

Research Paper

Presenting a structural model for developing teacher leadership competencies

Firas Abdullah Abed Abed, Ebadollah Ahmadi ^{2*}, Hayder Mohsin Salman Alshuwaili ³, Kobra Emami Rizi ⁴

1. PhD student, Department of educational management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

2. Associate Professor, Department of Educational Management, Marv.C., Islamic Azad University, Marv.C., Iran

3. Associate Professor, Department of Educational Management, Dhi Qar University, Dhi Qar, Iraq

4. Assistant Professor, Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

Received: 2025/02/27

Accepted: 2025/04/30

Published: 2025/06/05

PP:223-237

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.71807/jedu.2025.1200632

Keywords:

Model, Competency
Development, Competency,
Leadership, Teachers

Abstract

Introduction: The present study aimed to present a structural model for developing teachers' leadership competencies based on structural equations.

Research methodology: This research is in the applied research group in terms of its purpose, and the research approach was quantitative, and the data collection tool was a researcher-made questionnaire. The sample size was 3750, from which 600 individuals were selected as a sample based on Cochran's formula using a simple stratified random approach.

This research was considered fundamental in terms of purpose, quantitative in terms of method, descriptive in method, and survey-based. The quantitative section was conducted to validate the model obtained from the qualitative section. The statistical population in the quantitative section included all secondary school teachers in the Dhi Qar province of Iraq, numbering 3750. Based on Cochran's formula, 600 individuals were selected as a sample (100 for the pilot phase, 250 for the preliminary phase, and 250 for the final phase) using a simple stratified random approach. The software used in this research was SPSS26 and Lisrel 8.8. The approach used was based on structural equations (exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis).

Findings: The findings showed that the model for developing teachers' leadership competencies has the necessary fit (confirmatory factor analysis).

Discussion and Conclusion: The present study shows that the teacher leadership competency development model is a comprehensive and efficient model that can help improve teachers' performance and develop their leadership competencies.

Corresponding author: Ahmadi Ebadollah

Address: Assistant Professor, Department of Educational Management, Marvdasht Branch, Islamic Azad University, Marvdasht, Iran

Email: Ebad.Ahmadi@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

The present study aimed to present a structural model for developing teachers' leadership competencies based on structural equations.

Research methodology: This research is in the applied research group in terms of its purpose, and the research approach was quantitative, and the data collection tool was a researcher-made questionnaire. The sample size was 3750, from which 600 individuals were selected as a sample based on Cochran's formula using a simple stratified random approach.

This research was considered fundamental in terms of purpose, quantitative in terms of method, descriptive in method, and survey-based. The quantitative section was conducted to validate the model obtained from the qualitative section. The statistical population in the quantitative section included all secondary school teachers in the Dhi Qar province of Iraq, numbering 3750. Based on Cochran's formula, 600 individuals were selected as a sample (100 for the pilot phase, 250 for the preliminary phase, and 250 for the final phase) using a simple stratified random approach. The software used in this research was SPSS26 and Lisrel 8.8. The approach used was based on

structural equations (exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis).

Findings: The findings showed that the model for developing leadership competencies of teachers has 6 dimensions: self-efficacy, teaching-learning, self-leadership, empowerment, professional development, and interpersonal skills. The 27 components of self-regulation, autonomy, self-empowerment, supervision, training, quality groups, delegation, team building, improving methods, innovation, theorizing, re-engineering, future-orientation, transparent communication, motivation, collaboration and participation, school climate, school health, self-regulation, succession planning, accountability, self-assessment, content analysis, content adjustment, teaching methods, academic achievement, and classroom management had the necessary fit.

Discussion and Conclusion: The present study shows that the teacher leadership competency development model is a comprehensive and efficient model that can help improve teachers' performance and develop their leadership competencies.

ارائه مدل ساختاری توسعه شایستگی‌های رهبری معلمان

فراس عبدالله عبدی^۱، عباداله احمدی^{۲*}، حیدر محسن سلمان الشویلی^۳، کبری امامی ریزی^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزش، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

۳. دانشیار گروه آموزشی علوم تربیتی، دانشگاه ذی قار، ذی قار، عراق

۴. استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

چکیده

مقدمه: پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل ساختاری توسعه شایستگی‌های رهبری معلمان با تکیه بر معادلات ساختاری انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش از جنبه هدف در گروه پژوهش‌های کاربردی قرار داشته، و رویکرد پژوهش حاضر کمی و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه محقق ساخته بوده است. حجم نمونه ۳۷۵۰ نفر است که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۶۰۰ نفر با رویکرد تصادفی طبقه‌ای ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. این پژوهش از جنبه هدف در گروه پژوهش‌های بنیادی قرار داشته، از نظر نوع روش در بخش کمی، روش انجام آن توصیفی و از نوع تحلیل معادلات ساختاری بود. که با هدف اعتباریابی مدل انجام گردید. جامعه‌ی آماری در بخش کمی شامل کلیه ی معلمان مقطع متوسطه استان ذیقار کشور عراق می‌باشد که تعداد آن‌ها ۳۷۵۰ نفر است که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۶۰۰ نفر (۱۰۰ نفر مرحله آزمایشی، ۲۵۰ نفر برای مرحله مقدماتی و ۲۵۰ نفر برای مرحله پایانی) با رویکرد تصادفی طبقه‌ای ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند. نرم‌افزارهای مورد استفاده در این پژوهش SPSS ۲۶ و Lisrel بوده است. رویکرد مورد استفاده نیز با اتکا به معادلات ساختاری (تحلیل عاملی اکتشافی و تحلیل عاملی تاییدی) بوده است.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد الگوی توسعه شایستگی‌های رهبری معلمان از برازش لازم (۰/۹۱) برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری: پژوهش حاضر نشان می‌دهد که الگوی توسعه شایستگی رهبری معلمان، الگویی جامع و کارآمد است که می‌تواند به بهبود عملکرد معلمان و توسعه شایستگی‌های رهبری آنان کمک کند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰

تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۳/۱۵

شماره صفحات: ۲۳۷-۲۲۳

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن
مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.71807/jedu.2025.1200632

واژه‌های کلیدی:

مدل، توسعه شایستگی، صلاحیت، رهبری، معلمان

* نویسنده مسئول: عباداله احمدی

نشانی: استادیار گروه مدیریت آموزشی و آموزش، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران

پست الکترونیکی: Ebad.Ahmadi@iau.ac.ir

کد ارکید: 0009-0003-8094-027X

کد ارکید: 0000-0003-2986-3400

کد ارکید: 0000-0002-2750-9312

کد ارکید: 0000-0002-6659-1881

۱. ایمیل: frasf8996@gmail.com۲. ایمیل: Ebad.Ahmadi@iau.ac.ir۳. ایمیل: haidermuhson@gmail.com۴. ایمیل: cemami@iau.ac.ir

