

Research Paper



Identifying and measuring the strategic leadership competency components of education organization managers

Jafar Torkzadeh ^{1*}, Tooba Fahimi ², Zahra Pakbaz ³

1. Professor, Department of educational administration and Planning, School of Education and psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran

2. Master's degree in Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, School of Educational Sciences and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran

3. Ph.D. Candidate in Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, School of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran

**Article Info:**

Received: 2024/10/14

Accepted: 2024/12/22

PP: 24-47

Use your device to scan and read the article online:

**DOI:**

10.22098/ael.2024.15991.1486

Keywords:

Education, strategic leadership, leadership competence, competence development

Abstract

Background and Objective: Identifying and measuring the strategic leadership competency components of Shiraz education organization managers.

research methodology: This study was conducted with a mixed approach and using a sequential exploratory research design. Document analysis method was used in the qualitative part and descriptive-survey method in the quantitative part. The statistical population of the quantitative part was the principals of schools and employees of education departments in Shiraz city, and through stratified random sampling, the research samples included 105 employees and 200 educational managers, both department and school managers. The tool used to measure the strategic leadership competencies of education managers was a researcher-made questionnaire, which after measuring and verifying its validity and reliability, the questionnaire was distributed and data was collected.

Findings: The competencies identified in this study included Value-Characteral, Strategic Intelligence, Excellence Performance, Interpersonal and Cultural competencies. The prevalence of the aforementioned competencies among the managers of the research area, except for the strategic intelligence competency which was lower than the average level, other competencies were average or above average. Also, the total score of the mentioned competencies was evaluated as higher than average.

Conclusion: The country's education planners and policymakers can use the findings based on this research as a basis for training, appointing and also replacing future managers of the educational system based on the strategic leadership model.

Citation: Torkzadeh J., Fahimi T., Pakbaz Z. (2024). Identifying and measuring the competence components of strategic leadership of education organization managers. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(4), 24-47. Persian [<http://dx.doi.org/10.22098/ael.2024.15991.1486>]

***Corresponding author:** Jafar Torkzadeh

Address: Department of educational administration and Planning, School of Education and psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran

Tell: 07136134624

Email: djt2891@gmail.com

Extended Abstract

Introduction:

The mobility of societies toward establishing a meritocracy system, particularly in the field of education, highlights the critical role of managers in achieving sustainable development (Oliveira et al., 2024). Educational leaders, with their strategic position, play a key role in guiding the educational process and have profound impacts on the moral, social, and economic growth of society (Saafi, 2019). The importance of selecting qualified managers for educational institutions, especially in education, ensures the improvement of societal quality (Jahanian & Nassaji, 2017). These managers must have the ability to leverage new opportunities and update internal organizational conditions so that educational organizations can create a competitive advantage through leadership skills and intelligence (Sharma & Lenka, 2024). Educational managers should possess environmental and strategic leadership skills to adapt to external changes and manage their organizations in complex and dynamic conditions (Teichler, 2020). Given the challenges of academic and educational environments, the need for strategic leadership that can align with environmental changes is increasingly felt (Dong, 2024). Strategic leadership competencies, particularly in dynamic and complex environments, help managers ensure long-term success for educational organizations (Uhl-Bien & Arena, 2018). Therefore, identifying the necessary competencies for strategic leadership and fostering them among educational leaders is an essential necessity. Extensive studies have been conducted on leadership competencies in various organizations (Schroder, 1989), but less attention has been paid to strategic leadership competencies in educational management. Recent studies emphasize the importance of new competencies such as digitalization, social responsibility, and financial skills (Ngayo Fotso, 2021). In Iran, numerous studies have explored leadership competencies in various organizations, including education (Assari et al., 2020). This research aims to identify and evaluate the strategic leadership competencies of educational managers in Shiraz, particularly in response to the complex and dynamic challenges of the environment, to provide effective leadership.

Methodology:

This applied research used a mixed-methods (qualitative-quantitative) approach with an exploratory sequential design. The qualitative phase employed document analysis, and the quantitative phase used a descriptive-survey method. The population included all managers and employees of the four educational departments in Shiraz. In the qualitative phase, a systematic review of scientific documents identified the strategic leadership competencies. From 105 initial articles, 84 were selected, and their findings were categorized to form the competency components. In the quantitative phase, a stratified random sampling method was used with a sample size of 305, including 200 managers and 105 employees. The questionnaire, based on the identified components, was completed and analyzed through exploratory factor analysis, resulting in five main dimensions of strategic leadership competencies. Data were analyzed using SPSS, and the questionnaire's validity and reliability were confirmed by experts and Cronbach's alpha.

Results:

Table 1: Dimensions and Components of Strategic Leadership Competencies for Managers

Dimensions of Strategic Leadership Competencies					
	Cultural Dimension	Interpersonal Dimension	Excellence Performance Dimension	Strategic Intelligence Dimension	value-Characteral Dimension
Components of strategic leadership competencies	Service-Oriented	Motivation	Project Management	Foresight	Emotional Intelligence
	Trust Building	Inspirational Influence	Strategic Planning	Strategic Thinking	Spiritual Intelligence
	Accountability	Networking	Performance Management	Critical Thinking	Ethics-Oriented

	Leadership Sharing	Effective Relationship Management	Business Process Re-engineering	Strategic Decision Making	Inspiration
	Excellence-Oriented	Empowerment	Risk Management	Innovation	Self-Confidence
		seek participation	Resource Utilization	Strategic Agility	Perseverance
			Unique Resource Acquisition	Competitive Intelligence	Ambiguity Tolerance
			Interactive Environment Management	Talent Management	Assertiveness
				Self-Organizing	Responsibility
					Challenging

Discussion and conclusion

In an organization, the quality of leadership is critically important as it must respond to environmental factors and interactions with various external influences. Education, as a dynamic and continuously evolving system, is particularly affected by changes in the local, regional, and global environments, including political, economic, social, technological, and environmental factors. These changes directly or indirectly impact educational systems and necessitate a strategic leadership approach that is forward-looking and comprehensive. The effectiveness of strategic leadership, particularly in education, largely depends on the competencies of the leaders. Research indicates that enhancing strategic leadership competencies improves organizational performance and quality. This study aimed to assess the strategic leadership competencies of education leaders in Fars province, using the strategic leadership theory, which emphasizes long-term vision and responsiveness to environmental changes. The research categorized strategic leadership competencies into five main areas: values-oriented (confidence, inspiration, assertiveness), interpersonal (motivation, empowerment, participation), cultural (service orientation, accountability, excellence), strategic intelligence (futuristic thinking, critical thinking, competitive intelligence), and outstanding performance (risk management, project management, resource utilization). The study found that education leaders in Fars province generally showed a relatively high level of competency in these areas. Among the sub-competencies, confidence and assertiveness were found to be particularly strong, which might reflect the leaders' emphasis on professional development and their proactive approach. However, the competency of challenge-readiness was relatively low, which may be attributed to the bureaucratic and centralized nature of the educational system. In addition, the study examined interpersonal and cultural competencies, emphasizing the importance of effective relationships within the educational system. Effective networking, relationship management, and empowerment are crucial for fostering collaboration and responsiveness in the education sector. The results indicated that interpersonal competencies were slightly below the acceptable level, while cultural competencies were moderate. These findings underline the necessity of improving communication and fostering a culture of inclusion in education leadership. Furthermore, the study addressed the significance of strategic intelligence and exceptional performance competencies, particularly in navigating the complex and dynamic educational environment. The ability to anticipate and adapt to future trends, innovate, and manage organizational change is critical for effective leadership. The results showed that strategic intelligence competencies were relatively weak, highlighting the need for education leaders to develop more robust forward-thinking skills and adaptability to external changes.

In conclusion, the study identified gaps in key leadership competencies, such as visionary influence, empowerment, strategic decision-making, and competitive intelligence. These weaknesses can hinder the effective strategic management of education systems. To address these challenges, the study recommends the implementation of training programs and the improvement of organizational culture to enhance the strategic leadership competencies of education leaders. These findings provide a valuable framework for the recruitment, training, and succession planning of future educational leaders. Researchers in the field of educational

management are encouraged to apply these insights to develop more operationalized and systematic approaches to strengthening strategic leadership competencies across various managerial levels.

Reference:

- Assari, N., Siadat, S., Abedini, Y., & Monadjemi, S. H. (2020). Explaining and Determining the Hierarchy of School Principals Managerial Competency Criteria in the Isfahan Education Organization Based on Fuzzy Delphi Method. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(41), 159-190. (In Persian) [<https://dorl.net/dor/20.1001.1.20086369.1399.11.41.8.7>]
- Dong, B. (2024). Environmental dynamism's influence on firm growth: Transformational leadership and strategic flexibility insights. *The Journal of High Technology Management Research*, 35(2), 100499. [<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100499>]
- Jahanian, R., Nassaji, M. (2017). *Selection of educational managers based on skills and Competencies*. The Second National Conference on Modern Management Sciences and Socio-Cultural Planning in Iran. (In Persian)
- Ngayo Fotso, G. M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development*, 45(6/7), 566-587. [<http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0078>]
- Oliveira, E., Abner, G., Lee, S., Suzuki, K., Hur, H., & Perry, J. L. (2024). What does the evidence tell us about merit principles and government performance?. *Public Administration*, 102(2), 668-690. [<http://dx.doi.org/10.1111/padm.12945>]
- Saafi, A. (2019). Hundred Years of Teacher Training in Iran: Opportunities, Threats, and Future Outlook. *Education*, 35(2), 83-106. (In Persian) [<http://dorl.net/dor/20.1001.1.10174133.1398.35.2.4.3>]
- Sharma, S., & Lenka, U. (2024). How does transformational leadership impact organizational unlearning: insights from persistence theories. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 150-172. [<http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-07-2023-0302>]
- Schroder, H. M. (1989). *Managerial Competence: the Key to Excellence*, Doubuque Kendall.
- Teichler, U. (2020). Higher education system differentiation, horizontal and vertical. *The international encyclopedia of higher education systems and institutions*, 772-778. [http://dx.doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_36-1]
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, 29(1), 89-104. [<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>]

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



مقاله پژوهشی

شناسایی و سنجش مؤلفه‌های شایستگی رهبری راهبردی مدیران سازمان آموزش و پرورش

جعفر ترک‌زاده^{۱*}، طوبی فهیمی^۲، زهرا پاکباز^۳

۱. استاد بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
۳. کاندیدای دکتری مدیریت آموزشی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: شناسایی و سنجش مؤلفه‌های شایستگی رهبری راهبردی مدیران سازمان آموزش و پرورش شهر شیراز.

روش‌شناسی پژوهش: این مطالعه با رویکرد ترکیبی و با استفاده از طرح پژوهش اکتشافی متوالی انجام گرفته است. در بخش کیفی از روش تحلیل اسنادی و در بخش کمی از روش توصیفی-پیمایشی بهره گرفته شده است. جامعه آماری بخش کمی، مدیران مدارس و کارمندان ادارات آموزش و پرورش شهر شیراز بودند که از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، نمونه‌های پژوهش شامل ۱۰۵ نفر کارمند و ۲۰۰ نفر مدیران آموزشی اعم از مدیران ادارات و مدارس انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده جهت سنجش شایستگی‌های رهبری راهبردی مدیران آموزش و پرورش، پرسشنامه محقق ساخته بود که پس از سنجش و تأیید روایی و پایایی آن، پرسشنامه توزیع و داده‌ها جمع‌آوری گردید.

یافته‌ها: شایستگی‌های شناسایی شده در این پژوهش شامل شایستگی‌های ارزشی-منشی، هوشمندی راهبردی، عملکرد متعالی، بین‌فردی و فرهنگی بودند. میزان شیوع شایستگی‌های مذکور در بین مدیران قلمرو پژوهش، به جز شایستگی هوشمندی راهبردی که از سطح متوسط پایین‌تر بود، سایر شایستگی‌ها در حد متوسط یا بالاتر از متوسط بودند. همچنین نمره مجموع شایستگی‌های مذکور در حد بالاتر از متوسط ارزیابی گردید.

بحث و نتیجه‌گیری: برنامه‌ریزان و سیاستگذاران آموزش و پرورش کشور می‌توانند از یافته‌های این پژوهش، به منزله مبنایی برای تربیت، انتصاب و همچنین جانشین‌پروری مدیران آینده‌ی نظام آموزشی برپایه‌ی الگوی رهبری راهبردی، استفاده نمایند.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۷/۲۳
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۰۲
شماره صفحات: ۴۷-۲۴

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



DOI:

10.22098/AEL.2024.15991.1486

واژه‌های کلیدی:

آموزش و پرورش، رهبری راهبردی، شایستگی رهبری، توسعه شایستگی

استناد: ترک‌زاده، جعفر؛ فهیمی، طوبی؛ و پاکباز، زهرا. (۱۴۰۳). شناسایی و سنجش مؤلفه‌های شایستگی رهبری راهبردی مدیران سازمان آموزش و پرورش. فصلنامه علمی - پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۵(۴)، ۴۷-۲۴. [\[http://dx.doi.org/10.22098/ael.2024.15991.1486\]](http://dx.doi.org/10.22098/ael.2024.15991.1486)

*نویسنده مسئول: جعفر ترک‌زاده

نشانی: بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

تلفن: ۰۷۱۳۶۱۳۴۶۲۴

پست الکترونیکی: djt2891@gmail.com

مقدمه

تحرك جوامع برای استقرار نظام شایسته‌سالاری از اهمیت نقش مدیران و رهبران به‌عنوان ارکان اصلی توسعه پایدار ناشی می‌شود (Oliveira et al, 2024). در این میان، مدیران آموزش و پرورش نقش کلیدی در هدایت تعلیم و تربیت ایفا می‌کنند و از جایگاه راهبردی برخوردارند. در تبیین اهمیت نقش مدیران آموزش و پرورش، توجه به این نکته در خور توجه است که اگر دیگر سازمان‌ها در تحقق اهداف خود کوتاهی کنند، تأثیر آن محدود به همان سازمان خواهد بود؛ اما کوتاهی مدیران آموزش و پرورش در دستیابی به اهداف تعلیم و تربیت می‌تواند تأثیرات منفی عمیقی بر اخلاق، اجتماع و اقتصاد جامعه داشته باشد و رشد و توسعه آن را در بلندمدت به خطر بیندازد (Saafi, 2019). در همین راستا، مطالعات نشان می‌دهند که انتخاب مدیران شایسته برای نهادهای آموزشی، به‌ویژه در آموزش و پرورش، می‌تواند کیفیت مشاغل مختلف جامعه را بهبود بخشد و در صورت انتصاب مدیران فاقد صلاحیت لازم در این مراکز، سقوط کیفیت آموزش در این سازمان به‌هیچ عنوان دور از ذهن نیست. بنابراین مدیریت در نظام گسترده و پراهمیت آموزش و پرورش از سطح وزارتخانه تا مدارس نقش حیاتی و تعیین‌کننده در هموار نمودن مسیر تحقق اهداف آموزش و پرورش و در دیدگاهی کلان‌تر اهداف عالی جامعه دارد (Jahanian & Nassaji, 2017).

از طرف دیگر، اثربخشی و کارآمدی سازمان‌های آموزشی، متضمن توانایی این نهاد آموزشی در شناسایی و بهره‌گیری از قابلیت‌های موجود و نیز شناخت و بهره‌برداری به‌موقع از فرصت‌های جدید و بهره‌مندی از هوشمندی و شایستگی رهبری است، تا مجموعه عوامل نظام آموزش و پرورش قادر باشند که رابطه اثربخشی بین عملکرد درونی و اقتضائات محیطی برقرار کرده و بتوانند نوعی مزیت رقابتی برای سازمان خلق کنند (Sharma & Lenka, 2024). وضعیت غیرقابل انکار این است که نظام آموزش و پرورش به‌عنوان یک سیستم در تعامل متقابل و مستمر با سیستم‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه خرد و کلان محیط پیرامون است که به‌صورت همزمان هم از سایر سیستم‌های پیرامون تأثیر پذیرفته و هم بر آن اثر می‌گذارد؛ بر همین اساس، ضرورت می‌یابد که مدیران آموزشی علاوه بر آگاهی و شناخت مسؤولیت‌های مدیریتی و امور جاری سازمان، به‌عنوان رهبران آموزشی از مهارت و شایستگی راهبردی و محیط‌محور نیز برخوردار باشند (Teichler, 2020). این ضرورت هنگامی اهمیت مضاعف می‌یابد که در نظر گرفته شود محیط‌های علمی- آموزشی محیطی پویا و پرچالش هستند؛ لذا ضرورت وجود نوع خاصی از رهبری احساس می‌شود که با رصد و کاوش مستمر محیط متغیر بیرونی، همواره سازمان متبوع خود را با تغییر و تحولات سازگار نموده و مجموع شرایط درون‌سازمانی را به‌روزر نماید. مدیران و رهبران سازمانی در حوزه‌ی آموزش طبق این دیدگاه بایستی همواره و به‌صورت مستمر، در زمینه مهارت‌ها و شایستگی‌های خود سرمایه‌گذاری نموده و توانمندی خویش در انعطاف‌پذیری و چابکی لازم برای انطباق مؤثر نسبت به تغییرات محیطی را ارتقا بخشند (Dong, 2024).

بر این اساس ضروری است که سازمان‌های آموزشی با نگرشی راهبردی و دوسوتوان، ضمن توجه به فعالیت‌های جاری و بهره‌برداری از امکانات موجود، به محیط پیرامون و اکتشاف فرصت‌ها و امکانات جدید نیز توجه داشته باشند تا قادر باشند با رویکردی راهبردی ضمن تمرکز بر استفاده‌ی بهینه از توانمندی‌های جاری، با هوشمندی و بصیرت در جستجوی فرصت‌های حال و آینده در محیط تعاملی خود باشند، در واقع رهبران راهبردی با نگاه همزمان به درون و بیرون از مرزهای سازمان به این موهبت دست می‌یابند که عملکرد خود را بهبود بخشیده و به مزیت رقابتی دست یابند (Ed-Dafali, Al-Azad, Mohiuddin & Reza, 2023). توجه به اقتضائات و ایجابات محیط پیرامون با رویکرد راهبردی، به‌واسطه مأموریت و نقش اجتماعی و فرهنگی آموزش و پرورش موضوعی پراهمیت است. لزوم این توجه با در نظر گرفتن ضرورت تعامل کارآمد و نقش‌آفرینی اثربخش سیستم در محیط، مضاعف می‌گردد. به بیان بهتر، آموزش و پرورش که به‌عنوان یک سیستم اجتماعی باز تلقی می‌گردد، طبق قانون تنوع ایجابی¹ چاره‌ای ندارد جز اینکه در راستای ایجاد و حفظ بقای معنادار خود در شرایط پویا، پیچیده و متحول محیط تعاملی، نه‌تنها تنوع لازم را در ابعاد و عناصر خود ایجاد نماید، بلکه با رویکردی آینده‌نگرانه مبتنی بر

¹. Requisite Variety

هوشمندی، با بهره‌گیری از فرصت‌های آشکار و پنهان محیطی و به‌واسطه خودبوم‌شناسی فعال، خود را در موضع یک سیستم پیشرو و راهبر قرار دهد (Ashby, 1977).

در شرایط متغیر، متحول و غیرقابل پیش‌بینی، رهبری راهبردی با قوهی درک و هوشمندی لازم، توانایی پاسخگویی و واکنش مناسب و به‌موقع به چالش‌ها و اقتضائات درونی نظام آموزشی و محیط راهبردی آن را برای رهبران و مدیران فراهم ساخته و در عین حال اسبابی را فراهم می‌آورد که در بازه‌ی زمانی بلندمدت، سیستم آموزش و پرورش به‌گونه‌ای چابک و توانمند گردد که ضمن دستیابی به مطلوبیت‌های راهبردی خویش، به نیازها و اقتضائات محیط پیرامون نیز پاسخگو باشد؛ از منظر تئوریک به این توانمندی، توانایی سازواری گفته می‌شود. به عبارتی دیگر، سازواری نهادینه‌شده در رهبری راهبردی، شیوه‌ای اثربخش جهت مواجهه‌ی فعال با عدم قطعیت محیطی در سیستم‌های اجتماعی باز است (Uhl-Bien & Arena, 2018).

با توجه به مطالب ذکر شده، در رابطه با ضرورت وجود توانمندی رهبری راهبردی در مدیران آموزش و پرورش، شایسته است بر این نکته تمرکز نمود که تحقق این نوع از رهبری نیازمند چه شایستگی و توانمندی‌هایی در میان مدیران است. شناخت و آگاهی نسبت به شایستگی‌های مرتبط با رویکرد رهبری راهبردی، این امکان را برای سازمان فراهم می‌آورد که به پرورش و توسعه شایستگی‌های مزبور اهتمام ورزیده و همچنین بستر و اقتضائات لازم برای توسعه‌ی ابعاد و مؤلفه‌های رهبری راهبردی را به طور گسترده فراهم سازد. از سوی دیگر، شفاف شدن ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های رهبری راهبردی با پشتوانه‌ی نظری غنی و معتبر، امکان ارزیابی مدیران فراهم شده، و از این رهگذر مسیر رسیدن به مطلوبیت‌ها و چشم‌انداز سازمان هموار می‌گردد.

از ابتدای قرن بیستم تا به‌حال مطالعات گسترده‌ای در رابطه با احصاء و شناخت شایستگی‌های پایه‌ای مدیران در سازمان‌های مختلف با کارکردهای متنوع در سطح جهان صورت گرفته است که از آن جمله می‌توان به پژوهش‌هایی همچون (Boyatzis, 1982; Schroder, 1989; Thompson, Stuart & Lindsay, 1996; Cripe & Mansfield, 2003) عموماً بر شایستگی‌های مبتنی بر ویژگی‌های شخصیتی مدیران مانند سخت‌کوشی، نظم و تمرکز بر هدف تأکید داشتند.

به مرور زمان و با افزایش توجه اندیشمندان سازمانی به رویکردهای رهبری سازمان، شناسایی ابعاد و اجزای شایستگی‌های رهبری بیش از گذشته مورد توجه قرار گرفت چنان‌که محققان مختلفی همچون (Kim & McLean, 2015; Canals, 2016; Croft & Seemiller, 2017; Ngayo Fotso, 2021) به این مقوله پرداختند. در این دسته از پژوهش‌ها که با رویکردی مبتنی بر توجه به تغییر و تحولات دنیای مدرن صورت گرفته است؛ شایستگی‌های مدیران فراتر از ویژگی‌های شخصیتی مدنظر قرار گرفته است. به‌عنوان نمونه (Ngayo Fotso, 2021) با مطرح ساختن مسأله‌ی شایستگی‌های رهبران در قرن بیست و یکم بر لزوم شایستگی‌هایی همچون توجه به نیازهای ذینفعان درونی و بیرونی سازمان، مهارت در ساخت تجربه‌ی دلنشین برای مشتریان در استفاده از خدمات و محصولات سازمان، دیجیتال‌سازی، مسئولیت اجتماعی و مهارت‌های مالی تأکید کرده است.

در میان مطالعات داخلی نیز، پژوهش‌های متعددی در زمینه‌ی اکتشاف، ارزیابی و طراحی مدل‌ها و الگوهای شایستگی در بین مدیران مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش (Allahyari, Abolghasemi & Ghahremani, 2018) به شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی شایستگی مدیران پارک‌های علم و فناوری ایران پرداخته و شایستگی‌های این مدیران را در سه دسته شایستگی‌های فردی، میان‌فردی و تخصصی، صورت‌بندی نمودند. همچنین پژوهش (assari, Siadat, Abedini & Monadjemi, 2020) در راستای تعیین معیارهای شایستگی مدیران مدارس، ویژگی‌های همچون مسئولیت‌پذیری، انتقادپذیری، مهارت تصمیم‌گیری، اعتماد و انعطاف‌پذیری به نفس را به‌عنوان شایستگی‌های لازم جهت موفقیت مدیران مدارس مطرح نمودند. سایر پژوهش‌های داخلی نیز با موضوعاتی مانند طراحی مدل شایستگی مدیران در نهادهای فرهنگی کشور (Zareei Matin, Rahmati, Moosavi, S. M. & Vedadi, 2014)؛ کشف و اعتبارسنجی شایستگی‌های کلیدی مدیران و طراحی الگوی شایستگی‌های اساسی مدیران برای توسعه‌ی دانشگاه اسلامی (Asadi, GholiPour, Reza SeidJavadein & Rozbahan, 2018)؛ بررسی الگوی شایستگی‌های مدیران در سازمان‌های دولتی (Kushki Jahromi, Banshi & Sadeghi, 2020) و همچنین پژوهش (Torkzad & Torkzad, 2015) با موضوع، طراحی مدل

شایستگی‌های کلیدی رهبری برای توسعه‌ی راهبردهای جانشین‌پروری در سازمان امور مالیاتی استان تهران، به‌منظور شناسایی شایستگی‌های مدیران، مدنظر پژوهشگران مختلف قرار گرفته‌اند.

