

## ارائه مدل شایستگی‌های شناختی مدیران مدارس ابتدائی

**حسین خنیفر**، استاد، مدیریت آموزشی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده فاریابی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

\* **جواد پورکریمی**، استادیار، مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

**محمود تلخابی**، استادیار، فلسفه آموزش و پرورش، گروه علوم تربیتی، پردیس شهید چمران، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

**ناهید نادری بنی**، استادیار، مدیریت آموزشی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده فاریابی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

**سیده مهسا موسوی**، دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده فاریابی دانشگاه تهران، تهران، ایران.



10.52547/MEO.12.2.63

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل شایستگی‌های شناختی مدیران مدارس ابتدائی انجام شده است. رویکرد این پژوهش کیفی بوده و از روش فراترکیب سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده شده است. جامعه پژوهش حاضر، شامل کلیه اسناد و منابع علمی یافته شده در بین سال‌های ۱۴۰۰-۱۳۸۹ بود. تعداد این اسناد ۱۱۷۴ سند و منبع علمی بوده است که در ۴ پایگاه علمی داخلی و ۵ پایگاه علمی خارجی مورد جستجو قرار گرفتند. در نهایت پس از گزینش موضوعی و محتوایی، ۳۵ سند و منبع علمی از آن‌ها برگزیده و تحلیل شد. از روش کدگذاری برای تحلیل یافته‌ها استفاده شد. به منظور تأمین اطمینان‌پذیری از روش تثلیث داده‌ای استفاده شده است. یافته‌ها حاکی از شناسایی شایستگی‌های شناختی در ۵ حیطه کلی بوده است. در حیطه دانش، ۲۹ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی خودآگاهی و خودشناسی، مدیریت دانش، شناخت، فراشناخت و ذهن‌آگاهی شناسایی شد. در حیطه ویژگی، ۴۴ مقوله فرعی و ۸ مقوله اصلی خودسازی، سرمایه روانشناختی، خودتوسعه‌ای، روحیات کارآفرینی، سرمایه اجتماعی، اعتماد به نفس، سلامت روانی- اجتماعی و مولفه‌های شخصی شناسایی گردید. در حیطه مهارت، ۲۷ مقوله فرعی و ۸ مقوله اصلی تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، رهبری، خودتوسعه‌ای، نظارت، کنترل و ارزیابی، مهارت برقراری ارتباط، مهارت روانشناختی و مهارت خود تنظیمی و فراشناختی شناسایی شد. در حیطه توانایی، ۴۸ مقوله فرعی و ۱۲ مقوله اصلی توانایی اجرای فنون مدیریت، توانایی موقعیت‌شناسی، توانایی ذهنی‌سازی یا داشتن ظرفیت تئوری ذهن، توانایی ادراک دیگران-مغز اجتماعی، توانایی مدیریت تعارض، توانایی مدیریت استرس و بی‌نظمی در محیط کار، توانایی مدیریت عملکرد، توانایی تخصیص منابع با توجه به ظرفیت مغز، توانایی مدیریت ریسک و ابهام، توانایی مدیریت راهبردی، توانایی فکری و توانایی کارآفرینی شناسایی شد. در حیطه نگرش، ۱۰ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی نگرش همسوی دینی و معنوی، نگرش همسوی اجتماعی، فرهنگی و سازمانی، نگرش متناسب با سیاست کشور، نگرش انقلابی (باور به اصول و مبانی نظام جمهوری اسلامی، همراستایی با آرمان‌ها و ارزش‌های انقلاب اسلامی، عدالت‌خواه، استکبار ستیز، استقلال‌خواه)، باور به موثر بودن فعالیت‌های گروهی در محیط کاری و نگرش ارزش‌آفرینی و ارزش‌مداری شناسایی شد.

**واژگان کلیدی:** شایستگی شناختی، علوم شناختی، مدیران مدارس

\* نویسنده مسئول: jpkarimi@ut.ac.ir

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۸/۸ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۲/۱

## Presenting a model of cognitive competencies of primary school principals

**Hossein Khanifar**, Full Professor, Educational Management, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Iran.

**Javad Pourkarimi**, Assistant Professor, Educational Management, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Education, University of Tehran, Iran.

**Mahmoud Talkhabi**, Assistant Professor, Philosophy of Education, Department of Educational Sciences, Shahid Chamran Campus, Farhangian University, Tehran, Iran.

**Nahid Naderi Bani**, Assistant Professor, Educational Management, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Iran.

**Seyedeh Mahsa Mousavi**, PhD Student, Educational Management, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Iran.



10. 52547/MEO.12.2.63

### Abstract

The present study aimed to provide a model of cognitive competencies of primary school principals. The approach of this research was qualitative and the combined method of Sandlowski and Barroso (2007) has been used. The present study population was all scientific documents and sources found between the years 1385-1400 (2007-2021). The number of these documents was 1174 scientific documents and sources that were searched in 4 domestic scientific bases and 5 foreign scientific bases. Finally, after thematic and content selection, 35 documents and scientific sources were selected and analyzed. The coding method was used to analyze the findings. The data trinity method has been used to ensure reliability. Findings indicated the identification of cognitive competencies in 5 general areas. Findings indicated the identification of cognitive competencies in 5 general areas. In the field of knowledge, 29 sub-categories and 5 main categories of self-awareness and self-knowledge, knowledge management, cognition, metacognition and mindfulness were identified. In the field of characteristics, 44 sub-categories and 8 main categories of self-improvement, psychological capital, self-development, entrepreneurial spirit, social capital, self-confidence, psychosocial health and personal components were identified. In the field of skills, 27 sub-categories and 8 main categories of decision-making, planning, leadership, self-development, monitoring, control and evaluation, communication skills, psychological skills and self-regulatory and metacognitive skills were identified. In the field of ability, there are 48 sub-categories and 12 main categories of ability to implement management techniques, situational ability, ability to mentalize or have the capacity of mind theory, ability to perceive others-social brain, ability to manage conflict, ability to manage stress and disorder in Work environment, performance management ability, resource allocation ability according to brain capacity, risk and ambiguity management ability, strategic management ability, intellectual ability and entrepreneurial ability were identified. In the field of attitude, 10 sub-categories and 6 main categories of religious and spiritual alignment, social, cultural and organizational alignment, attitude appropriate to the country's policy, revolutionary attitude (belief in the principles and foundations of the Islamic Republic, alignment with ideals and values Islamic Revolution, justice-seeking, anti-arrogance, independence-seeking), belief in the effectiveness of group activities in the workplace and value-creating and value-oriented attitudes were identified.

**Keyword:** cognitive competence, cognitive sciences, school principals

---

\* Corresponding author: [jpkarimi@ut.ac.ir](mailto:jpkarimi@ut.ac.ir)

Receiving Date: 30/10/2022 Acceptance Date: 21/4/2023

## مقدمه

امروزه جهان با وضعیت بی‌ثبات، نامشخص، پیچیده و مبهمی روبه‌رو است که ماحصل آن منجر به ایجاد چالش‌های جدید شده است (Edison, Juhro & Aulia, 2018)؛ از طرفی، این چالش‌های نوظهور نیازمند رهبران شایسته (Salah & Watson, 2017) و صلاحیت‌های جدید رهبری (Lawrence, 2013) است و از طرفی دیگر، پارادایم‌های نوظهور، توجه به رهبری آموزشی در مدارس را یکی از جنبه‌های اصلی پیشرفت در سراسر جهان به حساب می‌آورد (Jeremy, 2011). بسیاری از اندیشمندان بزرگ نظیر کومبز (Coombz, 2002) راه موفقیت جوامع مختلف را در توجه خاص به مدیریت آموزش و پرورش کشورها دانسته‌اند (Abdull Karee & Kin, 2018). مدارس در سال‌های اخیر با چالش‌های جدید و متعددی روبه‌رو هستند که لزوم تغییر در روش‌های مدیریت را مورد تأکید قرار می‌دهد (Assari et al, 2020). علی‌رغم تلاش‌هایی که برای بهبود مدیریت آموزش و پرورش صورت گرفته است، اما هنوز مشکلات و نارسایی‌هایی در گزینش و انتخاب مدیران وجود دارد که لازم است مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و راهکارهای مناسب برای حل آنها جست‌وجو و ارائه گردد؛ چرا که یکی از الزامات اساسی دستیابی به اهداف و مقاصد تعریف شده، برخورداری از شایستگی‌های مورد نیاز برای اجرای راهبردها و برنامه‌های تدوین شده در این مسیر است (Mohammadi et al, 2020). وقتی شایستگی مدیران کمتر از عملکرد مورد نیاز باشد، موجب پیدایش شکاف در مدیریت، عملکرد سازمان و شایستگی عمومی مدیران می‌شود (Ebrahimi et al. 2020). نتایج تحقیقات فلورس و گیپس (Flores & Guiseppe, 2016) و ویلز و کوان تریو (Velázquez & Quintero, 2015) نشان داد که در نمای از سناریوهای پیچیده و تغییراتی که سازمانها دائماً با آن روبه‌رو هستند، توسعه توانایی‌ها، ظرفیت‌ها و مهارت‌ها مورد نیاز است (Arce et al, 2020). بررسی برنامه‌های توسعه مدیران سازمان‌های اروپایی نیز نشان داد که ۶۹ درصد از برنامه‌های توسعه مدیران بر پایه مدل شایستگی‌ها است (Wood & Payne, 2003). از آنجایی که یکی از محورهای مهم بازاریابی در حوزه مدیریت و رهبری سازمان‌ها، توجه به آموزه‌های علوم شناختی است (Lotfi et al, 2019)، توجه به یافته‌های این رویکرد نوین و نوظهور در سازمان‌ها، راه جدیدی را در بررسی شایستگی‌ها در نظام آموزشی و مدیریت نشان می‌دهد.

