



ارائه الگوی صلاحیت حرفه‌ای مدیران میانی حوزه ستادی آموزش و پرورش و تأثیر آن

بر بهبود کیفیت اقتصاد و مدیریت شهری

حسن زبیری
فرشته کردستانی*
لیلا سعیدی

گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
استادیار، گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
استادیار و مدیر گروه مدیریت دولتی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۲/۱۰

چکیده:

پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد پژوهش کیفی آینده پژوهی - دلفی، به شناسایی و تعریف شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد صلاحیت حرفه‌ای مدیران میانی حوزه ستادی آموزش و پرورش و تأثیر آن بر بهبود کیفیت اقتصاد و مدیریت شهری پرداخته شده است. در این راستا، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با تعداد ۱۶ نفر از خبرگان با روش نمونه‌گیری هدفمند صورت پذیرفت. سپس برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، از تکنیک تحلیل موضوعی (تم) استفاده شد. روایی یافته‌های پژوهش با استفاده از سه روش بررسی توسط اعضاء، سه سوبه نگری منابع داده‌ها و نیز تحلیل موارد منفی/ مخالف تأیید گردید. همچنین، به منظور سنجش پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش‌های پایایی باز آزمون و توافق درون موضوعی استفاده شد. پس از مرور و سازماندهی متون مصاحبه‌ها، با رویکردی استقرایی، کدها یا مفاهیم اولیه شناسایی و در ادامه کدهای مشابه در طبقه‌هایی خاص قرار گرفتند. به نحوی که با شناسایی ۶۲ مقوله فرعی و سپس دسته‌بندی آن‌ها ذیل ۱۰ مقوله اصلی شامل: مهارت‌های فردی، مهارت‌های بین فردی، شایستگی‌های کاری، ذهنیت جهانی، تعالی جویی، توانایی عمومی مدیریتی، توانایی‌های حرفه‌ای مدیریتی/فرامهارت‌ها، مدیریت منابع، دانش تخصصی و بسترسازی موفقیت به دست آمده، در نهایت ابعاد آن شناسایی و مورد تعریف قرار گرفتند. بر این اساس تشکیل ارتباطات گروهی دو طرفه، کنترل شرایط بحرانی، مدیریت زمان، اطلاع داشتن از قوانین و آیین‌نامه‌ها، تفکر انتقادی، مهارت‌های ادراکی، مدیریت بهینه منابع انسانی و مالی از جمله مواردی است که می‌تواند به بهبود کیفیت اقتصاد و مدیریت شهری منجر شود لذا با ایجاد تعامل بین مدیریت شهری و مدیران میانی آموزش و پرورش و به‌روزرسانی دروس به ویژه در مدارس فنی بر اساس نیاز بازار و اقتصاد شهری، کاربردی نمودن محتوا و روش ارائه آموزش با توجه به نیاز جامعه و مدیریت شهری و ایجاد بستر مناسب برای توجه بیشتر خانواده‌ها به جایگاه مهارت‌آموزی و خوداشتغالی می‌توان به این مهم دست یافت.

واژگان کلیدی: آموزش و پرورش، مدیران میانی، صلاحیت حرفه‌ای، اقتصاد و مدیریت شهری

مقدمه

نوآوری و دانش به محور توسعه اقتصادی کشورها تبدیل شده و موجب رشد اقتصادی خارق العاده ای در این کشورها شده است و اقتصاد فیزیکی، جای خود را به اقتصاد دانشی داده که در آن مهمترین عامل تولید، دانش، مهارت و فناوری است (درخشان و همکاران، ۱۳۹۶). رقابت پذیری و بقای سازمان ها در عصر دانایی و انفجار اطلاعات به داشتن نیروی انسانی کارآمد و توانمند در رده های مختلف شغلی بستگی دارد (Nurdiansyah, A., et al., 2022). به همین دلیل امروزه تلاش می شود افرادی را جهت پست های مختلف مدیریت بگمارند که برای رهبری اثربخش، توانایی و صلاحیت حرفه ای لازم را داشته باشند (آهنچیان و بابادی، ۱۳۹۲). از نظر دلوب و همکاران^۱ (۲۰۱۶)، داشتن صلاحیت حرفه ای می تواند موجب جامعه پذیری مدیران آموزشی گردد همچنین، زمینه مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه امکانات و منابع در سازمان به نحو مطلوب استفاده شود. نتیجه این امر در دراز مدت، بهره وری هرچه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود (Dubois, D., & Rothwell, W.J, 2004).

بررسی ها نشان می دهد که در اسناد موجود آموزش و پرورش، جزئیات دقیقی از مؤلفه های صلاحیت حرفه ای که بتوان به عنوان شابلونی برای آموزش، توسعه یا انتخاب و انتصاب مدیران ستادی استفاده نمود، ارائه نشده است و ابعاد و مؤلفه های صلاحیت حرفه ای در اسناد موجود همچنان به عنوان کاستی باقی مانده است هرچند در این راستا، مطالعات متعددی انجام شده است که تعدادی از آنها را در قسمت پیشینه این پژوهش آورده ایم لیکن اغلب این پژوهش ها عمدتاً تمرکزشان بر شناسایی عوامل شایستگی یا صلاحیت های حرفه ای معلمان و مدیران مدارس است، نه مدیران ستادی آموزش و پرورش. از طرف دیگر یکی از مشکلاتی که فراوری جوامع بشری قرار دارد

و کشورهای گوناگون را به چالش کشیده است، مسئله بیکاری است و عوامل بروز این پدیده در کشورهای مختلف به اختلافات گوناگون در ساختار اقتصادی، آموزشی و فرهنگی آن کشورها بازمی گردد. کشور ما نیز، نه تنها از هجوم تبعات اقتصادی و فرهنگی که از مسئله بیکاری ناشی می شود، مستثنی نیست، بلکه به دلیل ترکیب جوان جمعیت، در معرض شدیدترین آسیب ها قرار دارد. (باقری فر و صالحی، ۱۳۹۵). بدین منظور، با توجه به اهمیت کلیدی صلاحیت های حرفه ای مدیران ستادی و برجسته شدن آن در اسناد بالادستی نظام آموزشی و کاستی های موجود در آن و شکاف دانشی موجود در پژوهش های پیشین و اینکه صلاحیت های مدیران از سازمانی به سازمان دیگر و در سطوح مختلف مدیریتی متفاوت است (جمشیدی کهنساری و دیگران، ۱۳۹۵) و تاکنون این صلاحیت ها برای مدیران میانی آموزش و پرورش تعیین نشده اند و از آنجاکه شناسایی عوامل مؤثر بر صلاحیت حرفه ای مدیران میانی آموزش و پرورش و انتخاب و انتصاب آن ها بر اساس این شایستگی ها منجر به بهبود کیفیت اقتصاد و مدیریت شهر و کشور خواهد شد، سؤال اساسی این پژوهش به صورت کیفی و به طور مشخص حول محور این پرسش طراحی شده است که؛ عوامل تأثیرگذار بر صلاحیت حرفه ای مدیران میانی حوزه ستادی آموزش و پرورش و بهبود کیفیت اقتصاد و مدیریت شهری کدامند؟

پیشینه تحقیق

الف) پیشینه خارجی

بلایند^۲ و مانگلسدور^۳ (۲۰۱۶) در تحقیق خود تحت عنوان «انگیزه های استاندارد سازی: شواهد تجربی از آلمان» نتیجه تحقیقات خود را این گونه بیان می کنند: «تحقیقات ما تأیید می کند که استاندارد شدن رسمی صلاحیت نوعی اتحاد استراتژیک را دارد. تجزیه و تحلیل

^۳- Mangelsdorf

^۱- Delobbe, et al

^۲- Blind

مدیریت تغییر، اعتبار سیاسی، مدیریت کسب و کار، مدیریت امور فرهنگی، مدیریت سازمانی، مدیریت استعداد، روش‌های منابع انسانی و اعتبار حرفه‌ای را به عنوان صلاحیت‌های حرفه‌ای معرفی نمود است.

ب) پیشینه داخلی

قاسمی (۱۴۰۰)، پژوهشی با عنوان "ارائه الگوی ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای برای معاونین پرورشی مدارس متوسطه استان بوشهر" انجام دادند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های تشکیل دهنده صلاحیت حرفه‌ای معاونین پرورشی استان بوشهر شامل صلاحیت شناختی-مهارتی، صلاحیت نگرشی-رفتاری و صلاحیت مدیریتی بود. همچنین یافته‌های پژوهش نشان دادند که مؤلفه‌های تأثیرگذار بر صلاحیت حرفه‌ای معاونین شامل، عوامل درونی (ویژگی‌های فردی، برنامه درسی، مدیریت، فناوری اطلاعات، چارچوب‌دهی) و عوامل بیرونی (سیاست‌های تربیتی، رسانه، برنامه‌ریزی استراتژیک و جامعه سالم) بود.

شاکری و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله خود تحت عنوان «ارائه الگوی تناسب آموزش‌های فنی و حرفه‌ای با نیازهای بازارکار از دیدگاه صاحبان صنایع شهر یزد» پدیده اصلی هم‌راستایی آموزش‌ها را تحت تأثیر عواملی از قبیل توجه به استانداردهای کمی و کیفی آموزش، حرفه‌مندی، توجه به نیازهای بازارکار، توسعه متوازن آموزش فنی و حرفه‌ای، انگیزش، بهره‌گیری از شیوه‌ها و امکانات مناسب آموزشی، نظام ارزشیابی و تضمین کیفیت دانسته و معتقدند که بدون وجود و کارکرد درست آن‌ها، دستیابی به تناسب آموزش‌ها ممکن نیست.

پیری و همکاران (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان "طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران مدارس بر بنیان آموزه‌های قرآن کریم". نتایج پژوهش نشان داد که

عاملی اکتشافی پنج گروه گسترده انگیزه برای مشارکت در اتحادهای استاندارد را نشان می‌دهد: «جستجوی دانش»^۱، «دسترسی به بازار»^۲، «راه حل فنی»^۳، «مقررات»^۴ و «منافع شرکت»^۵ (ص ۲۱).

رامش و کریشن^۶ (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان "صلاحیت حرفه‌ای مدرسین دردانشکده کشاورزی" انجام دادند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که صلاحیت‌های مدیریتی، علمی و نگرشی از جمله صلاحیت‌های اعضای هیأت علمی این دانشگاه‌ها است.

