

## طراحی مدل سلسله مراتبی شایستگی مدیران با رویکرد مدارس کارآفرینانه مرضیه جامعی<sup>۱</sup>، یداله مهرعلی زاده<sup>۲</sup>، نصراله قشقایی زاده<sup>۳</sup>، محمد حسین پور<sup>۴</sup>

### چکیده

این مطالعه با هدف بررسی ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینانه مدیران آموزشی جهت تدوین الگوی مفهومی برای مدل سلسله مراتب شایستگی مدیران مدارس کارآفرین انجام شد. این پژوهش، پژوهشی کیفی بود که با استفاده از راهبرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد انجام شد. در این راستا با استفاده از رویکرد هدفمند و با به‌کارگیری معیار اشباع نظری، مصاحبه‌هایی نیمه ساختاریافته با ۸ تن از کارآفرینان و مدیران مدارس انجام شد. برای به‌دست آوردن اعتبار و روایی داده‌ها از دو روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و مرور خبرگان غیر شرکت‌کننده در پژوهش استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها در طی سه مرحله، کدگذاری باز، کدگذاری نظری و کدگذاری انتخابی به‌دست آمد که حاکی از ۴۶ مقوله کلی است. نتایج پژوهش نشان داد مولفه‌های الگوی شایستگی مدیران برای استفاده در مدارس کارآفرین عبارتند از؛ نواندیش‌گرایی، تفکر خلاق، نوگرایی علمی، دانش‌گرایی، خودباوری علمی، امیدآفرینی، اعتمادسازی، روش‌های تدریس چالشی و کاربردی خلاق و پیشرو. هر کدام از این مولفه‌ها شامل زیرمولفه‌ها و کدهای باز و شاخص‌هایی هستند که بیشتر آن‌ها در میان مدیران مدارس، مدیران میانی و مدیران عالی آموزش و پرورش مشترک است و در بعضی شاخص‌ها هم متمایز هستند.

**کلید واژه‌ها:** مدارس کارآفرین، شایستگی مدیران، کارآفرینان آموزشی.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۶/۲۹

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۱۴

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

Marzieh.jameie.57@gmail.com

<sup>۲</sup> - استاد گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران (نویسنده مسئول)

mehralizadeh\_y@scu.ac.ir

<sup>۳</sup> - استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد بهبهان، دانشگاه آزاد اسلامی، بهبهان، ایران

gashgaeizadeh@yahoo.com

<sup>۴</sup> - دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

Hosseinpour6@yahoo.com

### مقدمه

زیربنای هر سازمانی نیروی انسانی آن است و برای موفقیت سازمان‌ها باید از شایسته‌ترین افراد در مناسب‌ترین موقعیت‌های شغلی استفاده کرد (شام<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). برخورداری از نیروی انسانی قابل، به‌ویژه مدیران لایق از مهم‌ترین آمال بیشتر سازمان‌ها و شرکت‌های موجود در سراسر دنیاست (میر<sup>۲</sup>، و همکاران ۲۰۱۱). پیشرفت حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به‌ویژه فناوری، محیط رقابتی، پویا، مبهم، بی ثبات و به شدت متغیری را ایجاد کرده (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۶). در نتیجه تغییرات متعدد در زمان‌های اخیر نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته و نیاز به رویکردهای جدید را بیش از پیش آشکار ساخته است (نوواکا و آهایو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). در سال‌های اخیر، یکی از موضوع‌های در حال ظهور این است که شایستگی‌ها و نقش‌های آن، عامل تسهیل‌کننده در رویارویی با محیط در حال تغییر است (ویتالا، ۲۰۰۵).

رقابت‌پذیری وضعیت کنونی و سرعت تغییرات، باعث فشار روز افزون بر مدیران برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده گردیده، به طوری که دستیابی به این اهداف بیش از هر چیزی به شایستگی مدیریتی مدیران بستگی دارد (اسپراو و اتایه<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). در عصر جهانی شدن و پیشرفت روزافزون تکنولوژی، سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها و تنها کسب‌مزیت رقابتی پایدار به‌شمار می‌رود و در اختیار داشتن مدیرانی مستعد و توانمند است که می‌تواند فقدان و یا نقص سایر منابع را جبران کند (هیت<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

با توجه به دگرگونی‌های مهمی که در نظام آموزشی کشور ما روی داده است، توجه به نقش مدیران واحدهای آموزشی به منزله یکی از عناصر کلیدی و مهم در این تغییر و تحول و شناسایی استعدادها، توانایی‌ها و پتانسیل‌های موجود در آنان برای موفقیت و دستیابی به هدف‌ها، از ضروریات انکارناپذیر در نظام آموزشی است آموزش و پرورش با ساختاری یادگیرنده و یاد دهنده، می‌باید به این منابع مهم انسانی یعنی نیروی انسانی (تحول‌گرا، با مهارت و کارآفرین) توجه خاص معطوف دارد. بنابراین مدیریت این سازمان به مدیران لایق و شایسته نیاز دارد. در این میان

1- Shum

2- Meyer

3- Nwukah & Ahiauou

4- Sparrow & Otaye

5- Hitt

شایستگی مدیران مدارس به دلیل حساسیت کار و نقشی که دارند، به مراتب از جایگاه و اهمیت بیشتری برخوردار است (محمدی، سادات فدوی و فرهادی، ۱۳۹۷).

برای آنکه یک مدیر بتواند سازمان خود را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کند، لازم است که در آن سازمان به اقداماتی همانند تدوین استراتژی جدید، طرح ریزی مجدد ساختار سازمانی و شکل دهی دوباره فرهنگ سازمانی پردازد. در این زمینه مرادی (۱۳۸۵) معتقد است که برای پرداختن به این گونه امور، مدیر باید مجهز به ویژگی‌های بارزی مانند خلاقیت و نوآوری، خطرپذیری، مسئولیت‌پذیری، مشارکت‌جویی و نیاز به موفقیت باشد. کارآفرینی نوعی سبک و سلوک است که بر فرصت‌ها و منابع اقتصادی تمرکز دارد. علاوه بر این، ترکیبی از ریسک، خلاقیت، موفقیت شخصی و نوآوری را نشان می‌دهد (اسکام و یلدریم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱؛ دایمان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳).

این ویژگی‌ها را در مدیران کارآفرین می‌توان جستجو کرد. ارزیابی مهارت‌ها و توانمندی‌های مدیریتی نیاز به بهره‌گیری از ابزارهای استاندارد می‌باشد تا امکان سنجش میزان دستیابی به هدف مشخص شود. ارائه مدل شایستگی مدیران مدارس می‌تواند راهگشای مناسبی در انتصاب و انتخاب مدیران شایسته باشد تا با انتخاب و حضور مدیران شایسته در مدارس، به سمت پیشرفت و توسعه گام برداشته شود (اکرامی و همکاران، ۱۳۹۵). مدل شایستگی به مجموعه‌ای از شایستگی‌ها که با هم در یک محیط کار خاص تعریف می‌شود، تا عملکرد موفق‌تری حاصل شود، گفته می‌شود که پایه و اساس کارکردهای مهم منابع انسانی در جذب، آموزش و توسعه مدیریت عملکرد سازمان است (نصرتی کردکندی، ۱۳۹۵).

