبوع و ابلاغ شرح وظایف و انتظارات همکاران واحد آموزشی در ابتدای سال تحصیلی
مهارت کار گروهی و تیمی	ساماندهی به‌منظور مشارکت همکاران، اولیاء و فراگیران در فعالیت‌های جاری و فوق‌برنامه (آموزشی، پرورشی، تربیت‌بدنی و توان‌بخشی)
دانش حرفه‌ای؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ بهره‌گیری از سبک‌های مدیریت اقتضایی؛ توجه به نیازها؛ توجه به تفاوت‌های فردی	تدوین برنامه سالانه و هفتگی کلاس‌های واحد آموزشی با مشارکت همکاران، متناسب با نیاز دانش‌آموزان با نیازهای ویژه و اعلام آن، قبل از شروع سال تحصیلی
مهارت کار گروهی و تیمی	استفاده مناسب و مطلوب از نیروی انسانی (همکاران، اولیاء و فراگیران واحد آموزشی)
مدیریت زمان	تشکیل منظم شوراهای (واحد آموزشی، معلمان، تربیتی و فراگیران) انجمن اولیاء و مربیان واحد آموزشی
دانش حرفه‌ای؛ مهارت حل مسئله؛ کارآمدی؛ مهارت کار گروهی و تیمی	شناسایی عوامل افت تحصیلی در واحد آموزشی و تلاش برای بهبود کیفیت آموزشی با طراحی کلاس‌های جبرانی و ترمیمی با همکاری اولیاء

منبع: جدول شماره ۷ شرح وظایف مدیران / معاونان وزارت آموزش و پرورش ۱۳۹۷

جدول ۴. سند شرایط احراز مدیریت مدارس

کدهای باز	سند شرایط احراز مدیریت مدارس
معتقد و متعهد به مبانی، احکام و عقاید اسلام؛ التزام به ولایت فقیه و قانون اساسی؛ حسن خلق؛ سعه صدر؛ وجدان کاری؛ اهل عفو و گذشت؛ ایثار و فداکاری؛ امانت‌داری؛ مقبولیت؛ کارآمدی؛ مهارت کار گروهی و تیمی؛ مهارت ارتباطی؛ متأهل بودن؛ سلامت جسمی و روحی؛ کارمند رسمی آموزش و پرورش	شرایط عمومی
دانش تخصصی؛ دارای حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی؛ برخوردار از تجربه	شرایط اختصاصی

منبع: بر اساس مصوبات جلسه ۶۷۳ مورخ ۱۳۸۱/۱/۲۲ و اصلاحیه جلسه ۶۹۱ مورخ ۱۳۸۲/۶/۱۱ شورای

عالی آموزش و پرورش

جدول ۵. سند امتیازات شایستگی های مدیران و معاونان واحدهای آموزشی

کدهای باز	امتیازات شایستگی های مدیران و معاونان واحدهای آموزشی
معتمد و متعهد به مبانی، احکام و عقاید اسلام؛ حُسن خُلق	تعهد و تقید به ارزش های دینی و معیارهای اخلاقی
دانش تخصصی؛ بانگیزه؛ مهارت کار گروهی و تیمی	برخورداری از نگرشی غنی نسبت به تعلیم و تربیت و انگیزه قوی در تلاش برای کار با دانش آموزان و تعامل با همکاران و اولیاء
دانش تخصصی	آشنایی با مبانی و اصول تعلیم و تربیت
رعایت بهداشت فردی و جمعی؛ وظیفه شناسی	آشنایی با اصول و ضوابط ایمنی و بهداشت (فردی، اجتماعی، فیزیکی و...) در قلمرو وظایف محوله
آشنایی با قوانین و مقررات آموزش و پرورش؛ مدیریت منابع و امور مالی	آگاهی از قوانین و مقررات آموزشی، تربیتی، اداری و مالی
آشنایی با اسناد بالادستی؛ آشنایی با سند تحول آموزش و پرورش؛ آشنایی با قوانین و مقررات آموزش و پرورش؛ مهارت ارزشیابی	آگاهی و تسلط بر اسناد بالادستی (سند تحول بنیادین، برنامه درس ملی، آیین نامه اجرایی مدرسه، آیین نامه ارزشیابی و مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش و...)
مهارت کار گروهی و تیمی؛ مهارت تصمیم گیری؛ کارآمدی	بهره گیری از مشارکت کارکنان، دانش آموزان و اولیاء در تصمیم سازی و تصمیم گیری و اجرای تصمیمات
دانش حرفه ای؛ کارآمدی؛ معتمد و متعهد به مبانی، احکام و عقاید اسلام؛ حُسن خُلق؛ دانش تخصصی	غنی سازی فعالیت های آموزشی و طراحی و اجرای راهبردهای تربیتی (فوق برنامه) از جمله تقویت شعائر دینی و اخلاقی، تقویت بنیه علمی و ایجاد فرصت مهارت آموزی و مهارت های زندگی برای دانش آموزان و پژوهش های دانش آموزی و...
پاسخگویی؛ اقدام به موقع؛ پیگیری؛ مهارت حل مسئله	رضایت اولیاء (پاسخگویی مناسب و به موقع، اطلاع رسانی به موقع و روشن از وضعیت تحصیلی دانش آموزان، پیگیری و حل مشکلات تحصیلی و تربیتی دانش آموزان، آموزش خانواده ها و...)

منبع: دستورالعمل شماره: ۷۰۰/۱۳۶۰۰۰ وزارت آموزش و پرورش به تاریخ ۹۵/۸/۲

مصاحبه‌شوندگان شامل: خبرگان علمی (۴ نفر)، مدیران مناطق آموزش و پرورش (۶ نفر)، مدیران دوره دوم آموزش متوسطه (۶ نفر) و دبیران دوره دوم آموزش متوسطه شهر تهران (۶ نفر)، بودند.

