



## ارائه مدل صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس متوسطه استان ذی‌قار کشور عراق با توجه به شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع

علی فرحان محمد السهلانی<sup>۱</sup>، محبوبه سادات فدوی<sup>۲</sup>، وسام نایف عدنان الزیدی<sup>۳</sup>، مسلم شجاعی<sup>۴</sup>

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

۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه ذی قار، ذی قار، عراق

۴. استادیار، گروه آموزش معارف اسلامی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

\* ایمیل نویسنده مسئول: MFadavi@iau.ac.ir

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس متوسطه استان ذی قار کشور عراق با توجه به شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع بود. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا، کیفی (با تحلیل مضمون) انجام شد. جامعه پژوهش در بخش کیفی خبرگان و صاحب‌نظران حوزه آموزش و پرورش کشور عراق بودند که در بخش کیفی بر اساس قاعده اشباع نظری تعداد ۱۵ نفر با روش نمونه گیری هدفمند انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته و بررسی اسناد و متون تخصصی بود. روایی محتوایی در بخش کیفی توسط خبرگان تایید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون با کدگذاری مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد ۸۴ کد پایه از مصاحبه‌ها استخراج گردید و تعداد ۷ کد فراگیر (توانمندسازی کارکنان، مدیریت منابع، بهبود فرآیند یادگیری، رضایت ذینفعان، نوآوری در مدیریت، ارزیابی عملکرد، چالش‌های مدیریت کیفیت جامع) و ۲۸ کد سازمان دهنده آموزش مستمر، حمایت و مشاوره، تشویق نوآوری، بازخورد دوسویه، تخصیص بهینه منابع، همکاری با سازمان‌های محلی، فناوری در مدیریت منابع، پایش و ارزیابی مستمر، روش‌های تدریس نوین، ارزیابی مستمر عملکرد یادگیری، یادگیری ترکیبی، ارتقای دانش معلمان، نظرسنجی و بازخورد، جلسات مشورتی، تحلیل داده‌ها، شفاف‌سازی ارتباطات، فناوری‌های آموزشی، سیستم‌های پاداش‌دهی، برنامه‌های میان‌رشته‌ای، ارتباطات نوآورانه، شاخص‌های ترکیبی، تحلیل داده‌های آموزشی، بازخورد سازمان‌های نظارتی، جلسات ارزیابی داخلی، مقاومت در برابر تغییر، محدودیت منابع مالی، فرهنگ کیفیت و برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر به عنوان کدهای محوری عناصر صلاحیت‌های مدیریتی مدیران با توجه به شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع شناسایی شدند. مدیریت کیفیت جامع یکی از راهبردهای اساسی برای بهبود مستمر در سازمان‌ها، از جمله مدارس و نهادهای آموزشی است. این رویکرد بر ارتقای مستمر فرآیندها، افزایش رضایت ذی‌نفعان و بهبود بهره‌وری تمرکز دارد. با این حال، اجرای مدیریت کیفیت جامع با چالش‌های مختلفی همراه است که می‌تواند تأثیر مستقیمی بر توانایی مدیران در اداره مدارس و بهبود فرآیندهای یادگیری داشته باشد. مدیرانی که قادر به شناسایی و غلبه بر این چالش‌ها باشند، می‌توانند عملکرد بهتری در مدیریت سیستم‌های آموزشی و بهینه‌سازی فرآیندهای یادگیری داشته باشند.

**کلیدواژه‌گان:** صلاحیت‌های مدیریتی، مدیران مدارس، مدیریت کیفیت جامع

تاریخ ارسال: ۱۸ تیر ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۸ آبان ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۷ آبان ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۳۰ آذر ۱۴۰۳

---

# Presenting a Model of Managerial Competencies for Secondary School Principals in Dhi Qar Province, Iraq, Based on Total Quality Management Indicators

Ali Farhan Mohammed Alsahlane<sup>1</sup>, Mahboubeh Sadat Fadavi<sup>2\*</sup>, Wisam Nayyef Adnan Alzaide<sup>3</sup>, Moslem Shojaei<sup>4</sup>

1. Ph.D. Student, Department of Educational Management, Isf.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

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

3. Assistant Professor, Department of Educational Management, University of Thi Qar, Thi Qar, Iraq

4. Assistant Professor, Islamic Education Department, Farhangian University, Tehran, Iran

\*Corresponding Author's Email: MFadavi@iau.ac.ir

---

## Abstract

The purpose of the present study was to present a model of managerial competencies for secondary school principals in Dhi Qar Province, Iraq, based on Total Quality Management (TQM) indicators. This study was applied in purpose and qualitative in method (thematic analysis). The research population in the qualitative part consisted of experts and specialists in the field of education in Iraq. In the qualitative stage, based on the principle of theoretical saturation, 15 participants were selected through purposive sampling. The research instruments included semi-structured interviews and a review of specialized documents and texts. Content validity in the qualitative section was confirmed by experts. For data analysis, thematic analysis was used through coding of basic themes, organizing themes, and global themes. Findings showed that 84 basic codes were extracted from the interviews, leading to the identification of 7 global codes (employee empowerment, resource management, improvement of the learning process, stakeholder satisfaction, innovation in management, performance evaluation, and challenges of total quality management) and 28 organizing codes. These organizing codes included continuous training, support and counseling, encouragement of innovation, two-way feedback, optimal allocation of resources, cooperation with local organizations, technology in resource management, continuous monitoring and evaluation, modern teaching methods, continuous assessment of learning performance, blended learning, teacher knowledge enhancement, surveys and feedback, consultative meetings, data analysis, communication transparency, educational technologies, reward systems, interdisciplinary programs, innovative communications, composite indicators, analysis of educational data, feedback from regulatory bodies, internal evaluation sessions, resistance to change, financial resource limitations, quality culture, and flexible planning. These elements were identified as the central components of managerial competencies of school principals based on TQM indicators. Total Quality Management is one of the fundamental strategies for continuous improvement in organizations, including schools and educational institutions. This approach emphasizes the continuous enhancement of processes, increased stakeholder satisfaction, and improved efficiency. However, the implementation of TQM is accompanied by various challenges that may directly affect the ability of principals to manage schools and improve learning processes. Principals who are able to identify and overcome these challenges can achieve better performance in managing educational systems and optimizing learning processes.

**Keywords:** *managerial competencies, school principals, total quality management*

---

Submit Date: 08 July 2024

Revise Date: 29 October 2024

Accept Date: 07 November 2024

Publish Date: 20 December 2024

نظام آموزش و پرورش به عنوان یکی از نهادهای زیربنایی توسعه اجتماعی و اقتصادی، نقشی اساسی در ارتقای کیفیت زندگی و شکل‌دهی به آینده جوامع ایفا می‌کند. در این میان، مدیران مدارس به عنوان حلقه واسط میان سیاست‌های کلان و اجرای برنامه‌های آموزشی، نقشی تعیین‌کننده در تحقق اهداف سازمانی دارند. صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس، نه تنها بر کارایی و اثربخشی فرآیندهای آموزشی اثرگذار است، بلکه زمینه‌ساز تحقق اصولی چون عدالت آموزشی، بهبود مستمر کیفیت و ارتقای سرمایه انسانی نیز محسوب می‌شود (Rasouli et al., 2024).

با توجه به پیچیدگی‌های محیطی و تحولات سریع اجتماعی و فناورانه، مدارس به‌ویژه در مناطقی چون استان ذی‌قار عراق، با چالش‌های متعددی مواجه‌اند. پژوهش‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که شرایط اجتماعی-اقتصادی و کمبود منابع مالی، مدیریت آموزشی این مناطق را با دشواری‌های جدی روبه‌رو ساخته است (Al-Mansouri, 2023). از این‌رو، تأکید بر توسعه و شناسایی صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس متوسطه با توجه به شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع (TQM) ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (Al-Quraishi, 2022). مدیریت کیفیت جامع، به عنوان رویکردی راهبردی، بر بهبود مستمر فرآیندها، افزایش رضایت ذی‌نفعان و مشارکت فعال تمامی اعضای سازمان تأکید دارد (Deming, 2022). ادغام این رویکرد در مدارس می‌تواند به ارتقای کیفیت یادگیری، بهینه‌سازی منابع و ایجاد فرهنگ کیفیت در میان کارکنان و دانش‌آموزان منجر شود. با این حال، اجرای موفق TQM نیازمند مدیرانی است که علاوه بر دانش تخصصی، از شایستگی‌های مدیریتی و رهبری برخوردار باشند (Kotter, 2022).