ریشه‌های مفهومی رویکردهای مبتنی بر شایستگی در کار روان‌شناس دیوید مک کلند مطرح شده است. به اعتقاد مک کلند به جای توانایی‌های فردی، شاخص‌های قوی‌تری نظیر مهارت‌های ارتباطی، صبر، تنظیم اهداف متعادل و توسعه فردی (ابتکار عمل) بهتر می‌توانند متغیرهای شخصیتی یا شایستگی‌های نتایج زندگی<sup>۳</sup> را بسنجند (گیگلایتی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

<sup>۱</sup>- Askun, & Yildirim

<sup>۲</sup>- Damian

<sup>۳</sup>- competencies of Life outcomes

<sup>۴</sup>- Gigliotti

تعریف شایستگی وابستگی زیادی به زمینه<sup>۱</sup> مورد بحث دارد (ترایکوف<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). هر شایستگی باید با فرایندهای خاصی در یک سازمان و افراد دارای آن شایستگی‌ها که انجام دهنده آن فرایندها هستند، مرتبط باشد (روسو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). شایستگی توانایی ادغام مجموعه خاصی از دانش، مهارت، اخلاق و نگرش‌ها است که وجود همه آن‌ها باهم، باعث متمایز شدن فرد موفق در شغل می‌شود (هاروتا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی به شمار می‌آیند که می‌توانند کارکنان با کارایی بالا را از دیگران که عملکرد پایین تری دارند، متمایز سازند (میسرا و وندنا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). مدل‌سازی شایستگی‌ها به یک مبحث اصلی در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده و در طول زمان هم در واکنش به تغییرات در سازمان‌ها و هم در پاسخ به نیازهای افراد به استفاده از این مدل‌ها برای رسیدگی به نیازهای خاص در سازمان، روش‌شناسی آن تکامل یافته است (سانجی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶). مدل شایستگی یک ابزار توصیفی است که شایستگی‌ها یا مهارت‌های مورد نیاز برای یک کار خاص در یک شغل یا سازمان را مشخص می‌کند و همچنین پیشنهاد می‌کند که در هر سازمان برای دستیابی به دیدگاه و ماموریت تعریف شده، چه گروه‌های خاصی از شایستگی‌ها مورد نیاز است (کنسال<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹). مدل شایستگی‌ها ابزاری است که شایستگی‌های مورد نیاز افراد برای محدود کردن چالش‌های موجود و حمایت از توسعه پایدار را تعیین می‌کند (سرن<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۹).

در این پژوهش منظور از مدل شایستگی، ابعاد شایستگی به همراه مولفه‌های توسعه دهنده آن‌ها است. نکته با اهمیت موجود این است که مدل‌های شایستگی باید همیشه در زمینه محیط کسب و کار دیده شده و تنها باید به عنوان یک چارچوب راهنما و نه یک هدف در نظر گرفته شود. در پژوهش‌های متفاوت، هر یک از پژوهشگران ابعاد و مولفه‌های شایستگی متفاوتی شناسایی کرده اند، برای مثال مفتی (۲۰۱۶)، سهم راهبردی دانش کسب و کار، اعتبار شخصی، فناوری (موفتای<sup>۹</sup> و

<sup>۱</sup> - Context

<sup>۲</sup> Traicoff

<sup>۳</sup> - Russo

<sup>۴</sup> - Haruta

<sup>۵</sup> - Misra, & Vandna

<sup>۶</sup> - Sanghi

<sup>۷</sup> - Kansal

<sup>۸</sup> - Sern

<sup>۹</sup> - Mufti

همکاران، ۲۰۱۶)، وسیلنک و دیگران (۲۰۱۵)، تفکر سیستمی، پذیرش تنوع و بین رشته‌ای، شایستگی درون فردی، شایستگی عملی و مدیریت راهبردی و لیکاما<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) انگیزش، مهارت اجتماعی، خودآگاهی، یکدلی، خود تنظیمی، مهارت‌های شناختی را به عنوان ابعاد یا مولفه‌های شایستگی برای جامعه مورد بررسی خود بیان کرده‌اند.

قدرت اقتصادی و توان تولیدی سازمان‌های مدرن به جای دارایی‌های فیزیکی، مرهون توانمندی فکری و خدماتی آن‌ها است. در این میان شایستگی‌های مدیران سازمان به عنوان کلیدی‌ترین منبع انسانی از اهمیت بیشتری برخوردار است (ویسلینگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). امروزه برای تحول سازمان باید به تبیین جایگاه شایستگی مدیران در سازمان‌ها پرداخت. اثربخشی مدیران اساساً به شایستگی مهار، سطح دانش، بینش و توانایی‌های آن‌ها بستگی دارد (آندرسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). شایستگی مدیران تصویری روشن از دانش، مهارت، تجربه و ویژگی‌های شخصی مورد نیاز کارکنان فراهم می‌کند و نقش موثر و تعیین کننده‌ای در موفقیت و شکست سازمان و بالطبع توسعه سازمانی دارند (بجانی و همکاران، ۱۳۹۷).

صاحب نظران و متخصصان، شایستگی‌ها را به روش‌های مختلفی طبقه‌بندی می‌نمایند. در همین زمینه بویاتزیس شایستگی‌ها را به شایستگی‌های فردی، سازمانی و شایستگی‌های مربوط به شغل / نقش<sup>۴</sup> طبقه‌بندی کردند (بویاتزیس<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸) و تیلور شایستگی عام<sup>۶</sup> را معرفی نمود (تایلور<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). در الگوی کرافورد و ناهمیس، شایستگی‌های مورد نیاز برای مدیریت تغییر عبارتست از رهبری، مدیریت ذی‌نفعان، برنامه ریزی، انتخاب و توسعه تیم، ارتباطات تصمیم‌گیری و حل مسئله، دانش و مهارت‌های فرهنگی و مهارت‌های مدیریت پروژه (کرافورد و ناهمیس<sup>۸</sup>، ۲۰۱۰) و نیز در الگوی شایستگی مدیران ارشد (کاموکاما<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۵)، براساس الگوی ارائه شده از سوی