ولانداری و همکاران^۷ (۲۰۲۰) در تحقیق خود با عنوان "تجربیات حرفه‌ای مدیران و شایستگی‌های مورد نیاز آنان در کشورهای اسلامی" انجام شده است، در بخشی از پژوهش خود در رابطه با بررسی صلاحیت‌های مورد نظر مدیران در مدارس کشورهای اسلامی بیان می‌کند که مدیران باید دارای شایستگی‌های آموزشی، شخصی، اجتماعی و حرفه‌ای باشند. آنان معتقدند عدم وجود هر یک از این شایستگی‌ها در مدیران مذکور، عملکرد آنان را به شدت تحت تأثیر قرار خواهد داد.

بافادال و همکاران^۸ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "شایستگی مدیران مبتدی به عنوان رهبران آموزش در مدارس ابتدایی" انجام دادند، چنین بیان می‌کنند که مدیران نیاز به شایستگی‌های مربوط به گشودگی، مسئولیت، صداقت، استعداد و علاقه شغلی و اعتماد به نفس دارند. شایستگی‌های اجتماعی مورد نیاز مدیران مدارس، شایستگی‌های مربوط به حساسیت اجتماعی، کمک به دیگران، برقراری ارتباط، همکاری و مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی است.

تورس^۹ (۲۰۱۹) در پژوهش خود با عنوان "شناسایی صلاحیت‌های حرفه‌ای منابع انسانی" نشان داد که مؤلفه‌هایی از جمله اعتبار شخصی، سیاست‌گذاری راهبردی، مدیریت دانش، انتقال تجارب، الهام‌بخشی،

^۶- Ramesh, M.& Krishnan, J.

^۷- Wulandari, Fitri et al

^۸- Bafadal, I., et al

^۹- Torres Jr, C. R.

^۱- knowledge seeking

^۲- market access

^۳- technical solution

^۴- regulation

^۵- company interests

الگوی شایستگی مدیران آموزشی دارای ۴ بعد، الف- بعد ارزشی با ۵ مؤلفه: خدامحوری، حق‌مداری، عدالت‌خواهی و ظلم‌ستیزی، معادباوری و آخرت‌گرایی و ولایت‌مداری ب- بعد نگرشی با ۵ مؤلفه: نگرش به هستی، نگرش به انسان، نگرش به دنیا و آخرت، نگرش به مدیریت و نگرش به نظارت. ج- بعد منشی با ۱۰ مؤلفه: اخلاص، اعتدال، امید، توکل، تقوا، ذکر خدا، شکرگزاری، وفای به عهد، شرح صدر و امانت‌داری. د- بعد دانشی با ۹ مؤلفه: توانایی برنامه‌ریزی، توانایی سازماندهی، توانایی ایجاد انگیزش، توانایی رهبری، توانایی توانمندسازی، توانایی ارزیابی، توانایی ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی، توانایی تصمیم‌گیری و توانایی نظارت و کنترل می‌باشد.

درویش‌پور و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسیده‌اند که مدیریت شهری و مسئولین آموزش و پرورش برای افزایش بهره‌وری و ارتقاء کیفیت آموزش در هنرستان‌ها باید به نکاتی همچون: ۱- ایجاد تعامل بیشتر بین مدیریت شهری و مدیران آموزشی به ویژه مدیران هنرستان‌ها جهت به روزسازی رشته‌های هنرستانی بر اساس نیاز بازار و اقتصاد شهری ۲- کاربردی نمودن محتوا و روش ارائه آموزش با توجه به جامعه و نیازهای بازار کار ۳- بسترسازی فرهنگی و ایجاد نگرش مثبت نسبت به جایگاه مهارت‌آموزی، کارآفرینی و خوداشتغالی توجه نمایند.

جاویدان (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان "تدوین الگوی ویژگی‌ها و صلاحیت‌های معلمی بر اساس اسناد بالادستی آموزش و پرورش" انجام داد که بر اساس نتایج مربوط به مدل در بین همه عامل‌های هشت‌گانه‌ی سنجش الگوی صلاحیت معلم، ارزش‌ها، دانش‌ها، انگیزش‌ها، سلامت، توانایی‌ها، رغبت‌ها، باورها و صلاحیت اخلاقی به ترتیب بالاترین بار عاملی و وزن عاملی را بر روی عامل مرتبه دوم الگوی صلاحیت معلمان نشان دادند.

سبزیان‌پور (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان "بازگشت به مدیریت: طراحی و تبیین الگوی نوین صلاحیت‌های مدیران آموزشی" انجام داد. بر اساس یافته‌های این

پژوهش صلاحیت‌های مدیران آموزشی در ۴ تم فراگیر دانایی، تعالی معنوی، پویندگی و پابستگی خلاصه گردید. مضمون دانایی شامل دو مضمون پیش‌سازمان‌دهنده (یاددهی- یادگیری و سازمانی) و ۲ مضمون پایه می‌باشد. مضمون تعالی معنوی شامل ۳ مضمون پیش‌سازمان‌دهنده (عشق به هستی، جهان‌بینی معنوی و ایمان و امید) و ۵ مضمون پایه است. مضمون پویندگی شامل ۴ مضمون پیش‌سازمان‌دهنده (پیشروی، تشریک مساعی، مدیریت ارتباطات، دیدگاه جهانی) و ۲ مضمون پایه است. درنهایت مضمون پابستگی شامل ۹ مضمون پیش‌سازمان‌دهنده (مدیریت تکنولوژی، مدیریت مالی پایدار، مدیریت نوآفرینی، مدیریت محیط زیست و مدیریت سلامت پایدار) و ۳ مضمون پایه می‌باشد.

مبانی نظری

در دهه‌های اخیر با توجه به روند جهانی شدن اقتصاد، ارتباط متقابل اقتصاد با فناوری و تبدیل نوآوری فناوریانه به مؤلفه‌ی اساسی رقابت پذیری صنعتی و قدرت اقتصادی- اجتماعی، انتظارات جامعه از نظام علم و فناوری افزایش یافته است. علاوه بر سطح ملی، در سطح فردی نیز افراد متوجه شده‌اند که باید مزیت‌های رقابتی (دانش، نگرش و مهارت) در مسیرهای شغلی کسب کنند. افرادی که مهارت‌های خود را افزایش داده و توانمندتر شده‌اند، بهتر می‌توانند با شرایط متغیر محیطی، تطبیق پیدا کرده و با برخورداری از نقاط قوت بیشتر، از فرصت‌های محیطی به نحو بهتری استفاده کنند (مهدی، ۱۳۹۴). در زمانی که اقتصاد شهرها بیش از پیش جهانی می‌شود و بخش خدمات، متنوع‌تر می‌شود، شغل‌ها، تخصصی‌تر می‌شوند و در نتیجه، نیاز به افزایش آگاهی‌ها برای ارتباط با جهان نوین، سرعت پیدا می‌کند، آموزش از طریق شکل‌دهی مشارکت بین سازمان‌های گوناگون خصوصی و عمومی، ساختار لازم برای پیشرفت را فراهم می‌نماید. شاخص‌های مربوط به آموزش؛ از جمله امید به تحصیل، کیفیت آموزش و آموزش در حین کار باید شامل آموزش رسمی

و غیررسمی گردد (محمدپور زرنندی و طباطبایی مزدآبادی، ۱۳۹۴).

معرفی آموزش‌های تخصصی در دبیرستان مستلزم تغییر در نیازهای اجتماعی، توسعه رویکردهای جدید، محتوای جدید، اشکال و روش‌های جدید و همچنین روش‌های جدید آموزش تدریس در رشته‌های دبیرستانی با ماهیت علمی است (Mayorova, 2017). برای آماده کردن نسل حاضر برای زندگی در آینده، آموزش و پرورش باید با شناخت روح زمانه و نیازهای نشأت گرفته از آن، پاسخگوی تقاضاهای مبتنی بر شرایط جدید باشد و خود را با آن منطبق سازد. ازاین رو، اقدام به تحولات اساسی در آموزش و پرورش به عنوان زیربنای توسعه و بر پایه نیازهای امروز و تجربه‌های جهانی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (Mazerolle, 2012).

یکی از مهم‌ترین بخش‌های نظام آموزشی هر کشور آموزش فنی و حرفه‌ای آن بوده و این نوع آموزش از جمله خط‌مشی‌های اساسی کشورها برای تربیت نیروی انسانی کارآمد، خصوصاً جهت آماده‌سازی برای کار در سازمان می‌باشد. در این میان، کیفیت، مهارت و شایستگی فارغ‌التحصیلان نظام آموزش و پرورش فنی و حرفه‌ای تا حد زیادی تابع کارایی هنرآموزان این نظام و آگاهی آنان به تحولات روزآمد دانش می‌باشد (امین خندقی و همکاران، ۱۳۹۱).

آموزش‌های فنی، به دلیل توانمندسازی نیروی انسانی و ارتقای توانمندی‌های فناورانه، به عنوان یکی از ارکان اساسی در برنامه‌های توسعه و به ویژه توسعه در بعد اقتصادی به شمار می‌روند که می‌توانند نقش مهمی را در دستیابی به اهداف توسعه ایفا کنند. در جهان فراصنعتی امروز توسعه به معنی عام و بدون توجه به آموزش‌های فنی و حرفه‌ای مفهوم نخواهد داشت. آموزش‌های فنی و حرفه‌ای فعالیت‌هایی هستند که فرد را برای احراز شغل، حرفه و کسب و کار آماده می‌سازند یا کارایی و توانایی وی را برای انجام آن افزایش می‌دهند. این آموزش‌ها، مهارت‌ها را در راستای فناوری و علوم وابسته، به همراه دانش‌های خاص

مربوط به شغل و در بخش‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ارائه می‌دهند. توسعه آموزش‌های فنی در شرایط کنونی برای اقتصاد و فرهنگ ایران و به ویژه شتابدهی به فرایند تولید امری حیاتی است. زیرا سرمایه‌گذاری‌های زیربنایی و افزایش ابزار و تجهیزات و به‌طور کلی سرمایه فیزیکی بدون سرمایه انسانی بلااستفاده می‌ماند و یا به نحو اقتصادی و کارآمد مورد بهره‌برداری قرار نمی‌گیرد. بنابراین از ضرورت‌ها و الزامات رشد و توسعه اقتصادی وجود نظام آموزشی به منظور ایجاد مهارت‌های لازم و پدید آوردن سرمایه انسانی است. در این میان آموزش‌های فنی تلفیقی هستند از علم، فن و هنر و نقش بسیار مهمی در تأمین نیروی انسانی کارآمد ایفا می‌کنند و مضمونی توسعه‌ای دارند. هدف از این آموزش‌ها، افزایش توانایی‌های دانشی و مهارتی و قدرت ادراک افراد و انجام مطلوب‌تر کار در محدوده وظایف شغلی است (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۷). ارتقای شایستگی‌های مدیران میانی آموزش و پرورش، موجب تضمین کیفیت در نظام آموزش به ویژه آموزش فنی و حرفه‌ای و بهبود مستمر آن است خواهد بود. لذا درگیرشدن مدیران میانی با آموزش‌های فنی، مهارتی و اشتغال‌زا، سبب کیفی‌سازی این نوع آموزش‌ها گردیده و با برنامه‌ریزی برای آموزش‌های کاربردی و تربیت نسلی مهارت محور خدمت‌رسانی به شهر و شهروندان را تسهیل نموده و بر توسعه اقتصاد شهر و کشور تأثیر به سزایی خواهد گذاشت. از این‌رو دقت و توجه در صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران به ویژه در حوزه ستادی که وظایف مهمی همچون؛ سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی را برعهده داشته و نیز سکان‌دار هدایت نظام تعلیم و تربیت هستند، از اهمیت و حساسیت خاصی برخوردار است، چرا که تأثیرگذاری مدیران در جهت‌دهی و برانگیختن نیروها بسیار فراتر از سایر کارکنان می‌باشد لذا، این مهم مستلزم آموزش و توسعه مهارت‌های جدید، توانایی‌ها، همچنین اصلاح و ایجاد مفاهیم جدید در حوزه صلاحیت‌های حرفه‌ای منابع انسانی، به‌ویژه مدیران است.

روش تحقیق

از آنجا که هدف پژوهش حاضر، شناسایی عوامل تأثیرگذار در صلاحیت حرفه ای مدیران میانی حوزه ستادی آموزش و پرورش به منظور بهبود کیفیت اقتصاد و مدیریت شهری می باشد و برای این منظور به داده های کیفی مورد نیاز است. لذا رویکرد کیفی آینده پژوهی از نوع روش دلفی^۱ برای بررسی موضوع پژوهش انتخاب گردید. این روش یکی از معروفترین روش های موجود در خصوص آینده نگری است، که از آن با نام های فن دلفی^۲، مطالعه دلفی^۳ و روش دلفی^۴ نام می برند.

داده ها به روش تحلیل مضمون^۵ و با استفاده از نرم افزار تحلیل داده های کیفی مکس کیو دی ای تحلیل شد. تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی است (Braun, V., & Clarke, V., 2006) که در آن محقق از طریق طبقه بندی داده ها و الگویابی درون داده ای و بروندادهای به یک سنخ شناسی تحلیلی دست می یابد (محمدپور، ۲۰۱۴). روش های مختلفی برای تحلیل مضمون وجود دارد که هریک از آنها، فرایندهای خاصی را دنبال می کند. در پژوهش حاضر، با استفاده از روش پیشنهادی براون و کلارک (۲۰۰۶)، فرایند گام به گام و جامعی جهت تحلیل مضمون، استفاده شد. روش دارای ۶ مرحله است: ۱. آشنا شدن با داده ها، ۲. ایجاد کدهای اولیه، ۳. ایجاد تم ها، ۴. بررسی و مرور تم های ایجاد شده، ۵. تعیین تم های نهایی و نام گذاری آنها، و ۶. گزارش دهی.

جامعه آماری تعداد ۱۶ نفر از خبرگان شامل: دو گروه؛ مدیران باتجربه حوزه ستادی آموزش و پرورش و اعضای هیئت علمی رشته مدیریت آموزشی در دانشگاه ها که با روش نمونه گیری هدفمند و راهبرد گلوله برفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. در همین راستا، در شروع کار معیارهایی برای انتخاب هدفمند خبرگان و صاحب نظران شرکت کننده در پژوهش در نظر گرفته شد که بر مبنای این شاخص ها یا معیارها فهرستی از خبرگان تهیه شد تا هماهنگی های لازم برای تنظیم وقت و انجام مصاحبه به روش عمیق و نیم ساختار یافته صورت بگیرد. معیارهای خبرگان برای ورود به مصاحبه؛ اعضای هیئت علمی که در این راستا پایان نامه هایی را راهنمایی کرده اند، اعضای هیئت علمی که دارای تألیف و مقالات در این راستا می باشند و مدیران حوزه ستادی آموزش و پرورش با سابقه حداقل ۲۰ سال بوده است. معیار توقف فرایند گردآوری داده اشباع داده ها بود؛ یعنی پژوهشگر مصاحبه ها را تا جایی ادامه داد که دیگر اطلاعات جدیدی توسط مصاحبه شونده های بعدی به یافته های قبلی اضافه نشد (Saunders, B., et al., 2018). از این میان و با توجه به سطح اشباع یافته ها، با ۷ نفر از اعضای هیأت علمی دانشگاه ها و ۹ نفر از مدیران حوزه ستادی آموزش و پرورش مصاحبه هایی عمیق بعمل آمد. مشخصات نمونه های پژوهش به شرح جدول زیر بود:

جنسیت		اعضاء نمونه
زن	مرد	
۱	۸	مدیران حوزه ستادی
۲	۵	اعضای هیأت علمی در رشته مدیریت آموزشی

^۳ . Delphi Study

^۴ . Delphi Method

^۵ - Thematic analysis

^۱ . Constructivist

^۲ . Delphi Technique

- برای ارتقا صلاحیت حرفه‌ای مدیران میانی حوزه ستادی آموزش و پرورش در جهت بهبود کیفیت اقتصاد و مدیریت شهری چه پیشنهاد و راهکاری دارید؟
- برای اطمینان از قابلیت اعتبار(روایی) پژوهش حاضر، از روش بررسی توسط اعضاء (مصاحبه شونده‌گان، روش سه سونگری منابع داده‌ها و تحلیل شواهد منفی/مخالف استفاده شد. همچنین برای محاسبه پایایی، از روش‌هایی همچون؛ پایایی بازآزمون و پایایی توافق بین دو کدگذار (توافق درون موضوعی) استفاده شد.
- یافته‌های پژوهش**
- یافته‌های پژوهش به شرح زیر است. جدول ۱ نمونه کدگذاری‌های انجام شده برای چند مصاحبه اول را نشان می‌دهد. به دلیل پرهیز از طولانی شدن مقاله، از ارائه سایر مصاحبه‌ها خودداری شده است
- سوالاتی جهت شناسایی عوامل تأثیرگذار بر صلاحیت حرفه‌ای مدیران ستادی آموزش و پرورش پرسیده شد از جمله:
- تعریف شما از صلاحیت حرفه‌ای مدیران میانی حوزه ستادی چیست و آن‌ها را واجد چه ویژگی‌هایی می‌دانید؟
- صلاحیت‌ها، نقش‌ها و وظایف مدیران میانی حوزه ستادی آموزش و پرورش در آینده را شامل چه مواردی می‌دانید؟
- شرایط و فضایی روانی و اجتماعی آینده برای مدیران میانی حوزه ستادی جهت انجام بهینه فعالیت‌ها به ویژه بهبود کیفیت اقتصاد و مدیریت شهری، چگونه است؟
- پیامدهای وجود مدیری با صلاحیت حرفه‌ای و واجد نگاه آینده پژوهشی در جهت بهبود کیفیت اقتصاد و مدیریت شهری چیست؟

جدول ۱ کدهای شناسایی شده برای الگوی صلاحیت حرفه‌ای مدیران حوزه ستادی

مفاهیم (کدهای) شناسایی شده	پاسخ مصاحبه‌شونده
واکنش به موقع - پیروی از رفتارهای موفق - ارتقاء دانش و مهارت حرفه‌ای - آگاهی از پیشرفت‌های فناوری رویه‌ها و استانداردهای مرتبط - تشویق زیردستان - یادگیری و آموزش حین کار	مدیران حوزه ستادی آموزش و پرورش برای آینده‌نگری، باید بتوانند به موقع واکنش نشان دهند و از رفتارهایی پیروی کنند که در گذشته موفق شده‌اند. مدیران حوزه ستادی باید به دنبال ارتقاء دانش و مهارت حرفه‌ای خود باشند و از پیشرفت‌های فن آوری، رویه‌ها و استانداردهای مرتبط با عرصه کاری خود آگاه باشند و زیردستان خود را به انجام همین کار تشویق کنند. برای ارتقا صلاحیت حرفه‌ای مدیران حوزه ستادی آموزش و پرورش در جهت بهبود کیفیت اقتصاد و مدیریت شهری من فکر می‌کنم که یادگیری و آموزش در حین کار، راه مهمی برای توسعه شایستگی و صلاحیت حرفه‌ای مدیران ستادی است
مهارت‌های ادراکی - مهارت‌های انسانی - آینده‌نگری و تفکر راهبردی - بینش سیاسی - بینش اجتماعی - کل‌نگری و تفکر سیستمی - تفکر انتقادی - بینش فرهنگی - بینش اقتصادی - مهارت ارتباطی - هدایت و رهبری - مذاکره و متقاعدسازی - کارگروهی و تیمی و شبکه‌سازی - مدیریت منابع انسانی - مهارت ICDL - آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت - سازمان‌دهی - مدیریت دانش - تصمیم‌گیری - برنامه‌ریزی استراتژیک - انتقادپذیری - تکریم انسان‌ها - مشورت گرفتنی - قدرت قانع‌کنندگی - شهامت	مدیران ستادی به منظور انجام وظایف شغلی‌شان باید مجهز به مهارت‌های مدیریتی باشند. این مهارت‌ها بر کیفیت نظام آموزشی از بالا تا پایین تأثیر می‌گذارد. مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز مدیران ستادی عبارت‌اند از: مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های انسانی در حوزه ستادی آموزش و پرورش فکر می‌کنم در آینده مدیران باید واجد صلاحیت‌ها، نقش‌ها و وظایفی به شرح زیر باشند؛ آینده‌نگری و تفکر راهبردی؛ بینش سیاسی؛ بینش اجتماعی؛ کل‌نگری و تفکر سیستمی؛ تفکر انتقادی؛ بینش فرهنگی؛ بینش اقتصادی. مهارت ارتباطی؛ هدایت و رهبری؛ مذاکره و متقاعدسازی؛ کارگروهی و تیم و شبکه‌سازی؛ مدیریت منابع انسانی. مهارت ICDL؛ آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت؛ سازمان‌دهی؛ مدیریت دانش؛ تصمیم‌گیری؛ برنامه‌ریزی استراتژیک. برای ایجاد تغییر و تحول در آموزش و پرورش در جهت بهبود کیفیت اقتصاد و مدیریت شهری نیازمند وجود رهبران آموزشی هستیم، بهترین الگو و اسوه برای رهبران آموزشی در مکتب ما موجود است، چه کسی بهتر و بالاتر از پیامبر اکرم (ص) که همه ظرافت‌ها و مسائل مورد نیاز آموزش و پرورش انسان‌ها را به بهترین نحو ممکن اجرا می‌کرد. رهبر آموزشی موفق کسی است که انتقادپذیری، تکریم انسان‌ها، مشورت گرفتن و قدرت توجیه و قانع‌کنندگی را سرلوح کارها قرار دهد. وی پس از تصمیم‌گیری باید برنامه‌های خود را با شهامت اجرا کند.
جامع‌نگر - آینده‌نگر بودن - تصمیم‌گیری بر مبنای تحلیل داده‌ها و اطلاعات - صلاحیت تصمیم‌گیری - اخذ تصمیمات بر مبنای کارهای کارشناسی شده - تخصص - تجربه کافی - فاصله گرفتن از اخذ تصمیمات هیجانی - اخذ تصمیمات حساب شده و کارشناسی شده - تسلط بر خود، کار و احساسات و هیجانات در هنگام تصمیم‌گیری - تعادل روانشناختی - طی کردن رده‌های مختلف مدیریتی - دخالت دادن نیروهای اجرایی و کارشناسان در تصمیم‌گیری‌ها	مدیران حوزه ستادی باید جامع‌نگر و آینده‌نگر باشند به طور مثال مدیران منابع انسانی که برای وزارتخانه نیرو می‌گیرند و این نیرو باید چهار سال بعد فارغ‌التحصیل و اینکه تعداد بازنشتگان که قرار هست در هر سال بازنشته شوند بدانند و از عرضه نیروی انسانی در بازار مطلع باشد و ده‌ها و صدها عامل هست که یک مدیر باید تحلیل کند تا تصمیماتی که می‌گیرد درست باشد. بنابراین مدیران باید دارای تخصص لازم و تجربه کافی باشند تا بتوانند موفق شوند و قوی عمل کنند. مدیران ستادی باید از تصمیمات هیجانی جدا فاصله بگیرند چون هر تصمیمی که گرفته می‌شود برای ۱۰۵ هزار مدرسه ارسال می‌گردد بنابراین تصمیمات باید حساب شده و کارشناسی شده باشند. همین تصمیمات که در دوره کرونا و در خصوص بازگشایی مدارس گرفته شد چقدر تصمیمات عوض می‌شد تا جایی که یک مسئول گفته بود با سرایدار مدرسه تماس بگیرید در جلسات شورای عالی آموزش و پرورش مطرح کردم که مدیران باید بر خود، کار و احساسات و هیجانات تسلط داشته باشند تا بتوانند تصمیمات درست بگیرند. حتی در دوره خود من در خصوص سؤالات درس فیزیک که بحث آن در کشور مطرح شده بود تا زمانی که تمام جوانب کار را نسنجیدم تصمیم نگرفتم و بعد از مشخص شدن مسائل تصمیم کارشناسی گرفتم. در حال حاضر حوزه ستادی هیچ حساب و کتابی برای انتصاب مدیران ندارد. مدیران حوزه ستادی اولاً باید از لحاظ روانشناختی تعادل لازم داشته باشند و دوماً به لحاظ تخصصی باید رده‌های مختلف مدیریتی را طی کرده باشند تا بتوانند آینده را بهتر ببینند. علاوه بر آن مدیران باید در تصمیم‌گیری‌ها نیروهای اجرایی و کارشناسان را مشارکت دهند.

جدول ۲ ابعاد و مؤلفه‌های صلاحیت حرفه‌ای مدیران میانی حوزه ستادی

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
مهارت‌های فردی	انعطاف و انطباق پذیری	منعطف - انعطاف‌پذیری - انعطاف‌پذیری عاطفی - نشان دادن واکنش به موقع - انعطاف‌پذیری - انطباق خود با شرایط - انطباق‌پذیری بالا - توان انجام کار در شرایط متغیر - توان ایجاد تغییر بهنگام در روش‌های مدیریت
	انگیزش	انگیزش - خود انگیزش و خودجوش بودن - علاقه و انگیزه به حوزه آموزش و پرورش

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
	خطرپذیری	تمایل به قبول ریسک و خطرپذیری
	تعهد	متعهد - داشتن - تعهد
	تعادل روانشناختی	مدیریت رفتار خود در محیط کار به لحاظ روانی - داشتن تعادل روان‌شناختی آمادگی لازم از لحاظ روانی و اجتماعی
	هوش عاطفی	هوش هیجانی - هوش عاطفی بالا - مهارت مدیر در استفاده از احساسات و تفسیر بر اساس تجارب در تصمیم‌گیری یا حل مشکل
	عمل‌گرا	عملگرایی - رویکرد عملگرایی
	صداقت و رعایت احترام	صادق بودن در رفتار و گفتار - تکریم انسان‌ها
	مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی	مسئولیت‌پذیری - پذیرش مسئولیت‌های اولیه در کارهای مهم - درخواست مسئولیت و پذیرش مسئولیت اقدامات خود - انجام وظایف و مسئولیت‌ها متناسب با اهداف و وظایف خود - وظیفه‌شناسی
	واقع‌بینی	داشتن انتظار مقاومت از زیردستان
	سعه صدر	دارای سعه صدر
	فن بیان	ارائه ایده روشن در رابطه با انتظار از عملکرد - بیان اندیشه‌ها
	قاطعیت	فاصله گرفتن از اخذ تصمیمات هیجانی - تسلط مدیر بر خود، کار و احساسات و هیجانات خود در هنگام تصمیم‌گیری - توانایی ابلاغ کردن این‌که چه نیازهایی باید برآورد شوند و چرا این نیازها باید برآورد شود - داشتن جسارت - داشتن قاطعیت - استقامت و بردباری - قاطعیت
	استقلال	استقلال
	خودآگاهی	توسعه‌ی خودآگاهی - خودآگاهی - خودشناسی - شناخت کامل ضعف‌ها، قوت‌ها، خواست‌ها و نیازهای خود
	اخلاق‌مداری	اخلاق - اخلاق حرفه‌ای - اخلاق‌مداری - اثر دیدگاه مدیران بر جو اخلاقی - نقش تعیین‌کننده جو اخلاقی ایجادشده
	خلاقیت و نوآوری	خلاقیت - خلاقیت و نوآوری - ابتکار عمل - اعتقاد داشتن به تغییر و نوآوری - توان ارائه‌ی نظریه‌های بکر - نوآوری - ابتکار - حل خلاقانه مسئله - رهیافت نوآورانه
	عدم تعصب و انتقادپذیری	داشتن روحیه انتقادپذیری - به وجود آوردن روحیه نقدپذیری و خود انتقادی - تفکر انتقادی - انتقادپذیری - توانایی اظهار قدردانی از کار خوب و انتقاد از کار بد - تفکر انتقادی
	اعتماد به نفس	داشتن اعتماد به نفس
مهارت‌های بین فردی	تیم‌سازی و شبکه‌سازی	به صورت تیمی عمل کردن - شکل دادن تفکر تیمی - تیم‌سازی - قابلیت‌های گروهی - مهارت‌های تیمی - ساختن تیم تأثیرگذار - تشویق کارهای تیمی و گروهی - کار تیمی - کارگروهی و تیمی و شبکه‌سازی - مشارکت‌پذیری - مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری - به وجود آوردن فضای سالم و سازنده‌ای در جهت مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و پرورشی - درک و شناخت کامل نسبت به مهارت‌های گروهی و مشارکت
	مشورت‌پذیری و مشاوره دادن	مشورت گرفتن
	دانستن فنون مذاکره و مدیریت جلسات	توانمندی در مذاکره و انجام معاملات - داشتن توان مذاکره - قدرت مذاکره - مدیریت جلسات - مدیریت و اداره جلسات