جستجو و توجه به پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه‌ی شایستگی‌های رهبری مدیران به‌طور عام و مدیران نهاد آموزش و پرورش به‌طور خاص، مؤید این نکته بود که عمده‌ی مطالعات فارغ از توجه به محیط متغیر و راهبردی پیرامون، به شناسایی و توصیف ویژگی‌ها و شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیران آموزش و پرورش به‌عنوان راهبران نظام آموزش عمومی پرداخته‌اند. از طرف دیگر سبک رهبری که به‌صورت ویژه توجه به محیط متغیر و متحول حال و آینده را مدنظر قرار داده و بر شایستگی رهبران در پیشبرد اهداف سازمان با توجه به پیچیدگی و پویایی‌های محیطی صحنه می‌گذارد سبک رهبری راهبردی است؛ لذا پژوهش حاضر در نظر دارد با در نظر گرفتن نقش و جایگاه پراهمیت مدیران آموزشی در عصر نوین مبتنی بر تحولات پرسرعت جهانی و اقتضات و چالش‌های پیش رو، کشف، شناسایی و سنجش شایستگی‌های راهبردی مدیران آموزش و پرورش را مدنظر قرار دهد. این موضوع زمانی اهمیت خود را بیش از پیش نشان می‌دهد که با دیدگاهی آینده‌پژوهانه رسالت نظام آموزشی در جهت تربیت نیروی انسانی متخصص آینده‌ی کشور مورد توجه قرار گیرد؛ با این رویکرد ضرورت مجهز گشتن مدیران نظام آموزش و پرورش به شایستگی‌های رهبری راهبردی که سبک رهبری محیط-آینده‌محور است خود را با شفافیت بیشتری نشان می‌دهد. بر همین اساس، پژوهش حاضر با رویکردی ترکیبی و در راستای احصاء و تبیین شایستگی‌های رهبری راهبردی مدیران آموزش و پرورش شهر شیراز صورت پذیرفته است.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که این پژوهش در نظر داشته است شناسایی و سنجش ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رهبری راهبردی مدیران آموزش و پرورش شهر شیراز را مورد بررسی قرار دهد، به لحاظ هدف پژوهشی کاربردی است که با رویکردی ترکیبی (کیفی-کمی) و با استفاده از طرح پژوهش اکتشافی متوالی انجام گرفته است. در بخش کیفی از روش تحلیل اسنادی و در بخش کمی از روش توصیفی-پیمایشی بهره گرفته شد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه‌ی مدیران و کارمندان ادارات چهارگانه‌ی آموزش و پرورش شهر شیراز بوده‌اند که در خصوص میزان وجود ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی رهبری راهبردی در مدیران مافوق خود دیدگاه و نظر خود را ابراز نمودند. مدیران مورد نظر رؤسا، معاونان و کارشناس مسئول ادارات آموزش و پرورش و مدیران مدارس نواحی چهارگانه شهر شیراز بودند.

در اجرای قسمت اول پژوهش، ضمن مطالعه و بررسی اسناد علمی معتبر، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های رهبری راهبردی در دستور کار قرار گرفت. با استفاده از مطالعه اسنادی و بهره‌گیری از کتب، مقالات، مجلات و پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و بین‌المللی شایستگی‌های رهبری راهبردی شناسایی و احصاء گردید. در این مرحله با شیوه‌ای نظام‌مند و استفاده از کلیدواژه‌های مرتبط با عنوان پژوهش ضمن جستجو در پایگاه‌های علمی داخلی و خارجی، در ابتدا ۱۰۵ مقاله‌ی مرتبط شناسایی گشت که پس از بررسی یافته‌های این مقالات و حذف مواردی که ارتباط کمی با هدف پژوهش حاضر داشتند در نهایت ۸۴ مقاله مورد تأیید قرار گرفتند. در مرحله‌ی بعد پس از بررسی تک‌تک مقالات گزاره‌های مفهومی مرتبط استخراج شده و سپس با دسته‌بندی گزاره‌هایی که ارتباط معنایی با یکدیگر داشتند مؤلفه‌های شایستگی رهبری راهبردی مدیران آموزش و پرورش شکل گرفتند.

در قسمت دوم پژوهش که با هدف سنجش میزان شایستگی‌های رهبری راهبردی در میان مدیران آموزش و پرورش انجام گرفته، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. حجم نمونه، با استفاده از جدول مورگان، تعیین شده است. با در نظر گرفتن جمعیت جامعه آماری که ۱۴۲۳ نفر را شامل می‌شود، بر اساس جدول مورگان حجم نمونه ۳۰۵ نفر تعیین گردید که به‌عنوان نمونه‌ی پژوهش به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. نمونه‌ها بر اساس ویژگی جمعیت‌شناختی در دو گروه (۱) مدیران آموزش و پرورش اعم از مدیران ادارات در تمام سطوح و مدیران مدارس و (۲) کارمندان نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهر شیراز تقسیم‌بندی شده‌اند. بر این اساس از تعداد ۳۰۵ نفر به‌عنوان نمونه ۲۰۰ نفر در زیرمجموعه مدیران و ۱۰۵ نفر در مجموعه کارمندان شاغل در سازمان آموزش و پرورش قرار می‌گیرند. گویه‌های پرسشنامه برطبق مؤلفه‌های شناسایی‌شده در مرحله‌ی کیفی پژوهش تنظیم گردیدند. پس از تکمیل پرسشنامه توسط نمونه‌ی پژوهش

و انجام تحلیل عاملی اکتشافی، مؤلفه‌های مرتبط با یکدیگر در ذیل یک بعد قرار گرفتند. نتیجه‌ی این فرایند، شکل‌گیری پنج بعد اصلی شایستگی رهبری راهبردی مدیران آموزش و پرورش بود.

به‌منظور سنجش و بررسی میزان وجود شایستگی‌های رهبری راهبردی در مدیران آموزش و پرورش شهر شیراز باز ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته که با توجه به یافته‌های بخش کیفی پژوهش، تنظیم شده بود، استفاده گردید؛ بر مبنای روش تحلیل اسنادی و بررسی مبانی نظری و ادبیات موضوع، ابعاد مورد نظر شناسایی و بر این اساس پرسشنامه طراحی شد. پرسشنامه مورد نظر در دو بخش شامل ۵۵ گویه و پنج بعد (ارزشی- منشی، بین فردی، فرهنگی، هوشمندی راهبردی و عملکرد متعالی) تهیه گردید. به‌منظور امتیازدهی پرسشنامه نیز از مقیاس پنج‌گانه لیکرت استفاده شد؛ نمرات با عبارات خیلی کم، کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد معرف سطوح مقیاس از ۱ تا ۵ می‌باشند. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ی مورد نظر توسط چندتن از متخصصان حوزه‌ی مدیریت و رهبری آموزشی مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت؛ همچنین روایی مؤلفه‌های احصاء‌شده با استفاده از روش تحلیل گویه محاسبه گردید و پایایی آن بر مبنای آلفای کرونباخ مورد اسنجش قرار گرفت. قابل ذکر است که تجزیه و تحلیل داده‌ها با کمک نرم‌افزار Spss انجام شد.

جهت بررسی اعتبار درونی پرسشنامه‌ی محقق‌ساخته، هفت سؤال طراحی گردید که در جدول (۱) ارائه شده است؛ این پرسشنامه با اقتباس از پژوهش رضایی (۱۳۹۵) طراحی شده است و با توجه به موضوع پژوهش حاضر، تغییرات لازم در سؤالات صورت گرفته است. این پرسشنامه شامل ۷ گویه می‌باشد و معیارهای ارتباط، کاربردپذیری، انسجام، جامعیت، ادراک‌پذیری، نوآوری و مقبولیت را مورد سنجش قرار می‌دهد و در قالب مقیاس لیکرتی چهار درجه‌ی ۱ (مناسب ندارد)، ۲ (تا حدودی مناسب دارد)، ۳ (مناسب دارد) و ۴ (کاملاً مناسب است) تنظیم شده است. روش نمره‌گذاری بدین شرح بود که برای گزینه «مناسب ندارد» نمره ۱ و بدین ترتیب تا گزینه «کاملاً مناسب است» که نمره ۴ تعلق گرفته است. پرسشنامه مذکور جهت تکمیل در اختیار هفت نفر از متخصصان حوزه‌ی مدیریت و رهبری آموزشی قرار گرفت تا درباره ابعاد مورد نظر نظر خویش را ابراز دارند. نتایج حاصل از اعتباریابی چارچوب پیشنهادی در جدول (۱) گزارش شده است.

جدول (۱): نتایج اعتباریابی درونی و بررسی روایی چارچوب ارزیابی شایستگی‌های رهبری راهبردی

معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره	میانگین	انحراف معیار	CVI	S-CVI
ارتباط	۲	۴	۳/۵۴	۰/۴۶	۰/۸۹	Sum(cvi)=5/92÷7=0/845
کاربردپذیری	۲	۴	۳/۳۲	۰/۳۸	۰/۸۳	
انسجام	۲	۴	۳/۲۹	۰/۷۵	۰/۸۴	
جامعیت	۲	۴	۳/۱۸	۰/۵۷	۰/۸۲	
ادراک‌پذیری	۲	۴	۳/۵۶	۰/۶۴	۰/۸۸	
نوآوری	۱	۴	۳/۱۷	۰/۳۶	۰/۸۲	
مقبولیت	۲	۴	۳/۴۱	۰/۲۸	۰/۸۷	

نتایج حاصله در جدول (۱) نشان می‌دهد که میانگین همه‌ی معیارهای روایی بالای ۳ می‌باشد و با توجه به اینکه پرسشنامه در مقیاس لیکرتی چهار درجه‌ای از ۱ کمترین نمره تا ۴ بیشترین نمره بوده است، لذا میانگین بالای ۳ نشان می‌دهد که همه معیارها بالاتر از میانگین نمره کسب کرده‌اند (بالاتر از متوسط) و متعاقباً نمره شاخص روایی محتوا (CVI) برای همه معیارها بالاتر از نمره ۰/۷۹ بوده است و بنابراین مورد تأیید می‌باشد. نمره مناسبیت کلی (S-CVI) هم ۰/۸۴۵ می‌باشد و با توجه به اینکه این عدد بالاتر از حداقل مناسبیت کلی مطلوب (0/80) می‌باشد، لذا مناسبیت کلی چارچوب هم تأیید می‌شود. برای تعیین مناسبیت کلی (S-CVI) از رویکرد میانگین استفاده شد. یعنی میانگین مجموع شاخص‌های روایی محتوایی بر تعداد معیارها تقسیم شد.

یافته‌ها

سؤال اول: ابعاد و مؤلفه‌های شایستگی‌های رهبری راهبردی کدامند؟

در پاسخ به این پرسش، در ابتدای امر جمع‌آوری، مطالعه، بررسی و تحلیل چارچوب‌ها و الگوهای ارائه شده از سوی پژوهشگران داخلی و خارجی، در رابطه با رویکرد رهبری راهبردی و شایستگی‌های کلیدی رهبران راهبردی در دستور کار قرار گرفت. در این راستا، با بهره‌گیری از روش مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی کتب، مقالات، مجلات و پایگاه‌های معتبر علمی داخلی و بین‌المللی و با استفاده از کلیدواژه‌های مرتبط از جمله «رهبری»، «رهبری راهبردی»، «رهبری آموزشی»، «مدیریت آموزشی»، به جستجوی نظام‌مند شایستگی‌های رهبری راهبردی پرداخته و سپس با کمک مطالعه الگوها و چارچوب‌های شایستگی‌های رهبری شناسایی شده توسط محققان پیشین، مؤلفه‌های کشف‌شده، ترکیب و دسته‌بندی گردیدند. شایان ذکر است که با وجود قرابت معنایی و محتوایی شایستگی‌های رهبری راهبردی در متون علمی مختلف، واژه‌های متفاوتی در مدل‌ها و چارچوب‌های مورد مطالعه به کار رفته است که نیاز به دسته‌بندی شایستگی‌های همسو را ایجاد می‌کرد. جدول (۲) نتایج پژوهش‌های انجام شده پس از همسوسازی را به تصویر می‌کشد.

جدول (۲): شایستگی‌های رهبری راهبردی استخراج شده از پژوهش‌های پیشین

مؤلفه‌ها	گزاره‌های مفهومی
هوش عاطفی	خود آگاهی (کاندیا ریورا و همکاران، ۲۰۲۴؛ دالویکز، ۱۹۸۹؛ مولر و ترونر، ۲۰۱۰؛ رانا و همکاران، ۲۰۱۳؛ گلیس، ۲۰۱۱؛ فرچ‌پور و همکاران، ۱۳۹۴؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ همدلی (کری و گلدمن، ۲۰۱۸)؛ خودارزیابی دقیق (بویانزیس، ۲۰۰۸؛ کری و گلدمن، ۲۰۱۸)؛ خودکنترلی (بویانزیس، ۲۰۰۸؛ عسگری و همکاران، ۱۳۹۴)؛ خودانگیختگی (بویانزیس، ۲۰۰۸)؛ خودباوری (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴)؛ خودشناسی (راونس کرافت، ۲۰۱۲؛ سلطانی، ۱۳۹۰)؛ خودمدیریتی (سنقی، ۲۰۱۶؛ دالویکز، ۱۹۸۹؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)؛ خودتنظیمی (رانا و همکاران، ۲۰۱۳؛ گلیس، ۲۰۱۱)؛ با انگیزه (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)؛ خودراهبری (هزوپا و همکاران، ۲۰۱۲)؛ اشتیاق به کار (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۲)؛ هوش عاطفی (فرچ‌پور و همکاران، ۱۳۹۴؛ زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۲؛ میرسپاسی و غلام‌زاده، ۱۳۸۸)؛ خودسازی در راستای تحول شخصی (گلیس، ۲۰۱۱)؛ اهتمام به خویش‌نپروری (میرسپاسی و غلام‌زاده، ۱۳۸۸)؛ خویش‌داری (چیتساز و همکاران، ۱۳۹۰)
هوش معنوی	اعتماد (راسیتر و همکاران، ۲۰۰۰)؛ آگاهی (گریترکس و همکاران، ۱۹۸۹؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ خوش‌بینی (و هولنیک، ۲۰۰۲)؛ کال قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ خشوعی، همکاران، ۱۳۹۲؛ زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۲)؛ هوش معنوی (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۲)؛ مثبت‌اندیشی (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴؛ دری و همکاران، ۱۳۹۴)؛ انبساط فکری (ینو و توبس، ۲۰۱۲)؛ مک کال و هولنیک، ۲۰۰۲)
اخلاق‌مداری	اخلاق حرفه‌ای (کیاک و همکاران، ۲۰۱۱؛ هاگن و همکاران، ۱۹۹۸؛ عسگری و همکاران، ۱۳۹۴؛ ابولعلایی و غفاری، ۱۳۸۴)؛ احترام به دیگران (ینو و توبس، ۲۰۱۲)؛ اخلاق نیکو (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ عدالت (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ تقوا (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ اخلاص (قربان‌نژاد، ۱۳۹۵؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ تواضع و فروتنی (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ سعه صدر (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ عابدیان، ۱۳۹۰)؛ ارزش‌آفرین (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴)؛ وجدان کاری (فرچ‌پور، ۱۳۹۴)
الهام‌بخشی	الهام بخش (ونگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ کوتر، ۱۹۹۰؛ عسگری و همکاران، ۱۳۹۴)؛ تعیین چشم‌انداز (مک کارتی، ۲۰۱۰؛ آلدرد و نیلان، ۲۰۰۰؛ دیان، ۱۹۸۷)
اعتماد به نفس	اعتماد به نفس (کری و گلن، ۲۰۱۸؛ ونگ و همکاران، ۲۰۱۳؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۲)؛ عزت نفس (رائو، ۲۰۰۷؛ بویانزیس، ۱۹۸۲؛ دری و همکاران، ۱۳۹۴؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲)
پشتکار	پشتکار (خشوعی، همکاران، ۱۳۹۲)؛ سخت‌کوشی (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۲)؛ پایداری در کارها (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰)

مؤلفه‌ها	گزاره‌های مفهومی
تحمل ابهام	تحمل استرس (سنقی، ۲۰۱۶؛ دالویکز، ۱۹۸۹)؛ مدیریت استرس (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۸)؛ مدیریت پیچیدگی (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲)
قاطعیت	اقتدار (دری و همکاران، ۱۳۹۴)؛ قدرت تصمیم‌گیری (دری و همکاران، ۱۳۹۴)؛ قاطعیت (سنقی، ۲۰۱۶؛ دالویکز، ۱۹۸۹؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ عابدیان، ۱۳۹۰)
مسئولیت-پذیری	مسئولیت‌پذیری (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۲؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ عابدیان، ۱۳۹۰؛ اسدی فرد و همکاران، ۱۳۹۰)؛ تحمل و طاقت (بویانزیس، ۲۰۰۸)؛ وظیفه‌شناسی (دالویکز، ۲۰۰۵)؛ تعهد کاری (دری و همکاران، ۱۳۹۴؛ خشوعی، همکاران ۱۳۹۲؛ زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۲؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ عسگری و همکاران، ۱۳۹۴؛ عابدیان، ۱۳۹۰)
چالش‌پذیری	خطرپذیری (جنتری و همکاران، ۲۰۰۸؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)؛ ریسک‌پذیری (سنقی، ۲۰۱۶؛ دری و همکاران، ۱۳۹۴)
انگیزه‌دهی به دیگران	انگیزه پیشرفت (کری و گلدمن، ۱۹۹۷)؛ توانایی انگیزه‌بخشی (دالویکز، ۲۰۰۵؛ چانگ، ۲۰۰۸؛ بوکر و یوتسما، ۲۰۱۰؛ مک کارتی، ۲۰۱۰؛ سنقی، ۲۰۱۶؛ دری و همکاران، ۱۳۹۴؛ رائو، ۲۰۰۷؛ کیکجوری و همکاران، ۱۳۹۲؛ فرچپور خانپشتانی و همکاران، ۱۳۹۴)
نفوذ آرمانی	نفوذ (سرفورتین و حاق، ۲۰۱۱؛ دالویکز، ۲۰۰۵؛ برخد و همکاران، ۲۰۰۰؛ سنقی، ۲۰۱۶؛ لاوسون و لیمبرک، ۱۹۹۶؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰)؛ تاثیر گذاری بر افکار و احساسات افراد (دری و همکاران، ۱۳۹۴)؛ نفوذ استراتژیک (دویس و دویس، ۲۰۱۰)؛ متقاعدسازی (گریترکس و همکاران، ۱۹۸۹؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)؛ تاثیرگذاری (مولر و ترونر، ۲۰۱۰؛ جنتری و همکاران، ۲۰۰۸؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ عسگری و همکاران، ۱۳۹۴؛ فرچپور خانپشتانی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ اثرگذاری بر جامعه تخصصی (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۲)؛ الگو بودن (عابدیان، ۱۳۹۰)
شبکه‌سازی	توجه به برقراری ارتباط با بازار (بوسلی و پوآو، ۲۰۰۵)؛ مدیریت ذینفعان (کرافورد و ناهمیاس، ۲۰۱۰)؛ قابلیت شبکه‌سازی (گلیس، ۲۰۱۱؛ گلانز، ۲۰۱۰)؛ مدیریت اطلاعات و دانش (میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۸؛ عابدیان، ۱۳۹۰؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)؛ قدرت تعامل (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴)
مدیریت اثربخش روابط	مهارت ارتباطات (سنقی، ۲۰۱۶؛ ینو و توبس، ۲۰۱۲؛ دالویکز، ۲۰۰۵؛ فریدنبرگ، ۲۰۰۴؛ توماس و سیرنو، ۱۹۸۰؛ گلیسپی و همکاران، ۲۰۰۴؛ گریترکس و همکاران، ۱۹۸۹؛ آبراهام و همکاران، ۲۰۰۱؛ بوسلی و پوآو، ۲۰۰۵؛ چیتساز و همکاران، ۱۳۹۰؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)؛ روابط صمیمی (بویانزیس، ۲۰۰۸)؛ ارتباط نوشتاری، شنیداری و شفاهی (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲)؛ ارتباطات متعهدانه (مولر و ترونر، ۲۰۱۰؛ فرچپور خانپشتانی و همکاران، ۱۳۹۴)؛ ارتباطات گسترده (تورن، ۲۰۱۲)؛ توسعه و نگهداری روابط (ترل و روسن بوسج، ۲۰۱۳)؛ ارتباطات انسانی (میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۸)؛ مهارت مذاکره (عابدیان، ۱۳۹۰)
توانمندسازی دیگران	توانمندسازی (ساندویث، ۱۹۹۳؛ دیان، ۱۹۸۷؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ دالویکز، ۲۰۰۵؛ سقی، ۲۰۱۶)؛ پرورش زیردستان (میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۸)
مشارکت-جویی	جلب مشارکت دیگران (ساندویث، ۱۹۹۳)؛ درگیر کردن دیگران (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴؛ دیان، ۱۹۸۷)؛ مشارکت راهبردی (بوسلی و پوآو، ۲۰۰۵)؛ کار تیمی (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ عابدیان، ۱۳۹۰؛ ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۴)؛ مشارکت‌جویی (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴)؛ همکاری و اتحاد (آدامونینه و پتراسکینه، ۲۰۱۴؛ گلداسمیت، ۲۰۰۳)؛ تیم‌سازی (کوهساری، ۱۳۹۴)

مؤلفه‌ها	گزاره‌های مفهومی
خدمت‌گرایی	روحیه خدمت‌رسانی (قلیپور و همکاران، ۱۳۹۳؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ اسدی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰)* روحیه جهادی (۱۳۹۴)
اعتمادسازی	صداقت (راسیتر و همکاران، ۲۰۰۰؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ دری و همکاران، ۱۳۹۴؛ شیر، ۱۳۹۱)* درستکاری (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ سنقی، ۲۰۱۶)* ثبات احساسی (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ مک‌کال و هولنبک، ۲۰۰۲)* جلب اعتماد مردم (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)* ثبات آفرین (عسگری و همکاران، ۱۳۹۴)* اعتمادسازی دوسویه (دری و همکاران، ۱۳۹۴)* (ثبات آفرین)* سنقی ۲۰۱۶ (درستی)
پاسخگویی	پاسخگویی (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ عابدیان، ۱۳۹۰؛ اسدی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰)
تسهیم رهبری	رهبری گروهی (برخد و همکاران، ۲۰۰۰؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲)* به اشتراک‌گذاری رهبری (گلداسمیت، ۲۰۰۳)
تعالی‌محوری	تمرکز بر مشتری (دالویکز، ۱۹۸۹؛ آبراهام و همکاران، ۲۰۰۱؛ لومباردو و اچینگر، ۲۰۰۴؛ سنقی، ۲۰۱۶؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲)* نتیجه‌گرایی (آبراهام و همکاران، ۲۰۰۱؛ لومباردو و اچینگر، ۲۰۰۴؛ سنقی، ۲۰۱۶؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)* تلاش برای نتیجه گرفتن از فعالیت‌ها (بوسلی و پوآو، ۲۰۰۵)* یادگیرنده (جمشیدی کوهساری، ۱۳۹۴؛ زارعی متین، ۱۳۹۲؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ ترل و روسن بوسج، ۲۰۱۳؛ ینو و توبس، ۲۰۱۲)* تعالی‌گرایی (سنقی، ۲۰۱۶؛ دالویکز، ۱۹۸۹؛ دری و همکاران، ۱۳۹۴)* تجربه پلکانی (دری و همکاران، ۱۳۹۴)* موفقیت‌طلبی (فرچپور خانپشتانی و همکاران، ۱۳۹۴)
آینده‌نگاری	آینده‌نگری (پدلر و همکاران، ۱۹۸۷؛ بویانزیز، ۲۰۰۸)* سناریوپردازی (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۲)* تعیین چشم‌انداز (کوتر، ۱۹۹۰؛ کروسن و همکاران، ۲۰۰۸؛ دویس و دویس، ۲۰۱۰؛ هیت و همکاران، ۲۰۱۰؛ توتار، ۲۰۱۱؛ مندنهال، ۲۰۱۱؛ فرچپور خانپشتانی و همکاران، ۱۳۹۴)
تفکر راهبردی	تفکر استراتیک (آدامونینه و پتراسکینه، ۲۰۱۴؛ کروسن و همکاران، ۲۰۱۲؛ دویس و دویس، ۲۰۱۰؛ دری و همکاران، ۱۳۹۴؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰)* قضاوت و تحلیل در شرایط دشوار (مولر و ترونر، ۲۰۱۰؛ فرچپور خانپشتانی و همکاران، ۱۳۹۴)* آدامونینه و پتراسکینه ۲۰۱۴ (تفکر راهبردی)* تفکر در سطح جهانی (گلداسمیت، ۲۰۰۳)* تفکر خلاقانه (میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۸)* توان تحلیل (جمشیدی کوهساری، ۱۳۹۴)
تفکر انتقادی	تفکر انتقادی (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ بوید و همکاران، ۲۰۱۱)* ذهنی انتقادی (سنقی، ۲۰۱۶)
تصمیم‌گیری راهبردی	تصمیم‌گیری (قریان‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵؛ جمشیدی کوهساری، ۱۳۹۴؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ شیر، ۱۳۹۱؛ عابدیان، ۱۳۹۰؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۴؛ کرافورد و ناهمپاس، ۲۰۱۰؛ پدلر و همکاران، ۱۹۸۷)* تصمیم‌گیری راهبردی (جویی و اوگانبی، ۲۰۲۴؛ بوسلی و پوآو، ۲۰۰۵)* شهودی بودن (دالویکز، ۲۰۰۵)* تصمیم‌گیری به موقع (دری و همکاران، ۱۳۹۴)
خلاقیت و نوآوری	خلاقیت (دالویکز، ۱۹۸۹؛ سنقی، ۲۰۱۶؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ عسگری و همکاران، ۱۳۹۴؛ دری و همکاران، ۱۳۹۴)* نوآوری (دالویکز، ۱۹۸۹؛ جنتری و همکاران، ۲۰۰۸؛ فرهنگی و همکاران، ۱۳۹۰؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ عسگری و همکاران، ۱۳۹۴)* ابتکار (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۸)* ترویج نوآوری (سرفورتین و همکاران، ۲۰۱۰؛ سوسیک و همکاران، ۲۰۰۵)
چابکی راهبردی	تغییر سریع (دویس و دویس، ۲۰۰۴؛ بوسلی و پوآو، ۲۰۰۵)* قدرت تشخیص (بویانزیز، ۲۰۰۸)* انعطاف‌پذیری (سنقی، ۲۰۱۶؛ ینو و توبس، ۲۰۱۲)* حساسیت (پدلر و همکاران، ۱۹۸۷؛ دالویکز، ۱۹۸۹؛ ینو و توبس، ۲۰۱۲؛ سنقی، ۲۰۱۶)*

مؤلفه‌ها	گزاره‌های مفهومی
	مدیریت تغییر (خشوعی، همکاران، ۱۳۹۲)* کار در شرایط متغیر (میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۸)
هوشمندی رقابتی	شم تجاری (دالویکز، ۱۹۸۹؛ سنقی، ۲۰۱۶)* شناخت کسب و کار (دیان، ۱۹۸۷)* هوشمندی (دری و همکاران، ۱۳۹۴)* مهارت کسب و کار (آدلر و همکاران، ۲۰۰۱)* مهارت‌های کسب و کار با ارزش افزوده (مک کال و هولنیک، ۲۰۰۲)* تخصص کسب و کار (مندنهال، ۲۰۱۱)* بازاریابی (رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱)* فراست کسب و کار (کوهساری، ۱۳۹۴)
مدیریت استعداد	توسعه دیگران (دالویکز، ۲۰۰۵؛ سنقی، ۲۰۱۶)* توسعه‌بخشی (مولر و ترونر، ۲۰۱۰)
خود بوم سازماندهی	انطباق‌پذیری (تورن، ۲۰۱۲)* قابلیت سازگاری (کروسن و همکاران، ۲۰۱۲؛ دوپس و دوپس، ۲۰۰۴)* توانایی سازگاری (گریترکس و همکاران، ۱۹۸۹)* سازگاری (خشوعی، همکاران، ۱۳۹۲؛ دالویکز، ۱۹۸۹)* خودبوم‌سازماندهی (ترک‌زاده، ۱۳۸۸)
مدیریت پروژه	دانش شغل (گلیس، ۲۰۱۱؛ جنتری و همکاران، ۲۰۰۸)* دانش کسب و کار (لاوسون و لیمبرک، ۱۹۹۶؛ بوسلی و پوآو، ۲۰۰۵)* دانش تخصصی (دانش جهرمی، ۱۳۸۱؛ بویانزیس، ۲۰۰۸)* دانش فنی (بوید و همکاران، ۲۰۱۱؛ موره و رود، ۲۰۰۴؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ شیر، ۱۳۹۱)* دانش سیاسی (بوید و همکاران، ۲۰۱۱؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)* دانش جغرافیایی (بوید و همکاران، ۲۰۱۱)* توانایی علمی و دانشی بالا (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۲)* دانش اقتصادی (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)* انسان‌شناسی (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)* جامعه‌شناسی (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)* دانش‌وری (راونس و کرافت، ۲۰۱۲؛ کلیگوری، ۲۰۰۶؛ عسگری و همکاران، ۱۳۹۴)* دانش ترکیبی (دری و همکاران، ۱۳۹۴)* مهارت‌های دانشی (رائو، ۲۰۰۷)* دانش مربوط به فرهنگ (رانا و همکاران، ۲۰۱۳)* دانش مورد نیاز جهت‌دهی کسب و کار (ترل و روسن بوسج، ۲۰۱۳)* دانش حرفه‌ای (ونگ و همکاران، ۲۰۱۳)* دانش عمومی و تخصصی (رحیم‌نیا و هوشیار، ۱۳۹۱)* حل مسأله (کرافورد و ناهمپاس، ۲۰۱۰؛ لومباردو و اچینگر، ۲۰۰۴؛ برخد و همکاران، ۲۰۰۰؛ دالویکز، ۱۹۸۹؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۲؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ عابدیان، ۱۳۹۰)* کنترل (برخد و همکاران، ۲۰۰۰)* مدیریت زمان (جنتری و همکاران، ۲۰۰۸؛ عابدیان، ۱۳۹۰)* حل‌کننده مشکل (آبراهام و همکاران، ۲۰۰۱)* مشکل‌گشایی (پدلر و همکاران، ۱۹۸۷)* مدیریت پروژه (کرافورد و ناهمپاس، ۲۰۱۰؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲)* شیر، ۱۳۹۱ (دانش فنی)* دانش و آگاهی‌ها (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۲)
برنامه‌ریزی راهبردی	برنامه‌ریزی (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ عابدیان، ۱۳۹۰؛ میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۸؛ سنقی، ۲۰۱۶؛ کرافورد و ناهمپاس، ۲۰۱۰؛ چانگ، ۲۰۰۸؛ برخد و همکاران، ۲۰۰۰؛ دالویکز، ۱۹۸۹)
مدیریت عملکرد	مدیریت عملکرد (لاسون و لیمبریک، ۱۹۹۶؛ هوفرچر و اسپنسر، ۱۹۹۹؛ بوسلی و پوآو، ۲۰۰۵؛ ابولعلایی و غفاری، ۱۳۸۴؛ میرسپاسی و غلامزاده، ۱۳۸۸؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)
بازمهندسی فرایندها	نظارت (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ عزیزی و همکاران، ۱۳۹۲)* رهبری فرایندها (کوثر، ۱۹۹۰)* آگاهی سازمانی (خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ سنقی، ۲۰۱۶؛ دالویکز، ۱۹۸۹)* کیفیت‌محوری (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲)* مدیریت فرایندهای گروهی (بویاتریس، ۲۰۰۸)* شایستگی‌های سازمانی (الوانی و همکاران، ۱۳۹۵؛ مسینجر، ۲۰۰۸)* ارزیابی عملکرد (شیری، ۱۳۹۱)
مدیریت ریسک	توانایی تغییر در محیط (جین، ۲۰۰۴؛ کوثر، ۱۹۹۰)* مدیریت در ابهام (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲)* مدیریت بحران (جمشیدی کوهساری، ۱۳۹۴؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ بین‌غام و همکاران، ۲۰۰۰)* تغییرمداری (سنقی، ۲۰۱۶؛ دالویکز، ۱۹۸۹)* برخورد با عدم اطمینان (بین‌غام و همکاران، ۲۰۰۰)

مؤلفه‌ها	گزاره‌های مفهومی
بهره‌گیری از منابع	مدیریت منابع (فرچپور خانپشتانی و همکاران، ۱۳۹۴؛ قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳؛ خشوعی و همکاران، ۱۳۹۲؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ مولر ترونر، ۲۰۱۰؛ دالویکز، ۲۰۰۵)* توجه به منابع سازمانی (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)* مدیریت منابع سازمانی (قلی‌پور و همکاران، ۱۳۹۳)* تخصیص منابع (دری و همکاران، ۱۳۹۴)؛ هدایت بهینه منابع (جمشیدی کوهساری، ۱۳۹۴)
مدیریت محیط تعاملی	هوشیاری محیطی (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰)* آگاهی محیطی (رحیم‌نیا و هوشیارف ۱۳۹۱؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۰؛ سنقی، ۲۰۱۶؛ دالویکز، ۱۹۸۹)* توانایی مقابله با پیچیدگی (مک کال و هولنیک، ۲۰۰۲)* هوشیاری (چیتساز و همکاران، ۱۳۹۰)* مدیریت محیط تعاملی (ترک‌زاده، ۱۳۸۸)

سؤال دوم- مدیران سازمان آموزش و پرورش شهر شیراز به چه میزان از شایستگی‌های رهبری راهبردی بهره‌مند هستند؟ در یک جمع‌بندی، هر یک از شایستگی‌های احصاء‌شده، با در نظر گرفتن شباهت و تفاوت‌های ماهوی در یک دسته‌بندی‌های مجزا شامل ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط قرار داده شد. لازم به ذکر است که جهت طبقه‌بندی مؤلفه‌های مرتبط در قالب‌های مناسب و ذیل یک بعد مجزا از تحلیل عامل اکتشافی بهره گرفته شد. به این منظور پرسشنامه محقق‌ساخته تنظیم شده و در بین اعضای نمونه توزیع گردید که دارای ۳۸ گویه بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی بود. با استفاده از تحلیل عامل اکتشافی و بر اساس معیار KMO تنها عامل‌هایی انتخاب شدند که مقدار ویژه‌ی آنها بالاتر از یک بود. سایر عامل‌ها با مقادیر کمتر از یک حذف شدند. برای دسته‌بندی گویه‌ها در بین عامل‌ها با مراجعه به ماتریس الگوی براساس مقدار بار عاملی آن‌ها که بین ۱- و ۱+ نوسان دارد تصمیم‌گیری شد. متغیرهایی که بیشترین بار عاملی را بر روی یک عامل داشتند جدا شده و بر اساس مبنای نظری تحت عنوان خاصی، مفهوم‌سازی شدند. لازم به ذکر است تنها متغیرهایی مورد توجه قرار گرفتند که مقدار بار عاملی آنها ۰/۴ و بیشتر بودند.

با توجه به جدول (۳) قابل مشاهده است که مقدار $KMO=0/716$ بیانگر کفایت نمونه‌گیری و مشخصه آزمون بارتلت (۸۷۶/۹۰۱) معنادار است، که نشان می‌دهد ماتریس همبستگی داده‌ها در جامعه صفر نبوده و بنابراین عمل عامل‌یابی قابل توجیه است.

جدول ۳. تحلیل عاملی سازه شایستگی‌های رهبری راهبردی

اندازه آزمون کایزر-مایر-اوکلین (KMO)	0/716
اندازه آزمون بارتلت	ضریب خی دو
	درجه آزادی
	سطح معناداری
	۸۷۶/۹۰۱
	۳۰۴
	۰/۰۰۰۱

همان‌گونه که در ادامه ماتریس عاملی نشان داده شده است ۱۰ سؤال روی عامل اول، ۹ سؤال روی عامل دوم، ۸ سؤال روی عامل سوم، ۶ سؤال روی عامل چهارم و ۵ سؤال روی عامل پنجم دارای بار عاملی بالاتر از (۰/۴) هستند.