<sup>۱</sup>- Liikamaa

<sup>۲</sup>- Wesselink

<sup>۳</sup>- Andersson

<sup>۴</sup>- Job or role – related competencies

<sup>۵</sup>- Boyatzis

<sup>۶</sup>- Universal competencies

<sup>۷</sup>- Taylor

<sup>۸</sup>- Crawford & Nahmias

<sup>۹</sup>- Kamukama

سندویت<sup>۱</sup> و کاتز، مهارت‌های فنی، اداری، ارتباطی، ادراکی و مهارت‌های رهبری در نظر گرفته شده است. همچنین الگوی شایستگی‌های هاریسون و بوسترا که با عنوان تغییر تکنولوژی نام گرفته است شایستگی مدیران فناوری را شامل اطلاعات و فناوری اطلاعات، تغییر و سازمانی تغییر فناوری، ریسک‌ها و عوامل موفقیت، ارتباطات، مدیریت فرایند، رهبری و نتیجه‌گرایی می‌داند (هاریسون و بوسترا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). مدل اجازه می‌دهد تا در درجه اول مجموعه شایستگی‌هایی شناسایی شود که برای انجام مناسب و یا مثال زدنی یک کار در زمینه نقش و مسئولیت تقبل شده یک کارمند مورد نیاز است. مدل شایستگی، نقطه مرکزی برای برنامه ریزی، سازمان دهی، یکپارچگی و بهبود همه جنبه‌های نظام مدیریت منابع انسانی است و کاربرد وسیعی در زمینه‌های ارزیابی، انتخاب، ترفیع، آموزش و توسعه افراد، مدیریت عملکرد، استخدام و توسعه و برنامه ریزی مسیر شغلی دارد (بایسیت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

تاملی بر نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که هر پژوهش بسته به میزان جامعیت و ماهیت اهداف خود، شایستگی‌های مختلفی را برای مدیران مطرح نموده و لذا یکی از چالش‌های پیش رو، دستیابی به الگویی جامع از شایستگی‌های مدیران مدارس کارآفرین است به گونه ای که بتواند ترکیبی یکپارچه از اساسی‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز مدیران را ارائه دهد. در پژوهشی عبدالهی و همکاران (۱۳۹۹) با هدف بررسی تاثیر آموزش کارآفرینی آموزشی معلمان بر کارآفرینی دانش آموزان متوسطه اول نشان داده‌اند تدریس معلمان آموزش دیده در گروه آزمایشی دانش آموزان باعث افزایش ابعاد کارآفرینی دانش آموزان به ترتیب تمایل به استقلال ۵۲٪، تمایل به استقلال ۹۱٪، خلاقیت ۶۲٪، ریسک‌پذیری ۸۹٪ و عزم و اراده به میزان ۹۲٪ شده است. طغرای، میرواحدی و هاشمی (۱۳۹۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که پیامدها و برونداد اصلی آموزش کارآفرینانه در مدارس: خلق ارزش جدید، تربیت دانش آموز خالق، نوآور و چندبعدی و دانش آموز توانمند و با مهارت هستند که طی آنها دانش آموزان با قرار گرفتن در مسیر آموزش صحیح تحصیلی و شغلی، به خلق ارزش برای خود و جامعه می‌پردازند. مبینی دهکردی، احمدی و دلاور (۱۳۹۷) در پژوهشی نشان دادند مدیران ارشد کشور به سیزده شایستگی در حوزه

---

<sup>۱</sup> - Sandwith

<sup>۲</sup> - Harison & Boonstra

<sup>۳</sup> - Bissett

کارآفرینی راهبردی از جمله: ایجاد مدل کسب و کار تحول آفرین، شناسایی و ارزیابی فرصت، اجراسازی ایده، ریسک پذیری، مدیریت فناوری، مدیریت دانش، مدیریت رشد، تیم سازی، شبکه سازی و انعطاف پذیری نیاز دارند تا بتوانند وظایف خود را در سطح عالی یا قابل قبول انجام دهند. قلیچی لی و مکانی در پژوهشی (۱۳۹۵) نشان دادند داشتن شایستگی های کارآفرینانه در نوآوری و عملکرد شرکتهای دانش بنیان تاثیر معناداری داشته است. در پژوهشی عارف نژاد (۱۳۹۶) نشان داد که مولفه های وجدان کاری، قانون مندی، شرح صدر، مهربانی و نظم از شایستگی های مورد نیاز مدیران مدارس برای مدیریت اسلامی است. ترک زاده و محمدی (۱۳۹۴) در پژوهش خود نشان دادند که مدیران مدارس، در ابعاد سه گانه ارزشی - منشی، دانشی - بینشی و مهارتی - روشی، از شایستگی محوری (منش فرهنگی، انگیزه فرهنگی و هوش نرم)، هشت شایستگی اصلی و ۲۳ شایستگی فرعی بود. عمر اتلی و یمینی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی ویژگی هایی نظیر ایجاد ارزش، نفوذ داشتن، تعیین اهداف و چشم اندازها، استفاده از فرصت ها، ارائه راه حل ها و پاسخ به نیازها، کار تیمی و نوآوری را برای کارآفرینان آموزشی مهم شمرده اند. لی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در تحقیق خود به این نتیجه رسید برای عملکرد بالا، افراد نیاز دارند که شایستگی هایی مانند موفقیت مداری، نفوذ، تفکر مفهومی، تفکر تحلیلی، قوه ابتکار، اعتماد به نفس، درک میان فردی، جست و جوی اطلاعات، کار تیمی و مشارکت و تخصص را داشته باشند. با توجه به آنچه گفته شد سوال اصلی این پژوهش عبارت است از: شرایط علی، زمینه ای، مداخله گر، راهبردها و پیامدهای طراحی سلسله مراتبی شایستگی مدیران در مدارس کارآفرین کدام اند؟

### روش تحقیق

این پژوهش دارای رویکرد کیفی است و از نظریه داده بنیاد به عنوان روش پژوهش استفاده کرده است. در تحقیق کیفی حاضر، ابتدا محققان با الهام از ادبیات و مبانی نظری مرور شده به انتخاب چند محور جهت شروع مصاحبه و دریافت تجربیات مصاحبه شوندگان پرداخته و این محورها در قالب مقولات اصلی و فرعی تنظیم و با مصاحبه شوندگان در میان گذاشته شد. سپس از آنها خواسته شد تجربیات خود را در این زمینه بازگو نمایند. نحوه ساماندهی جلسات مصاحبه به این ترتیب بود که از طریق تلفن یا پست الکترونیک با مصاحبه شونده هماهنگی اولیه صورت گرفت.

<sup>۱</sup> - Omer Attali & Yemini

<sup>۲</sup> - Lee

سپس طی نامه‌ای که در آن موضوع مصاحبه و هدف آن توضیح داده شده بود زمان مناسب برای انجام مصاحبه با آنان هماهنگ و تعیین شد. در مرحله بعد متن کامل گفتگوها ضبط و سپس پیاده‌سازی شد. بعد از استخراج جملات کلیدی بر حسب فراوانی تکرار آن‌ها و با استفاده از یک نظام مقوله‌بندی و عنوان دهی، با الهام از ادبیات پژوهش، هر مجموعه از جملات کلیدی بر اساس نزدیکی مفهومی و بیان یک مفهوم مشترک تحت عنوان یک مقوله مشخص عنوان‌بندی شد. لازم به ذکر است که مقوله‌بندی جملات کلیدی در ۴۶ مقوله صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش حاضر را متخصصان، صاحب‌نظران و مدیران متخصص مستقر در کل کشور که در زمینه کارآفرینی مدارس فعالیت داشتند، تشکیل دادند. حجم نمونه مشتمل بر ۸ نفر که با رویکرد هدفمند انتخاب شدند مصاحبه‌های عمیقی تا نیل به نقطه اشباع نظری صورت گرفت. با توجه به آن که تحقیق موردنظر در صدد بود با استفاده از راهبرد پژوهشی نظریه داده‌بنیاد به تصویر روشنی از چگونگی طراحی سلسله‌مراتبی شایستگی مدیران در قالب یک مدل پردازد، از سوال‌های زیر استفاده کرده است.

