

Identifying Professional-Scientific Proficiencies of Primary Schools' Principals in Lorestan Province

Farahbakhsh, S.<sup>1</sup>, Jafari sarabi<sup>2</sup>, M., Siahkamari<sup>3</sup>, Syahkamari, E. Gholami, M.,<sup>4</sup> and Moradadi, S.<sup>5</sup>

Received: 27/09/2016

Accepted: 14/04/2017

تدوین صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان لرستان

سعید فرح‌بخش<sup>۱\*</sup>، مهرداد جعفری سرابی<sup>۲</sup>، الهام سیاه کمری<sup>۳</sup>، محمد غلامی<sup>۴</sup> و سمیه مرادی<sup>۵</sup>

دریافت مقاله: ۹۵/۰۷/۰۶

پذیرش مقاله: ۹۶/۰۱/۲۵

Abstract

The present study aimed to develop scientific and professional qualifications of elementary school principals in Lorestan province. For this purpose, qualitative research methods were used. The study population consisted of all elementary school principals of Lorestan province. The sample consisted of 20 experienced primary school principals. In this study, purposive sampling method to select the first member and the snowball technique was used to select the next members. The main question raised in this study was: what are components of professional-scientific proficiencies for managers of primary schools. In analyzing the findings, the researcher first delved into reviewing and revising the text and content of interviews to extract meaningful expressions and concepts. Then the main categories were extracted from the analysis and coding of these concepts and expressions. The results illustrated that professional competencies of school principals were as follows: managerial expertise, the teaching experience, human relations skills, artistic skills, as well as technical, ethical, social and motivational skills.

**Key words:** Primary Schools, Professional-Scientific Proficiencies, Managers,

چکیده

هدف پژوهش تدوین صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی استان لرستان بود. برای این منظور از روش پژوهش کیفی استفاده شد. جامعه‌ی آماری شامل تمامی مدیران مدارس ابتدایی استان لرستان است. برای گردآوری داده‌های کیفی با ۲۰ نفر از مدیران مجرب مدارس ابتدایی مصاحبه صورت پذیرفت. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب نفر اول و از تکنیک گلوله برفی برای انتخاب نفرات بعدی استفاده شد. سؤال اصلی که در این پژوهش مطرح گردید بدین شرح بود: از نظر مشارکت کنندگان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای مدیران ابتدایی کدامند؟ در تحلیل یافته‌ها ابتدا با مرور و بازنگری متن مصاحبه‌ها، مفاهیم و عبارات معنی‌دار استخراج شدند؛ سپس از تجزیه و تحلیل و کدگذاری این مفاهیم و عبارات، مقوله‌های اصلی استخراج شدند. نتایج نشان داد که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس به ترتیب عبارت بودند از: تخصص مدیریتی، تجربه‌ی معلمی، مهارت‌های روابط انسانی، هنری، اخلاقی اجتماعی، انگیزشی.

**کلید واژگان:** مدارس ابتدایی، صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای، مدیران

۱. دانشیار مدیریت آموزشی دانشگاه لرستان

۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

۳. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

۴. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

۵. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

\* نویسنده مسؤول:

## مقدمه

امروزه نظام آموزش و پرورش بنا به ضرورت تغییرات اجتماعی، یکی از سازمان‌های پیچیده و بزرگ اجتماعی در هر کشور محسوب می‌شود و با رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پیوندی ناگسستنی دارد و به تدریج از یک حالت ساده و ابتدایی به یک حالت پیچیده درآمده است. لذا همه‌ی دولت‌های جهانی از کوچک و بزرگ، قدرتمند و ناتوان، صنعتی تا در حال توسعه پرداختن به آموزش و پرورش مردم خود را در شمار وظایف اساسی و بنیادی خود می‌گنجانند و درصد قابل توجهی از تولید ناخالص ملی و بودجه‌ی جاری و عمرانی کشور را به این مهم اختصاص می‌دهند (صافی، ۱۳۸۸:۶). مدیریت در آموزش و پرورش، در ابتدا، وظیفه‌ی نسبتاً ساده‌ای تلقی می‌شد که شاید تنها شرط لازم برای ایفای آن داشتن تجربه‌ی کار بود؛ از این‌رو اداره‌ی امور آموزشی و مدیریت مدارس، معمولاً به افرادی سپرده می‌شد که از صلاحیت اخلاقی برخوردار بودند و چندسالی سابقه‌ی معلمی داشتند. به‌علاوه منظور از مدیریت آموزشی، تفتیش و بازرسی امور و ایجاد هماهنگی از راه اعمال مقررات، نظارت و کنترل بود. شاید تا زمانی که نظام آموزشی ساده و کوچک بود و آموزش و پرورش عمدتاً وسیله‌ی حفظ وضع موجود و القای گرایش‌های سنتی تلقی می‌شد، چنین برداشت ساده‌ای از مدیریت آموزشی تناسب داشت.

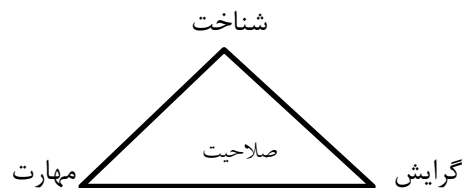
در عصر حاضر، بر اثر تحولات اجتماعی و فرهنگی، آموزش و پرورش و نهادهای آن از بیخ و بن دگرگون شده و مأموریت خطیر پرورش و آموزش نسل‌های نوحاسته از جهات مختلف به نظام‌های آموزشی سپرده شده است. امروزه، مدیریت آموزشی غالباً به مفهوم رهبری، راهنمایی، اصلاح و تغییر موردنظر است؛ از این‌رو نیل به هدف‌های عالی آموزش و پرورش در هر جامعه مستلزم تجدید سازمان و نواندیشی در مدیریت نظام آموزشی است (علاقه‌بند، ۱۳۹۰:۶۱-۶۲). صاحب‌نظران آموزش و پرورش عموماً بر این عقیده هستند که کیفیت مدیریت فعالیت‌های آموزشی، مهم‌ترین شاخص سطح کفایت و اثربخشی کل برنامه‌های آموزشی است؛ زیرا مدیریت با نقش تعیین‌کننده و مؤثری که در امر هدایت و رهبری فرایندهای آموزش و پرورش در جهت هدف‌های آن دارد، بالقوه هم می‌تواند موجب پیشرفت آن شود و هم موجب از هم پاشیدگی آن؛ بنابراین، برای استفاده‌ی عاقلانه و مقتصدانه از زمان، سرمایه، کار و تلاش نیروی انسانی به‌منظور نیل به هدف‌های عام آموزشی باید به آموزش و تربیت تخصصی افراد مبادرت کرد که واجد ویژگی‌های بارز و حرفه‌ای مدیریتی هستند؛ به عبارت دیگر باید سرمایه‌گذاری برای آموزش و آماده‌سازی مدیران آموزشی در آموزش و پرورش در اولویت قرار گیرد؛ به‌حدی که مؤید پیشرفت و ترقی آموزش و پرورش باشد و موجب رکود یا از هم گسیختگی آن نشود. به اعتقاد صاحب‌نظران سازمانی یکی از بهترین روش‌ها برای ایجاد و حفظ نظام آموزشی خوب، تربیت افراد کارآمد و متخصص به‌منظور مدیریت و رهبری

این نظام است. با توجه به این که راه‌حل‌های نهایی مسائل و مشکلات آموزشی نیز در دست مدیران آموزشی است، باید قابلیت‌ها و توانایی‌های بالقوه‌ی مدیران تا حد امکان رشد و پرورش یاب (نیکنامی، ۱۳۹۰: ۵).

مدیریت در نظام آموزش و پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است؛ به طوری که اگر قرار باشد در نظام آموزش و پرورش تحولی صورت بگیرد، این تحول باید از مدیریت نظام آغاز شود (کومبز، ۱۹۷۴). گسترش همه‌جانبه‌ی سازمان‌های آموزشی لزوم برخورداری از مدیران ماهر و توانمند را در به‌کارگیری دانش و تجربه‌ی تخصصی دوچندان کرده؛ بنابراین در محیط‌های آموزشی به مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند (فرزانه، پورکریمی و نوروزی، ۱۳۹۴: ۳).

وظایف و عملکرد مدیران آموزشی در قالب مهارت‌ها و صلاحیت‌های آنان یکی از اصلی‌ترین مواردی است که از مدت‌ها پیش مورد توجه مدیران و متخصصان علوم تربیتی قرار گرفته است. مؤسسه‌ی مالی پارک سرویس امپلویز صلاحیت را مجموعه‌ی دانش، مهارت و توانایی در شغلی خاص می‌داند که به شخص اجازه می‌دهد تا با موفقیت به انجام وظایف دست یابد.

صلاحیت در لغت معمولاً به‌عنوان مناسب برای مقصود، درخور و سزاوار، کفایت‌کننده یا به معنای درست کیفیت‌یافته، قابل‌پذیرش یا به معنای توانا و درحالی‌که نیز به آمادگی کافی برای وارد شدن به حرفه‌ای خاص برمی‌گردد و ارتباط مستقیمی با داشتن گواهی یا تأیید خاص در آن حرفه دارد. در هر کاری، به کسی که قابلیت و توانایی لازم برای انجام آن کار را داشته باشد، می‌گوییم که در آن کار صلاحیت دارد. می‌توان گفت که صلاحیت دارای سه رکن است: رکن شناخت، رکن گرایش و رکن مهارت. وجود یکی از این سه رکن برای داشتن صلاحیت کافی نیست.



معلمی را در نظر آورید که آگاهی‌های لازم را در مورد فنون و روش‌های تدریس دارد؛ ولی مهارت و توانایی تدریس را به‌دست نیاورده است؛ یعنی قادر نیست عملاً مفاهیمی را به یادگیرنده

1. Combes
2. National park Employees

بیاموزد یا مهارت‌هایی را در آن‌ها تقویت کند. در این حالت نیز می‌گوییم که این فرد در کار معلمی صلاحیت لازم را به‌طور ناقص کسب کرده است (ملکی، ۱۳۸۰: ۱۱-۱۲). فرهنگ آکسفورد<sup>۱</sup> صلاحیت را به‌عنوان قدرت، توانایی و ظرفیت انجام‌دادن وظیفه تعریف می‌کند. کیو صلاحیت را نتیجه‌ی به‌کاربردن دانش و مهارت به‌طور مناسب می‌داند (نقل از کرمی، ۱۳۸۹). سازمان ملل متحد در تشریح صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی، صلاحیت و شایستگی را ترکیبی از ویژگی‌های شخصی و شخصیتی، مهارت‌ها، خصوصیات و رفتارهایی می‌داند که به‌طور مستقیم در عملکرد فرد تأثیر دارد. سازمان ملل دو دسته شایستگی ارائه کرده است که عبارت‌اند از:

۱. شایستگی‌های محوری شامل: توانایی‌ها و مهارت‌های ارتباطی، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری، کار تیمی، مشتری‌مداری، تعهد برای یادگیری مستمر، برنامه‌ریزی و سازماندهی، خلاقیت و آگاهی‌های تکنولوژیکی.
۲. شایستگی‌های تکمیلی شامل: رهبری، داشتن چشم‌انداز، توانمندسازی دیگران، مدیریت بر عملکرد، اعتمادآفرینی، قضاوت و تصمیم‌گیری.

صلاحیت به مجموعه‌ای از دانش‌ها، نگرش‌ها، مهارت و سایر خصوصیات شخصی وابسته، که در یک بخش اصلی شغل تأثیر می‌گذارد و با عملکرد آن شغل همبستگی دارد، اطلاق می‌شود و می‌تواند در مقایسه با استانداردهای کاملاً پذیرفته‌شده اندازه‌گیری شود و از طریق بازآموزی و تجربه توسعه و بهبود یابد (صائمیان، ۱۳۸۷). صلاحیت حرفه‌ای مجموعه‌ای از شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت و نگرش است که به تناسب هر شغل یا حرفه تعیین و توسط فرد در فرایندهای آموزشی و تجربی در محیط‌های آموزشی، کاری و جامعه کسب شده و به رفتار حرفه‌ای تبدیل می‌شود (محمدیان و ظاهری عبدهوند، ۱۳۹۳). صلاحیت عبارت است از مجموعه توانایی‌ها و ظرافت‌هایی که دارنده‌ی آن را قادر می‌سازد در چارچوب محدودیت‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، در ایفای نقش و وظایف کاری خود عملکرد مطلوبی داشته باشد و علاوه بر آن تضمین‌کننده‌ی موفقیت نیز باشد (صائمیان، ۱۳۸۷). صافی برای صلاحیت حرفه‌ای ویژگی‌هایی ذکر کرده است که عبارت‌اند از: کاربردی بودن، به توانمندی منتهی شدن، قابل اندازه‌گیری و سنجش‌پذیر بودن و پاسخگوی نیازهای خاص هر موقعیت بودن (صافی، ۱۳۸۸: ۵). مدیریت آموزشی از جمله شاخه‌های تخصصی در بحث علوم تربیتی است که وجود آن به‌عنوان ابزاری مناسب برای پیشبرد اهداف تربیتی در مدارس لازم و ضروری به نظر می‌رسد. امروز مدیرانی موفق خواهند بود که در محیط‌های سازمانی خود به تناسب شرایط مدیریت کنند و از مسائل مدیریت

---

1. Oxford Dictionary  
2. Que

و شیوه‌های نوین آن آگاهی داشته باشند. برای رسیدن به مرحله‌ی عقلانی در مدارس نیز لازم است به دو موضوع توجه خاصی داشته باشیم: اول، ماهیت مدارس و محیط‌های آموزشی و دوم، شناسایی مهارت‌ها و صلاحیت‌هایی که در موفقیت مدیر تأثیر دارند (خواجه‌ای، ۱۳۸۱: ۱۳۶).

جهانیان (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان صلاحیت‌های موردنیاز مدیران آموزشی نتیجه گرفت که مهم‌ترین صلاحیت‌های موردنیاز مدیران آموزشی عبارت‌اند از: صلاحیت‌های مدیریتی و رهبری- اجتماعی- تکنولوژی- فردی- اقتصادی (شغلی و کاری) اخلاقی، معنوی و مذهبی- هوشی (فکری)- پژوهشی- محیطی- جهانی و بین‌المللی (اندیشیدن و عمل کردن)- سیاسی و فرهنگی. یانگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، در پژوهشی با عنوان «صلاحیت‌های مدیریت و رهبری» مهم‌ترین صلاحیت‌ها را به شرح زیر بیان می‌کند: توانایی‌ها و مهارت‌های مدیریتی- شایستگی‌های مدیریت کارکنان- مهارت‌های برقراری ارتباط- خصلت‌ها و ویژگی‌های شخصی- تغییر و نوآوری- مهارت‌های علمی و فنی- دورنگری و هدف‌گرایی- حسن ارتباط و تعامل با ذی‌نفعان بیرونی و توانایی‌ها و مهارت‌های مذاکره.

فرزانه و همکاران در پژوهشی با عنوان «ارائه‌ی الگوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه» نتیجه گرفتند که صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه شامل چهار مؤلفه‌ی اصلی است که عبارت‌اند از: ویژگی‌های روانشناختی، مهارتی، دانشی و نگرشی. هلن ابل<sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، در تحقیقی با عنوان «صلاحیت‌های مدیر و یادگیری سازمانی» بیان می‌کند که تعهد داشتن، دانش و مهارت حرفه‌ای، آموزش و یادگیری، ارتباطات مؤثر سازمانی، بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات، هدف‌گذاری مناسب و استانداردسازی از مهم‌ترین صلاحیت‌های موردنیاز مدیر است (نقل از جهانیان، ۱۳۸۹). خواجه‌ای (۱۳۸۱)، در رساله‌ی دکتری خویش، تحت‌عنوان «ارزشیابی صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای مدارس ابتدایی جهت مدل مناسب مدیریت» مهم‌ترین صلاحیت‌های مدیران آموزشی را در سه بخش مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی و مهارت‌های ادراکی دانسته است. با مطالعه‌ی وضعیت موجود در مدارس کشورمان مشخص می‌شود یکی از مشکلات نظام آموزش و پرورش نامناسب بودن کیفیت کار مدیران مدارس است و اکثریت مدیران فاقد صلاحیت‌های حرفه‌ای لازم هستند که این خود باعث کارایی‌نداشتن می‌شود. با توجه به مطالب فوق، اگر در انتصاب مدیران آموزشی به مهارت‌ها و شایستگی آن‌ها توجه شود و ملاک‌گزینش آن‌ها تخصص و شایستگی‌های لازم باشد و مدیران نیز به آثار کاربرد شایستگی‌های مذکور در پیشبرد اهداف توجه داشته باشند، زمینه‌ی مناسبی فراهم خواهد شد تا از همه‌ی امکانات و

---

1. Young

2. Helen abel

منابع سازمان به نحو مطلوب استفاده شود و نتیجه‌ی این امر در درازمدت بهره‌وری هرچه بیشتر نظام آموزشی و تحقق اهداف متعالی آن خواهد بود. نتایج حاصل از اجرای این پژوهش می‌تواند در تدوین برنامه‌هایی جهت کمک به رشد و ارتقای صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی مورد استفاده قرار گیرد و لذا سؤال کلی که در این پژوهش مطرح می‌شود، آن است که: مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی صلاحیت علمی - حرفه‌ای مدیران ابتدایی کدام‌اند؟

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی محسوب می‌شود و از نظر شیوه‌ی جمع‌آوری اطلاعات از روش پژوهش کیفی بهره گرفته است. جامعه‌ی آماری شامل تمامی مدیران مدارس ابتدایی استان لرستان است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب نفر اول و برای انتخاب سایر افراد از تکنیک گلوله‌برفی استفاده شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات با مدیران مجرب و باسابقه که اطلاعات غنی در زمینه‌ی مدیریت داشتند و به شرکت در مصاحبه تمایل داشتند، مصاحبه انجام گرفت و تا زمان اشباع داده‌ها و عدم‌دستیابی به داده‌های جدید ادامه یافت. بعد از مصاحبه با ۱۷ نفر از مدیران مدارس ابتدایی اطلاعات حالت اشباع به خود گرفت؛ اما برای اطمینان بیشتر مصاحبه ادامه یافت تا تعداد مشارکت‌کنندگان به ۲۰ نفر رسید.

زمان جلسات مصاحبه که محقق محدودیت زمانی برای آن در نظر نگرفته بود، در هر مورد بیش از یک ساعت بود. ضمناً قبل از مصاحبه در مورد اهداف و اهمیت پژوهش با مصاحبه‌شوندگان صحبت شد تا در مورد اطلاعاتی که ارائه می‌دهند، نهایت دقت را داشته باشند. مصاحبه‌شوندگان در طی این زمان در فضایی کاملاً دوستانه و غیررسمی، نظرات و تجربیات خود را بیان کردند. بعد از انجام مصاحبه‌ها، ابتدا چندین بار متن یادداشت‌های مصاحبه‌ها خوانده شد تا درک کلی از متن به دست آید و سپس خط به خط متن مصاحبه‌ها مرور و بررسی شد تا بیانات مهم و کلیدی استخراج شوند؛ در نهایت بیانات مهم و کلیدی استخراج‌شده کدگذاری و سازماندهی شدند تا صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای مدیران آموزشی از داده‌ها استخراج شوند.

### یافته‌ها

پرسش کلی در این پژوهش آن بود که از نظر مشارکت‌کنندگان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی صلاحیت علمی - حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی کدام‌اند؟ برای جمع‌آوری یافته‌های کیفی مصاحبه‌ی هدفمند با ۲۰ نفر از مدیران مجرب مدارس ابتدایی استان لرستان صورت پذیرفت. چند بار مرور متن مصاحبه‌ها و تجزیه و تحلیل محتوایی آن‌ها جهت کسب تصویر و درک کلی از

صلاحیت‌های حرفه‌ای برای مدیریت آموزشی باعث استخراج ۸ مقوله‌ی محوری در مرحله‌ی کدگذاری محوری و ۱ مقوله‌ی محوری اصلی در مرحله‌ی کدگذاری گزینشی شد که در جدول شماره ۱ بیان شده‌اند. با عنایت به مفاهیم مندرج در جدول شماره ۱، یافته‌های پژوهش به تفکیک و به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. **تخصص مدیریتی:** تجربیات و صحبت‌های بیان‌شده توسط مشارکت‌کنندگان نشان‌دهنده‌ی این است که اگر مدیران آموزشی تخصص مدیریتی داشته باشند و از تخصص مدیریتی در مدرسه استفاده کنند، بهتر می‌توانند از عهده‌ی وظایف مدیریتی در مدرسه برآیند. در واقع از نظر مشارکت‌کنندگان، تخصص مدیریتی یکی از صلاحیت‌های لازم و ضروری برای مدیران آموزشی است. برای مثال شرکت‌کننده‌ی شماره ۸ بیان کردند: «به نظر اولین مؤلفه برای انتخاب یک مدیر تخصص است؛ توانایی بعد از تخصص از اهمیت بالایی برخوردار است؛ مدیر باید بتواند علم مدیریت را اجرا کند».

۲. **تجربه‌ی معلمی:** مشارکت‌کنندگان در این زمینه اظهار کردند: یک مدیر موفق کسی است که حداقل ۵ سال سابقه‌ی معلمی داشته باشد؛ به فوت و فن معلمی وارد باشد؛ تقریباً در تمام پایه‌های ابتدایی تدریس کرده باشد. همچنین مشارکت‌کننده‌ی شماره ۶ بیان کرد: «خودم ۸ سال سابقه‌ی تدریس و معلمی دارم؛ الان که مدیر شده‌ام، می‌دانم که معلمان چه مشکلاتی در تدریس دارند؛ چه انتظاری از مدیر مدرسه دارند و از چه نوع رفتار و برخوردی استقبال می‌کنند، درک می‌کنم که در ارزشیابی از دانش‌آموزان، معلمان یکی از عوامل یادگیری هستند؛ عوامل دیگری مثل والدین و خود دانش‌آموز در میزان یادگیری مؤثرند و نباید همه‌چیز را به گردن معلم انداخت».

۳. **مهارت روابط انسانی:** مهارت روابط انسانی یکی دیگر از صلاحیت‌هایی است که همه‌ی مصاحبه‌کنندگان آن را مورد توجه و تأکید قرار داده‌اند. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که مدیر باید روابط دوستانه و صمیمی با همکاران برقرار کند، به خواسته‌ها و نظرهای همکاران توجه کند، رفتار مستبدانه نداشته باشد، از خرد جمعی در کارها استفاده کند. برای مثال شرکت‌کننده‌ی شماره ۳ اظهار کرد: «وقتی در مدرسه بین من و معلمان رابطه‌ی صمیمی و دوستانه برقرار باشد، چنانچه مشکل یا مسأله‌ای برای من یا معلمان پیش آید، بدون ترس از این که توسط دیگران مورد تمسخر قرار بگیریم، آن را در جمع مطرح می‌کنیم تا به نتایجی قابل قبول برسیم».

۴. **مهارت هنری:** مرور و بازنگری مصاحبه‌های مشارکت‌کنندگان گویای این واقعیت است که مدیریت برای موفقیت و کارآمدی در مدرسه باید علاوه بر دانش و علم مدیریت، دارای هنر مدیریتی نیز باشد. نمونه‌هایی از صحبت‌های مشارکت‌کنندگان که این موضوع را تأیید می‌کند، به این شرح

است: «مدیر باید استعداد مدیریتی داشته باشد، هنر مدیریتی داشته باشد، توانایی سخنرانی داشته باشد، فن بیان داشته باشد، ذاتاً مدیر باشد، دارای استعداد و توانایی ذاتی رهبری باشد».

۵. اخلاقی - اجتماعی: اکثریت مشارکت‌کنندگان در این پژوهش معتقدند که مدیر آموزشی برای اداره‌ی بهتر مدرسه و موفقیت در انجام فعالیت‌های مدیریتی باید از لحاظ اخلاقی در حد مطلوبی باشد. نمونه‌ای از صحبت‌های آنان به این شرح است: «اخلاق و انضباط شخصی داشته باشد، معتقد به اصول اخلاقی باشد، خوش‌اخلاق باشد، صداقت داشته باشد، با عدالت رفتار کند، وجدان کاری داشته باشد».

۶. مهارت فنی: مرور و بررسی صحبت‌های مشارکت‌کنندگان این معنی را می‌رساند که مهارت فنی یکی از ویژگی‌هایی است که مدیر آموزشی باید از آن برخوردار باشد. مشارکت‌کننده‌ی شماره ۱۲ بیان کرد: «به‌عنوان یک مدیر در طول سال تحصیلی، چندین بار از شیوه‌ی تدریس و نحوه‌ی کلاس‌داری معلمان ارزشیابی به عمل می‌آورم. بنده در رابطه با شیوه‌های تدریس باید تجربه و تسلط کافی داشته باشم تا بتوانم کاستی‌های کار را پیدا کنم».

۷. انگیزشی: با نگاهی به مطالب جدول ۱ متوجه می‌شویم که مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کنند که مدیر باید به کار مدیریتی علاقه‌مند باشد، برای مدیریت انگیزه داشته باشد و از روحیه‌ی مدیریتی برخوردار باشد. برای مثال مشارکت‌کننده‌ی شماره ۳ اظهار کرد: «مدیریت کار سختی است، در مقایسه با تدریس نیز مسئولیتش زیاده‌تر است؛ انگیزه و علاقه به کار هم در مدیریت بسیار بااهمیت است».

۸. ظاهری: نمونه‌هایی از گفته‌های مشارکت‌کنندگان به این شرح است: مدیر باید ظاهری مرتب داشته باشد؛ سلامت جسمی داشته باشد؛ به ظاهر خود اهمیت بدهد؛ توانایی جسمانی خوبی داشته باشد. همچنین مشارکت‌کننده‌ی شماره ۱۷ بیان کرد: «من به‌عنوان یک مدیر احساس می‌کنم اگر مدیر ظاهری مرتب داشته باشد و از سلامت و توانایی جسمانی خوبی برخوردار باشد، معلمان حرف‌شنوی بیشتری از او دارند و بهتر با او همکاری می‌کنند».



جدول (۱): نتایج مراحل سه‌گانه‌ی کدگذاری باز، محوری و انتخابی

محور اصلی	مقوله‌های محوری	کدهای باز
صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای	تخصص مدیریتی	داشتن علم مدیریت دانش در زمینه‌ی مدیریت آموزشی و علوم تربیتی داشتن تخصص مرتبط با آموزش ابتدایی داشتن اطلاعات لازم در زمینه‌ی علوم تربیتی و مدیریت استفاده از علم مدیریت در مدرسه آشنایی با علوم مدیریت آموزشی اجرای علم مدیریت
	تجربه‌ی معلمی	سابقه و تجربه‌ی تدریس حداقل ۵ سال سابقه‌ی معلمی داشته باشد. تجربه‌ی معلمی داشته باشد. به فوت و فن معلمی آشنا باشد. تقریباً در تمام پایه‌های ابتدایی تدریس کرده باشد. حداقل ۳ سال سابقه‌ی معلمی و تدریس داشته باشد.
	مهارت روابط انسانی	روابط دوستانه و صمیمی با همکاران به خواسته‌ها و نظرات همکاران توجه کند. مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری روابط صمیمی با معلمان و دانش‌آموزان به نظرهای معلمان توجه کند. خوش‌برخورد باشد. از خردجمعی استفاده کند. مثبت‌نگر با اولیای دانش‌آموزان رابطه برقرار کند. خوش‌رو باشد. رئوف و مهربان باشد. رفتار مستبدانه نداشته باشد. روحیه‌ی زورگویی نداشته باشد.

		زود عصبانی نشود. برخورد مناسب با ارباب رجوع داشته باشد
--	--	-----------------------------------------------------------

ادامه جدول (۱): نتایج مراحل سه‌گانه‌ی کدگذاری باز، محوری و انتخابی

مقوله‌ی اصلی	مقوله‌های محوری	کدهای باز
صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای	مهارت هنری	توان سخنرانی داشته باشد. بتواند معلمان را راهنمایی کند. در کارهای اجرایی تبحر داشته باشد استعداد مدیریت داشته باشد. هنر مدیریت داشته باشد. هماهنگی بین کارکنان و شغلشان
	اخلاقی - اجتماعی	اخلاق و انضباط شخصی داشته باشد. پایبند به ارزش‌ها و اصول دینی باشد. الگو بودن از نظر اخلاقی و دینی نسبت به شغلش احساس مسئولیت کند. خوش اخلاق باشد. باعدالت رفتار کند. صداقت داشته باشد. وجدان کاری داشته باشد.
	مهارت فنی	با فوت و فن تدریس آشنا باشد. با روش‌های تدریس آشنا باشد. با کامپیوتر آشنایی داشته باشد.
	انگیزشی	به کار مدیریت علاقه داشته باشد. روحیه‌ی مدیریتی داشته باشد. انگیزه‌ی کار مدیریتی داشته باشد. تشویق کارکنان به پیشرفت و یادگیری
	ظاهری	ظاهری مرتب و منظم داشته باشد. سلامت جسمی داشته باشد. ظاهری آراسته داشته باشد. نه پیر و نه جوان باشد. از سلامت جسمانی برخوردار باشد. توانایی جسمانی داشته باشد. به ظاهر خویش اهمیت بدهد.
تعداد مقوله اصلی: ۱	تعداد مقولات محوری: ۸	تعداد مفاهیم: ۷۳

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌ها با ۲۰ نفر از مدیران مجرب مدارس ابتدایی استان لرستان در جوی کاملاً دوستانه و با مشارکت فعال افراد، مصاحبه‌ی نیمه‌ساختاریافته صورت گرفت. پرسش کلی در این مصاحبه‌ها این بود: «از نظر مشارکت‌کنندگان مؤلفه‌های اصلی تشکیل‌دهنده‌ی صلاحیت‌های علمی- حرفه‌ای مدیران آموزشی کدامند؟ تجزیه و تحلیل صحبت‌ها و تجربه‌های مشارکت‌کنندگان برای درک مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی صلاحیت‌های علمی - حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی باعث استخراج ۸ مقوله‌ی محوری و ۱ مقوله‌ی محوری اصلی (انتخابی) شد. مقوله‌های محوری عبارت‌اند از: «۱- مهارت روابط انسانی؛ ۲- تجربه‌ی معلمی؛ ۳- اخلاقی - اجتماعی؛ ۴- تخصص مدیریتی؛ ۵- انگیزشی؛ ۶- مهارت هنری؛ ۷- مهارت فنی؛ ۸- ظاهری». برای توجیه یافته‌های این پژوهش می‌توان به مبانی نظری و یافته‌های پیشین استناد کرد. «مهارت روابط انسانی» مقوله‌ای است که همه‌ی شرکت‌کنندگان از آن به‌عنوان یک صلاحیت لازم و ضروری برای مدیریت آموزشی یاد کرده‌اند. برای توجیه صلاحیت مهارت روابط انسانی می‌توان از نظریه‌ی روابط انسانی کمک گرفت. صاحب‌نظران نهضت روابط انسانی استدلال می‌کنند که علاوه بر یافتن بهترین روش‌های فنی برای بهبود بازده، بذل توجه به امور انسانی برای مدیران سودمند است. به ادعای آنان، روابط بین افراد که در درون واحد کار به وجود می‌آیند، کانون‌های واقعی قدرت در سازمان را تشکیل می‌دهند؛ در نتیجه، سازمان باید بر محور کارکنان ایجاد شود و گرایش‌ها و احساسات انسانی را مورد توجه قرار دهد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۲<sup>۱</sup>: ۹۲). در واقع مفاهیم و اصول نظریه‌ی روابط انسانی شاید بیش از هر سازمانی در محیط‌های آموزشی زمینه‌ی پذیرش داشت؛ زیرا ماهیت کار آموزش و پرورش ایجاب می‌کند که جوانب انسانی کار مورد پذیرش قرار گیرد (علاقه‌بند، ۱۳۸۸: ۷۶). «مهارت روابط انسانی» به‌عنوان یک صلاحیت برای مدیران مدارس ابتدایی با نتایج خواجه‌ای (۱۳۸۱)، یانگ (۲۰۰۵) و هلن ابل (۲۰۰۸) همخوانی دارد.

از نظر مشارکت‌کنندگان «سابقه‌ی معلمی و تجربه‌ی آموزشی» برای موفقیت مدیر در انجام وظایف مدیریتی لازم است. برای توجیه این صلاحیت می‌توان به مدل سه‌بعدی برنامه‌ی تربیت مدیر که توسط رو و دریک آرائه شده است، استناد کرد. در این مدل سه‌بعدی ابعاد سه‌گانه‌ی تربیت مدیر، بر پایه‌ی تحصیلات عمومی و پیشینه و تجربه‌ی حرفه‌ای معلمی استوار است. به

1. Hersey and Blanchard  
2. Roe & Drake

عبارت دیگر فرض بر این است که شرکت‌کنندگان در برنامه‌ی تربیت مدیر دارای تحصیلات عمومی بوده و پیشاپیش، از طریق معلمی یا اشتغال به سایر فعالیت‌ها در نظام آموزشی، در زمینه‌ی آموزش و پرورش تجربه کسب کرده‌اند (رو ودریک، ۱۹۷۴). مؤلفه‌ی بعدی «اخلاقی - اجتماعی» است. برای توجیه صلاحیت «اخلاقی - اجتماعی» می‌توان به مطالب زیر از صاحب‌نظران استناد کرد:

زئیری و پیترز<sup>۱</sup> (۲۰۰۲: ۴۲۳) معتقدند: «اخلاقیات در کار یکی از جنبه‌های مهم فرهنگ سازمان است و به سمتی پیش می‌رود که بخشی از استراتژی یک سازمان شود. اخلاقیات در کار زیربنایی اساسی برای کسب‌وکار فراهم می‌سازد که بهترین وضعیت کاری از طریق آن میسر می‌شود». کوناک و جونز<sup>۲</sup> (۱۹۸۸: ۲۵) بیان می‌کنند: «به‌دلیل رشد و توسعه‌ی سازمان‌ها و افزایش نقش آن‌ها در اجتماع، پیامدهای اجتماعی فعالیت‌های سازمان‌ها و تأیید آن‌ها بر ذی‌نفعان مختلف اهمیت روزافزون یافته است؛ به‌گونه‌ای که عملکرد اخلاقی و اجتماعی انسان‌ها بر عملکرد تمامی سازمان تأثیرات بزرگی دارد. امروزه جامعه نسبت به اقدامات سازمان بسیار حساس‌تر از قبل شده است. به‌ویژه در مقابل فعالیت‌های غیراخلاقی سازمان‌ها به‌سرعت به طرق مختلف واکنش نشان می‌دهد. اخیراً بحث اخلاقیات در کارها توجه زیادی را به خود جلب کرده است. درک مفهوم اخلاقیات به‌طور کلی و در معنای خاص آن در کسب‌وکار، زیربنای ایجاد و حفظ یک نظام اخلاقی در جامعه و به‌تبع آن در سازمان‌هاست». همچنین میزار<sup>۳</sup> (۱۹۹۳: ۲۱۰) عقیده دارد: «کیفیت و اخلاقیات به این خاطر شبیه هستند که از هر دوی آن‌ها این معانی مستفاد می‌شود: "انجام‌دادن کارهای درست"». صلاحیت اخلاقی - اجتماعی برای مدیران مدارس ابتدایی با نتایج تحقیق جهانیان (۱۳۸۹) همخوانی دارد و آن را تأیید می‌کند.

