



Validation of the Professional Competency Model of Iraqi Secondary School Principals

Saad Thamer Hamad Albadrani¹ , Ashraf Alsadat Hosseini Mirsafi² *, 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 (Corresponding Author).
3. Department of Educational Sciences, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** hosseini_a@azad.ac.ir

Research Paper	Abstract
Receive: 2025/07/26 Accept: 2025/12/15 Initial Publish: 2025/12/23 Final Publish: 2026/09/23 Keywords: Validation, professional competencies, school principals, secondary schools, Iraq Article Cite: Hamad Albadrani, S. T., Hosseini Mirsafi, A. A., & Azodolmolki, S. (2025). Validation of the Professional Competency Model of Iraqi Secondary School Principals. <i>Sociology of Education</i>. 12(3): 1-14.	Purpose: This study aimed to validate the professional competency model of Iraqi secondary school principals and examine its structural fit using empirical data. Methodology: This applied, quantitative study employed a descriptive–analytical correlational design within a positivist paradigm. The statistical population comprised all Iraqi secondary school principals in 2024, from whom 368 principals were selected through stratified random sampling. Data were collected using a 75-item researcher-made questionnaire derived from Albadrani’s prior model. Face, content, and construct validity (convergent and discriminant) were assessed, while reliability was examined using Cronbach’s alpha, composite reliability, and McDonald’s omega. Data analysis involved one-sample t-tests and confirmatory factor analysis conducted via SPSS version 23 and SmartPLS version 3. Findings: Confirmatory factor analysis demonstrated an acceptable overall model fit (GOF=0.562). Factor loadings for individual (0.739), managerial (0.722), scientific and professional (0.756), supervision and control (0.728), and social competencies (0.709) were all significant ($t > 1.96$). Convergent validity was confirmed with AVE values exceeding 0.50, and discriminant validity was supported using Fornell–Larcker and HTMT criteria. One-sample t-test results indicated that both internal and external validity dimensions of the model were statistically significant at the 99% confidence level ($p < 0.001$). Conclusion: The validated professional competency model demonstrates strong psychometric properties and provides a reliable and practical framework for assessing, selecting, and developing secondary school principals in Iraq, thereby supporting evidence-based educational leadership and policy decision-making.



<https://doi.org/10.61838/kman.soe.670>



Creative Commons: CC BY 4.0

Detailed Abstract

Introduction

School leadership has increasingly been recognized as a decisive factor in improving educational quality, teacher effectiveness, and student outcomes, particularly in complex and resource-constrained educational systems. Contemporary perspectives in educational leadership emphasize that school principals are no longer merely administrative managers but key instructional leaders who shape school culture, guide professional learning, and respond to dynamic social and organizational challenges. In this context, the concept of professional competencies has emerged as a comprehensive framework for understanding the knowledge, skills, dispositions, and capabilities required for effective school leadership (Deal & Peterson, 2024; Leithwood et al., 2020). Professional competencies encompass a multidimensional set of attributes, including personal, managerial, social, ethical, and professional–technical capacities that jointly enable principals to perform their roles effectively.

In developing and post-conflict contexts, such as Iraq, the importance of professional competencies among school principals becomes even more pronounced. The Iraqi educational system has faced persistent challenges related to institutional instability, limited resources, administrative fragmentation, and gaps in leadership preparation. International and regional reports have highlighted weaknesses in school management as a major contributor to declining educational quality, reduced teacher motivation, and uneven school performance across regions (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, 2021; Unesco, 2022). Within this environment, secondary school principals are expected to manage instructional processes, support teachers, maintain organizational stability, and engage with diverse stakeholders under demanding conditions.

Previous empirical studies have demonstrated that principals' professional competencies are strongly associated with teacher motivation, instructional quality, and organizational commitment. Research conducted in Iraqi secondary schools has shown that principals' managerial and leadership competencies significantly influence teachers' motivation and engagement (Alzidi, 2023). Similar findings have been reported in other educational contexts, where principals' leadership practices and professional capacities were found to directly contribute to teachers' professional growth and instructional effectiveness (Gul, 2024; Rofiq, 2024). These findings underscore the need for systematic identification and assessment of principals' competencies as a foundation for leadership development.

Theoretical and empirical literature increasingly conceptualizes professional competency as a multidimensional construct. Studies have identified personal attributes (such as emotional intelligence and communication skills), managerial competencies (planning, decision-making, and resource management), social competencies (interaction, collaboration, and social capital), ethical orientations, and scientific–professional expertise as core dimensions of effective school leadership (Mousavi, 2018; Qarlagi et al., 2017). Recent research has further emphasized the importance of value-based leadership and professional ethics in enhancing school effectiveness and trust among stakeholders (Behdarafshan et al., 2024; Shaqura, 2024).

Despite the growing body of literature on principals' professional competencies, a critical gap remains in the empirical validation of competency models, particularly in the Iraqi context. While several studies have proposed competency frameworks, many lack rigorous psychometric validation or are not adapted to local educational realities. For instance, national studies have highlighted the need for context-sensitive competency models to support leadership selection, evaluation, and professional development (Haj Hosseini et al., 2020; Taghipour et al., 2022). Moreover, research on strategic leadership in Iraq has stressed the absence of validated competency models as a key barrier to professionalizing educational management (Hakim et al., 2024).

International perspectives on twenty-first-century school leadership further reinforce the necessity of validated competency frameworks. Contemporary models portray principals as learning leaders, data-informed decision-makers, and ethical agents capable of navigating complexity and uncertainty (Base & Abad, 2025). Studies conducted in developing educational systems have also demonstrated that without reliable tools for assessing principals' competencies, professional development initiatives often fail to address actual leadership needs (Nhlumayo & Mabeleng, 2025). Therefore, validating a professional competency model tailored to the Iraqi secondary school context represents both a scientific and practical imperative (Ghafari et al., 2024; Rasouli et al., 2024).

Methods and Materials

This study employed an applied, quantitative research design using a descriptive–analytical correlational approach within a positivist paradigm. The research was conducted as a cross-sectional study. The statistical population consisted of all secondary school principals in Iraq during the year 2024. Using stratified random sampling, 368 principals were selected as the main sample. In addition, a panel of 20 experts in educational management and leadership participated in the external validation process.

Data were collected using a researcher-developed questionnaire consisting of 75 items designed to measure professional competencies across multiple dimensions. The instrument was developed based on prior theoretical and empirical models and refined through expert review. Content validity was assessed through expert judgment, while construct validity was examined using confirmatory factor analysis. Reliability was evaluated using Cronbach's alpha, composite reliability, and McDonald's omega coefficients.

Data analysis was conducted using SPSS version 23 and SmartPLS version 3. Descriptive statistics were used to summarize participant characteristics, while inferential analyses included confirmatory factor analysis and one-sample t-tests to examine internal and external validity of the proposed model.

Findings

The results of confirmatory factor analysis indicated that the proposed professional competency model demonstrated an acceptable and robust fit to the data. The model comprised five core dimensions: personal, managerial, scientific and professional, supervision and control, and social competencies. All factor loadings exceeded the recommended threshold of 0.40 and were statistically significant, indicating strong relationships between observed indicators and their respective latent constructs.

Convergent validity was supported, as average variance extracted (AVE) values for all dimensions exceeded 0.50, suggesting that a substantial proportion of variance was explained by the underlying constructs. Discriminant validity was also confirmed, as the square roots of AVE values were greater than inter-construct correlations, and additional criteria indicated adequate construct distinctiveness.

Reliability analyses revealed satisfactory internal consistency for all dimensions, with Cronbach's alpha, composite reliability, and McDonald's omega coefficients exceeding accepted standards. The overall goodness-of-fit index for the model was calculated at 0.562, indicating a strong overall model fit. Predictive relevance indices further suggested that the model possessed adequate explanatory and predictive power.

One-sample t-test results demonstrated that both internal and external validity components of the model were statistically significant at a high confidence level. Among the dimensions, scientific and professional competency exhibited the highest factor loading, while social competency, although slightly lower, remained statistically significant and substantively meaningful.

Discussion and Conclusion

The findings of this study provide strong empirical support for the validity and reliability of the proposed professional competency model for Iraqi secondary school principals. The confirmation of a five-dimensional structure highlights the multidimensional nature of professional competency in educational leadership and reinforces the notion that effective school leadership extends beyond administrative skills alone.

The prominence of personal and managerial competencies underscores the importance of emotional, communicative, and decision-making capacities in navigating the complex demands of secondary school leadership. Similarly, the strong contribution of scientific and professional competencies reflects the evolving expectation that principals function as instructional leaders who possess deep understanding of teaching, learning, and educational technologies. The inclusion of supervision and control competencies emphasizes the developmental role of evaluation and feedback in supporting teacher performance, while the social dimension highlights the critical role of relationships, collaboration, and social capital in school effectiveness.

Overall, the validated model offers a comprehensive and contextually relevant framework for assessing and developing professional competencies among secondary school principals in Iraq. By providing a psychometrically sound instrument, this study contributes to evidence-based leadership development, supports informed policy decisions, and lays the groundwork for systematic evaluation and professionalization of school leadership. The model can serve as a foundation for principal selection, performance appraisal, and targeted professional development initiatives, ultimately contributing to the improvement of educational quality and organizational effectiveness within Iraqi secondary schools.



جامعه‌شناسی آموزش و پرورش

اعتباربخشی الگوی 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 (نویسنده مسئول).
۳. گروه علوم تربیتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

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

چکیده	مقاله تحقیقاتی
هدف: هدف این پژوهش، اعتباربخشی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق و بررسی برازش ساختاری آن بر اساس داده‌های تجربی بود. روش‌شناسی: پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر رویکرد کمی و از نظر طرح توصیفی-تحلیلی با رویکرد همبستگی و مبتنی بر پارادایم اثبات‌گرایی انجام شد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه عراق در سال ۲۰۲۴ بود که ۳۶۸ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار پژوهش پرسشنامه محقق‌ساخته ۷۵ گویه‌ای برگرفته از پژوهش البدرانی (۱۴۰۴) بود. روایی ابزار با استفاده از روایی صوری، محتوایی و سازه (همگرا و واگرا) و پایایی با آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و آمگای مک‌دونالد بررسی شد. تحلیل داده‌ها با آزمون تی تک‌نمونه‌ای و تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزارهای SPSS ۲۳ و SmartPLS ۳ انجام گرفت. یافته‌ها: نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد که الگوی پیشنهادی از برازش مناسبی برخوردار است ($GOF=0.562$). بارهای عاملی ابعاد فردی (0.739)، مدیریتی (0.722)، علمی و تخصصی (0.756)، نظارت و کنترل (0.728) و اجتماعی (0.709) همگی معنادار و بالاتر از حد آستانه بودند ($t>1.96$). شاخص‌های روایی همگرا ($AVE>0.50$) و واگرا (Fornell-Larcker و HTMT) تأیید شد. همچنین آزمون تی تک‌نمونه‌ای اعتبار درونی و بیرونی الگو را در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار نشان داد ($p<0.001$). نتیجه‌گیری: الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق از اعتبار ساختاری و کاربردی مطلوبی برخوردار است و می‌تواند به‌عنوان چارچوبی معتبر برای ارزیابی، انتخاب و توانمندسازی مدیران مدارس مورد استفاده سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان آموزشی قرار گیرد.	دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۴ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۲۴ انتشار اولیه: ۱۴۰۴/۱۰/۰۲ انتشار نهایی: ۱۴۰۵/۰۷/۰۱ واژگان کلیدی: اعتباربخشی، شایستگی‌های حرفه‌ای، مدیران مدارس، مدارس متوسطه، عراق استناد مقاله: حمد البدرانی، سعد ثامر، حسینی میرصفی، اشرف‌السادات، و عضدالملکی، سودابه. (۱۴۰۵). اعتباربخشی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق. جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، ۱۲(۳): ۱-۱۴.



مقدمه

مدیریت مدرسه به‌عنوان هسته مرکزی نظام آموزشی، نقشی تعیین‌کننده در تحقق اهداف تربیتی، ارتقای کیفیت یاددهی-یادگیری و تضمین پایداری عملکرد مدارس ایفا می‌کند. در دهه‌های اخیر، با پیچیده‌تر شدن محیط‌های آموزشی، افزایش انتظارات ذی‌نفعان و گسترش چالش‌های اجتماعی، فرهنگی و فناوری، نقش مدیران مدارس از یک مقام اجرایی صرف به رهبر آموزشی، تسهیل‌گر یادگیری و معمار فرهنگ سازمانی تغییر یافته است. در این چارچوب، شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس به‌عنوان مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و توانمندی‌ها، عامل کلیدی در موفقیت یا ناکامی مدارس تلقی می‌شود. پژوهش‌های معاصر نشان می‌دهند که بدون برخورداری مدیران از شایستگی‌های حرفه‌ای متناسب با شرایط نوین، دستیابی به اهداف کلان نظام آموزشی عملاً با اختلال مواجه خواهد شد (Leithwood et al., 2020; Deal & Peterson, 2024).

در کشورهای در حال توسعه و به‌ویژه در بافت‌های متأثر از بحران‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی، اهمیت شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس دوچندان می‌شود. نظام آموزشی عراق در سال‌های اخیر با چالش‌های متعددی از جمله کمبود منابع، ناپایداری ساختاری، فشارهای اجتماعی، مهاجرت نخبگان آموزشی و شکاف‌های جدی در کیفیت مدیریت مدارس مواجه بوده است. گزارش‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که ضعف در مدیریت آموزشی یکی از عوامل اصلی کاهش کیفیت آموزش، افت انگیزش معلمان و نارضایتی دانش‌آموزان در عراق محسوب می‌شود (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, 2021; Unesco, 2022). در چنین شرایطی، تمرکز بر شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس می‌تواند به‌عنوان راهبردی اثربخش برای بازسازی اعتماد، ارتقای کیفیت آموزشی و تقویت سرمایه انسانی نظام تعلیم و تربیت مطرح شود.

مطالعات نظری در حوزه رهبری آموزشی تأکید دارند که مدیران مدارس اثربخش، ترکیبی از شایستگی‌های فردی، مدیریتی، اجتماعی، اخلاقی و حرفه‌ای را در عمل به‌کار می‌گیرند. نظریه «ادعاهای هفت‌گانه رهبری موفق مدرسه» نشان می‌دهد که رهبری مدرسه زمانی موفق خواهد بود که مدیران توانایی هدایت یادگیری، ایجاد فرهنگ مشارکتی، مدیریت تغییر و پاسخ‌گویی به نیازهای ذی‌نفعان را داشته باشند (Leithwood et al., 2020). از سوی دیگر، رویکرد فرهنگ‌محور در مدیریت مدرسه بر این نکته تأکید می‌کند که مدیران با شایستگی‌های حرفه‌ای بالا می‌توانند از طریق شکل‌دهی به ارزش‌ها، هنجارها و باورهای مشترک، زمینه بهبود پایدار عملکرد مدرسه را فراهم سازند (Deal & Peterson, 2024).

پژوهش‌های تجربی نیز به‌طور گسترده رابطه معنادار میان شایستگی‌های مدیران و پیامدهای آموزشی را تأیید کرده‌اند. برای مثال، نتایج مطالعه‌ای در مدارس متوسطه عراق نشان می‌دهد که شایستگی‌های مدیریتی و حرفه‌ای مدیران تأثیر مستقیمی بر انگیزش معلمان، تعهد سازمانی و کیفیت تدریس آنان دارد (Alzidi, 2023). به‌طور مشابه، پژوهش‌های انجام‌شده در سایر بافت‌های منطقه‌ای و بین‌المللی نشان می‌دهد که مدیران برخوردار از شایستگی‌های ارتباطی، تحلیلی و رهبری، نقش مؤثری در توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان و بهبود نتایج یادگیری دانش‌آموزان ایفا می‌کنند (Gul, 2024; Rofiq, 2024).

در سال‌های اخیر، مفهوم شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس از یک رویکرد تک‌بعدی فاصله گرفته و به‌عنوان سازه‌ای چندبعدی مورد توجه قرار گرفته است. پژوهش‌های داخلی و خارجی نشان می‌دهند که شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران شامل ابعاد فردی (مانند ویژگی‌های شخصیتی و هیجانی)، مدیریتی (برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و سازماندهی)، اجتماعی (تعاملات انسانی و سرمایه اجتماعی)، اخلاقی و علمی-تخصصی است (Mousavi, 2018; Qarlagi, 2017; et al., 2017). در این میان، مطالعات جدیدتر بر نقش اخلاق حرفه‌ای و مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها در اثربخشی مدیران مدارس تأکید ویژه‌ای دارند (Behdarafshan et al., 2024; Shaqura, 2024).

در سطح ملی و منطقه‌ای، پژوهش‌های متعددی به شناسایی و مدل‌سازی شایستگی‌های مدیران مدارس پرداخته‌اند. برای نمونه، تحقیق حاج‌حسینی و همکاران نشان داد که الگوهای ارزشیابی مبتنی بر شایستگی می‌توانند مبنای مناسبی برای ارتقای عملکرد مدیران مدارس باشند (Haj Hosseini et al., 2020). همچنین پژوهش تقی‌پور و همکاران با تمرکز بر مدارس متوسطه، مجموعه‌ای از شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران را شناسایی کرده که شامل مهارت‌های مدیریتی، آموزشی، ارتباطی و نظارتی است (Taghipour et al., 2022). در سطح کلان‌تر، مطالعه حکیم و همکاران در جمهوری عراق بر

ضرورت طراحی الگوهای بومی شایستگی مدیران راهبردی تأکید دارد و نشان می‌دهد که نبود الگوهای معتبر، یکی از موانع اصلی حرفه‌ای‌سازی مدیریت آموزشی در این کشور است (Hakim et al., 2024).

در حوزه پژوهش‌های بین‌المللی، تمرکز قابل توجهی بر تطبیق شایستگی‌های مدیران با الزامات قرن بیست‌ویکم مشاهده می‌شود. چارچوب‌های مفهومی جدید، مدیران مدارس را به‌عنوان رهبران یادگیرنده، تصمیم‌گیران داده‌محور و کنشگران اخلاقی معرفی می‌کنند که باید توانایی مدیریت پیچیدگی و عدم قطعیت را داشته باشند (Base & Abad, 2025). همچنین مطالعات انجام‌شده در آفریقا و سایر مناطق در حال توسعه نشان می‌دهد که نیازهای توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس، بدون وجود ابزارهای معتبر سنجش شایستگی، به‌درستی شناسایی نمی‌شود (Nhlumayo & Mabeleng, 2025).

با وجود حجم قابل توجه پژوهش‌ها درباره شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس، یکی از خلأهای اساسی در ادبیات پژوهش، کمبود مطالعاتی است که به اعتباربخشی تجربی الگوهای شایستگی بپردازند، به‌ویژه در بافت عراق. بسیاری از الگوهای ارائه‌شده یا صرفاً نظری هستند یا بدون آزمون‌های آماری دقیق، به‌عنوان چارچوب‌های کاربردی پیشنهاد شده‌اند. این در حالی است که استفاده سیاست‌گذاران و مدیران آموزشی از الگوهای شایستگی، مستلزم اطمینان از روایی و پایایی ابزارها و برازش ساختاری الگوست (Ghafari et al., 2024; Rasouli et al., 2024).

از سوی دیگر، تحولات اجتماعی و فرهنگی عراق، ضرورت بازنگری در شایستگی‌های مورد انتظار از مدیران مدارس متوسطه را برجسته می‌سازد. مدیران این مدارس نه‌تنها باید توانایی مدیریت آموزشی را داشته باشند، بلکه باید قادر به مواجهه با چالش‌های اجتماعی، تقویت سرمایه اجتماعی مدرسه و ایجاد محیطی امن و انگیزشی برای معلمان و دانش‌آموزان باشند (Ghafari et al., 2024; Gul, 2024). در این راستا، استفاده از الگوهای شایستگی معتبر می‌تواند به بهبود فرآیند انتخاب، ارزیابی و توانمندسازی مدیران مدارس کمک شایانی کند.

بر اساس آنچه بیان شد، می‌توان گفت که اعتباربخشی الگوهای شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق نه‌تنها یک ضرورت علمی، بلکه یک نیاز عملی و سیاستی است. چنین پژوهشی می‌تواند پیوندی میان ادبیات نظری رهبری آموزشی و نیازهای واقعی نظام آموزشی عراق برقرار سازد و بستری برای تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد فراهم آورد (Base & Abad, 2025; Sahrudin, 2025). افزون بر این، نتایج حاصل از اعتباربخشی الگو می‌تواند مبنای طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای هدفمند و ارزیابی‌های منصفانه مدیران مدارس قرار گیرد.

هدف این پژوهش، اعتباربخشی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق و بررسی برازش ساختاری آن بر اساس داده‌های تجربی است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش به لحاظ نوع هدف، کاربردی؛ به لحاظ نوع داده، کمی؛ به لحاظ نوع طراحی (ماهیت)، توصیفی تحلیلی با رویکرد همبستگی؛ به لحاظ پارادایم، اثبات‌گرایی و به لحاظ زمان گردآوری داده‌ها، مقطعی بود. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس متوسطه عراق در سال ۲۰۲۴ برابر ۸۶۱۲ مدرسه بودند که ۳۶۸ مدیر با روش تصادفی طبقه‌ای و ۲۰ خبره با روش هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شدند.

به‌منظور تعیین روایی پرسشنامه از روایی محتوایی و سازه استفاده شد. در روایی محتوایی با کمک فرم‌های لاوشه نسبت روایی محتوا^۱ و شاخص روایی محتوا^۲ به کمک ۲۰ نفر از خبرگان پژوهش بررسی شد. در این راستا محتوای پرسشنامه از نظر سؤال‌های اضافی و یا اصلاح سؤال‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در شاخص روایی محتوا تمامی شاخص‌ها توسط خبرگان بررسی و اصلاحات لازم از نقطه‌نظر ساده بودن، واضح بودن و مربوط بودن صورت گرفت که در این مرحله ۳ گویه اصلاح شدند. در مورد روایی سازه نیز از دو نوع روایی همگرا و واگرا با کمک نرم‌افزار اسمارت پی ال اس^۳ استفاده شد که

^۱ - CVR

^۲ - CVI

^۳ - Smart-Pls 3

یافته‌ها بیانگر تایید روایی سازه بود و نتایج در جدول زیر قابل ملاحظه است. همچنین در این پژوهش پایایی از طریق ضریب آلفای کرونباخ^۱، پایایی ترکیبی^۲، اومگای مک‌دونالد^۳ محاسبه شد. مقادیر این ضریب برای همه سازه‌های پرسشنامه بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایا بودن ابزار اندازه‌گیری بود. لازم به ذکر است در پژوهش‌هایی که از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده می‌شود، از اُمگای مک‌دونالد برای ارزیابی پایایی به دلیل دقت بیشتر، استفاده می‌شود. ضرایب روایی و پایایی ذکر شده برای پرسشنامه در جدول ۱ زیر قابل مشاهده است.

جدول ۱. اطلاعات توزیع شاخص‌های پرسشنامه محقق ساخته پژوهش و روایی و پایایی آن

مولفه	α	CR	ω	AVE	MSV	ASV	HTMT
فردی	۰.۷۲	۰.۸۱	۰.۸۲	۰.۶۴	۰.۴۶	۰.۳۰	۰.۷۳
مدیریتی	۰.۷۵	۰.۷۹	۰.۸۴	۰.۶۱	۰.۴۵	۰.۲۹	۰.۷۱
علمی و تخصصی	۰.۷۱	۰.۸۳	۰.۸۵	۰.۵۹	۰.۴۴	۰.۲۷	۰.۷۴
نظارت و کنترل	۰.۷۴	۰.۸۴	۰.۸۷	۰.۶۵	۰.۴۷	۰.۳۲	۰.۶۵
اجتماعی	۰.۷۷	۰.۸۸	۰.۸۱	۰.۶۳	۰.۴۸	۰.۲۸	۰.۶۹

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که مقادیر AVE به طور قابل توجهی بالاتر از ۰.۵ هستند، که نشان‌دهنده این است که بیش از نیمی از واریانس هر یک از این ابعاد توسط آیتم‌های مربوط به آن‌ها توضیح داده می‌شود. این امر به تأیید روایی همگرا کمک می‌کند. از طرف دیگر با توجه به معیار فورنل-لارکر، که بیان می‌کند AVE هر سازه باید بیشتر از مربع همبستگی آن با سایر سازه‌ها باشد، نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که هر یک از ابعاد به خوبی از یکدیگر متمایز هستند و هیچ تداخلی با یکدیگر ندارند و لذا روایی واگرا مبتنی بر معیار فورنل لارکر تأیید می‌گردد. همچنین یافته‌های پژوهش شما نشان می‌دهد که برای هر یک مولفه‌ها، مقادیر حداکثر واریانس مشترک MSV و ASV میانگین واریانس مشترک به طور مؤثری کمتر از AVE (میانگین واریانس استخراج شده) هر بعد است. این نتایج به وضوح نشان‌دهنده این است که هر یک از این ابعاد به طور مستقل و مؤثر به اندازه‌گیری سازه‌های خود می‌پردازند و از یکدیگر متمایز هستند. لذا روایی واگرا نیز بر اساس این شاخص‌ها تأیید می‌شود. این یافته‌ها تأییدکننده روایی واگرا برای ابعاد مختلف پژوهش هستند. به ویژه، وقتی که MSV هر بعد کمتر از AVE آن بعد باشد، این نشان می‌دهد که حداکثر واریانس مشترک بین هر بعد و دیگر ابعاد، به طور معناداری کمتر از واریانس اختصاصی آن بعد است. به عبارت دیگر، این ابعاد به خوبی قادر به توضیح و اندازه‌گیری ویژگی‌های خاص خود هستند و تداخل کمی با یکدیگر دارند. همچنین، با توجه به اینکه ASV نیز کمتر از AVE هر بعد است، می‌توان نتیجه گرفت که میانگین واریانس مشترک بین هر بعد و سایر ابعاد نیز در سطح پایینی قرار دارد. این امر به اعتبار و دقت ابزار اندازه‌گیری افزوده و نشان‌دهنده این است که هر یک از ابعاد به طور مؤثر و مستقل سازه‌های خود را نمایندگی می‌کنند.

یافته‌های پژوهش

اعتبار الگو به عنوان یک بخش کلیدی در پژوهش نه تنها بیانگر دقت و صحت نتایج الگو طراحی شده است، بلکه بیانگر قابلیت کاربرد آن در محیط‌های واقعی نیز است. بنابراین در راستای ارائه الگو شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق، اعتبار این الگو مورد سنجش قرار گرفت. برای این منظور، پرسشنامه ۳۴ گویه‌ای با طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از خیلی کم تا خیلی زیاد در میان ۲۰ خبره توزیع شد. این پرسشنامه به سنجش اعتبار بیرونی الگو طراحی شده با مؤلفه‌های هدف، طراحی روش پژوهش، کنترل متغیرهای مزاحم و تطبیق و اعتبار درونی الگو طراحی با مؤلفه‌های بازبینی منطقی، بازخورد متخصصان و تحلیل حساسیت می‌پردازد. در این پژوهش برای بررسی اعتبار هر یک از مؤلفه‌ها، از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. لازم به

^۱ - α

^۲ - CR

^۳ - McDonald's Omega

ذکر است که با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها (آماره چولگی و کشیدگی در دامنه ۲- و ۲+ قرار دارد) و مقیاس اندازه گیری فاصله‌ای می‌توان از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده کرد. نتایج این آزمون به‌طور کلی نشان‌دهنده اعتبار بالای مؤلفه‌های مختلف الگو شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق از منظر اعتبار درونی و بیرونی است. در جدول زیر، نتایج آماری حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای به تفصیل آورده شده است.

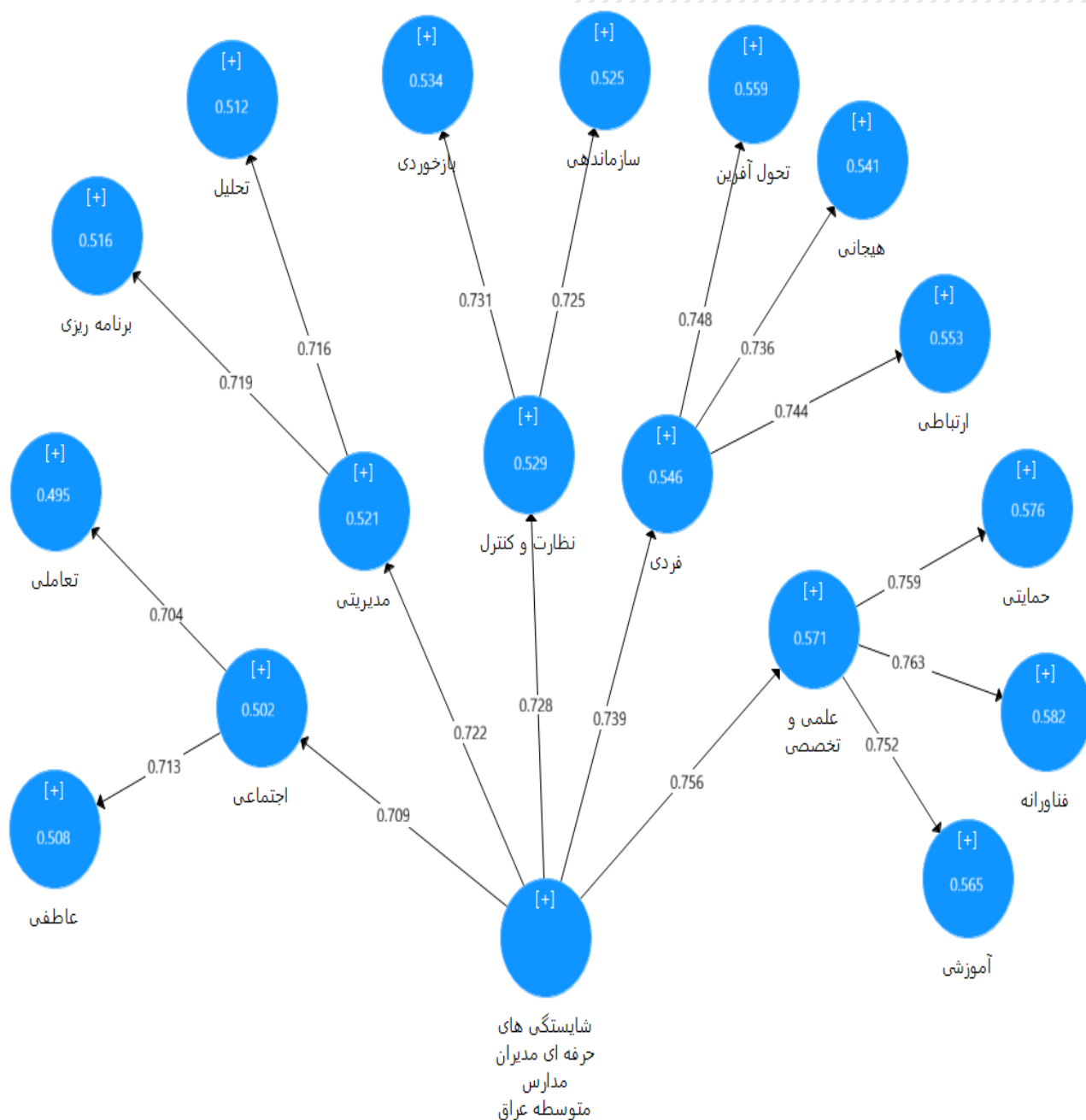
جدول ۲. یافته‌های حاصل از آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور سنجش اعتبار الگو طراحی شده

مؤلفه‌ها	تعداد شاخص	میانگین	انحراف معیار	آماره چولگی	آماره کشیدگی	درجه آزادی	t محاسبه شده	سطح معناداری	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
اعتبار بیرونی	۲۳	۴.۲۰	۰.۸۵	۰.۵۰	-۰.۳۰	۱۹	۵.۰۰	۰.۰۰۰	۱.۲۰	۳.۸۰	۴.۶۰
هدف	۴	۴.۲۵	۰.۷۵	۰.۳۰	-۰.۲۰	۱۹	۶.۰۰	۰.۰۰۰	۱.۲۵	۳.۹۰	۴.۶۰
طراحی روش پژوهش	۴	۴.۳۵	۰.۸۰	۰.۴۰	-۰.۱۰	۱۹	۹.۸	۰.۰۰۰	۱.۳۵	۴.۱	۴.۶
کنترل متغیرهای مزاحم	۸	۴.۱۰	۰.۹۰	۰.۶۰	-۰.۴۰	۱۹	۴.۸۰	۰.۰۰۰	۱.۱۰	۳.۷۰	۴.۵۰
تطبیق	۷	۴.۳۰	۰.۷۰	۰.۲۰	-۰.۱۰	۱۹	۶.۵۰	۰.۰۰۰	۱.۳۰	۳.۹۰	۴.۷۰
اعتبار درونی	۱۰	۴.۴۵	۰.۸۵	۰.۵۰	-۰.۳۰	۱۹	۱۰.۲۰	۰.۰۰۰	۱.۴۵	۴.۲	۴.۷
بازبینی منطقی	۳	۴.۲۰	۰.۶۰	۰.۱۰	-۰.۲۰	۱۹	۵.۸۰	۰.۰۰۰	۱.۲۰	۳.۸۰	۴.۶۰
بازخورد متخصصان	۴	۴.۲۵	۰.۷۰	۰.۳۰	-۰.۱۰	۱۹	۶.۱۰	۰.۰۰۰	۱.۲۵	۳.۹۰	۴.۶۰
تحلیل حساسیت	۳	۴.۶۵	۰.۶۵	۰.۲۰	-۰.۱۵	۱۹	۱۱	۰.۰۰۰	۱.۶۵	۴.۴	۴.۹

باتوجه به جدول فوق می‌توان گفت، سطح معناداری برای اعتبار بیرونی و درونی و تمامی مؤلفه‌های هر یک از اعتبارهای بیرونی و درونی کمتر از ۰.۰۰۱ و همچنین میانگین‌های محاسبه شده در دامنه ۴.۶۵ تا ۴.۱ است که به‌وضوح نشان‌دهنده معناداری آماری یافته‌ها با ۹۹ درصد اطمینان می‌باشد. این به این معناست که یافته‌های به‌دست‌آمده به‌طور تصادفی به‌دست نیامده و اعتبار بالای الگو را تأیید می‌کند. بنابراین می‌توان استنباط کرد، الگو ارائه شده، دارای اعتبار قابل توجهی است.

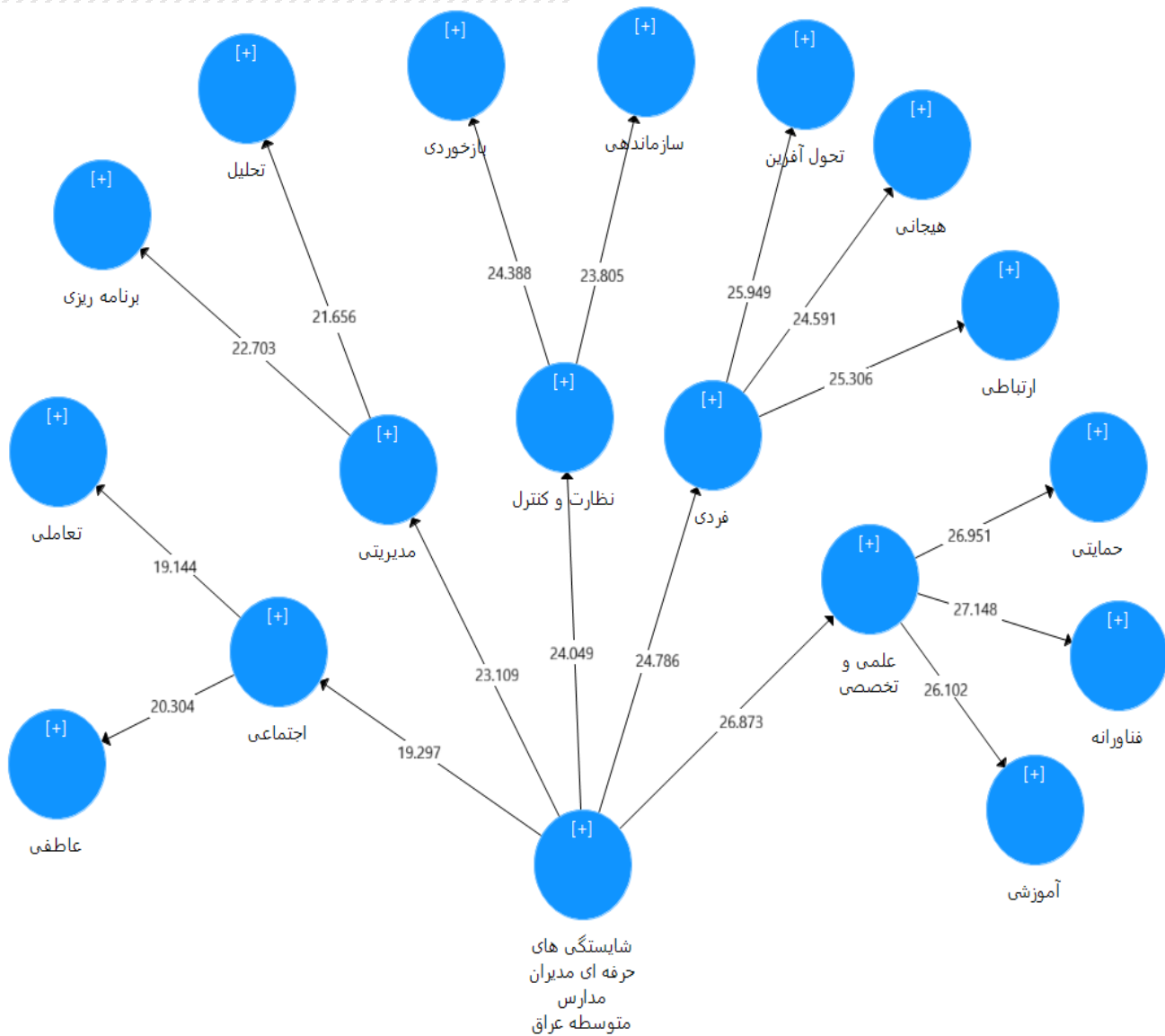
علاوه بر موارد فوق الذکر، بر اساس نظر خبرگان میزان اعتبار درونی الگو طراحی شده با میانگین ۴.۴۵ و t محاسبه‌شده ۱۰.۲۰، بیشتر از اعتبار بیرونی است. همچنین در میان مؤلفه‌های اعتبار بیرونی طراحی روش پژوهش با میانگین ۴.۳۵ و t محاسبه‌شده ۹.۸، بیشترین میزان اعتبار را به خود اختصاص داده است و از طرف دیگر در میان مؤلفه‌های اعتبار درونی مؤلفه تحلیل حساسیت با میانگین ۴.۶۵ و t محاسبه‌شده ۱۱، بیشترین میزان اعتبار را به خود اختصاص داده است.

نتایج بررسی الگو شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق به شرح زیر است.



شکل ۱. نمایش گرافیکی بارهای عاملی در مدل اندازه‌گیری

مدل اندازه‌گیری شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق شامل ابعاد اجتماعی، مدیریتی، نظارت و کنترل، فردی و علمی و تخصصی است که به ترتیب دارای بارهای عاملی ۰.۷۰۹، ۰.۷۲۲، ۰.۷۲۸، ۰.۷۳۹ و ۰.۷۵۶ بودند. این بارهای عاملی نشان‌دهنده میزان ارتباط قوی با سازه اصلی است. همچنین با توجه به نتایج، بعد علمی و تخصصی دارای بیشترین بار عاملی و بعد اجتماعی دارای کمترین بار عاملی است.



شکل ۲. نمایش گرافیکی ضرایب معناداری مدل اندازه‌گیری

هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. مدل یابی معادلات ساختاری، ترکیبی از تحلیل تأییدی و رگرسیون چند متغیره می‌باشد. در این روش، آزمون کلی مدل شامل آزمون مدل اندازه‌گیری (بررسی پایایی و روایی) و آزمون مدل ساختاری (ضریب مسیر و واریانس تبیین شده) می‌باشد.

شاخص ضریب تعیین (R^2) متغیرهای وابسته: ضریب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زا (وابسته) است و تأثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته را نشان می‌دهد که سه مقدار ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شوند. مقدار R^2 برای ابعاد اجتماعی، مدیریتی، نظارت و کنترل، فردی و علمی و تخصصی به ترتیب ۰.۵۰۲، ۰.۵۲۱، ۰.۵۲۹، ۰.۵۴۶ و ۰.۵۷۱ محاسبه شده است.

شاخص اشتراک: این معیار نشان می‌دهد که چه مقدار از تغییرپذیری شاخص‌ها (سؤالات) توسط سازه مرتبط با خود تبیین می‌شود و از میانگین شاخص اشتراک برای تعیین روایی همگرا استفاده می‌شود که این شاخص ۰.۵۹ است.

معیار نیکویی برازش: مقدار این شاخص، با استفاده از میانگین هندسی R^2 و متوسط شاخص اشتراک برای کل مدل مقدار ۰.۵۶۲ محاسبه می‌شود.

$$Gof = \sqrt{\text{communalities} \times R^2} = \sqrt{0.59 \times 0.537} = 0.562$$

از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF برای مدل فرضیه اصلی پژوهش بزرگ‌تر از ۰.۳۶ بدست آمده، نشان دهنده برازش مناسب مدل است.

شاخص ارتباط پیش بین Q^2 : این معیار، قدرت پیش‌بینی مدل در متغیرهای وابسته را نشان می‌دهد. ملاک تفسیر Q^2 ، سه مقدار ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ عنوان قدرت پیش‌بینی کم، متوسط و قوی می‌باشد. مقدار Q^2 برای متغیر تحقیق ۰.۳۳۱ است که در سطح مطلوب است. بر همین اساس می‌توان گفت قدرت پیش‌بینی مدل در مورد متغیرها مطلوب هستند.

شاخص NFI: شاخص تناسب غیرهنجاردار که نشان می‌دهد، مدل معرفی شده تناسب را تا ۹۰ درصد بهبود می‌بخشد. اعداد این مدل باید بزرگ‌تر از ۰.۹ باشد. شاخص NFI برای این مدل، عدد ۱.۱۶۹ را نشان می‌دهد.

با توجه به این یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که مدل آزمون شده در نمونه مورد بررسی برازش مناسبی دارد. همچنین با توجه به اینکه بارهای عاملی تمامی متغیرهای آشکار مدل بیشتر از ۰.۴ و معناداری بیشتر از ۱.۹۶ است، می‌توان گفت سازه حاضر از روایی مطلوبی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، اعتباربخشی الگوی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق بود و نتایج به‌دست‌آمده نشان داد که الگوی پیشنهادی از روایی و برازش ساختاری مطلوبی برخوردار است. یافته‌های تحلیل عاملی تأییدی حاکی از آن بود که پنج بعد فردی، مدیریتی، علمی و تخصصی، نظارت و کنترل و اجتماعی، به‌طور معناداری سازه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه را تبیین می‌کنند و تمامی بارهای عاملی بالاتر از حد آستانه و معنادار بودند. این نتیجه نشان می‌دهد که شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس یک سازه چندبعدی است و نمی‌توان آن را به مجموعه‌ای محدود از مهارت‌های اجرایی تقلیل داد. این یافته با ادبیات نظری رهبری آموزشی همسو است که مدیریت مدرسه را فرایندی پیچیده و چندسطحی می‌داند که مستلزم ترکیب توانمندی‌های فردی، مدیریتی، اجتماعی و حرفه‌ای است (Leithwood et al., 2020; Deal & Peterson, 2024).

در بعد فردی، نتایج پژوهش نشان داد که ویژگی‌های ارتباطی، هیجانی و تحول‌آفرین نقش معناداری در شایستگی حرفه‌ای مدیران دارند. این یافته بیانگر آن است که مدیران مدارس متوسطه عراق برای ایفای نقش مؤثر خود، نیازمند مهارت‌های هیجانی، توانایی برقراری ارتباط مؤثر و قابلیت هدایت تغییر هستند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که بر نقش ویژگی‌های شخصیتی و هیجانی مدیران در مواجهه با فشارهای محیطی و ارتقای اثربخشی مدیریتی تأکید دارند، هم‌راستا است (Gul, 2024). همچنین نتایج مطالعه سحرالدین نشان می‌دهد که رهبری مبتنی بر ارزش‌ها و توانمندی‌های فردی مدیران، نقش کلیدی در بهبود عملکرد معلمان دارد که با یافته‌های این پژوهش در بعد فردی همخوانی دارد (Sahrudin, 2025).

در بعد مدیریتی، یافته‌ها نشان داد که مهارت‌های تحلیل، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری منطقی از مؤلفه‌های اساسی شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق محسوب می‌شوند. این نتیجه تأیید می‌کند که مدیران مدارس برای مدیریت مؤثر منابع، زمان و نیروی انسانی، نیازمند شایستگی‌های مدیریتی پیشرفته هستند. این یافته با نتایج پژوهش تقی‌پور و همکاران همسو است که شایستگی‌های مدیریتی را از عناصر محوری مدیریت اثربخش مدارس متوسطه معرفی کرده‌اند (Taghipour et al., 2022). افزون بر این، پژوهش حکیم و همکاران در زمینه شایستگی مدیران راهبردی در عراق نیز نشان می‌دهد که ضعف در مهارت‌های مدیریتی، یکی از چالش‌های اصلی نظام آموزشی این کشور است و طراحی الگوهای شایستگی می‌تواند به بهبود این وضعیت کمک کند (Hakim et al., 2024).