پس از دریافت جواب سوال‌ها، متن مصاحبه‌ها به دقت مکتوب شد و در کنار متن این مصاحبه‌ها، از اسناد و مدارک دست دوم برای تبیین بهتر نظریه استفاده گردید. در این پژوهش، به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها پس از مکتوب کردن مصاحبه‌ها، داده‌های جمع‌آوری شده از طریق کدگذاری واکاوی شد و طی سه مرحله کدگذاری باز<sup>۱</sup>، محوری<sup>۲</sup> و انتخابی<sup>۳</sup> طبقه‌بندی گردید (کوهن، مانیون و ماریسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). برای تعیین روایی و پایایی پژوهش حاضر، از عناصر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تایید استفاده شده است.

### یافته‌ها

با توجه به نظریه داده‌بنیاد به تحلیل داده‌ها در قالب کدگذاری باز، محوری و انتخابی پرداخته شده است.

<sup>۱</sup> - Open coding

<sup>۲</sup> - Axial coding

<sup>۳</sup> - Selective coding

<sup>۴</sup> - Cohen, Manion and Morrison



الف) کدگذاری باز: کدگذاری باز شامل مقوله‌های فرعی و مقوله‌های مربوط به شرایط علی، زمینه‌ای، میانجی، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها است.

**شرایط علی:** نتایج تحلیل محتوای پاسخ مصاحبه شونده‌ها به سوال اول پژوهش شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای طراحی سلسله مراتبی شایستگی مدیران در مدارس کارآفرین کدامند؟ حاکی از وجود پنج مقوله در خصوص شرایط علی برای ایجاد پدیده مورد مطالعه است که مقولات مربوط به آن‌ها به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. مقوله‌های مربوط به شرایط علی

مقوله‌ها	شرایط علی
ماموریت	
چشم انداز	
نگرش کارآفرینانه	
رسالت کارآفرینانه	
مدیریت استعداد	
اهداف	

چنانچه در جدول ۱ مشاهده می‌شود، شش مقوله ماموریت، چشم انداز، نگرش کارآفرینانه، رسالت کارآفرینانه، مدیریت استعداد و اهداف به عنوان شرایط علی اثرگذار بر پدیده محوری شناسایی گردیدند.

**مقوله محوری:** پدیده محوری، مدل سلسله مراتبی شایستگی مدیران با رویکرد مدارس کارآفرینانه چگونه است؟ مشخصات مربوط به آن در جدول شماره ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. مقولات مربوط به پدیده محوری

مقولات	پدیده محوری
نواندیش‌گرایی	مدل سلسله مراتبی شایستگی مدیران با رویکرد مدارس کارآفرینانه چگونه است؟
تفکر خلاق	
نوگرایی علمی	
دانش‌گرایی	
خودباوری علمی	
امید آفرینی	
اعتماد سازی	
روش‌های تدریس چالشی و کاربردی خلاق و پیشرو	

**شرایط زمینه‌ای:** شرایط زمینه‌ای برای پاسخ به سوال اول پژوهش (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای طراحی سلسله مراتبی شایستگی مدیران در مدارس کارآفرین کدام‌اند؟) حاکی از وجود یک مقوله در خصوص شرایط زمینه‌ای برای ایجاد پدیده مورد مطالعه است که مقولات مربوط به آن‌ها به شرح جدول ۳ قابل ارائه است.

جدول ۳. مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای

مقوله	شرایط زمینه‌ای
حمایت سازمانی	
فرهنگ مشارکتی	
دانایی محوری	
مدرسه محوری	
فراگیر محوری	
برنامه محوری	

**شرایط مداخله‌گر:** بر اساس تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، در پاسخ به سوال اول پژوهش یک مؤلفه به عنوان شرایط مداخله‌گر، به شرح جدول ۴ شناسایی شد.

جدول ۴. مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر

مقوله	شرایط مداخله‌گر
مدیریت ارتباطات	
سازمان یادگیرنده	
رهبری خدمتگزار	
رهبری تحول‌گرا	
رهبری فکورانه	

**راهبردها:** راهبردهای اساسی برای پاسخ به سوال اول پژوهش (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای طراحی سلسله مراتبی شایستگی مدیران در مدارس کارآفرین کدام‌اند؟) حاکی از وجود یک مقوله و سه زیر مقوله در خصوص ایجاد پدیده مورد مطالعه است که مقوله‌های مربوط به آن‌ها به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. مقوله‌های مربوط به راهبردها

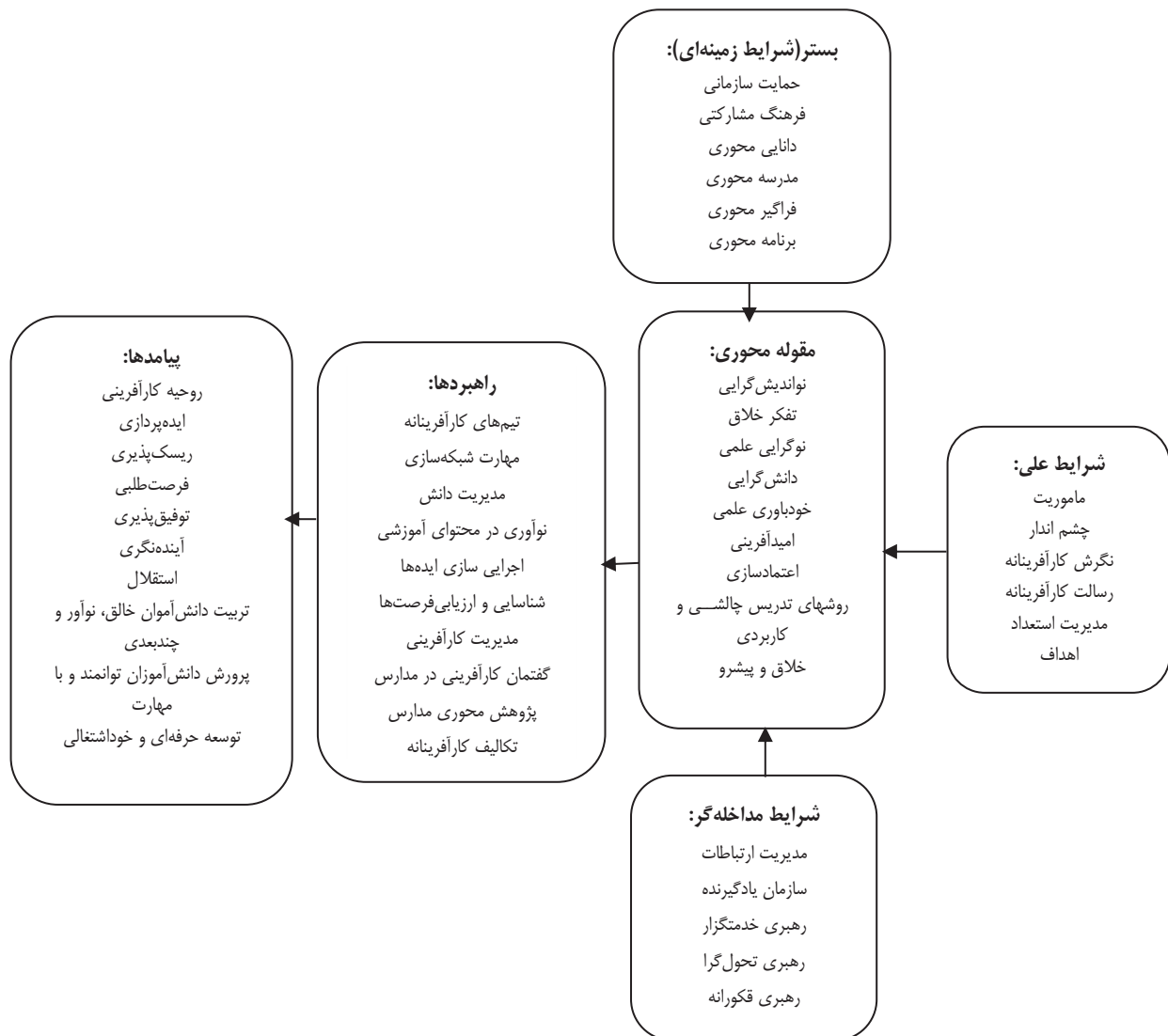
مقوله	راهبردها
تیم‌های کارآفرینانه	
مهارت شبکه سازی	
مدیریت دانش	
نوآوری در محتوای آموزشی	
اجرای سازی ایده‌ها	
شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها	
مدیریت کارآفرینی	
گفتمان کارآفرینی در مدارس	
پژوهش محوری مدارس	
تکالیف کارآفرینانه	
تعامل با صنعت	

**پیامدها:** پیامدهای اساسی برای پاسخ به سوال اول پژوهش (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای طراحی سلسله مراتبی شایستگی مدیران در مدارس کارآفرین کدام‌اند؟) حاکی از وجود یک مقوله و سه زیر مقوله در خصوص ایجاد پدیده مورد مطالعه است که مقوله‌های مربوط به آن‌ها به شرح جدول ۶ پرداخته شده است.

جدول ۶. مقوله‌های مربوط به پیامدها

مقوله	پیامدها
روحیه کارآفرینی	
ایده پردازی	
ریسک پذیری	
فرصت طلبی	
توفیق پذیری	
آینده نگری	
استقلال	
تربیت دانش آموزان خلاق، نوآور و چندبعدی	
پرورش دانش آموزان توانمند و با مهارت	
توسعه حرفه ای و خوداشتغالی	

**کدگذاری محوری:** الگوی مفهومی مناسب مربوط به سوال اول پژوهش (شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای طراحی سلسله مراتبی شایستگی مدیران در مدارس کارآفرین کدامند؟) به صورت کدگذاری محوری نتایج در شکل ۱ بیان شده است.



شکل ۱. مدل اولیه کدگذاری محوری نتایج

**ج) کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه پردازی):** در این مرحله می‌توان مطابق با شکل ۲ مدل ترسیمی ارائه شده برای پاسخ به سوال دوم پژوهش (مدل سلسله مراتبی شایستگی مدیران با رویکرد مدارس کارآفرین چگونه است؟) نظریه و توضیح ارائه داد.

تربیت امری بسیار پیچیده و حساس است که پایداری و ثبات یک جامعه تا حد زیادی وابسته به کارآمدی و اثربخشی نظام آموزشی است. به طوریکه اگر نظام آموزشی بتواند مأموریت و رسالت خود مبنی بر توسعه فردی و اجتماعی را به درستی انجام دهد، زمینه مساعدی نیز برای رشد فرهنگی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی در جامعه فراهم می‌شود. ناگفته پیداست که بخش عظیمی از اثربخشی، کارآمدی، پیچیدگی و حساسیت نظام آموزشی به شیوه انتصاب و ارتقای مدیران بر می‌گردد. پژوهش حاضر درصدد بود که با بهره‌گیری از روش کیفی به مطالعه الگوی شایستگی‌های مدیران آموزش و پرورش بپردازد که براساس آن مدیران انتصاب، انتخاب، گزینش می‌شوند و یا انفصال و ارتقا داده می‌شوند.

شایستگی‌های مدیران مدارس کارآفرین شامل نواندیش‌گرایی، تفکر خلاق، نوگرایی علمی، دانش‌گرایی، خودباوری علمی، امیدآفرینی، اعتمادسازی، روش‌های تدریس چالشی و کاربردی خلاق و پیشرو به‌عنوان شایستگی‌های پایه مدیران مدارس کارآفرین است.

حمایت سازمانی، فرهنگ مشارکتی، دانایی محوری، مدرسه محوری، فراگیر محوری و برنامه محوری در مولفه شرایط زمینه‌ای شایستگی‌های مدیران مدارس کارآفرین است. مأموریت، چشم‌انداز، نگرش کارآفرینانه، رسالت کارآفرینانه، مدیریت استعداد، اهداف در مولفه شرایط علی و اثرگذار بر شایستگی‌های مدیران مدارس کارآفرین است. تیم‌های کارآفرینانه، مهارت شبکه‌سازی، مدیریت دانش، نوآوری در محتوای آموزشی، اجرایی سازی ایده‌ها، شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها، مدیریت کارآفرینی، گفت‌وگو کارآفرینی در مدارس، پژوهش محوری مدارس، تکالیف کارآفرینانه و تعامل با صنعت در مولفه راهبردها است. مدیریت ارتباطات، سازمان‌یادگیرنده، رهبری خدمتگزار، رهبری تحول‌گرا، رهبری فکورانه در مولفه مداخله‌گر بر شایستگی‌های مدیران مدارس کارآفرین است. روحیه کارآفرینی، ایده پردازی، ریسک‌پذیری، فرصت‌طلبی، توفیق‌پذیری، آینده‌نگری، استقلال، تربیت دانش‌آموزان خالق، نوآوری و

چندبعدی، پرورش دانش آموزان توانمند و با مهارت، توسعه حرفه ای و خود اشتغالی از مولفه پیامدهای شایستگی های مدیران مدارس کارآفرین می‌باشد.

مدل شایستگی مدیران مدارس کارآفرین (مدل حاضر) با استفاده از ضوابط و چارچوب‌های آموزش و پرورش در شش سطح ارائه شده است. این سطوح متشکل از ابعاد شایستگی و شاخص‌ها و نشانگرهای شایستگی است. با توجه به پیشینه تحقیق می‌توان گفت که پژوهشگران دیگر مدل‌های سه سطحی ارائه داده‌اند؛ البته هر کدام سطوح و مولفه‌های متفاوتی را ارائه داده‌اند که زیاد با ساز و کار شایستگی های مدیران مدارس کارآفرین همخوانی ندارد. البته اکثر تحقیقات معرفی شده در پیشینه، دو سطح شایستگی دارند و برخی از آنها یک سطحی‌اند و فقط تعدادی شایستگی را معرفی کرده‌اند. همچنین این مدل می‌تواند در راستای انتصاب، انتخاب، ارتقا و توسعه مدیران مدارس کارآفرین در مدیریت کلان آموزش و پرورش و کارآمدی نظام تعلیم و تربیت بسیار موثر و سودمند باشد.

در سال‌های اخیر، مسئولان کشور به استقرار نظام شایستگی به‌عنوان یکی از سیاست‌های کلان و راهبردی اهتمام ویژه‌ای ورزیده‌اند. چنانکه سند چشم‌انداز بیست ساله در ترسیم نظام اداری مطلوب کشور، تحقق نظام اداری شایسته سالار و دانش‌گرا را مورد تاکید قرار داده‌اند. قانون برنامه ششم توسعه دولت را مکلف کرده است تا در چارچوب حاکمیت موثر، و استقرار دولت شایسته ضمن تدوین طرح جامع توسعه منابع انسانی، مدیریت نیروی انسانی بخش دولتی را با رویکرد جذب نخبگان و توسعه فضای رقابتی اصلاح کند. نیک نخواهد بود اگر برای انتخاب مدیران مدارس کارآفرین به برخی از استانداردهای معمولی اکتفا کنیم.

همانگونه که گفته شد، هدف از کاربست روش داده‌بنیاد، تولید نظریه است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به‌طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (براساس نتایج دو مرحله پیشین کدگذاری)، مرحله اصلی نظریه پردازی است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل سامان‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه می‌کند و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند، اصلاح می‌نماید. در این مرحله، پژوهشگر برحسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه، به صورت ترسیمی، نظریه نهایی را متجلی می‌سازد.

هدف از مطالعه حاضر، تدوین مدل شایستگی مدیران مدارس کارآفرین در جهت تحقق سند چشم انداز ۱۴۰۴ است. این پژوهش، ضمن بررسی دیدگاه ها و تجارب خبرگان مدیریت، به طراحی مدل شایستگی مدیران مدارس کارآفرین همت گماشته است. نتایج پژوهش به منظور پاسخ به سوالات، منجر به شکل گیری مدلی گردید که شامل شش بعد اصلی بود و شایستگی های گوناگون را شامل بستر، شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، شرایط مداخله گر و پیامدها مدنظر قرار می داد. این شایستگی ها را می توان به صورت زیر فهرست کرد:

**اول) بستر (شرایط زمینه ای)؛** حمایت سازمانی، فرهنگ مشارکتی، دانایی محوری، مدرسه محوری، فراگیر محوری، برنامه محوری.

**دوم) شرایط علی؛** ماموریت، چشم انداز، نگرش کارآفرینانه، رسالت کارآفرینانه، مدیریت استعداد، اهداف؛

**سوم) مقوله محوری؛** نواندیش گرایی، تفکر خلاق، نوگرایی علمی، دانش گرایی، خودباوری علمی، امیدآفرینی، اعتماد سازی، روش های تدریس پالشی و کاربردی خلاق و پیشرو؛

**چهارم) راهبردها؛** تیم های کارآفرینانه، مهارت شبکه سازی، مدیریت دانش، نوآوری در محتوای آموزشی، اجرایی سازی ایده ها، شناسایی و ارزیابی فرصت ها، مدیریت کارآفرینی، گفتمان کارآفرینی در مدارس، پژوهش محوری مدارس، تکالیف کارآفرینی، تعامل با صنعت؛

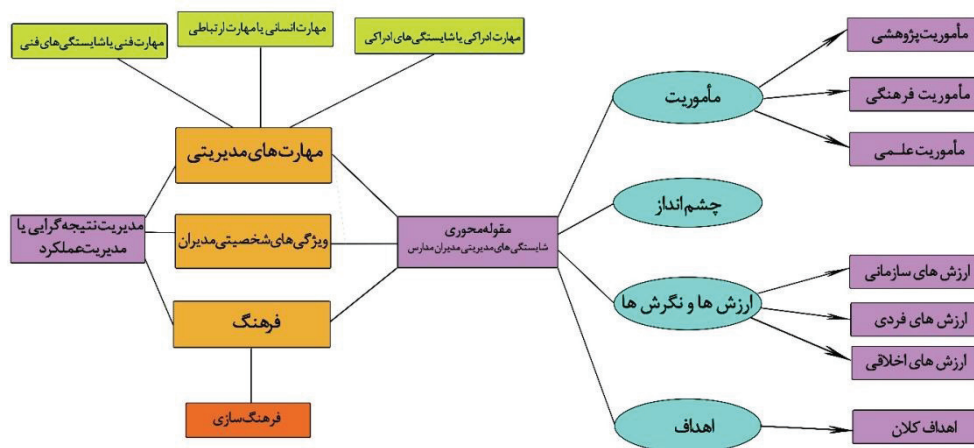
**پنجم) شرایط مداخله گر؛** مدیریت ارتباطات، سازمان یادگیرنده، رهبری خدمتگزار، رهبری تحول گرا، رهبری فکورانه؛

**ششم) پیامدها؛** روحیه کارآفرینی، ایده پردازی، ریسک پذیری، فرصت طلبی، توفیق پذیری، آینده نگری، استقلال، تربیت دانش آموزان خالق، نوآور و چند بعدی، پرورش دانش آموزان توانمند و با مهارت، توسعه حرفه ای و خوداشتغالی.

از تحلیل این سوالات و یافته های پژوهش، مدلی ارائه گردید که شامل شش بعد اصلی بود و به صورت کلی، مراتب شایستگی مدیران مدارس کارآفرین را در جهت تحقق سند چشم انداز ۱۴۰۴ مدنظر قرار می دهد.

در شکل شماره ۲، بین شرایط علی، زمینه حاکم و شرایط مداخله گر ارتباطی نهفته است؛ این ارتباط بر این نکته دلالت دارد که شاید بتوان چنین تحلیل کرد که شرایط علی بر زمینه حاکم و

شرایط مداخله گر نیز اثرگذار است هر چند این تحلیل قابل تامل است ولی پذیرش آن نیازمند انجام پژوهشی جداگانه است.



شکل ۲. مدل نهایی شایستگی مدیران مدارس کارآفرین

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر، با هدف طراحی الگوی مدل شایستگی مدیران مدارس کارآفرین با استفاده از روش تحقیق کیفی صورت گرفت است. الگوی مستخرج از تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش در بخش کدگذاری انتخابی در قالب شش مقوله اصلی و ۴۶ مقوله فرعی طراحی شد. داده‌های پژوهشی در خصوص گستره مفهومی، بررسی ابعاد و مولفه‌های موثر بر بالندگی و شایستگی مدیران مدارس کارآفرین، راهبردهای مربوط به پدیده و پیامدهای بالندگی مدیران مدارس کارآفرین در این بخش بررسی و تحلیل شده است.

اگرچه مطالعات و پژوهش‌های متعدد به بررسی مدل‌های شایستگی مدیران مدارس پرداخته است، اما همچنان تعریف و یا رویکرد جامعی در مورد مدل شایستگی مدیران مدارس کارآفرین وجود ندارد و آنچنان که در بخش مبانی نظری هم بیان شد، در هیچ یک از الگوهای ارائه شده به ابعاد، مهارت‌ها و فعالیت‌های مورد نیاز برای مدل شایستگی مدیران مدارس کارآفرین به گونه جامع و کامل پرداخته نشده است، مطالعات انجام شده ماهیتاً قیاسی بودند و در بیشتر موارد، صرفاً به شناسایی ابعادی از این پدیده‌ها با تبیین برخی از مولفه‌ها و عوامل موثر بر فرایند شایستگی مدیران



مدارس کارآفرین و در مواردی به نگرش سنجی مدیران یا کارشناسان پرداخته‌اند. در این پژوهش، کاوش فرآیند مدل شایستگی مدیران مدارس کارآفرین با رویکرد اکتشافی و استقرایی، مدنظر پژوهشگران بوده است. با این وجود نتایج پژوهش حاضر با برخی مطالعات مانند مژگان عبدالمهی و همکاران (۱۳۹۹)، طغرای، میرواحدی و هاشمی (۱۳۹۸)، دهکردی، احمدی و دلاور (۱۳۹۷)، مکانی و قلیچی در پژوهشی (۱۳۹۵)، عارف نژاد (۱۳۹۶)، ترک زاده و محمدی (۱۳۹۴)، عمر اتلی و یمینی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) و لی<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) همسو است.

یافته‌های این مطالعه حاکی از ۶ مقوله کلی و ۴۶ مقوله فرعی است که پس از تحلیل یافته‌ها طی فرآیند کدگذاری باز و محوری در چارچوب مدل پارادایمی ابعاد متفاوت مدل شایستگی‌های مدیران مدارس کارآفرین را بازتاب می‌کند، در این راستا یافته‌های پژوهش نشان دادند، اگرچه حمایت سازمانی، فرهنگ مشارکتی، دانایی محوری، مدرسه محوری، فراگیر محوری و برنامه محوری در ابتدای راه و در کانون فرایند شایستگی مدیران مدارس کارآفرین است، یعنی برنامه‌ای مطلوب که با مشارکت و همفکری مدیران همسو با تحولات نوین جهانی در جهت بالنده نمودن مدیران طراحی و اجرا شود و هدف نهایی اجرای آن تربیت مدیرانی توانمند و خلاق باشد. به احتمال زیاد، تجربه مدیران از شرکت در برنامه‌هایی که در راستای رفع نیازهای آنان طراحی نگردیده و به درستی اجرا نشده است، باعث شده است که تدوین برنامه منسجم با مشارکت خودشان مهم‌ترین دغدغه و اولویت آنان در راه رشد و بالندگی باشد. سالازار ایجاد تصمیم‌گیری مشارکتی، همکارانه و حمایت همکاران؛ توسعه مشارکت در طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌ها، همکاری در توسعه و اجرای برنامه‌های عملی استراتژیک را از الزامات فرایند ایجاد مدل شایستگی‌های مدیران مدارس کارآفرین می‌داند (سالازار<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). بیزل عدم وجود برنامه محوری مناسب را از جمله ضعف‌های مدیران مدارس در ایالت ویرجینیا می‌داند و بر ضرورت تدوین برنامه جامع برنامه محوری تاکید می‌کند (بیزل<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱). نتایج تحلیل محتوای پاسخ مصاحبه شونده‌ها حاکی از وجود ۸ مقوله دانش‌گرایی، تفکر خلاق، نوگرایی علمی، دانش‌گرایی،

<sup>۱</sup>- Omer Attali & Yemini

<sup>۲</sup>- Lee

<sup>۳</sup>- Salazar

<sup>۴</sup>- Bizzell

خودباوری علمی، امیدآفرینی، اعتماد سازی و روش‌های تدریس چالشی و کاربردی خلاق و پیشرو برای ایجاد پدیده محوری است. در سال‌های اخیر شاهد تحولات عظیم در حوزه علوم و فناوری هستیم و این موضوع نیاز به یادگیری مهارت‌های نوین و بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری با استفاده از خرد جمعی را در مدیریت مدارس نمایان ساخته است.

افزایش اقدامات کارآفرینی مدارس اساسی‌ترین راه‌حل دستیابی به رویکردها و رویه‌های آموزشی موثر، کارآمد و اثربخش به‌منظور پاسخگویی به نیازهای آموزشی دانش‌آموزان و والدین آنها، آماده‌سازی دانش‌آموزان برای محیط‌ها و موقعیت‌های اجتماعی و شغلی در آینده است. جایگاه و اهمیت حیاتی کارآفرینان آموزشی و تاثیر آنها بر فرایندها و پیامدهای آموزش و پرورش منجر به توجه به تقویت اقدامات کارآفرینانه در نظام آموزش و پرورش و شناسایی، پرورش و حمایت کارآفرینان آموزشی شده است. همچنین انجام پژوهش‌های بیشتر در زمینه شرایط و روش‌های تربیت کارآفرینان آموزشی به روشن شدن این امر کمک شایانی خواهد کرد. بر اساس نتایج به‌دست آمده از پژوهش حاضر و به‌منظور بهبود مدیریت مدارس به‌ویژه مدارس متوسطه در ایران می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه کرد:

- ✓ بازنگری در قوانین، ضوابط و معیارهای مصوب شورای عالی آموزش و پرورش در انتخاب و انتصاب مدیران مدارس، به‌منظور روزآمد کردن ملاک‌ها و ضوابط انتخاب مدیران مراکز آموزشی و افزایش بهره‌وری آموزشی مدارس. این مهم باید از طریق شناخت آخرین تحولات علمی در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی و نیز بهره‌گیری از دستاوردهای نوین کشورهای برخوردار از نظام آموزشی پیشرفته صورت گیرد.
- ✓ تدوین و اجرای ساز و کار اثربخش و کارآمد به‌منظور جذب، انتخاب و به‌کارگیری و نیز حفظ و نگهداشت توانمندترین، مناسب‌ترین و شایسته‌ترین افراد برای پست مدیریت مدارس.
- ✓ تدوین و اجرای برنامه آماده‌سازی و توسعه صلاحیت‌ها و مهارت‌های مورد نیاز شاغلان پست مدیریت مدارس در قالب دوره‌های آموزش قبل و حین خدمت.
- ✓ اصلاح و تکمیل نظام آماری و داده‌های مربوط به مدیران آموزشی به‌گونه‌ای که اطلاعات فردی و کارمندی کامل‌تری گردآوری و در اختیار سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و

پژوهش گران قرار گیرد. در حال حاضر داده‌های مربوط به مدیران مدارس بیشتر در بردارنده ویژگی‌های عمومی مدیران است تا داده‌های تخصصی و حرفه‌ای.