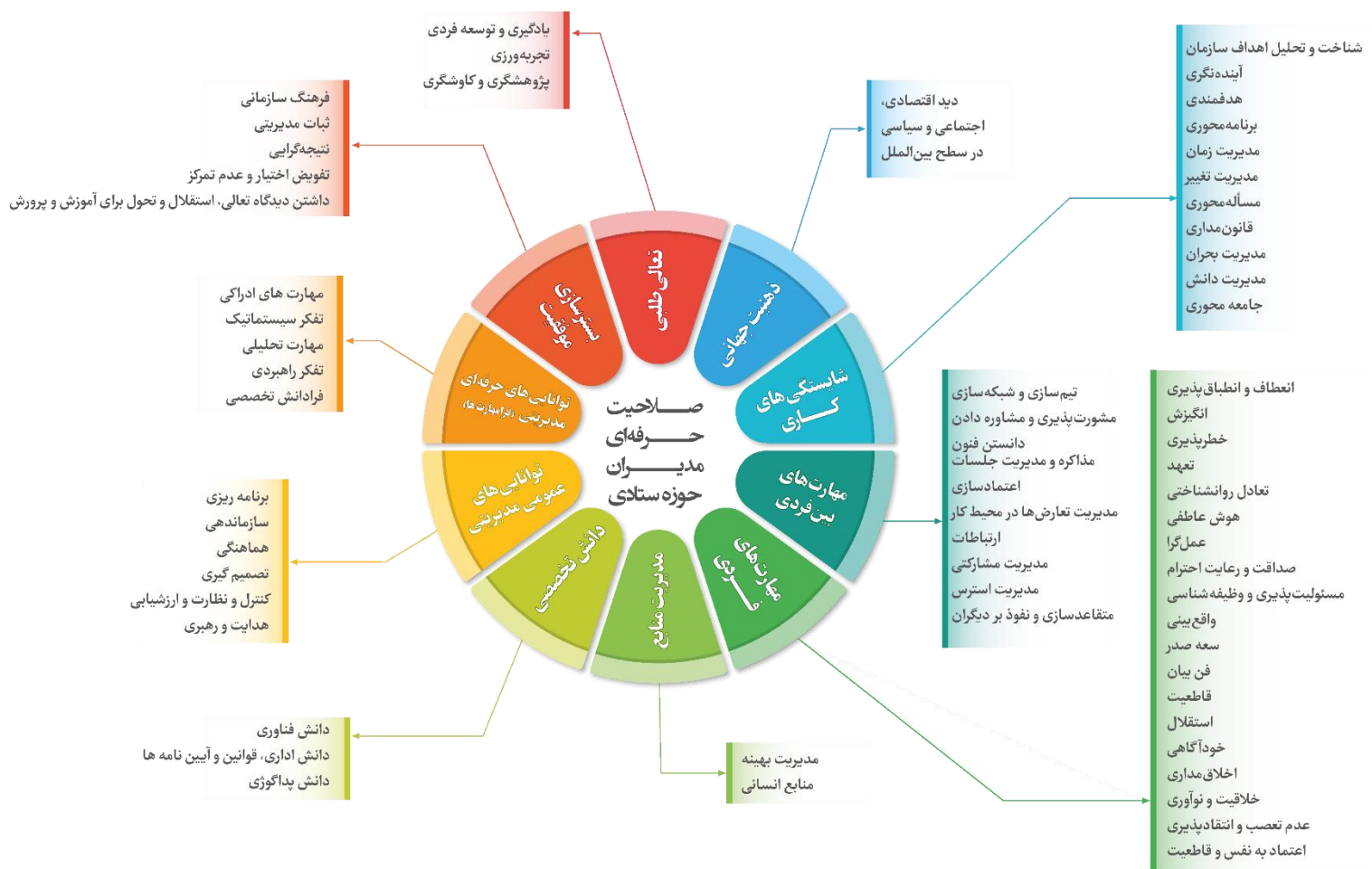
مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
	اعتمادسازی	درک دیدگاه‌های دیگران - اعتماد داشتن به کارکنان خود
	مدیریت تعارض‌ها در محیط کار	رفع و حل تعارض‌ها - مدیریت تعارض - کنترل تعارض‌ها
	ارتباطات	ارتباطات اثربخش - مهارت ارتباطی - ارتباطات - ایجاد ارتباطات مناسب - ارتباط برقرار کردن به صورت مؤثر - داشتن مهارت ارتباطی کلامی قوی - برقراری ارتباط مناسب - دانش ارتباطی - دانش ارتباطات مستمر و مؤثر - جلب همفکری و همدلی - روابط دوستانه و صمیمانه - داشتن روابط مؤثر - مهارت‌های اجتماعی - توانایی ارتباط - ارتباطات بین فردی - ارتباطات شفاهی - داشتن ارتباطات مؤثر - برقراری ارتباط و روابط انسانی - شکل‌دهی ارتباطات گروهی دوطرفه - مهارت‌های اجتماعی - همدلی بین همکاران - مهارت‌های انسانی
	مدیریت مشارکتی	مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری - درک و شناخت کامل نسبت به مهارت‌های تصمیم‌گیری اثربخش و مشارکتی - درک و شناخت کامل نسبت به مهارت‌های تصمیم‌گیری اثربخش و مشارکتی
	مدیریت استرس	مدیریت استرس - کنترل و مدیریت استرس و فشارها - مدیریت استرس
شایستگی‌های کاری	متقاعدسازی و نفوذ بر دیگران	مذاکره و متقاعدسازی - قدرت توجیه و قانع‌کنندگی
	شناخت و تحلیل اهداف سازمان	نقش و جایگاه ستادی در تحقق اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش - ایجاد محیطی بهتر، مساعدتر، سالم‌تر برای تحقق اهداف آموزش و پرورش - توانایی پافشاری در راه تحقق اهداف - ارائه راهنمایی در تحقق اهداف - متعهد ساختن کارکنان و گروه‌ها برای تبعیت از اهداف مدیریتی یا اهداف سازمان - دادن آزادی عمل مناسب به افراد در کارشان در جهت تحقق اهداف - شناخت وظایف پست مربوطه - مطلع بودن از اهداف و وظایف آموزش و پرورش
	آینده نگری	واجد نگاه آینده‌پژوهی بودن - آینده‌نگر - تحلیل روند گذشته و پیش‌بینی آینده - واجد نگاه آینده‌پژوهی - داشتن توانمندی برای برنامه‌ریزی برای آینده پیش رو (مبهم) - برخورد فعالانه با رویدادهای آینده و شکل‌دهی و ساخت آینده - ساخت آینده با مطالعه و بررسی سیر تحول گذشته تا حال - آینده‌نگری و تفکر راهبردی - آینده‌نگر بودن - آینده‌نگر بودن - با توجه به آینده دانش‌آموزان - توجه به آینده کشور - آینده‌نگر - آینده‌گزين - تفکر بلند مدت
	هدفمندی و برنامه‌محوری	سیاست‌گذاری - تدوین برنامه مناسب - در دستور کار بودن برنامه استراتژیک - درک و شناخت کامل نسبت به سناریو نویسی - ترویج و ترغیب یک دورنمای معین از تمرکز بر هدف‌های مرتبط - هدف‌گرا بودن - گرایش و تمایل در جهت پاسخ هدفمند به رویدادها - بکارگیری برنامه‌ای برای اطمینان از ارائه خدمات حرفه‌ای (با استفاده از یک سیستم کنترل کیفی مناسب) با کیفیت مطلوب و در انطباق با اصول و ضوابط حرفه‌ای - آشکار و شفاف بودن اهداف - بهبود کیفیت آموزش را محور برنامه‌ها و اعمال خود دانستن
	مدیریت زمان	مدیریت زمان

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
	مدیریت تغییر	اعتقاد به مدیریت تغییر - تغییرپذیر بودن در مدیریت خود- مدیریت تغییر- توانایی نگه داشتن امور بر اساس جدول زمان‌بندی شده و رسیدن به آن‌ها در زمان مقرر-توانایی تغییر در روش‌های مدیریت- توانایی مدیریت تغییرات، به هنگام و سریع
	مسئله محوری	حل مسئله- مسئله محوری تشخیص مشکلات-مدیریت و حل مسائل و مشکلات به نحو شایسته- توان حل مسئله - انتخاب راه‌حل‌های جایگزین مسائل و درک روابط متقابل بین فعالیت‌ها و نتایج احتمالی آن‌ها - مهارت و توانایی حل مسائل
	قانون‌مداری	اعمال قانون‌مند اختیارات-توجه به مجموعه بایدها و نبایدهای حاکم
	مدیریت بحران	مهارت مدیریت شرایط بحرانی- توانایی تعدیل فشارها
	مدیریت دانش	مدیریت دانش- مدیریت دانش
	جامعه محوری	عمل نمودن بر مبنای نیاز جامعه - تعامل و همکاری با آموزش عالی و با حوزه کسب و کار جامعه - توجه به نیازهای جامعه و لحاظ نمودن آن در برنامه‌های خود -ایجاد تغییرات تدریجی هم راستا با تغییرات جامعه
	دید اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در سطح بین‌المللی	عدم سطحی نگری در مواجهه با رویدادهای ملی و بین‌المللی - فراتر بردن نگاه از سطح ملی به سطح فراملی و بین‌المللی (تفکر بین‌المللی)-رصد کردن سیر تحولات در جهان - داشتن نگاه جهانی
ذهنیت جهانی	یادگیری و توسعه فردی	یادگیری و آموزش در حین کار- شرکت در پروژه‌ها و گروه‌های کاری جدید - توسعه استعدادها- فراگیری و کاربست دانش سازمانی - شرکت در دوره‌های آموزشی، سمینارها، کنفرانس‌ها - به‌روزنمودن دانش و اطلاعات خود- تأمین و توسعه محیط یادگیری - فراهم کردن موجبات رشد و شکوفایی شخصیتی خود کارکنان - یادگیری مستمر- پیگیری ارتقاء دانش و مهارت حرفه‌ای بودن- تشویق به ادامه تحصیل- برخورداری مدیر از دانش لازم - استفاده بهینه از دانش، مهارت و توانایی‌ها - ارتقای سطح علمی و مهارتی و تخصصی - مهارت‌ها و عادات یادگیری متعادل - برخورداری از تحصیلات عالی- طی کردن رده‌های مختلف مدیریتی- توانمندسازی- دانش‌افزایی - مطالعه مستمر نشریات و پایگاه‌های اطلاعاتی شرکت در دوره‌های آموزشی- اشتیاق به یادگیری - آموزش‌های ویژه کارآموزی و گذراندن امتحانات - به‌روزرسانی اطلاعات خود- گذراندن دوره‌های آموزشی مرتبط - آموزش در محیط‌های آموزشی - مطالعه و آموزش مستمر و به روز
	تجربه ورزی	تجربه لازم - داشتن تجربه مدیریتی - داشتن تجربه کافی- برخورداری مدیر از تجربه لازم - تجربه در محیط‌های کاری و جامعه -کسب تجارب گسترده در زمینه‌های گوناگون- بازنگری روند گذشته - کسب تجربه حرفه‌ای- بررسی گذشته، شناخت حال و پیش‌بینی آینده
	پژوهشگری / کاوشگری	مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری- درک و شناخت کامل نسبت به مهارت‌های تصمیم‌گیری اثربخش و مشارکتی- قدرت تجزیه و تحلیل علمی و پژوهشی در مورد مسائل- پژوهش‌خوانی- پژوهش‌خواهی
	برنامه ریزی	داشتن دانش و تجربه و مهارت برای درست عمل کردن در برنامه‌ریزی برای آینده پیش‌رو - برنامه‌ریزی-داشتن نگاه و برنامه‌ریزی استراتژیک- برنامه‌ریزی
توانایی عمومی مدیریتی		