جدول (۴): ماتریس عاملی پس از چرخش به شیوه واریماکس

شماره گویه	گویه	عامل ارزشی-منشی	عامل هوشمندی راهبردی	عامل عملکرد متعالی	عامل بین‌فردی	عامل فرهنگی
۱	هوش عاطفی	۰/۷۱۱				
۲	هوش معنوی	۰/۸۵۲				
۳	اخلاق محوری	۰/۸۰۸				
۴	الهام‌بخشی	۰/۸۱۷				

۵	اعتماد به نفس	۰/۶۶۲			
۶	پیگیری و پشتکار	۰/۷۳۳			
۷	تحمل ابهام	۰/۴۵۴			
۸	قاطعیت	۰/۶۷۷			
۹	مسئولیت‌پذیری	۰/۶۲۸			
۱۰	چالش‌پذیری	۰/۵۰۵			
۱۱	آینده‌نگری	۰/۷۵۰			
۱۲	تفکر استراتژیک	۰/۵۹۰			
۱۳	تفکر انتقادی	۰/۷۵۷			
۱۴	تصمیم‌گیری استراتژیک	۰/۴۶۴			
۱۵	نوآوری	۰/۸۴۱			
۱۶	چابکی استراتژیک	۰/۶۱۲			
۱۷	هوشمندی رقابتی	۰/۸۲۰			
۱۸	مدیریت استعداد	۰/۷۰۲			
۱۹	خودبوم‌سازماندهی	۰/۷۵۳			
۲۰	مدیریت پروژه	۰/۷۲۹			
۲۱	برنامه‌ریزی استراتژیک	۰/۶۲۶			
۲۲	مدیریت عملکرد	۰/۴۷۱			
۲۳	بازمهندسی فرایندها	۰/۷۴۱			
۲۴	مدیریت ریسک	۰/۵۵۶			
۲۵	بهره‌گیری و استفاده از منابع	۰/۶۷۱			
۲۶	جذب منابع منحصربه‌فرد	۰/۷۸۱			
۲۷	مدیریت محیط تعاملی	۰/۷۰۵			
۲۸	انگیزه‌بخشی	۰/۷۰۸			
۲۹	تأثیر و نفوذ آرمانی	۰/۷۴۷			
۳۰	شبکه‌سازی	۰/۵۲۰			
۳۱	مدیریت اثربخش روابط	۰/۶۳۱			
۳۲	توانمندسازی	۰/۶۴۳			
۳۳	مشارکت‌جویی	۰/۷۵۲			
۳۴	خدمت‌گرایی	۰/۵۳۶			
۳۵	اعتمادسازی	۰/۷۵۲			
۳۶	پاسخگویی	۰/۵۳۶			
۳۷	تسهیم رهبری	۰/۶۱۹			
۳۸	تعالی محوری	۰/۸۳۰			

در مرحله‌ی بعد نتایج حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای که در جدول (۵) ملاحظه می‌گردد، مؤید آن است که میانگین ابعاد بین‌فردی (۲/۹۵) و فرهنگی (۳/۰۸) در حد متوسط هستند و با توجه به مقدار t به‌دست آمده در درجه آزادی (۳۰۴)، تفاوت معناداری بین میانگین این دو بُعد و معیار حد متوسط در سطح ۰/۰۰۱ وجود ندارد. همچنین نتایج حکایت از این دارد که میانگین بُعد هوشمندی راهبردی (۲/۸۹) پایین‌تر از حد متوسط است و با توجه به مقدار t به‌دست آمده در درجه آزادی (۳۰۴)، تفاوت معناداری بین میانگین بُعد هوشمندی راهبردی و معیار حد متوسط در سطح ۰/۰۰۱ وجود دارد؛ و اما میانگین ابعاد ارزشی-منشی (۳/۲۸)، عملکرد متعالی (۳/۲۸) و شایستگی رهبری راهبردی (۳/۱۳) پایین‌تر از حد مطلوب بوده و با توجه به مقدار t به‌دست آمده در درجه آزادی (۳۰۴) تفاوت معناداری بین میانگین این ابعاد و معیار حد مطلوب وجود دارد. در نهایت و براساس نتایج به‌دست آمده می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که از منظر کارکنان آموزش و پرورش شهر شیراز، میزان شایستگی رهبری راهبردی مدیران از حد متوسط بالاتر و در عین حال پایین‌تر از حد مطلوب می‌باشد.

جدول (۵): میانگین شایستگی‌های رهبری راهبردی مدیران آموزش و پرورش شهر شیراز با معیار حد متوسط ($Q2=3$) و حد مطلوب ($Q3=4$)

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	حد متوسط $Q2$	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری	حد مطلوب $Q3$	مقدار t	سطح معناداری
بین‌فردی	۲/۹۵	۰/۹۷	۳	۰/۸۱	۳۰۴	۰/۴۱			
فرهنگی	۳/۰۸	۰/۹۴	۳	۱/۵۷	۳۰۴	۰/۱۰			
هوشمندی راهبردی	۲/۸۹	۰/۹۴	۳	۱/۸۸	۳۰۴	۰/۰۵			
ارزشی-منشی	۳/۲۷۷	۰/۹۲	۳	۵/۲۸	۳۰۴	۰/۰۰۱	۴	۱۳/۷۸	۰/۰۰۱
عملکرد متعالی	۳/۲۷۸	۰/۹۴	۳	۵/۲۳	۳۰۴	۰/۰۰۱	۴	۱۳/۵۵	۰/۰۰۱
مجموع	۳/۱۳	۰/۹۳	۳	۲/۴۸	۳۰۴	۰/۰۱	۴	۱۶/۴۶	۰/۰۰۱

سؤال سوم: بر اساس ویژگی‌های جمعیت‌شناختی تفاوت معناداری بین دیدگاه کارمندان نسبت به شایستگی‌های رهبری راهبردی مدیران آموزش و پرورش وجود دارد؟

نتایج آزمون تجزیه و تحلیل واریانس چندمتغیره حاکی از این بود که شایستگی‌های رهبری راهبردی مدیران منحصرأ برحسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی جنسیت تفاوت معناداری داشته و در سایر ویژگی‌های جمعیت‌شناختی همچون سمت سازمانی، سابقه خدمت و مدرک تحصیلی، تفاوت معناداری مشاهده نگردید. در جدول (۶) نتایج آزمون تجزیه و تحلیل واریانس چند متغیره در شایستگی‌های رهبری راهبردی مدیران بر حسب جنسیت کارکنان آموزش و پرورش ملاحظه می‌گردد. هدف از کاربرد تحلیل واریانس چندمتغیره در این بخش از آن جهت بود که تعیین گردد آیا متغیر جنسیت تأثیر معناداری بر دیدگاه افراد نمونه نسبت وجود شایستگی‌های رهبری راهبردی در مدیران دارد یا خیر؟. بر این اساس نتایج مندرج در جدول (۶) میانگین بُعد ارزشی-منشی از منظر مردان (۳/۴۶) نسبت به میانگین مربوط از منظر زنان (۳/۱۳) از وضعیت بالاتری برخوردار است. همچنین در بُعد بین‌فردی نیز میانگین مربوط به دیدگاه مردان (۳/۱۳) و از میانگین مربوط به دیدگاه زنان (۲/۸۱) بیشتر است. به‌صورت مشابه، در بُعد فرهنگی نیز بیشترین میانگین متعلق به دیدگاه گروه مردان (۳/۲۸) و کمترین میانگین متعلق به دیدگاه زنان (۲/۹۱) می‌باشد. در بُعد هوشمندی استراتژیک نیز میانگین مربوط به دیدگاه مردان (۳/۰۷) از وضعیت بالاتری نسبت به میانگین مربوط به دیدگاه زنان (۲/۷۵) برخوردار می‌باشد. و در نهایت در بُعد عملکرد متعالی میانگین مربوط به دیدگاه مردان (۳/۴۶) بالاتر از میانگین مربوط به دیدگاه زنان (۳/۱۳) می‌باشد.

جدول (۶) نتایج تجزیه و تحلیل واریانس چندمتغیره دیدگاه کارمندان زن و مرد نسبت به شایستگی‌های رهبری راهبردی مدیران آموزش و پرورش

متغیر	جنسیت	تعداد	میانگین
شایستگی‌های بُعد ارزشی-منشی	مرد	۱۴۵	۳/۴۶
	زن	۱۶۰	۳/۱۳
شایستگی‌های بُعد بین‌فردی	مرد	۱۴۵	۳/۱۳
	زن	۱۶۰	۲/۸۱
شایستگی‌های بُعد فرهنگی	مرد	۱۴۵	۳/۲۸
	زن	۱۶۰	۲/۹۱
شایستگی‌های بُعد هوشمندی راهبردی	مرد	۱۴۵	۳/۰۷
	زن	۱۶۰	۲/۷۵
شایستگی‌های بُعد عملکرد متعالی	مرد	۱۴۵	۳/۴۶
	زن	۱۶۰	۳/۱۳

با هدف بررسی میزان همگنی ماتریس واریانس و کواریانس ابعاد شایستگی مدیران در گروه‌های مورد پژوهش از آزمون امباکس استفاده گردید. بر این اساس همان‌گونه که در جدول (۷) ملاحظه می‌گردد به علت اینکه مقدار $F(4/22)$ ، در سطح خطای (۰/۰۰۰۱) معنادار است؛ می‌توان نتیجه گرفت که ماتریس واریانس کواریانس متغیرهای وابسته در دو گروه زن و مرد برابر نبوده و یکدیگر متفاوت هستند.

جدول (۷): نتایج آزمون باکس

BOX S M	F	سطح معناداری
۶۴/۲۹	۴/۲۲	۰/۰۰۰۱

جهت مقایسه ابعاد شایستگی از منظر دو گروه زن و مرد نیز از تحلیل واریانس چندمتغیره استفاده گردید. به‌منظور بررسی این سؤال که آیا تفاوت بین سطوح متغیر مستقل در ترکیب خطی متغیرهای وابسته معنادار است یا خیر از آزمون اثر پیلایی استفاده گردید که نتایج آن در جدول (۸) ملاحظه می‌شود.

جدول (۸) نتایج آزمون اثر پیلایی

منابع تغییرات	شاخص	مقدار	F	درجه آزادی فرضیه	درجه آزادی خطا	سطح معنی‌داری
ابعاد شایستگی	اثر پیلایی	۰/۰۵۲	۳/۲۳	۱	۳۰۳	۰/۰۰۸

همان‌گونه که در جدول (۸) ملاحظه می‌گردد، بر اساس آزمون پیلایی (۰/۰۵۲) و مقدار $F(3/23)$ بدست آمده در درجه آزادی (۱ و ۳۰۳) تفاوت معناداری بین شایستگی‌های رهبری راهبردی از منظر مدیران زن و مرد آموزش و پرورش در ابعاد پنج‌گانه وجود دارد. با توجه به نتایج حاصل از آزمون‌های ام باکس و پیلایی تحلیل‌های مرتبط به اثرات بین آزمودنی‌ها مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول (۹) نشان ملاحظه می‌گردد. در رابطه با بُعد ارزشی-منشی با توجه به مقدار F مشاهده شده (۱۰/۱۱) در سطح معناداری (۰/۰۰۲) تفاوت معناداری بین شایستگی‌های مدیران از منظر کارکنان زن و مرد وجود دارد. همچنین در رابطه با بُعد بین‌فردی با توجه به مقدار F مشاهده شده (۸/۳۸) در سطح (۰/۰۰۴) از منظر کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری بین شایستگی‌های مدیران وجود دارد. در رابطه با بُعد فرهنگی نیز با توجه به مقدار $F(12/13)$ در سطح معنی‌داری (۰/۰۰۱) تفاوت معناداری بین شایستگی‌های مدیران از منظر کارکنان زن و مرد وجود دارد. همچنین در رابطه با بُعد هوشمندی راهبردی با توجه به مقدار $F(9/12)$ در سطح معنی‌داری (۰/۰۰۳) تفاوت معناداری بین شایستگی‌های مدیران از منظر کارکنان زن و مرد وجود دارد. در رابطه با بُعد عملکرد متعالی نیز با توجه به مقدار $F(9/84)$ در سطح معنی-

داری (۰/۰۰۲) تفاوت معناداری بین شایستگی‌های مدیران از منظر کارکنان زن و مرد وجود دارد. بر همین اساس، در مجموع تفاوت معناداری بین شایستگی‌های مدیران در ابعاد پنج‌گانه، بر حسب جنسیت ملاحظه می‌گردد.

جدول (۹) نتایج آزمون واریانس چندمتغیره در رابطه با ابعاد شایستگی‌های رهبری راهبردی مدیران آموزش و پرورش

متغیر	مقدار F	درجه آزادی	سطح معناداری
شایستگی‌های بُعد ارزشی-منشی	۱۰/۱۱	۱	۰/۰۰۲
شایستگی‌های بُعد بین‌فردی	۸/۳۸	۰	۰/۰۰۰۴
شایستگی‌های بُعد فرهنگی	۱۲/۱۳	۳۰۳	۰/۰۰۱
شایستگی‌های بُعد هوشمندی راهبردی	۹/۱۲		۰/۰۰۳
شایستگی‌های بُعد عملکرد متعالی	۹/۸۴		۰/۰۰۲

بحث و نتیجه گیری

به هر میزان که یک سازمان ملزم به تعامل و پاسخگویی به اقتضائات محیط پیرامون بوده و از ابعاد مختلف محیطی متأثر گردد به همان میزان کیفیت رهبری آن سازمان حائز اهمیت می‌گردد. در همین راستا و با در نظر گرفتن آموزش و پرورش به‌عنوان سازمانی پویا و در تعامل مستمر با تغییرات محیط محلی، منطقه‌ای و جهانی در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، فناوری و زیست‌محیطی که آن حوزه را به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم متأثر می‌سازند و نیز نقش اثربخش نظام آموزشی در پویایی‌های متلاطم محیطی، توجه به مبحث رهبری با نگاه کل‌نگر راهبردی محیط-آینده‌محور^۱ در آموزش و پرورش ضرورت می‌یابد. در این میان آن چیزی که نقش تعیین‌کننده در اثربخشی و موفقیت رهبری راهبردی ایفا می‌نماید شایستگی‌های راهبردی رهبران است. توجه به میزان وجود شایستگی‌های راهبردی در مدیران آموزش و پرورش از این جهت حائز اهمیت است که پژوهش‌های مختلف (Yang et al., 2014; Onu et al., 2018; Mui et al., 2018; Adoli & Kilika, 2020; Abu Mostafa et al., 2021; Azizi et al., 2024) نشان می‌دهند ارتقای شایستگی‌های راهبردی رهبران در سازمان‌ها به‌طور عام و در سازمان-های آموزشی به‌طور خاص می‌تواند ارتقای کیفیت و بهبود عملکرد سازمانی را فراهم آورد. بدین‌منظور در این پژوهش تلاش گردید با توجه به نظریه‌ی رهبری راهبردی به‌عنوان یک سبک رهبری که بر چشم‌انداز بلندمدت و همچنین تحولات محیطی تأکید دارد، میزان شایستگی راهبردی مدیران آموزش و پرورش مورد ارزیابی قرار گیرد.

پس از استخراج و اعتبارسنجی شایستگی‌های رهبری راهبردی از منابع معتبر و دسته‌بندی آنها، شایستگی‌های احصاء‌شده در پنج بعد اصلی ارزشی-منشی (اعتماد به نفس، الهام‌بخشی، قاطعیت و ...)، بین‌فردی (انگیزش، توانمندسازی دیگران، مشارکت-جویی و ...)، فرهنگی (خدمت‌گرایی، پاسخگویی، تعالی‌محوری و ...)، هوشمندی راهبردی (آینده‌نگاری، تفکر انتقادی، هوشمندی رقابتی و ...) و عملکرد متعالی (مدیریت ریسک، مدیریت پروژه، بهره‌گیری از منابع و ...) دسته‌بندی گردید و سپس میزان برخورداری مدیران آموزش و پرورش استان فارس از این شایستگی‌ها مورد بررسی قرار گرفت. شایان ذکر است که یافته‌های پژوهش در قالب دسته‌بندی مذکور همسو با یافته‌های پژوهش (Alateeg & Alhammedi, 2024) و نیز پژوهش Samimi et al (2022) می‌باشد.

¹. Environment - future oriented

رهبری راهبردی جریانی کارآمد از توسعه‌ی تناسب راهبردی بین سیستم، محیط و آینده از طریق برقراری تعاملات راهبردی، تشخیص و جهت‌گیری راهبردی، سازواری، و فرایندها و فعالیت‌های مرتبط با آن به‌منظور مدیریت محیط تعاملی در راستای تحقق مطلوبیت‌های اساسی مورد نظر سیستم است. کارآمدی جریان رهبری راهبردی منوط به وجود شایستگی‌های لازم در رهبران است. در همین راستا ابعاد پنجگانه شایستگی‌های رهبری راهبردی احصاء شده در این پژوهش، به‌صورت یک کل پیوسته با هم‌دیگر، تأثیری متقابل و متعامل بر یکدیگر دارند؛ به این معنی که موفقیت رهبران راهبردی، وابسته به توسعه متوازن و یکپارچه‌ی همه‌ی ابعاد در تعامل با هم‌دیگر است (شکل ۱). بر این اساس، ضعف در هر کدام از ابعاد شایستگی رهبران راهبردی، موجب ضعف در سایر ابعاد گردیده و در نتیجه توانایی رهبران جهت کنش اثربخش در راستای مدیریت محیط تعاملی تنزل می‌یابد.

بعد ارزشی-منشی شایستگی‌های رهبری راهبردی بر این موضوع تأکید می‌نماید که رهبران سازمان به چه میزان از اعتماد به نفس و همچنین باور به اهداف و آرمان‌های سازمان برخوردار بوده و می‌توانند با الهام‌بخشی و بهره‌مندی از هوش عاطفی بالا، پیروان خود را نیز به سمت اهداف مورد نظر هدایت نمایند. توجه به این بعد از شایستگی‌های رهبری راهبردی در نظام آموزش و پرورش از این جهت حائز اهمیت است که ارزش‌ها و آرمان‌های هر کشور در برنامه‌ها، سیاست‌ها و چشم‌انداز نظام آموزشی آن کشور تبلور می‌یابد؛ از این‌رو ضروری است که رهبران نظام آموزشی ضمن باور درونی به این ارزش‌ها و انگیزه‌ی لازم جهت تحقق اهداف راهبردی، بتوانند با مسئولیت‌پذیری و پشتکار فردی، الهام‌بخش پیروان خود در راستای حرکت به سمت چشم‌انداز مورد نظر باشند. در همین راستا، نتایج پژوهش حاضر مبین این نکته است که شایستگی‌های ارزشی-منشی رهبری راهبردی در میان مدیران آموزش و پرورش استان فارس از وضعیت نسبتاً مطلوبی برخوردار است؛ به این معنا که یافته‌ها نشان می‌دهد میزان مؤلفه‌های شایستگی ارزشی-منشی در میان مدیران آموزش و پرورش بالاتر از حد میانگین قابل قبول می‌باشد. از طرف دیگر یافته‌های پژوهش نشان داد که در بین مؤلفه‌های شایستگی ارزشی-منشی، مؤلفه‌هایی همچون قاطعیت و اعتماد به نفس از میانگین بالاتری نسبت به سایر مؤلفه‌ها برخوردار هستند. این موضوع می‌تواند حکایت از این مسأله داشته باشد که مدیران آموزش و پرورش، دو شاخص مذکور را به‌عنوان عوامل زیربنایی ارتقای منش حرفه‌ای خود قلمداد نموده و در نتیجه توجه بیشتری به این دو شاخص می‌نمایند. اما در نقطه‌ی مقابل، شایستگی چالش‌پذیری نیز از میانگین پایین‌تری نسبت به سایر مؤلفه‌ها برخوردار است، نتیجه‌ی مذکور چندان دور از ذهن نیست؛ چرا که مدیران آموزش و پرورش به‌علت وجود دیوان‌سالاری اداری دولتی و همچنین متمرکز بودن سیستم، به‌طور معمول در شرایطی از پیش تعیین‌شده و دیکته‌شده قرار دارند و این وضعیت میزان نیاز به چالش‌پذیری را در ایشان به حداقل ممکن کاهش می‌دهد.

دو بعد دیگر از ابعاد شایستگی‌های رهبری راهبردی، دربرگیرنده‌ی شایستگی بین‌فردی و شایستگی فرهنگی است و متضمن توجه به مؤلفه‌هایی همچون شبکه‌سازی، مدیریت اثربخش روابط بین‌فردی و بین‌سازمانی و قابلیت رهبران جهت توانمندسازی و جلب مشارکت داوطلبانه‌ی پیروان است. این ابعاد از شایستگی‌های رهبری راهبردی به‌طور ویژه در سازمان آموزش و پرورش که یک سیستم اجتماعی پیچیده مبتنی بر روابط انسانی گسترده است، اهمیتی مضاعف دارد. حقیقت این است که لازمه‌ی رهبری باکیفیت در نظام آموزش و پرورش، توانمندی مدیران عالی و میانی در برقراری ارتباطات بین‌فردی اثربخش با یکدیگر و با مدیران عملیاتی و نیز با اصلی‌ترین رکن نظام آموزش و پرورش یعنی معلمان است. کیفیت این ارتباطات در کنار برنامه‌ریزی مدیران جهت توانمندسازی و انگیزه‌بخشی پیروان و تلاش برای جلب مشارکت آن‌ها در راستای تحقق اهداف، نقشی اساسی در پویایی و پاسخگویی مناسب نظام آموزش و پرورش به تحولات و اقتضائات محیط پیرامون و حرکت به سمت چشم‌انداز مطلوب دارد. در همین راستا نتایج پژوهش مبین این یافته است که میزان شایستگی‌های بین‌فردی برآورد شده از حد قابل قبول پایین‌تر

بوده، اما با اغماض می‌توان آن را در حد متوسط قبول کرد. همچنین مؤلفه‌های مدیریت اثربخش روابط و شبکه‌سازی در بین سایر مؤلفه‌های شایستگی‌های بین‌فردی بالاترین میانگین را دارا می‌باشند. این نتیجه می‌تواند مبین این واقعیت باشد که آموزش و پرورش به دلیل وجود تعاملات اجتماعی گسترده که در ماهیت ساختار این نهاد وجود دارد، در رابطه با این دو شاخص بین-فردی بهتر از سایر مؤلفه‌های بُعد شایستگی‌های بین‌فردی عمل کرده است.

نتایج پژوهش نشان داد، شایستگی‌های فرهنگی مدیران آموزش و پرورش در محدوده‌ی متوسط قرار گرفته است. توجه به این وجه از رهبری راهبردی مدیران از اهمیت بسزائی در کیفیت جو و محیط مدارس برخوردار است؛ در همین راستا یافته‌های پژوهش (Choi et al, 2024) نشان می‌دهد که توسعه شایستگی فرهنگی مدیران عالی و میانی ادارات آموزش و پرورش و همچنین مدیران مدارس، اثر مثبت و معناداری بر شایستگی حرفه‌ای معلمان و همچنین شایستگی اخلاقی و درسی دانش‌آموزان دارد. در حقیقت جو مثبت مدرسه متأثر از سبک رهبری حاکم بر آن، کارکردهای مراکز آموزشی از جمله اشتیاق تجصیلی و ارتقای اعتماد به نفس فراگیران را بهبود می‌بخشد (karimianpour et al., 2024).

ابعاد دیگر از شایستگی‌های رهبری راهبردی، شایستگی‌های هوشمندی راهبردی و عملکرد متعالی را در برمی‌گیرد. این دو بعد از شایستگی‌های رهبری راهبردی با در نظر گرفتن محیط فنی و عمومی نظام آموزش و پرورش به‌عنوان محیطی پیچیده، متحول و پویا که ویژگی رهبردی و تعیین‌کننده دارد، بر مؤلفه‌هایی همچون خودبوم سازماندهی، مدیریت استعداد، هوشمندی رقابتی، نوآوری، چابکی راهبردی و آینده‌نگاری تأکید می‌ورزد. نظام آموزش و پرورش به‌عنوان سیستمی پیچیده که در تمام زیرسیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی ناگزیر به تعامل و برهم‌کنش مستمر با محیط خرد و کلان پیرامون است نیازمند وجود رهبرانی است که علاوه بر شناخت اقتضائات محیط حال و آینده و سازگاری با این اقتضائات و شرایط، بتوانند با نوآوری، هوشمندی، خلق موقعیت‌های راهبردی و چابکی، خود عامل اثربخش و بازیگری مؤثر در دنیای پیرامون باشند و به بیان بهتر به خودبوم‌سازماندهی دست یابند. لازم به ذکر است که وجود این سطح از شایستگی رهبری مستلزم برخورداری از دیدگاهی وسیع، بلندمدت و راهبردی است تا مدیران قادر باشند به‌صورتی همزمان و یکپارچه، گذشته، حال و آینده سازمان را رصد و فرصت‌های بالقوه را شناسایی نمایند و به تناسب اقتضائات محیطی و ظرفیت‌های درونی، بهترین تصمیمات را اتخاذ نموده و مسیر حرکت سازمان را در بازه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت ترسیم نمایند.

از طرف دیگر نظام آموزش و پرورش نیازمند مدیران و رهبران آینده‌نگری هستند که با شناخت اقتضائات و نیازهای دنیای آینده و همچنین باور به توانمندی و استعداد فردی دانش‌آموزان به‌عنوان مهم‌ترین ذینفعان آموزش و پرورش در استعدادیابی و هدایت کارآمد این استعدادها در مسیر صحیح برنامه‌های مدون عملیاتی داشته باشند. و اما اهمیت این سطح از رهبری راهبردی در حالی است که نتایج پژوهش حاضر مبین این واقعیت است که شایستگی هوشمندی راهبردی، پایین‌ترین میانگین را در بین ابعاد شایستگی‌های رهبری راهبردی دارا می‌باشد. از بین مؤلفه‌های مرتبط با شایستگی‌های هوشمندی استراتژیک تنها مؤلفه‌ی خودبوم‌سازماندهی تاحدی نزدیک به حد میانگین مطلوب قرار دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که مدیران توانسته‌اند از طریق تغییر اقتضایی الگوی رفتاری خود، باعث تغییر در محیط و افراد پیرامون خود شوند و این ویژگی طبق تجربه‌ی کارمندان زیرمجموعه آنان قابل لمس بوده است. و اما سایر شایستگی‌های این سطح از رهبری راهبردی در وضعیت نامطلوبی قرار دارند؛ این موضوع می‌تواند تا حدود زیادی نمایان‌گر عدم‌توانمندی مدیران در تأثیرگذاری بر تحولات و رخدادهای محیط پیرامونی خود برای رسیدن به مطلوبیت‌های مدنظر و نیز مهارت پائین آنان در یکپارچه‌سازی تجارب و دانش‌های ضروری و مرتبط در جهت اصلاح روند و فرایندهای معیوب حاکم بر آموزش و پرورش باشد. نتایج این قسمت از یافته‌ها همسو با یافته‌های پژوهش (Shet et al 2019) می‌باشد.

به‌طور کلی و به‌عنوان جمع‌بندی نتایج حاصل از این پژوهش می‌توان چنین بیان نمود که در بین ابعاد و مؤلفه‌های احصاء شده، شایستگی‌هایی نظیر نفوذ آرمانی، توانمندسازی همکاران، مشارکت‌جویی، انگیزه‌بخشی، خدمت‌گرایی، اعتمادسازی، تفکر استراتژیک، تفکر انتقادی، تصمیم‌گیری استراتژیک، خلاقیت و نوآوری، هوشمندی رقابتی و مدیریت استعداد در سطح پایین‌تر از حد متوسط قرار دارند و سایر شایستگی‌ها در حد متوسط قرار دارند و این مسأله به‌عنوان نقاط ضعف در شایستگی راهبردی مدیران آموزش و پرورش به شمار می‌رود که موضوعی قابل تأمل به حساب می‌آید؛ چرا عملکرد رهبران به‌عنوان رهبران راهبردی در جهت مدیریت مطلوب محیط تعاملی مستلزم وجود شایستگی‌های مزبور در حد بالا می‌باشد؛ در حقیقت چنانچه ویژگی‌های احصاء شده در این پژوهش به نسبتی بالاتر از میانگین در رهبران وجود داشته باشد می‌توان ادعا نمود که جریان رهبری راهبردی در راستای مطلوبیت‌های سیستم روی داده است.

بر همین اساس و بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌گردد جهت اکتساب و ارتقای شایستگی‌های رهبری راهبردی در مدیران آموزش و پرورش به‌عنوان متولیان نظام آموزش رسمی کشور، دو راهبرد برگزاری دوره‌های آموزشی و همچنین ریشه‌یابی و بهبود زمینه‌های فرهنگی مرتبط و متناسب در حیطه‌ی سازمانی مدنظر قرار گرفته و در برنامه‌ریزی‌های توسعه منابع انسانی در سه سطح مدیران عالی، میانی و عملیاتی مورد توجه قرار گیرد.

و اما سخن پایانی اینکه برنامه‌ریزان و سیاستگذاران آموزش و پرورش کشور می‌توانند از چارچوب ارائه‌شده در این پژوهش و یافته‌های مبتنی بر آن، به منزله مبنایی برای تربیت، انتصاب و همچنین جانشین‌پروری مدیران آینده‌ی نظام آموزشی برپایه‌ی الگوی رهبری راهبردی استفاده نمایند. ضمن اینکه پیشنهاد می‌گردد پژوهش‌گران علاقه‌مند و متخصص در مباحث مرتبط با نظام‌های آموزشی، با توجه به اهمیت مقوله‌ی مدیریت و رهبری در حوزه‌ی آموزش کشور مؤلفه‌های این تحقیق را برای هر یک از سطوح مدیریتی به‌صورت عملیاتی و ملموس مورد بررسی و استنتاج قرار دهند؛ بدین ترتیب امکان مدون نمودن شایستگی‌های راهبردی مدیران در سطوح مختلف مدیریت با رویکردی جدید و نظام‌مند محقق خواهد شد.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Allahyari, R., Abolghasemi, M., & Ghahremani, M. (2018). Detecting and Identifying Dimensions and Components Competency Model of Science and Technology Parks Iran's Managers, With Use Structural Equation Modeling. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 11(1), 59-82. (In Persian) [<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.24235261.1397.11.1.3.4>]
- Alateeg, S., & Alhammadi, A. (2024). The Impact of Organizational Culture on Organizational Innovation with mediation role of Strategic Leadership in Saudi Arabia. *Journal of Statistics Applications & Probability*, 13(2), 843-858. [<https://dx.doi.org/10.18576/jsap/130220>]

- Asadi, E., Kushki Jahromi, A. R., Banshi, E., & Sadeghi, R. (2020). Iranian public manager's competency model. *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 3(10), 197-226. (In Persian) [<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.74672588.1398.3.10.7.1>]
- Ashby, W. R. (1977). *Variety, constraint, and the Law of Requisite Variety*. in Buckley, W. and Rapoport, A. *Modern systems research for the behavioral scientist*. Aldine Publishing Company, Chicago, 129-136.
- Assari, N., Siadat, S., Abedini, Y., & Monadjemi, S. H. (2020). Explaining and Determining the Hierarchy of School Principals Managerial Competency Criteria in the Isfahan Education Organization Based on Fuzzy Delphi Method. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(41), 159-190. (In Persian) [<https://dori.net/dor/20.1001.1.20086369.1399.11.41.8.7>]
- Azizi, A., Salimi, J., & Mustafa Kakeresh, W. (2024). A New Paradigm in The Success of School Leadership through Family-School Partnership Strategies. *Applied Educational Leadership*, 5(3), 212-233. (In Persian) [<https://doi.org/10.22098/acl.2024.15685.1464>]
- Bandarian, R. (2014). Simultaneous Ambidexterity, appropriate model for organizing exploration and exploitation activities in Research and Technology Organizations. *industrial technology Development*, 11(2), 21-32. (In Persian) [<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26765403.1392.11.22.3.6>]
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37-52. [[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80015-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80015-7)]
- Canals, J. (2016). Leadership Competencies for Innovation and Entrepreneurship: A Top Management Perspective. In *Shaping Entrepreneurial Mindsets: Innovation and Entrepreneurship in Leadership Development* (pp. 3-24). London: Palgrave Macmillan UK. [http://dx.doi.org/10.1057/9781137516671_1]
- Candia-Rivera, D., Engelen, T., Babo-Rebelo, M., & Salamone, P. C. (2024). Interoception, network physiology and the emergence of bodily self-awareness. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 105864. [<https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2024.105864>]
- Choi, Y., Lee, S., & Oh, H. (2024). From the best practices of successful school leaders: Developing and validating the principal competencies inventory in South Korea. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 686-710. [<https://doi.org/10.1177/17411432221082914>]
- Dong, B. (2024). Environmental dynamism's influence on firm growth: Transformational leadership and strategic flexibility insights. *The Journal of High Technology Management Research*, 35(2), 100499. [<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100499>]
- Ed-Dafali, S., Al-Azad, M. S., Mohiuddin, M., & Reza, M. N. H. (2023). Strategic orientations, organizational ambidexterity, and sustainable competitive advantage: Mediating role of industry 4.0 readiness in emerging markets. *Journal of Cleaner Production*, 401, 136765. [<http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136765>]
- Karpen, I. O., Bove, L. L., Lukas, B. A., & Zyphur, M. J. (2015). Service-dominant orientation: measurement and impact on performance outcomes. *Journal of Retailing*, 91(1), 89-108. [<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.10.002>]
- Khoshouei, M. S., Oreyzi, H. R., Nouri, A., & Jahanbazi, A. (2013). Managerial Competency Pattern Design. *Journal of Strategic Management Studies*, 4(14), 145-165. (In Persian) [<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22286853.1392.4.14.7.3>]
- Niroumand, P., Bamdad, S., Aerabi, A. & Amiri, M. (2012). A Conceptual Framework for Competencies of CEOs Engaged in Technology- Based Firms CEOs: Dimensions, Factors and Indies. *Career & Organizational Counseling*, 12(4), 145-161. (In Persian)
- Jahanian, R., Nassaji, M. (2017). *Selection of educational managers based on skills and Competencies*. The Second National Conference on Modern Management Sciences and Socio-Cultural Planning in Iran. (In Persian)
- Joel, O. T., & Oguanobi, V. U. (2024). Navigating business transformation and strategic decision-making in multinational energy corporations with geodata. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(5), 801-818. [<https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i5.1103>]
- Karami, M. & Salehi, M. (2010). *The development of competency-based management is a new approach in the training and development of managers*. Aizh Publications.
- karimianpour, G., hoseini, S., amrollahi bioki, M., & ghaeedrahmati, M. (2024). The relationship between teacher's leadership style and students' academic engagement with the mediating role of classroom climate and

- academic self-efficacy. *Applied Educational Leadership*, 5(3), 234-246. (In Persian) [<https://doi.org/10.22098/ael.2024.14930.1426>]
- Kim, J., & McLean, G. N. (2015). An integrative framework for global leadership competency: Levels and dimensions. *Human Resource Development International*, 18(3), 235-258. [<http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2014.1003721>]
- Ngayo Fotso, G. M. (2021). Leadership competencies for the 21st century: a review from the Western world literature. *European Journal of Training and Development*, 45(6/7), 566-587. [<http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-04-2020-0078>]
- Oliveira, E., Abner, G., Lee, S., Suzuki, K., Hur, H., & Perry, J. L. (2024). What does the evidence tell us about merit principles and government performance?. *Public Administration*, 102(2), 668-690. [<http://dx.doi.org/10.1111/padm.12945>]
- Reed, B. N., Klutts, A. M., & Mattingly II, T. J. (2019). A systematic review of leadership definitions, competencies, and assessment methods in pharmacy education. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 83(9), 7520. [<http://dx.doi.org/10.5688/ajpe7520>]
- Saafi, A. (2019). Hundred Years of Teacher Training in Iran: Opportunities, Threats, and Future Outlook. *Education*, 35(2), 83-106. (In Persian) [<http://dorl.net/dor/20.1001.1.10174133.1398.35.2.4.3>]
- Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H., & Herrmann, P. (2022). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 33(3), 101353. [<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101353>]
- Seidel, A., Saurin, T. A., Marodin, G. A., & Ribeiro, J. L. D. (2017). Lean leadership competencies: a multi-method study. *Management Decision*, 55(10), 2163-2180. [<http://dx.doi.org/10.1108/MD-01-2017-0045>]
- Schroder, H. M. (1989). *Managerial Competence: The Key to Excellence*, Doubuque Kendall.
- Shafiq, F., Rashid, Y., & Lodhi, H. (2023). Do Employee-oriented and Task-oriented Leadership Behaviors of Secondary School Heads matter for their Teachers Job Satisfaction?. *EDUCATIONAL RESEARCH AND INNOVATION*, 3(2), 120-129. [<http://dx.doi.org/10.61866/eri.v3i2.28>]
- Sharma, S., & Lenka, U. (2024). How does transformational leadership impact organizational unlearning: insights from persistence theories. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 150-172. [<http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-07-2023-0302>]
- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 753-773. [<http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0128>]
- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2017). Framework for methodical review of literature on leadership competencies. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1309123. [<http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2017.1309123>]
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676. [<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>]
- Simonet, D. V., & Tett, R. P. (2013). Five perspectives on the leadership–management relationship: A competency-based evaluation and integration. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(2), 199-213. [<http://dx.doi.org/10.1177/1548051812467205>]
- Stankūnas, .. , Sauliūnė, .. , Smith, T., Avery, .. , Šumskas, L., & Czabanowska, .. (2012). Evaluation of leadership competencies of executives in Lithuanian public health institutions. *Medicina*, 48(11), 85. [<http://dx.doi.org/10.3390/medicina48110085>]
- Teichler, U. (2020). Higher education system differentiation, horizontal and vertical. *The international encyclopedia of higher education systems and institutions*, 772-778. [http://dx.doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_36-1]
- Thompson, J. E., Stuart, R., & Lindsay, P. R. (1996). The competence of top team members: a framework for successful performance. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 48-66.
- Torkzad, B & Torkzad, L (2015). *Designing a model for compiling the leadership competencies needed to create a succession plan in the tax affairs organization of Tehran*. The second National conference of management research. (In Persian)

- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The leadership quarterly*, 29(1), 89-104.
[<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>]
- Zareei Matin, H., Rahmati, M. H., Moosavi, S. M. M., & Vedadi, A. (2014). Designing manager's Competency Model in Country's Cultural Organizations. *Public Organizations Management*, 2(4), 19-36. (In Persian)
[<https://dori.net/dor/20.1001.1.2322522.1393.2.0.2.3>]