✓ نظارت بر حسن اجرای آیین نامه‌ها و قوانین مصوب شورای عالی آموزش و پرورش از طریق گزارش‌گیری و برقراری ساز و کار نظارت دقیق در سراسر کشور.

✓ از آنجا که عدم انطباق ویژگی‌های مدیران مدارس متوسطه با مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش بیشتر در استان‌های محروم کشور به چشم می‌خورد، لازم است تدابیری اتخاذ شود تا نسبت به آسیب‌شناسی این پدیده و شناسایی راه‌های برون‌رفت از آن اقدام لازم صورت گیرد.

### منابع

- اکرامی، حمید. هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۵). شناسایی و تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس متوسطه (مورد مطالعه: مدارس متوسطه ناحیه ۴ مشهد)، **فصلنامه علمی - پژوهشی خانواده و پژوهش**، ۱۳ (۳): ۳۲-۷.
- بجانی، ابوالفضل. شهلائی، جواد. کشکر، سارا. غفوری، فرزاد. (۱۳۹۷). ساخت و اعتباریابی پرسشنامه شایستگی مدیران سازمانهای ورزشی، **مدیریت منابع انسانی در ورزش**، ۵ (۲): ۲۶۳-۲۷۵.
- ترک‌زاده، جعفر. محمدی، قدرت‌الله. (۱۳۹۴). ارزیابی شایستگی مدیران مدارس بر اساس معیارهای شایستگی مدیریتی اسلامی (معلمان نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز)، **تحقیقات مدیریت آموزش**، ۷ (۲۶): ۳۹-۵۸.
- طغرایبی، محمدتقی. میرواحدی، سیدسعید. هاشمی، سمیه. (۱۳۹۸). طراحی الگوی آموزش کارآفرینانه در مدرسه، **نوآوری‌های آموزشی**، ۱۸ (۳): ۵۹-۸۲.
- عارف نژاد، محسن. (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت بندی مؤلفه‌های شایستگی‌های مدیران مدارس با تأکید بر مدیریت اسلامی، **مدیریت مدرسه**، ۵ (۱): ۱۵۱-۱۷.
- قلیچ‌لی، بهروز. مکانی، عاطفه. (۱۳۹۵). شایستگی‌های کارآفرینانه، نوآوری و عملکرد شرکت‌های دانش‌بنیان، **فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی**، ۷ (۲۷): ۸۹-۱۰۶.
- محمدی، محمد. فدوی، محبوبه سادات. فرهادی، هادی. (۱۳۹۷). ارائه مدلی برای توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی، **مدیریت مدرسه**، ۶ (۲): ۲۰۴-۲۲۳.
- میینی‌دهکردی، علی. احمدی، حسن. دلاور، علی. (۱۳۹۷). طراحی مدل شایستگی‌های کارآفرینی راهبردی مدیران ارشد کشور، **فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی**، ۲ (۷): ۱۲۷-۱۵۰.
- نصرتی کردکندی، پرویز. (۱۳۹۵). مدل شایستگی، پلی به سوی عملکرد ناب در سازمان. **روزنامه دنیای اقتصاد**. شماره ۳۹۲۶.

- Andersson, H., Sundstrom, B. W., Nilsson, K., & Ung, E. J. (2014). Competencies in Swedish emergency departments – The practitioners and managers perspective, *International Emergency Nursing*, 22(2): 81-7.
- Askun, B., & Yıldırım, N. (2011). Insights on entrepreneurship education in public universities in Turkey: creating entrepreneurs or not? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24: 663-676.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century, *Journal of Management Development*, 27 (1): 1-25.
- Cohen, L.; Manion, L.; and Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*, (6ed), Routledge.
- Crawford, L., & Nahmias, A. H. (2010). Competencies for managing change, *International Journal of Project Management*, 28(4): 405-412.
- Gigliotti, R. A. (2019). *Crisis leadership in higher education: Theory and practice*, Rutgers University Press.
- Harison, E., & Boonstra, A. (2009). Essential competencies for techno change management: Towards an assessment model, *International Journal of Information Management*, 29(4): 283-294.
- Haruta, J. Kazue Y. Michiko G. Hisashi, Y. Shuhei, I., Youhei, M. Kenji, Y. and Mariko, O. (2018) Development of an interprofessional competency framework for collaborative practice in Japan, *Journal of Interprofessional Care*, 32 (4):436-443.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2006). *Organizational behavior: A strategic approach*, Hoboken.
- Lee, Y. T. (2010). Exploring high-performers' required competencies, *Expert Systems with Applications*, 37(1): 434-439.
- Liikamaa, K. (2015). Developing a project manager's competencies: A collective view of the most important competencies, *Procedia Manufacturing*, 3: 681-687.
- Misra, Y., & Sharma, V. (2017). An exploratory study on business strategy, competency and firm performance, *SUMEDHA Journal of Management*, 6(2): 18-26.
- Mufti, O., Parvaiz, G. S., Wahab, M., & Durrani, M. (2016). Human Resource Competencies and Organizational Performance: A Study on Banking Sector Managers in Pakistan, *Journal of Managerial Sciences*, 10(1): 25-39.
- Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: governing people risks for improved performance: opinion paper, *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1): 1-12.
- Nwokah, N. G., & Ahiauzu, A. I. (2008). Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria, *Journal of management development*, 2(4): 37-51.
- Omer Attali, M., & Yemini, M. (2017). Initiating consensus: Stakeholders define entrepreneurship in education, *Educational review*, 69(2): 140-157.
- Salazar, P. S. (2007). The Professional Development Needs of Rural High School Principals, *The rural educator*, 28(3): 111-123.

- Sanghi, S. (2016). **The handbook of competency mapping: understanding, designing and implementing competency models in organizations**, SAGE publications India.
- Sern, L. C., Adamu, H. M., & Salleh, K. M. (2019). Development of Competency Framework for Nigerian TVET Teachers in Tertiary TVET Institutions, **Journal of Technical Education and Training**, 11(1): 1-19.
- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? **International Journal of Hospitality Management**, 74:57-66.
- Sparrow, P., & Otaye, L. (2015). **Employee Branding: From Attraction to a Core HR Strategy**, White Paper, Lancaster University: Management School.
- Taylor, I. (2007). **A practical guide to assessment centers and selection methods**, Kogan Page Ltd.
- Traicoff, D., Pope, A., Bloland, P., Lal, D., Bahl, J., Stewart, S., & Sandhu, H. (2019). Developing standardized competencies to strengthen immunization systems and workforce, **Vaccine**, 37(11): 1428-1435.
- Wesselink, R., Blok, V., van Leur, S., Lans, T., & Dentoni, D. (2015). Individual competencies for managers engaged in corporate sustainable management practices, **Journal of Cleaner Production**, 106: 497-506.