علوم شناختی و رشته‌های مرتبط با آن به عنوان یکی از مهارت‌ها و صلاحیت‌های مدیریتی در حال ظهور است (Atencio Bravo, Ramírez Lora & Zappa Berastegui, 2020). رهبر شایسته باید مغز را به عنوان محرک فعالیتهای انسانی شناسایی کند چرا که می‌تواند مغز افراد را جهت کنترل مغز پیروان در دست داشته و با مغز رهبر خود طنین انداز شود (Boyatzis, Smith, & Blaize, 2006). در طی سال‌های اخیر، مقالات زیادی در مورد علوم شناختی منتشر و پژوهش‌های زیادی انجام شده است. با توجه به اهمیت مدیریت شناختی به عنوان یکی از فعالیت‌های مهم مدیران در سازمان‌های آموزشی که به پردازش ساختارهای اطلاعات و آموزشی با هدف شناسایی و اجرای فرایندهای آموزشی صادر شده در

مدیریت موقعیت‌ها، فرایندها و سازمان‌ها می‌پردازد (Levina, Kamaleeva & Mukhametzhanova, 2020)، انجام پژوهش در این زمینه ضروری است. شواهد تحقیقات تجربی و طولی نشان می‌دهد که تغییرات شناختی در مدل‌های ذهنی [بدون برنامه‌ریزی جدی برای آن] بسیار نادر است و مطالعات کمی شواهد تجربی مثبتی را نشان می‌دهند (Carrington, Combe & Mumford, 2019). نتایج تحقیقات کومبه و کارینگتون (Combe & Carrington, 2015) نیز در یکی دیگر از مطالعات تجربی و طولی نشان داد که تغییرات شناختی در تیم‌های مدیریت و رهبری در مواقع بحرانی صورت می‌گیرد. بررسی دقیق‌تر نشان داد که تغییرات صورت گرفته در واکنش به بحران، بیشتر توسط تیم‌ها و نه رهبران آن صورت گرفته بود. یافته‌های دیگر اخیر درباره چگونگی کارکردهای مغز به پیدایش موجی از پیش‌های جدید درباره موضوعاتی همچون تفکر، حافظه، انگیزش، یادگیری و رشد منجر شده است (Varma, 2008; McCandliss & Schwartz, 2005; Blakemore & Frith, 2005). با وجود شواهد فراوانی که از تربیت مبتنی بر مغز و به کارگیری یافته‌های علم مغز در تربیت حمایت می‌کنند، کسانی همچون پروتر، مدیر بنیاد جیمز مک دانل عقیده دارند که دانش کنونی ما درباره مغز آن قدر نیست که بتوانیم در عرصه تربیت آن را به کار بگیریم و از این رو هنوز نمی‌توانیم استفاده از یافته‌های علم مغز را در این حوزه تایید کنیم (Nouri & Mehrmohammadi, 2010). یافته‌ها همچنین حاکی از آن است که مغز انسان می‌تواند بر نگرش و رفتار فرد تأثیر بگذارد (Whishaw & Kolb, 2011). و برعکس، رفتارها می‌توانند بر مغز انسان تأثیر بگذارند (Edison, Juhro & Aulia, 2018).

از آنجایی که شایستگی‌ها با توجه به زمینه کاربرد آنها از سازمانی به سازمان دیگر و در سطوح مختلف مدیریت متفاوت است (Panahi, Pourkarimi & Ramezan, 2018) و تغییر و تحولات مستمر در محیط‌های آموزشی لزوم توجه به شایستگی‌های جدید شناختی در مدیران را نشان می‌دهد (Lotfi et al, 2019)، توجه به علوم شناختی در مدیریت و رهبری سازمان‌ها می‌تواند تحولی را در مدیریت و رهبری آموزشی به ارمغان آورد. بررسی ادبیات این حوزه دستاوردی محسوس و منسجم در زمینه کاوش انگاره‌ای مرتبط با امر شایستگی شناختی مدیران را شناسایی نکرده و دستورالعمل مناسبی برای بهبود شایستگی‌های مدیران ارائه نداده است، فلذا در پژوهش حاضر به ارائه مدل شایستگی‌های شناختی مدیران مدارس ابتدائی پرداخته می‌شود.

امروزه، طیف وسیعی از دیدگاه‌ها در مورد شایستگی، رویکردهای مبتنی بر شایستگی و انواع شایستگی‌های چند وجهی وجود دارد (Palamar et al, 2020). شایستگی ترکیبی از ویژگی‌های اساسی متصل به یکدیگر بوده و شامل استفاده از دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها در فعالیتهای موثر می‌شود (Kassymova et al, 2020). در ادبیات مدیریت و سازمان و به طور خاص در ادبیات منابع انسانی، شایستگی‌های کارکنان، مهم‌ترین دارایی برای آنها محسوب می‌شود و موفقیت یک سازمان به معنای واقعی، به صلاحیت کارکنان آن وابسته بوده و به عنوان عنصری مهم برای توسعه پایدار و عملکرد موثر

سازمانی به کار می‌رود (Zermeño Casas et al, 2020). مدیریت و رهبری براساس شایستگی‌ها، به معنای یکپارچه‌سازی بیشتر دانش بالقوه افراد است و توسعه آن در سیستم کار، فرهنگ سازمانی و استراتژی مهم می‌باشد (Armenteros Acosta et al, 2014). از این دیدگاه، افراد در صورت موفقیت در پیشرفت شایستگی‌ها، موثر خواهند بود. فلذا یک رهبر موفقیت‌آمیز، باید دارای ذکاوت بوده و اقدامات و صلاحیت‌های شخصی و فکری داشته باشد (Solano & Benatuil, 2007). نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که مفهوم سطح بالاتر از شایستگی، نوعی توانایی است که به شایستگی‌های شناختی اشاره دارد (Käthe, 2019). منظور از شایستگی‌های شناختی، مجموعه‌ای از شایستگی‌هایی است که به فعالیت‌های شناختی عمومی و مستقل مانند دانش و مهارت‌های تعیین هدف، برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل، تأمل، عزت نفس و کیفیت اشاره دارد و توانایی فرد جهت درک و پاسخ‌گویی به نیازهای فردی و اجتماعی را بالا می‌برد (Salthouse, 2016). از آنجا که دانستن نحوه کارکرد مغز، فرصت‌های جدید مدیریتی جهت پیشرفت استراتژیک و درک خصوصیات جهانی و فردی را می‌دهد (Arce et al, 2020)، بهره‌مندی رهبران و مدیران آموزشی از شایستگی‌های شناختی ضروری است.

طی دو دهه اخیر، مطالعات مدیریت به سمت رویکردهای شناختی گرایش پیدا کرده است (Shakeri et al, 2021). علوم شناختی به عنوان یکی از دانش‌های نو و حوزه‌ی میان رشته‌ای، ثمره هم آغوشی دوباره علم و فلسفه است و با پیوند میان این حوزه‌ها کوشیده است تا تصویر روشن‌تری از ماهیت و کارکرد ذهن به دست آورد (Talkhabi, 2019). این علم مرکب از شش رشته علوم اعصاب، روانشناسی، زبان‌شناسی، هوش مصنوعی، فلسفه و انسان‌شناسی است (Thagard, 1995)، که در سال‌های اخیر توسعه قابل ملاحظه‌ای یافته است. خرازی (kharazi, 2007) به بررسی ساختار، محدوده و عملکرد قوای شناختی انسان، بر فرض محوری توسعه و تکامل این قوا و اندام‌واره‌های متناظر با آن استوار است (Zahedi & Haghshenas, 2013). واژه «شناختی» در این اصطلاح شامل هر نوع ساختار یا عملیات ذهنی است (Lakoff & Johnson, 1999) و به فرآیندهایی اشاره دارد که افراد به کمک آنها یاد می‌گیرند، فکر می‌کنند و به یاد آورند (Bahadormotlagh, Attari & Bahadormotlagh, 2012) و باعث ارتقای سطح دانش، آگاهی و پردازش‌های سطح بالا می‌شود (Nobre, Tobias & Walker, 2008). پژوهشگران شناختی، ذهن را عملکردی می‌دانند که فرآیند محاسباتی روی بازنمایی‌های ذهنی انجام می‌دهد (Thagard, 2005). فرضیه مرکزی علوم شناختی این است که بهترین راه فهمیده شدن فرآیند تفکر، مطالعه ساختارهای بازنمایی شده در ذهن از سوی؛ و فرآیندهای محاسباتی که بر روی این ساختارها عمل می‌کنند، از سوی دیگر است. به عبارت دیگر، فرض علوم شناختی این است که ذهن، یک محتوای بازنمایی دارد که با ساختارهای اطلاعاتی کامپیوتر قابل مقایسه است (Zahedi & Haghshenas, 2013).

تحقیقات در زمینه علوم شناختی در سازمان‌ها ریشه در کتب و مقالات منتشر شده سیمون (Simon, 1947) و مارچ و سیمون (march & simon, 1958) در مورد رفتار اداری در سازمان‌ها دارد (Amirian, 2014). این تحقیقات به طور فزاینده‌ای در تغییرات پارادایمی مدیریت و سازمان موثر بوده است (Hakan, 2017) و علاوه بر افزایش توانایی یادگیری (Abreu, 2015)؛ در آموزش شناختی رهبران جدید (Sútil & Miret, 2011) همگام با رقابت درازمدت جهانی موثر بوده است (Grah & Dimovski, 2014). توجه داشتن به شایستگی‌های شناختی مدیران آموزشی در مدارس موجب فراهم شدن مزیت رقابتی در سازمان (Nobre, Tobias & Walker, 2010)، درک بهتر و عمیق‌تر کارکردهای مغز، درک و فهم بهتر فعالیت‌های انسانی در عرصه مدیریت و رهبری، روبه‌رو شدن بهتر با چالش‌های محیطی (Lotfi et al, 2019)، افزایش انعطاف‌پذیری، ارتقای توانمندی‌های نشان دادن عکس‌العمل‌های مناسب در شرایط محیطی متغیر، افزایش تطابق با محیط (Binesh, 2009)، راه‌اندازی و اداره موثر شغل و افزایش خلاقیت و نوآوری شغلی (Meisenberg, 2012)، افزایش توانایی انجام وظایف پیچیده و در نهایت کاهش نسبی سطح پیچیدگی محیطی و عدم قطعیت آن (Nobre, Tobias & Walker, 2008) می‌شود. ایلی و همکاران (Abili, Narenji Thani & Mazari, 2020) اهمیت علوم شناختی در مدیریت و رهبری سازمانی را روشن‌تر و مشخص‌تر شدن اندیشه و ذهن افراد، افزایش کارایی و بهره‌وری، شناسایی چالش‌های مدیریت در سازمان‌ها، بهبود و توسعه مدیریت و اجرای موفق‌تر کارکردهای کلیدی همچون تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی می‌داند.

در ادامه پژوهش‌های تجربی مرتبط با موضوع پژوهش حاضر مورد بررسی و تشریح قرار گرفته است که هر یک از زوایا یا گوشه‌هایی از مسئله پژوهش حاضر پرداخته‌اند:

Abili, Narenji Thani & Mazari (2020) در پژوهشی با عنوان «کاربرد علوم شناختی در مدیریت (با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب)» کاربرت سه گروه از مفاهیم علوم شناختی در مدیریت را شناسایی کرد که هر یک از این گروه‌ها، زیربخش‌های رهبری، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل شناختی، عصب-رهبری، رهبری عقلی-مغزی، رهبری خردمند و خودرهبری و خودمدیریتی، مدیریت دانش شناختی و مدیریت کسب و کار شناختی بوده است. Lotfi et al (2019) در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل موثر و مولفه‌های آمادگی شناختی روسای دانشگاه از نظر متخصصان علوم شناختی و آموزش عالی» عوامل موثر بر آمادگی شناختی روسای دانشگاه را شامل ابهام و عدم قطعیت محیطی (کامل نبودن اطلاعات به دلیل پویایی محیط و سروکار داشتن با اطلاعات جدید و ناتوانی در پیش‌بینی حوادث آینده)، بی‌ثباتی محیطی (سرعت و پویایی تغییرات محیطی و تاثیر آن بر فعالیت‌های دانشگاه) و پیچیدگی محیطی (غیرقابل پیش‌بینی بودن فعالیت‌ها، اعداد و ارتباط متقابل متغیرهای محیطی و تاثیر آنها بر عملکرد دانشگاه) و عامل سازمانی (شامل ساختار، فرهنگ و فرآیند سازمانی) بر آمادگی شناختی روسای دانشگاهی تاثیر دارند. مولفه‌های تشکیل دهنده را شامل آمادگی شناختی فردی (آگاهی موقعیتی،

فراشناخت، خلاقیت و تفکر خلاق، سازگاری، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی-تحلیلی و معنابخشی)، آمادگی شناختی گروه‌کاری (فعالیت‌های ذهنی درگیر در تعاملات اجتماعی)، آمادگی یادگیری و آمادگی اجتماعی-عاطفی (توانایی شناخت و مدیریت عواطف و احساسات، درک دیدگاه‌های دیگران، تدوین اهداف اجتماعی و حل مسئله) می‌باشد. Ramezpanah, Allameh & Samavatian (2020) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی توسعه شایستگی‌های مدیران عالی و میانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران» با رویکرد آمیخته و روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته مدل شایستگی مدیران را در ۳ بعد فردی، میان فردی و اجرایی دسته‌بندی کردند و در نهایت ۱۰ مولفه و ۴۶ شاخص احصا شد. مولفه‌های مهم احصا شده شامل تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی، تصمیم‌گیری و حل مسئله، آینده‌نگری، هوش هیجانی و هوش اجتماعی است. نتایج تحقیقات Karami et al (2019) در پژوهشی با عنوان «کارآمدی مدیران آموزشی مبتنی بر توانایی‌های شناختی و انگیزشی-هیجانی (مطالعه موردی: مدیران آموزشی یک سازمان نظامی)» نشان داد که شایستگی‌های شناختی مدیران آموزشی شامل مقوله‌های منبع کنترل درونی، تفکر خلاقانه، تفکر واگرا، خلاقیت، تفکر سیستمی، تفکر تحلیلی، تفکر انتقادی، تفکر راهبردی، توانایی یادگیری مستمر، خودکارآمدی، ایمان و راهبردهای مقابله است. نتایج تحقیقات Kharrazi & Rezaian (2018) در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی عوامل شناختی موثر بر تصمیم‌گیری» نشان داد که آمادگی شناختی موثر بر تصمیم‌گیری شامل دانش، تجربه، فراشناخت، هوش هیجانی، تفکر خلاق و آگاهی موقعیتی است. Dominick, Squires & Cervone (2019) در پژوهش خود به ارائه مدلی شناختی از رهبری و توسعه آن پرداخته‌اند که شامل سه بُعد اهداف (تنظیم اهداف، کاربست اهداف و هدف‌گرایی)، خود (خودکارآمدی، مرکز کنترل و خودارزشی) و دانش (طرح‌واره‌های متفاوت و فراشناختی) است که مداخلات توسعه رهبری بر این عوامل وارد شده و با تلاش، عملکرد رهبری حاصل می‌شود. Mumford et al (2017) در پژوهشی با عنوان «مهارت‌های شناختی و عملکرد مدیران: ۹ مهارت انتقادی» به شناسایی و معرفی مهارت‌های شناختی در رهبری پرداخته است. از جمله این مهارت‌ها می‌توان به مهارت تعریف مشکل و مسئله، تحلیل موانع و هدف، برنامه‌ریزی، پیش‌بینی، تفکر خلاق، خرد یا بصیرت، ارزیابی ایده و معنادگی و تعریف چشم‌انداز اشاره کرد. نتایج پژوهش Müller & Turner (2010) نشان داد که بعد ذهنی به سه جز فکری تجزیه و تحلیل انتقادی و قضاوت (جمع‌آوری اطلاعات از طیف گسترده‌ای از منابع، بررسی حقایق، شناسایی مزایا و معایب، قضاوت و تصمیم‌گیری درست، آگاهی از تاثیرات فرضیات مختلف)، بینش و تخیل (خلاقیت در رهبری، پیش‌بینی تاثیر تغییرات بر اجراء، توجه به مسائل و واقعیت‌های تجاری) و دیدگاه استراتژیک (وسعت نظر، ایجاد تعادل در مسائل و مفاهیم گسترده، مشخص کردن ملاحظات کوتاه مدت و بلند مدت) اشاره دارد. از آنجایی که شایستگی کارکنان برای توسعه منابع انسانی ضروری و برای تحقق اهداف بسیار مهم است (Salman, Ganie & Saleem) 2020، توجه به شایستگی‌های مبتنی بر رهبری شناختی در محیط‌های آموزشی می‌تواند نویدگر اتفاقات مطلوبی در آینده آموزشی و رهبری و مدیریت

آموزشی باشد و بهره‌مندی رهبران و مدیران آموزشی از این شایستگی‌ها ضروری است. از اینرو پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به سوالات زیر است:

- مدل شایستگی‌های شناختی مدیران مدارس ابتدائی چیست؟
- مولفه‌های شایستگی‌های شناختی مدیران مدارس ابتدائی کدام‌اند؟

### روش‌شناسی پژوهش

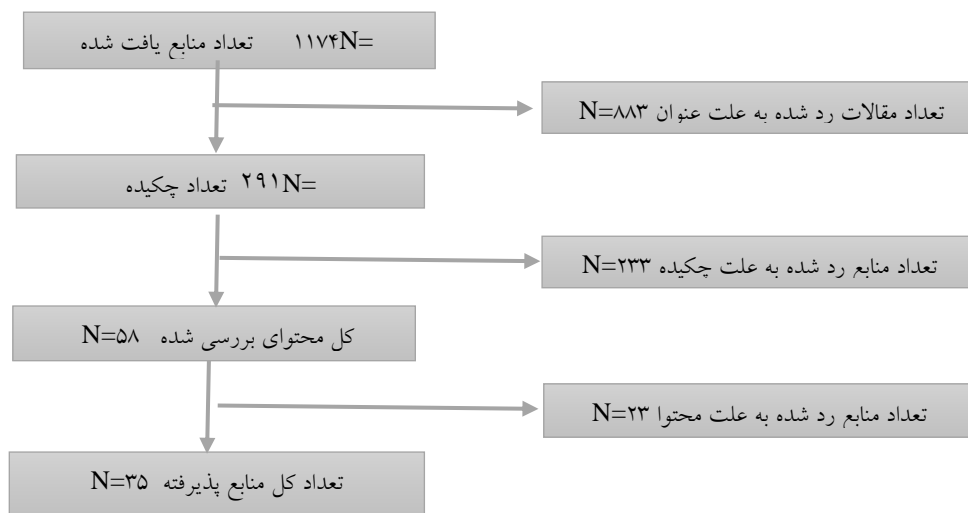
در این پژوهش برای بررسی شایستگی‌های شناختی مدیران از روش فراترکیب استفاده شده است. فراترکیب، یک مطالعه کیفی می‌باشد و شیوه‌ای است که در آن تحقیقات کیفی در هم آمیخته شده و شباهت‌ها و تفاوت‌های آنها با هم مقایسه می‌گردد و در نهایت تفسیری نو از مجموعه آنها پدید می‌آید. این تفسیر می‌تواند به توضیح جامع‌تر از پدیده مورد بررسی منجر شود. فراترکیب کمک می‌کند تا تصمیم‌گیری‌ها و مراقبت‌ها، براساس شواهد علمی و یافته‌های تحقیقی انجام گیرد و استفاده از تحقیقات کیفی را در حوزه سلامت تسهیل می‌کند (Barnett-Page & Thomas, 2009). فراترکیب با فراهم کردن نگرش سیستماتیک برای پژوهشگران از راه ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش دانش جاری را ارتقا داده، یک دید جامع و گسترده‌ای را نسبت به مسائل پدید می‌آورد (Niroomand et al, 2012). سه هدف عمده فراترکیب شامل ساخت تئوری، شرح تئوری و توسعه مفهومی است (Mohaghar et al, 2013).

به طور کلی دو نگاه بر «فراترکیب» حاکم است. رویکرد اول که «یکپارچه‌کننده» نام دارد، بر جمع‌آوری، گردآوری و یکپارچه کردن مطالعات پیشین تاکید دارد، به نحوی که نقاط مشابه یافته‌های مطالعه پیشین را شناسایی و آنها را براساس متغیرهایی با قابلیت اعتماد بالا یکپارچه می‌کند و نیز نتایجی از نوع روابط علی میان پدیده‌ها و هم‌چنین قابلیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به دنبال دارد. نگاه دوم که «ترکیب تفسیری» است، بر تاویل و تفسیر مطالعات قبلی تاکید دارد. در این نگاه، مقایسه و تفسیر با اهمیت است؛ به این دلیل که با استفاده از نوعی استقرا، پیش‌بینی می‌کند که در شرایط مشابه چه اتفاقی ممکن است بیافتد و این‌که مقولات چطور به هم مربوط می‌شوند و یا با هم تعامل می‌کنند (Rahmani et al, 2018). نوبلت و هیر سه فاز اصلی انتخاب مطالعات، ترکیب ترجمه‌ها و ارائه‌ی تلفیق را برای فراترکیب و روسو و ساندوسکی روشی هفت گامی را معرفی می‌کند (Sandelowski & Barrosom, 2007). در این پژوهش، از روش هفت مرحله‌ای باروسو و ساندوسکی استفاده شده است. گام‌های دنبال شده در این پژوهش عبارتند از:

مرحله اول) طرح سوال پژوهش: در پژوهش حاضر، سوال اساسی «مدل شایستگی‌های شناختی مدیران مدارس ابتدائی چیست؟» مورد بررسی قرار گرفته است.

مرحله دوم) مرور سیستماتیک ادبیات: جامعه پژوهش حاضر شامل کلیه اسناد و مدارک علمی-پژوهشی منتشر شده بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ در زمینه علوم شناختی بوده است که به شایستگی‌های شناختی مدیران پرداخته است. همچنین، واژه‌های کلیدی مرتبط با موضوع کلید واژه‌های شایستگی شناختی، شایستگی‌های علوم شناختی، شایستگی شناختی مدیران، شایستگی‌های شناختی مدیران، ویژگی‌های شناختی، مهارت‌های شناختی مدیران، دانش شناختی مدیران، توانایی شناختی مدیران و نگرش‌های شناختی مدیران در پایگاه اطلاعاتی و جست‌جوگرهایی مانند ایران داک، نورمگز، مگ‌ایران، سیویلیکا، ساینس دایرکت، گوگل اسکولارز، گوگل، امرالد و اریک بررسی و جستجو شده است.

مرحله سوم) جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب: بدین منظور بیش از ۱۱۷۴ مقاله براساس موضوع و عنوان بررسی شد که از این تعداد با بررسی و تفکیک اسناد براساس عنوان متمرکز بر موضوع، تعداد ۸۸۳ سند، کنار گذاشته شد چرا که عنوان و موضوع آنها، در حوزه مرتبط با موضوع پژوهش حاضر قرار نداشت. ۲۹۱ سند علمی باقی مانده، مورد بررسی چکیده قرار گرفت تا با بررسی دقیق‌تر، پژوهش‌هایی که می‌تواند محتوای تحلیلی لازم را فراهم آورد جداسازی شود. در حین بررسی چکیده‌های پژوهش‌ها، تعداد ۲۳۳ مقاله دیگر نیز از بررسی خارج شد. در نهایت، با مطالعه سریع محتوا و محورهای کلیدی مقالات، ۲۳ رد گردید. نهایتاً ۳۵ مقاله در تحلیل باقی مانده و نتایج بررسی آن‌ها، یافته‌های پژوهش حاضر را شکل داده است.



شکل ۱. نتایج جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب

مرحله چهارم) استخراج اطلاعات مقاله: با استفاده از چک لیست اقتباس شده از خنیفر و مسلمی (۱۳۹۶)، بخش‌های کلیدی اسناد علمی - فنی، فیش‌برداری و استخراج گردید. بخش‌هایی که این فیش به آن اشاره می‌کند شامل عنوان، متون شامل معنا و کدهای باز رفرنس کامل مرجعی است که از آن فیش استخراج شده است.

### جدول ۱. نمونه فیش تکمیل شده فراترکیب

شماره فیش: عنوان: مهارت‌های شناختی و عملکرد مدیران: ۹ مهارت انتقادی  
۰۱

کد منبع	متن	کد باز
کد منبع: ۰۱	بستر توانایی‌های شناختی از توانش‌هایی نظیر هوش	۱- هوش
	فراتر برده و انواع و ابعاد مختلف تفکر را مورد توجه قرار می‌دهد. این توانش‌ها نیز در جهت مثبت بوده و انتخاب،	۲- ابعاد مختلف تفکر
	سازواری، رضایت و نهایتاً موفقیت شغلی را تحت تأثیر قرار میدهد. از این رو، یافته‌های این پژوهش میتواند به	۳- خودراهبری
	درستی شایستگی‌های شناختی و عاطفی حرفه مدیریت آموزشی را تبیین نموده و تربیت نسل جدید مدیران آموزشی را بر مبنای مؤلفه‌های اصلی خود راهبری نماید.	

(Karami, , farahfakhsh, Abbaspur& rezayat, 2019)

مرحله پنجم) تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این پژوهش به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش، از روش کدگذاری در سه سطح کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا از میان متن‌های معنادار، کدهای باز استخراج شده است؛ سپس کدهای باز در قالب مفاهیم برجسب‌گذاری و معنادهی گردیده‌اند. سپس مفاهیم در قالب کدگذاری محوری دسته‌بندی شده‌اند و در نهایت با کدگذاری انتخابی، محورها در ارتباط با یکدیگر تدوین گشته‌اند.

مرحله ششم) کنترل کیفیت: به منظور تأمین اطمینان‌پذیری یافته‌های پژوهش حاضر از سازمان‌دهی ساخت یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر فراترکیب استفاده شد که طی آن فیش‌ها به دقت استخراج، شماره-گذاری ترتیب یافته است و می‌توان به آن‌ها دسترسی داشته و مورد بازبینی قرار داد. برای تأمین اعتبار یا همان باورپذیری پژوهش از روش تالیث داده‌ای استفاده کرده است که طی آن محقق یافته‌های پژوهش را با به کارگیری منابع متعددی از حیث زمان، مکان و پژوهشگران انجام دهنده آنها، تدوین نموده است.

مرحله هفتم) ارائه یافته‌ها: در نهایت، هفتمین مرحله از فراترکیب، ارائه یافته‌های پژوهش است. براین اساس، یافته‌های کدگذاری باز پژوهش با توجه به محدودیت حجم مقاله به طور نمونه در ۵ سند از تعداد

۳۵ سند بررسی شده، آورده شده است. در نهایت براساس فراترکیب انجام شده، مدل کیفی پژوهش ترسیم گشته است.

## جدول ۲. کدگذاری باز یافته‌های پژوهش (به صورت نمونه، ۵ عدد سند)

کد منبع	متن	کدهای باز
4	<p>خلاقیت و نوآوری شایستگی مورد نیاز مدیران مدارس، مدیران میانی و مدیران عالی در مولفه شایستگی ادراکی است. تفکر سیستمی شایستگی مورد نیاز مدیران میانی و مدیران عالی است. همچنین شایستگی تصمیم‌گیری استراتژیک برای مدیران عالی؛ شایستگی تفکر مفهومی و جامع‌نگری برای مدیران میانی و شایستگی تفکر منطقی و بصیرت برای مدیران مدارس مورد نیاز است.</p>	<p>خلاقیت، نوآوری، شایستگی ادراکی، تفکر سیستمی، شایستگی تصمیم‌گیری استراتژیک، شایستگی تفکر مفهومی، جامع‌نگری، شایستگی تفکر منطقی، بصیرت</p>
کد ۵	<p>شاخص‌های ادراکی شامل فرآیندهایی است که مدیر مدرسه، به وسیله آنها، پنداشت‌ها و برداشت‌هایی که از مدرسه، دانش‌آموزان و کارکنان دارد را تنظیم و تفسیر می‌کند و به این وسیله، به آنها، معنی می‌دهد. برای معیار فرعی ادراک، ۸ زیرمعیار؛ تفکر سیستمی، تفکر راهبردی، تفکر انتقادی، تفکر خلاق، قدرت تشخیص و حل مسئله، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت استدلالی و مهارت قاعده‌سازی تعیین گردید.</p>	<p>تنظیم پنداشت و برداشت، تفسیر پنداشت و برداشت، تفکر سیستمی، تفکر راهبردی، تفکر انتقادی، تفکر خلاق، قدرت تشخیص، قدرت حل مسئله، مهارت تصمیم‌گیری، مهارت استدلالی، مهارت قاعده‌سازی</p>
کد ۲۷	<p>علیرغم به‌کارگیری روش‌شناسی‌های مختلف در جنبه‌های مختلف خودآگاهی، این تجارب مانند تجارب کلامی، فضایی، عاطفی و چهره‌ای، شواهد همگرایی‌های را نشان دادند. نواحی پارالیمبیک پیشانی/قدامی سینگولیت و جداری/خلفی سینگولیت با خودآگاهی همبستگی دارد. بر این اساس نتیجه‌گیری شد که پارالیمبیک داخلی شبکه یک امضای عصبی رایج برای خودآگاهی است. ایده توسط یک متآنالیز بزرگ توسط نورثوف و همکارانش در مورد فعال سازی مرتبط با خود پشتمانی شده است و عمدتاً توسط تصویربرداری رزونانس مغناطیسی عملکردی مورد مطالعه قرار گرفت.</p> <p><b>توسعه شبکه پارالیمبیک:</b> نوزاد تازه متولد شده عمقی به بدن خود را دارد و به راحتی ژست‌ها و حالات صورت را که برای پیوند اجتماعی و پیش بینی ضروری است تقلید می‌کند. واکنش‌های احساسی افراد دیگر احتمالاً از رویدادهای زمان حال آگاه است، در حالی که ظرفیت بزرگسالان برای قرار دادن این احساسات در یک چشم انداز زمانی بماند. توسعه این تغییر همراه با تغییر در تسلط معماری عملکردی از هاب‌های عمدتاً حسی - حرکتی به هاب‌های پارالیمبیک داخلی است.</p>	<p>تجارب کلامی، تجارب فضایی، تجارب عاطفی، تجارب ظاهری، امضای عصبی رایج برای خودآگاهی، فعال‌سازی مرتبط با خودپشتمانی، تصویربرداری رزونانس مغناطیسی عملکردی، حس عمقی به بدن خود، راحتی ژست‌ها و حالات صورت، پیوند اجتماعی، توانایی پیش‌بینی، واکنش‌های احساسی به افراد دیگر، آگاهی از رویدادهای زمان حال، ظرفیت بزرگسالان برای قرار دادن این احساسات در یک چشم انداز زمانی، تغییر در تسلط معماری عملکردی</p>

## مدیریت بر آموزش سازمانها

<b>کد</b> <b>۲۸</b>	<p>انسان ها دارای درجه قابل توجهی از خودآگاهی هستند. نه تنها می توانیم خود را متمایز از دیگران بدانیم، بلکه می توانیم به طور انتقادی در مورد آنچه ما را منحصر به فرد می کند فکر کنیم و حتی از خود ایجاد کنیم که شامل پیشینه و ویژگی های سطحی متمایزکنندهمان مانند نام، زادگاه، شغل و همچنین. حتی عمیق تر از اینکه «چه کسی هستیم»، از جمله ویژگی های شخصیتی، باورها و نگرش های اصلی ما، آنچه در مورد خودمان دوست داریم و نمی پسندیم، و بنابراین چه چیزی ممکن است دوست داشته باشیم تغییر دهیم. میزان قابل توجه خودآگاهی ما می تواند نعمتی متفاوت باشد. تفکر خودراهربر بیش از حد می تواند ناسازگار با اختلالات افسردگی و تمایل به نشخوار فکری در مورد رویدادهای منفی همراه است.</p>
<b>کد</b> <b>۳۱</b>	<p>یکی از مهمترین ویژگی های مغز اجتماعی، توانایی استنباط حالات ذهنی دیگران به منظور پیش بینی اعمال آنهاست. علاوه بر شناخت حالات روانی خود، زندگی هماهنگ در گروه های اجتماعی مستلزم آن است که بتوانیم حالات عاطفی و روانی دیگران را تفسیر کنیم. برای مثال، عواطف اجتماعی مستلزم آن است که بتوانیم در مورد حالات عاطفی دیگران استنتاج کنیم (حتی اگر این استنباط ها نادرست باشند). به عنوان مثال، افراد برای اینکه در مورد آزار رساندن به یکی از عزیزان خود احساس گناه کنند، باید درک کنند که افراد دیگر احساساتی دارند. به طور مشابه، پریشانی بین فردی ناشی از دانستن این موضوع است که مردم شما را ارزیابی می کنند (در نتیجه باعث ایجاد احساساتی مانند خجالت می شود)، که در هسته آن به معنای تشخیص این است که دیگران قضاوت های ارزیابی می کنند. توانایی استنباط حالات ذهنی دیگران معمولاً به عنوان ذهنی سازی یا داشتن ظرفیت تئوری ذهن شناخته می شود. افراد را قادر می سازد تا با دیگران همدلی و همکاری کنند، رفتار دیگران را دقیق تفسیر کنند و حتی در صورت لزوم دیگران را فریب دهند. تحقیقات تصویربرداری عصبی در مورد ذهنی سازی به طور مداوم تعداد کمی از مناطق را در استنباط در مورد ویژگی های ذهنی افراد دیگر دخیل می کند.</p>
	<p>خودآگاهی، خودشناسی، تمایز از دیگران، تفکر انتقادی، قدرت تفکر، ایجاد احساسات مثبت به خود، دوستدار ویژگی های شخصیتی، دوستدار باورهای خود، دوستدار نگرش های خود، تغییر ویژگی های منفی، تفکر خودراهربری، پرهیز از رویدادهای منفی، پرهیز از نشخوار فکری، ناسازگار با اختلال افسردگی</p>
	<p>توانایی استنباط حالات ذهنی دیگران، پیش-بینی اعمال، شناخت حالات روانی خود، زندگی هماهنگ در گروه های اجتماعی، تفسیر حالات عاطفی و روانی دیگران، عواطف اجتماعی، استنتاج حالات عاطفی دیگران، آزار رساندن به یکی از عزیزان خود، درک احساسات افراد دیگر، پریشانی بین فردی، ارزیابی، ایجاد احساسات، تشخیص قضاوت های ارزیابی دیگران، توانایی استنباط حالات ذهنی دیگران، ذهنی سازی یا داشتن ظرفیت تئوری ذهن، همدلی و همکاری، تفسیر دقیق رفتار دیگران، تحقیقات تصویربرداری عصبی در مورد ذهنی سازی، استنباط در مورد ویژگی های ذهنی افراد</p>

در پاسخ به سوالات پژوهش مبنی بر شناسایی مولفه ها و تدوین الگوی شایستگی های شناختی مدیران مدارس، این الگو شامل ۵ حیطة و ۳۹ مولفه و ۱۵۸ زیر مولفه است.

### جدول ۳- کدگذاری محوری یافته‌های پژوهش

حیطه	مؤلفه	زیرمؤلفه
دانش	خودآگاهی و خودشناسی	خودآگاهی و خودشناسی [آگاهی و درک فیزیولوژیک و تجربی، پردازش اطلاعات مربوط به خود و شناخت نقاط قوت و منفی، توجه به حالت‌های روانشناختی، فهم جایگاه سازمانی و اجتماعی، درک ویژگی‌های شخصیتی، باورها، نوع تفکرات، ترجیحات و نگرش‌های شخصی منحصر به فرد، نظم بخشیدن به تفکرات، آگاهی از انعکاس رفتاری و پیش‌بینی نحوه رفتار خود در موقعیت‌های مختلف، کشف الگوهای مشابه از فعالیت‌های مغزی، خود دوستی، خودراهبری و تدبیر در اعمال خود، آگاهی از فکر، احساس و عمل، دانش امضای عصبی رایج برای خودآگاهی]
	مدیریت دانش	مدیریت دانش [توانایی درک دانش نوظهور و جدید، درک سیستم مفهومی مدیریت دانش، درک فرآیند تبدیل دانش ضمنی به آشکار، خودفرم‌دهی از معانی مختلف دانش مدیریت]
	شناخت	شناخت [دانش طراحی ساختار سازمان و فرآیندهای محیط آموزشی، شناخت فرهنگ سازمانی، درک پویایی‌های محیط کار، درک ابهام و عدم قطعیت محیطی، درک سرعت و پیچیدگی تغییرات محیطی، آشنایی با علوم اعصاب اجتماعی و شناختی پیچیده]
فراشناخت	دانش فراشناخت [آگاهی موقعیتی، درک بینش‌های واضح در مورد شناخت، آگاهی از تکنیک‌های تحلیل و تفسیر، آشنایی با انواع تفکر شهودی، آشنایی با روش‌ها و نظریه‌های علوم عصب شناختی، شناخت فرآیندهای سازمانی، درک نحوه فعال کردن مناطق پاداش مغز]، راهبردهای فراشناخت [آگاهی از اهداف فردی در مقابل گروهی، آگاهی از دلایل مهم چندین مشکل اجتماعی معاصر، تشخیص و پیش‌گیری از تهدیدات]	
هدف‌محوری و انگیزه‌مداری [هدف‌مداری (هدف‌مداری و برنامه‌ریزی، توجه بر تفاوت‌های فردی در تعیین هدف، تمرکز بر فرآیند و نتیجه، زمان‌بندی، خودتنظیمی، دارای سیستم بازخورد، اجتناب از رفتارهای غیراجتماعی و منزوی)، انگیزه‌مداری (تمایل به پاداش و اجتناب از تنبیه، تنظیم بیولوژیکی انگیزه و درک تفاوت‌های فردی در فعال‌سازی نواحی مغز، ردیابی رویکرد انگیزشی درونی)]، تنظیم توجه [تنظیم، مدیریت و پردازش توجه و اراده مغز، توجه پایدار و تنظیمی به کارایی و ثبات، درک فرآیندهای ظریف و غیرآگاهانه، تشخیص حواس پرتی و جدایی از آن، تغییر ظریف حالت‌های غیرآگاهانه، پردازش ادراکی و توجهی، افزایش توجه پراکنده به پیرامون]، تنظیم احساسات [یادگیری مهارت‌های مهار هیجانی و خودتنظیمی (کاهش پردازش تفصیلی افکار/احساسات،		

## مدیریت بر آموزش سازمانها

ذهن آگاهی

ارائه پاسخ‌های شناختی، رفتاری و فیزیولوژیکی مناسب، تقویت یا سرکوب تظاهرات رفتاری- عاطفی مانند لبخند زدن، اخم کردن، برچسب زدن به روش‌های تجربه هیجانی، توسعه مداوم فراآگاهی، توانایی نظارت و بیان احساسات مرتبط با درد، آگاهی از فرآیندهای کنترل هیجانی- شناختی (تصمیم-گیری، ارزیابی و کنترل تکانه)، بهبود حالت هوشیاری در شخص (کاهش سرعت تنفس، تغییر کنترل تنفس، تمرکز بر دمای بدن)، نظارت سریع به عنوان یک معیار عینی برای آرامش؛ بهبود سلامت ساختار و عملکرد مغز (تقویت سیستم‌های عصبی جهت تنظیم احساسات به‌ویژه جنبه‌های ارزیابی، بیانی و تجربی، آموزش تنظیم غیرآگاهانه و خودکار، مدیتیشن، تنظیم اثرات خاص و غیر اختصاصی مدیتیشن مبتنی بر ذهن آگاهی بر هموستاتیک به عنوان جنبه-ای از خود تنظیمی، حمایت از اثرات مدیتیشن بر عدم واکنش مرتبط با تغییر سریع به حالت اولیه پس از یک پاسخ احساسی، کاهش اضطراب از طریق فعال شدن آمیگدال در پاسخ به باورهای منفی خود، شناخت عوامل استرس‌زا روانی- اجتماعی)، ذهن آگاهی (تمرین ذهن آگاهی، سکوت ذهن، جداسازی و ادغام مؤثر حالت‌های پردازش تجربی، شناخت اثرات مدیتیشن بر تنظیم هموستاتیک، بهبود ذهن آگاهی، انجام مدیتیشن ذهن آگاهی، نظارت بر حالت مراقبه، توسعه یافته‌های مرتبط با ذهن آگاهی)، انقراض حافظه و تحکیم مجدد (بهبود سوگیری‌های توجه و حافظه به دلیل خطای شناختی، تغییر در خلق و خوی بیولوژیکی، تعدیل تجربه و آموزش، قرار گرفتن در معرض انقراض و تثبیت مجدد مکانیسم‌های حیاتی برای کاهش اضطراب و ترس، تسهیل تغییرات درمانی براساس مدل‌های بالینی گذشته، بهبود حالات درونی با توجه به خود، ادراک منفعلانه اهداف، اجتماعی بودن [جامعه‌پذیری و افزایش سطح مشارکت اجتماعی، اشتراک‌گذاری رفتار اجتماعی از طریق ذهنی‌سازی، بررسی افکار، عواطف و احساسات دیگران و بررسی واکنش آنها در اجتماع، اشتراک تجربه یا نگرانی اجتماعی، ارتقای عملکرد سازگاران مغز در رابطه با رفتار اجتماعی، توسعه رفتار اجتماعی، از جمله ذهنی‌سازی، نگرانی همدلانه، اشتراک‌گذاری تجربه، پرورش رفتار همدلانه، نوع دوستی و عواطف مثبت]، عدم دلبستگی و تمرکززدایی [فاصله‌گذاری روانی (پرهیز از افکار منفی، نشخوار فکری، عاطفه منفی، آسیب‌پذیری شناختی)، تمرکززدایی ساختارهای روان‌شناختی و بهبود مکانیسم‌های مرتبط با آن، انعطاف‌پذیری، کاهش احساسات ناسازگار و شناخت‌های رایج (طمع، خشم، نفرت، نگرانی)، کاهش وابستگی به افکار و احساسات، حذف تعصبات ذاتی در اشکال عادی شناخت، رفع تجربه ابهام از مفهوم ذهن آگاهی]

خودسازی

خودسازی [خودشناسی و داشتن برنامه خودسازی رشد، هدف‌داری و آرمان‌گرایی (کامیابی طلب، منفعت‌گرا، ایستادگی، پیش‌قدمی)، تقویت روحیه و خودباوری (دارای کفایت، خودشکوفایی)، الگو بودن، داشتن هویت منحصر به فرد و مستقل از دیگران، محقق بودن، تحلیلی و قضاوتی بودن]]

دارای سرمایه روانشناختی

سرمایه روانشناختی [امید، خوش‌بینی، تاب‌آوری، خودکارآمدی]

خودتوسعه‌ای

خود توسعه‌ای [خودتنظیمی، خودیادگیری، خودارزیابی، خودبازخوردگیری]

ارائه مدل تسایستگی‌های شناختی مدیران مدارس... خنیفر، پور کریمی، تلخابی، نادری بنی، موسوی

روحیات کارآفرینی	روحیات کارآفرینی [تخیلی بودن، نوآوری و توسعه ایده‌های جدید (سبک قانونگذاری)، اشتیاق برای انجام کارهای بزرگ، ریسک‌پذیری، خودتنظیمی برای دستیابی به اهداف شخصی، سازگاری و انعطاف‌پذیری، تغییرپذیری]
سرمایه اجتماعی	سرمایه اجتماعی [عادل بودن، اعتماد به خود و همکاران، مشارکت سیاسی (آگاهی از اطلاعات روز، شناخت تأثیرات سیاسی در عملکرد)، مشارکت مدنی (شرکت در گروه‌ها، اتحادیه‌ها و موسسات مردمی و خیریه، گروه‌های مذهبی)، داشتن روحیه همکاری و انسان دوستی]]
اعتماد به نفس	اعتماد به نفس [خود عاطفی، سرسخت بودن، یادگیرنده بودن (یادگیری مبتنی بر وب، طراحی یادگیری مبتنی بر وب)، توانایی تصمیم‌گیری درست، اعتماد به مهارت‌های شخصی خود، نسبت ندادن منفی به خود، تجربیات پدیدارشناختی، عدم مقایسه خود و کارکنان با دیگران، عدم رقابت ناسالم با دیگران، تحقیر دیگران، استقلال رای]
سلامت روانی - اجتماعی	سلامت روانی - اجتماعی [خودکنترلی (کنترل هیجانات، کنترل احساسات)]
مولفه‌های شخصی	مولفه‌های شخصی [آینده‌نگری و تفکر راهبردی، قاطعیت، نوجویی و تفکر خلاق، تفکر تحلیلی و حل مسئله، مسئولیت‌پذیری]
تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری [قدرت درک مسائل پیچیده و تشخیص مسئله، توانایی پردازش اطلاعات و استفاده از آن (گردآوری، طبقه‌بندی، تحلیل داده‌ها)، شایستگی انتخاب راه‌حل، شایستگی تصمیم‌گیری در شرایط ابهام، نداشتن سوء گیری در تصمیم‌گیری، رعایت تفاوت‌های فردی در تصمیم‌گیری، درک مدل‌های ذهنی و نقشه‌های شناخت در تصمیم‌گیری، مهارت حل مسئله (توانایی ارائه واکنش مناسب (بررسی محرک‌های مرتبط با آگاهی، انجام پژوهش جهت حل مسئله، بررسی موقعیت‌های پیچیده مفید، اعمال عقلانیت در تصمیم‌گیری)]
برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی [ترسیم چشم انداز، جهت‌گیری راهبردی]
رهبری	رهبری [واکنش سریع، به موقع و درست به رویدادهای محیطی، کنترل رفتار افراد در شرایط مختلف، حفظ روابط مؤثر با اعضای گروه]
خودتوسعه‌ای	خودتوسعه‌ای [توسعه عقلی مغزی]
نظارت، کنترل و ارزیابی	نظارت، کنترل و ارزیابی [استفاده از مکانیسم‌های بازدارنده پیشانی، تفسیر خود در سطح عصبی، ارزیابی خود توسط دیگران، ارزیابی قضاوت‌های مشابه توسط گروه‌های دیگر]
مهارت برقراری ارتباط	مهارت برقراری ارتباط [پردازش احساسات اولیه، توانایی تشخیص و درک احساسات اجتماعی مانند تکبر، گناه، تحسین، خجالت، غرور، شرم، گناه، تحسین، تحریک)، بهبود روابط با دیگران، پردازش احساسات اجتماعی صرف نظر از دیدگاه‌های موجود]

## مدیریت بر آموزش سازمانها

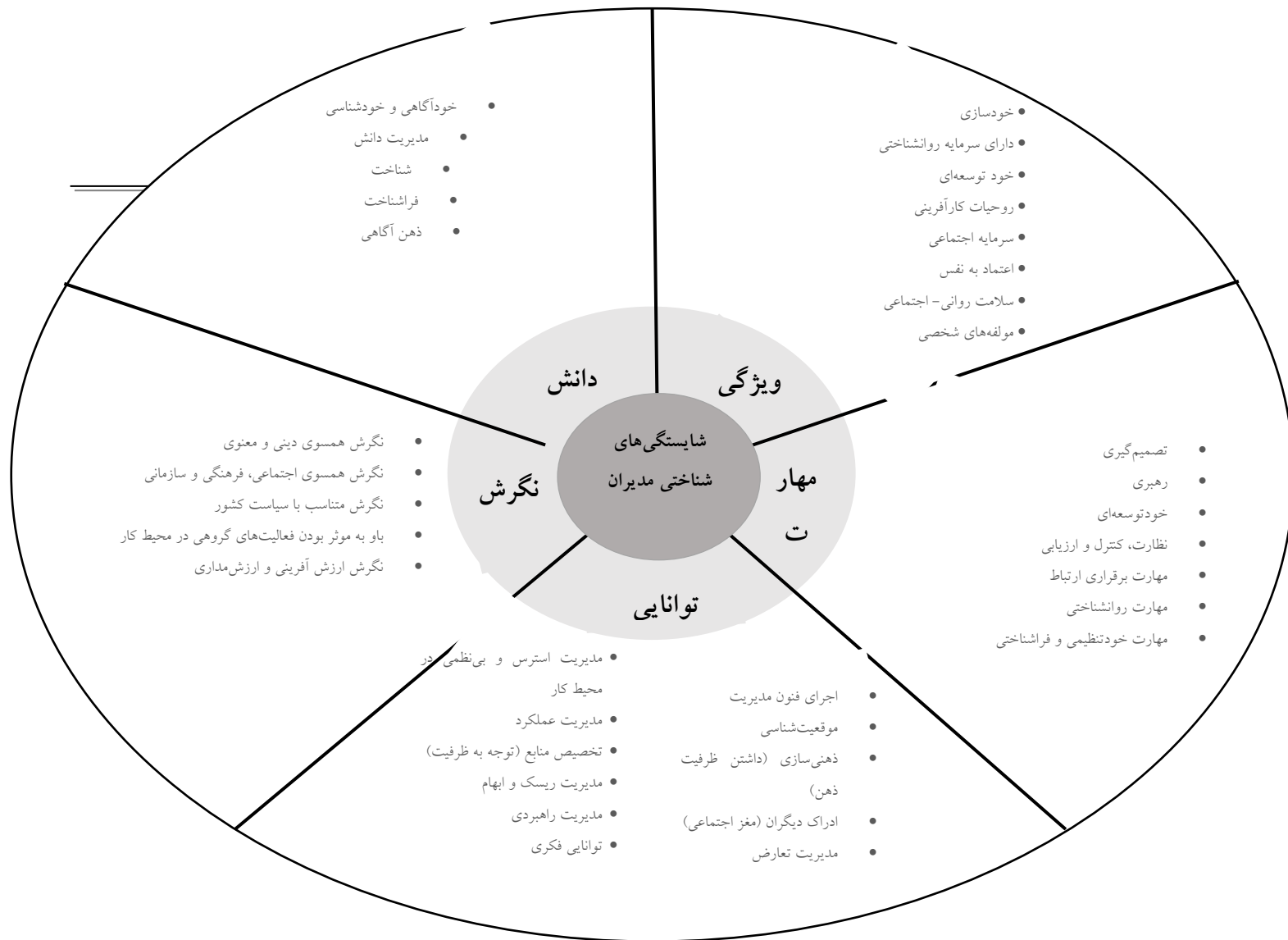
مهارت روانشناختی	مهارت روان‌شناختی [خودپنداره مثبت، بهره‌گیری از نظریه‌های روان‌شناختی، روان‌شناسی فرهنگی]
مهارت خود تنظیمی و فراشناختی	مهارت خود تنظیمی و فراشناختی
توانایی اجرای فنون مدیریت	توانایی اجرای فنون مدیریت [برنامه‌ریزی (هدف‌گذاری، شناسایی فرصت‌ها، سبک‌شناسی و برنامه‌ریزی استراتژیک (طراحی ساختار سازمانی و فرآیندهای محیط آموزشی)، پیش‌بینی اعمال، فعالیت‌ها و حوادث آینده (توانایی در پردازش اطلاعات، توانایی رصد کردن محیط)، توانایی هماهنگ کردن گروه‌های اجتماعی (ایجاد تیم‌های متعادل، ایجاد جو و فرهنگ سازمانی مطلوب)، ارزیابی و کنترل (توانایی ارزیابی و انتخاب، پایبندی به قوانین، توانایی تحلیل محیطی، حساسی تحلیل‌ی، توانایی آسیب‌شناسی و عارضه‌یابی در سازمان)، توانایی هدایت و رهبری (رهبری تیمی، رهبری تبادل، مردم‌داری، رفتار هدایت‌گرایانه، انتقادپذیری، به کار گماردن)، سازمان‌دهی (توانایی انتخاب معلمان، سازمان‌دهی آنها با کلاس متناسب)]
توانایی موقعیت‌شناسی	توانایی موقعیت‌شناسی [آگاهی موقعیتی و مدل‌های ذهنی، بررسی موقعیت‌های پیچیده و معین]
توانایی ذهنی‌سازی یا داشتن ظرفیت تئوری ذهن	توانایی ذهنی‌سازی یا داشتن ظرفیت تئوری ذهن
توانایی ادراک دیگران / مغز اجتماعی	توانایی ادراک دیگران / مغز اجتماعی [توانایی شناخت و درک حالات روانی، توانایی تشخیص و پردازش احساسات، عواطف و قضاوت‌های دیگران (درک تنوع، توانایی ارزیابی و تفسیر احساساتی مانند خجالت، توانایی تشخیص قضاوت‌های ارزیابی دیگران، توانایی انعکاس احساسات منطقی)، توانایی تفسیر حالات عاطفی، رفتاری و روانی اجتماعی، توانایی استنباط و استنتاج حالات ذهنی، رفتاری و عاطفی دیگران، تفسیر دقیق رفتار دیگران و ادراک ترجیحات و نظرات آنها، توانایی همدلی و همکاری، درک روابط گروهی و بررسی پیامدهای مهم برای درک روابط گروهی، ادراک ترجیحات و نظرات یک فرد مشابه مثلا ترجیحات شغلی]
توانایی مدیریت تعارض	توانایی مدیریت تعارض [کنترل رقابت، مصالحه‌محوری و تنظیم اعمال، توانایی کار با گروه کاری مختلف، مدیریت عملکرد و تضادهای احتمالی درون تیمی]
توانایی مدیریت استرس و بی-نظمی در محیط کار	توانایی مدیریت استرس و بی‌نظمی در محیط کار

ارائه مدل تسایستگی‌های شناختی مدیران مدارس... خنیفر، پور کریمی، تلخابی، نادری بنی، موسوی

توانایی مدیریت عملکرد	توانایی مدیریت عملکرد [اندازه‌گیری، ارائه بازخورد، خودتنظیمی و خودارزیابی موثر، تقویت مثبت]
توانایی تخصیص منابع با توجه به ظرفیت مغز	توانایی تخصیص منابع با توجه به ظرفیت مغز
توانایی مدیریت ریسک و ابهام	توانایی مدیریت ریسک و ابهام [درک محیط کار و پیچیدگی‌های حاکم بر آن]
توانایی مدیریت راهبردی	توانایی مدیریت راهبردی [اثربخشی، کارایی، شناسایی فرآیند و اهداف رشد تحت شرایط]
توانایی فکری	توانایی فکری [هوش شناختی، هوش سیاسی، هوش اجتماعی، هوش فرهنگی، هوش اجرایی، هوش هیجانی، هوش معنوی، تفکر واگرا، تفکر سیستمی و جامعیت ذهنی، توانایی ادراکی، تفکر راهبردی، تفکر انتقادی، تفکر تحلیلی و مفهومی، تفکر تحولی]
نگرش همسوی دینی و معنوی	نگرش [نگرش همسوی دینی و معنوی، نگرش همسوی اجتماعی، فرهنگی و سازمانی، نگرش متناسب با سیاست کشور، نگرش انقلابی (باور به اصول و مبانی نظام جمهوری اسلامی، همراستایی با آرمان‌ها و ارزش‌های انقلاب اسلامی عدالت‌خواه، استکبار ستیز، استقلال‌خواه، باور به موثر بودن فعالیت‌های گروهی در محیط کاری، نگرش ارزش‌آفرینی و ارزش‌مداری]
نگرش متناسب با سیاست کشور	
نگرش انقلابی	
باور به موثر بودن فعالیت‌های گروهی در محیط کاری	
نگرش ارزش‌آفرینی و ارزش-مداری	

جدول ۳ بیانگر آن است که شایستگی‌های شناختی مدیران مدارس ابتدائی در حیطه دانش با ۲۹ مقوله فرعی و ۵ مقوله اصلی خودآگاهی و خودشناسی، مدیریت دانش، شناخت، فراشناخت و ذهن‌آگاهی شناسایی شد. شایستگی‌های شناختی حیطه ویژگی با ۴۴ مقوله فرعی و ۸ مقوله اصلی خودسازی، سرمایه روانشناختی، خودتوسعه‌ای، روحیات کارآفرینی، سرمایه اجتماعی، اعتماد به نفس، سلامت روانی- اجتماعی و مولفه‌های شخصی شناسایی گردید. شایستگی‌های شناختی حیطه مهارت با ۲۷ مقوله فرعی و ۸ مقوله اصلی تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، رهبری، خودتوسعه‌ای، نظارت، کنترل و ارزیابی، مهارت برقراری ارتباط، مهارت روانشناختی و مهارت خود تنظیمی و فراشناختی شناسایی شد. شایستگی‌های شناختی در حیطه توانایی با ۴۸ مقوله فرعی و ۱۲ مقوله اصلی توانایی اجرای فنون مدیریت، توانایی موقعیت‌شناسی، توانایی ذهنی‌سازی یا داشتن ظرفیت تئوری ذهن، توانایی ادراک دیگران-مغز اجتماعی، توانایی مدیریت تعارض، توانایی مدیریت استرس و بی‌نظمی در محیط کار، توانایی مدیریت عملکرد، توانایی تخصیص منابع با توجه به ظرفیت مغز، توانایی مدیریت ریسک و ابهام، توانایی مدیریت راهبردی، توانایی فکری و توانایی کارآفرینی شناسایی شد. همچنین شایستگی‌های شناختی در حیطه نگرش در ۱۰ مقوله فرعی و ۶ مقوله اصلی نگرش همسوی دینی و معنوی، نگرش همسوی اجتماعی، فرهنگی و سازمانی، نگرش متناسب با سیاست کشور، نگرش انقلابی (باور به اصول و مبانی نظام جمهوری اسلامی، همراهی با آرمان‌ها و ارزش‌های انقلاب اسلامی، عدالت‌خواه، استکبار ستیز، استقلال‌خواه)، باور به موثر بودن فعالیت‌های گروهی در محیط کاری و نگرش ارزش‌آفرینی و ارزش‌مداری شناسایی شد.

در شکل ۲ مدل مفهومی شایستگی شناختی مدیران مدارس ابتدائی در قالب یک الگوی منطقی ترسیم گردید.



شکل ۲- مدل شایستگی‌های شناختی مدیران مدارس ابتدائی

## بحث و نتیجه‌گیری

با توسعه علوم شناختی و علوم اعصاب، رهیافت‌های نوین در توسعه مدیریت و رهبری نیز پدیدار شده است (Abili & Mazari, 2021) و آینده تعلیم و تربیت از آموزه‌های علوم شناختی متأثر خواهد شد، به طوری بر اساس یافته‌های علوم شناختی امکان بازنگری در انگاره‌های تربیتی و به تبع آن اصلاح نظام‌های تربیتی فراهم خواهد گردید. مرور پژوهش‌های مختلف حاکی از آن است که، چه در پژوهش‌های فلسفی و چه در پژوهش‌های علمی، توجه به ذهن و رابطه آن با تعلیم و تربیت برای مربیان و اندیشمندان تربیتی حائز اهمیت است. بنابراین، ماهیت ذهن و کارکردهای آن در تعلیم و تربیت، یکی از مسائل جدی این حوزه بوده و نیازمند مطالعه و واکاوی است (Talkhabi & Kharrazi, 2011). پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل شایستگی‌های شناختی مدیران مدارس ابتدائی انجام شده است و شایستگی‌ها در ۵ حیطه دانش، ویژگی، مهارت، توانایی و نگرش مورد بررسی قرار گرفته است. یافته‌ها حاکی از شناسایی ۳۹ مولفه اصلی است که در ۵ حیطه دانش، ویژگی، مهارت، توانایی و نگرش سازمان‌دهی شده‌اند.

پیامدهای جهانی شدن و تغییرات ایجاد شده، حجم عظیمی از داده و اطلاعات خام را به وجود آورده است. چالش اخیر، رشد مداوم توانمندی‌ها برای تبدیل آنها به اطلاعات و دانش مناسب و قابل استفاده جهت حل مسائل تجاری است. دانش به صورت یک ابزار سازمانی عمده برای کسب و حفظ مزیت رقابتی درآمده است (Abyar, 2019). در حیطه دانش ۵ مولفه اصلی خودآگاهی و خودشناسی، مدیریت دانش، شناخت، فراشناخت و ذهن‌آگاهی شناسایی شد. خودآگاهی به افراد کمک می‌کند تا از نقاط قوت و ضعف خود آگاه شوند. این شکل از خودآگاهی به روش‌های مختلفی در اثربخشی مدیریت کمک می‌کند. برای مثال مدیرانی که درک صحیحی از نقاط ضعف خود ندارند باعث می‌شود تا این ضعف به صورت یک نقطه آسیب‌پذیر در بخش‌هایی از سازمان نمود پیدا کند (Chor & Hall, 1996). نتایج پژوهش نشان داد که مدیران لازم است از ویژگی‌های فیزیولوژیک و تجربی، نقاط قوت و منفی، حالت‌های روانشناختی، جایگاه سازمانی و اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی، باورها، نوع تفکرات، ترجیحات و نگرش‌های شخصی منحصر به فرد خود آگاه باشند. همچنین با نظم بخشیدن به تفکرات، پیش‌بینی درستی درباره نحوه درست رفتار خود در موقعیت‌های مختلف داشته باشند. کشف الگوهای مشابه از فعالیت‌های مغزی، خود دوستی، خودراهبری و تدبیر در اعمال خود از سایر مولفه‌های مرتبط با خودآگاهی است. مدیریت دانش دومین مولفه شناخته شده است که شامل توانایی درک دانش نوظهور و جدید، درک سیستم مفهومی مدیریت دانش، درک فرآیند تبدیل دانش ضمنی به آشکار و خودفرم‌دهی از معانی مختلف دانش مدیریت است. شناخت و فراشناخت نیز از جمله مولفه‌های شناخته شده در حیطه دانش است. شناخت شامل زیرمولفه‌های دانش طراحی ساختار سازمان و فرآیندهای محیط آموزشی، شناخت فرهنگ سازمانی، درک پویایی‌های محیط کار، درک ابهام و عدم قطعیت محیطی، درک سرعت و پیچیدگی تغییرات محیطی، آشنایی با علوم

اعصاب اجتماعی و شناختی پیچیده است. فراشناخت از دو زیر مولفه دانش فراشناخت (آگاهی موقعیتی، درک بینش‌های واضح در مورد شناخت، آگاهی از تکنیک‌های تحلیل و تفسیر، آشنایی با انواع تفکر شهودی، آشنایی با روش‌ها و نظریه‌های علوم عصب شناختی، شناخت فرآیندهای سازمانی، درک نحوه فعال کردن مناطق پاداش مغز) و راهبردهای فراشناخت (آگاهی از اهداف فردی در مقابل گروهی، آگاهی از دلایل مهم چندین مشکل اجتماعی معاصر، تشخیص و پیش‌گیری از تهدیدات) تشکیل می‌شود. آخرین مولفه احصا شده در حیطه دانش، ذهن آگاهی است. ذهن آگاهی به طور فزاینده‌ای به عنوان منبع مدیریت رویدادهای غیرمنتظره در محیط پویا و مبهم تلقی می‌شود (Oliver, Calvard & Potočnik 2019) و به تازگی پژوهشگران بر مزایای احتمالی ذهن آگاهی در زمینه‌های روان‌شناسی صنعتی و سازمان اذعان می‌کنند (Li et al, 2020) و ذهن آگاهی را به عنوان ابزاری برای افزایش آگاهی و پاسخ بهینه به فرآیندهای ذهنی که در پریشانی عاطفی و رفتار ناسازگارانه نقش دارند، دیده می‌شود (Zulkiflu et al, 2020).

در حیطه ویژگی، ۸ مولفه اصلی خودسازی، سرمایه روانشناختی، خودتوسعه‌ای، روحیات کارآفرینی، سرمایه اجتماعی، اعتماد به نفس، سلامت روانی- اجتماعی و مولفه‌های شخصی شناسایی گردید. در حیطه مهارت‌های شناختی مدیران ۸ مولفه اصلی تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، رهبری، خودتوسعه‌ای، نظارت، کنترل و ارزیابی، مهارت برقراری ارتباط، مهارت روانشناختی و مهارت خود تنظیمی و فراشناختی شناسایی شد. رابرت کاتز (katz, 1955) اولین فردی بود که به اهمیت مهارت‌های اصلی مدیران اشاره کرد. به زعم وی مدیران جهت دستیابی به اهداف خاص نیازمند مهارت‌های مورد نیاز هستند (Jahanian, 2012). امروزه نیز نتایج حاکی از آن است که اغلب شرکت‌های بزرگ به خاطر مهارت‌ها و تجارب نیروی کارشان موفق بوده‌اند، مضافاً دریافتند که حتی اگر برخی از محصولات آنها از بازار جهانی کنار گذاشته شود، گذشت زمان و تغییر افراد آن شرکت ضروری است (Wickramasinghe, 2005). یکی از این مهارت‌های مهم شناسایی شده، مهارت تصمیم‌گیری می‌باشد. زیرمولفه‌های شناخته شده تصمیم‌گیری شامل قدرت درک مسائل پیچیده و تشخیص مسئله، توانایی پردازش اطلاعات و استفاده از آن (گردآوری، طبقه‌بندی، تحلیل داده‌ها)، شایستگی انتخاب راه‌حل، شایستگی تصمیم‌گیری در شرایط ابهام، نداشتن سوءگیری در تصمیم‌گیری، رعایت تفاوت‌های فردی در تصمیم‌گیری، درک مدل‌های ذهنی و نقشه‌های شناخت در تصمیم‌گیری، مهارت حل مسئله (توانایی ارائه واکنش مناسب (بررسی محرک‌های مرتبط با آگاهی، انجام پژوهش جهت حل مسئله، بررسی موقعیت‌های پیچیده مفید، اعمال عقلانیت در تصمیم‌گیری می‌باشد. در ادامه مولفه‌های برنامه‌ریزی (ترسیم چشم انداز، جهت‌گیری راهبردی)، رهبری (واکنش سریع، به موقع و درست به رویدادهای محیطی، کنترل رفتار افراد در شرایط مختلف، حفظ روابط مؤثر با اعضای گروه) و خود توسعه‌ای (توسعه عقلی مغزی) احصا شد.

امروزه سازمان‌ها به خوبی پی برده‌اند که برای کسب موفقیت در دنیای پیچیده جهانی و نیز دوام و بقا در محیط کسب‌وکار، نیاز دارند که بهترین استعداد و توانایی را داشته باشند چرا که توانایی و قابلیت‌های

شخصی افراد عامل مهمی برای رسیدن به موفقیت است. مدیران با توانایی بیشتر روز به روز اهمیت بیشتری در سازمان‌ها پیدا می‌کنند زیرا سازمان‌ها در آینده با چالش رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهد شد و برای مدیریت این چالش‌ها نیاز به مدیران شایسته‌تر و اثربخش‌تر دارند (Shahsahebi, Darabi & Hamidian, 2020). در حیطه توانایی ۱۲ مولفه اصلی توانایی اجرای فنون مدیریت، توانایی موقعیت-شناسی، توانایی ذهنی‌سازی یا داشتن ظرفیت تئوری ذهن، توانایی ادراک دیگران-مغز اجتماعی، توانایی مدیریت تعارض، توانایی مدیریت استرس و بی‌نظمی در محیط کار، توانایی مدیریت عملکرد، توانایی تخصیص منابع با توجه به ظرفیت مغز، توانایی مدیریت ریسک و ابهام، توانایی مدیریت راهبردی، توانایی فکری و توانایی کارآفرینی شناسایی شد.

نگرش همواره یک پای تیم رهبری و مدیریت است و در کارها نقش دارد. نگرش چنان قدرتی دارد که می‌تواند تیم‌ها را به اوج برساند یا به زمین بزند (Maxwell, 2019). از این رو، مدیران بر اساس نگرش خود می‌توانند موجب تغییرات مثبت یا منفی در سازمان شوند (Esmaeili, Rezaei & Shirvani, 2017). در حیطه نگرش ۶ مقوله اصلی نگرش همسوی دینی و معنوی، نگرش همسوی اجتماعی، فرهنگی و سازمانی، نگرش متناسب با سیاست کشور، نگرش انقلابی (باور به اصول و مبانی نظام جمهوری اسلامی، همراستایی با آرمان‌ها و ارزش‌های انقلاب اسلامی، عدالت‌خواه، استکبار ستیز، استقلال‌خواه)، باور به موثر بودن فعالیت‌های گروهی در محیط کاری و نگرش ارزش‌آفرینی و ارزش‌مداری شناسایی شد. در تحقیقاتی که گو (Goh, 2013) و گو و همکاران (Goh, Saad & Wong, 2012) انجام دادند به این نتیجه رسیده‌اند که سطح بالایی از شایستگی‌های کارکنان در این است که افراد خود را موظف به اطاعت از خود بدانند.

### تعارض منافع / حمایت مالی

این مقاله مستخرج از پایان نامه دکتری نویسنده پنجم با عنوان «طراحی الگوی شایستگی‌های شناختی مدیران مدارس ابتدایی؛ مورد: مدارس شهر زنجان» در دانشگاه تهران می‌باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

### منابع

- Abili, K., & Mazari, E. (2021). *Neuro-Cognitive Self-development Model for Leaders: With Emphasis on Academic Leaders*. *Journal of Managing Education in Organizations*, 10(2), 79-108. [in Persian]
- Abili, K., Narenji Thani, F., & Mazari, E. (2020). *Application of cognitive science in management (A meta-synthesis study)*. *Journal of Applied Psychological Research*, 11(3), 109-132. [in Persian]

- Abreu, Y. (2015). *La Neurogerencia como Herramienta Estratégica para el Gerente Negociador*. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 10(1), 121-137.
- Abyar, S. M. (۲۰۱۹). *Knowledge Management, Ormazd Quarterly, Appendix 49*, 51-60. [in Persian]
- Amirian, M. (2014). *Approaches of mind modeling in cognitive sciences and the philosophical challenges of its advancement*, *Humanities Research, the role of the world, eighth year, new period, first year, No 2*, 35-54. [in Persian]
- Arce, A. L., Cordero, J. M. B., Mejía, E. T., & González, B. P. (2020). *Tools of Neuromanagement, to strengthen the leadership competencies of executives in the logistics areas of the auto parts industry*. *Strategy, Technology & Society*, 10(1), 36-63.
- Assari, N., Siadat, S. A., Abedini, Y., & Monadjemi, S. (2020). *Explaining and Determining the Hierarchy of School Principals Managerial Competency Criteria in the Isfahan Education Organization Based on Fuzzy Delphi Method*. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(41), 159-190. [in Persian]
- Atencio Bravo, E. A., Ramírez Lora, L. J., & Zappa Berastegui, Y. B. (2020). *Neuroliderazgo como estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas*. *Actualidades Investigativas en Educación*, 20(1), 416-447.
- Bahadormotlagh, E., Attari, Y., & Bahadormotlagh, G. (2012). *The effectiveness of teaching cognitive strategy skills on perceived competence dimensions in students*, *Developmental Psychology: Iranian Psychologists, Vol 9, Issue 33*, 39- 46. [in Persian]
- Barnett-Page, E., & Thomas, J. (2009). *Methods for the synthesis of qualitative research: a critical review*. *BMC medical research methodology*, 9(1), 1-11.
- Binesh, M (2009). *Organic Metaphors (Management and Other Languages (5))*, *Tadbir Magazine, Vol. 20, No. 213*, 67-71. [in Persian]
- Blakemore, S. J., & Frith, U. (2005). *The learning brain: lessons for education: a précis*. *Developmental science*, 8(6), 459-465.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Blaize, N. (2006). *Developing sustainable leaders through coaching and compassion*. *Academy of Management Learning & Education*, 5(1), 8-24.
- Carrington, D. J., Combe, I. A., & Mumford, M. D. (2019). *Cognitive shifts within leader and follower teams: Where consensus develops in mental models during an organizational crisis*. *The Leadership Quarterly*, 30(3), 335-350.
- Combe, I. A., & Carrington, D. J. (2015). *Leaders' sensemaking under crises: Emerging cognitive consensus over time within management teams*, *The Leadership Quarterly*, 26(3), 307-322.

- Dominick, P. G., Squires, P., & Cervone, D. A. (2019). *Cognitive Approach to Leadership Development: A Review and Integration of Existing Research A Literature Review Proposal*, Available at file. C:/Users/user/Downloads/ACognitive Approach to Leader Development\_Dominick\_Squires\_Cervone\_. pdf.
- Ebrahimi, S., Khanifar, H., Fayyazi, M., & Gholami, B. (2020). *Higher Education Managers: Identifying the competencies and capabilities required and providing a competency assessment model*, *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources Vol.7, No 24*, 53-87. [in Persian]
- Edison, R. E., Juhro, S. M., & Aulia, A. (2018). *Transformational leadership and neurofeedback: The medical perspective of neuroleadership*. *International Journal of Organizational Leadership*, Forthcoming, Bank Indonesia Institute Working Paper.
- Esmaeili, M., Rezaei, S., & Shirvani, T. (2017). *An Analysis of Factors Affecting to Sport Marketing Attitudes in Sport Boards Managers of Markazi Province*. *Journal of Marketing Management*, 12(35), 77-95. [in Persian]
- Flores Marin, M., & Vanoni, G. (2016). *Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI*. *Suma de Negocios*, 7(16), 113-124.
- Goh, P. S. C. (2013). *Conceptions of competency: A phenomenographic investigation of beginning teachers in Malaysia*. *The Qualitative Report*, 18(20), 1-16.
- Goh, P. S. C., Saad, N. S., & Wong, K. T. (2012). *The 'voices' of beginning teachers in Malaysia about their conceptions of competency: A phenomenographic investigation*. *Australian Journal of Teacher Education (Online)*, 37(7), 58.
- Grah, B., & Dimovski, V. (2014). *Neuroleadership and an Advanced Learning Organization*. In *E-Leader* <http://www.g-casa.com/conferences/milan/paper/Grah.pdf>.
- Hakan E. (2017). *Neuromanagement as a flourishing area in Management Science: A literature Analysis*. Ege University, İzmir, Turkey, Faculty of Economics and Administrative Sciences.
- Jahanian, R. (2012). *The knowledge and skills neede for educational managers*, *Educational Administration Research Quarterly*, Vol 4, Issue 1, 15-38. [in Persian]
- Jeremy, K. (2011). *Technology Management – Activities and Tools*. By Dilek Cetindamar, Robert Phaal and David Probert. *R&D Management*, 41(3), 318-319. doi: doi:10.1111/j.1467-9310.2011.00647x.
- Karami, M., farahfakhsh, k., Abbaspur, A., rezayat, M (2019). *The Effectiveness of Educational Managers Based on Cognitive and Motivational-Emotional Abilities (Case Study: Educational Managers of a*

- Military Organization*), *Teaching in Marine Science*, Vol 5, Issue 4, No 15, 1-21. [in Persian]
- Kassymova, G. K., Kenzhaliyev, O. B., Kosherbayeva, A. N., Triyono, B. M., & Ilmaliyev, Z. B. (2020). *E-Learning, Dilemma And Cognitive Competence*. *Journal of Talent Development and Excellence*, 12(2s), 3689-3704.
  - Käthe, S. (2019). *What Does Competence Mean?* *Psychology*, 10(14), 1938-1958.
  - Kharazi (2007). *The effect of cognitive sciences on contemporary psychology*, *Advances in Cognitive Sciences*, Vol 9, No 2, 77-82. [in Persian]
  - Kharrazi, S. K., & Rezaian, S. (2018). *Designing a Model of Cognitive Factors Effective on Decision Making*. *Social Cognition*, 7(1), 141-152. [in Persian]
  - Kin, T. M., & Abdull Kareem, O. (2018). *A comparative analysis on principal change leadership competencies in Malaysian high-and mediocre-performing secondary schools*. *Asia Pacific Journal of Education*, 38(3), 394-413.
  - Kolb, B., & Whishaw, I. Q. (2011). *An introduction to brain and behavior*. United Kingdom: Palgrave.
  - Kuruba, M. (2019). *Role Competency Matrix: A Step-By-Step Guide to an Objective Competency Management System*. Springer.
  - Lakoff, G., & Johnson, M. (1999). *Philosophy in the flesh: The embodied mind and its challenge to western thought (Vol. 640)*. New York: Basic books.
  - Lawrence, K. (2013). *Developing leaders in a VUCA environment*. *UNC Executive Development*, 1-15.
  - Levina, E., Kamaleeva, A., & Mukhametzyanova, L. (2020). *Cognitive Approach: Methodology Development in the Era of Digitalization*. *ARPHA Proceedings*, 3, 1449.
  - Li, Y., Chen, H., Xin, X., & Ji, M. (2020). *The influence of mindfulness on mental state with regard to safety among civil pilots*. *Journal of Air Transport Management*, 84, 101768.
  - Lotfi, A., Kharazi, S.K., Pour Karimi, J., Ezzati, M (2019). *Identificatin of effective factors and componenents of cognitive readiness of university presidents from the perspective of cognitive science and higher education experts*, *Advances in Cognitive Science*, Vol 21, No 3, 94-104. [in Persian]
  - Maxwell, J (2019). *Attitude Management 101*, translated by Mohammad Ali Azizi and Rasoul Azizi (*Shahroz Farhang*) Tehran, Green Dream Publications. [in Persian]
  - Meisenberg, G. (2012). *National IQ and economic outcomes*. *Personality and Individual Differences*, 53(2), 103-107
  - Mohaghar, A., Jafarnejad, A., Modares Yazdi, M., & Sadeghi Moghadam, M. R. (2013). *The Comprehensive Modeling of Informational Coordination*

- in Supply Chain of Automotive Industry by Meta-synthesis Method. Journal of Information Technology Management, 5(4), 161-194. [in Persian]*
- Mohammadi, A., Zolfaghari Zaferani, R., Navidadehm, M., Tourani, H. (2020). *Analysing the competency criteria of the staff managers of the education headquarter in the level of leadership and management subsystem: a qualitative study report, Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources Vol.7, No 24, 25-52. [in Persian]*
  - Müller, R., & Turner, R. (2010). *Leadership competency profiles of successful project managers. International Journal of project management, 28(5), 437-448.*
  - Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). *Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. The Leadership Quarterly, 28(1), 24-39.*
  - Niroomand, P., Ranjbar, M., Saadi, M. R., & Amirshahi, M. (2012). *Identifying and Classifying Mobile Business Models Based on Meta-Synthesis Approach. Journal of Information Technology Management, 4(10), 181-203. [in Persian]*
  - