



## Original Article (Mixed)

# Antecedents and consequences of professional competence of school administrators with emphasis on environmental sustainability and sustainable development

Mohamadreza Rasouli<sup>1</sup> , Ghafar Tari<sup>2</sup> , Hossein Baghaei<sup>3</sup> 

1- Doctoral student of Educational Management Department, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran

2- Assistant Professor, Department of Management, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran

3- Assistant Professor of Curriculum Planning Department, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran

**Receive:**

26 February 2024

**Revise:**

11 April 2024

**Accept:**

13 May 2024




**Abstract**

The aim of the present research is to investigate the antecedents and consequences of professional competence of school managers with an emphasis on environmental sustainability and sustainable development. The research method is applicable in terms of purpose, and mixed (qualitative-quantitative) in terms of implementation. The statistical population of this research in the qualitative section included experts and professors in the field of education in Tehran, who were sampled purposefully; and in the quantitative section, school managers in Tehran who were selected through random-stratified sampling for the validation of the research model. In the qualitative part of the research, data and information were collected through interviews with experts and professors in the field of education, and then the model of professional competence of school managers as a key driver of sustainable development was validated based on a questionnaire. MAXQDA 18 and PLS-Smart 3 software were used for data analysis. The research findings indicated that the model of professional competence of managers includes competence-building skills, managerial competencies, ethical competencies and professional behavior, manager development, social indicators of managers, establishment of work groups for performance improvement and green competence, attitude competencies, knowledge competencies, educational competencies, commercialization competencies of knowledge, skills and technology, work ethic, consumption pattern improvement, participation in development, and moving towards national empowerment, leading to the realization of work ethic results, consumption pattern improvement, participation in development, movement towards national empowerment, diversity management, and enhancing the relationship between humans and nature.

**Keywords:**

professional competence, environmental sustainability, sustainable development, school principals.

**Please cite this article as (APA):** Rasouli, M., Tari, G., & Baghaei, H. (2024). Antecedents and consequences of professional competence of school administrators with emphasis on environmental sustainability and sustainable development. *Management and Educational Perspective*, 6(2), 1-25.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2024.449993.1344">https://doi.org/10.22034/jmep.2024.449993.1344</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Ghafar Tari		
<b>Email:</b> gh_tari@marandiau.ac.ir	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	

## Extended abstract

### Introduction

Performance sustainability is a relatively new concept defined as a process that focuses on all five dimensions of sustainability performance (economic, governance, social, ethical, and environmental) (Atstsaury et al, 2024). Serious action has not been taken to address environmental pollution, especially in the field of human resource development and professional development (Hustler & McIntyre, 2024). With growing public concerns about the long-term consequences of environmental issues and climate change, and its negative impact on the growth and development of societies, particularly in less developed countries, proactive and innovative measures have been taken to embrace environmental responsibilities and professional competencies.

Previous research findings in the area of the current research topic indicate that the perspectives of past researchers on the subject of professional development of managers as a key factor in sustainable development have been different. Some have approached the issue of professional development with an organizational perspective and organizational requirements, while others have looked at it from an individual and personal perspective, seeking the missing link in individual requirements such as a sense of responsibility and environmental attitudes. And as it was mentioned before, some researchers consider organizational requirements and organizational mandates sufficient to change employee behavior. However, another group of researchers has examined both individual and organizational factors but have not provided a model and have not focused on future trends and factors that create sustainable development. Unfortunately, in their research findings, they have also not considered the characteristics of the education sector. Therefore, the aim of this research is to explore the antecedents and consequences of professional competence of school managers with an emphasis on environmental sustainability and sustainable development.

### Theoretical Framework

Professional competencies include skills, knowledge, and attitudes. This means that it is not easy to say that one factor is part of knowledge, skills, or attitudes. Some other experts have also identified other elements of professional competencies; factors such as motivation, self-awareness, personal factors, values, beliefs, and other factors that play a significant role in job success. In the past decade, various models and frameworks have been proposed for measuring competencies, and these models often differ in the information they gather. Some models emphasize generic abilities and qualitative characteristics of individuals, while another group of models focuses on specific technical skills for the job. Some models have attempted to present in a comprehensive approach, by considering job roles, job behaviors, and knowledge-skill-ability, present a combination of individual competencies and job competency areas. Today, there are various models and frameworks for competencies, but it can be said that most of them are somewhat based on these factors (Sancar et al, 2021):

a) Cluster of knowledge, skills, abilities, motivation, beliefs, values, and desires, b) Related to the essential part of the job sector, c) Related to superior performance or effectiveness, d) Related to accepted observable and measurable standards, e) Related to strategic direction, f) Improvable through education and training.

### Research Methodology:

The present research is considered applicable in terms of its objective type. It has a mixed nature (qualitative-quantitative) in terms of data collection method. Therefore, the approach of this research is a combination of qualitative and quantitative approaches (mixed). The statistical population in the qualitative section includes experts and educators in the field of



education, considering the diversity of the statistical population and the fact that the size of such a population is not countable and estimable, purposive sampling method was used. Using theoretical sampling method, interviews were conducted with 20 experts and educators in the field of education in Tehran. In this study, a total of 20 experts and educators in the field of education were gradually selected. To validate the research model, the statistical population in the quantitative section includes high school managers in Tehran with a history of management in high schools and executive and research activities in the field of education. In the quantitative section, the Cochran formula with a five percent error level was used, and a sample size of 384 individuals was determined and selected using simple random sampling method.

Data analysis in this research was conducted at two levels, qualitative and quantitative. To identify the antecedents and consequences of professional competency of managers in this research, content analysis using MAXQDA 18 software was employed. For testing the research model, the Structural Equation Modeling (SEM) technique using PLS-Smart 3 statistical software was used, and the results indicated a good fit of the model.

### Research Findings:

Initial coding and data categorization were carried out to identify the criteria and sub-criteria for developing the model of professional competency of school managers as an effective and key driver of sustainable development. After combining the initial codes, 61 codes were identified, which were transformed into 13 sub-categories. Structural Equation Modeling was used to examine the identified sub-categories. The Kolmogorov-Smirnov test was used to check the normality of the data. Since the significance level for the research variables is less than 0.05, it is concluded that the collected data for the research variables is non-normal. Therefore, Partial Least Squares (PLS) method was used to examine the research model due to the non-normality of the data. In order to validate the professional competence of school principals as an effective and key driver of sustainable development, the proposed conceptual model was investigated through structural equation modelling, and the partial least squares method was used to estimate the model.

The obtained results show that each of the research constructs have acceptable fit indices. All factor loadings are significant at (0.01) level.

### Conclusion:

Based on the research findings and the proposed model, professional competency of school managers as an effective and key driver of sustainable development includes empowering skill competencies, managerial competencies, ethical competencies and professional behavior, manager development, social indicators of managers, establishment of workgroups for performance improvement and green competency, attitude competencies, knowledge competencies, educational competencies, commercialization competencies of knowledge-skills and technology, work ethic, consumption pattern improvement, participation in development, and moving towards national empowerment, which lead to achieving the results of work ethic, consumption pattern improvement, and participation in development.

According to the statistical findings of t statistics, attitude competencies, knowledge competencies, skill competencies, managerial competencies, educational competencies, ethical competencies and professional behavior, commercialization competencies of knowledge-skills and technology, manager development, social indicators of managers, establishment of workgroups for performance improvement, green competency, intervention factors, and consequences are positive and significant at the 0.01 level.

علمی پژوهشی (آمیخته)

## پیشایندها و پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس با تاکید بر پایداری محیطی و توسعه پایدار

محمد رضا رسولی<sup>۱</sup>، غفار تاری<sup>۲</sup>، حسین بقایی<sup>۳</sup>

۱- دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

۳- استادیار گروه برنامه ریزی درسی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی پیشایندها و پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس با تاکید بر پایداری محیطی و توسعه پایدار می‌باشد.

روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی شامل صاحب نظران و اساتید حوزه تعلیم و تربیت در شهر تهران بودند که نمونه گیری به شیوه هدفمند انجام شد و در بخش کمی جهت اعتبار یابی الگوی پژوهش، مدیران مدارس متوسطه در شهر تهران به شیوه نمونه گیری تصادفی- طبقه‌ای انتخاب شدند. در بخش کیفی پژوهش با استفاده از مصاحبه اطلاعات و داده‌های لازم از صاحب نظران و اساتید حوزه تعلیم و تربیت جمع آوری گردیده و سپس مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار براساس پرسشنامه اعتبارسنجی شده است. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار 18 MAXQDA و 3 PLS-Smart استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران شامل توانمندسازهای شایستگی مهارتی، شایستگی مدیریتی و شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای، توسعه مدیران، شاخصه‌های اجتماعی مدیران، تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد و شایستگی سبزی، شایستگی‌های نگرشی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی آموزشی، شایستگی‌های تجاری سازی دانش- مهارت و فناوری، روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه و حرکت به سمت اقتدار ملی می‌شود که منجر به تحقق نتایج روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه، حرکت به سمت اقتدار ملی، مدیریت تنوع و تکثرو تقویت رابطه انسان با طبیعت می‌شوند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۱/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۴

### کلید واژه‌ها:

شایستگی حرفه‌ای،




پایداری محیطی،

توسعه پایدار،

مدیران،

مدارس

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): رسولی، محمد رضا، تاری، غفار، بقایی، حسین. (۱۴۰۳). پیشایندها و پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس با تاکید بر پایداری محیطی و توسعه پایدار. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. (۲)۶. ۱-۲۵.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2024.449993.1344">https://doi.org/10.22034/jmep.2024.449993.1344</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	Creative Commons: CC BY 4.0	نویسنده مسئول: غفار تاری
		ایمیل: gh_tari@marandiau.ac.ir

## مقدمه

پایداری عملکرد مفهوم نسبتاً جدیدی است که به عنوان فرایند تمرکز بر تمامی پنج بعد عملکرد پایداری (اقتصادی، راهبری، اجتماعی، اخلاقی و زیست محیطی) تعریف شده است (Atstsaury et al, 2024). تحقیق‌های صورت گرفته نشان می‌دهد که یک سازمان ممکن است از طریق فعالیتهای خود در کوتاه مدت به اثربخشی دست یابد؛ ولی معیارهایی مانند رفتار اجتماعی، پاسخگویی اخلاقی و در نظر گرفتن منافع دیگر ذینفعان است که باعث می‌شود شرکت در درازمدت حفظ شود و به فعالیت خود ادامه دهد. اصطلاح پایداری دربرگیرنده تمامی فعالیتهای مربوط به رشد سازمان است؛ به شرطی که منابع طبیعی و زیست محیطی که جوامع حال و آینده به آن وابسته‌اند حفظ شود (Fischer et al, 2022, Mallarangan et al, 2024).