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
	هماهنگی	هماهنگی - هماهنگی فعالیت‌های آموزش و توسعه با استراتژی‌های سازمانی - توانایی در هماهنگ‌سازی روابط - ایجاد نیروی کار هماهنگ‌تر در سطوح مدیران
	سازماندهی	سازماندهی - توانایی در سازمان‌دهی وظایف
	تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری سازمانی - تصمیم‌گیری - اتخاذ بهترین تصمیمات - تصمیم‌گیری - تصمیم‌گیری بر مبنای تحلیل داده‌ها و اطلاعات - داشتن صلاحیت تصمیم‌گیری - اتخاذ تصمیمات بر مبنای کارهای کارشناسی شده - اتخاذ تصمیمات حساب شده و کارشناسی شده - دخالت‌دادن نیروهای اجرایی و کارشناسان در تصمیم‌گیری‌ها - تصمیم‌گیری - اتخاذ تصمیم‌های اثربخش - اتخاذ تصمیم‌گیری‌های به‌موقع - تصمیم‌گیری - مسئولیت‌پذیری در قبال تصمیمات - استفاده از آمار برای تصمیم‌گیری - تصمیم‌گیری‌های درست - توان تصمیم‌گیری
	کنترل و نظارت و ارزشیابی	ارزشیابی و نظارت بر عملکرد در جهت اصلاح و بهبود عملکرد - کنترل و نظارت - انجام ارزشیابی و نظارت - کاهش نظارت‌ها - توانایی کاربرد مناسب کنترل برای جزئیات مهم
	هدایت و رهبری	شیوه‌های نوین مدیریت و رهبری (رهبری تحولی - رهبری - مدیریت و رهبری خود - داشتن تجارب رهبری پیش از قبول مسئولیت - هدایت و رهبری
توانایی‌های حرفه‌ای مدیریتی / فرامهارت‌ها	مهارت‌های ادراکی	مهارت‌های ادراکی - تفکر مفهومی - توانایی مدیران در فهم اندیشه‌های انتزاعی
	تفکر سیستماتیک	داشتن نگاه سیستماتیک - تفکر سیستماتیک - چندبعدی اندیشیدن - کل‌نگری و تفکر سیستمی - توجه به همه افراد و اعضا و ابعاد موضوع - جامع‌نگر
	مهارت تحلیلی	مهارت‌های قدرت تجزیه و تحلیل - توانایی تجزیه و تحلیل موقعیت پیچیده - مهارت تجزیه و تحلیل - تجزیه و تحلیل پدیده‌ها و اتفاقات - تفکر تحلیلی - مهارت تحلیلی - انجام تجزیه و تحلیل اتفاقات و پدیده‌ها - در ارتباط با هم دیدن اتفاقات (تفکر رابطه ای) - ایجاد پیش‌آمدگی‌های لازم در خصوص اتفاقات و رویدادها - نیاز مدیران به تجزیه و تحلیل روندها - توانایی مدیر در درک و فهم عوامل (متغیرها) و روابط آن‌ها در یک موقعیت سازمانی - فهم موقعیت - مهارت‌های حساسیت مداوم نسبت به رویدادها - مهارت‌های تشخیصی - مهارت اعمال فعالیت‌های پیشگیرانه - کالبدشکافی محیط - مهارت تشخیصی - آسیب‌شناسی و ارائه توصیف کاملی از شرایط - مشخص کردن کارهای قابل انجام در موقعیت - توانایی شناسایی موقعیت پیچیده - بهره‌گیری از موقعیت‌ها - شناسایی متغیرهای اساسی موجود در یک موقعیت - پیش‌بینی تغییرات محیطی - فهم محیط متغیر - نشان دادن توانایی در پیشگامی در ایجاد تحول و جلو بودن از تغییرات محیطی چه در امر برنامه‌ریزی و تخصیص منابع و چه در امر تصمیم‌گیری به‌موقع
	تفکر راهبردی	تفکر راهبردی - برنامه‌ریزی استراتژیک
	فرا دانش تخصصی	دانش محیط زیست - دانش فرهنگی - دانش فرهنگی - دانش اجتماعی - دانش حقوقی - دانش اقتصادی - داشتن دانش در زمینه رویکرد سیاسی -

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
		دانش عمومی- بینش سیاسی- بینش اجتماعی- بینش فرهنگی- بینش اقتصادی- داشتن اطلاعات و آگاهی در زمینه محیط زیست و اهمیت نگهداری و نحوه استفاده از آن
مدیریت منابع	مدیریت بهینه منابع انسانی و مالی	تصمیم‌گیری در رابطه با تأمین و تخصیص منابع انسانی و مالی- مدیریت منابع انسانی- تأمین اطلاعات معتبر برای برنامه‌ریزی منابع انسانی- هدفمند نمودن فعالیت‌ها یا نظام‌های مدیریت منابع انسانی- تأمین و توزیع منابع مالی- مدیریت منابع انسانی- تقویت روابط با زیردستان - توانایی ایجاد انگیزه در کارکنان و زیردستان- مد نظر داشتن شرایط همکاران و زیردستان - بهبود عوامل انگیزشی - مدیریت افراد - فراهم کردن فرصت‌هایی برای تقویت و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان - توانایی مربی‌گری و تعلیم زیردستان و پشتیبانی آن‌ها در انجام کارها و وظایفشان - توانایی سازمان‌دهی جریان کار- بهسازی افراد به جای کنترل- توانمندی کار با دیگران- پرورش روحیه- توانمندسازی و واگذاری (تفویض) - مد نظر داشتن امنیت شغلی همکاران و زیردستان- اطمینان از درک وظایف توسط کارکنان و نظارت و تکمیل آن‌ها- شناخت افراد خود- داشتن انتظار متناسب با وظایف محوله از زیردستان- توانایی ایجاد روحیه و شادابی در زیر دستان - استفاده از نظام تشویق- تقسیم‌کار- توسعه بخشیدن به دیگران- تأثیرگذاری بر دیگران- توجه به ظرفیت و توان افراد در انجام کارها - ایجاد انگیزه برای مشارکت افراد در حوزه آموزش و پرورش- صحبت کردن با کارکنان به زبان خود آن‌ها - حامی و همراه کارکنان بودن- شنیدن دلسوزانه نظرات کارکنان- کمک به بهبود عملکرد کارکنان- ایجاد انگیزش در کارکنان- تقویت روحیه‌ی مسئولیت‌پذیری در کارکنان- انگیزش کارکنان- اهمیت قائل شدن به رفاه کارکنان و زیردستان
دانش تخصصی	دانش فن‌آوری	آگاهی از پیشرفت‌های فناوری رویه‌ها و استانداردهای مرتبط با عرصه کاری خود- تشویق زیردستان به آگاهی از پیشرفت‌های فناوری رویه‌ها و استانداردهای مرتبط با عرصه کاری خود- تکنولوژی و فناوری- عوامل تکنولوژی و فناوری- مهارت در استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی - مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات- داشتن هنر استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات - استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات - دانش فناوری- توان استفاده از وسایل و رسانه‌ها و فناوری‌های نوین متناسب با کار- مهارت ICDL- تقویت و بهبود مهارت‌های حوزه فناوری- آگاهی از وب سایت ها و پایگاه‌های اطلاعاتی مرتبط با حوزه کاری- مهارت و توانایی استفاده از وب‌سایت‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی- داشتن دانش و آگاهی از سواد رسانه‌ای- دانش شبکه کامپیوتر- دانش تکنولوژی ارتباطی- توانایی‌های در استفاده مؤثر از اطلاعات و مجاری ارتباطی - کسب آموزش و مشاوره در مورد وب سایت‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی و نحوه استفاده از آن- داشتن اطلاعات پایه‌ای از نحوه استفاده از رایانه
	دانش اداری، قوانین و آیین‌نامه‌ها	امور اداری- آشنایی به تصویب نامه‌ها، آیین‌نامه‌های مرتبط با حوزه آموزش و پرورش- آگاهی مستمر از تغییر و تحولات حرفه (شامل نظرات

مقوله اصلی	مقوله‌های فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
		جدید درباره اصول و ضوابط حسابرسی و قوانین و مقررات مربوط (- آگاهی به قوانین مدیریت خدمات کشوری و سایر قوانین و اسناد بالادستی آموزش و پرورش - داشتن مهارت در بودجه‌ریزی و پیش‌بینی بودجه - درک انتظارات و الزامات سیستم - تسلط و اشراف کافی به قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های مرتبط در حوزه کاری - دانستن قانون اساسی معارف (آموزش و پرورش) - اطلاع از قانون شورای عالی آموزش و پرورش - آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت
	دانش پداگوژی	دانش مدیریت آموزشی - دانش تعلیم و تربیت - آشنایی و دانش به روز در زمینه حوزه کاری - برنامه‌ریزی آموزشی - برنامه‌ریزی درسی - ارزشیابی - داشتن تخصص - دانش و تسلط در حوزه آموزش و پرورش - اصول و راهبردهای آموزشی نوین و اثربخش - تأثیرپذیری از دیدگاه روانشناسی سازنده‌گر - دانش و مهارت در حوزه روانشناسی اجتماعی و روانشناسی تربیتی - داشتن دانش و مهارت‌ها در حوزه روانشناسی - روش‌ها و مدل‌های نظارت آموزشی - آشنایی با دانش و ابعاد پداگوژی - پایبندی به اصول پداگوژی - درک پیچیدگی فرایند آموزش و پرورش - اصلاحات کلان، را متأثر از اصلاحات در آموزش و پرورش دانستن - داشتن دانش و آگاهی کافی در زمینه نقش آموزش و پرورش در اشتغال و کارآفرینی - کنار آمدن با نیازها و توقعات متنوع در سطوح و در افراد مختلف آموزش و پرورش
بسترسازی موفقیت	فرهنگ سازمانی	تقویت فرهنگ سازمانی قوی - توانایی مدیر در فهم اعتقادات و ارزش‌های سازمانی و تبعیت از آن‌ها
	ثبات مدیریتی	ثبات و استمرار مدیریتی
	نتیجه‌گرایی	کسب نتیجه‌ی مثبت
	تفویض اختیار و عدم تمرکز	تفویض اختیار به زیردستان - گرایش به عدم تمرکز - توانایی مدیر در واگذاری و تفویض قدرت
	داشتن دیدگاه تعالی، استقلال و تحول برای آموزش و پرورش	ارتقا حرکت تحولی آموزش و پرورش - ایجاد تمایزهای رقابتی کلیدی - نقش اسناد تحولی به عنوان راهبر کارآمد به یکی از عناصر اصلی تحقق مأموریت آموزش و پرورش - داشتن دیدگاه کلان مدیریتی به لحاظ فکری - داشتن نگاه تحولی در مدیران حوزه ستادی - عدم رضایت به روزمرگی و وضع موجود در ساختار - تغییر رویکردهای موجود در آموزش و رفتار و اعمال مدیران - توانمندی در ارتباط‌گیری بیشتر و بهتر با سازمان‌های دولتی و غیردولتی - اجرای فعالیت‌های شغلی خود به طور مؤثرتر و در سطح استاندارد - بازاندیشی در نیروی انسانی و جذب افراد با دیدگاه تحولی - دانش و توانایی تعامل و ارتباط با سازمان‌های بیرونی - جذب منابع مالی خصوصی - دورشدن از حمایت و سلطه دولت - توجه به قومیت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی - توسعه عدالت اجتماعی - کارآفرینی



مدل صلاحیت حرفه‌ای مدیران میانی حوزه ستادی آموزش و پرورش با رویکرد آینده‌پژوهی

نتیجه‌گیری و پیشنهاد

بر مبنای یافته‌های پژوهش، صلاحیت حرفه‌ای مدیران حوزه ستادی در جهت بهبود کیفیت اقتصاد و مدیریت شهری، شامل مقوله‌های اصلی مهارت‌های فردی، مهارت‌های بین فردی، صلاحیت‌های کاری، ذهنیت جهانی، تعالی‌جویی (تعالی‌طلبی)، توانایی عمومی مدیریتی، توانایی‌های حرفه‌ای مدیریتی/فرامهارت‌ها، مدیریت منابع، دانش تخصصی و بستر سازی موفقیت و ۶۲ مقوله فرعی است.

۱- مهارت‌های فردی

توانایی برقراری ارتباط و روابط انسانی از مهمترین صلاحیت‌های مدیران آموزش و پرورش است. مدیر باید

بتواند روابط دوستانه و صمیمی و توأم با استقلال و عملگرایی همراه با جلب همفکری و همدلی با سایرین برقرار کند، این مقوله دارای (۱۹ شاخص) شامل؛ انعطاف و انطباق‌پذیری، انگیزش، خطرپذیری، تعهد، تعادل روانشناختی، هوش عاطفی، عمل‌گرا، صداقت و رعایت احترام، مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی، واقع‌بینی، سعه صدر، فن بیان، قاطعیت، استقلال، خودآگاهی، اخلاق‌مداری، خلاقیت و نوآوری، عدم تعصب و انتقادپذیری و اعتماد به نفس است. این شاخص‌ها با نتایج پژوهش جاویدان (۱۳۹۸) در شاخص انگیزش و اخلاق؛ علیزاده تبریزی (۱۳۹۶) در شاخص واقع‌بینی مطابقت دارد.

۲- مهارت‌های بین فردی

یک مدیر باید بتواند دیدگاه‌های دیگران را درک کند و قادر باشد ارتباطات گروهی دو طرفه شکل دهد و در افراد انگیزه لازم برای مشارکت در حوزه آموزش و پرورش را ایجاد کند تا نهایتاً بتواند مسئله‌ای را حل کند یا تصمیمی را بگیرد. در پژوهش حاضر برای این مقوله (۹ شاخص) شامل؛ تیم‌سازی و شبکه‌سازی، مشورت‌پذیری و مشاوره دادن، دانستن فنون مذاکره و مدیریت جلسات، اعتمادسازی، مدیریت تعارض‌ها در محیط کار، ارتباطات، مدیریت مشارکتی، مدیریت استرس و متقاعدسازی و نفوذ است. این شاخص‌ها با نتایج پژوهش سبزیان پور (۱۳۹۸)، درویش پور و همکاران (۱۳۹۹) و بافادال و همکاران (۲۰۱۹) در شاخص ارتباطات، همسو است.

۳- شایستگی‌های کاری و حرفه‌ای

مهمترین مواردی که مشارکت‌کنندگان به آن اشاره کرده‌اند عبارتند از: کنترل شرایط بحرانی و تعارض‌ها توسط مدیران، مدیریت زمان، اطلاع داشتن از قوانین و آیین‌نامه‌های مرتبط با حوزه آموزش و پرورش، داشتن مهارت لازم برای ایفای وظایف خود، و آگاهی نسبت به قانون مدیریت خدمات کشوری و سایر قوانین و اسناد بالادستی آموزش و پرورش می‌باشد. این مقوله دارای (۱۰ شاخص) شامل؛ شناخت و تحلیل اهداف سازمان، آینده‌نگری، هدفمندی و برنامه‌محوری، مدیریت زمان، مدیریت تغییر، مسئله محوری، قانون مداری، مدیریت بحران، مدیریت دانش، جامعه‌محوری است. این شاخص‌ها با نتایج پژوهش تورس (۲۰۱۹) در شاخص مدیریت تغییر و مدیریت دانش همخوانی دارد.

۴- ذهنیت جهانی

سطح نگاه مدیران باید فراتر از سطح ملی بوده و مدیران باید نگاه فرا ملی یا بین‌المللی داشته باشند و همه‌ی رویدادها را در ارتباط با هم بدانند. آنان باید سیر تحولات را در جهان رصد کنند تا پیش از رویارویی با مشکلات، آمادگی‌های لازم را در خود و سیستم خود ایجاد کنند. با توجه به تغییرات سریع فن‌آوری اطلاعات، عدم

اطمینان در شرایط محیطی و جهانی‌شدن، مدیران می‌بایست دائماً اطلاعات خود را به‌روز نمایند و با توجه به سناریونویسی و ساخت آینده‌از لحاظ روانی و اجتماعی باید آمادگی لازم را کسب نمایند. این مقوله دارای (۱ شاخص جامع) شامل؛ دید اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در سطح بین‌المللی است. این شاخص با نتایج پژوهش شاکری و همکاران (۱۳۹۸)، درویش پور و همکاران (۱۳۹۹)، بلایند و مانگلسدور (۲۰۱۶) و سبزیان پور (۱۳۹۸) در شاخص دیدگاه جهانی؛ مطابقت دارد.

۵- تعالی جویی (تعالی طلبی)

از مدیران انتظار می‌رود که از تفکر انتقادی برخوردار بوده، قدرت تجزیه و تحلیل علمی و پژوهشی در مورد مسائل داشته باشند و پژوهش‌خوانی و پژوهش‌خواهی از رویکردهای کاری مدیر ستادی آموزش و پرورش باشد. این مقوله دارای (۳ شاخص) شامل؛ یادگیری و توسعه فردی، تجربه‌ورزی، پژوهشگری- کاوشگری است. این شاخص با نتایج پژوهش سوترلند و همکاران (۲۰۱۹) در شاخص تجربه‌ورزی و با نتایج پژوهش سبزیان پور (۱۳۹۸) در شاخص یادگیری؛ همخوانی دارد.

۶- توانایی‌های عمومی مدیریتی

مشارکت‌کنندگان پژوهش معتقدند یک مدیر باید بتواند ویژگی‌هایی همچون سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، رهبری تصمیم‌گیری، مدیریت تغییر، مدیریت و رهبری خود را از طریق آموزش‌های نظری تقویت کند چرا که این ویژگی‌های عمومی زیربنای سایر شایستگی‌های مدیریتی است. این مقوله دارای (۶ شاخص) شامل؛ برنامه‌ریزی، هماهنگی، سازماندهی، تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت و ارزشیابی، هدایت و رهبری می‌باشد. این شاخص‌ها با نتایج پژوهش پیری و همکاران (۱۳۹۹) در شاخص‌های برنامه‌ریزی؛ سازماندهی؛ رهبری؛ تصمیم‌گیری و نظارت همسو است.

۷- توانایی‌های حرفه‌ای مدیریتی / فرامهارت‌ها

مدیران باید قادر باشند موقعیت پیچیده را شناسایی نموده و عوامل مربوط به آن را تجزیه و تحلیل نمایند، از

شاخص‌ها با نتایج پژوهش‌های بلایند و مانگلسدور (۲۰۱۶) و قاسمی (۱۴۰۰) در شاخص فناوری اطلاعات همخوانی دارد.

۱۰- بسترسازی موفقیت

از آنجا که جهان به سمت افزایش آگاهی از دموکراسی، پذیرش تفاوت‌ها و تنوع‌ها، تربیت شهروند مسئول و به سمت پیشرفت و توسعه عدالت اجتماعی می‌رود؛ در موضوع آموزش و پرورش، مدیران باید پیش‌بینی‌های لازم و اطلاعات کافی در این زمینه‌ها داشته باشند و رویکردهای موجود تغییر و اصلاح شوند؛ رویکرد ما باید به سمت توجه به قومیت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی، به سمت رویکرد عملگرایی و مسئله محوری برود. بنابراین لازم است یک بازاندیشی در نیروی انسانی صورت گیرد و افراد دارای دیدگاه تحولی وارد سیستم شوند. این مقوله دارای (۵ شاخص) شامل: فرهنگ سازمانی، ثبات مدیریتی، نتیجه‌گرایی، تفویض اختیار و عدم تمرکز داشتن دیدگاه تعالی، استقلال و تحول برای آموزش و پرورش است. این شاخص‌ها با نتایج پژوهش پیری و همکاران (۱۳۹۹) در شاخص فرهنگ سازمانی مطابقت دارد.

پژوهش حاضر جزء اولین کوشش‌هایی برای شناسایی عوامل تأثیرگذار بر صلاحیت حرفه‌ای مدیران حوزه ستادی

آموزش و پرورش در جهت بهبود کیفیت اقتصاد و مدیریت شهری است. تعمیم یافته‌های این پژوهش بدلیل تمرکز بر مدیران میانی حوزه ستادی آموزش و پرورش و صلاحیت‌های حرفه‌ای آنان، و همچنین بکارگیری نتایج این پژوهش برای مدیران غیرستادی، منطقه‌ای و آموزشگاهی با محدودیت مواجه است.

براساس نتایج این تحقیق پیشنهاد می‌شود مدیریت شهری و مسئولین آموزش و پرورش برای بهبود کیفیت اقتصادی و کاربردی نمودن آموزش در این حوزه به نکات ذیل توجه نمایند: ۱- ایجاد تعامل بیشتر بین مدیریت شهری و مدیران میانی آموزش و پرورش و به روزسازی

موقعیت‌های ایجادشده کمال بهره را بجویند. این مقوله دارای (۵ شاخص) شامل؛ مهارت‌های ادراکی، تفکر سیستماتیک، مهارت تحلیلی، تفکر راهبردی، فرادانش تخصصی است که این شاخص‌های با نتایج پژوهش شاکری و همکاران (۱۳۹۸) و ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۷) در شاخص تفکر سیستماتیک مطابقت دارد.

۸- مدیریت منابع

جهت بهبود کیفیت اقتصاد و مدیریت شهری در حوزه ستادی آموزش و پرورش ضرورت دارد که مدیران درک و شناخت کاملی نسبت به مهارت‌های تصمیم‌گیری در رابطه با تأمین و تخصیص منابع انسانی و مالی، اصول و راهبردهای آموزشی نوین و اثربخش، روش‌ها و مدل‌های نظارت آموزشی داشته باشند. همچنین یکی از نقش‌های بسیار مهم مدیران ایجاد زبان مشترک در سازمان است که برای بحث، تلفیق و ایجاد انسجام در نظام‌ها و استراتژی منابع انسانی (مثل انتخاب، توسعه و آموزش و ارزیابی عملکرد) مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مقوله دارای (۱ شاخص جامع) شامل؛ مدیریت بهینه منابع انسانی و مالی است. این شاخص با نتایج پژوهش‌های بلایند و مانگلسدور (۲۰۱۶) و تورس (۲۰۱۹) در شاخص مدیریت منابع انسانی و نتایج پژوهش سبزیان پور (۱۳۹۹) در شاخص مدیریت مالی همخوانی دارد.