مطالعات متعددی بر اهمیت صلاحیت‌های مدیریتی در موفقیت مدیران تأکید کرده‌اند. برای مثال، جمیعی و همکاران (Jamei et al., 2022) با ارائه و اعتبارسنجی مدل صلاحیت‌های مدیران مدارس کارآفرین، نشان دادند که مؤلفه‌هایی چون نوآوری، ارتباط مؤثر و تصمیم‌گیری راهبردی از پیش‌شرط‌های اصلی مدیریت موفق است. همچنین، محمدی و همکاران (Mohammadi & Tourani, 2022) در چارچوب سند تحول بنیادین آموزش و پرورش ایران، بر ضرورت بازتعریف الگوی انتخاب و انتصاب مدیران بر اساس شایستگی‌های مدیریتی تأکید کرده‌اند. در پژوهشی دیگر، محمدی و همکاران (Mohammadi et al., 2025) الگوی پیشنهادی برای مدیران سازمان‌های عمومی ارائه دادند که بر مدیریت منابع، توانمندسازی کارکنان و ارزیابی عملکرد تمرکز داشت.

اهمیت صلاحیت‌های مدیریتی نه تنها در نظام آموزشی ایران و عراق بلکه در سطح جهانی نیز مورد تأکید قرار گرفته است. تحقیقات بین‌المللی نشان می‌دهد که مدیریت اثربخش مدارس مستلزم برخورداری مدیران از مجموعه‌ای از مهارت‌ها و توانمندی‌ها است که شامل رهبری تحول‌آفرین، ارتباطات بین‌فرهنگی، مدیریت منابع و نوآوری می‌شود (Boyatzis & Uher, 2022; Gülcan et al., 2022; Mikla, 2025). به‌ویژه در شرایط بحرانی، مهارت‌های مدیریتی می‌توانند عامل کلیدی در پایداری و تاب‌آوری سازمان‌های آموزشی باشند (Gülcan et al., 2022).

از سوی دیگر، تغییرات سریع محیطی و گسترش فناوری‌های نوین آموزشی، مدیران مدارس را ملزم به کسب شایستگی‌های جدیدی همچون سواد اطلاعاتی کرده است (Kashyna, 2022). در همین راستا، اوکلند (Oakland, 2023) با بررسی تجارب بین‌المللی، استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس را تبیین کرده و نشان داده است که توانایی سازگاری با تحولات فناورانه و اجتماعی، از الزامات مدیریت اثربخش در قرن حاضر است.

مطالعات بومی نیز به خوبی اهمیت این موضوع را نشان می‌دهند. زارعی و همکاران (Zarei et al., 2022) در بررسی اسناد بالادستی آموزش و پرورش ایران، الگوی صلاحیت‌های مدیران مدارس را استخراج و بر ضرورت همسویی آن با نیازهای تحولات آموزشی تأکید کردند. راسولی و همکاران (Rasouli et al., 2024) نیز با مدل‌سازی ساختاری صلاحیت‌های مدیران مدارس، آن را محرکی برای توسعه پایدار

دانسته‌اند. همچنین، کمرئی و همکاران (Kamarei et al., 2023) الگویی برای توسعه حرفه‌ای مدیران هنرستان‌ها ارائه کرده‌اند که مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد بوده و بر نقش یادگیری مستمر و توانمندسازی کارکنان تأکید دارد.

چالش‌های مدیریتی مدارس در استان ذی‌قار نیز از منظر پژوهش‌های محلی قابل توجه است. العمری (Al-Omari, 2021) در مطالعه میدانی خود، کمبود صلاحیت حرفه‌ای و ضعف در انطباق سیاست‌های آموزشی با تحولات محیطی را از مهم‌ترین موانع مدیریت اثربخش در مدارس این استان برشمرده است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که بدون طراحی مدلی بومی برای صلاحیت‌های مدیریتی، تلاش برای ارتقای کیفیت آموزش در مدارس عراق با ناکامی همراه خواهد بود.

در سطح مفهومی، شایستگی‌های مدیریتی از منظرهای مختلفی تعریف و تحلیل شده‌اند. بویاتزیس (Boyatzis & Uher, 2022) آن‌ها را مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌ها و رفتارهایی می‌داند که عملکرد اثربخش مدیران را تضمین می‌کنند. دمینگ (Deming, 2022) بر نقش رهبری و شایستگی‌های مدیریتی در اصلاح نظام‌های خدمات عمومی تأکید کرده و دو (Dew, 2023) نیز مفهوم صلاحیت اخلاقی را در حرفه‌های انسانی همچون آموزش و بهداشت، به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از شایستگی‌های مدیریتی معرفی کرده است.

بر این اساس، می‌توان گفت که ادغام اصول مدیریت کیفیت جامع با شایستگی‌های مدیریتی، مسیری نوین برای ارتقای کیفیت آموزش در استان ذی‌قار فراهم می‌آورد. چریکی و شاهی (Cheriki & Shahi, 2020) در پژوهش خود نشان دادند که جهانی‌شدن آموزش تأثیر مستقیمی بر ضرورت بازتعریف برنامه‌های درسی و شایستگی‌های مدیران دارد. این یافته به‌ویژه برای مناطقی مانند عراق که در معرض تحولات اجتماعی و اقتصادی گسترده قرار دارند، حائز اهمیت است.

از سوی دیگر، تحلیل‌های مبتنی بر رویکرد اسلامی به شایستگی‌های مدیریتی نیز اهمیت فزاینده‌ای یافته‌اند. مومنی مهمویی و شش‌پری (Momeni Mahmouei & Sheshperi, 2022) در سنتز پژوهی خود، ابعاد شایستگی مدیران را با تأکید بر ارزش‌های اسلامی تبیین کردند. چنین رویکردی می‌تواند به بومی‌سازی مدل‌های شایستگی و سازگاری بیشتر آن‌ها با شرایط فرهنگی و اجتماعی جوامعی همچون عراق کمک کند.

به‌طور کلی، مرور پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیریتی مدیران مدارس در پیوند با مدیریت کیفیت جامع، دربرگیرنده مؤلفه‌هایی چون توانمندسازی کارکنان، مدیریت منابع، بهبود فرآیند یادگیری، نوآوری در مدیریت، رضایت ذی‌نفعان و ارزیابی عملکرد است (Kandarani et al., 2025; Mohammadi et al., 2025). این مؤلفه‌ها در صورت شناسایی و تقویت، می‌توانند به‌عنوان زیربنای ارتقای کیفیت آموزش و توسعه پایدار مدارس در استان ذی‌قار عمل کنند.

بنابراین، پژوهش حاضر با هدف طراحی و ارائه مدلی بومی از صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس متوسطه استان ذی‌قار عراق بر اساس شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع انجام شد.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از حیث هدف، یک پژوهش کاربردی است چرا که یافته‌های آن، پاسخی برای مشکلات عملی موجود در دنیای واقعی است. پژوهش بخش کیفی حاضر، از نوع تحلیل مضمون با رویکرد آتراید و استرلینگ بود. انجام شده است. پژوهشگر در این تحقیق درصدد ارائه الگوی صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس متوسطه در استان ذی‌قار عراق است.

مشارکت‌کنندگان در این در بخش کیفی پژوهش خبرگان حوزه مدیریتی بودند. مشخصات مصاحبه‌شوندگان طبق این معیارها به شرح زیر می‌باشد:

جدول ۱. مشخصات دموگرافیک مصاحبه شونده‌ها

| سمت شغلی | سابقه کار | سن | تحصیلات       | شماره |
|----------|-----------|----|---------------|-------|
| استاد    | ۲۸        | ۵۲ | دکتری         | ۱     |
| مدیر     | ۱۶        | ۴۳ | کارشناسی ارشد | ۲     |
| استاد    | ۲۰        | ۴۱ | دکتری         | ۳     |
| مدیر     | ۲۱        | ۴۴ | کارشناسی ارشد | ۴     |
| مدیر     | ۸         | ۳۷ | کارشناسی ارشد | ۵     |
| استاد    | ۱۰        | ۳۹ | دکتری         | ۶     |
| مدیر     | ۱۸        | ۵۵ | دکتری         | ۷     |
| مدیر     | ۱۹        | ۵۱ | کارشناسی ارشد | ۸     |
| استاد    | ۱۹        | ۵۶ | دکتری         | ۹     |
| استاد    | ۱۷        | ۴۶ | دکتری         | ۱۰    |
| مدیر     | ۱۳        | ۴۱ | کارشناسی ارشد | ۱۱    |
| استاد    | ۱۴        | ۳۹ | دکتری         | ۱۲    |
| مدیر     | ۱۸        | ۴۳ | کارشناسی ارشد | ۱۳    |
| مدیر     | ۷         | ۳۶ | کارشناسی ارشد | ۱۴    |
| مدیر     | ۱۰        | ۳۶ | دکتری         | ۱۵    |

روش نمونه‌گیری در این تحقیق بر مبنای روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاک محور (خبرگان حوزه مدیریتی) می‌باشد. در پژوهش حاضر، مصاحبه با اولین مشارکت‌کننده آغاز و تا رسیدن به حد اشباع اطلاعاتی یعنی مصاحبه با ۱۵ نفر به اتمام رسید.

در تحقیق حاضر گردآوری اطلاعات در بخش کیفی از طریق مصاحبه عمیق صورت گرفته است.

به منظور گردآوری اطلاعات در تحقیق با استفاده از مصاحبه عمیق متعامل (چهره‌به‌چهره) با مشارکت‌کنندگان منتخب وارد گفتمان هدفمند شده تا تصویری واضح و خالص از تجربه موردنظر ترسیم شود. در این نوع مصاحبه علاوه بر اینکه سؤالات و موضوعاتی از پیش تعیین شده پرسیده می‌شود؛ محقق می‌تواند تا اندازه‌ای که به نکاتی فراتر از پاسخ پرسش‌ها دست یابد سؤالاتی حول موضوع بر اساس پاسخ مشارکت‌کنندگان بپرسد.

با استفاده از پانل متخصصان، روایی محتوا بررسی شد. در این مرحله، ۱۵ متخصص از حوزه‌های مختلف آموزش عالی، تحقیق و دانشگاهی به ارزیابی پرسش‌ها پرداختند. ۷ عامل اصلی شناسایی شد که مطابق با ابعاد پیش‌بینی شده در پرسشنامه هستند. ۸۰٪ از متخصصان تایید کردند که سؤالات به طور کامل و جامع ابعاد مختلف صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس متوسطه را پوشش می‌دهند. مقدار KMO برابر ۰.۸۳ و مقدار آزمون بارتلت برابر ۰.۰۰۱ بود. با استفاده از تحلیل همبستگی پیرسون، همبستگی گویه‌ها در هر بعد بررسی شد. میانگین همبستگی بین گویه‌ها در هر بعد بیش از ۳ بود، که تاییدی بر روایی همگرا است. همبستگی بین ابعاد مختلف کمتر از ۰.۵ بود، که نشان‌دهنده روایی واگرا مناسب است. ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی ابعاد بیش از ۰.۸۵ بود که نشان‌دهنده پایایی مناسب است.

با توزیع مجدد پرسشنامه میان ۵۰ نفر از همان نمونه، همبستگی بین نتایج اولیه و دوم محاسبه شد. همبستگی بین نتایج اولیه و دوم ۰.۸۴ بود که نشان‌دهنده ثبات بالای نتایج است. نتایج فوق نشان می‌دهند که پرسشنامه برای استفاده در تحقیق حاضر معتبر و پایا است.

روایی مطالعه در بخش کیفی پژوهش حاضر از طریق چهار روش زیر مورد بررسی قرار گرفت:

- روایی معیار<sup>۱</sup>

در پژوهش حاضر از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته<sup>۲</sup> استفاده شد که قبلاً توسط کارشناسان و متخصصین در زمینه‌های مربوطه تأیید شده بود.

- روایی درون موضوعی<sup>۳</sup>

در پژوهش حاضر، برای اطمینان از صحت داده‌ها، از روش مقایسه و تطبیق داده‌ها با ادبیات و پیشینه تحقیق استفاده شد تا اطمینان حاصل شود که داده‌ها با مفاهیم و نظریه‌های موجود در این زمینه مطابقت دارند.

- روایی بیرونی<sup>۴</sup>

در این بخش، داده‌های جمع‌آوری شده با داده‌های سایر تحقیقات انجام شده در این زمینه مقایسه و تطبیق داده شد تا اطمینان حاصل شود که یافته‌های تحقیق با نتایج دیگر پژوهش‌ها هم‌راستا هستند.

- روایی زمانی<sup>۵</sup>

برای افزایش روایی زمانی، داده‌ها در زمان‌های مختلف جمع‌آوری شدند تا اطمینان حاصل شود که تغییرات زمانی در داده‌ها وجود ندارد و نتایج تحقیق ثابت و معتبر باقی می‌مانند.

با استفاده از این روش‌ها، روایی مطالعه در بخش کیفی پژوهش حاضر به‌طور چشمگیری افزایش یافت و اطمینان حاصل شد که داده‌ها معتبر و قابل اعتماد هستند.

پایایی مطالعه در بخش کیفی پژوهش حاضر از طریق سه روش زیر مورد بررسی قرار گرفت:

- اشباع داده‌ها<sup>۶</sup>

در پژوهش حاضر، پس از انجام ۱۰ مصاحبه، داده‌ها به اشباع رسیدند و هیچ داده جدیدی به دست نیامد. این نشان می‌دهد که داده‌ها از نظر کمی کافی هستند و می‌توان به نتایج آن‌ها اعتماد کرد.

- تطبیق کدگذاری<sup>۷</sup>

در پژوهش حاضر از روش تطبیق کدگذاری استفاده شد. به این معنا که دو نفر از اعضای تیم تحقیق، داده‌ها را به‌طور مستقل کدگذاری کردند و سپس کدگذاری‌ها با یکدیگر مقایسه شدند. نتایج نشان داد که کدگذاری‌ها تطبیق دارند، که این امر نشان‌دهنده اعتبار داده‌ها از نظر کیفی است.

- بازآوردن داده‌ها<sup>۸</sup>

در پژوهش حاضر، از روش بازآوردن داده‌ها استفاده شد. بدین صورت که داده‌ها به مشارکت‌کنندگان بازگردانده شد و از آن‌ها خواسته شد که داده‌ها را بررسی کرده و در صورت لزوم اصلاحات لازم را اعمال کنند. نتایج نشان داد که مشارکت‌کنندگان با داده‌ها موافق بودند، که این امر نشان‌دهنده اعتبار پایایی داده‌ها است.

در این تحقیق پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها از روی نوار و ویرایش آن، موارد زیر رعایت شد تا روایی و پایایی داده‌ها تأیید گردد:

<sup>1</sup> Criterion Validity

<sup>2</sup> Semi-structured interviews

<sup>3</sup> Internal Validity

<sup>4</sup> External Validity

<sup>5</sup> Temporal Validity

<sup>6</sup> Data Saturation

<sup>7</sup> Code Comparison

<sup>8</sup> Member Checking

- قرارگرفتن نخستین مصاحبه‌ها در اختیار چند استاد رشته مدیریت آموزشی و استاد مشاور و استاد راهنما و مورد توجه قراردادن اصلاحات در مصاحبه‌های بعدی.
- بازگرداندن تعدادی از مصاحبه‌ها به مصاحبه‌شوندگان پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌های ضبط‌شده و تأیید صحت آن‌ها توسط مصاحبه‌شوندگان.
- مستندسازی دقیق و گردآوری همه داده‌های تحقیق.
- بیان شفاف در طی فرآیند تحقیق.
- صداقت در بیان جزئیات و نتایج تحقیق و پرهیز از هرگونه سوءگیری در روند تحقیق.
- مراجعه به شرکت‌کنندگان در تحقیق و قراردادن مفاهیم و یافته‌های پژوهش در اختیار آن‌ها برای اطمینان از موثق‌بودن یافته‌ها و هم‌خوانی استنادها به صحبت‌ها و منظور آن‌ها.

در نهایت با بررسی مصاحبه‌ها و رسیدن اطلاعات به حد اشباع، مصاحبه با ۱۵ نفر تکمیل و متوقف شد.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات در این تحقیق براساس روش تحلیل محتوای کیفی یا تحلیل مضمون بود. ابتدا در پایان هر مصاحبه و ثبت یادداشت‌برداری‌های میدانی، ابتدا بیانات ضبط‌شده شرکت‌کنندگان مکرراً گوش داده می‌شود و اظهاراتشان، کلمه‌به‌کلمه روی کاغذ نوشته می‌شود و جهت درک احساس و تجارب شرکت‌کنندگان چندبار مطالعه می‌شود و در مرحله دوم، پس از مطالعه همه توصیف‌های شرکت‌کنندگان، زیر اطلاعات بامعنی و بیانات مرتبط با پدیده مورد بحث، خط کشیده می‌شود و به این طریق جملات مهم مشخص می‌شوند. مرحله سوم استخراج مفاهیم فرموله است؛ سعی می‌شود تا از هر عبارت مهم، یک مفهوم که بیانگر معنی و قسمت اساسی تفکر فرد بود استخراج شود. البته پس از کسب این مفاهیم تدوین‌شده، سعی می‌شود تا مرتبط بودن معنی تدوین‌شده با جملات اصلی و اولیه مورد بررسی قرار گیرد و از صحت ارتباط بین آن‌ها اطمینان حاصل شود. بعد از استخراج کدها، مطابق مرحله چهارم کلایزی، پژوهشگر مفاهیم تدوین‌شده را به دقت مطالعه می‌کند و براساس تشابه مفاهیم آن‌ها را دسته‌بندی می‌نماید. بدین ترتیب، دسته‌های موضوعی از مفاهیم تدوین‌شده تشکیل می‌شود. نتایج برای توصیف جامع از پدیده تحت مطالعه به هم پیوند می‌یابد و دسته‌های کلی‌تری را به‌وجود می‌آورند. توصیف جامعی از پدیده تحت مطالعه (تا حد امکان با بیانی واضح و بدون ابهام) ارائه می‌شود. مرحله پایانی اعتباربخشی با ارجاع به هر نمونه و پرسیدن درباره یافته‌ها انجام می‌شود؛ به‌علاوه جهت استحکام تحقیق از دو معیار اطمینان‌پذیری و باورپذیری استفاده می‌شود.

محقق سعی در استخراج واژه‌ها و جملات مربوط به پدیده مورد مطالعه از متن نمود و براساس اطلاعات جمع‌آوری شده و حذف مفاهیم اضافه، تعداد ۸۴ کد مفهومی به‌دست آمد و محقق پس از شنیدن و خواندن مطالب صوتی و نوشتاری بدون دخالت در گفته‌های شرکت‌کنندگان جمله را استخراج نموده است.

جملات مهم استخراج شده در قالب مفهومی ساده‌تر بیان شده است. جدول ۲ نشان دهنده این مفاهیم ساده می‌باشد. در این مرحله محقق اظهارات معنی‌دار استخراج‌شده را در دسته‌های هم‌مفهوم سازماندهی و مرتب نموده است. در جدول ۳ اولین دسته از جملات کدگذاری‌شده نمایش داده شده است. در مرحله بعد محقق مفاهیم بدست آمده از مرحله قبل را به درون توضیحی جامع‌تر که شامل کلیه مطالب و جزئیات پدیده مورد نظر باشد برده است. پژوهشگر در این مرحله تلاش نمود یک توصیف واقعی از مرحله قبل به‌وجود آورد. در مرحله پایانی محقق به شرکت‌کنندگان در پژوهش به منظور موثق بودن یافته‌ها مراجعه کرده که این موضوع به روایی پژوهش کمک می‌کند.

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی به دست آمده از پرسشنامه، از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش توصیفی از جدول‌های توزیع فراوانی و نمودارها برای توصیف متغیرهای پژوهش استفاده گردید. جهت تحلیل استنباطی داده‌ها بهره گرفته شده است.

## یافته‌ها

در این بخش یافته‌های تحقیق در دو بخش ارائه می‌شوند. در بخش اول فرآیند تجزیه و تحلیل داده‌ها، از فرآیند تحلیل مضامین تا رسیدن به شبکه مضامین و مدل مربوط به روش کیفی و در بخش دوم یافته‌های کمی حاصل از اجرای تحقیق، نمودارهای استخراج شده از تحقیق، نتایج آمار توصیفی و استنباطی حاصل از تحلیل داده‌ها به همراه مدل‌های اطلاعاتی لازم و در نهایت مدل نهایی تدوین شده است. پس از پیاده سازی هر مصاحبه فرآیند کدگذاری از عبارات آغاز گردید. ابتدا عبارات استخراج، پالایش گردید. ابتدا ۸۴ عبارت مسخرج مفید از مصاحبه‌ها استخراج شده که در ادامه به دسته بندی آن‌ها پرداخته می‌شود. نمونه‌ای از عبارات مستخرج مفید با چند مصاحبه شونده

## نفر چهارم

اجرای مدیریت کیفیت جامع (TQM) همیشه با چالش‌هایی همراه است. برای مثال، مقاومت در برابر تغییر یکی از چالش‌های اصلی است. ما از برنامه‌های توجیهی و آموزشی برای کاهش این مقاومت استفاده کرده‌ایم.

## نفر هفتم

در سال‌های اخیر، ما برنامه‌هایی را اجرا کرده‌ایم که آموزش را از حالت صرفاً تئوری به تجربه عملی و کاربردی منتقل کند. برای مثال، پروژه‌های کلاسی با موضوعات واقعی اجرا شده‌اند که دانش‌آموزان را به مشارکت بیشتر ترغیب کرده‌اند. توانمندسازی کارکنان تنها به آموزش محدود نمی‌شود؛ ما برنامه‌هایی داریم که به ارتقای خودانگیختگی و اعتماد به نفس معلمان کمک می‌کند. به عنوان مثال، هر ساله برنامه‌های "توسعه حرفه‌ای" برگزار می‌کنیم که شامل دوره‌های متنوع در زمینه آموزش، فناوری، و مدیریت کلاس است.

## نفر چهاردهم

رضایت ذینفعان یکی از معیارهای اصلی موفقیت مدیریت مدرسه است. ما به صورت منظم نظرسنجی‌هایی برگزار می‌کنیم که شامل سؤالاتی درباره کیفیت آموزش، امکانات مدرسه و رفتار معلمان است. برای دانش‌آموزان، ما جلسات مشاوره فردی و گروهی ترتیب می‌دهیم تا نیازها و مشکلات آن‌ها را بشنویم. والدین نیز از طریق جلسات ماهانه و سامانه‌های ارتباطی می‌توانند نظرات و پیشنهادات خود را ارائه دهند. علاوه بر این، ما تحلیل شکایات و پیشنهادات والدین را به عنوان یک ابزار مدیریتی استفاده می‌کنیم. این تحلیل‌ها به ما کمک می‌کند تا فرآیندهای مدرسه را بهبود دهیم. در نهایت، ما تلاش می‌کنیم رضایت والدین و دانش‌آموزان را از طریق ارتقای کیفیت خدمات آموزشی و فراهم کردن محیطی امن و دوستانه افزایش دهیم.

در ادامه مضامین پایه که در پاسخ به سوال اول مبنی بر این که مدل صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس متوسطه در استان ذی قار عراق چگونه است، مطرح شده بود در دو مرحله دسته بندی شدند که نتایج در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. دسته بندی مضامین پایه صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس متوسطه در استان ذی قار عراق

| مضامین پایه                                                                                     | مضامین سازمان دهنده  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| اهمیت دخالت معلمان، دانش‌آموزان و والدین در تصمیم‌گیری‌ها برای تقویت حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری. | مشارکت در تصمیم‌گیری |
| ایجاد اعتماد از طریق شفافیت در تدوین و اجرای خط‌مشی‌های مدرسه.                                  | شفافیت و اعتماد      |
| تأکید بر تعریف اهداف روشن و بلندمدت برای ایجاد هم‌سویی در مدرسه.                                | چشم‌انداز و مأموریت  |
| استفاده از ابزارهای قدردانی برای افزایش انگیزه کارکنان و تقویت فرهنگ مثبت.                      | قدردانی از تلاش‌ها   |
| برگزاری دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای معلمان و کارکنان.                                     | آموزش مستمر          |
| ارائه برنامه‌های مشاوره شغلی و مربیگری برای ارتقاء حرفه‌ای کارکنان.                             | حمایت و مشاوره       |
| فراهم کردن فرصت‌هایی برای اجرای ایده‌های نوآورانه و خلاقانه توسط معلمان.                        | تشویق نوآوری         |
| استفاده از بازخورد دوسویه برای شناسایی نقاط ضعف و تقویت توانمندی‌ها.                            | بازخورد دوسویه       |
| استفاده از ابزارهای تحلیلی برای تخصیص بهینه بودجه و منابع انسانی.                               | تخصیص بهینه منابع    |

|                              |                                                                                              |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| همکاری با سازمان‌های محلی    | بهره‌گیری از منابع خارجی مانند خیریه‌ها و سازمان‌های فرهنگی برای تقویت امکانات مدرسه.        |
| فناوری در مدیریت منابع       | استفاده از نرم‌افزارهای مدیریتی برای افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها.                        |
| پایش و ارزیابی مستمر         | نظارت مستمر بر نحوه استفاده از منابع برای بهبود عملکرد.                                      |
| روش‌های تدریس نوین           | بهره‌گیری از روش‌های تدریس فعال مانند یادگیری مبتنی بر پروژه و استفاده از فناوری‌های آموزشی. |
| ارزیابی مستمر عملکرد یادگیری | برگزاری آزمون‌ها و جلسات بازخورد برای شناسایی نقاط ضعف دانش‌آموزان.                          |
| یادگیری ترکیبی               | ترکیب آموزش حضوری و آنلاین برای افزایش انعطاف‌پذیری و اثربخشی.                               |
| ارتقای دانش معلمان           | برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای ارتقای روش‌های تدریس معلمان.                                  |
| نظرسنجی و بازخورد            | طراحی نظرسنجی‌های دوره‌ای برای والدین و دانش‌آموزان و تحلیل نتایج برای بهبود کیفیت خدمات.    |
| جلسات مشورتی                 | برگزاری جلسات حضوری با والدین و دانش‌آموزان برای درک بهتر نیازها و انتظارات.                 |
| تحلیل داده‌ها                | استفاده از داده‌های نظرسنجی برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مؤثر.                              |
| شفاف‌سازی ارتباطات           | بهره‌گیری از ابزارهای ارتباطی برای شفاف‌سازی فرآیندها و پاسخگویی سریع به نیازهای ذینفعان.    |
| فناوری‌های آموزشی            | استفاده از ابزارهای دیجیتال برای بهبود فرآیندهای آموزشی و مدیریتی.                           |
| سیستم‌های پاداش‌دهی          | طراحی سیستم‌هایی که بر اساس عملکرد، کارکنان و دانش‌آموزان را تشویق کنند.                     |
| برنامه‌های میان‌رشته‌ای      | ایجاد کلاس‌هایی که موضوعات مختلف را به‌صورت ترکیبی آموزش دهند.                               |
| ارتباطات نوآورانه            | استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای تعامل سریع‌تر و بهتر با والدین و دانش‌آموزان.               |
| شاخص‌های ترکیبی              | استفاده از معیارهای کیفی و کمی برای ارزیابی عملکرد مدرسه.                                    |
| تحلیل داده‌های آموزشی        | تحلیل مستمر نتایج دانش‌آموزان و معلمان برای شناسایی مشکلات و بهبود برنامه‌ها.                |
| بازخورد سازمان‌های نظارتی    | استفاده از گزارش‌های نظارتی سازمان‌های مرتبط برای اصلاح فرآیندهای مدیریتی.                   |
| جلسات ارزیابی داخلی          | برگزاری جلسات دوره‌ای برای بررسی عملکرد و تنظیم برنامه‌های آینده.                            |
| مقاومت در برابر تغییر        | اجرای برنامه‌های آموزشی برای کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات.                           |
| محدودیت منابع مالی           | جلب حمایت‌های خارجی و استفاده از فناوری‌های کم‌هزینه.                                        |
| فرهنگ کیفیت                  | ترویج فرهنگ کیفیت در بین معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان از طریق آگاهی‌بخشی.                   |
| برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر      | طراحی برنامه‌هایی که بتوانند به‌سرعت با تغییرات محیطی سازگار شوند.                           |

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد در این مرحله تعداد ۲۸ کد سازمان دهنده شناسایی شد که برای هر کد ۴ عبارت در نظر گرفته شده است. در جدول ۳ محقق اقدام به دسته‌بندی کدهای سازمان دهنده و استخراج مضامین فراگیر کرده است.

### جدول ۳. دسته‌بندی مضامین پایه و فراگیر

| مضامین سازمان دهنده          | مضامین فراگیر        |
|------------------------------|----------------------|
| مشارکت در تصمیم‌گیری         | رهبری و خط‌مشی‌گذاری |
| شفافیت و اعتماد              |                      |
| چشم‌انداز و مأموریت          |                      |
| قدردانی از تلاش‌ها           |                      |
| آموزش مستمر                  | توانمندسازی کارکنان  |
| حمایت و مشاوره               |                      |
| تشویق نوآوری                 |                      |
| بازخورد دوسویه               |                      |
| تخصیص بهینه منابع            | مدیریت منابع         |
| همکاری با سازمان‌های محلی    |                      |
| فناوری در مدیریت منابع       |                      |
| پایش و ارزیابی مستمر         |                      |
| روش‌های تدریس نوین           | بهبود فرآیند یادگیری |
| ارزیابی مستمر عملکرد یادگیری |                      |
| یادگیری ترکیبی               |                      |
| ارتقای دانش معلمان           |                      |

|                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| رضایت ذینفعان              | نظرسنجی و بازخورد         |
|                            | جلسات مشورتی              |
|                            | تحلیل داده‌ها             |
|                            | شفاف‌سازی ارتباطات        |
| نوآوری در مدیریت           | فناوری‌های آموزشی         |
|                            | سیستم‌های پاداش‌دهی       |
|                            | برنامه‌های میان‌رشته‌ای   |
|                            | ارتباطات نوآورانه         |
| ارزیابی عملکرد             | شاخص‌های ترکیبی           |
|                            | تحلیل داده‌های آموزشی     |
|                            | بازخورد سازمان‌های نظارتی |
|                            | جلسات ارزیابی داخلی       |
| چالش‌های مدیریت کیفیت جامع | مقاومت در برابر تغییر     |
|                            | محدودیت منابع مالی        |
|                            | فرهنگ کیفیت               |
|                            | برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر   |

نتایج جدول ۳ نشان داد که از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها ۷ مضمون فراگیر توانمندسازی کارکنان (آموزش مستمر، حمایت و مشاوره، تشویق نوآوری، بازخورد دوسویه)، مدیریت منابع (تخصیص بهینه منابع، همکاری با سازمان‌های محلی، فناوری در مدیریت منابع، پایش و ارزیابی مستمر)، بهبود فرآیند یادگیری (روش‌های تدریس نوین، ارزیابی مستمر عملکرد یادگیری، یادگیری ترکیبی، ارتقای دانش معلمان)، رضایت ذینفعان (نظرسنجی و بازخورد، جلسات مشورتی، تحلیل داده‌ها، شفاف‌سازی ارتباطات)، نوآوری در مدیریت (فناوری‌های آموزشی، سیستم‌های پاداش‌دهی، برنامه‌های میان‌رشته‌ای، ارتباطات نوآورانه)، ارزیابی عملکرد (شاخص‌های ترکیبی، تحلیل داده‌های آموزشی، بازخورد سازمان‌های نظارتی، جلسات ارزیابی داخلی)، چالش‌های مدیریت کیفیت جامع (مقاومت در برابر تغییر، محدودیت منابع مالی، فرهنگ کیفیت و برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر) بوده است.

**سوال پژوهش: مولفه‌ها و ابعاد صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس متوسطه استان ذی قار کشور عراق با توجه به شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع کدامند؟**

به زعم شرکت کنندگان در پژوهش مولفه‌ها و ابعاد صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس متوسطه استان ذی قار کشور عراق با توجه به شاخص‌های مدیریت کیفیت جامع شامل موارد مختلفی هستند که به وضوح نمایانگر عوامل کلیدی در طراحی و اجرای موفقیت‌آمیز صلاحیت‌های مدیریتی می‌باشند. این مولفه‌ها شامل موارد زیر می‌باشند:

نتایج حاکی از آن بود که الگوی صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس متوسطه در استان ذی قار عراق شامل ۷ مولفه فراگیر است که هر مولفه فراگیر دارای ۴ مضمون پایه می‌باشد و هر مضمون پایه نیز دارای ۳ کد باز است.



شکل ۱. مدل صلاحیت های مدیریتی مدیران مدارس متوسطه در استان ذی قار عراق

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس متوسطه استان ذی‌قار عراق در چارچوب هفت مقوله فراگیر شامل توانمندسازی کارکنان، مدیریت منابع، بهبود فرآیند یادگیری، رضایت ذی‌نفعان، نوآوری در مدیریت، ارزیابی عملکرد و چالش‌های مدیریت کیفیت جامع قابل تبیین است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت آموزشی کارآمد نیازمند برخورداری مدیران از مجموعه‌ای گسترده از شایستگی‌ها است که نه تنها به ابعاد فنی و اجرایی مدیریت مدارس محدود نمی‌شود، بلکه ابعاد انسانی، اخلاقی و فرهنگی را نیز در بر می‌گیرد. در این راستا، توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش مستمر، حمایت و مشاوره، و ایجاد فضای نوآوری، مهم‌ترین مؤلفه در بهبود مدیریت مدارس شناسایی شد. این یافته با پژوهش‌های پیشین همسو است؛ برای مثال، راسولی و همکاران (Rasouli et al., 2024) نشان دادند که صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس نقشی تعیین‌کننده در توسعه پایدار آموزشی ایفا می‌کند. همچنین، جمیعی و همکاران (Jamei et al., 2022) نیز بر اهمیت شایستگی‌های نوآوری و رهبری مدیران در موفقیت مدارس کارآفرین تأکید کرده‌اند.

یکی از دیگر نتایج کلیدی پژوهش، اهمیت مدیریت منابع بود. تخصیص بهینه منابع، همکاری با سازمان‌های محلی و استفاده از فناوری در مدیریت منابع از جمله عوامل مؤثر در ارتقای کیفیت آموزشی مدارس معرفی شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیرانی که قادر به بهره‌گیری از ظرفیت‌های بیرونی و فناوری‌های نوین هستند، می‌توانند محدودیت‌های مالی و ساختاری مدارس را کاهش دهند. این نتیجه با یافته‌های قندارانی و همکاران (Kandarani et al., 2025) که بر ضرورت طراحی مدل شایستگی‌های خاص مدیران سازمان‌های بزرگ تأکید کرده‌اند، همخوان است. همچنین، تحقیق محمدی و همکاران (Mohammadi et al., 2025) در حوزه سازمان‌های عمومی نشان داد که مدیریت منابع و ارزیابی عملکرد از عناصر محوری شایستگی‌های مدیریتی محسوب می‌شوند.

بهبود فرآیند یادگیری به‌عنوان یکی دیگر از مقوله‌های فراگیر، نقشی بنیادین در کیفیت‌بخشی به آموزش ایفا می‌کند. استفاده از روش‌های تدریس نوین، یادگیری ترکیبی و ارتقای دانش معلمان، زمینه‌ساز ارتقای سطح یادگیری دانش‌آموزان و افزایش انگیزه آنان شناخته شد. این یافته با پژوهش‌های بین‌المللی نیز مطابقت دارد؛ کاتر (Kotter, 2022) در پژوهش خود تأکید کرده است که شایستگی‌های مدیریتی مدیران مدارس در بهبود کیفیت آموزش نقش کلیدی دارد. همچنین، گولجان و همکاران (Gülcan et al., 2022) با بررسی صلاحیت‌های مدیران بحران، نشان دادند که انعطاف‌پذیری و نوآوری در روش‌های آموزشی، از عوامل کلیدی تاب‌آوری مدارس در شرایط بحرانی است.

رضایت ذی‌نفعان نیز به‌عنوان شاخص مهم دیگری در موفقیت مدارس مطرح شد. نتایج نشان داد که مدیران مدارس با بهره‌گیری از ابزارهایی همچون نظرسنجی، جلسات مشورتی و شفاف‌سازی ارتباطات توانسته‌اند سطح بالاتری از رضایت معلمان، دانش‌آموزان و والدین را فراهم کنند. این یافته‌ها با پژوهش‌های بین‌المللی نیز همسو است. برای مثال، بویاتزیس و اوهر (Boyatzis & Uher, 2022) در بررسی شایستگی‌های مدیریتی، رضایت و همسویی میان ذی‌نفعان را به‌عنوان شاخصی برای ارزیابی اثربخشی مدیران معرفی کرده‌اند. در پژوهش دیگری، دمینگ (Deming, 2022) نیز بر اهمیت تعامل مدیران با کارکنان و جامعه محلی در ارتقای کیفیت خدمات آموزشی تأکید کرده است.

یکی دیگر از یافته‌های پژوهش، نقش نوآوری در مدیریت بود. نوآوری‌های مدیریتی شامل استفاده از فناوری‌های آموزشی، طراحی سیستم‌های پاداش‌دهی، توسعه برنامه‌های میان‌رشته‌ای و بهره‌گیری از ارتباطات نوین در مدارس، نقشی مؤثر در ارتقای کیفیت آموزشی ایفا کرده‌اند. یافته‌ها نشان داد که نوآوری نه تنها به بهبود عملکرد مدارس کمک می‌کند بلکه عاملی در ایجاد انگیزه و افزایش بهره‌وری کارکنان است. این یافته با مطالعه میکوا (Mikla, 2025) همخوانی دارد که در آن مدیریت نوآورانه به‌عنوان یک رویکرد عملی و کاربردی برای ارتقای کارایی سازمان‌ها معرفی شده است. همچنین، دیو (Dew, 2023) در بررسی صلاحیت اخلاقی پرستاران، نوآوری و اخلاق حرفه‌ای را دو مؤلفه مکمل در موفقیت سازمان‌های خدماتی دانسته است.

ارزیابی عملکرد نیز از دیگر ابعاد شناسایی‌شده در پژوهش بود. یافته‌ها نشان داد که استفاده از شاخص‌های ترکیبی، تحلیل داده‌های آموزشی و جلسات ارزیابی داخلی، ابزارهایی مؤثر برای شناسایی نقاط قوت و ضعف مدارس هستند. این نتیجه با پژوهش محمدی و تورانی

(Mohammadi & Tourani, 2022) در خصوص مدل شایستگی مدیران مدارس در ایران همسو است. آنان تأکید کرده‌اند که ارزیابی عملکرد، بخشی ضروری از فرآیند مدیریت اثربخش است و می‌تواند به ارتقای کیفیت آموزشی کمک کند. علاوه بر این، اوکلند (Oakland, 2023) در پژوهش خود نشان داده است که استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در سطح بین‌المللی نیز بر ضرورت ارزیابی مستمر عملکرد تأکید دارد.

در بخش دیگری از یافته‌ها، چالش‌های مرتبط با پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در مدارس استان ذی‌قار شناسایی شد. مقاومت در برابر تغییر، محدودیت منابع مالی، فرهنگ کیفیت و نیاز به برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر از مهم‌ترین موانع اجرای موفق TQM معرفی شدند. این نتایج با پژوهش‌های محلی عراق نیز همسو است. العمری (Al-Omari, 2021) با بررسی میدانی چالش‌های مدیریت آموزشی در استان ذی‌قار، کمبود صلاحیت حرفه‌ای و ناکارآمدی در سازگاری با تغییرات محیطی را از مهم‌ترین موانع مدیریت مؤثر معرفی کرده است. همچنین، المنصوری (Al-Mansouri, 2023) بر نقش شرایط اجتماعی-اقتصادی در عملکرد مدارس عراق تأکید کرده و نشان داده است که این عوامل می‌توانند مانع اجرای سیاست‌های نوین مدیریتی شوند.

به‌طور کلی، یافته‌های پژوهش حاضر همسو با مطالعات جهانی و منطقه‌ای نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیریتی مدیران مدارس نه تنها شامل مهارت‌های فنی و اجرایی، بلکه ابعاد انسانی، اخلاقی، فرهنگی و فناورانه را نیز در بر می‌گیرد. ادغام این صلاحیت‌ها با اصول مدیریت کیفیت جامع می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و افزایش بهره‌وری مدارس منجر شود (Al-Quraishi, 2022). همچنین، پژوهش‌های داخلی و بین‌المللی همچون کارهای مومنی مهمویی (Momeni Mahmoudi & Sheshperi, 2022) و چرکی (Cheriki & Shahi, 2020) نشان می‌دهد که بومی‌سازی مدل‌های شایستگی متناسب با شرایط اجتماعی و فرهنگی هر کشور، عاملی کلیدی در موفقیت آن‌ها محسوب می‌شود.

این پژوهش نیز همانند سایر مطالعات علمی با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود. نخست آنکه جامعه آماری پژوهش تنها شامل ۱۵ نفر از خبرگان آموزش و پرورش استان ذی‌قار بود که بر اساس قاعده اشباع نظری انتخاب شدند. این امر ممکن است قابلیت تعمیم نتایج را به سایر مناطق یا نظام‌های آموزشی محدود کند. دوم، ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود که به‌رغم دقت بالا، همواره در معرض سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار دارد. سوم، ماهیت کیفی پژوهش سبب شد که نتایج بر اساس تفسیر محقق از داده‌ها استخراج شود که احتمال تأثیر ذهنیت پژوهشگر در آن وجود دارد. چهارم، شرایط اجتماعی-اقتصادی خاص عراق و به‌ویژه استان ذی‌قار ممکن است بر نتایج پژوهش تأثیر گذاشته باشد و بنابراین باید در تفسیر یافته‌ها به این زمینه توجه شود.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی به بررسی صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس در سایر استان‌های عراق یا کشورهای منطقه بپردازند تا امکان مقایسه میان‌بخشی فراهم شود. همچنین، ترکیب روش‌های کمی و کیفی می‌تواند اعتبار نتایج را افزایش دهد. پژوهش‌های آینده می‌توانند اثرات مستقیم صلاحیت‌های مدیریتی بر شاخص‌های عملکردی مدارس، همچون موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان یا رضایت والدین را نیز مورد بررسی قرار دهند. علاوه بر این، انجام مطالعات طولی می‌تواند تغییرات صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس را در گذر زمان آشکار سازد.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های حرفه‌ای برای مدیران مدارس استان ذی‌قار طراحی و اجرا شود تا بر توانمندسازی کارکنان، مدیریت منابع و استفاده از فناوری‌های نوین تمرکز داشته باشد. همچنین، ایجاد نظام بازخورد مستمر از ذی‌نفعان و توسعه سیستم‌های ارزیابی عملکرد می‌تواند به ارتقای کیفیت مدارس کمک کند. در سطح کلان‌تر، پیشنهاد می‌شود وزارت آموزش و پرورش عراق مدلی بومی از شایستگی‌های مدیریتی مدیران مدارس را تدوین و در سیاست‌های استخدام و ارتقای مدیران لحاظ کند.

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن 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

Education systems worldwide are under increasing pressure to ensure that schools are not only capable of delivering quality education but also of preparing students to become active, skilled, and innovative citizens in the 21st century. School principals, as the central figures in managing educational institutions, play a critical role in this process by acting as the bridge between policy and practice, and their managerial competencies directly influence the quality of teaching, learning, and organizational outcomes (Rasouli et al., 2024). Managerial competencies, encompassing skills in leadership, communication, innovation, planning, and human resource management, have been consistently emphasized as determinants of school effectiveness. For instance, Jamei et al. (Jamei et al., 2022) underscored that managerial competencies in entrepreneurial schools significantly affect innovation and organizational adaptability. Similarly, Zarei et al. (Zarei et al., 2022) highlighted the importance of aligning managerial competencies with national educational policies to meet the evolving needs of the education system.

In contexts such as Iraq, particularly in provinces like Dhi Qar, the importance of managerial competencies becomes even more pronounced. The region's educational system has faced longstanding challenges including limited financial resources, socio-economic instability, and administrative inefficiencies (Al-Mansouri, 2023; Al-Omari, 2021). These factors highlight the urgent need for a competency-based model that can help secondary school principals address existing challenges and improve educational outcomes. Within this framework, Total Quality Management (TQM) emerges as a strategic approach for achieving continuous improvement, stakeholder satisfaction, and efficiency in schools (Al-Quraishi, 2022). Rooted in principles of holistic improvement and participatory decision-making, TQM emphasizes the integration of quality standards into every dimension of the educational process (Deming, 2022). Studies suggest that the incorporation of TQM requires leaders who are not only technically competent but also capable of inspiring innovation and fostering a culture of quality (Boyatzis & Uher, 2022; Kotter, 2022).

Globally, managerial competencies have been studied from diverse perspectives, including their relationship with personal characteristics, ethical decision-making, and innovation capacity. Mikla (Mikla, 2025) describes managerial competencies as a practical tool for navigating organizational challenges, while Dew (Dew, 2023) highlights moral competencies as inseparable from managerial success in service-based organizations such as education. Similarly, Gülcan et al. (Gülcan et al., 2022) demonstrated the importance of competencies in crisis management, showing how managers with strong decision-making and adaptive skills are better equipped to handle complex and unpredictable challenges. In the Middle East, the lack of localized models for managerial competencies in schools has been reported as a gap in research (Al-Quraishi, 2022), underlining the necessity of contextualized studies that reflect the socio-economic and cultural realities of countries such as Iraq. In addition, several studies have attempted to categorize and theorize managerial competencies in education. Oakland (Oakland, 2023) emphasized the development of international standards for principals that combine both global best practices and localized adaptation. Farahbakhsh et al. (Farahbakhsh et al., 2020) stressed the need for scientific-professional competencies in school leadership, while Momeni Mahmouei and Sheshperi (Momeni Mahmouei & Sheshperi, 2022) developed a competency framework informed by Islamic values. These studies show that managerial competencies are multidimensional, context-sensitive, and critical for advancing educational reforms.

Against this backdrop, the present study sought to design and propose a managerial competency model for secondary school principals in Dhi Qar Province, Iraq, based on the indicators of Total Quality Management. By employing a qualitative approach grounded in thematic analysis, the study aimed to identify the fundamental and organizing themes that constitute managerial competencies, thereby addressing the gap in localized research while contributing to the broader discourse on TQM in education.

### Methods and Materials

This study adopted an applied research design with a qualitative orientation, specifically using thematic analysis. The research population consisted of experts and scholars in the field of education in Iraq. A purposive sampling technique was employed to select participants, ensuring that only individuals with significant expertise in educational management were included. The selection process continued until theoretical saturation was reached, which occurred after 15 participants had been interviewed.

Data collection was carried out through semi-structured interviews as well as the review of relevant documents and specialized literature. The interviews were designed to elicit in-depth perspectives on managerial competencies in relation to TQM indicators. Each interview was recorded, transcribed, and carefully analyzed. Thematic analysis was conducted through multiple stages of coding, including open coding of basic themes, axial coding to identify organizing themes, and selective coding to derive overarching global themes.

Validity in the qualitative phase was ensured through content validation by experts, member checking, and triangulation with documentary evidence. Reliability was enhanced by double-coding procedures, where two members of the research team independently coded the transcripts before reconciling differences. The iterative coding process resulted in the identification of multiple layers of thematic structures, capturing the complexity and interrelatedness of managerial competencies in the educational context of Dhi Qar Province.

### Findings

The findings of the study revealed a total of 84 basic codes extracted from the interviews, which were organized into 28 organizing themes and further condensed into 7 global themes. These global themes represented the primary domains of managerial competencies necessary for the successful implementation of TQM in secondary schools.

The first global theme was **employee empowerment**, which encompassed four organizing themes: continuous training, professional support and counseling, encouragement of innovation, and two-way feedback

mechanisms. Principals emphasized the importance of creating opportunities for teacher development, enhancing self-confidence among staff, and fostering an environment conducive to innovation.

The second global theme was **resource management**, which included optimal allocation of resources, collaboration with local organizations, integration of technology in resource management, and continuous monitoring and evaluation. This domain highlighted the necessity of maximizing limited resources, leveraging external partnerships, and utilizing digital tools for effective resource oversight.

The third global theme was **improvement of the learning process**, supported by four organizing themes: modern teaching methods, continuous evaluation of learning performance, blended learning, and teacher knowledge enhancement. Participants noted that the integration of innovative pedagogical methods and technology-supported learning environments was critical for improving student outcomes.

The fourth theme, **stakeholder satisfaction**, was reflected in organizing themes such as surveys and feedback collection, consultative meetings, data-driven decision-making, and transparency in communication. These practices were seen as vital for building trust and ensuring that the needs of students, parents, and teachers were addressed.

The fifth global theme, **innovation in management**, consisted of educational technologies, reward systems, interdisciplinary programs, and innovative communication strategies. School leaders stressed the need for creativity and flexibility in management practices, linking innovation to motivation and long-term institutional success.

The sixth theme was **performance evaluation**, incorporating composite performance indicators, continuous educational data analysis, feedback from supervisory organizations, and regular internal evaluation sessions. These measures were identified as central to creating accountability and supporting continuous improvement in schools.

Finally, the seventh global theme was **challenges of TQM**, which included resistance to change, limited financial resources, the need for a culture of quality, and flexible planning. Participants consistently reported that without overcoming these challenges, the successful implementation of TQM principles would be constrained.

Collectively, these findings highlighted that managerial competencies in Dhi Qar's secondary schools are multi-dimensional, spanning both technical and human aspects of management. They also underscored the interplay between leadership practices, resource optimization, innovation, and the cultivation of a quality-oriented culture.

### Discussion and Conclusion

The results of this study suggest that managerial competencies in secondary school principals extend beyond traditional administrative functions to encompass a holistic set of skills and attributes necessary for sustaining quality improvements. The emphasis on employee empowerment reflects the critical role that teachers and staff play in the educational process. By fostering continuous professional development and supporting innovation, principals can create dynamic learning environments that are responsive to the needs of students and communities.

The identification of resource management as a core competency highlights the practical challenges facing schools in Iraq, particularly in Dhi Qar, where financial and infrastructural constraints are significant. Principals who can effectively allocate resources, establish partnerships with local organizations, and incorporate technological tools are more likely to overcome these barriers and achieve organizational objectives.

Improvement of the learning process emerged as a central competency, affirming the idea that principals must act not only as administrators but also as instructional leaders. The integration of blended learning and modern

pedagogical strategies demonstrates the shift towards more student-centered approaches, which can enhance engagement and learning outcomes.

The focus on stakeholder satisfaction underscores the need for participatory management and transparent communication. By actively engaging parents, students, and teachers in decision-making, principals can build trust, increase accountability, and foster a culture of collaboration within schools.

Innovation in management was revealed as both a necessity and an opportunity. The use of technology, creative reward systems, and interdisciplinary programs illustrates how schools can adapt to rapidly changing educational demands. Innovation serves as a catalyst for improvement, enabling schools to remain competitive and relevant in the evolving educational landscape.

Performance evaluation was identified as a foundational competency, providing the mechanisms through which schools can monitor progress, identify weaknesses, and sustain improvement. Regular evaluation not only enhances accountability but also ensures that strategies are evidence-based and aligned with long-term goals.

Finally, the recognition of challenges associated with implementing TQM highlights the contextual barriers that schools face. Resistance to change, limited resources, and cultural constraints must be addressed through flexible planning, leadership commitment, and policy support. Without mitigating these challenges, efforts to embed TQM in schools may remain incomplete or unsustainable.

In conclusion, the study demonstrates that managerial competencies are multidimensional and deeply intertwined with the principles of Total Quality Management. The proposed model provides a localized framework that addresses the unique challenges of secondary schools in Dhi Qar Province, while also contributing to the broader global conversation on educational leadership and quality improvement. By equipping school principals with the necessary competencies, policymakers and educational institutions can ensure that schools become centers of excellence capable of meeting the demands of contemporary education.

## References

- Al-Mansouri, R. (2023). The impact of socio-economic conditions on the performance of secondary schools in southern Iraq. *Arab Journal of Educational Management*, 21(1), 101-123.
- Al-Omari, S. (2021). Challenges of educational management in secondary schools in Iraq: A field study in Dhi Qar Governorate. *Journal of Educational Research*, 17(2), 55-72.
- Al-Quraishi, N. (2022). Integrating Total Quality Management into educational institutions: An analytical study in the Iraqi context. *Journal of Quality and Education*, 9(3), 33-50.
- Boyatzis, Z., & Uher, I. (2022). Assessment of Management Competencies According to Coherence with Managers' Personalities. *Sustainability*, 14, 170. <https://doi.org/10.3390/su14010170>
- Cheriki, M., & Shahi, S. (2020). The impact of globalization of education on curriculum: A case study of elementary school teachers in Ahvaz metropolis. *Journal of Educational Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz*(104), 203-216.
- Deming, K. (2022). Leadership and management competencies required for Bhutanese primary health care managers in reforming the district health system. *Journal of Healthcare Leadership*.
- Dew, V. (2023). Moral competence among nurses in Malawi: A concept analysis approach. *Nursing Ethics*, 26(5), 1361-1372. <https://doi.org/10.1177/0969733018766569>
- Farahbakhsh, S., Jafari Sarabi, M., Siahkamari, E., Ghalami, M., & Moradi, S. (2020). Developing scientific-professional competencies of primary school principals in Lorestan province. *Biannual Journal of School Management Research*, 5(2), 113-127.
- Gülcan, M., Strohmandl, J., & Cech, P. (2022). Managerial competency of crisis managers. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1141>
- Jamei, M., Mehr Alizadeh, Y., Ghashghaeizadeh, N., & Hosseinpour, M. (2022). Presenting and Validating a Competency Model for Managers in Entrepreneurial Schools. *Educational Management Innovations*, 18(1), 90-107. <https://civilica.com/doc/1579644/>
- Kamarei, A., Khorshidi, A., Hamidifar, F., Mahmoudi, A., & Shariatmadari, M. (2023). A professional development model for technical and vocational high school principals: Using emerging grounded theory approach. *Journal of Educational Technology*, 15(3).

- Kandarani, A., Younesi, J., Zamanpour, E., Farrokhi, N., Salimi, M., & Moghaddamzadeh, A. (2025). Designing and Validating a Model of Specific Competencies for Managers of Iran's Oil Terminals Company. *Educational Leadership Research Quarterly*, 9(33), 229-258.
- Kashyna, G. (2022). Development of Information Competence of the Teacher Technology in Postgraduate Education. *Intercultural Communication*, 1(1).
- Kotter, M. (2022). Principal's Management Competencies in Improving the Quality of Education. *Journal of Social Work and Science Education*, 1(2), 181-193. <https://doi.org/10.52690/jswse.v1i2.47>
- Mikla, A. (2025). Managerial Competencies Management—A Practical Approach. *Education Excellence and Innovation Management: A*, 17909-17915. [https://www.wir.ue.wroc.pl/docstore/download/UEWRa28f1d564846421fafea59840a4d5e57/Mikla\\_Management\\_Competencies\\_Management\\_A\\_Practical.pdf](https://www.wir.ue.wroc.pl/docstore/download/UEWRa28f1d564846421fafea59840a4d5e57/Mikla_Management_Competencies_Management_A_Practical.pdf)
- Mohammadi, A., & Tourani, H. (2022). Competency Model for Selecting and Appointing Line Managers (Schools) at the Level of Leadership and Management Subsystem in the Document of Fundamental Transformation. *Journal of Management on the Education of Organizations*, 11(1), 155-182.
- Mohammadi, E., Bagheri, M., & Mohibi, S. a.-D. (2025). A proposed competency model for managers of public organizations (Case study: Budget and Planning Organization of the country). *Journal of Management, Education, and Development in the Digital Age*, 2(1), 69-87. <https://doi.org/10.61838/medda.2.1.6>
- Momeni Mahmouei, H., & Sheshperi, L. (2022). An analysis of organizational managers' competencies based on the Islamic approach: A meta-synthesis study. *Journal of Supervision and Inspection*, 16(61), 47-88.
- Oakland, Y. (2023). Professional Standard of a School Principal: Russian and International Experience. International Conference on the Development of Education in Eurasia (ICDEE 2019),
- Rasouli, M., Tari, G., & Baghaei, H. (2024). Structural Modeling of School Managers' Competencies as a Driver for Sustainable Development [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(2), 124-131. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.2.15>
- Zarei, M., Soltani Fallah, A. H., Falahatkar, A., & Bagheri Dadokolaei, M. (2022). Examining and explaining the competency model of school principals in the upstream documents of the education system. *Applied Educational Leadership*, 3(2), 1-10. <https://doi.org/10.22098/ael.2022.10598.1088>