اقدام جدی در راستای مقابله با آلودگی‌ها زیست محیطی به ویژه در حوزه آموزش نیروی انسانی و توسعه حرفه‌ای صورت نگرفته است (Hustler & McIntyre, 2024). با رشد نگرانیهای عمومی درباره پیامدهای بلند مدت مسائل زیست محیطی و تغییرات آب و هوایی و تأثیر منفی آن بر رشد و توسعه جوامع بخصوص کشورهای کمتر توسعه یافته، اقدامات پیشگیرانه و نوآورانه‌ای برای پذیرش مسئولیت‌های محیطی و شایستگی‌های حرفه‌ای شکل گرفت. در این راستا شایستگی را مجموعه رفتارهایی تعریف کرده‌اند که پشتیبان‌گر تحقق اهداف توسعه پایدار هستند. مفهوم شایستگی اولین بار توسط (McClelland, 1973) و تحت واژه شایستگی حرفه‌ای (Professional Competency) در انتقاد به ارزیابی صرف افراد بر مبنای آزمون‌های هوش ذهنی مطرح شد. به عقیده وی هوش ذهنی تبیین کننده کامل موفقیت شغلی افراد نیست و عواملی که به طور واقعی در موفقیت شغلی کارکنان سهیم‌اند شایستگی‌های حرفه‌ای هستند که دربرگیرنده ویژگی‌ها و مشخصه‌های نگرشی، شناختی، و فردی می‌شوند. امروزه صاحب‌نظران منابع انسانی بر این باورند که مفهوم شایستگی حرفه‌ای می‌تواند زبان مشترکی را برای تحلیل موفقیت‌های فردی و تدوین بهتر و کارآمدتر معیارهای کلیدی ارزیابی عملکرد فراهم کند (Villa & Tulod, 2021).

پژوهشگران حوزه مدیریت معتقدند یک مدیر برای موفقیت در سازمان باید از یک مجموعه شایستگی‌هایی برخوردار باشد، بنابراین برای شناسایی و ارزیابی مدیران موفق به تدوین مدل‌های شایستگی مدیران پرداخته‌اند. حائز اهمیت دیگر این است که با توجه به نوع سازمان‌ها، مدل‌های شایستگی و ابعاد آنها در بسیاری موارد، متفاوت از یکدیگر است. در کشور ایران که از لحاظ نیروی انسانی متخصص در مرتبه مناسبی قرار دارد، بهره‌گیری و مدیریت بهینه این سرمایه عظیم، مستلزم تغییر مهارت، دانش، نقش و توانایی‌های متولیان منابع انسانی است و ورود به حوزه فعالیتهای تحول‌گرایانه میسر نمی‌شود مگر با ایفای نقش‌هایی همچون توسعه‌گر، حامی، همکار راهبردی و رهبری منابع انسانی. بنابراین، در مسیر تعالی منابع انسانی و همزمان با تغییرات محیط درونی و بیرونی کسب و کار، توجه به شایستگی‌های مدیران منابع انسانی به ویژه در بخش آموزش و پرورش که دامنه تصمیمات و اقدامات آن مستقیم یا غیرمستقیم در اقتصاد جامعه تأثیرگذار است از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌باشد (Biermann et al, 2022).

اهمیت تحقیق حاضر از آن جهت است که قصد بررسی ادبیات موجود در زمینه شایستگی حرفه‌ای را داشته تا از آن طریق بتواند تعریف جامعی از شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار ارائه داده و ابعاد و تأثیراتی که می‌تواند در سطح فرد، سازمانی و جامعه داشته باشد، را تعیین نماید. همچنین شناسایی عواملی که در

شکل گیری شایستگی حرفه‌ای نقش دارند و سیاست‌ها و ابزارهایی که برای ممانعت از آن و یا در حمایت از این نوع رفتارها لازم است، بر اهمیت تحقیق حاضر می‌افزاید. مرور ادبیات مربوط به شایستگی حرفه‌ای مدیران، توسعه پایدار، رفتار دوستدار محیط زیست یا طرفدار محیط زیست نشان می‌دهد که نقش عوامل فردی، شخصیتی و اجتماعی در ظهور آنان بر اهمیت است، اما تحقیق هدفمند و جامعی به منظور شناسایی عوامل شکل گیری و پیامدهای شایستگی حرفه‌ای در نهایت الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار در ایران صورت نگرفته است. لازم است تا این شایستگی حرفه‌ای بر طبق پژوهش‌های صورت گرفته در سایر کشورها که باعث بروز پیامدهای بسیار زیاد از نظر فردی، سازمانی و اجتماعی شده است مورد کنکاش قرار گیرد تا مشخص شود تا چه اندازه سازمان‌ها و افراد با موضوع شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار درگیر هستند (Busulwa et al, 2022).

یافته‌های تحقیقات پیشین در زمینه موضوع تحقیق حاضر حاکی از آن است که دیدگاه پژوهشگران گذشته در زمینه موضوع توسعه حرفه‌ای مدیران به عنوان عامل کلیدی توسعه پایدار متفاوت بوده است. بطوریکه بعضی از آنها با رویکرد سازمانی و الزامات سازمانی و بعضی دیگر با رویکرد فردی و شخصی به مسئله توسعه حرفه‌ای نگاه کرده‌اند و حلقه مفقوده مربوط به توسعه حرفه‌ای را در الزامات فردی کارکنان مانند احساس مسئولیت و نگرش به محیط زیست و غیره می‌جویند و چنانچه مطرح شد بعضی دیگر از محققان سازمان و الزامات سازمانی را برای تغییر رفتار کارکنان کافی می‌دانند. البته گروه دیگری از پژوهشگران هر دو عامل فردی و سازمان را مورد بررسی قرار داده است ولی به دنبال ارائه الگو نبودند و به پیش آینده‌ها و عوامل ایجاد کننده توسعه پایدار نپرداخته‌اند. همچنین متأسفانه در یافته‌های تحقیقات خود، ویژگی حوزه آموزش و پرورش را منظور ننموده‌اند، فلذا مساله تحقیق حاضر این است که پیشایندها و پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس با تاکید بر پایداری محیطی و توسعه پایدار کدام است؟

### مبانی نظری پژوهش

شایستگی‌های حرفه‌ای شامل مهارت‌ها، دانش و نگرش‌هاست. یعنی به راحتی نمی‌توان گفت که یک عامل جزء دانش است یا مهارت یا نگرش. برخی دیگر از صاحب‌نظران اجزای دیگری از شایستگی‌های حرفه‌ای را نیز مشخص کرده‌اند؛ عواملی نظیر انگیزش، خودنگری، عوامل فردی، ارزش‌ها، اعتقادات و مواردی از این قبیل که در موفقیت شغلی سهم عمده‌ای را دارا هستند. در دهه گذشته الگوها و چارچوب‌های متعددی در زمینه اندازه‌گیری شایستگی‌ها مطرح شده است، این الگوها از نظر اطلاعاتی که گردآوری می‌کنند غالباً با هم تفاوت دارند. برخی از الگوها به توانایی‌های ژنریک و ویژگی‌های کیفی اشخاص تأکید دارند. در حالی که گروه دیگری از الگوها بر روی مهارت‌های فنی ویژه شغل متمرکزند در برخی از الگوها هم تلاش شده تا با در نظر گرفتن سه عامل نقش‌های شغلی، رفتارهای شغلی و دانش - مهارت - توانایی<sup>۱</sup>، ترکیبی از شایستگی‌های فردی و زمینه‌های شایستگی شغلی در رویکردی جامع ارائه شود. امروزه الگوها و چارچوب‌های متعددی برای شایستگی موجود است، ولی می‌توان گفت که اکثر آنها تا حدودی مبتنی بر این مواردند (Sancar et al, 2021):

1. Knowledge-Skill-Ability, Other Characteristic

الف) خوشه دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها، انگیزش، باورها، ارزش‌ها و رغبت‌ها، ب - مربوط با بخش مهم شغل، ج) مربوط با عملکرد برتر و یا اثر بخشی، د - مربوط با استانداردهای پذیرفته شده قابل مشاهده و قابل سنجش؛ ه) مربوط با جهت‌گیری استراتژیک؛ و) قابل بهبود از طریق آموزش و پرورش.