جدول ۶. نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها و کدهای استخراج‌شده

کدهای باز	متن مصاحبه
حُسن خُلق؛ مخاطب‌شناسی؛ توجه به تفاوت‌های فردی	اگر من مدیر، از کار یک دانش‌آموز عصبانی هستم، آن عصبانیت به ولی دانش‌آموز نباید منتقل شود و ناراحت و نگران شود. مدیر باید ویژگی‌های اخلاقی تک‌تک معلمان خود را بشناسد.
مهارت رهبری	خیلی از مدیران ما، دانش دارند، اما بازم رهبران خوبی نیستند.
بهره‌گیری از سبک‌های مدیریت مشارکتی	مدیر نباید در جزئی‌ترین مسائل دخالت کند. باید دیگران را در انتخاب روش‌های مناسب آزاد بگذارد.
دانش تخصصی؛ دانش حرفه‌ای	تحصیلات آکادمیک و تخصص، کمک زیادی به عملکرد بهتر مدیر می‌کند، به شرطی که دوره آموزشی مفیدی را در دانشگاه گذرانده و با اساتید خوبی کار کرده باشد.
مدیریت بر خویشتن؛ مشورت‌پذیری؛ مهارت حل مسئله؛ مهارت کار گروهی و تیمی	مدیر باید آرامش خود را حفظ کند. دستپاچه نشود. با کمک همکاران و معلمان آن را حل کند.
باانگیزه؛ پژوهشگری؛ پویایی؛ نگرش مثبت به تغییر؛ یادگیری مستمر؛ توسعه دیگران	مدیران از کسانی باشند که باانگیزه باشند، اهل تحقیق و پژوهش باشند نه این‌که روزمرگی کنند. مدیرانی انتخاب شوند که تحول‌خواه باشند. هم خود را ارتقاء دهند و هم مدرسه را.
مقبولیت؛ نفوذ معنوی بر دانش‌آموزان و همکاران	یکی از مهم‌ترین چیزهایی که در مدارس مهم است این است که معلمان و دانش‌آموزان، مدیر را دوست داشته باشند. یعنی مدیر بتواند در دل افراد جا باز کند.
مدیریت تعارض؛ مهارت نظارت؛ شناخت نظام آموزشی	در موقعیت فعلی ما بحران بسیار زیاد است، تعارض بسیار زیاد است و مدیران ما یکسره با بحران مواجه هستند. به یاد دارید لو رفتن سؤالات را در ایام امتحانات که بیش از همه، مدیران آزار دیدند. قطعاً مدیری موفق‌تر است که اشراف بیشتری روی سیستم مدیریتی خود داشته باشد.
مخاطب‌شناسی؛ پاسخگویی	یک مدیر اگر بتواند به‌خوبی به خواسته‌های دانش‌آموزان پاسخ دهد، مسلماً موفق‌تر خواهد بود. یعنی اول باید دانش‌آموزان را خوب بشناسد و بعد، راهکارهای خوبی برای پاسخگویی و مدیریت احساسات دانش‌آموزان داشته باشد.
برخورداری از سواد رسانه‌ای و فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ توانمندسازی	اگر با نرم‌افزارهای روز آشنا باشد، می‌تواند برنامه‌های متنوعی را هم برای دانش‌آموزان و هم برای معلمان تهیه کند و آن را به دیگران یاد بدهد؛ از جمله استفاده از فیلم‌های آموزشی برای درک بهتر مطالب درسی، استفاده از کتاب‌های کمیک، استفاده از پاورپینت‌های جذاب و ...
توسعه دیگران؛ مهارت ارتباطی؛ سعه‌صدر؛ مدیریت بحران؛ حُسن خُلق	مدیر برای معلمان، آموزش نحوه کلاس‌داری و نحوه برخورد با دانش‌آموزان را برگزار کند. بعضی معلم‌ها حتی ابتدائیات برخورد با دانش‌آموز خاطی را نمی‌دانند و با برخورد نادرست خود، برای مدرسه بحران درست می‌کنند.

بیش از ۱۰۰۰ کد شناسایی شد و توسط افراد خبره مورد تأیید قرار گرفت. کدها به دلیل تعددشان، مورد ویرایش و پالایش قرار گرفتند. کدهای صحیح، تأیید شد. برخی کدها با کدهای دیگر ادغام گردید. برخی دیگر از کدها، ویرایش و برخی نیز حذف شدند. این مؤلفه‌ها با استفاده از تکرار فراوانی، درصدگیری شد و ۷۱ مؤلفه، ذیل ۸ بُعد قرار گرفتند.

ابعاد الگوی شایستگی مدیران، عامل‌هایی هستند که مؤلفه‌های مربوطه، ذیل آن، معنادار و مرتبط بوده‌اند؛ لذا در سطور ذیل به این سؤالات پاسخ داده شده است.

سؤال اول: ابعاد الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه کدام‌اند؟

سؤال دوم: مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه کدام‌اند؟

عامل اول: این عامل که مهم‌ترین عامل در بین عوامل ۸ گانه است، ۲۳٫۸۴ درصد از کل مؤلفه‌ها را تشکیل می‌دهد و شامل مؤلفه‌های پژوهنده، حق‌مداری، خودباوری، مناعت طبع، جامع‌نگری، مردم‌داری، آینده‌نگری، وجدان‌کاری، عشق به شغل، مثبت‌اندیشی، تکلیف‌مداری، شایسته‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، التزام عملی به ولایت‌فقیه، طی کردن پلکانی سلسله‌مراتب، نگرش سرمایه‌ای به دانش‌آموزان، پایبندی به سیاست‌های کلی نظام، توجه به نیازهای فردی و اجتماعی، ترجیح منافع عمومی بر منافع شخصی، مخاطب‌شناسی، معتقد و متعهد به مبانی اسلام و روحیه انقلابی و جهادی است. عامل کلیدی در این مؤلفه‌ها، بُعد نگرش است؛ لذا این عامل را می‌توان **نگرش** نامید.