مقدمه

گسترش سریع جهانی شدن، فشارهای زیادی بر سازمان وارد می‌آورد و بسیاری مدیران می‌آموزند که یکی از ویژگی‌های سازمان‌های موفق، توانایی آن‌ها در شناسایی، پرورش و استفاده‌ی بهینه از افراد مستعد رهبری است (بارنر^۱، ۲۰۰۶). چنین رهبرانی می‌توانند، اهداف راهبردی و بلند مدت سازمان را تشخیص داده و محقق سازند. از این رو، در برخی از سازمان‌ها طرح برنامه‌ریزی و جانشین پروری برای اطمینان از تداوم رهبری موفق اجرا می‌شود، زیرا مدیران ارشد این سازمان‌ها، اعتقاد دارند که جانشین پروری موفقیت آینده‌ی سازمان را تضمین می‌کند (رومچکو^۲، ۲۰۰۸). برنامه‌ریزی جانشین پروری، رویه‌های دقیقی را برای شناسایی، رشد و نگه داشتن بلند مدت کارکنان دارای مهارت و استعداد فراهم می‌کند (نیسان و ادر^۳، ۲۰۱۷). امروزه توجه به منابع انسانی در هر سازمان، اهمیت بسیار زیادی دارد. با توجه به این که رشد و بالندگی هر سازمان، در گروی دانایی و توانایی اعضای آن سازمان است، نخستین و مهم‌ترین گام در این مسیر، شناسایی میزان دانایی و توانایی اعضای یک سازمان و مؤثرترین ابزار در شناخت آگاهی از اعضای سازمان است (هیت، چت و کوللا^۴، ۲۰۰۶).

شایستگی به عنوان یک نوع توانایی برای شغل یا پست شغلی در نظر گرفته می‌شود (چن و جیانگ^۵، ۲۰۱۹). اتخاذ رویکرد شایستگی در بخش دولتی مستلزم تعریف و شناسایی دقیق عمومی و اختصاصی مدیریت منابع انسانی است. بدیهی است طراحی مدل‌های شایستگی می‌تواند، گامی بسیار مهم در ایجاد بانک اطلاعات مدیران فعلی و آتی، ارتقای قابلیت‌ها و بهبود فرایند در انتصاب مدیران منابع انسانی با رویکرد ویژه به شایسته سالاری محسوب شود تا مسائل ناشی از ضعف‌های مدیریتی در این بخش برطرف شوند (پایژائو و سوزا^۶، ۲۰۱۸).

یکی از مهم‌ترین ارکان استقرار شایسته سالاری در سیستم‌های اداری دولتها، تعیین شایستگی مدیران است، چرا که نه تنها باید مبتنی بر چارچوب مشخصی انتخاب شوند، بلکه باید استقرار مدیریت مبتنی بر شایستگی را نیز در سیستم دولتی ضمانت کنند (سایمورا-تایک و سیزارنکا، ۲۰۱۸). از سوی دیگر، آموزش صحیح به عنوان یک فرایند تعاملی و الهام بخش باعث رشد و توسعه ی حرفه‌ای معلمان می‌شود و آن‌ها را تشویق به استفاده از روش‌های نوآورانه و بهبود فرایند آموزش می‌کند (کاریا و کارمو^۷، ۲۰۲۴). بنابراین جای تعجب نیست که این رهبران هستند که با تصمیماتی که می‌گیرند، انتخاب‌هایی که می‌کنند، انتصابات که صورت می‌دهند، ارزش‌هایی که مطرح و تبلیغ می‌کنند، فرهنگی که می‌سازند و ردپای پررنگی که از خود باقی می‌گذارند (آلتون و سارپکایا^۸، ۲۰۲۰). آموزش و پرورش، نقش اصلی را در موفقیت افراد و ملتها داشته و در بین منابع آموزشی، توانایی معلم در یادگیری فراگیران نقش حیاتی دارد (دراگانیدیس و منتزاس^۹، ۲۰۰۶). بنابراین یکی از مهم‌ترین شاخص‌های به کارگیری اصول آموزشی صحیح و مناسب برای فراگیران و بهبود و پیشرفت مهارت‌های یادگیری و اصول مربوط به آن پیوند تمرین آموزشی با عملکرد رهبری مدرسه و مدیریت کلاس درس می‌باشد (لیلجنبرگ و ورناند^{۱۰}، ۲۰۲۳). بر اساس تحقیقاتی که در سازمان‌ها صورت گرفته، شایستگی به عنوان جزء اساسی سازمان‌های موفق شناخته شده است (مک دونالد و همکاران^{۱۱}، ۲۰۲۰).

امروزه، علاوه بر مدیریتی، رهبری نیز تأثیر بسزایی در افزایش اثربخشی سازمان دارد ولی متأسفانه در پژوهش‌های گذشته، گویه‌های مرتبط با رهبری مغفول مانده‌اند. آنچه که اذهان را متوجه این مسئله می‌کند، این پرسش است که چرا علی‌رغم امکانات و تجهیزات، منابع مالی و انسانی، شرایط یکسان ارتقاء محیط کاری مشابه و تجارب شغلی یکسان، برخی از مدیران موفق تر و اثربخش تر بوده‌اند در حالی که مدیران دیگر در همان موقعیت و شرایط، عملکرد ناموفق را برای واحد تحت امر خود رقم می‌زنند؟ مدیر مدرسه در نقش رهبری به عنوان عامل حیاتی موفقیت در بهبود کیفیت مدرسه و موفقیت کلی مدرسه است (لوننبرگ^{۱۲}، ۲۰۱۰).

¹ Barner

² Romejko

³ Nissan & Eder

⁴ Hitt, Chet & Colella

⁵ Chen & Jiang

⁶ Paixao & de Souza

⁷ Kaaria & Karemu

⁸ Altun & Sarpkaya

⁹ Draganidis & Mentzas

¹⁰ Liljenberg M. & Wrethander

¹¹ Mac Donald et al

¹² Lunenbur

در این دهه، پژوهش‌های رهبری به سمت شناسایی رهبری در راستای تحقق اهداف سازمانی حرکت کرده‌اند. به طور کلی شایستگی‌ها به عنوان خوشه‌های دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و رفتارهایی دیده می‌شوند که عملکرد عالی را نشان می‌دهند و این عناصر بین رهبران از غیر رهبران تفاوت ایجاد می‌کند (بهاروانی و تالیب^۱، ۲۰۱۷).