در دهه گذشته الگوها و چارچوب‌های متعددی در زمینه اندازه‌گیری شایستگی‌ها مطرح شده است، این الگوها از نظر اطلاعاتی که گردآوری می‌کنند غالباً با هم تفاوت دارند. در این زمینه می‌توان به مدل عمومی مدیریتی اسپنسر، شایستگی‌های عملکرد شرودر و مدل شایستگی‌های دولویکز اشاره کرد.

جدول ۱: الگوهای مربوط به شایستگی

ردیف	الگو	مؤلفه‌ها
۱	(Sutaguna et al, 2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نفوذ و تأثیر</li> <li>• کارمداری</li> <li>• کار تیمی و گروهی</li> <li>• تفکر تحلیل‌گرانه</li> <li>• خلاقیت</li> <li>• رشد و پیشرفت دیگران</li> <li>• اعتماد به نفس</li> <li>• هدایت /قطعیت</li> <li>• جست و جوی اطلاعات</li> <li>• رهبری تیمی</li> <li>• تفکر مفهومی</li> </ul>
۲	(Swanson et al, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شایستگی‌های معرفتی و ادراکی</li> <li>• شایستگی‌های انگیزاننده</li> <li>• شایستگی‌های هدایت‌کننده</li> <li>• شایستگی‌های پیش‌برنده</li> </ul>
۳	(Ploum et al, 2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عقلایی</li> <li>• شخصی</li> <li>• ارتباطات</li> <li>• تعاملی</li> <li>• رهبری</li> <li>• نتیجه‌مداری</li> <li>• ارتباطات هسته‌ای</li> <li>• ارزش‌های شایستگی</li> <li>• شایستگی‌های مدیریتی</li> </ul>
۵	(Mikła, 2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قابلیت‌های سازمان</li> <li>• سیستم‌ها و فرایندها</li> </ul>

- 
- روابط
  - کسب و کار
  - شایستگی های فنی
  - شایستگی های تجاری
  - شایستگی های مدیریت دانش
  - شایستگی های رهبری و سرپرستی
  - شایستگی های اجتماعی
- 
- (Swanson et al, 2020) ۱۰
- 

تحقیقاتی که به بررسی شایستگی های حرفه ای مدیران در مدارس پرداخته باشند بسیار محدودتر هستند. این کمبودها در حوزه آموزش و پرورش چشمگیرتر است. در رابطه با شایستگی های مدیران و ارتباط آن با عملکرد (Heidari, 2022)، (Vali Nowaz, 2021)، (Villa & Tulod, 2021)، (Purohit & Shah, 2018) و (Shyr, 2017) مدل های شایستگی را تدوین و اشاره می کنند که بین شایستگی های مدیران و عملکرد آنها ارتباط وجود دارد و کلیه شاخص های شایستگی بر سطح عملکرد تأثیرگذار هستند. مدیرانی که از شایستگی های مدیریتی بالاتری برخوردارند عملکرد برتری دارند.

### پیشینه پژوهش

(Heidari, 2022) در پژوهشی به مسئولیت پذیری زیست محیطی: واکاوی اقدامات ابتکاری مدارس شهرستان سنندج پرداخت. یافته های این پژوهش نشان داد که مدارس برای حمایت از محیط زیست اقداماتی انجام داده اند؛ این اقدامات بعد از کدگذاری در ۶ مقوله: افزایش دانش محیط زیستی دانش آموزان، نهادینه سازی مسئولیت پذیری زیست محیطی دانش آموزان، جلب مشارکت خانواده ها و ترویج فرهنگ دوستی با طبیعت، بهبود ساختار و شرایط محیطی در مدارس، ارتقای دانش آموزان به سفیران سلامت در جامعه، ارتقای بهره وری و کاهش هزینه های جاری دسته بندی شدند.

(Vali Nowaz, 2021) در پژوهشی به بررسی نقش مهارت های حرفه ای بر عملکرد شغلی معلمان دوره متوسطه شهرستان نمین پرداخت. یافته ها نشان داد که از دیدگاه اجتماعی، جالب ترین نکته برای سازمانها این است که کارکنانی داشته باشد که کارهایشان را به خوبی انجام دهند. عملکرد خوب، اثربخشی سازمان را بالا می برد که در نهایت به افزایش اقتصاد ملی منجر می شود. با توجه به این نکته که نتایج عملکرد شغلی معلمان بر مدرسه و کل جامعه تأثیرگذار است.

(Hosseini, 2021) در پژوهشی به رابطه شایستگی های حرفه ای و توانمند سازی شغلی معلمان با درگیری تحصیلی دانش آموزان دختر متوسطه اول شهرستان تنکابن در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ پرداخت. یافته های تحقیق حاکی از این است که وضعیت شایستگی های حرفه ای و توانمند سازی شغلی معلمان و نیز درگیری تحصیلی دانش آموزان بالاتر از حد متوسط است. میان شایستگی های حرفه ای و توانمند سازی شغلی معلمان با درگیری تحصیلی دانش آموزان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج نشان دادند مؤلفه های شایستگی های حرفه ای و توانمند سازی معلمان قابلیت تبیین درگیری تحصیلی دانش آموزان را دارند و مؤلفه های متغیر شایستگی های حرفه ای (شناختی و نگرشی) و نیز و مؤلفه های متغیر توانمند سازی شغلی (استقلال و شایستگی) بیشترین قدرت تبیین کنندگی متغیر ملاک درگیری تحصیلی را دارند.



(Villa & Tulod, 2021) در پژوهشی به همبستگی شیوه‌های رهبری آموزشی مدیران مدارس با شایستگی‌های معلمان پرداخت. با استفاده از حجم نمونه ۲۰۸ معلم و ۲۲ مدیر مدرسه که به عنوان پاسخگو با طرح تحقیق توصیفی-همبستگی انتخاب شدند، یافته‌ها نشان داد که ارزیابی پاسخ‌دهندگان از شیوه‌های رهبری آموزشی مدیران مدرسه مثبت بوده است. براساس نتایج شایستگی معلم در محیط یادگیری بالاترین میزان بود تا بتواند از تعهد معلمان برای تدریس بدانند و دانش آموزان را از آنها بیاموزد. نتایج نشان داد که بین شیوه‌های رهبری آموزشی مدیران مدارس و عملکرد معلمان رابطه معناداری وجود دارد.

(Purohit & Shah, 2018) در پژوهشی به بررسی رابطه بین شایستگی‌های مدیریتی و عملکرد سازمان پرداختند. هدف از این مقاله، بررسی تأثیر شایستگی‌های مدیریتی بر عملکرد سازمان، با استفاده از مدل شایستگی است و در آن مهارت‌های مدیریتی با استفاده از چهار متغیر (گروه‌های متقابل، تیم رهبری، محیط یادگیری و مدیریت تغییر) بررسی شده و یافته‌های تحقیق نشان داد که شایستگی‌های مدیریتی در هنگام بررسی در سطح سازمانی، نه تنها عملکرد مالی را بهبود می‌بخشد بلکه بر دیدگاه‌های دیگر مانند فرایندهای رشد یادگیری و دیدگاه مشتری تأثیر می‌گذارد.

(Shyr, 2017) در پژوهشی به شناسایی ابعاد و ویژگیهای شایستگی حرفه‌ای پرداخته است. یافته‌های این تحقیق شایستگیها را به عنوان ویژگیهای زمینه‌ای و تواناییهای ذهنی و جسمی یک فرد توصیف می‌کند که به صورت علی به عملکرد شغلی اثربخش مربوط می‌شود. براساس نتایج شایستگیهای حرفه‌ای ترکیبی از مهارتها، ویژگیهای شخصی و شخصیتی و رفتارهایی که مستقیماً با عملکرد موفق در یک شغل خاص مرتبط هستند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر نوع هدف، کاربردی می‌باشد. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها نیز ماهیت آمیخته (کیفی-کمی) دارد. بنابراین رویکرد این پژوهش ترکیبی از رویکردهای کیفی و کمی (آمیخته) است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل صاحب‌نظران و اساتید حوزه تعلیم و تربیت می‌باشند که با توجه به تنوع جامعه آماری و از آنجایی که حجم چنین جامعه‌ای قابل شمارش و تخمین نبود، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری، با ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه تعلیم و تربیت شهر تهران مصاحبه شد. در این مطالعه تعداد ۲۰ نفر از صاحب‌نظران و اساتید حوزه تعلیم و تربیت به مرور انتخاب شدند. برای اعتبار یابی الگوی پژوهش، جامعه آماری در بخش کمی شامل مدیران مدارس متوسطه در شهر تهران دارای سابقه مدیریت در مدارس متوسطه و دارای فعالیت اجرایی و پژوهشی در حوزه تعلیم و تربیت می‌باشد، در بخش کمی از فرمول کوکران با سطح خطای پنج درصد استفاده شده و حجم نمونه ۳۸۴ نفر تعیین و به روش تصادفی-طبقه‌ای ساده انتخاب شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش در دو سطح کیفی و کمی انجام گرفت. برای شناسایی پیشایندها و پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران در این پژوهش از تحلیل مضمون به کمک نرم‌افزار MAXQDA 18 استفاده شده است. جهت آزمون مدل تحقیق، از تکنیک معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار آماری PLS-Smart 3 استفاده شده و نتایج نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است.