«تخصص مدیریتی» مقوله‌ی دیگری است که اکثریت مشارکت‌کنندگان در پژوهش برای آن اهمیت قائل بوده‌اند. هانری فایول<sup>۴</sup> بنیانگذار مدیریت اداری معتقد است: «تخصصی کردن، بازده تولید را از طریق کارایی بیشتر افزایش می‌دهد (الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۹۳: ۴۹). در واقع در نتیجه‌ی تخصص، عناصر کار کاهش یافته، حدود وظایف کارکنان مشخص می‌شود؛ بنابراین تخصص موجب کارایی می‌شود (علاقه‌بند، ۱۳۹۰: ۴۹). همچنین در نتایج تحقیقات یانگ (۲۰۰۵)، هلن ابل (۲۰۰۸)، فرزانه و همکاران (۱۳۹۴) به این صلاحیت برای مدیران اشاره شده است. مؤلفه‌ی بعدی «صلاحیت انگیزشی» است که مشارکت‌کنندگان آن را مورد توجه قرار داده‌اند. نظر

---

1. zairi and peters  
2. conaock and Johns  
3. Mizaur  
4. Henry fayol

مشارکت‌کنندگان در این رابطه منطقی و قابل توجیه است. افراد نه فقط از لحاظ توانایی انجام‌دادن کار بلکه از لحاظ "میل یا اراده‌ی انجام‌دادن کار" یا انگیزش نیز تفاوت دارند. انگیزه‌ها چراهی رفتار هستند، آن‌ها موجب آغاز و ادامه‌ی فعالیت می‌شوند و جهت کلی رفتار فرد را تعیین می‌کنند (هرسی و بلانچارد، ۱۹۷۲). همچنین صاحب‌نظران معتقدند انگیزه و علاقه به کار مبنای فعالیت موفقیت‌آمیز در کار محسوب می‌شود؛ زیرا تنها کارکنان با انگیزه با بهره‌وری بالا و نوآوری کار می‌کنند. «مهارت فنی» نیز از جمله مؤلفه‌هایی است که مشارکت‌کنندگان آن را مدنظر قرار داده‌اند. یافته‌های پیشین از این نظر مشارکت‌کنندگان حمایت می‌کنند از جمله خواجه‌ای (۱۳۸۱) و یانگ (۲۰۰۵). همچنین رابرت کاتز<sup>۱</sup> (۱۹۹۵، به نقل از علاقه‌بند، ۱۳۹۲: ۲۵) مهارت‌های موردنیاز مدیران را به فنی، انسانی و ادراکی طبقه‌بندی می‌کند. مهارت فنی یعنی، دانایی و توانایی در انجام‌دادن وظایف خاص که لازمه‌ی آن ورزیدگی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در کاربرد فنون و ابزار ویژه و شایستگی عملی در رفتار و فعالیت است. مدیران معمولاً این مهارت را طی دوره‌های آموزشی یا کارآموزی فرامی‌گیرند. مهارت فنی موردنیاز مدیران آموزشی، شامل مهارت و تبحر در برنامه‌ریزی آموزشی، ارزشیابی آموزشی، راهنمایی آموزشی، فنون و روش‌های تدریس و فنون اداری و مالی آموزش و پرورش است. مدیر آموزشی برای انجام وظایف خاصی که دارد، باید از مهارت فنی کافی برخوردار باشد (علاقه‌بند، ۱۳۹۲: ۲۵). «صلاحیت ظاهری» مؤلفه‌ی دیگری است که برای موفقیت مدیران آموزشی از نظر مشارکت‌کنندگان ضرورت دارد. برای توجیه صلاحیت ظاهری می‌توان به نظریه‌ی اقتدار (اختیار) ماکس وبر اشاره کرد و از آن کمک گرفت. وبر سه نوع اختیار را تشخیص داد که عبارت‌اند از: «اختیار فرمند، اختیار سنتی و اختیار قانونی». منشأ اختیار فرمند "کاریزما" یا فرمندی و جاذبه‌ی شخصیتی است. اختیار فرمند قویاً به صفات و خصایص شخصیتی بستگی دارد. در اصل اختیار فرمند تابع جاذبه‌ی غلبه‌کننده‌ی شخصی است. مثلاً دانش‌آموزان یک کلاس بر اثر جاذبه‌ی شخصیتی یک معلم، رهنمودها و دستورات آموزشی او را با شوق و رغبت اطاعت می‌کنند (علاقه‌بند، ۱۳۸۸: ۸۶-۸۷). با این تفاسیر اختیار فرمند به صفات و ویژگی‌های شخصیتی مدیر بستگی دارد. از طرفی می‌دانیم که شخصیت افراد دو جنبه دارد: یکی باطنی و دیگری بیرونی یا ظاهری که مربوط می‌شود به طرز لباس پوشیدن، میزان آراستگی ظاهر، مرتب‌بودن. برای توجیه «مهارت هنری» می‌توان گفت: «موفقیت عملی در مدیریت بستگی دارد به اینکه مدیر، ضمن داشتن دانش علمی، بتواند به درستی تشخیص دهد که در موقعیت‌ها و شرایط مختلف، چگونه و تا چه حد از دانش علمی استفاده به عمل آورد. به عبارت

---

1. Robert katz

2. Max weber

دیگر، توانایی در قضاوت و تصمیم‌گیری، لازمه‌ی موفقیت در مدیریت است؛ ولی در اختیار داشتن مجموعه‌ای از اطلاعات و شواهد، این توانایی را ایجاد نمی‌کند. کاربرد به‌موقع و درست عناصری که بر همگان آشکار است، مدیر صاحب هنر و کاردان را از دیگر مدیران متمایز می‌سازد. با ملاحظات فوق می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت فن و هنری است که از طریق درک و فهم علمی قابل پیشرفت است. عمل مدیریت باید با دانش علمی، توانایی هنری، مهارت فنی و اخلاق اجتماعی توأم باشد. نادیده گرفتن هر یک از این عناصر در عمل، مشکلاتی به بار می‌آورد (علاقه‌بند، ۱۳۹۲: ۴۰).