در این راستا، قوره جیلی و رحیمی (۱۴۰۲) پژوهشی با هدف طراحی الگوی پارادایمی توسعه رهبری آموزشی مدیران آموزشی استان تهران انجام داد و نشان داد که مقوله محوری (توسعه رهبری آموزشی) تابعی از شرایط علی (ساختار نظام آموزشی، چشم‌انداز سازمان، مهارت‌های رهبری، سبک رهبری)، شرایط زمینه‌ای (ویژگی‌های شخصیتی رهبر، فرهنگ سازمانی و فناوری و تکنولوژی) و شرایط مداخله گر (توانایی‌های رهبری، نگرش رهبری، منابع مالی سازمان و عوامل سازمانی) است. این عوامل، شرایط را برای اعمال کنش‌ها و تعاملات (راهبردها) (کار تیمی و مشارکتی، شایسته سالاری، آموزش برای رهبران، مدیریت منابع، توسعه رهبری، بهبود ساختار سازمان و مدیریت دانش) مهیا می‌کند که پیامدهای (توانمندسازی کارکنان، بهبود عملکرد سازمانی، ارتقاء کیفیت آموزش، توسعه پژوهشگری، ارتقاء مهارت‌های رهبری، بهبود مشارکت کارکنان، تصمیمات سازمانی، تخصیص بهینه منابع) را دارد.

فضلعلی و معظمی (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان: تأثیر سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی ضمن تأکید بر نقش میانجی‌گر محیط کار رقابتی، انجام دادند. روش این مطالعه از نوع توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان شرکت سهامی بیمه آسیا شهر تهران می‌باشد که در حال حاضر تعداد ۳۹۲۲ نفر بوده که تعداد ۳۵۰ نفر با استفاده از روش تعیین حجم نمونه کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شد. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد سبک رهبری سازمانی باردنز و متزکاس (۱۹۹۶)، پرسشنامه استاندارد مدیریت منابع انسانی سرمد و همکاران (۲۰۱۳) و پرسشنامه استاندارد محیط کار رقابتی فلچر و نوسبام (۲۰۱۰) و در انجام آن از تکنیک‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش‌های آماری توصیفی جنسیت، تحصیلات و سن و به تفکیک شاخصهای مینیمم، ماکزیمم، میانگین و انحراف معیار و استنباطی آزمون چولگی و کشیدگی، آزمون تحلیل عاملی، روش معادلات ساختاری و از نرم افزار ۲۲Spss و Smart Pls استفاده می‌گردد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد، سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی تأثیر معناداری ندارد و رد شده است اما سبک رهبری سازمانی بر محیط کار رقابتی، محیط کار رقابتی بر مدیریت منابع انسانی و سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی با نقش میانجی محیط کار رقابتی تأثیر معناداری دارند و تأیید شده است.

شوم و همکاران^۲ (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان: مدلی از شایستگی رهبری: کدام شایستگی‌ها اهمیت بیشتری دارند، نشان دادند که بیشتر این شایستگی‌ها به رهبری کسب و کار، رهبری شخصی و رهبری افراد دسته‌بندی می‌شوند. نتایج آزمون رتبه‌بندی نشان دادند که رهبری کسب و کار اولویت اصلی مدیران است.

می‌کین و همکاران^۳ (۲۰۲۲) در پژوهشی به ارائه یک چارچوب مفهومی برای رهبران مدارس برای ایجاد تفاوت در عصر آموزش پرداخته‌اند. با توجه به حرفه‌ای مدیران مدارس، نیاز به مهارت مجدد یا مهارت‌های رهبران مدارس برای آماده سازی کشور برای رقابت در عصر جدید وجود دارد. یافته‌ها نشان دادند که شایستگی‌ها شامل: الف) رهبری برای یادگیری است. ب) صداقت و پاسخگویی ج) ارتباطات د) همکاری ه) تفکر انتقادی، خلاق و مبتکر، تصمیم‌گیری، حل کردن مشکل، مدیریت تغییر، کارآفرینی، سواد دیجیتال و هوش هیجانی است. کرزینسکی، کرزیتوف کوزمینسکی، باکرزینسکا و هین لین^۴ (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان: رهبری محدود، مطالعه تجربی شایستگی‌ها، محدودیت‌ها و اثربخشی رهبری، نشان دادند که برخلاف تئوری‌های رهبری قبلی، که بر جنبه‌های خاص و باریک رهبری مانند ویژگی‌های کارکنان، اعتبار رهبر یا گستره مرزی تمرکز می‌کنند، نظریه رهبری محدود، مفهومی گسترده و پیچیده است. به طور هم زمان محدودیت‌های زیادی را می‌طلبد که به فعالیت‌ها در سطح فردی، تیمی، سازمانی و ذینفعان مربوط می‌شود. این مطالعه از نظریه رهبری محدود برای تجزیه و تحلیل محدودیت‌های رهبری به عنوان میانجی رابطه بین رهبری و اثربخشی استفاده می‌کند. یافته‌های ما نشان می‌دهد که رهبران برای مؤثر بودن آن‌ها کافی نیست. خاص، رهبران را قادر می‌سازد تا بر مجموعه محدودیت‌ها غلبه کنند سپس اثربخشی خود را افزایش دهند.

¹ Baharwani & Talib

² Shum

³ Meikin

⁴ Korzynski, Krzysztof Kozminski, Baczynska & Haenlein

با توجه به موارد ذکر شده، امروزه شایستگی رهبران آموزشی، به عنوان یکی از مهم‌ترین ابزار در تحقق اهداف در سازمان‌های آموزشی است و توجه به شایستگی رهبران آموزشی و شناسایی و مدلسازی آنها می‌تواند گامی مهم در افزایش اثر بخشی نظام‌های آموزشی باشد. بنابراین پژوهش حاضر به دنبال یافتن پاسخ به این پرسش است که الگوی توسعه شایستگی رهبری معلمان در آموزش و پرورش، از برآزش لازم برخوردار است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش‌ها از نظر هدف به سه دسته بنیادی، کاربردی و تحقیق و توسعه تقسیم می‌شوند. این پژوهش بدلیل اینکه به دنبال به کارگیری دانش در یک موقعیت جدید و توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص می‌باشد در زمره تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد و به لحاظ شیوه جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در زمره تحقیقات توصیفی از نوع تحلیل معادلات ساختاری قرار می‌گیرد. که بخش کمی با هدف اعتباریابی مدل بدست آمده، از بخش کیفی انجام شد. جامعه‌ی آماری در بخش کمی شامل کلیه ی معلمان مقطع متوسطه استان ذیقار کشور عراق می‌باشد که تعداد آن‌ها ۳۷۵۰ نفر است که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۶۰۰ نفر (۱۰۰ نفر مرحله آزمایشی، ۲۵۰ نفر برای مرحله مقدماتی و ۲۵۰ نفر برای مرحله پایانی) با رویکرد تصادفی طبقه‌ای ساده به عنوان نمونه انتخاب شدند.