برای اطمینان از روایی ابزارهای اندازه‌گیری از تحلیل عاملی تأییدی از نرم‌افزار PLS استفاده شده است. با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی می‌توان مشخص کرد که کدام متغیرها با کدام عامل‌ها و کدام عامل‌ها با کدام عامل‌ها همبسته

می‌شود. در بخش کیفی این تحقیق از استراتژی تحلیل مضمون استفاده شده است. تحلیل مضمون، یکی از مهارت‌های عام و مشترک در تحلیل‌های کیفی است؛ به همین دلیل، بویاتریس آن را نه روشی خاص بلکه ابزاری مناسب برای روش‌های مختلف، معرفی می‌کند. روش تحلیل داده‌ها در بخش کمی استفاده از آزمون تحلیل عاملی تاییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری در صورت نرمال بودن توزیع داده‌های تحقیق با به‌کارگیری نرم افزار لیزرل و در صورت غیر نرمال بودن توزیع داده‌های تحقیق با به‌کارگیری نرم افزار اسمارت پی آل اس می‌باشد.

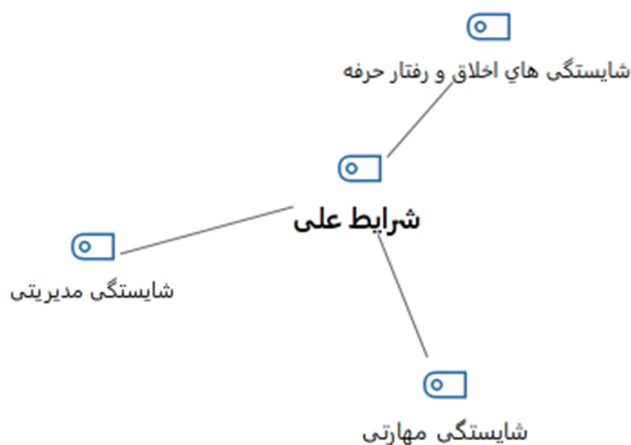
### یافته‌ها

کدگذاری اولیه و مقوله پردازی داده در جهت شناسایی معیارها و زیرمعیارهای تدوین مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار صورت گرفت. پس از ترکیب کدهای اولیه، تعداد ۶۱ کد باز شناسایی شد که به ۱۳ مقوله فرعی تبدیل گردید. پیشایندها و پیامدها از طرف محقق استحصال و تمامی مقولات کلان حاصله در قالب جدول ذیل ارائه و تلخیص گردید.

جدول ۲: ابعاد، مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های شرایط علی

ابعاد	مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها
شرایط علی	شایستگی مدیریتی	ایجاد ارتباطات کاری استراتژیک در سازمان به منظور انجام بهینه امور
		استفاده از بهترین استعدادها در سازمان برای رسیدن به اهداف دلخواه و تسهیل رقابت
		الهام بخشی به پیروان
		بدست آوردن هم افزایی از کار گروهی
		شناسایی استعداد و قابلیت‌های دیگران
		برانگیختن و توانمند ساختن دیگران به انجام امور مورد نظر
شرایط علی	شایستگی مدیریتی	حمایت فعالانه از پیشرفت دیگران
		ایجاد محیط مناسب برای جستجو و پرورش شیوه‌ها، سلاقی، افکار و استعدادها
		گوناگون
		درک چگونگی تأثیر عمل یک فرد بر دیگری
		یادگیری از شکستها و اشتباهات
		نمونه سازی و سرمشق‌گیری بینش درونی
شرایط علی	شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای	فعالانه به دنبال بازخور بودن
		پالایش رویکردها بر مبنای نظرات دیگران
		مسئولیت پذیری
شرایط علی	شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای	پاسخگویی
		عدالت ورزی

در شکل شماره ۱ به شرایط علی شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس اشاره شده است.



شکل ۱: شرایط علی شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس

شرایط علی باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شوند. از میان مقوله‌های موجود، شایستگی مهارتی، شایستگی مدیریتی و شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای به عنوان علی‌تلقی می‌شوند که نقش فعال در مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار در راستای تحقق اهداف داشته و تا این عوامل مهیا نشوند شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس شکل نمی‌گیرد.

جدول ۳: ابعاد، مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های شرایط زمینه‌ای

ابعاد	مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها
شرایط زمینه‌ای (بستر حاکم)	شایستگی‌های نگرشی	زندگی کردن با ارزشهای سازمان
		برانگیختن کارکنان به انجام کارها به خوبی
		حفظ استانداردهای بالای اخلاقی
		اعتماد سازی
		شفاف بودن
شایستگی‌های دانشی	شایستگی‌های آموزشی	همواره راست گفتن
		داشتن تفکر راهبردی برای رشد سازمان
		بهبود عملکرد مالی و بدست آوردن مزیت رقابتی
		پیش بینی و آغاز تغییر
شایستگی‌های آموزشی	اولویت بندی اهداف استراتژیک و توجه دادن دیگران به آن	شایستگی‌های تدریس
		شایستگی‌های آموزش رفتار در محیط آموزشی
		صلاحیت‌های مدیریتی در کلاس
		شایستگی‌های آزمون سازی و ارزشیابی

شایستگی‌های استفاده فناوری در کلاس

خلاقیت و نوآوری

توجه به نقاط قوت و ضعف و ایجاد فرصت

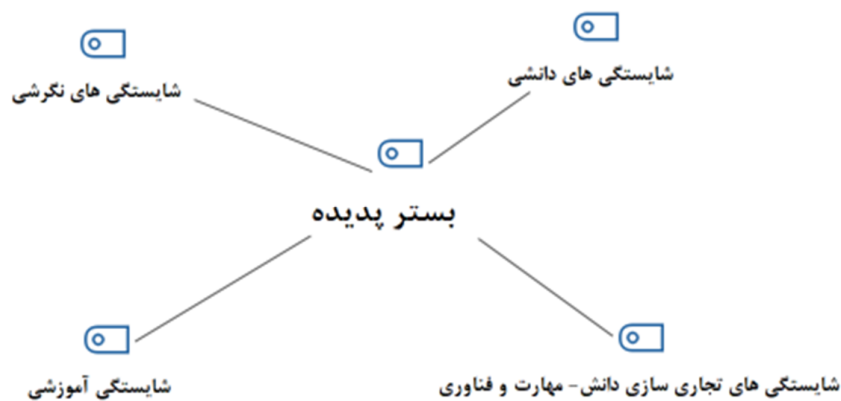
شایستگی مدیریت ایده‌ها و نوآوری

شایستگی بازار سازی و بازاریابی

شایستگی‌های ارزش گذاری به نوآوری

شایستگی‌های تجاری سازی دانش - مهارت و فناوری

در شکل شماره ۲ بستر پدید شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس نشان داده شده است.



شکل ۲: بستر پدید شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس

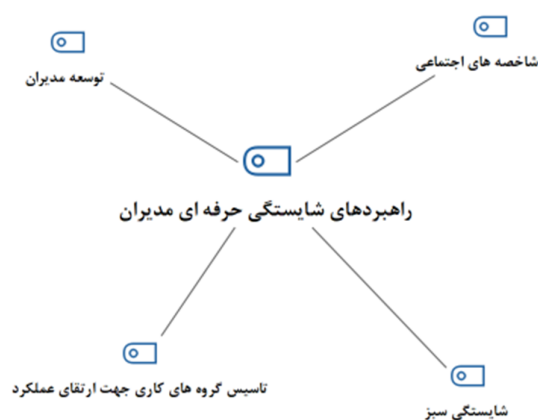
در جدول ۳ شرایط زمینه‌ای و بستر گزارش شده است. به شرایط خاصی که بر کنشها و تعاملات تأثیر می‌گذارند، بستر گفته می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل دهند و در الگوی معرفی شده عبارتند از:

- شایستگی‌های نگرشی
- شایستگی‌های دانشی
- شایستگی آموزشی
- شایستگی‌های تجاری سازی دانش - مهارت و فناوری

جدول ۴: ابعاد، مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های راهبردهای مؤثر

ابعاد	مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها
راهبردها	توسعه مدیران	استفاده از آموزشهای ضمن خدمت
		تدرک منابع تخصصی مرتبط با شغل
		دادن مأموریت تخصصی برای اهداف سازمانی
		تعیین استانداردهای آموزشی سطح بالا
		استقرار مدیریت کیفیت فراگیر
	شاخصه‌های اجتماعی مدیران	وظیفه شناسی
		ظلم ستیزی
		اطاعت پذیری
		گرایش به معنویت
		ارزیابی‌های سیستمی جهت اثربخش بودن عملکرد
تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد	هدف‌گزینی	
	تدوین صحیح و دقیق مأموریت اعضا و هماهنگی بین بخشهای سازمانی	
	تعریف تمام شغل‌ها با وظیفه‌ها و ارتباط‌هایشان	
	مبتنی بودن همه امور مبتنی بر تخصص	
	طرفداری از محیط زیست	
شایستگی سبز	تقویت نگرش زیستی معلمان	
	حمایت از فعالیتهای سبز	

در شکل شماره ۳ راهبردهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس نشان داده شده است.



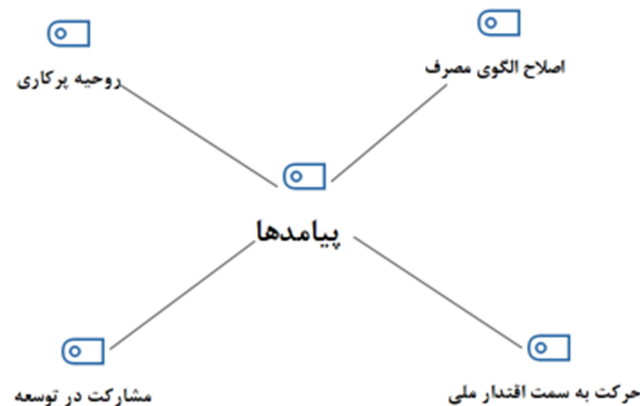
شکل ۳: راهبردهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس

کنش‌ها و تعاملات بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدف داری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله گر، اتخاذ می‌شوند. به این مقوله‌ها راهبرد نیز گفته می‌شود. که در تحقیق حاضر عبارتند از: توسعه مدیران، شاخصه‌های اجتماعی مدیران، تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد و شایستگی سبز.