یافته‌های مربوط به بعد علمی و تخصصی نشان داد که تسلط مدیران بر دانش آموزشی، توانایی استفاده از فناوری‌های نوین و مهارت‌های حمایتی، سهم قابل توجهی در تبیین شایستگی حرفه‌ای آنان دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که مدیران مدارس متوسطه عراق صرفاً نباید نقش نظارتی یا اداری ایفا کنند، بلکه باید به‌عنوان رهبران یادگیری، از دانش تخصصی لازم برای هدایت فرایندهای آموزشی برخوردار باشند. این یافته با چارچوب‌های مفهومی رهبری مدرسه در قرن بیست‌ویکم همسو است که بر نقش مدیر به‌عنوان تسهیل‌گر یادگیری و کنشگر حرفه‌ای تأکید دارند (Base & Abad, 2025). همچنین

پژوهش روفیق نشان داده است که رهبری آموزشی مدیران نقش مستقیمی در ارتقای شایستگی حرفه‌ای معلمان دارد که این امر اهمیت بعد علمی و تخصصی را تأیید می‌کند (Rofiq, 2024).

در بعد نظارت و کنترل، نتایج نشان داد که شایستگی مدیران در سازماندهی، ارزیابی عملکرد و ارائه بازخورد سازنده، نقش معناداری در الگوی شایستگی حرفه‌ای دارد. این یافته نشان می‌دهد که نظارت حرفه‌ای، زمانی اثربخش خواهد بود که با رویکردی حمایتی و توسعه‌محور همراه باشد، نه صرفاً کنترل‌گرایانه. این نتیجه با دیدگاه‌های نوین مدیریت آموزشی همسو است که نظارت را ابزاری برای بهبود مستمر و یادگیری سازمانی می‌دانند (Deal & Peterson, 2024). همچنین نتایج پژوهش‌های داخلی نشان داده‌اند که بازخورد مؤثر مدیران می‌تواند به ارتقای عملکرد معلمان و کاهش تعارضات سازمانی منجر شود (Haj Hosseini et al., 2020).

بعد اجتماعی نیز به‌عنوان یکی از ابعاد اساسی الگوی شایستگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق تأیید شد. یافته‌ها نشان داد که مهارت‌های تعاملی، توانایی ایجاد سرمایه اجتماعی و مدیریت روابط انسانی، نقش مهمی در شایستگی حرفه‌ای مدیران دارند. این نتیجه با پژوهش غفاری و همکاران همسو است که نقش سرمایه اجتماعی را در توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس برجسته می‌سازد (Ghafari et al., 2024). افزون بر این، پژوهش شقوره نشان می‌دهد که مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها و تعاملات انسانی، می‌تواند خلاقیت و انگیزش در محیط مدرسه را افزایش دهد که با یافته‌های این پژوهش در بعد اجتماعی همخوانی دارد (Shaqura, 2024).

نتایج آزمون‌های روایی همگرا و واگرا و شاخص‌های برازش کلی مدل نشان داد که الگوی پیشنهادی از انسجام درونی و تمایز مفهومی مناسبی برخوردار است. این یافته اهمیت اعتباربخشی تجربی الگوهای شایستگی را برجسته می‌سازد؛ چراکه بدون پشتوانه آماری معتبر، استفاده از چنین الگوهایی در سیاست‌گذاری آموزشی با ریسک همراه خواهد بود. این نتیجه با مطالعاتی همسو است که بر ضرورت استفاده از ابزارهای معتبر برای سنجش شایستگی مدیران تأکید دارند (Nhlumayo & Mabeleng, 2025; Rasouli et al., 2024).

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه عراق، سازه‌ای چندبعدی و متأثر از عوامل فردی، مدیریتی، علمی، نظارتی و اجتماعی است. این یافته‌ها با گزارش‌های بین‌المللی که بر چالش‌های مدیریت آموزشی در عراق و ضرورت توانمندسازی مدیران تأکید دارند، همخوانی دارد (Office for the Coordination of Humanitarian Affairs, 2021; Unesco, 2022). بنابراین، الگوی اعتباربخشی‌شده پژوهش حاضر می‌تواند به‌عنوان مبنایی علمی و کاربردی برای بهبود مدیریت مدارس متوسطه عراق مورد استفاده قرار گیرد.

با وجود دستاوردهای پژوهش حاضر، این مطالعه با محدودیت‌هایی همراه بود. نخست، داده‌ها بر اساس خودگزارشی مدیران مدارس گردآوری شد که می‌تواند تحت تأثیر سوگیری‌های ادراکی یا تمایل به پاسخ‌دهی اجتماعی مطلوب قرار گرفته باشد. دوم، پژوهش به‌صورت مقطعی انجام شد و امکان بررسی تغییرات شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران در طول زمان فراهم نبود. سوم، تمرکز پژوهش بر مدارس متوسطه عراق، تعمیم نتایج به سایر مقاطع تحصیلی یا کشورهای دیگر را با احتیاط همراه می‌سازد.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از طرح‌های طولی، تغییرات شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران را در گذر زمان بررسی کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود مطالعات کیفی یا ترکیبی برای واکاوی عمیق‌تر تجربه زیسته مدیران مدارس در ارتباط با شایستگی‌های حرفه‌ای انجام گیرد. مقایسه الگوی شایستگی مدیران مدارس عراق با الگوهای سایر کشورها یا مقاطع تحصیلی نیز می‌تواند به غنای ادبیات پژوهش کمک کند.

یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنای طراحی نظام‌های ارزیابی و انتخاب مدیران مدارس متوسطه قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود نهادهای مسئول آموزش و پرورش عراق از الگوی اعتباربخشی‌شده برای شناسایی نیازهای آموزشی مدیران و طراحی برنامه‌های توانمندسازی هدفمند استفاده کنند. همچنین استفاده از این الگو در دوره‌های ضمن خدمت می‌تواند به ارتقای کیفیت مدیریت مدارس، افزایش انگیزش معلمان و بهبود عملکرد آموزشی منجر شود.

در این پژوهش ملاحظات اخلاقی رعایت شد.

تشکر و قدردانی

از تمام افرادی که امکان انجام پژوهش حاضر را فراهم کردند، تقدیر و تشکر می‌شود.

مشارکت نویسندگان

نویسندگان این مطالعه با هم مشارکت فعال داشتند.

تعارض منافع

بین نویسندگان پژوهش حاضر هیچ تضاد منافی وجود نداشت.

Reference

- 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=aBesDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Deal,+T.+E.+and+K.+D.+Peterson+\(2024\).+%22Shaping+school+culture:+The+heart+of+leadership.%22+Journal+of+Organizational+Culture+30\(1\):+200-220.+%09&ots=ahtwqk7IP4&sig=e4Y97QSHYA8nHX7RaVCr4SeMDFM](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=aBesDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Deal,+T.+E.+and+K.+D.+Peterson+(2024).+%22Shaping+school+culture:+The+heart+of+leadership.%22+Journal+of+Organizational+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://ineec.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/m/:%20https://hrmj.ihu.ac.ir/article_207424.html
- Unesco. (2022). *Education in Iraq: Challenges and opportunities*.