در بخش کمی از مقیاس محقق ساخته ی توسعه شایستگی رهبری معلمان که بر اساس مؤلفه‌های استخراج شده از بخش کیفی ساخته شد، استفاده گردید. این ابزار شامل ۶ زیر مقیاس و ۴۵ گویه بود. در تحلیل آماری بخش کمی، در ابتدا برای بررسی نرمال بودن توزیع نمره‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شد؛ برای کشف عناصر از تحلیل عاملی اکتشافی و جهت تعیین روایی سازه‌های مدل، تحلیل عاملی تأییدی و از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. همانطور که اشاره شد، جهت انجام پژوهش، از پرسش نامه محقق ساخته ی توسعه شایستگی رهبری معلمان استفاده شد.

تعیین ساختار عاملی مقیاس توسعه شایستگی رهبری معلمان از طریق تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی لازم است و باید در دو بازه زمانی با دو نمونه مجزا از جامعه هدف به انجام رسد. از این رو نمونه‌گیری در دو زمان مختلف انجام و از نمونه‌های جمع‌آوری شده در زمان اول برای تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. سپس دستاورد این بخش (منظور دستاورد بخش اکتشافی) برای توزیع در نمونه‌گیری زمان دوم به کار گرفته شد تا تحلیل عاملی تأییدی بر روی آن انجام گردد. پیش از ورود به تحلیل عاملی اکتشافی ساختار ۴۵ گویه‌ای در اختیار ۱۰۰ نفر از افراد مشارکت کننده در مرحله آزمایشی قرار داده شد تا اعتبار اولیه ابزار بررسی گردد. جهت بررسی اعتبار درونی ۴۵ گویه نهایی، از شیوه تعیین همسانی درونی با کاربست ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. در این مرحله مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای همه ۴۵ گویه بالاتر از ۰/۷ و به میزان ۰/۸۲۴ حاصل شد. همبستگی ۴۵ گویه با کل ابزار نیز بالاتر از ۰/۳ بود. بنابراین اعتبار اولیه ابزار تأیید و همه ۴۵ گویه جهت ورود به مرحله تحلیل عاملی اکتشافی حفظ شدند. جهت انجام تحلیل های آماری از نرم‌افزارهای spss26 و Lisrel ۸٫۸ استفاده شد.

یافته‌ها

جدول (۱) خلاصه وضعیت تحلیل عاملی اکتشافی

مرحله	شاخص KMO	تعداد عوامل				ضریب آلفای کرونباخ	تصمیم‌گیری
	معیار	معیار ارزش ویژه	معیار بار	واریانس تبیین شده	معیار گویه	معیار ضریب	***
	حداقل ۰/۷	حداقل ۱	حداقل ۰/۳		حداقل ۳	حداقل ۰/۷	
۱	۰/۷۱۲	۱۶ عامل	✓	۷۰/۸۹	۱۱ عامل	محاسبه نشد	حذف ۸ گویه بار کمتر از ۰/۳
۲	۰/۷۵۱	۱۲ عامل	✓	۶۳/۳۲	۹ عامل	محاسبه نشد	حذف ۴ گویه بار کمتر از ۰/۳
۳	۰/۷۸۶	۱۱ عامل	✓	۶۲/۷۱	۶ عامل	بالاتر از ۰/۷	حذف ۳ عامل (کمتر از ۳ گویه)

۴	۰/۶۲۶	۶ عامل	۴۲/۴۴	۶ عامل	حول ۰/۷	حفظ ۶ عوامل و ۴۶ گویه
---	-------	--------	-------	--------	---------	-----------------------

همانگونه که در جدول (۱) مشهود است، ۴ مرحله تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد تا عوامل معتبر شناسایی گردد. مطابق جدول، تعداد عوامل معتبر ۶ عامل بوده که روی هم رفته ۴۲/۴۴ درصد واریانس کل را تبیین نمودند. جزییات ۶ عامل نهایی نیز در جدول (۲) گزارش شده است.

جدول (۲) شرح واریانس با چرخش عامل‌ها در آخرین تحلیل

عامل	ارزش ویژه اولیه			مجموع مربعات بارهای چرخش یافته		
	جمع	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی	جمع	درصد واریانس	درصد واریانس تجمعی
۱	5.382	11.700	11.700	4.420	9.609	9.609
۲	4.485	9.749	21.448	4.093	8.897	18.506
۳	2.702	5.874	27.322	2.894	6.292	24.798
۴	2.507	5.450	32.772	2.750	5.979	30.777
۵	2.405	5.229	38.001	2.720	5.913	36.690
۶	2.044	4.443	42.444	2.647	5.753	42.444

مطابق جدول (۲) در مرحله مقدماتی پس از اعمال چرخش و حذف عامل‌های غیرمعتبر، تعداد ۶ عامل ارزش ویژه بالاتر از ۱ را کسب کرده‌اند که روی هم رفته ۴۲/۴۴ درصد واریانس کل را تبیین نموده‌اند. در ادامه کار ماتریس مولفه‌ها بعد از اعمال چرخش (جدول ۴) ارائه شده است.

جدول (۳) بار عاملی گویه‌ها و اعتبار هر عامل

عامل	گویه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	همبستگی هر گویه با کل آزمون
خودآزمایی	۱. به طور منظم اهداف یادگیری و توسعه حرفه‌ای خود را تعیین و پیگیری می‌کنم.	.672	.782	.567
	۲. در مواجهه با چالش‌ها و موانع، راهکارهای موثر برای غلبه بر آنها را شناسایی و اجرا می‌کنم.	.639	.781	.562
	۳. به طور مداوم عملکرد خود را ارزیابی و بازخورد می‌گیرم و از آن برای بهبود مستمر استفاده می‌کنم.	.572	.787	.525
	۴. توانایی مدیریت زمان و اولویت‌بندی وظایف خود را دارم و به طور موثر از منابع موجود استفاده می‌کنم.	.567	.791	.446
	۵. مسئولیت کامل نتایج عملکرد خود را بر عهده می‌گیرم و پاسخگوی تصمیمات و اقدامات خود هستم.	.563	.787	.493
	۶. در صورت بروز خطا یا اشتباه، آن را می‌پذیرم و برای اصلاح آن اقدام می‌کنم.	.532	.791	.444

	۷. به طور منظم و صادقانه عملکرد خود را در زمینه‌های مختلف ارزیابی می‌کنم.	۵۱۵	۷۹۷	۳۷۸
	۸. از ابزارهای مختلف خودارزیابی و بازخورد برای شناخت نقاط قوت و ضعف خود استفاده می‌کنم.	۵۱۴	۷۹۲	۴۳۰
	۹. براساس نتایج خودارزیابی، برنامه‌های توسعه فردی خود را طراحی و اجرا می‌کنم.	۴۶۵	۷۹۸	۳۵۰
	۱۰. به طور مداوم در جستجوی فرصت‌هایی برای یادگیری و بهبود مستمر هستم.	۴۳۵	۷۹۱	۴۷۴
	۱۱. به طور مستقل و خودکار عمل می‌کنم و نیاز به نظارت مداوم ندارم.	۳۸۳	۸۰۰	۳۱۹
	۱۲. می‌توانم وظایف خود را به طور موثر برنامه‌ریزی و اجرا کنم.	۳۳۲	۸۱۶	۰۷۲
	۱۳. در تصمیم‌گیری‌ها مستقل هستم و مسئولیت آنها را بر عهده می‌گیرم.	۴۰۲	۷۹۰	۴۶۰
	۱۴. به طور مداوم در تلاش برای افزایش خودگردانی خود هستم.	۳۵۸	۸۰۰	۳۵۷
	۱۹. به توانایی‌های خود باور دارم و از آنها به طور موثر استفاده می‌کنم.	۳۹۶	۷۹۵	۳۹۲
	۲۰. توانایی تحلیل و ارزیابی محتوای آموزشی را دارم و می‌توانم آن را با نیازهای دانش‌آموزان و اهداف آموزشی تطبیق دهم.	۷۱۴	۷۸۰	۶۰۰
یادگیری- یاددهی	۲۱. می‌توانم منابع آموزشی متنوع و مرتبط را شناسایی و انتخاب کنم.	۶۸۹	۷۸۶	۵۴۱
	۲۲. قادر به طراحی و اجرای فعالیت‌های آموزشی جذاب و موثر هستم.	۶۴۷	۷۸۷	۵۴۱
	۲۳. می‌توانم محتوای آموزشی را به گونه‌ای سازماندهی و ارائه کنم که برای دانش‌آموزان قابل فهم و جذاب باشد.	۶۴۳	۷۹۱	۵۰۲
	۲۴. از روش‌های مختلف تدریس برای ارائه محتوا استفاده می‌کنم.	۶۳۳	۷۸۸	۵۲۰
	۲۵. می‌توانم محتوای آموزشی را با توجه به ویژگی‌های دانش‌آموزان و شرایط کلاس تغییر دهم.	۶۱۱	۷۹۰	۵۰۳
	۲۶. به طور مداوم در جستجوی روش‌های جدید و موثر برای ارائه محتوا هستم.	۵۲۴	۷۹۷	۴۲۲
	۲۷. با روش‌های مختلف تدریس آشنا هستم و می‌توانم از آنها به طور موثر استفاده کنم.	۴۷۶	۸۰۰	۳۸۱
	۲۸. روش تدریس خود را با توجه به موضوع، هدف و ویژگی‌های دانش‌آموزان انتخاب می‌کنم.	۴۷۰	۷۹۸	۴۱۴
	۲۹. در کلاس درس فضایی فعال و مشارکتی ایجاد می‌کنم.	۴۳۲	۷۹۹	۳۹۵
	۳۱. به طور منظم پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را پیگیری و ارزیابی می‌کنم.	۳۸۰	۸۰۷	۳۱۱
خودرهبری	۳۲. از نتایج ارزیابی برای ارائه بازخورد به دانش‌آموزان و والدین استفاده می‌کنم.	۳۷۶	۸۰۳	۳۵۰
	۳۴. به طور فعالانه در شناسایی و پرورش استعدادها و باقوه در بین همکاران و دانش‌آموزان مشارکت می‌کنم.	۶۵۹	۵۴۳	۴۷۹
	۳۵. فرصت‌های مناسب برای رشد و توسعه حرفه‌ای همکاران و دانش‌آموزان را فراهم می‌کنم.	۴۵۰	۶۱۳	۲۸۲
	۳۶. به عنوان یک الگو و مربی برای همکاران و دانش‌آموزان عمل می‌کنم و تجربیات خود را با آنها به اشتراک می‌گذارم.	۵۸۲	۵۷۹	۳۹۰

	۳۷. فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر را در مدرسه ترویج می‌کنم.	۰.۳۷۵	۰.۶۴۵	۰.۲۲۲
	۳۸. به تعهدات خود در قبال دانش‌آموزان، همکاران و مدرسه پایبند هستم.	۰.۵۴۱	۰.۵۸۲	۰.۳۸۶
	۳۹. به طور فعالانه در بهبود فرآیندها و رویه‌های مدرسه مشارکت می‌کنم.	۰.۶۶۴	۰.۵۷۳	۰.۴۱۷
	۴۱. به طور مداوم در جستجوی ایده‌های جدید و خلاقانه برای بهبود عملکرد مدرسه هستم.	۰.۴۸۴	۰.۶۱۷	۰.۲۶۴
توانمندسازی	۴۲. به طور مداوم در تلاش برای بهبود پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان هستم.	۰.۷۵۰	۰.۶۰۱	۰.۶۱۰
	۴۳. می‌توانم کلاس درس را به طور موثر مدیریت کنم و نظم و انضباط را در کلاس برقرار کنم.	۰.۷۴۹	۰.۷۱۴	۰.۴۱۲
	۴۴. قادر به ایجاد فضایی مثبت و حمایتی در کلاس هستم.	۰.۵۴۶	۰.۶۵۵	۰.۵۳۳
	۴۵. با مشکلات رفتاری دانش‌آموزان به طور موثر برخورد می‌کنم.	۰.۵۴۱	۰.۶۶۰	۰.۵۱۲
توسعه حرفه‌ای	۴۹. به طور مداوم در مورد آخرین تحولات و یافته‌های علمی در زمینه تخصصی خود مطالعه می‌کنم.	۰.۷۳۶	۰.۵۶۳	۰.۶۰۰
	۵۰. در مورد آخرین تحولات و یافته‌های علمی در زمینه تخصصی خود مطالعه می‌کنم.	۰.۷۵۹	۰.۵۲۸	۰.۶۱۸
	۵۱. به طور فعالانه در تبادل تجربیات با همکاران شرکت می‌کنم.	۰.۴۵۶	۰.۷۷۶	۰.۴۱۶
	۵۲. می‌توانم بر عملکرد خود و دیگران نظارت داشته باشم.	۰.۶۱۵	۰.۵۵۰	۰.۴۱۹
مهارت‌های بین‌فردی	۵۳. قادر به ارائه بازخورد سازنده به دیگران هستم.	۰.۶۹۱	۰.۵۰۶	۰.۵۴۲
	۵۴. در صورت لزوم، می‌توانم راهنمایی و مشاوره ارائه دهم.	۰.۳۱۹	۰.۶۳۴	۰.۲۵۸
	۵۶. به نظرات و پیشنهادات همکاران اهمیت می‌دهم.	۰.۵۶۱	۰.۵۸۵	۰.۳۵۴
	۵۷. در تصمیم‌گیری‌ها و حل مشکلات به صورت گروهی مشارکت می‌کنم.	۰.۶۵۶	۰.۵۷۶	۰.۳۷۹

در جدول (۳) بار عاملی به تفکیک هر عامل پس از اعمال چرخش متعامد و با فیکس کردن بار روی ۰/۳ محاسبه شده است.

جدول (۴) ماتریس همبستگی و شاخص‌های توصیفی به تفکیک هر عامل و مولفه

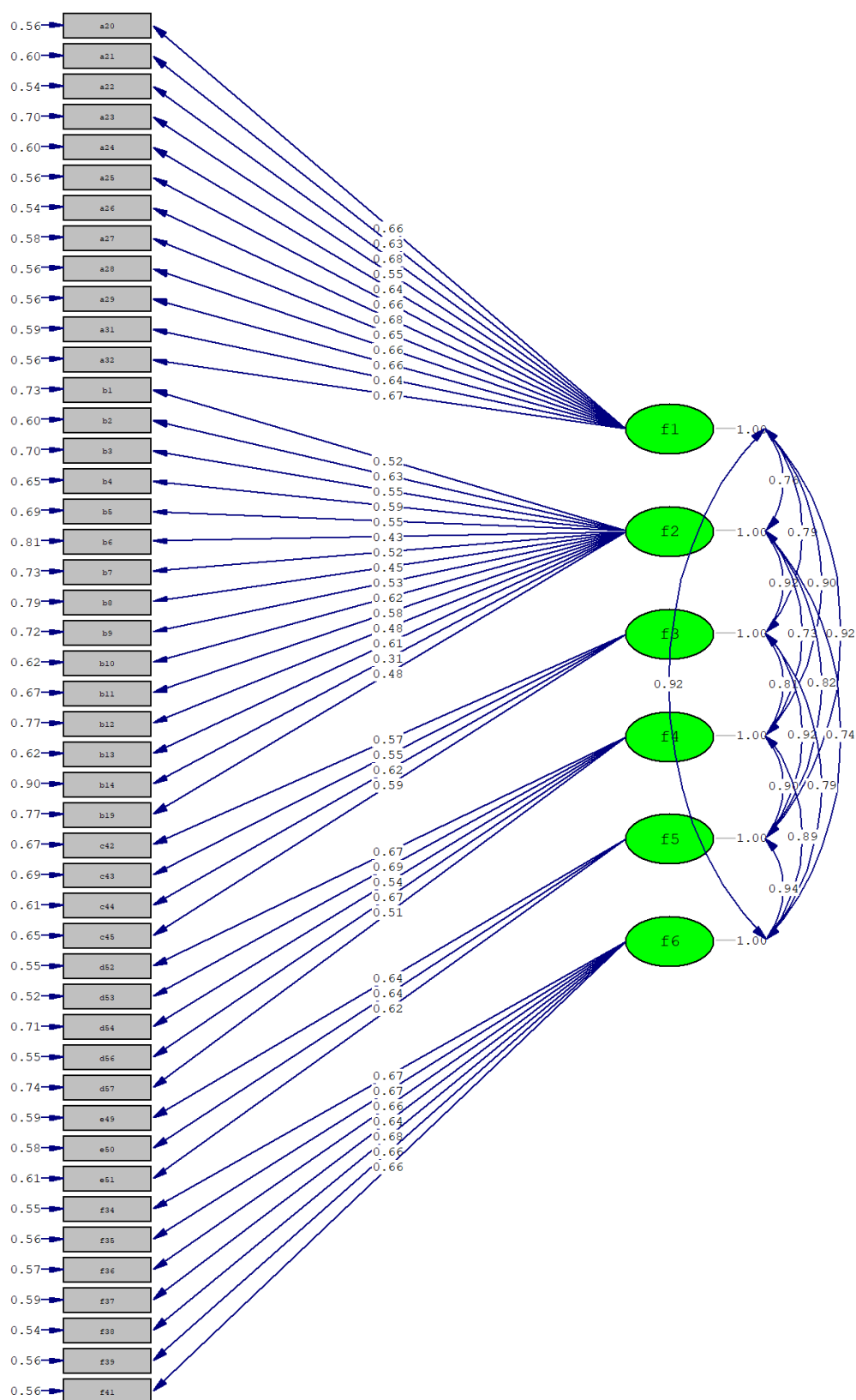
متغیرها	Sk	ku	$\bar{x}$	SD	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱. خودکارآمدی (۱۵ گویه)	.40	-1.35	30.26	10.63	1						
۲. یاددهی-یادگیری (۱۲ گویه)	-.02	-1.56	31.38	13.92	.668**	1					
۳. خودرهبری (۷ گویه)	-.08	-1.53	19.05	8.36	.654**	.891**	1				
۴. توانمندسازی (۴ گویه)	.37	-.68	9.59	3.47	.764**	.674**	.675**	1			
۵. توسعه حرفه‌ای (۳ گویه)	.12	-1.45	8.45	4.11	.636**	.838**	.860**	.730**	1		
۶. مهارت‌های بین‌فردی (۵ گویه)	.12	-1.41	13.42	6.09	.587**	.851**	.839**	.658**	.775**	1	
۷. کل مقیاس	.011	-1.64	106.10	42.03	.856**	.951**	.931**	.850**	.913**	.775**	1

$\bar{x}$: میانگین؛ SD : انحراف معیار؛ Sk : کجی؛ ku : کشیدگی

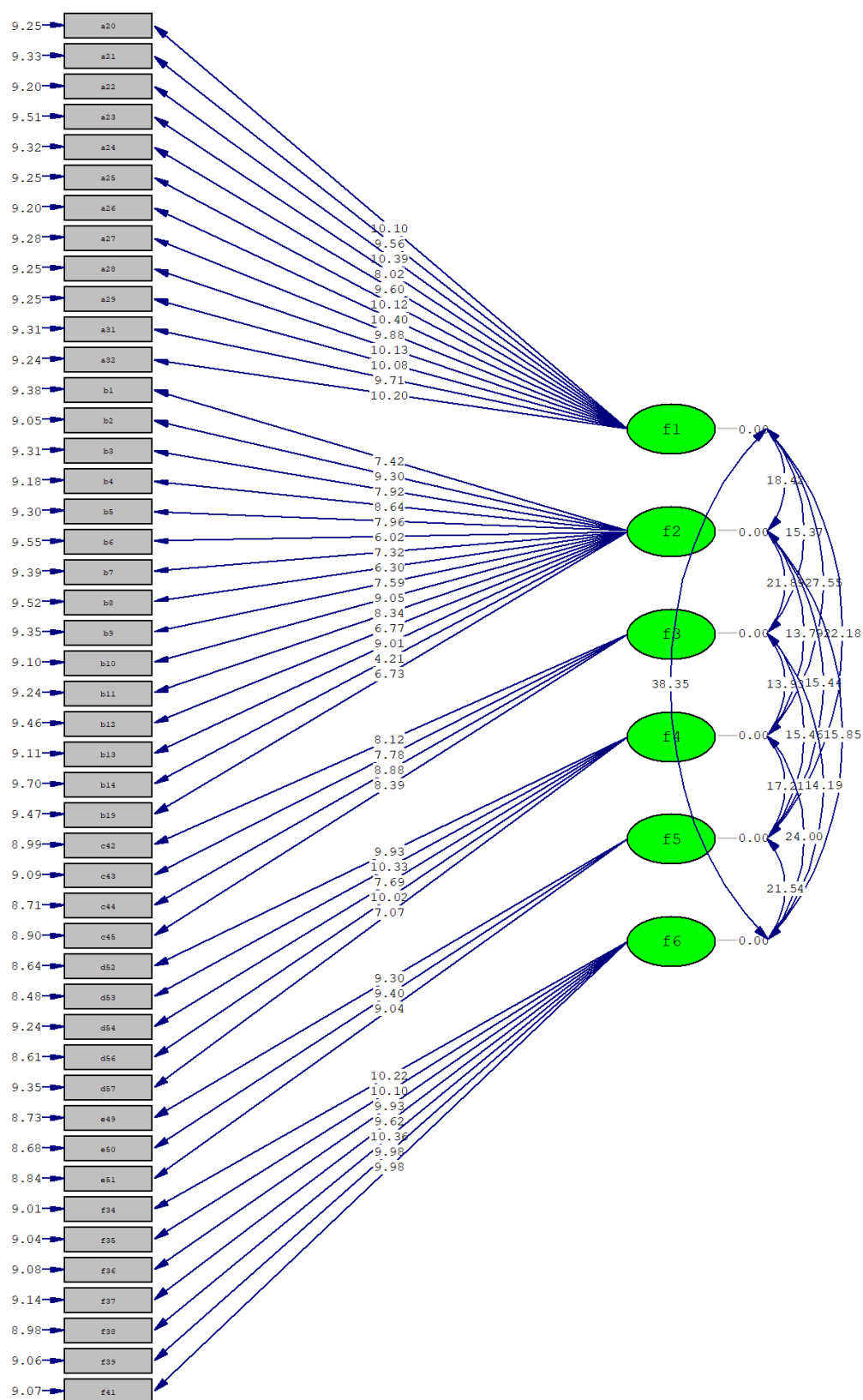
مطابق جدول (۴) همه شش عامل با مولفه‌های خود و نیز با نمره کل مقیاس دارای همبستگی معناداری بودند ($P < 0.01$). همچنین کجی و کشیدگی همه عوامل و نیز نمره کل در محدوده $+2$ تا -2 قرار گرفته که نشان از نرمال بودن توزیع داده‌هاست. سایر شاخص‌های توصیفی گرایش مرکزی نظیر میانگین و انحراف استاندارد نیز در این جدول ارائه شده است.

مرحله نهایی: انجام تحلیل عاملی تأییدی

پس از دستیابی به ساختار اولیه ی مقیاس، اقدام به انجام تحلیل تأییدی (بر روی داده‌های جمع‌آوری شده در مرحله ی نهایی) نموده تا اطمینان یابیم ساختار مدل کشف شده دارای برازش‌های کافی می‌باشد. جهت انجام این بخش از پژوهش از نرم‌افزار Lisrel نسخه ی ۸/۸۰ استفاده شد. در این بخش مدل کلی ۴ عامل را براساس برآوردهای استاندارد شده و مقادیر T گزارش کرده‌ایم.



نمودار (۱) بررسی عوامل به تفکیک با گزارش بار عاملی



نمودار (۲) بررسی عوامل به تفکیک با گزارش مقدار T

جدول (۵) شاخص‌های برازندگی مدل

نوع شاخص	شاخص‌ها	مقدار به دست آمده	مقدار قابل قبول
مطلق	کای اسکوئر هنجار شده (CMIN)	۴۰۶/۷۸	-
	p	۰/۰۰۱	-
	ریشه‌ی میانگین مجزورات خطای تقریب (RMSEA)	۰/۰۰۱	کمتر از ۰/۱۰
	ریشه دوم تفاوت بین پسماندهای ماتریس کواریانس نمونه استاندارد شده (SRMR)	۰/۰۴۶	کمتر از ۰/۱۰
افزاینده (نسبی)	شاخص نیکویی برازش (GFI)	۰/۹۰۱	حداقل ۰/۹۰
	شاخص برازندگی افزایشی (RFI)	۰/۸۷۶	حداقل ۰/۹۰
	شاخص برازش نرم شده (NFI)	۰/۸۸۳	حداقل ۰/۹۰
	شاخص برازش نرم نشده (AGFI)	۰/۸۹۰	حداقل ۰/۹۰
صرفه‌جو (مقتصد)	کای اسکوئر نسبی (CMIN/DF)	۰/۴۲	کمتر از ۳

بر اساس جدول (۵) شاخص‌های برازندگی، مقادیر مطلوبی را نشان داده‌اند. در صورتی که حداقل ۳ شاخص برازش در محدوده قابل قبول قرار گیرد و از سویی دیگر سه شاخص مهم کای اسکوئر نسبی (χ^2/df)، ریشه میانگین مجزورات خطای تقریب (RMSEA)^۱ و ریشه دوم تفاوت بین پسماندهای ماتریس کواریانس نمونه استاندارد شده (SRMR)^۲ در محدوده معیار قرار گیرند، برازش مدل قابل تایید می‌باشد. از این رو الگوی ترسیم شده ۶ عاملی، در تحلیل عاملی تاییدی، مورد تایید واقع می‌شود.

بحث و نتیجه گیری

مدیران و رهبران شایسته در کسب موفقیت مدارس امروز نقش مهم و اساسی ایفا می‌نمایند، پاسخ سریع به تهدیدات و فرصت‌های عصر حاضر رهبران را به عنوان منبع حیاتی در حل مسائل و مشکلات مطرح می‌نماید و این امر نقش و شایستگی رهبران مدارس را بیشتر مورد توجه قرار می‌دهند شناخت ابعاد شایستگی رهبری هم برای توسعه و هم ارزیابی مدارس عامل اساسی به شمار می‌آید، برای انتخاب این افراد باید ضوابط و ویژگی‌های خاصی مد نظر قرار گیرد، انتخاب مدیران و رهبران اصلح آموزشی سزاوار توجه به ویژگی‌های از جمله روابط بین فردی و ویژگی‌های روانشناختی آینده نگری، تفکر استراتژیک، توسعه برنامه‌های آموزشی، توانمندسازی معلمان، ارتقا سطح یادگیری و توسعه حرفه‌ای، توجه ویژه به یاددهی و یادگیری و خودکارآمدی دانش آموزان می‌باشد که بتوانند هم آینده مدارس را درست پیش بینی نمایند و هم برای پیشرفت اهداف مدرسه و جامعه نقش و وظیفه خود را به درستی ایفا نمایند. بنابراین شناخت و توسعه شایستگی رهبری مدارس گامی مهم و اساسی در تعالی نظام آموزشی و آینده جامعه می‌باشد. در این پژوهش تلاش گردید که این ویژگی‌ها مورد شناخت و دسته بندی قرار گیرد.

پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش:

- توسعه برنامه‌های آموزشی: بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان برنامه‌های آموزشی جامعی را برای توسعه شایستگی رهبری معلمان طراحی و اجرا کرد. این برنامه‌ها باید شامل آموزش مهارت‌های خودکارآمدی، یاددهی-یادگیری، خودرهبری، توانمندسازی، توسعه حرفه‌ای و مهارت‌های بین فردی باشد.
- توانمندسازی معلمان: مدیران مدارس و مسئولان آموزشی باید با فراهم کردن فرصت‌های آموزشی، تفویض اختیار، و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، به توانمندسازی معلمان و افزایش اعتماد به نفس آنها کمک کنند.
- ایجاد محیط یادگیری حمایتی: ایجاد محیط یادگیری حمایتی و دوستانه در مدارس می‌تواند به بهبود عملکرد معلمان و افزایش رضایت شغلی آنها کمک کند.
- ارتقاء فرهنگ مدرسه: ارتقاء فرهنگ مدرسه و ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند به توسعه شایستگی رهبری معلمان و بهبود عملکرد کلی مدرسه کمک کند.

^۱ - Root Mean Square Error of Approximation

^۲ - Standardized Root Mean Square Residual

- ارائه بازخورد: ارائه بازخورد سازنده به معلمان در مورد عملکردشان و ارائه فرصت‌های برای خودارزیابی و بهبود می‌تواند به توسعه حرفه‌ای آنها کمک کند.
- استفاده از نتایج پژوهش در سیاست‌گذاری: سیاست‌گذاران آموزشی می‌توانند از نتایج پژوهش حاضر در طراحی و اجرای سیاست‌های مرتبط با توسعه حرفه‌ای معلمان و بهبود کیفیت آموزش استفاده کنند.
- توسعه ابزارهای سنجش: بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان ابزارهای سنجش معتبری را برای ارزیابی شایستگی رهبری معلمان و نیازهای آموزشی آنها توسعه داد.
- شناسایی و تدوین شایستگی‌های کلیدی شامل: ۱- مطالعه و تحلیل نیازهای واقعی مدارس و جامعه آموزشی. ۲- استخراج و تدوین شایستگی‌های بنیادی از قبیل مهارت‌های ارتباطی، مدیریتی، انگیزشی، خلاقیت و تصمیم‌گیری. ۳- مشارکت معلمان، مدیران و کارشناسان در فرایند شناسایی و تایید این شایستگی‌ها.

References

- فضلعلی، بهشته و معظمی، مجتبی. (۱۴۰۱). تأثیر سبک رهبری سازمانی بر مدیریت منابع انسانی ضمن تأکید بر نقش میانجی‌گر محیط کار رقابتی. فصلنامه مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۴(۴)، ۱۱۴-۱۴۲.
- قوره جلی، ثریا، رحیمی، اسماعیل. (۱۴۰۲). نشانگرهای رهبری مدیران آموزشی؛ یافته‌های یک مطالعه داده بنیاد. فصلنامه توسعه حرفه‌ای معلم، ۱۶(۱). صص ۷۹-۱۰۶.
- Altun ،B. & Yengin Sarpkaya ،P. (2020). The actors of teacher supervision. Journal of Human Sciences ، ۱۷(1) ۳۰۳-۲۸۴ ،
- Barner ،R. (2006). Bench Strenght: Developing the Depth and Versatility of Your Organization's Leadership Talent: 1st (First) Edition ،San Francisco ،American Management Association.
- Draganidis ،F. ،& Mentzas ،G. (2006). Competency based management: a review of systems and approaches. Information Management & Computer Security.
- Kaaria, A. G., & Karemu, G. K. (2024). Cultivating Neurodiverse Connections Through Competent Leadership: Integrative Literature Review. International Journal of Advanced Research, 7(1), 93-121.
- Korzynski ،Krzysztof Kozminski ،Baczynska & Haenlein. (2021). Bounded leadership: An empirical study of leadership competencies ،constraints ،and effectiveness. European Management Journal. Volume 39 ،Issue 2 ، April 2021 ،Pages 226-235.
- Liljenberg ،M. ،& Wrethander ،M. (2023). Leadership for school improvement–linking learning to leading over time. Professional Development in Education ۴۹ ،(1) 30-44.
- Lunenburg. (2010). The principal as Instructional Leader. National Forum of Educational and Supervision Journal ۲۷ ،(4) ۸-۱ ،
- Mac Donald ،K. ،Rezania ،D. ،& Baker ،R. (2020). A grounded theory examination of project managers' accountability. International Journal of Project Management ۳۸ ،(1) ۳۵-۲۷ ،
- Meikin S. ،Kähkönen K. ،Klakegg O. J. ،& Aaltonen K. (2022). A Competency Model for the Selection and Performance Improvement of Project Managers in Collaborative Construction Projects. Behavioral Studies in Norway and Finland. Buildings ۱۱ ،(1) ۱۱ ،
- Romejko ،M. A. (2008). Key Characteristics of a Succession Planning Program at a Government Research Center. Doctoral Dissertation ،Pepperdine University ،USA.
- Shum ،Gatling & Shoemaker. (2023). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? International Journal of Hospitality Management. Volume 74 ،August 2018 ،Pages 57-66.