عامل دوم: این عامل ۱۷٫۱۸ درصد از کل مؤلفه‌ها را تشکیل می‌دهد و شامل مؤلفه‌های تقوا، ژهد، توکل، صداقت، اخلاص، شجاعت، تواضع، سعه‌صدر، حُسن‌خُلق، امانت‌داری، عدالت‌ورزی، ایمان به خدا، حفظ بیت‌المال، اهل عفو و گذشت، غیرت دینی و ملی و حفظ کرامت الهی افراد است. این مؤلفه‌ها به طور عمده ناظر به ویژگی‌های اخلاقی افراد است؛ لذا این عامل را **اخلاق** می‌توان نامید.

عامل سوم: این عامل ۱۰٫۱۹ درصد از کل مؤلفه‌ها را تشکیل می‌دهد و شامل مؤلفه‌های نظم، قاطعیت، استقلال رأی، انتقادپذیری، وظیفه‌شناسی، انعطاف‌پذیری، اعتمادبه‌نفس، تلاش مجاهدانه و برخورداری از تجربه است. این مؤلفه‌ها به طور عمده ناظر به ویژگی‌های شخصیتی افراد است؛ لذا این عامل را می‌توان **ویژگی‌های شخصیتی** نامید.

عامل چهارم: این عامل ۹,۰۵ درصد از کل مؤلفه‌ها را تشکیل می‌دهد و شامل مؤلفه‌های خلاقیت، پویایی، هوش معنوی، تفکر تحلیلی، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی، یادگیری مستمر و هوش هیجانی است. این مؤلفه‌ها نشان‌دهنده توانمندی‌های یک فرد است؛ لذا این عامل را می‌توان **توانایی** نامید.

عامل پنجم: این عامل ۷,۰۳ درصد از کل مؤلفه‌ها را تشکیل می‌دهد و شامل مؤلفه‌های توسعه دیگران، مربی (پرورش‌دهنده)، روحیه رفاقت با دانش‌آموزان، برانگیزاندگی، برخورداری از سواد رسانه‌ای و مهارت‌های رهبری است. عامل کلیدی در این مؤلفه‌ها، بُعد مهارت است؛ لذا این عامل را می‌توان **مهارت** نامید.

عامل ششم: این عامل ۵,۵۹ درصد از کل مؤلفه‌ها را تشکیل می‌دهد و شامل مؤلفه‌های مقبولیت، پاسخگویی، آراستگی ظاهری، اعتبار اجتماعی و الگو و نمونه بودن است. عامل کلیدی در این مؤلفه‌ها، بُعد اعتبار است؛ لذا این عامل را می‌توان **اعتبار** نامید.

عامل هفتم: این عامل ۳,۸۳ درصد از کل مؤلفه‌ها را تشکیل می‌دهد و شامل مؤلفه‌های بینش سیاسی، بینش فرهنگی و بینش اجتماعی است. همان‌گونه که مشخص است، عامل کلیدی در این مؤلفه‌ها، بُعد بینش است؛ لذا این عامل **بینش** نامیده می‌شود.

عامل هشتم: این عامل ۲,۷۲ درصد از کل مؤلفه‌ها را تشکیل می‌دهد و شامل مؤلفه‌های دانش تخصصی و دانش حرفه‌ای است. این عامل را می‌توان **دانش** نامید.

در یک مدل نهایی، ابعاد و مؤلفه‌های پژوهش در قالب شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۲. مدل شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه

نتیجه گیری

هدف این پژوهش، طراحی الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه بود. با استفاده از بیانات مقام معظم رهبری، اسناد بالادستی، ادبیات و پیشینه پژوهش و همچنین مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته، پس از ویرایش و پالایش کدها، ۷۱ کد به دست آمد.

الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه، دارای هشت بُعد شامل: ویژگی‌های اخلاقی، اعتبار، بینش، توانایی، دانش، ویژگی‌های شخصیتی، مهارت و نگرش است. مقایسه ابعاد این الگو با یافته‌های تحقیقات پیشین، نشان می‌دهد که این ابعاد در دو بُعد دانش و ویژگی‌های اخلاقی با الگوی خنیفر و همکاران (۱۳۹۸) و در چهار بُعد اخلاق، بینش، شخصیت و مهارت با الگوی شعبانی و همکاران (۱۳۹۷)؛ و در دو بُعد شخصیت و مهارت با الگوی ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷)؛ و در سه بُعد دانش، نگرش و مهارت با الگوی افروز و همکاران (۱۳۹۷)؛ و در دو بُعد دانش و شخصیت با الگوی اکرامی و هوشیار (۱۳۹۵)؛ و در سه بُعد دانش، مهارت و نگرش با الگوی عسگری و همکاران (۱۳۹۴)؛ و در سه بُعد دانش، بینش و مهارت با الگوی ترک‌زاده و محمدی (۱۳۹۴)؛ و در سه بُعد مهارت، دانش و نگرش با الگوی فرزانه و همکاران (۱۳۹۴)؛ و در دو بُعد اخلاق و شخصیت با الگوی معززودی، امیری جامی (۱۳۹۳)؛ و در چهار بُعد شخصیت، دانش، نگرش و مهارت با الگوی لبادی و آقاعلی‌خانی (۱۳۹۱)؛ و در دو بُعد مهارت و توانایی با الگوی سهرابی (۱۳۹۰)؛ و در دو بُعد شخصیت و مهارت با الگوی هارتیجاستی و افزل^۱ (۲۰۱۶)؛ و در یک بُعد اخلاقی با الگوی هیسه و همکاران^۲ (۲۰۱۲) و در چهار بُعد اخلاق، دانش، بینش و مهارت با الگوی بورگالت و همکاران^۳ (۲۰۰۶) و در همه ابعاد با الگوی رضایت و همکاران (۱۳۹۰) و رضایت و صادق‌بیگی (۱۳۹۷) همخوانی دارد.

الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه، دارای ۷۱ مؤلفه است. مقایسه مؤلفه‌های این الگو با یافته‌های تحقیقات پیشین، نشان می‌دهد که مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران دوره دوم آموزش متوسطه با یافته‌های خنیفر و همکاران (۱۳۹۸) شعبانی و همکاران (۱۳۹۷)؛ ابراهیم‌زاده و ناظم (۱۳۹۷) افروز و همکاران (۱۳۹۷) رضایت و صادق‌بیگی (۱۳۹۷) مختاریان‌پور

1. Hartijast & Afzal
2. Hsieh, Lin & Lee
3. Bourgault, Charih, Maltais, Rouillard

و فرهنگدینیا (۱۳۹۶)؛ عارف‌نژاد (۱۳۹۶) پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵) اکرامی و هوشیار (۱۳۹۵) عسگری و همکاران (۱۳۹۴) ترک‌زاده، محمدی (۱۳۹۴) فرزانه و همکاران (۱۳۹۴)؛ معززودی و امیری جامی (۱۳۹۳)؛ لبادی و آقاعلی‌خانی (۱۳۹۱)؛ امیری جامی (۱۳۹۰)؛ سهرابی (۱۳۹۰)؛ رضایت و همکاران (۱۳۹۰)؛ هیت و همکاران^۱ (۲۰۱۸) رانتز^۲ (۲۰۱۷) هارتیجاستی و افزل^۳ (۲۰۱۶)؛ هیس و همکاران^۴ (۲۰۱۲)؛ لی^۵ (۲۰۱۰)؛ مولر و ترنر^۶ (۲۰۱۰)؛ بورگالت و همکاران^۷ (۲۰۰۶) و گونزالز^۸ (۲۰۰۴) همخوانی دارد. همچنین مؤلفه‌های غیرت دینی و ملی، التزام عملی به ولایت فقیه، نگرش سرمایه‌ای به دانش‌آموزان، پایبندی به سیاست‌های کلی نظام، ترجیح منافع عمومی بر منافع شخصی، در هیچ یک از پژوهش‌های قبلی وجود ندارد.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد که بُعد اخلاقی، اهمیت ویژه‌ای در جذب و به‌کارگیری مدیران مدارس دارد. چرا که این بُعد، چکیده تمام نگرش‌ها، بینش‌ها و شخصیت مدیر است و رفتار نهایی او را در رابطه با دانش‌آموزان به نمایش می‌گذارد. توجه به این بُعد، در شناخت کامل‌تر مدیر مدرسه بسیار مؤثر است و لازم است ابزارهایی برای سنجش مؤلفه‌های موجود در بُعد اخلاقی طراحی شود تا جذب، به‌صورت دقیق و هدفمند صورت گیرد. مدیران مدارس، آینده‌سازان کشور را تربیت می‌کنند؛ لذا در خصوص انتخاب مدیر شایسته، باید نهایت دقت و سخت‌گیری در قرابت مدیر با این مؤلفه‌ها را به‌عمل آورد تا تعلیم و تربیت، به هدف تعیین شده دست یابد. با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه شده است.

الف) پیشنهاد کاربردی

- به‌کارگیری نتایج این پژوهش برای جذب مدیران مدارس متوسطه.
- با توجه به سؤال اول پژوهش در خصوص ابعاد الگوی شایستگی مدیران، لازم است که ابعاد به‌دست آمده در این پژوهش، به عنوان پیش‌نیاز استخدام و به‌کارگیری مدیران مدارس مورد استفاده قرار گیرد.

1. Hitt, Woodruff, Meyers
2. Rantz
3. Hartijasti & Afzal
4. Hsieh, Lin & Lee
5. Lee
6. Muller, and Turner
7. Bourgault, Charih, Maltais, Rouillard
8. Gonzalez

- به کارگیری نتایج این پژوهش برای ارتقاء و آموزش تعالی و همچنین ارزیابی عملکرد مدیران.
- با توجه به سؤال دوم پژوهش در خصوص مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران، می‌توان محتوای آزمون‌های ورودی جذب مدیران را بر اساس مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش تنظیم نمود.
- به کارگیری نتایج این پژوهش برای برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی.
- با توجه به سؤال سوم پژوهش در خصوص اهمیت ابعاد الگوی شایستگی مدیران، توجه بیشتر به بُعد اخلاق برای جذب و به کارگیری مدیران مدارس، ضروری به نظر می‌رسد.

ب) پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی

- هنگام مطالعه اسناد بالادستی، این سؤال برای من مطرح شد که الگوهایی که تا کنون برای مدیران مدارس طراحی شده است، آیا آموزش و پرورش را به اهداف خود رسانده است یا خیر؟ لذا به نظر می‌رسد انجام پژوهشی به منظور بررسی نتایج انتخاب مدیران مدارس بر اساس الگوی شایستگی، مورد نیاز باشد.
- هنگام مصاحبه و توزیع پرسشنامه، بسیار کنجکاو بودم که بدانم اگر این سؤالات بین مدارس غیردولتی توزیع می‌شد، آن‌ها چه پاسخی می‌دادند. لذا به نظر می‌رسد انجام پژوهشی به منظور بررسی الگوی شایستگی بین مدارس غیردولتی، مورد نیاز باشد.
- هنگام مصاحبه با مدیران مناطق آموزش و پرورش، این سؤال برای من مطرح شد که مدیران مناطق بر مبنای چه مهارت‌ها و شایستگی‌هایی انتخاب می‌شوند. آیا به تمام زوایای شناختی دانش‌آموزان و محیط آنان آگاهی دارند یا خیر. لذا به نظر می‌رسد انجام پژوهشی به منظور بررسی و طراحی الگوی شایستگی مدیران مناطق آموزش و پرورش، مورد نیاز باشد.

- در برخی از مدارس، معلمان گله داشتند که انتخاب مدیر، سلیقه‌ای است. لذا به نظر می‌رسد انجام پژوهشی به منظور بررسی چرایی عدم انتخاب مدیران بر مبنای الگوی شایستگی، مورد نیاز باشد.
- در پاسخ به سؤال سوم، با توجه به این که بُعد اخلاق دارای بیشترین اهمیت نسبت به سایر ابعاد بود، لذا به نظر می‌رسد انجام پژوهشی به منظور بررسی جایگاه آموزش‌های اخلاقی در دوره‌های آموزشی مدیران مدارس، مورد نیاز باشد.
- نتایج این پژوهش می‌تواند برای جذب مدیران مدارس به کار گرفته شود.
- نتایج این پژوهش می‌تواند برای ارتقاء و آموزش تعالی و همچنین ارزیابی عملکرد مدیران مدارس به کار گرفته شود.
- باتوجه به سؤال اول پژوهش در خصوص ابعاد الگوی شایستگی مدیران، لازم است که ابعاد به دست آمده در این پژوهش، به عنوان پیش نیاز استخدام و به کارگیری مدیران مدارس مورد استفاده قرار گیرد.
- باتوجه به سؤال دوم پژوهش در خصوص مؤلفه‌های الگوی شایستگی مدیران، می‌توان محتوای آزمون‌های ورودی جذب مدیران را بر اساس مؤلفه‌های به دست آمده در این پژوهش تنظیم نمود.
- به کارگیری نتایج این پژوهش برای برنامه‌ریزی دوره‌های آموزشی.
- باتوجه به سؤال سوم پژوهش در خصوص اهمیت ابعاد الگوی شایستگی مدیران، توجه بیشتر به بُعد اخلاق برای جذب و به کارگیری مدیران مدارس، ضروری به نظر می‌رسد.

فهرست منابع

ابراهیم‌زاده، بیت‌اله؛ ناظم، فتاح. (۱۳۹۷). شناسایی و تدوین مؤلفه‌های مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس ابتدایی شهر تهران. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار. ۱۲ (۴). ۲۳-۹.

- افروز، داریوش؛ نامور، یوسف؛ ستاری، صدرالدین. (۱۳۹۷). شناسایی مؤلفه‌های شایستگی رهبری مدارس اثربخش با رویکرد سلامت روان. مجله سلامت و بهداشت. ۹ (۲). ۲۳۹-۲۲۵.
- افشاری، مالک؛ کاظمیان، حسین؛ عمرانی، لیلا. (۱۳۹۳). مطالعه تطبیقی صلاحیت‌های حرفه‌ای و شایستگی مدیران دوره ابتدایی نظام آموزش و پرورش ایران با کشورهای ژاپن، آمریکا، استرالیا. اولین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روان‌شناسی آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی ایران. تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی، انجمن علمی توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
- اکرامی، حمید؛ هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۵). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه، مطالعه موردی مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد. فصلنامه خانواده و پژوهش. دوره ۱۳. شماره ۳۲. ۳۱-۷.
- اکرامی، محمود؛ رجبزاده، سمیه. (۱۳۹۰). توسعه مؤلفه‌های مقیاس سنجش شایستگی مدیران. فرایند مدیریت و توسعه. دوره ۲۴. شماره ۷۷. ۶۹-۴۹.
- امیری‌جامی، هدی. (۱۳۹۰). شایستگی‌های مدیران آموزشی مدارس دخترانه مقاطع سه‌گانه شهرستان تربت‌جام. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه فردوسی مشهد. استاد راهنما: محمدرضا آهنچیان.
- انصاری، مهین. (۱۳۹۱). بررسی میزان شایستگی مدیران مدارس مقاطع دبیرستان و راهنمایی آموزش و پرورش استان فارس، مطالعه موردی شهر داراب. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام‌نور استان فارس. استاد راهنما: جعفر جهانی.
- پورکریمی، جواد؛ فرزانه، محمد؛ عزیزی، مهدی؛ کردی، الهام. (۱۳۹۵). ارائه الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران گروه‌های آموزشی دانشگاه تهران. فصلنامه آموزش عالی. سال ۹. شماره ۳۴. ۱۶۹-۱۴۸.
- ترک‌زاده، جعفر؛ محمدی، قدرت‌الله. (۱۳۹۴). ارزیابی شایستگی مدیران مدارس بر اساس معیارهای شایستگی مدیریتی اسلامی، معلمان نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی. سال ۷. شماره ۲. ۵۸-۳۹.
- جهانیان، رمضان. (۱۳۸۹). صلاحیت‌های موردنیاز مدیران آموزشی. تحقیقات مدیریت آموزشی. دوره ۱. شماره ۳. ۱۴۲-۱۲۱.
- خنیفر، حسین؛ نادری بنی، ناهید؛ ابراهیمی، صلاح‌الدین، فیاضی، مرجان، رحمتی، محمدحسین. (۱۳۹۸). شناسایی شایستگی مدیران مدارس جهت استفاده در کانون ارزیابی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه. دوره ۷، شماره ۱. ۱۲۵-۱۰۵.
- دانایی‌فرد، حسن؛ آذر، عادل؛ و شیرزادی، مهدی. (۱۳۹۱). چارچوبی برای شناسایی شایستگی‌های خط‌مشی‌گذاران ملی، نمایندگان مجلس قانون‌گذاری. فصلنامه مجلس و راهبرد. ۹ (۷۰). ۳۵-۵.
- رضایت، غلامحسین؛ صادق‌بیگی، منیژه. (۱۳۹۷). تدوین الگوی شایستگی‌های دبیران دبیرستان‌های دولتی ایران. فصلنامه نوآوری‌های آموزشی. شماره ۶۵. ۱۰۴-۷۵.

- رضایت، غلامحسین؛ یمنی دوزی سرخابی، محمد؛ کیامنش، علیرضا؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۹۰). طراحی الگوی شایستگی های رؤسای دانشگاه های دولتی ایران. فصلنامه آموزش عالی ایران. دوره ۴، شماره ۱. ۴۷-۸۴.
- رونقی تصدیقی، زهرا. (۱۳۹۱). مطالعه تطبیقی شاخص های مناسب انتخاب مدیران مدارس در مقاطع ابتدایی، راهنمایی و دبیرستان در کشورهای ایران، آلمان و ژاپن. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامه طباطبایی. استاد راهنما: یحیی مهاجر.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۷۸). روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: نشر آگاه.
- سهرابی، مریم. (۱۳۹۰). ارزیابی شایستگی ها، مهارت ها و توانایی های مدیران آموزشی در هر سه مقطع تحصیلی آموزش و پرورش شهرستان ممسنی از دیدگاه مدیران و کارکنان آموزشی. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه پیام نور استان فارس. استاد راهنما: سیدمحمدحسین کمائی.
- شعبانی، راضیه؛ خورشیدی، عباس؛ عباسی، لطف اله؛ فتحی و اجارگاه، کورش. (۱۳۹۷). ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران. فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی. دوره ۱۲. ۷۹-۹۴.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی. (۱۳۹۰). مبانی نظری تحول بنیادین در نظام تعلیم و تربیت رسمی جمهوری اسلامی ایران. تهران: بی جا.
- شیخ، ابراهیم؛ زاهدی، شمس السادات. (۱۳۸۹). الگوی قابلیت های راهبردی مدیران میانی دولتی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی. شماره ۱. ۹۵-۱۳۵.
- طاهرپور کلاتری، حبیب الله؛ زاهدی، سیدمحمد؛ دیناروند، حسن. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر شایستگی مدیران مدارس شهرستان دورود بر عملکرد آنان. فصلنامه پژوهش در نظام های آموزشی. دوره ۴، شماره ۱۱. ۱۱۵-۱۳۶.
- عارف نژاد، محسن. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت بندی مؤلفه های شایستگی های مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی. دوفصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه. دوره ۵، شماره ۱. ۱۷۲-۱۵۱.
- عبداللهی، حسین. (۱۳۹۳). بررسی ویژگی های عمومی و حرفه ای مدیران آموزشی دوره متوسطه. فصلنامه تعلیم و تربیت. دوره ۳۰، شماره ۱۱۸. ۹۳-۱۱۶.
- عسگری، ناصر؛ نیکوکار، غلامحسین؛ صفری، حسین؛ غلامی، مهرداد. (۱۳۹۴). الگوی شایستگی های مدیران دولتی جمهوری اسلامی ایران بر اساس سند چشم انداز ۱۴۰۴. مدیریت در دانشگاه اسلامی. شماره ۹. ۳۸-۲۳.
- علاقه بند، علی. (۱۳۸۴). مقدمات مدیریت آموزشی. چاپ ۸. تهران: انتشارات بعثت.
- فرزانه، محمد؛ پورکریم، جواد؛ نوروزی، میترا. (۱۳۹۴). ارائه الگوی صلاحیت های حرفه ای مدیران مدارس متوسطه شهرستان شهریار. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. دوره ۹، شماره ۲. ۸۳-۹۵.
- فرهی بوزنجانی، برزو. (۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی توسعه مدیران (نظام اداری کشور) با رویکرد منابع انسانی. پایان نامه دکتری دانشگاه تهران. استاد راهنما: محمدسعید تسلیمی.

- کالینز، جیم. (۱۳۹۳). از خوب به عالی (ترجمه ناهید سپهرپور). چاپ ۲۱. سال ۱۳۹۳. تهران: انتشارات آوین.
- لبادی، زهرا؛ آقاعلی خانی، الهام. (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر شایستگی و صلاحیت مدیران مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان ملارد. فصلنامه علوم رفتاری (ابهر). شماره ۱۲. ۹۱-۱۱۸.
- محمدی زنجیرانی، داریوش؛ مشتاقیان، ندا؛ ورازنهان، فیروز. (۱۳۹۱). رویکرد چندمعیاره و تلفیقی نیازسنجی آموزشی بر مبنای تحلیل شایستگی‌های کارکنان. رویکردهای نوین آموزشی. ۷ (۱). ۱۰۷-۱۳۶.
- محمودی، محمد؛ زارعی متین، حسن؛ بحیرایی، صدیقه. (۱۳۹۱). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران دانشگاه. مدیریت در دانشگاه اسلامی. شماره ۱. ۱۴۳-۱۱۴.
- مختاریان پور، مجید؛ فرهنگدینا، حوریه. (۱۳۹۶). الگوی شایستگی مدیران جهادی بر مبنای بیانات امام خمینی و مقام معظم رهبری. فصلنامه پژوهش‌های انقلاب اسلامی. سال ۶، شماره ۲۲. ۲۰۳-۲۳۱.
- مطهری، مرتضی. (۱۳۸۴). آشنایی با علوم اسلامی جلد دوم کلام، عرفان، حکمت عملی. تهران: انتشارات صدرا.
- معززودی، منصور؛ امیری جامی، هدی. (۱۳۹۳). شناسایی شایستگی‌های اختصاصی و عمومی مدیران آموزشی مدارس. دومین همایش ملی پژوهش و درمان در روان‌شناسی بالینی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت جام.
- مقام معظم رهبری. (۱۳۸۱). بیانات در دیدار جمعی از مسئولان وزارت آموزش و پرورش ۲۶/۰۴/۱۳۸۱. برگرفته از پایگاه اطلاع‌رسانی دفتر حفظ و نشر آثار آیت‌الله سید علی خامنه‌ای (مدظله‌العالی) به آدرس www.khamenei.ir
- ناستی زایی، ناصر؛ دهمرده، سمیه. (۱۳۹۴). پیش‌بینی اثربخشی مدیران مدارس بر اساس الگوی شایستگی کامرون و کوئین. رهبری و مدیریت آموزشی. شماره ۳۳. ۱۶۲-۱۴۱.
- نجف‌بیگی، رضا. (۱۳۸۹). سازمان و مدیریت. چاپ ۵. تهران: انتشارات ترمه.
- نظرزاده‌زارع، محسن؛ پورکریمی، جواد؛ ایلی، خدایار؛ ذاکر صالحی، غلامرضا. (۱۳۹۵). ارائه الگوی شایستگی اعضای هیئت‌علمی در تعاملات بین‌المللی: یک مطالعه پدیدارشناسانه. سیاست علم و فناوری. ۸ (۳). ۳۸-۲۵.
- یزدانی، شهرام؛ اکبری فارمد، سمیه؛ فرج پور، آرزو. (۱۳۹۷). تعریف تحلیلی مفهوم صلاحیت. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی. ۱۸ (۱۳). ۱۱۶-۱۰۹.
- Armstrong, M. (2006) A handbook of human resource management practice. Cambridge University Press.
- Assessment Associates International. <http://aai-assessment.com>.
- Bar-on, R. (1999). The Emotional Quotient Inventory (EQI): A measure of emotional intelligence (2nd. ed.). Toronto, Canada: Multi- Health Systems.
- Bernthal, P. Colteryahn, K. Davis, P. Naughton, J. Rothwell, W. J. & Wellins, R. (2004). ASTD competency study: Mapping the future. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Botha, S. & Claassens, M. (2010). The Contribution Of The Bachelor In Management And Leadership (BML) To The Development Of Leaders At First National Bank, South Africa, The International Business & Economics Research Journal, Vol 9, Iss 10. 11-77.

- Bouchamma, Yamina. Basque, Marc. Marcotte, Caroline. (2014). School Management Competencies: Perceptions and Self-Efficacy Beliefs of School Principals. *Creative Education*. 5. 580-589.
- Bourgault, J. Charih, M. Maltais, D. Rouillard, L. (2006). Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives. according to three organizational variables. *Public personnel Management*. 89-119.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1). 5-12.
- Boyatzis, R. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1). 5-12.
- Canada Revenue Agency. (2016). Competencies. from <http://www.cra-arc.gc.ca/crrs/wrknng/sssmnt/cmptncy/menu-eng.html>.
- Castigan, D. R. and Dondhue L. (2009). developing the great eight competencies with leader less group discussion. *journal of management education*, 33(5). 596-616.
- Cave E&Mc Keown, P. (1993). Managerial Effectiveness: The Identification of Need. *Management Education and Development*, Vol 24, No 2. 122-137.
- Chansiri, W. (2010). Development of Job Competency in Civil Service Teachers under Jurisdiction of office of the Basic Education Commission, *European Journal of social Science*, Vol 17, No 2.
- Chartered Institute Of Personnel Development (2005). <https://www.onlinestudies.com/Certificate/Human-Resource-Management>.
- Chen Hu, T. (2010). Managerial Effectiveness: The Identification of Need *Management Education and Development*. word Transaction on Engineering and Technology Education, 8(1). 120-123.
- Cochran, G. (2009). "Developing a Competency Model for a Mth Century Extension Organization", Ohio State University, a doctor of dissertation.
- Cowan, D. (2007). Artistic undertones of humanistic leadership Education. *Journal of Management Education*, 31(2). 156-180.
- Cripe, E. J. Mansfield, R. S. (2002). *The Value-added Employee*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.
- Dubois, D. D. Rothwell, W. J. Stern, D. J. & Kemp, L. K. (2004). *Competency-based human resource management*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Goleman, D. & Boyatzis, R. E. & Rhee, k. (1999). Clustering competence in emotional intelligence insights from the emotional competence inventory, (ECI). From the World Wide Web <http://www.eiconsortium.org>.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam, NewYork, NY.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- Gonzalez, Elsa, Maria. (2004). Perceptions of selected senior administrators of institutions in mexico regarding needed administrative competencies, Unpublished Doctoral Dissertation, TexasA & Muniversity. 116-124.
- Hartijasti, Yanki & Afzal, Safia. (2016). Leadership competencies of school principals: The case of urban and rural private schools in Pakistan. *Polish Journal of Management Studies*. 14. 71-81. 10.17512/pjms.2016.14.2.07.
- Haunstein, p. (2000). Competency Modeling Approaches and strategies. csae.com/client/csae.pdf.
- Hay group. (2001). *The Manager Competency Model*. <http://www.haygroup.com>.
- Hitt, Dallas Hambrick. Woodruff, Dennis. Meyers, Coby V. (2018). Principal Competencies That Make a Difference: Identifying a Model for Leaders of School Turnaround. *Journal of School Leadership*, Vol 28, Issue 1. 56-81.
- Hong-hu, Xu. and Yan-hua, Wang. (2009). Training system design for middle-level manager in coal enterprises based on post competency model. *Procedia Earth and Planetary Science*, 1. 1764-1771 .
- Horton, S. (2000). Competency management in the British Civil Service, *The international journal of Public Sector Management*, Vol 13, No 4. 354-368.
- Hsieh, S. Lin, J. & Lee, H. (2012). Analysis on literature review of competency. *Journal of International Review Business Economic*, 2(11). 25-50.
- Jeffrey, L. and Brunton, M. (2010). Identifying competencies for communication practice: A needs assessment for curriculum development and selection in New Zealand, *Public Relations Review*, Vol 36. 202-205.
- JGN consulting. (2002). Competency based training tutorial. <http://home.att.net>.
- Katz, R. (1995). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1). 1-22.
- Kirkpatrick, S. A. Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, Vol 5 No 2. 48-60

- Kroon, Brigitte. (2008). A competency profile for outstanding leadership performance, Unpublished Bachelor Thesis, TilburgUniversity, P11.
- Lee, Y. (2010). "Exploring high- performers required competencies". *Expert Systems with Applications*, 3(37). 434-439.
- Lepsinger, R. and Lucia, A. D. (1999) "Creating champions for 360 degree feedback." *Training and Development*. Vol 52, No 2. 49-53.
- Mabhudhu, Mark. (2008). A Comparative analysis leadership and management at jwaneng diamond mine, Unpublished Master of Philosophy, StelleboschUniversity, p13.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1). 7-18.
- Mayer, J. D. Caruso, I. J. & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27. 3-13.
- Mecvoy, M. G. C. Hayton, J. P. Warnick, A. V. Mumford, T. H. Hanks, S. and Jo BLhna, M. (2005). A. Competency-based Model for Developing human Resource Professionals. 29(3). 383-402 .
- Mojab, Farnaz. Zaefarian, Reza and Azizi, AbdolHadi. (2011). Applying Competency Based Approach for Entrepreneurship Education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 12. 436-447.
- Muller, R. and Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers, *International Journal of Project Management*, Vol 28. 437-448.
- Muller, R. and Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers, *International Journal of Project Management*, Vol 28. 437-448.
- Munro, M. D. (2009). Correlation of emotional intelligence and instructional Leadership Behaviors. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree Doctor of Education in educational Leadership, University of phoenix.
- National park service employees. (2000). essential competencies. <http://www.nps.gov/training/npsonly/npscom.htm>.
- Nelson, A. (2006). Explory A Competency Model For Distributed Learning Leaders, Capella University, a doctor of dissertation. onetonline.org/link/summary/11-9032.00.
- Patanakul, P. and Milosevic, D. (2008). A competency model for effectiveness in managing multiple projects, *Journal of High Technology Management Research*, Vol 18. 118-131.
- Pedler, M. Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The Learning Company, A strategy for sustainable development*. London: McGrew-Hill.
- Philpot, A & etal. (2002). leadership competency models. <http://www.longwoods.com>.
- Rantz, A. (2017). *Competencies: Report of the competencies workgroup, workforce and succession planning workgroup*. New York State Governors Office of Employee Relations and the Department of Civil Service.
- Raybould, M. Wilkins, H. (2005). Over-qualified and under-experienced: turning graduates into hospitality managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 17, No 3. 203-216.
- Rothwell, W. j. & Kazanas, H. C. (1999). *Building in-house leadership and management develop-ment, programs: Their creation, management, and continuous improvement*. Westport Connecticut: Quorum Books, 2000.
- Rothwell, W.J. Jackson, R. D. Knight, S.C & Lindholm, J.E. (2005). *Career planning and succession management: developing your organization's talent-for today and tomorrow*. Santa Barbara: Greenwood Publishing Group.
- Sanchez, J. C. (2011). University Training for Entrepreneurial Competencies: It's Impact on Intention of Venture Creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7. 239-254.
- Sandwith, P. (1993). A hierarchy of management training requirements: The competency domain model. *Public Personnel Management*, Vol 22, No 1. 43-62.
- Schlemm, M. M. (1999). Managerial competence 8 Economic development: the challenges Facing Brazilian Entrepreneurial ship, international development bank workshop on SMES LANIC. institute of Latin American Studies. university of Texas, 1-16.
- Schroder, H. M. (1989). *Managerial Competence: The Key to Excellence-A new strategy for management development in the information age*. Kendall/Hunt Publishing Company, Iowa.
- Siu, V. (1998). Managing by competencies-a study on the managerial competencies of hotel middle managers in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, Vol 17, No 3. 253-273.
- Sparrow, P. & Otaye, L. (2015). *Employee Branding: From Attraction to a Core HR Strategy*. White Paper. Lancaster University: Management School.

- Sparrow, P. R. Hiltrop, J. M. (1994). *European Human Resource Management in Transition*. Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- Stone, B. (2001). A Competency Based Professional Development system. <http://extensionlearning.tamu.edu/TexasExtensionPDSsystem.pdf>.
- Thornton, G. C. & Byham, W. C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- Trivellas, P. & Reklitis, P. (2014). Leadership competencies profiles and managerial effectiveness in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 9. 380-390.
- UNIDO (2002). Competencies. <http://www.UNIDO.org>.
- United States Office of Personnel Management. (2002). *Assessment Decision Guide*. Retrieved from: <http://www.opm.gov>.
- UVic competencies (2017). <https://www.uvic.ca/hr/manager-support/performance-coaching/competency-model/index.php>.
- Vacola, M. Soderquist, K. Prastacos, G. (2007), "Competency management in support of organizational change", *International Journal of Manpower*, Vol 28, No 34. 260-275.
- Volkema, J. R. (2009). Designing effective projects: Decision Options for maximizing learning and project success. *Journal of management education*. 527-550.
- Whetten, D. A. and Cameron, K. S. (1993). *Developing Management Skills: Managing Conflict*, Harper Collins, New York, NY.
- Wickramasinghe, Vathsala and Zoyza, Nimali De. (2007). A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization. *Journal of Management Development*. Vol 28, No 4. 344-360.
- Yukl G. (2006). *Leadership in Organization*. Pearson. Prentice Hall, 6th edn.
- Zwell, M. (1999). "Competencies distinguishing superior banks", *USBanker*, Vol 109, No 9. 72-76.

