



شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق

سعد ثامر حمد البدرانی^۱، اشرف السادات حسینی میرصفی^۲، سودابه عضدالملکی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. گروه علوم تربیتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: hosseini_a@azad.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق است. این پژوهش از نوع کاربردی و با رویکرد کیفی انجام شد. داده‌ها از طریق تحلیل مضمون و با بهره‌گیری از مرور نظام‌مند متون و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۰ نفر از خبرگان نظری و تجربی گردآوری شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و بر اساس اصل اشباع انجام گردید. مصاحبه‌ها پس از پیاده‌سازی کامل، با روش تحلیل محتوای کیفی تحلیل شدند و کدگذاری در چند مرحله صورت گرفت. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار Maxqda استفاده شد. روایی ابزار با بررسی محتوایی و پایایی با توافق بین کدگذاران تأیید شد. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل پنج بعد اصلی است: فردی، مدیریتی، علمی و تخصصی، نظارت و کنترل، و اجتماعی. بعد فردی شامل مؤلفه‌های ارتباطی، هیجانی و تحول‌آفرین، بعد مدیریتی شامل مؤلفه‌های تحلیل و برنامه‌ریزی، و بعد علمی و تخصصی شامل مؤلفه‌های آموزشی، فناورانه و حمایتی بود. بعد نظارت و کنترل شامل مؤلفه‌های سازماندهی و بازخوردی و بعد اجتماعی شامل مؤلفه‌های تعاملی و عاطفی بود. هر یک از این مؤلفه‌ها دارای مجموعه‌ای از شاخص‌های دقیق و قابل سنجش بودند که چارچوبی جامع برای ارزیابی شایستگی مدیران مدارس فراهم می‌کنند. پژوهش نشان می‌دهد که شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس سازه‌ای چندبعدی است که ترکیبی از مهارت‌های فردی، مدیریتی، تخصصی، اجتماعی و نظارتی را دربر می‌گیرد. الگوی ارائه‌شده می‌تواند به عنوان مبنایی برای طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، نظام‌های ارزیابی عملکرد مدیران و ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی و یادگیری دانش‌آموزان در مدارس متوسطه استفاده شود.

کلیدواژه‌گان: شایستگی حرفه‌ای؛ مدیران مدارس؛ مدارس متوسطه؛ تحلیل مضمون؛ توسعه حرفه‌ای

تاریخ ارسال: ۴ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۸ آذر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۵ آذر ۱۴۰۴

تاریخ چاپ اولیه: ۲۹ آذر ۱۴۰۴

تاریخ چاپ نهایی: ۱ دی ۱۴۰۵



How to cite: Hamad Albadrani, S. T., Hosseini Mirsafi, A. A., & Azodolmolki, S. (2026). Identifying the Dimensions, Components, and Indicators of Professional Competencies of Iraqi Secondary School Principals. *Training, Education, and Sustainable Development*, 4(4), 1-14.



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Identifying the Dimensions, Components, and Indicators of Professional Competencies of Iraqi Secondary School Principals

Saad Thamer Hamad Albadrani¹, Ashraf Alsadat Hosseini Mirsafi^{2*}, Soudabeh Azodolmolki³

1. PhD Student, Department of Educational Sciences, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of Educational governance and human capital, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

3. al Sciences, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: hosseini_a@azad.ac.ir

Abstract

The objective of this study was to identify the dimensions, components, and indicators of professional competencies of Iraqi secondary school principals. This applied qualitative study employed thematic content analysis. Data were collected through systematic review of relevant literature and semi-structured interviews conducted with 20 theoretical and practical experts, selected through purposive sampling until saturation was reached. All interviews were transcribed and coded through iterative stages of qualitative content analysis, supported by the Maxqda software. Instrument validity was ensured through content validation, and reliability was confirmed through coder agreement. The analysis identified five overarching dimensions of professional competencies: personal, managerial, scientific and specialized, supervision and control, and social. The personal dimension included communication, emotional, and transformational components. The managerial dimension comprised analysis and planning components. The scientific and specialized dimension included educational, technological, and supportive components. The supervision and control dimension encompassed organizational and feedback-related components, while the social dimension consisted of interactive and emotional components. Each dimension was associated with specific measurable indicators, forming a comprehensive framework for assessing principals' competencies. The findings reveal that the professional competencies of secondary school principals constitute a multidimensional construct integrating personal, managerial, scientific, supervisory, and social skill sets. The resulting framework provides a structured foundation for designing professional development programs, enhancing evaluation systems for school leaders, and improving educational management and student learning outcomes in secondary schools.

Keywords: *Professional competencies; School principals; Secondary education; Qualitative analysis; Leadership development*

Submit Date: 26 July 2025

Revise Date: 09 December 2025

Accept Date: 16 December 2025

Initial Publish: 20 December 2025

Final Publish: 22 December 2026

مدیریت آموزشی در دهه‌های اخیر شاهد تحولات گسترده‌ای بوده است؛ تحولی که از یک نقش اداری محدود، به یک نقش رهبری چندبعدی، تحول‌آفرین و راهبردی تبدیل شده است. مدیران مدارس، به‌ویژه در مقطع متوسطه، اکنون نه‌تنها مسئول اداره امور اجرایی مدرسه هستند، بلکه نقش تعیین‌کننده‌ای در بهبود کیفیت یادگیری، ارتقای توانمندی معلمان، توسعه مهارت‌های دانش‌آموزان، شکل‌دهی فرهنگ مدرسه و تحقق اهداف کلان نظام آموزشی دارند. ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که عملکرد مدارس و کیفیت آموزش، به‌شدت تحت تأثیر شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران قرار دارد؛ شایستگی‌هایی که مجموعه‌ای از مهارت‌های فردی، مدیریتی، علمی، تخصصی، اجتماعی و اخلاقی را در بر می‌گیرد (Leithwood et al., 2020).

روندهای جهانی نشان می‌دهد که مدیران مدارس امروز با چالش‌های پیچیده‌تری در مقایسه با گذشته مواجه هستند. تغییرات ناشی از فناوری‌های نوین، نیاز به یادگیری مادام‌العمر، ضرورت ارتقای کیفیت یاددهی-یادگیری، افزایش انتظارات جامعه از مدارس، و رشد تنوع فرهنگی در محیط‌های آموزشی، از جمله عواملی هستند که موجب اهمیت روزافزون شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران شده‌اند. پژوهش‌های مختلف تأکید می‌کنند که مدیران موفق، مدیرانی هستند که علاوه بر توان مدیریت، دارای ظرفیت رهبری آموزشی، قدرت ایجاد انگیزه، توانایی هدایت تغییر، مهارت در حل مسئله، تسلط بر رویکردهای یاددهی-یادگیری، و توانایی تعامل مؤثر با ذی‌نفعان مدرسه باشند (Base & Abad, 2025).

یکی از محورهای مهم در فهم شایستگی‌های مدیران، توجه به فرهنگ سازمانی مدرسه و نقش مدیر در شکل‌دهی این فرهنگ است. فرهنگ مدرسه، همچون هوایی است که اعضای مدرسه در آن تنفس می‌کنند و کیفیت آن به‌طور مستقیم بر احساس امنیت، انگیزش، و عملکرد دانش‌آموزان و معلمان اثر می‌گذارد. پژوهش‌های کلاسیک در حوزه رهبری آموزشی نشان می‌دهد که مدیرانی که فرهنگ مدرسه را بر پایه احترام، همکاری، اعتماد، نوآوری و یادگیری می‌سازند، بیشترین تأثیر را بر رشد حرفه‌ای معلمان و بهبود عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان دارند (Deal & Peterson, 2024). بنابراین شایستگی مدیر تنها در مهارت‌های فنی خلاصه نمی‌شود، بلکه شامل توانایی ایجاد فرهنگ سازمانی سالم و پایدار است.

در سطح بین‌المللی نیز توجه پژوهشگران به اهمیت شایستگی‌های مدیران رو به افزایش است. در پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه مدیریت آموزشی، بر مهارت‌های تحلیلی، قدرت تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، هدایت تغییرات آموزشی، و رهبری مشارکتی تأکید ویژه‌ای شده است (Nhlumayo & Mabeleng, 2025). افزون بر این، ادبیات پژوهش نوعی اجماع نظری درباره این موضوع را گزارش می‌کند که مدیران توانمند می‌توانند نقش کلیدی در افزایش حرفه‌ای‌سازی معلمان ایفا کنند؛ به‌گونه‌ای که کیفیت تدریس، میزان انگیزش و سطح تعهد حرفه‌ای معلمان تحت تأثیر مستقیم شایستگی مدیر قرار می‌گیرد (Rofiq, 2024).

در کشورهای در حال توسعه، از جمله عراق، چالش‌های گسترده‌تری در مسیر بهبود عملکرد آموزشی وجود دارد. گزارش‌های بین‌المللی بیان می‌کند که نظام آموزشی عراق با مشکلاتی همچون کمبود منابع آموزشی، ضعف ساختارهای حمایتی، کیفیت پایین محیط‌های یادگیری، و کمبود کادر مدیریتی آموزش‌دیده مواجه است (Unesco, 2022). علاوه بر آن، آسیب‌های ناشی از بحران‌های اجتماعی و سال‌ها بی‌ثباتی سیاسی و اقتصادی، فشارهای مضاعفی را بر مدارس و مدیران تحمیل کرده است. داده‌های منتشرشده درباره شکاف‌های آموزشی عراق نیز نشان می‌دهد که یکی از اصلی‌ترین عوامل کاهش کیفیت آموزش، نبود مدیرانی با شایستگی حرفه‌ای مناسب است (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, 2021). این وضعیت ضرورت پژوهش‌های عمیق درباره شایستگی‌های مدیران را بیش از پیش آشکار می‌سازد.

در این میان، بررسی‌های انجام‌شده در زمینه شایستگی مدیران در کشورهای منطقه نشان می‌دهد که کمبود شایستگی در میان مدیران مدارس پیامدهایی همچون کاهش انگیزه معلمان، ضعف فرهنگ مدرسه، ناکارآمدی فرآیندهای یاددهی-یادگیری و کاهش اعتماد والدین را به همراه

دارد (Alzidi, 2023). در عراق نیز این مسئله مشاهده می‌شود؛ به گونه‌ای که مطالعات بومی نشان داده‌اند معلمان زمانی انگیزه بیشتری برای فعالیت دارند که مدیر مدرسه توانایی رهبری آموزشی، هدایت اخلاقی و قدرت الهام‌بخشی داشته باشد. این یافته‌ها بیان می‌کند که شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران، نه تنها بر عملکرد معلمان تأثیر دارد، بلکه جامعه مدرسه را به سمت خلاقیت، نوآوری و پایداری آموزشی سوق می‌دهد.

در حوزه نظری نیز چارچوب‌های گوناگونی برای تبیین شایستگی‌های مدیران مدارس ارائه شده است. برخی پژوهشگران بر شایستگی‌های فردی همچون هوش هیجانی، خودآگاهی، انعطاف‌پذیری، مهارت‌های ارتباطی و توانایی مدیریت احساسات تأکید دارند (Gul, 2024). گروهی دیگر شایستگی‌های مدیریتی همچون برنامه‌ریزی، تصمیم‌سازی، مدیریت منابع، تحلیل اطلاعات و توانایی حل مسئله را مهم‌ترین عوامل موفقیت مدیران می‌دانند (Taghipour et al., 2022). برخی دیگر نیز معتقدند که شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی، نظیر صداقت، عدالت و مسئولیت‌پذیری، از ارکان اصلی مدیریت آموزشی مؤثر هستند (Behdarafshan et al., 2024).

از سوی دیگر، نقش سرمایه اجتماعی در شکوفایی شایستگی‌های مدیران، جنبه‌ای است که در تحقیقات اخیر برجسته شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مدیریت مؤثر زمانی شکل می‌گیرد که تعاملات حرفه‌ای، مشارکت‌های درون‌مدرسه‌ای، اعتماد میان کارکنان و همکاری گروهی در سطح بالا وجود داشته باشد (Ghafari et al., 2024). چنین شرایطی مدیر را قادر می‌سازد تا از ظرفیت‌های جمعی برای ارتقای کیفیت آموزش بهره‌برداری کند.

همچنین، مطالعات انجام‌شده در زمینه رهبری ارزشی نشان می‌دهد که توجه به ارزش‌ها، اخلاق حرفه‌ای و تعهدات انسانی می‌تواند توان خلاقیت دانش‌آموزان و معلمان را افزایش دهد و فضای مدرسه را به محیطی الهام‌بخش و یادگیرنده تبدیل کند (Shaqura, 2024). این یافته‌ها بیان می‌کند که شایستگی مدیران تنها به مهارت‌های مدیریتی خلاصه نمی‌شود، بلکه شامل توانایی رهبری مبتنی بر ارزش‌ها نیز هست. پژوهش‌های انجام‌شده در کشور عراق نیز بیانگر کمبود الگوهای شایستگی متناسب با نیاز نظام آموزشی این کشور است. به‌طور مثال، بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد که بسیاری از مدیران فاقد آموزش‌های لازم برای نقش‌های پیچیده خود هستند و این مسئله باعث کاهش کیفیت تصمیم‌گیری، ضعف برنامه‌ریزی و نبود نظارت مؤثر شده است (Hakim et al., 2024). مسائل دیگری همچون کمبود فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، نبود نظام ارزیابی مبتنی بر شایستگی و ضعف در رهبری آموزشی نیز از جمله چالش‌هایی هستند که بر عملکرد مدارس اثر منفی گذاشته‌اند (Mousavi, 2018).

در این میان، برخی پژوهشگران ایرانی نیز به موضوع شایستگی مدیران توجه کرده‌اند و نشان داده‌اند که ارزیابی مبتنی بر شایستگی می‌تواند باعث ارتقای عملکرد مدارس و افزایش کیفیت آموزش شود (Haj Hosseini et al., 2020). از سوی دیگر، نتایج برخی تحقیقات منطقه‌ای نیز نشان می‌دهد که توسعه حرفه‌ای مدیران نیازمند برنامه‌های آموزشی هدفمند و مبتنی بر شایستگی است؛ برنامه‌هایی که بر اساس نیازهای واقعی و بومی طراحی شده باشند (Nhlumayo & Mabeleng, 2025).

دسته‌ای دیگر از پژوهش‌ها بر نقش شایستگی‌های رهبری در هدایت برنامه‌های تحول آموزشی تأکید کرده‌اند. این پژوهش‌ها نشان می‌دهد مدیرانی که توانایی رهبری تحول‌آفرین دارند، بهتر می‌توانند معلمان را هدایت و توانمند کنند، از فناوری بهره‌گیرند و محیط یادگیری را ارتقا دهند (Sahrudin, 2025).

در کنار این موضوعات، برخی پژوهش‌ها نیز بیان می‌کنند که درک صحیح مدیران از شرایط آموزشی، نیاز دانش‌آموزان و مسائل مدرسه می‌تواند موجب تصمیم‌گیری‌های کارآمدتر شود و در نهایت موجب بهبود کیفیت آموزش گردد (Rasouli et al., 2024). نکته برجسته در ادبیات پژوهش این است که شایستگی‌های مدیران مدارس پدیده‌ای یک‌بعدی نیست، بلکه شبکه‌ای پیچیده و چندلایه از تعاملات فردی، اجتماعی، اخلاقی، مدیریتی و آموزشی است. از این‌رو تدوین یک مدل جامع و معتبر که بتواند این شایستگی‌ها را در قالب ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های دقیق شناسایی کند، ضرورتی اساسی برای سیاست‌گذاران آموزش و مدیران مدارس به شمار می‌رود (Qarlagi et al., 2017).

با توجه به اهمیت روزافزون نقش مدیران مدارس در پیشبرد توسعه آموزشی و نیز با توجه به نیاز شدید نظام آموزشی عراق به ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران، ضرورت دارد که الگوهای علمی و مبتنی بر شواهد برای شناسایی این شایستگی‌ها تدوین شوند. بر این اساس، هدف این پژوهش شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق است.

روش‌شناسی

پژوهش بر اساس هدف از نوع تحقیقات کاربردی است زیرا این پژوهش به دنبال شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق است، که می‌تواند کاربرد عملی داشته باشد. نوع پژوهش بر اساس پارادایم از نوع تحقیقات با پارادایم تفسیری است و بر اساس نوع داده از نوع تحقیقات کیفی است زیرا داده‌ها با روش تحلیل مضمون کشف و تحلیل شد. نوع پژوهش بر اساس ماهیت (روش گردآوری) تحلیل مضمون کیفی با تحلیل ادبیات است و بر اساس زمان گردآوری داده (اجرا) از نوع تحقیقات مقطعی است؛ زیرا در یک فاصله زمانی مشخص به جمع‌آوری داده‌ها پرداخته شد. نوع پژوهش بر اساس محیط گردآوری داده از نوع تحقیقات کتابخانه‌ای به دلیل مرور سیستماتیک ادبیات و میدانی به دلیل جمع‌آوری مستقیم داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان است.

در مرحله اول جامعه آماری شامل کلیه آثار علمی موجود در پایگاه‌های داده داخلی و خارجی است تا بتوان به یک درک جامع و عمیق از موضوع دست یافت. در مرحله اول و در بخش بررسی متون، از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند استفاده شد. این روش به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که مقالاتی را انتخاب کند که به طور خاص با موضوع پژوهش مرتبط هستند و از کیفیت علمی بالایی برخوردارند. انتخاب مقالات بر اساس معیارهای مشخص، به پژوهشگر کمک می‌کند تا به یک تحلیل جامع و عمیق از ادبیات موجود دست یابد و مدل‌های موجود را شناسایی کند.

جامعه آماری در مرحله بعدی شامل موارد زیر است:

- خبرگان نظری: شامل کلیه خبرگان نظری و تجربی خبرگان حوزه آموزش و پرورش، مدیران اجرایی و آموزشی وزارت تربیت عراق و مدیران با تجربه مدارس متوسطه بغداد هستند که به نوعی با موضوع شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس در ارتباط هستند.
- روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند است. در این روش نمونه‌گیری، به‌طور هدفمند از دو گروه اصلی خبرگان نظری و تجربی مشارکت‌کنندگان انتخاب شد. گروه خبرگان نظری را اساتید دانشگاه و گروه خبرگان تجربی تشکیل دادند. در این راستا با تکیه بر اصل اشباع نظری، ۲۰ نفر از خبرگان در فرایند مصاحبه شرکت کردند.

در پژوهش حاضر، یکی از روش‌های گردآوری داده‌ها، روش کتابخانه‌ای، با استفاده از منابع معتبر علمی و پژوهشی بود. این روش به پژوهشگر این امکان را داد که به بررسی و تحلیل ادبیات موجود در زمینه پژوهش بپردازد و از اسناد و قوانین موجود و همین‌طور یافته‌های پژوهش‌های پیشین بهره‌برد.

در این پژوهش، به‌منظور شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق، از روش مصاحبه نیمه عمیق استفاده شد. در این پژوهش، مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختاریافته طراحی شدند تا هم انعطاف‌پذیری لازم برای کشف موضوعات جدید فراهم شود و هم سؤالات کلیدی مرتبط با اهداف پژوهش مورد بررسی قرار گیرند. مصاحبه‌ها در مکان‌های راحت و آشنا برای شرکت‌کنندگان انجام شد تا احساس راحتی و امنیت بیشتری داشته باشند. هر مصاحبه به‌طور متوسط ۶۰ تا ۹۰ دقیقه به‌طول انجامید و با استفاده از ضبط‌کننده صوتی ثبت شد. پس از جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های ضبط‌شده به‌طور کامل متن‌نویسی شدند. سپس از روش تحلیل محتوای کیفی برای استخراج مفاهیم و الگوهای مشترک استفاده گردید.

در این مرحله به منظور پاسخ به سوال پژوهش و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مطالعه متون و مصاحبه‌ها، از روش تحلیل متون مصاحبه با نرم افزار MAXQDA نسخه Analytics Pro سال ۲۰۱۸ استفاده شد. این نوع تحلیل به محقق اجازه می‌دهد تا به طور آزادانه و بدون پیروی از یک چارچوب مشخص، داده‌ها را تحلیل کند.

یافته‌ها

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ که در ابتدا پیش‌پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در جدول زیر، بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه با مشارکت‌کنندگان توصیف آماری ویژگی‌های جمعیت شناختی شامل جنسیت، تجربه کاری، مدرک تحصیلی و تنوع جغرافیایی پرداخته می‌شود:

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان

ویژگی جمعیت‌شناختی	طبقه	فراوانی	بیشترین فراوانی	کمترین فراوانی
جنسیت	مرد	۱۲	مرد	زن
	زن	۸		
تجربه کاری (سال)	کمتر از ۱۰	۴	بیشتر از ۱۵	کمتر از ۱۰
	بین ۱۰ تا ۱۵	۶		
	بیشتر از ۱۵	۱۰		
مدرک تحصیلی	کارشناسی	۱	دکتری	کارشناسی
	کارشناسی‌ارشد	۴		
	دکتری	۱۵		
تنوع جغرافیایی	شهری (بغداد)	۱۴	شهری	روستایی
	روستایی	۶		

در ادامه، برای پاسخ به سوال زیر از روش تحلیل مضمون با رویکرد انعطاف پذیر استفاده شد که مراحل کلیدی این روش در پژوهش حاضر بررسی می‌شود:

ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق کدام است؟

برای پاسخ به سوال فوق، پس از مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش با ۲۰ خبره بر اساس پروتکل، مصاحبه شد. سپس با روش تحلیل مضمون با رویکرد انعطاف پذیر، مضامین شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق شناسایی، توسعه، نام گذاری و تفسیر شد و متون کلیدی حاصل از مصاحبه استخراج شد و گزاره‌های مرتبط با شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق برگرفته از متون کلیدی مصاحبه مشخص شد.

سپس بر اساس گزاره‌های مرتبط بر شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق، کدهای مربوط به شاخص‌های اولیه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق و همچنین تعداد، وزن، وضعیت مضامین مربوطه مشخص شد و در ادامه کدهای نهایی مربوط به شاخص‌های نهایی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق تعیین گردید و مضامین سازمان دهنده بعد از طبقه بندی بر مبنای مضامین پایه نهایی، بدست آمد. در نهایت در جدول زیر مضامین سازمان دهنده یا مولفه‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق آورده شده است.

جدول ۲. ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق

بعد	مولفه	شاخص
فردی	ارتباطی	توانایی برقراری ارتباط مؤثر و شفاف با همکاران
		گوش دادن محترمانه به نیازهای دانش‌آموزان
		قادر به برقراری ارتباط مؤثر با والدین
		ایفای نقش مثبت در ایجاد فضای ارتباطی مدرسه
	هیجانی	شناسایی احساسات و نیازهای معلمان
		شناسایی احساسات دانش‌آموزان
		اتخاذ تصمیمات مناسب در شرایط بحرانی بر اساس احساسات دیگران
		توانایی همدلی با دانش‌آموزان در شرایط چالشی
	تحول آفرین	کمک به دانش‌آموزان برای مدیریت احساسات منفی
		فراهم نمودن محیط آرام و حمایتی برای دانش‌آموزان
		هدایت معلمان به سمت اهداف مشترک
		توانمندی در تأثیرگذاری مثبت بر تیم آموزشی مدرسه
	تحلیل	ایجاد انگیزه در بین معلمان و دانش‌آموزان
		توانایی رهبری تیم در شرایط بحرانی
		اتخاذ تصمیمات بر اساس داده‌ها و اطلاعات قابل اعتماد
		در نظر گرفتن منافع همه ذینفعان در تصمیم‌گیری
	برنامه‌ریزی	توانایی تجزیه و تحلیل اطلاعات و واقعیت‌ها
		توضیح دادن تصمیمات خود به وضوح برای دیگران
		اتخاذ تصمیمات منطقی و صحیح در شرایط فشار روانی
		توانایی تفکیک وظایف امور مدرسه در شرایط مختلف تصمیم‌گیری
	علمی و تخصصی	توانایی تفکر منطقی و تحلیلی در مواجهه با مشکلات
		استفاده از تجربیات گذشته برای حل مسائل فعلی
		بهینه‌سازی زمان خود برای فعالیت‌ها
		زمان‌بندی مناسب جلسات و کارهای روزمره مدرسه
	آموزشی	تنظیم سریع زمان در مواقع اضطراری
		شناسایی آسان و راحت اولویت‌های خود
		شناسایی و حل سریع مشکلات آموزشی
		یافتن راهکارهای خلاقانه برای چالش‌های موجود
		پیشنهاد راهکارهای مؤثر برای مسائل با همکاری دیگران
		تسلط کافی بر روش‌های تدریس مختلف
		توانایی راهنمایی معلمان در انتخاب روش‌های تدریس مؤثر
		درک ضرورت به‌روز بودن در زمینه روش‌های تدریس
		یاری معلمان در بهبود روش‌های تدریس
		استفاده از بازخوردهای معلمان برای بهبود کیفیت تدریس
		توانایی تجزیه و تحلیل دقیق نتایج تحصیلی
		توانایی شناسایی نقاط قوت و ضعف آموزشی
		جمع‌آوری اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری‌های آموزشی از طریق ارزیابی‌های تحصیلی
		سازماندهی مناسب در برگزاری آزمون‌ها و ارزیابی‌ها
		بهره‌گیری از نتایج ارزیابی‌ها برای توسعه برنامه‌های آموزشی
		ارائه واکنش‌های سازنده و مفید بر اساس نتایج ارزیابی سایر معلمان
		ارائه راهکارهای عملی برای حل مشکلات آموزشی با همکاری دیگران
		توجه به شناسایی و حل مشکلات عملکرد آموزشی معلمان

تشخیص و برطرف نمودن نقاط ضعف آموزشی			
فناورانه	تسلط خوب بر فناوری‌های نوین آموزشی		
	راهنمایی معلمان در استفاده از فناوری‌های آموزشی		
	معتقد به کاربرد فناوری در فرآیند یادگیری		
	بهبود محیط یادگیری با استفاده از فناوری		
	اصرار به استفاده از فناوری‌های جدید در یادگیری		
حمایتی	کمک به همکاران در ارزیابی فرهنگی و اجتماعی دانش‌آموزان		
	کمک به مشاوره معلمان و دانش‌آموزان در زمینه مسائل آموزشی		
	توجه به اهمیت حمایت عاطفی از دانش‌آموزان در فرآیند یادگیری		
	یاری دانش‌آموزان در مواجهه با چالش‌های اجتماعی و عاطفی		
	توان سازماندهی مناسب برای نظارت بر عملکرد همکاران		
نظارت و کنترل	اولویت دانستن نظارت بر فعالیت‌های آموزشی	سازماندهی	
	توانایی تعیین زمان‌بندی مناسب برای ارزیابی‌ها		
	استفاده از برنامه‌ریزی مفید و اثربخش در پیاده‌سازی اهداف آموزشی		
	انجام ارزیابی‌های منظم از عملکرد معلمان		
	توانایی شناسایی نیازهای آموزشی معلمان طبق ارزیابی‌های خود		
بازخوردی	ارائه بازخوردهای سازنده و مفید بر اساس نتایج ارزیابی		
	اهمیت قائل شدن به ارائه بازخوردهای مثبت و تشویق‌کننده در زمان ارزیابی		
	درک اهمیت برقراری ارتباط مؤثر با معلمان در راستای ارزیابی‌های خود		
	توفیق در شناسایی ریشه مشکلات آموزشی و رفتاری معلمان		
	توانایی برقراری ارتباط مؤثر با دیگران		
اجتماعی	داشتن گفت‌وگوهای سازنده با والدین	تعاملی	
	توانایی تقویت ارتباطات منظم بین اعضای مدرسه		
	توجه به درک نیازها و احساسات معلمان و دانش‌آموزان		
	توانایی شناخت خوب احساسات دیگران		
	اهمیت ارائه فرصت‌هایی برای بیان احساسات و نظرات دیگران		
عاطفی	توجه به ایجاد حس مشارکت در بین اعضای مدرسه		
	نشان دادن همدلی در موقعیت‌های حساس به دانش‌آموزان و معلمان		
	ایجاد فضایی مثبت و حمایتی برای تمامی اعضای مدرسه		
	مدیریت فعالیت‌ها و رویدادهای اجتماعی مدرسه		
	متعهد به تقویت همکاری و مشارکت بین معلمان و دانش‌آموزان		
توجه به روابط اجتماعی مثبت در مدرسه و تقویت آن			
حفظ تعادل بین کار تیمی و استقلال فردی			

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق ساختاری چندبعدی دارد که شامل ابعاد فردی، مدیریتی، علمی و تخصصی، نظارت و کنترل و اجتماعی است. این نتایج نشان می‌دهد که مدیریت آموزشی مؤثر حاصل ترکیب مهارت‌های بین‌فردی، رهبری آموزشی، توانمندی‌های تخصصی و قابلیت‌های تحلیلی و برنامه‌ریزی است. تحلیل نتایج بیانگر آن است که مدیران مدارس برای ایفای نقش رهبری آموزشی و تحقق اهداف مدرسه به مجموعه‌ای از شایستگی‌های یکپارچه نیازمندند که هر بعد آن نقش مستقلاً در ارتقای عملکرد مدرسه ایفا می‌کند. این یافته‌ها با ادبیات نظری حوزه مدیریت و رهبری آموزشی هم‌خوانی دارد و نشان می‌دهد که مدیران مدارس امروزی باید توانایی‌های چندوجهی داشته باشند تا بتوانند در محیط‌های آموزشی پیچیده، نقش مؤثری ایفا کنند.

نخستین بعد شناسایی شده یعنی بعد فردی، شامل مؤلفه‌های ارتباطی، هیجانی و تحول‌آفرین است. حضور این مؤلفه‌ها در شایستگی‌های مدیران نشان‌دهنده اهمیت روزافزون مهارت‌های نرم در مدیریت آموزشی است. این یافته با نتایج پژوهش‌های بین‌المللی که بر نقش مهارت‌های ارتباطی و هیجانی مدیران مدرسه تأکید کرده‌اند، هم‌سو است. به‌عنوان نمونه، پژوهش Gul (2024)، همچنین پژوهش Shaqura نشان می‌دهد که آنان برای مدیریت فشارهای محیطی و تعامل مؤثر با کارکنان برجسته می‌کند (Gul, 2024). همچنین پژوهش Shaqura (2024) مدیرانی که از رهبری مبتنی بر ارزش‌ها و همدلی برخوردارند، می‌توانند خلاقیت و انسجام بیشتری در مدرسه ایجاد کنند (Shaqura, 2024). مؤلفه تحول‌آفرینی نیز در این پژوهش اهمیت ویژه‌ای داشت که با دیدگاه‌های مطرح‌شده در ادبیات رهبری آموزشی هم‌خوانی دارد. Leithwood معتقد است مدیران تحول‌آفرین قادرند معلمان را به مشارکت فعال تشویق کنند و مدرسه را به سمت بهبود مستمر سوق دهند (Leithwood et al., 2020). بنابراین وجود این سه مؤلفه نشان می‌دهد که مدیران مدارس عراق نیازمند تقویت مهارت‌های بین‌فردی و رهبری تحول‌آفرین هستند.

بعد مدیریتی شامل مؤلفه‌های تحلیل و برنامه‌ریزی است. نتایج نشان داد که مدیران برای اتخاذ تصمیمات درست و هدایت مدرسه به سمت اهداف آموزشی، باید مهارت تحلیل داده‌ها، توانایی تشخیص اولویت‌ها و قدرت برنامه‌ریزی مؤثر را داشته باشند. این نتیجه با یافته‌های Base درباره ضرورت تربیت مدیران مدرسه برای ایفای نقش‌های قرن بیست‌ویکم هم‌راستا است؛ وی تأکید می‌کند که مدیران باید توانایی تحلیل پیچیدگی‌های محیط آموزشی را داشته باشند و بتوانند تصمیم‌های مبتنی بر شواهد اتخاذ کنند (Base & Abad, 2025). همچنین Rofiq نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین عوامل ارتقای شایستگی معلمان، وجود مدیرانی است که توان برنامه‌ریزی دقیق، هدایت آموزشی و تحلیل عملکرد را داشته باشند (Rofiq, 2024). یافته‌های این پژوهش درباره اهمیت تحلیل و برنامه‌ریزی با این دیدگاه‌ها مطابقت دارد و بر ضرورت تقویت مهارت‌های مدیریتی مدیران مدارس متوسطه عراق تأکید می‌کند.

بعد علمی و تخصصی نیز یافته مهم دیگری بود. این بعد شامل مؤلفه‌های آموزشی، فناوری و حمایتی است. مؤلفه آموزشی با نقش مدیران در هدایت فرآیند تدریس و یادگیری پیوند دارد. این یافته با نتایج پژوهش Rasouli هم‌راستا است که نشان می‌دهد شایستگی حرفه‌ای مدیران تأثیر مستقیم بر توسعه پایدار آموزشی و عملکرد معلمان دارد (Rasouli et al., 2024). همچنین مؤلفه فناوری نیز نشان‌دهنده ضرورت بهره‌گیری مدیران از فناوری‌های نوین آموزشی است. یافته‌های پژوهش‌های بین‌المللی نیز نشان می‌دهد که استفاده از فناوری می‌تواند موجب بهبود یادگیری و افزایش کیفیت تدریس شود (Nhlumayo & Mabeleng, 2025). در کنار این مؤلفه‌ها، وجود مؤلفه حمایتی تأکید می‌کند که مدیران باید نقش مشاور، هدایت‌گر و پشتیبان معلمان و دانش‌آموزان را بر عهده بگیرند. این نتیجه با پژوهش Sahrudin که نشان می‌دهد مدیران با به‌کارگیری ارزش‌های اسلامی و حمایت عاطفی از معلمان، موجب ارتقای شایستگی‌های آنان می‌شوند، هماهنگ است (Sahrudin, 2025).

بعد نظارت و کنترل که در یافته‌های این پژوهش شناسایی شد، شامل مؤلفه‌های سازماندهی و بازخوردی است. نقش نظارت سازنده بر عملکرد معلمان و فراهم کردن بازخورد مؤثر، یکی از اساسی‌ترین ابعاد مدیریت آموزشی به‌شمار می‌رود. یافته‌های این پژوهش با نتایج Behdarafshan هم‌سو است؛ آن‌ها نشان دادند که نظارت حرفه‌ای و بازخورد مبتنی بر شایستگی می‌تواند موجب ارتقای اخلاق حرفه‌ای و بهبود عملکرد معلمان شود (Behdarafshan et al., 2024). همچنین پژوهش Haj Hosseini تأکید می‌کند که ارزیابی مبتنی بر شایستگی، ابزار مهمی برای سنجش عملکرد مدیران و هدایت آنان به‌سوی توسعه حرفه‌ای مستمر است (Haj Hosseini et al., 2020). بنابراین یافته‌های پژوهش حاضر درباره نیاز مدیران به شایستگی‌های نظارتی و ارزیابی، کاملاً با ادبیات موجود هم‌خوانی دارد.

بعد اجتماعی، آخرین بعد شناسایی‌شده در این پژوهش، شامل مؤلفه‌های تعاملی و عاطفی است. نتایج بیان کردند که مدیران مدارس باید توانایی ایجاد ارتباط مثبت با معلمان، دانش‌آموزان و والدین را داشته باشند و بتوانند مشارکت، همدلی، اعتماد و همکاری را در محیط مدرسه تقویت کنند. این یافته‌ها با پژوهش Ghafari هم‌راستا است؛ وی سرمایه اجتماعی را عامل کلیدی در توسعه حرفه‌ای مدیران و شکل‌گیری

محیط مدرسه سالم می‌داند (Ghafari et al., 2024). علاوه بر این، پژوهش Hakim که درباره الگوی شایستگی مدیران راهبردی عراق است، اشاره می‌کند که تعاملات مثبت و مؤثر مدیران می‌تواند نقشی مهم در کارآمدی فرآیندهای آموزشی و افزایش تاب‌آوری سازمانی ایفا کند (Hakim et al., 2024). در همین راستا Deal نیز بر نقش مدیران در شکل‌دهی فرهنگ مدرسه و اهمیت تعاملات انسانی در بهبود فضای یادگیری تأکید دارد (Deal & Peterson, 2024).

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر هم‌سو با پژوهش‌های Qarlagi و Mousavi است که تأکید کرده‌اند شایستگی‌های مدیران مدارس باید در قالب یک مدل جامع شامل قابلیت‌های آموزشی، مدیریتی، اخلاقی و اجتماعی تعریف شود (Mousavi, 2018; Qarlagi et al., 2017). همچنین یافته‌ها با پژوهش Taghipour که بر ضرورت طراحی الگوهای بومی برای شناسایی شایستگی‌های مدیران تأکید کرده، هم‌خوانی دارد (Taghipour et al., 2022). شرایط نظام آموزشی عراق نیز که در گزارش‌های UNESCO و OCHA بیان شده، بر نیاز فوری به ارتقای شایستگی‌های مدیران تأکید می‌کند (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, 2021; Unesco, 2022).

در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر یک پیام کلیدی دارند: شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس یک ساختار چندبعدی است که تنها با تقویت هم‌زمان مهارت‌های فردی، مدیریتی، تخصصی، اجتماعی و نظارتی قابل توسعه و بهبود است. وجود این ابعاد در کنار یکدیگر امکان ایجاد رهبری آموزشی اثربخش، شکل‌دهی فرهنگ مدرسه مثبت و ارتقای کیفیت یادگیری را فراهم می‌کند. یافته‌ها همچنین بر ضرورت توسعه برنامه‌های آموزشی ویژه مدیران مدارس متوسطه عراق تأکید دارد؛ برنامه‌هایی که نه تنها بر دانش تخصصی، بلکه بر مهارت‌های ارتباطی، رهبری تحول‌آفرین، مدیریت فناوری، نظارت مبتنی بر شایستگی و تعاملات اجتماعی تمرکز کنند.

این پژوهش مانند هر مطالعه کیفی دیگر دارای محدودیت‌هایی است. نخست، داده‌ها بر اساس مصاحبه با گروهی محدود از خبرگان گردآوری شدند و ممکن است دیدگاه‌های همه مدیران مدارس عراق را بازنمایی نکنند. دوم، ماهیت کیفی پژوهش امکان تعمیم نتایج به کل جامعه آماری را محدود می‌کند. سوم، تحلیل مضمون وابسته به تفسیر پژوهشگران است و هرچند تلاش شد روایی و پایایی رعایت شود، اما احتمال دخالت ذهنیت پژوهشگر از بین نمی‌رود. چهارم، کمبود منابع بومی مرتبط با شایستگی مدیران در عراق باعث شد که بخش مهمی از مبانی نظری بر پژوهش‌های خارجی مبتنی باشد.

پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده از روش‌های ترکیبی یا کمی برای سنجش دقیق‌تر شایستگی‌های مدیران استفاده کنند. همچنین طراحی ابزار استاندارد مبتنی بر شاخص‌های شناسایی‌شده، می‌تواند زمینه انجام پژوهش‌های میدانی گسترده‌تر را فراهم کند. بررسی اثر شایستگی‌های مدیران بر پیامدهای آموزشی همچون عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان یا رضایت معلمان نیز حوزه‌ای ارزشمند برای تحقیقات آینده است. علاوه بر این، پژوهش‌های مقایسه‌ای بین استان‌های مختلف عراق یا میان کشورهای منطقه می‌تواند به غنای ادبیات موضوع کمک کند.

ضروری است دوره‌های آموزشی ویژه‌ای برای مدیران مدارس متوسطه طراحی شود که بر توسعه مهارت‌های ارتباطی، مدیریتی، رهبری آموزشی و استفاده از فناوری تأکید کند. ایجاد نظام ارزیابی مبتنی بر شایستگی برای انتخاب و ارتقای مدیران می‌تواند کیفیت مدیریت آموزشی را افزایش دهد. همچنین پیشنهاد می‌شود ساختارهایی برای حمایت حرفه‌ای مدیران، شامل کارگاه‌های تخصصی، شبکه‌های یادگیری و برنامه‌های مربی‌گری، ایجاد شود تا فرایند یادگیری مستمر و رشد حرفه‌ای آنان تقویت گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

The professional competencies of school principals are recognized as fundamental drivers of educational quality, teacher performance, and student learning outcomes. In contemporary educational systems—especially in developing and post-conflict contexts—the role of the school principal has expanded beyond administrative oversight to encompass instructional leadership, ethical stewardship, strategic visioning, and emotional management. Global studies emphasize that successful school leadership relies on a multidimensional competency structure that integrates personal, managerial, instructional, social, and supervisory abilities (Leithwood et al., 2020). In the context of Iraq, where the education system continues to grapple with the consequences of prolonged instability, resource shortages, and structural inconsistencies, the need for clearly defined and evidence-based leadership competencies becomes even more crucial (Unesco, 2022). Reports indicate significant gaps in leadership preparation, fragmented professional development systems, and variability in leadership quality across secondary schools, all of which have contributed to inconsistency in learning outcomes nationwide (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, 2021). Recent regional and international research demonstrates that principals' competencies directly influence instructional improvement efforts, teacher motivation, classroom management practices, and the establishment of healthy school cultures (Alzidi, 2023). Studies also highlight the significance of personal and interpersonal competencies, such as communication skills, emotional intelligence, and transformational leadership qualities, in building trust, enhancing staff morale, and ensuring resilience in school environments (Gul, 2024). Complementing these views, research has shown that leadership grounded in values, ethics, and integrity strengthens organizational cohesion and fosters creativity and innovation among teachers and students (Shaqura, 2024).

Beyond interpersonal and ethical competencies, effective school leadership demands strong analytical, managerial, and planning skills. In their conceptual work on 21st-century school leaders, Base and Abad describe modern leadership as a data-driven and strategically informed practice that requires principals to interpret information, prioritize actions, allocate resources optimally, and implement instructional reforms systematically (Base & Abad, 2025). Similarly, research on professional accountability frameworks affirms

that competency-based evaluation and development systems foster higher levels of responsibility, efficiency, and instructional quality among school leaders (Haj Hosseini et al., 2020).

The scholarly literature from Iran and the broader region indicates that lack of competency frameworks often leads to ineffective leadership practices, inconsistent administrative decision-making, and reduced teacher engagement (Mousavi, 2018; Qarlagi et al., 2017). In contrast, models that incorporate professional ethics, supervisory excellence, and social capital demonstrate a profound influence on administrators' ability to guide instructional practices and foster collaborative learning environments (Behdarafshan et al., 2024; Ghafari et al., 2024). These findings strongly align with international claims that school culture—shaped primarily by principals—serves as the backbone of organizational effectiveness and long-term sustainability (Deal & Peterson, 2024).

Given these insights, there is a clear need for competency models that are culturally grounded, contextually relevant, and empirically validated. Existing research conducted within Iraq reveals that school leadership struggles arise from insufficient training, limited instructional expertise, and underdeveloped supervisory systems (Hakim et al., 2024). Moreover, studies on teacher performance improvements emphasize that principals who actively support instructional methods, technological implementation, and social-emotional well-being of staff contribute to higher professional competence among teachers (Rofiq, 2024). Additional evidence suggests that school principals in developing contexts require systematic professional development programs to build capacities in pedagogical leadership, strategic planning, and professional collaboration (Nhlumayo & Mabeleng, 2025).

In light of these regional and international perspectives, examining and conceptualizing the professional competencies of Iraqi school principals is essential to strengthening the nation's educational infrastructure and improving students' learning trajectories. Although scattered studies exist, a comprehensive and empirically grounded framework tailored to the unique social, structural, and cultural realities of Iraq remains absent. Addressing this gap is critical for establishing standardized competency expectations, guiding leadership preparation programs, and informing national policy reforms aimed at improving school leadership.

Therefore, the present study aims to identify the dimensions, components, and indicators of professional competencies of Iraqi secondary school principals using a qualitative thematic analysis approach.

Methods and Materials

This study employed a qualitative research design grounded in thematic content analysis. Data were collected through two primary sources: an extensive review of theoretical and empirical literature and semi-structured interviews with 20 experts comprising educational administrators, university scholars, and senior practitioners. Purposive sampling was used to select participants, and data collection continued until theoretical saturation was achieved.

Interviews lasted between 60 and 90 minutes and were transcribed verbatim. Data analysis proceeded through iterative coding stages, including open, axial, and selective coding. The analysis was supported by MAXQDA software. Reliability was enhanced through peer debriefing and inter-coder agreement checks, while validity was addressed through triangulation and member-checking procedures.

Findings

The thematic analysis resulted in identifying a multidimensional model consisting of five major competency dimensions, each divided into several components and further operationalized through specific behavioral indicators.

1. **Personal Competencies** emerged as fundamental to effective leadership and included:
 - **Communication competence**, reflected in clarity, empathy, and constructive dialogue with stakeholders.

- **Emotional competence**, which encompassed recognizing emotions in others, managing crises, and supporting staff and students.
 - **Transformational competence**, which involved motivating teams, inspiring shared goals, and influencing positive change.
2. **Managerial Competencies** included:
- **Analytical competence**, covering evidence-based decision-making, prioritization, and logical problem-solving.
 - **Planning competence**, such as scheduling, time management, and proactive identification of instructional challenges.
3. **Scientific and Specialized Competencies** comprised:
- **Instructional competence**, including guiding teachers, understanding pedagogical methods, and analyzing student performance.
 - **Technological competence**, referring to the integration of educational technologies into teaching–learning processes.
 - **Supportive competence**, which involved assisting teachers and students in academic, emotional, and social matters.
4. **Supervision and Control Competencies** were organized around:
- **Organizational competence**, related to evaluation planning, monitoring instructional performance, and identifying staff training needs.
 - **Feedback competence**, demonstrated through constructive assessment, improvement-oriented communication, and timely corrective guidance.
5. **Social Competencies** included:
- **Interactive competence**, emphasizing collaboration, rapport-building, and consistent communication with parents and stakeholders.
 - **Emotional–social competence**, reflected in empathy, school climate management, and fostering collective responsibility.

The model provides a comprehensive, interdependent representation of the competencies required for successful leadership in Iraqi secondary schools.

Discussion and Conclusion

The findings reveal that professional competencies of Iraqi secondary school principals encompass a complex interplay of personal attributes, managerial skills, instructional expertise, supervisory capacities, and social–emotional abilities. These results indicate that effective leadership relies not on isolated skills but on an integrated competency structure that enables principals to respond to dynamic educational challenges, guide instructional improvement, and cultivate a supportive learning environment.

The identification of communication, emotional, and transformational competencies as core personal attributes highlights the centrality of humanistic and relational leadership. The emphasis on analytical and planning competencies underscores the importance of data-driven decision-making and strategic foresight in modern school management. Moreover, the presence of instructional, technological, and supportive components within the scientific–specialized domain reflects the evolving expectations of principals as instructional leaders who guide pedagogical practices and foster professional growth. The supervisory dimension reinforces the essential role of monitoring and constructive feedback in elevating instructional quality, while the social dimension demonstrates the need for emotional intelligence and collaborative engagement within school communities.

Overall, this study presents a comprehensive competency framework that can serve as the foundation for leadership development programs, performance evaluation systems, and policy reforms aimed at improving school leadership in Iraq. By articulating a structured and empirically grounded set of professional

competencies, the study contributes to enhancing the quality, coherence, and effectiveness of educational leadership in secondary schools.

References

- Alzidi, A. (2023). The impact of principals' competencies on teacher motivation in Iraqi secondary schools. *Journal of Educational Research in Iraq*, 15(3), 45-67. https://www.researchgate.net/publication/380437819_The_Impact_of_Principal_on_Teacher_Motivation_in_Secondary_Schools
- Base, R., & Abad, R. (2025). A Conceptual Framework for Preparing 21st-Century School Leaders: Aligning Qualification Standards with the Evolving Role of the Principal. *International Journal*, 5(01). <https://ijssers.org/wp-content/uploads/2025/01/08-1701-2025.pdf>
- Behdarafshan, A. A., Amirian Zadeh, M., Zarei, R., & Ahmadi, E. (2024). Design and Evaluation of a Model for the Components of Professional Ethics for School Administrators (Mixed Approach). *Innovations in Educational Management*, 77(20), 1-20. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/2248954/>
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (2024). Shaping school culture: The heart of leadership. *Journal of Organizational Culture*, 30(1), 200-220. [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=aBesDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Deal,+T.+E.+and+K.+D.+Peterson+\(2024\).+%22Shaping+school+culture:+The+heart+of+leadership.%22+Journal+of+Organization+Culture+30\(1\):+200-220.+%09&ots=ahtwqk7IP4&sig=e4Y97QSHYA8nHX7RaVCr4SeMDFM](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=aBesDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Deal,+T.+E.+and+K.+D.+Peterson+(2024).+%22Shaping+school+culture:+The+heart+of+leadership.%22+Journal+of+Organization+Culture+30(1):+200-220.+%09&ots=ahtwqk7IP4&sig=e4Y97QSHYA8nHX7RaVCr4SeMDFM)
- Ghafari, M. A., Zakeri, M., & Nasirian, J. (2024). Thematic Analysis of the Structural Role of Social Capital in the Professional Development Model of Elementary School Administrators. *Social Capital Management*, 11(4), 405-416. https://jscm.ut.ac.ir/article_98740.html
- Gul, R. N. (2024). The contribution of the personal characteristics of school principals in their administrative competence to face pressures in schools in East Jerusalem. *Educational Research and Innovation Journal*. https://erij.journals.ekb.eg/article_323671.html
- Haj Hosseini, S., Batmani, F., & Hossein Pour, S. (2020). Presenting a Competency-Based Evaluation Model for Elementary School Administrators. *School Management*, 8(4), 160-181. <https://www.sid.ir/paper/956999/fa>
- Hakim, M., Soltani, M. R., Farzin, M., & Mehrabani, G. A. (2024). Designing a Competency Model for Strategic Managers in the Republic of Iraq. *Strategic Studies in National Defense Management*, 8(32), 55-86. https://issk.sndu.ac.ir/article_3377.html
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Mousavi, M. (2018). *Professional Competencies in Educational Management*. Tehran: School Publications.
- Nhlumayo, B. S., & Mabeleng, M. I. (2025). Professional Development Needs for School Leaders: A Case of Lesotho Secondary School Principals. *Journal of Culture and Values in Education*, 8(1), 208-223. <https://doi.org/10.46303/jcve.2025.12>
- Office for the Coordination of Humanitarian Affairs. (2021). *Gaps in formal education consortium Iraq*. <https://inee.org/pt/node/11675>
- Qarlagi, S., Sahraei Biravand, M., & Soleimani, A. (2017). *Professional Competencies of Administrators and Educational Leaders*. Research Institute for Education Studies.
- Rasouli, M. R., Tarei, G., & Baghaei, H. (2024). Antecedents and Consequences of Professional Competency of School Administrators with Emphasis on Environmental Sustainability and Sustainable Development. *Management and Educational Perspective*, 20(6), 4-25. https://www.jmep.ir/article_196271.html
- Rofiq, M. H. (2024). The Principal's Leadership in Improving Teachers' Professional Competence at SDN. *Journal of Education and Learning Innovation*, 1(2), 217-229. <https://doi.org/10.59373/jelin.v1i2.64>
- Sahrudin, S. (2025). Implementation of Islamic Leadership Values by School Principals in Enhancing Teacher Competence in Public Junior High Schools in Indramayu. *Eduprof: Islamic Education Journal*, 7(1), 140-161. <https://doi.org/10.47453/eduprof.v7i1.348>
- Shaqura, M. Y. (2024). Director of schools in the southern governorates of Palestine for management by values and their impact on the level of outstanding creativity of their scholars. *Educational Research and Innovation Journal*. https://erij.journals.ekb.eg/article_323723.html
- Taghipour, A., Qasemi Zadeh, A., & Mo'tamed, H. R. (2022). Identifying Professional Competencies of Educational Administrators in Secondary Schools. *Human Resource Management Research*, 14(3), 255-281. https://hrmj.ihu.ac.ir/ml/%20https://hrmj.ihu.ac.ir/article_207424.html
- Unesco. (2022). *Education in Iraq: Challenges and opportunities*.