۹- دانش تخصصی

در راستای اهمیت و ضرورت دانش تخصصی در جهت بهبود کیفیت اقتصاد و مدیریت شهری همانگونه که خبرگان بر آن تأکید داشته‌اند باید اذعان داشت که گسترش روزافزون تغییرات در فن‌آوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی، پیچیدگی نقش استادی، میزان انتظارات و مطالبات جامعه برای دریافت آموزش با کیفیت، نیاز به مدیران کارآمد، علاقه‌مند، مسلط به حرفه و آگاه به دانش روز را می‌طلبد. نیازی که مستلزم آماده‌سازی و افزایش آموزش در راستای توانمندسازی مدیران است. این مقوله دارای (۳ شاخص) شامل: دانش فن‌آوری، دانش اداری و قوانین و آیین‌نامه‌ها، دانش پداگوژی است. این

دروس به ویژه در مدارس فنی بر اساس نیاز بازار و اقتصاد شهری ۲- کاربردی نمودن محتوا و روش ارائه آموزش با توجه به نیاز جامعه و مدیریت شهری ۳- ایجاد بستر مناسب برای توجه بیشتر خانواده ها به جایگاه مهارت آموزی و خوداشتغالی ۴- انجام پژوهش در رابطه با خلاءها و چالش های موجود در زمینه صلاحیت های مورد نیاز مدیران ستادی آموزش و پرورش که این امر به منزله آسیب شناسی وضعیت موجود بوده و نقطه شروع برای آموزش و توسعه افراد را مشخص خواهد کرد ۵- برای افزایش تعمیم پذیری یافته ها توصیه می شود این تحقیقات با نمونه های دیگر تکرار شود.

منابع

آهنچیان، محمدرضا؛ بابادی، امین. (۲۰۱۴). تهیه و اعتباریابی پرسشنامه ارزیابی عملکرد مدیران گروه آموزشی دانشگاه: کاربرد روش آمیخته در عمل. نشریه پژوهش های آموزش و یادگیری، ۲۰(۳)، ۱۴۷-۱۶۲.

ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد؛ نجفی، مینا؛ عارفی، محبوبه. (۱۳۹۷). طراحی و تبیین الگوی صلاحیت های حرفه ای مدیران مراکز پیش دبستان. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲۹(پیاپی ۳۴)، ۱-۲۵.

امین خندقی، مقصود؛ جامه بزرگی، مرضیه؛ سعیدی رضوانی، محمود. (۱۳۹۱). نیازسنجی شایستگی های حرفه ای هنرآموزان هنرستان های فنی و حرفه ای بر مبنای مدل بورپچ و مدل تحلیل کوآدرانت. دو فصلنامه مطالعات برنامه ریزی آموزشی، ۲۱(۲)، ۱۸۹-۲۲۴.

باقری فر، علی اکبر؛ صالحی، کیوان. (۱۳۹۵). چالش های مهارت آموزی و پرورش هنرجویان کارآفرین در هنرستان های فنی و حرفه ای: مطالعه ای به روش پدیدارشناسی. نشریه مهارت آموزی، ۴ (۱۵)، ۴۰-۷.

پیری، رمضان؛ عباس پور، رحیمیان؛ ملکی، حسن؛ اسکندری، حسین. (۱۳۹۹). طراحی و اعتباریابی الگوی شایستگی مدیران مدارس بر بنیان آموزه های قرآن کریم: رویکردی ترکیبی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۸(۱)، ۱۹۱-۲۱۷.

جاویدان، لیدا؛ علی اسماعیلی، عبدالله؛ شجاعی، علی اصغر (۱۳۹۷). تدوین الگوی ویژگی ها و شایستگی های معلمی بر اساس اسناد بالادستی آموزش و پرورش. مجله پژوهش در نظام های آموزشی، ۱۲ (ویژه نامه)، ۱۱۳۶-۱۱۲۳.

جمشیدی کهنساری، حمزه؛ زارعی متین، حسن؛ بابایی زکیلی، محمدعلی؛ جندقی، غلامرضا. (۱۳۹۵). طراحی الگوی توسعه شایستگی های رهبری در سازمان های خدمات شهری. نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، ۷(۲۶)، ۷۳-۱۰۰.

درخشان، مژگان؛ زندی، خلیل. (۱۳۹۶). راهکارهای ارتقای شایستگی های مدیران گروه های آموزشی. نشریه علمی- پژوهشی آموزش و ارزشیابی، ۱۰(۳۷)، ۱۸۹-۱۶۳.

درویش پور، عیسی؛ صابر گرکانی، افسانه؛ مصلح، مریم؛ شریفیان، لیلا. (۱۳۹۹). مدل استانداردسازی هنرستان ها به منظور کارآفرینی و بهبود محیط کسب و کار و افزایش بهره وری اقتصادی در شهر تهران. فصلنامه علمی اقتصاد و مدیریت شهری، ۸(۴) (پیاپی ۳۲)، ۱۷۴-۱۵۵.

سبزیان پور، زهره؛ اسلام پناه، مریم. (۱۳۹۸). بازگشت به مدیریت: طراحی و تبیین الگوی نوین صلاحیت های مدیران آموزشی با روش تحلیل مضمون. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت مدرسه، ۷(۱)، ۲۵۱-۲۲۹.

شاکری، محسن؛ برزگر بفروئی، کاظم؛ جمشیدی، محمدعلی. (۱۳۹۸). ارائه الگوی تناسب آموزش های فنی و حرفه ای با نیازهای بازارکار از دیدگاه صاحبان صنایع شهر یزد بر اساس نظریه داده بنیاد. نشریه نوآوری های آموزشی، ۱۸(۳)، ۵۸-۳۹.

- Byham, M.(2017).Competency based human resource system.Dev dimens journal, 12(4), 11-46.
- Delobbe, N., Cooper-Thomas, H.D., & De Hoe, R.(2016).A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry.Journal of Organizational Behavior, 37(6), 845-867.
- Delobbe, N., Cooper-Thomas, H. D., & De Hoe, R. (2016). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry. Journal of Organizational Denham, S. A., Bassett, H. H., & Miller, S. L. (2017, December). Early childhood teachers' socialization of emotion: Contextual and individual contributors. In Child & Youth Care Forum (Vol. 46, No. 6, pp. 805-824). Springer US.Behavior, 37(6), 845-867
- Dubois, D., & Rothwell, W.J.(2017).Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers.Nicholas Brealey Publishing.
- Helmer, O. (1977). Problems in futures research: Delphi and causal cross-impact analysis. Futures, 9(1), 17-31.
- Mazerolle,S M; Gavin,K E; Pitney,W A; Casa,D J & Burton,L.(2012). Undergraduate athletic training students' influences on career decisions after graduation. J Athl Train, 47(6)679-693.
- Mayorova,V; Grishko, D; & Leonov, V.(2017). New educational tools to encourage high-school students' قاسمی، بهروز؛ خسروی، علی اکبر؛ رشادت جو، حمیده؛ خورشیدی، عباس؛ ناظم، فتاح. (۱۳۹۹). ارائه الگوی ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای برای معاونین پرورشی مدارس متوسطه استان بوشهر. مجله توسعه آموزش جندی شاپور اهواز، ۱۱(ویژه نامه)، ۱۵۳-۱۴۳.
- محمدپور، احمد؛ تورانی، حیدر؛ عبدالهی، بیژن. (۱۳۹۹). ارائه الگوی مفهومی برای تربیت دانشجو معلم کارآفرین در دانشگاه فرهنگیان. فصلنامه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۹(۲)، ۳۲۳-۳۴۶.
- محمدپور زرنندی، حسین؛ طباطبایی مزدآبادی، سیدمحسن. (۱۳۹۴). جایگاه آموزش در توسعه پایدار شهری. فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۳(۱۰)، ۱۱۱-۱۲۵
- مهدی، رضا. (۱۳۹۴). جایگاه مهارت‌آموزی در دانشگاه‌های نسل سوم. مهارت آموزی. ۴(۱۴)، ۱۰۳-۱۱۷.
- یعقوبی، جابر؛ متمیر، سمانه؛ دوانلو، زهره. (۱۳۹۷). اقتصاد مقاومتی و ضرورت توسعه‌ی آموزش‌های فنی. رشد آموزش فنی‌وحرفه‌ای و کاردانش، ۱۳(۳)، بهار ۱۳۹۷.
- Bafadal, I., Nurabadi, A., Sobri, A.Y., & Gunawan, I.(2019).The competence of beginner principals as instructional leaders in primary schools.International Journal of Innovation, Creativity and Change, 5(4), 625-639.
- Blind, k & Mangelsdorf, A. (2016). Motives to standardize: Empirical evidence from Germany. Technovation, 48-49,13-24
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

- Elementary School Students. *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, 27(2), 76–85.
- Torres Jr, C. R. (2012). Examining Competencies for the Human Resources Professional Within Idaho State Government.
- Wulandari, Fitri & Dwiatmadja, Christantius & Imronudin, Imronudin. (2020). The mediating roles of pro-commitment to learning and adaptability to technological change: Professional experience portfolio toward employee performance. *Business: Theory and Practice*. 21.859-868.10.3846/btp.2020.12657.
- activity in stem. *Advances in Space Research*, 61(1), 457-465.
- Nurdiansyah, A., Erviana, V. Y., & Mohammad, N. (2023). Professional Competence of Teachers on Thematic Learning in Elementary Education. *International Journal of Learning Reformation in Elementary Education*, 2(01), 31-46.
- McLeod, B. D., Sutherland, K. S., Martinez, R. G., Conroy, M. A., Snyder, P. A., & Southam-Gerow, M. A. (2017). Identifying common practice elements to improve social, emotional, and behavioral outcomes of young children in early childhood classrooms. *Prevention Science*, 18, 204-213.
- Project, management institute (2004) what Else the PM Knowledge/competencies the individual and organization need to learn? amiable at google.com (2006/8/23)
- Ramesh, M. & Krishnan, J. (2020). The relationship between principal leadership skills and school-wide positive behavior support: An exploratory study. *Journal of Positive Behavior Interventions*, 12(5), 115-122.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., ... & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & quantity*, 52, 1893-1907.
- Sutherland, K.S., Conroy, M.A., McLeod, B.D., Kunemund, R., & McKnight, K. (2019). Common Practice Elements for Improving Social, Emotional, and Behavioral Outcomes of Young