جدول ۵: ابعاد، مؤلفه‌ها و زیر مؤلفه‌های پیامدهای تحقق راهبردها

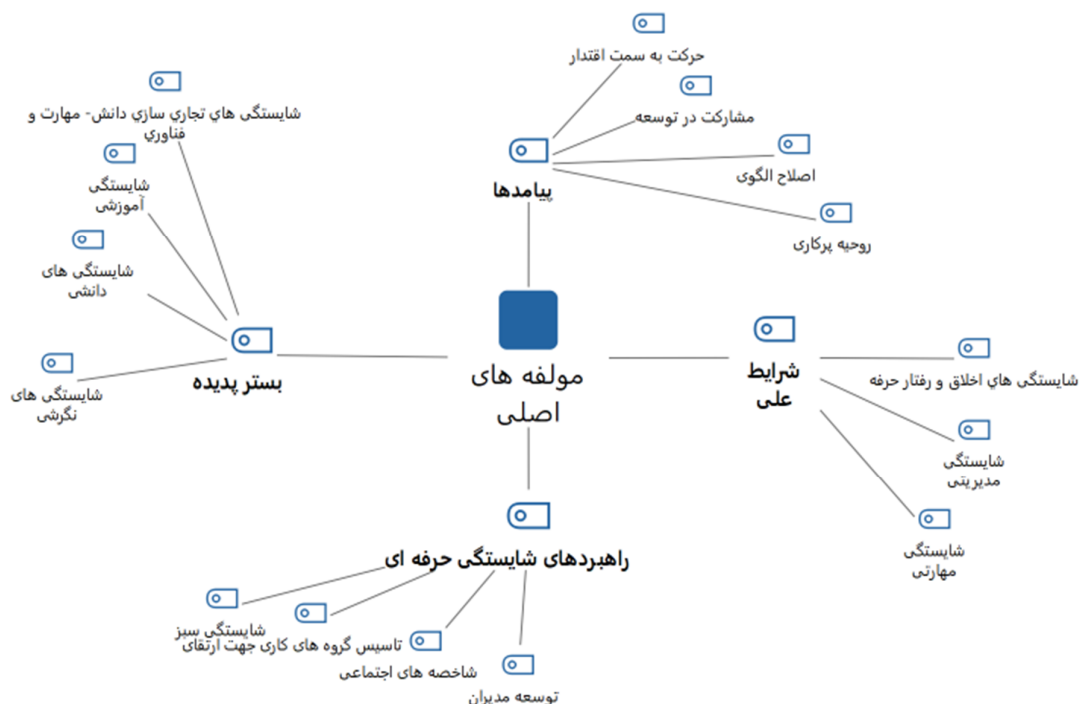
مؤلفه‌ها	ابعاد
روحیه پرکاری	پیامدها
اصلاح الگوی مصرف	
مشارکت در توسعه	
حرکت به سمت اقتدار ملی	
مدیریت تنوع و تکثر	
تقویت رابطه انسان با طبیعت	

در شکل شماره ۵ پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس نشان داده شده است.



شکل ۴: پیامدهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس

برخی از مقوله‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. در پژوهش حاضر، رخداد نتایج مدل شامل روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه، حرکت به سمت اقتدار ملی، مدیریت تنوع و تکثر و تقویت رابطه انسان با طبیعت، نتیجه کنشها و تعاملات ایجاد شده و تأثیر پذیر از شرایط علی، مقوله محوری و بستر زمینه می‌باشد.



شکل ۵: نقشه مضامین پیشایندها و پیامدهای شایستگی حرفه ای مدیران مدارس

جهت بررسی مقوله های شناسایی شده از الگوی معادلات ساختاری استفاده شد. جهت بررسی نرمال بودن داده ها از آزمون کلمگروف-اسمیرنف بهره گرفته شد. با توجه به اینکه سطح معناداری برای متغیرهای تحقیق کمتر از ۰.۰۵ است نتیجه می گیریم که داده های جمع آوری شده برای متغیرهای تحقیق غیر نرمال است. با توجه به اینکه داده های تحقیق حاضر غیر نرمال است برای بررسی مدل تحقیق از روش حداقل مربعات جزئی پی آل اس استفاده شده است. برای اعتبارسنجی شایستگی حرفه ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار، الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق روش الگویابی معادلات ساختاری بررسی و از روش حداقل مجذورات جزئی برای برآورد الگو استفاده شد. یافته های مربوط به تحلیل عاملی تأییدی در جدول شماره ۶ درج شده است. این یافته ها حاکی از آن است که شاخصهای پایایی ترکیبی، متوسط واریانس استخراج شده و آلفای کرونباخ دارای میزان قابل قبولی هستند.

جدول ۶: یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی

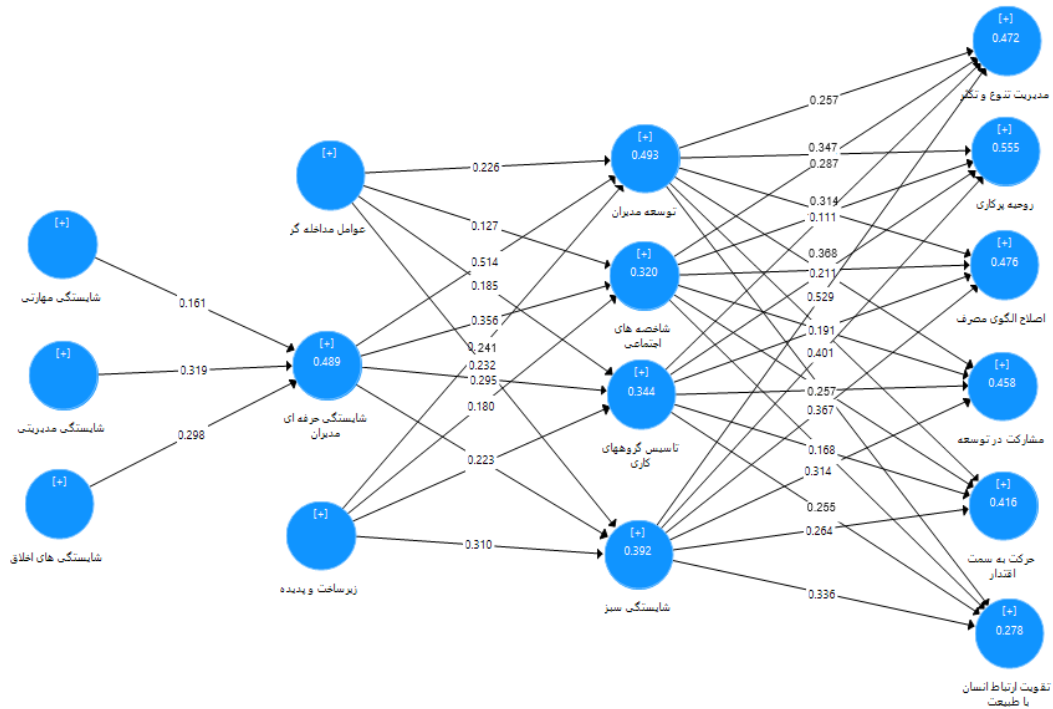
متغیرها	گویه ها	بارهای عاملی	پایایی ترکیبی	AVE	آلفای کرونباخ
شایستگی‌های نگرشی	Q1	۰/۵۳۴	۰/۸۶	۰/۵۲	۰/۸۰
	Q2	۰/۵۷۸			
	Q3	۰/۶۳۴			
	Q4	۰/۵۱۷			
	Q5	۰/۶۴۹			
	Q6	۰/۵۷۲			
شایستگی‌های دانشی	Q1	۰/۶۷۴	۰/۸۹	۰/۵۷	۰/۸۷
	Q2	۰/۵۶۹			
	Q3	۰/۵۰۶			
	Q4	۰/۶۱۱			
شایستگی‌های مهارتی	Q1	۰/۵۴۴	۰/۸۴	۰/۵۱	۰/۸۸
	Q2	۰/۵۶۹			
	Q3	۰/۶۳۴			
	Q4	۰/۵۰۸			
شایستگی‌های مدیریتی	Q1	۰/۶۷۴	۰/۸۷	۰/۵۷	۰/۷۵
	Q2	۰/۷۵۸			
	Q3	۰/۶۳۹			
	Q4	۰/۵۳۷			
	Q5	۰/۵۸۸			
	Q6	۰/۶۷۴			
	Q7	۰/۵۶۶			
	Q8	۰/۵۱۱			
	Q9	۰/۶۷۷			
شایستگی‌های آموزشی	Q1	۰/۵۳۴	۰/۸۶	۰/۵۵	۰/۷۹
	Q2	۰/۵۴۶			
	Q3	۰/۶۴۷			
	Q4	۰/۵۸۱			
	Q5	۰/۵۲۷			
شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای	Q1	۰/۵۹۶	۰/۸۶	۰/۵۸	۰/۷۷
	Q2	۰/۶۴۳			



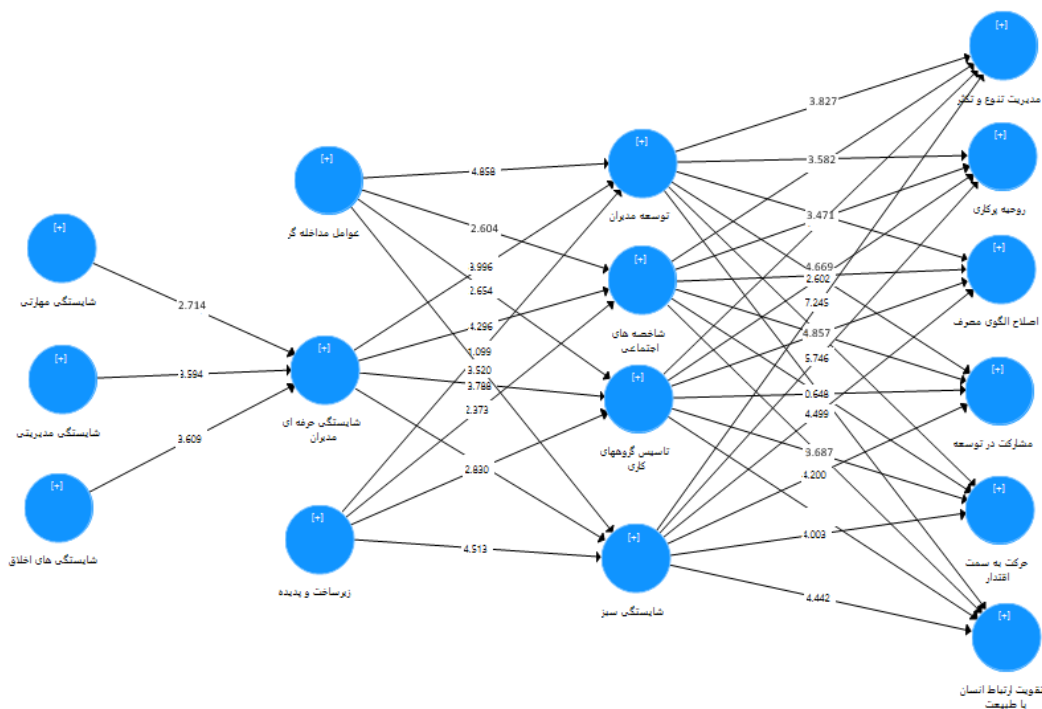
			۰/۵۳۸	Q3	
			۰/۵۱۶	Q1	
			۰/۶۵۸	Q2	
۰/۷۸	۰/۶۰	۰/۸۶	۰/۷۶۸	Q3	شایستگی های تجاری سازی دانش - مهارت و فناوری
			۰/۵۶۹	Q4	
			۰/۵۴۱	Q5	
			۰/۶۸۲	Q1	
			۰/۷۱۴	Q2	
۰/۸۰	۰/۵۲	۰/۸۸	۰/۵۵۱	Q3	توسعه مدیران
			۰/۶۷۲	Q4	
			۰/۵۴۷	Q5	
			۰/۶۳۳	Q1	
			۰/۵۲۳	Q2	
۰/۷۶	۰/۵۷	۰/۸۴	۰/۶۷۰	Q3	شاخصه های اجتماعی مدیران
			۰/۵۷۳	Q4	
			۰/۶۰۸	Q1	
			۰/۵۸۸	Q2	
۰/۸۶	۰/۵۲	۰/۸۹	۰/۵۳۸	Q3	تأسیس گروه های کاری جهت ارتقای عملکرد
			۰/۷۹۳	Q4	
			۰/۶۳۴	Q5	
			۰/۶۸۰	Q1	
۰/۸۴	۰/۵۰	۰/۸۲	۰/۵۳۹	Q2	شایستگی سبز
			۰/۵۴۷	Q3	
			۰/۶۰۸	Q1	
			۰/۵۸۳	Q2	
۰/۸۱	۰/۵۳	۰/۷۹	۰/۶۱۷	Q3	عوامل مداخله گر
			۰/۵۹۳	Q4	
			۰/۵۸۰	Q1	
			۰/۵۶۷	Q2	
			۰/۶۷۳	Q3	
۰/۸۴	۰/۵۰	۰/۸۲	۰/۷۴۶	Q4	پیامدها
			۰/۶۲۹	Q5	
			۰/۵۶۱	Q6	

(کلیه بارهای عاملی در سطح آلفای ۰/۰۱ معنی دار هستند)

همچنین نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که هر یک از سازه‌های تحقیق دارای شاخص‌های برازش مورد قبولی هستند. کلیه بارهای عاملی در سطح (۰/۰۱) معنی دار است. در شکل ۵ مدل آزمون شده رابطه بین متغیرهای پژوهش نشان داده شده است.



شکل ۶: الگوی آزمون شده پژوهش در حالت استاندارد



شکل ۷: الگوی آزمون شده پژوهش در حالت تی معنی داری

باتوجه به ضرایب و بارعاملی، ضرایب تی بالای  $1/96 \pm$  تا  $2/58 \pm$  در سطح  $0/05$  معنی دار می باشند و ضرایب تی بالاتر از  $2/58 \pm$  در سطح  $0/01$  معنی دار هستند. ضرایب مسیر در سطح  $0/01$  مثبت و معنادار است. همچنین در جدول ۷ برآورد ضرایب و واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش گزارش شده است.

جدول ۷: خلاصه نتایج مدل ساختاری تحقیق

مسیر	ضریب مسیر	سطح معناداری
شایستگی های مهارتی ← شایستگی حرفه ای مدیران مدارس	۰/۱۶۱	۰/۰۱
شایستگی مدیریتی ← شایستگی حرفه ای مدیران مدارس	۰/۳۱۹	۰/۰۱
شایستگی های اخلاق و رفتار حرفه ای ← شایستگی حرفه ای مدیران مدارس	۰/۲۹۸	۰/۰۱
شایستگی حرفه ای مدیران مدارس ← توسعه مدیران	۰/۵۱۴	۰/۰۱
شایستگی حرفه ای مدیران مدارس ← شاخصه های اجتماعی	۰/۳۵۶	۰/۰۱
شایستگی حرفه ای مدیران مدارس ← تأسیس گروه های کاری	۰/۲۹۴	۰/۰۱
شایستگی حرفه ای مدیران مدارس ← شایستگی سبز	۰/۲۲۳	۰/۰۱
عوامل مداخله گر ← توسعه مدیران	۰/۲۲۶	۰/۰۱
عوامل مداخله گر ← شاخصه های اجتماعی	۰/۱۲۷	۰/۰۱
عوامل مداخله گر ← تأسیس گروه های کاری	۰/۱۸۵	۰/۰۱

۰/۰۱	۰/۲۴۱	عوامل مداخله گر ← شایستگی سبز
۰/۰۱	۰/۲۳۲	زیرساخت و پدیده ← توسعه مدیران
۰/۰۱	۰/۱۸۲	زیرساخت و پدیده ← شاخصه‌های اجتماعی
۰/۰۱	۰/۲۲۳	زیرساخت و پدیده ← تأسیس گروه‌های کاری
۰/۰۱	۰/۳۱۰	زیرساخت و پدیده ← روحیه پرکاری
۰/۰۱	۰/۲۵۷	توسعه مدیران ← مدیریت تنوع و تکثر
۰/۰۱	۰/۳۴۷	توسعه مدیران ← روحیه پرکاری
۰/۰۱	۰/۳۱۴	توسعه مدیران ← اصلاح الگوی مصرف
۰/۰۱	۰/۲۱۱	توسعه مدیران ← حرکت به سمت اقتدار ملی
۰/۰۱	۰/۱۹۱	توسعه مدیران ← مشارکت در توسعه
۰/۰۱	۰/۱۶۸	توسعه مدیران ← تقویت ارتباط انسان با طبیعت
۰/۰۱	۰/۲۸۷	شاخصه‌های اجتماعی ← مدیریت تنوع و تکثر
۰/۰۱	۰/۱۱۱	شاخصه‌های اجتماعی ← روحیه پرکاری
۰/۰۱	۰/۲۱۱	شاخصه‌های اجتماعی ← اصلاح الگوی مصرف
۰/۰۱	۰/۱۹۱	شاخصه‌های اجتماعی ← حرکت به سمت اقتدار ملی
۰/۰۱	۰/۲۵۷	شاخصه‌های اجتماعی ← مشارکت در توسعه
۰/۰۱	۰/۱۶۸	شاخصه‌های اجتماعی ← تقویت ارتباط انسان با طبیعت
۰/۰۱	۰/۲۵۷	تأسیس گروه‌های کاری ← مدیریت تنوع و تکثر
۰/۰۱	۰/۳۶۴	تأسیس گروه‌های کاری ← روحیه پرکاری
۰/۰۱	۰/۲۷۴	تأسیس گروه‌های کاری ← اصلاح الگوی مصرف
۰/۰۱	۰/۲۴۵	تأسیس گروه‌های کاری ← حرکت به سمت اقتدار ملی
۰/۰۱	۰/۳۵۷	تأسیس گروه‌های کاری ← مشارکت در توسعه
۰/۰۱	۰/۲۵۵	تأسیس گروه‌های کاری ← تقویت ارتباط انسان با طبیعت
۰/۰۱	۰/۵۲۹	شایستگی سبز ← مدیریت تنوع و تکثر
۰/۰۱	۰/۴۰۱	شایستگی سبز ← روحیه پرکاری
۰/۰۱	۰/۳۶۷	شایستگی سبز ← اصلاح الگوی مصرف
۰/۰۱	۰/۳۱۴	شایستگی سبز ← حرکت به سمت اقتدار ملی
۰/۰۱	۰/۲۶۴	شایستگی سبز ← مشارکت در توسعه
۰/۰۱	۰/۳۳۶	شایستگی سبز ← تقویت ارتباط انسان با طبیعت

مطابق با جدول ۷ براساس یافته‌های تحقیق متغیرهای تحقیق در سطح (۰/۰۱) بر روی هم تأثیر معنی دار دارند. در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون شده شاخص برازش مطلق GOF ۰/۵۱ به دست آمد که مقدار به دست آمده برای این شاخص برازش نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است. جهت وضع موجود ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار بر اساس الگوی طراحی شده از آزمون میانگین یک جامعه یا آزمون t-student استفاده شده است. برای بررسی وضع موجود شاخص‌های مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار میانگین، آزمون تی تک متغیره، سطح معنی داری در جداول زیر درج گردیده است و توضیح و تفسیر آن در پایین جداول ارائه شده است.