نتایج پژوهش حاضر هم توسط مبنای نظری حمایت می‌شود و هم با نتایج تحقیقات پیشین از جمله، خواجه‌ای (۱۳۸۱)، یانگ (۲۰۰۵)، هلن ابل (۲۰۰۸)، فرزانه و همکاران (۱۳۹۴) و جهانیان (۱۳۸۹) همخوانی دارد و همسوست؛ بنابراین نتایج به‌دست آمده در این پژوهش از اعتبار بالایی برخوردار هستند. در نهایت می‌توان گفت با توجه به این که راه‌حل نهایی مسائل و مشکلات آموزشی در دست مدیران آموزشی است، صلاحیت‌های حرفه‌ای برای احراز شغل و سمت مدیران مدارس مهم و ضروری است که متأسفانه از دید مسؤولان آموزش و پرورش ما به دور مانده است. بنده به‌عنوان یک معلم ابتدایی با سابقه‌ی کار بالا کاملاً در جریان چگونگی انتصاب مدیران مدارس ابتدایی هستم. متأسفانه مشاهده می‌کنم که برای انتصاب مدیران مدارس ابتدایی قانون یا سازوکار مشخصی وجود ندارد و بیشتر براساس رابطه انتصاب می‌شوند و به صلاحیت‌ها و شایستگی‌ها چندان توجه نمی‌شود. همین امر باعث کاهش انگیزه‌ی بیشتر معلمان ابتدایی و بی‌تفاوتی آن‌ها شده است که کاملاً قابل لمس و مشاهده است. امید است که نتایج این تحقیق مورد توجه مسؤولان و مدیران آموزش و پرورش قرار گیرد.

پیشنهادات: بررسی‌های انجام‌گرفته در این پژوهش پیشنهادهایی را برای برنامه‌ریزان و مسؤولان آموزش و پرورش دارد: مدیران مدارس براساس صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای منصوب شوند. صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای برای تصدی پست مدیریت آموزشی تدوین شود. آموزش و پرورش مدیران آموزشی را از بین فارغ‌التحصیلان این رشته استخدام کند. قابلیت‌ها و توانایی‌های مدیران آموزشی را از طریق آموزش‌های ضمن خدمت ارتقا بخشند. در مدارس مدیران از لحاظ سابقه و تحصیلات نسبت به معلمان در رتبه‌ی بالاتری باشند تا معلمان دچار سرخوردگی نشوند و دستورات مدیر را اجرا کنند.

## منابع

- الوانی، سیدمهدی و دانایی فرد، حسن (۱۳۸۰)، *گفتارهایی از فلسفه تئوری‌های سازمان‌های دولتی*، تهران: سمت.
- خواجهای، سعید (۱۳۸۱)، ارزشیابی صلاحیت‌ها و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی جهت طراحی مدل مناسب مدیریت، *پژوهشکده‌ی تعلیم و تربیت*، ۱۱۸(۱-۲): ۱۳۳-۱۶۴.
- جهانیان، رمضان (۱۳۸۹)، صلاحیت‌های موردنیاز مدیران آموزشی، *فصل‌نامه‌ی تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۳(۱): ۱۴۲-۱۲.
- صافی، احمد (۱۳۸۸)، *مسائل آموزش و پرورش ایران و راه‌های کاهش آن‌ها*، تهران: ویرایش.
- صائمیان، صدیقه (۱۳۸۷)، شایستگی‌های نوین سرمایه‌های انسانی در نظام آموزشی سازمان‌های پیشرو، *دوماهانه‌ی مدیریت*، ۱۹(۱۳۳-۱۳۴): ۱۰-۱۴.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۹۰)، *مقدمات مدیریت آموزشی*، تهران: روان.
- علاقه‌بند، علی. (۱۳۹۲)، *مدیریت عمومی*، تهران: روان.
- فرزانه، محمد؛ پورکریمی، جواد و نوروزی، میترا (۱۳۹۴)، ارائه‌ی الگوهای صلاحیت حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه. سایت: [www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1089454](http://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1089454)
- کرمی، مرتضی (۱۳۸۹)، آموزش مدیران با الگوی شایستگی، *ماهنامه تدبیر*، ۱۸(۱۷۹): ۲۷-۴۹.
- کومبیز، فیلیپ (۱۹۷۴)، *برنامه‌ریزی آموزشی چیست؟ ترجمه‌ی برهان منش (۱۳۵۳)*.
- ملکی، حسن (۱۳۸۰)، *صلاحیت‌های حرفه‌ای معلمان*. تهران: مدرسه.
- محمدیان، میترا و ظاهری عبده‌وند، مهناز (۱۳۹۳)، آسیب‌شناسی صلاحیت حرفه‌ای مدیران و مربیان آموزش فنی و حرفه‌ای آزاد (مورد مطالعه، مربیان و مدیران آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد خوزستان)، پنجمین همایش ملی و چهارمین همایش بین‌الملل مهارت آموزشی و اشتغال. ۱-۱۱.
- نیکنامی، مصطفی (۱۳۹۰)، *نظارت و راهنمایی آموزشی*، تهران: سمت.
- هرسی، پال و بلانچارد، کنث (۱۹۷۲)، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه‌ی علی علاقه‌بند (۱۳۸۸)، تهران: امیرکبیر.
- Conaock, M., Johns, L., (1988), Total quality management and its humanistic orientation towards organizational analysis, *the TQM magazine*, 10(4): 26-31.
- Mizaur, D.G. (1993), Quality & productivity for the 21<sup>st</sup> Century Organization keynote address, 4<sup>th</sup> International management: A Catalyst conference on productivity and Quality Research, "Miami, FL, February.
- Roe, W.H., Drake, T.L. (1974), *The principal ship*, New York, Macmillan.
- Zairi, M., Peters, J. (2002), the impact of social responsibility on business performance", *managerial Auditing journal*, 17(4): 422- 456.

Young, M., Dulewicz, V. (2005). A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(3): 228-241.