جدول ۸: آزمون تی تک متغیره برای بررسی وضعیت شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس

متغیر	آماره t	سطح معنی داری	تفاوت میانگین		سطح اطمینان ۹۵ درصد	
			میانگین	میانگین	حداقل	حداکثر
شایستگی‌های نگرشی	۶/۵۷	۰/۰۰۱	۰/۳۰	۳/۵۳	۱/۲۱۵	۳/۴۵۸
شایستگی‌های دانشی	۴/۵۲	۰/۰۰۱	۰/۲۸	۳/۴۷	۲/۳۵۴	۳/۶۵۸
شایستگی مهارتی	۴/۶۹	۰/۰۰۱	۰/۲۶	۴/۰۲	۱/۲۸۹	۳/۵۷۴
شایستگی مدیریتی	۳/۸۵	۰/۰۰۱	۰/۳۱	۳/۵۷	۲/۳۵۷	۳/۷۵۹
شایستگی آموزشی	۴/۴۵	۰/۰۰۱	۰/۳۵	۴/۰۱	۱/۴۵۷	۲/۶۳۵
شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای	۲/۷۴	۰/۰۰۱	۰/۴۱	۳/۶۳	۲/۳۶۲	۳/۶۴۷
شایستگی‌های تجاری سازی دانش - مهارت و فناوری	۴/۹۶	۰/۰۰۱	۰/۴۵	۳/۴۸	۱/۵۳۴	۳/۴۷۱
توسعه مدیران	۵/۹۶	۰/۰۰۱	۰/۴۲	۳/۶۹	۱/۶۳	۳/۴۷
شاخصه‌های اجتماعی مدیران	۴/۶۹	۰/۰۰۱	۰/۵۱	۳/۶۳	۲/۵۷	۳/۴۱
تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد	۴/۵۷	۰/۰۰۱	۰/۳۲	۴/۰۶	۱/۳۶۴	۳/۴۶۹
شایستگی سبز	۳/۵۸	۰/۰۰۱	۰/۲۸	۳/۵۲	۲/۵۶	۳/۶۷
عوامل مداخله گر	۵/۵۴	۰/۰۰۱	۰/۲۹	۲/۵۹	۲/۱۲	۳/۵۷
پیامدها	۳/۴۷	۰/۰۰۱	۰/۳۱	۳/۴۷	۲/۵۷	۴/۶۹

با توجه به جدول ۸ و آماره تی شایستگی‌های نگرشی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی مهارتی، شایستگی مدیریتی، شایستگی آموزشی، شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای، شایستگی‌های تجاری سازی دانش - مهارت و فناوری، توسعه مدیران، شاخصه‌های اجتماعی مدیران، تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد، شایستگی سبز، عوامل مداخله گر و پیامدها در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی دار می‌باشد. به عبارت دیگر این مؤلفه‌ها در شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار مؤثر بوده است. با توجه به اینکه تی به دست آمده از بررسی آزمون از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بالاتر است، وضعیت این شایستگیها مطلوب است.

## بحث و نتیجه گیری

معلمان در حکم مهم‌ترین منبع و مؤلفه در مدارس، در بالا بردن استانداردهای آموزشی نقشی تعیین کننده دارند. بهبود کارآیی و عدالت آموزش مدرسه‌ای، تا اندازه زیادی بستگی به اطمینان خاطر از این موضوع دارد که معلمان به خوبی آماده شده، به حد کافی مهارت و شایستگی کسب کرده‌اند. شایستگی‌های حرفه‌ای دربرگیرنده ویژگی‌ها و رفتارهای فردی مانند مهارت‌ها، دانش و نگرش‌هاست. از آنجا که این عوامل همواره و همزمان با یکدیگر در تعامل هستند متمایزسازی آن‌ها از یکدیگر دشوار است. محققان بر کیفیت‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی که برای موفقیت در نقش‌های مدیریتی لازم هستند تمرکز نمودند، به این امید که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را برای تکرار این کیفیت‌ها طراحی نمایند. بسیاری از محققان و سازمان‌ها بر تعیین شایستگی‌هایی که برای افرادی که دیگران را در سطوح مختلف سازمان رهبری می‌کنند تمرکز نموده‌اند.

بر مبنای یافته‌های تحقیق و ارائه مدل شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار شامل توانمندسازهای شایستگی مهارتی، شایستگی مدیریتی و شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای، توسعه مدیران، شاخصه‌های اجتماعی مدیران، تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد و شایستگی سبز، شایستگی‌های نگرشی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی آموزشی، شایستگی‌های تجاری سازی دانش- مهارت و فناوری، روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه و حرکت به سمت اقتدار ملی می‌شود که منجر به تحقق نتایج روحیه پرکاری، اصلاح الگوی مصرف، مشارکت در توسعه می‌شوند.

با توجه به یافته‌های آماره تی شایستگی‌های نگرشی، شایستگی‌های دانشی، شایستگی مهارتی، شایستگی مدیریتی، شایستگی آموزشی، شایستگی‌های اخلاق و رفتار حرفه‌ای، شایستگی‌های تجاری سازی دانش- مهارت و فناوری، توسعه مدیران، شاخصه‌های اجتماعی مدیران، تأسیس گروه‌های کاری جهت ارتقای عملکرد، شایستگی سبز، عوامل مداخله گر و پیامدها در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی دار می‌باشد. به عبارت دیگر این مؤلفه‌ها در شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار مؤثر بوده است. با توجه به اینکه تی به دست آمده از بررسی آزمون از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بالاتر است، وضعیت این شایستگیها مطلوب است. مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس به عنوان پیشران مؤثر و کلیدی توسعه پایدار به ترتیب شامل شایستگی‌های نگرشی، توسعه مدیران، شایستگی‌های تجاری سازی دانش- مهارت و فناوری و شاخصه‌های اجتماعی مدیران می‌شوند. در تبیین یافته‌های تحقیق نشان داد که پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است. شایستگیها، مزایای متفاوتی برای سازمانها و مدیران در سطوح مختلف دارند و سازمانها نیز به دلایل گوناگونی، نظیر انتقال رفتارهای ارزشمند و فرهنگ سازمانی، عملکرد مؤثر برای همه کارکنان، اثربخش کردن سازمانها و مدیریت آنها و تاکید بر ظرفیتهای افراد (به جای شغل آنها) به عنوان شیوه کسب مزیت رقابتی، تقویت رفتار تیمی و متقابل از شایستگی-ها استفاده می‌کنند. تحقق اهداف سازمانی نیازمند مدیرانی است که از توانمندی، تجربه، دانش و مهارتهای مدیریتی برخوردار باشند. شناخت ابعاد شایستگیهای مدیریتی هم برای توسعه و هم برای ارزیابی مدیران عامل اساسی بشمار می‌رود. برای انتخاب افراد شایسته باید ضابطه و ملاک موجود باشد و این ضوابط باید بگونه‌ای انتخاب شوند که قابل سنجش باشند. لذا انتظار می‌رود زمانی که مؤلفه و محورهای شایستگی تعیین

می‌شود، انتخاب و انتصاب مدیران با توجه به این مولفها صورت گیرد. شایستگیها مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و تواناییها در یک شغل خاص است که به شخص اجازه می‌دهد در انجام وظایف خویش به موفقیت دست یابد. بر همین اساس شناسایی مجموعه شایستگیهای مدیران به جهت نقشی که در اثربخشی سازمان دارد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از سوی دیگر تعیین شایستگیهای مدیران می‌تواند در راستای طراحی نظامهای انتخاب و انتصاب، آموزش و ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گیرد. قابلیت‌ها، ظرفیت یا توانایی شرکت در یکپارچه کردن منابع برای دستیابی به اهداف مورد نظر هستند که طی زمان ایجاد می‌شوند و نتیجه تعاملات پیچیده و روابط درونی سازمان هستند. زمانی که شایستگیها، حیاتی برای بقای سازمان، مشکل برای تقلید، بینظیر برای سازمان، قابل عرضه در بازار، با ارزش از نظر تجاری و کم تعداد باشند و در ایجاد ارزش افزوده و بهبود موقعیت سازمان به کار روند، به شایستگی محوری تبدیل می‌شوند. منابع انسانی از نقشی کلیدی در تحقق اهداف سازمانی و همچنین در تلفیق و ترکیب سایر منابع وارده به سازمان برخوردار می‌باشد. سازمانی می‌تواند به مزیت رقابتی دست یابد که دارای منابع انسانی شایسته باشد. چنانچه در رأس سازمانها مدیرانی کارآمد، شایسته، ماهر، با تجربه و کاملاً آگاه به اصول و فنون مدیریت قرار داشته باشند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف خود، تضمین می‌شود. توفیق در ایفای نقش مدیریت بیش از هر چیز به توانمندی و اثر بخشی مدیران مربوط است. اثر بخشی مدیران نیز، اساساً به شایستگی، مهارت، سطح دانش، نگرش و توانایی‌های آنها بستگی دارد.

براساس یافته‌های تحقیق می‌توان گفت که به دلیل پدید آمدن مشکلاتی چون تخریب منابع طبیعی، آلودگی محیطزیست، فقر و نابرابری و غیره، رویکرد توسعه پایدار مطرح شد. پارادایم سنتی توسعه، به دنبال حصول رشد اقتصادی به هر قیمتی است، در حالیکه در پارادایم جدید، رشد کیفی با توجه به محیطزیست و عدالت اجتماعی مدنظر قرار گرفته است. در این بین، آموزش عالی به دلیل ضریب تأثیر بسیار بالای خود در آگاهی بخشی و ارتقای قابلیت‌های مورد نیاز افراد جامعه، ظرفیت لازم برای آغاز جنبش توسعه پایدار را دارد. آموزش و پرورش از جمله مهم‌ترین سازمان‌هایی است که ارتباط تنگاتنگی با سایر ابعاد جامعه دارد و از آن انتظار می‌رود از طریق ایجاد بسترهای لازم، به خلق دانایی و توزیع و انتشار آن مبادرت ورزیده و برای توسعه همه‌جانبه کشور راهگشا باشد. اگرچه در هزاره سوم سازمان‌ها و نظام آموزشی با چالش‌ها، تغییرات و پویایی‌های غیرقابل پیش‌بینی مواجه شده‌اند، اما جهت بقا و ماندگاری خود باید تلاش‌های زیادی انجام دهند به طوری که با تغییر در ساختار، فرآیندها و نظام‌های دانشگاهی بتوانند آن را با شرایط جدید سازگار کنند. دانشگاه نقطه آغاز مسیر توسعه خواهند بود و هیچ نهاد اجتماعی به اندازه دانشگاه در این مقوله تأثیرگذارتر نبوده است. چه در کشورهای اروپایی که در بعد اجتماعی انتظارات جامعه را رهبری نموده و در بعد عملی و علمی نیز دانشمندان با ابداعات و اختراعات خود، مفهوم توسعه را عینیت بخشیدند و چه در کشورهای کمتر توسعه یافته که جامعه را برای پذیرش توسعه آماده نماید و ملزومات و سازوکار آن را تدارک می‌بینند. توسعه پایدار جز با سرمایه‌گذاری بر نیروی کار و سرمایه انسانی در جوامع مختلف ممکن نخواهد بود. در توسعه پایدار، محور توسعه انسان است.

یافته‌های تحقیق با نتایج و همکاران (Lucas et al, 2021)، (Shamsudin & Chuttipattana, 2012) و (Koenigsfeld et al, 2012) همخوانی دارد. (Lucas et al, 2021) در پژوهشی به بررسی عوامل تأثیرگذار بر خود سنجیهای مرتبط با

شایستگیهای شخصی و اجتماعی مدیران پروژه، مهارت‌های مورد نیاز زندگی کاری مدیران پروژه و نظریه‌های شایستگی، دستکم در درازمدت، بر شایستگی و توانمندی آنان تأثیر می‌گذارند. براساس نتایج ( Shamsudin & Chuttipattana, 2012) شش شایستگی اساسی مدیریت شامل رهبری؛ تشخیص، برنامه ریزی و ارزیابی؛ ارتقای سلامت و پیشگیری از بیماری؛ مدیریت اطلاعات؛ مشارکت و همکاری و ارتباطات را مشخص نمود. همچنین، هم شخصیت و هم انگیزش بر شایستگی‌های مدیریت تأثیر داشتند. براساس نتایج (Koenigsfeld et al, 2012) تحلیل عاملی ۵۱ شاخص را در ۱۰ بعد شایستگی شامل نگهداری تسهیلات، منابع انسانی، رهبری-بین فردی، نوشیدنی‌ها و خوراکی‌ها، امور دولتی، ورزش و تفریح و سرگرمی، حسابداری، بازاریابی و مدیریت استراتژیک تأیید نمود. براساس یافته‌های تحقیق پیشنهادات عملی زیر ارائه می‌شود.

۱. پیشنهاد می‌شود که مدیران تفکر راهبردی برای رشد سازمان داشته باشند و عملکرد مالی را بهبود دهند و از این طریق مزیت رقابتی کسب کنند؛
۲. پیشنهاد می‌شود که ارتباطات کاری استراتژیک در سازمان به منظور انجام بهینه امور ایجاد شود و مدیران از بهترین استعدادها در سازمان برای رسیدن به اهداف دلخواه و تسهیل رقابت استفاده کنند؛
۳. پیشنهاد می‌شود که سازمانهای آموزش و پرورش و مدارس اهداف استراتژیک را به صورت کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت را تدوین کنند و برنامه آموزش شایستگی‌های حرفه‌ای را براساس نیازهای نیروی انسانی به صورت مستمر به روز کنند؛
۴. پیشنهاد می‌شود که مؤلفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای از طریق برگزاری کارگاههای آموزشی و سمینارهای علمی ارتقا پیدا کند و راهبردهای ارائه شده در مدل پیشنهادی در سیاستگذارها و هدفگزینی مدارس مورد ملاحظه قرار گیرد.

## References

- Ahmadi Eftekhari, N., Mani, S., Bakhshi, J., & Mani, S. (2022). Project manager competencies for dealing with socio-technical complexity: a grounded theory construction. *Systems*, 10(5), 161. [In Persian]
- Attsaury, S., Hadiyanto, H., & Supian, S. (2024). Principal's Strategy to Improve Teachers Professional Competence. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 1-10. DOI:10.2991/assehr.k.210716.078
- Biermann, F., Hickmann, T., Sénit, C. A., Beisheim, M., Bernstein, S., Chasek, P., ... & Wicke, B. (2022). Scientific evidence on the political impact of the Sustainable Development Goals. *Nature Sustainability*, 5(9), 795-800. DOI:10.1038/s41893-022-00909-5
- Brunstein, J., & Filho, S. B. (2011). The political dimension of managerial competencies in action: an interview study in Brazil. *International Journal of Management*, 28(1), 91.
- Busulwa, R., Pickering, M., & Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103132.
- Busulwa, R., Pickering, M., & Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103132. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132>
- Chong, E. (2013). Managerial competencies and career advancement: A comparative study of managers in two countries. *Journal of business research*, 66(3), 345-353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.08.015>



- Hosseini, Seyyedah Narges (2021) in a research on the relationship between professional competences and professional empowerment of teachers with the academic involvement of first high school girls in Tankabon city in the academic year 1399-1400, Master's thesis, Shafaq Institute of Higher Education. [In Persian]
- Hustler, D., & McIntyre, D. (Eds.). (2024). *Developing Competent Teachers: Approaches to professional competence in teacher education*. Taylor & Francis.
- Kermani, B. (2016), Designing a Competency Model for Hospital Managers and Its Relationship with Hospital Performance Based on the National Accreditation Model (Case Study: Affiliated Hospitals of Iran University of Medical Sciences), Master's Thesis, Islamic Azad University. [In Persian]
- Koenigsfeld, J. P., Kim, S., Cha, J., Perdue, J., & Cichy, R. F. (2012). Developing a competency model for private club managers. *International journal of hospitality management*, 31(3), 633-641. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.007>
- Lucas, M., Bem-Haja, P., Siddiq, F., Moreira, A., & Redecker, C. (2021). The relation between in-service teachers' digital competence and personal and contextual factors: What matters most?. *Computers & Education*, 160, 104052. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.104052>
- Mallarangan, A. D. D., Rahman, A., Nur, S., Lathifah, Z. K., & Lubis, F. M. (2024). Analysis Of The Influence Of Continuous Training Development And Education On Professional Competence Of Teachers In Public Schools. *Journal on Education*, 6(2), 13449-13456. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i2.5194>
- Mikla, A. (2020). Managerial Competencies Management—A Practical Approach. *Education Excellence and Innovation Management: A*, 2025, 17909-17915.
- Ploum, L., Blok, V., Lans, T., & Omta, O. (2018). Toward a validated competence framework for sustainable entrepreneurship. *Organization & environment*, 31(2), 113-132. <https://doi.org/10.1177/10860266176970>
- Purohit, H., & Shah, S. B. (2018). Managerial competencies and organisational performance: A literature review. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 8(1), 163-171.
- Sancar, R., Atal, D., & Deryakulu, D. (2021). A new framework for teachers' professional development. *Teaching and Teacher Education*, 101, 103305. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103305>
- Shamsudin, M. F., & Chutipattana, N. (2012). Determinants of managerial competencies for primary care managers in Southern Thailand. *Journal of health organization and management*, 26(2), 258-280. <https://doi.org/10.1108/14777261211230808>
- Shyr, W. J. (2017). Developing the Principal Technology Leadership Competency Indicators for Technical High Schools in K-12 in Taiwan. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(6), 2085-2093.
- Sutaguna, I. N. T., Yusuf, M., Ardianto, R., & Wartono, P. (2023). The Effect Of Competence, Work Experience, Work Environment, And Work Discipline On Employee Performance. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 3(01), 367-381. DOI:10.18415/ijmmu.v7i8.1809
- Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 88-96. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.004>
- Vali Nowaz, E. (2021), *A study on the role of professional skills on the job performance of high school teachers in Namin County*, Islamic Azad University, Ardebil Branch, Faculty of Humanities.
- Villa, F. T., & Tulod, R. C. (2021). Correlating instructional leadership practices of school administrators with teachers competencies. *Linguistics and Culture Review*, 5(S1), 83-99. <https://doi.org/10.21744/lingcure.v5nS1.1318>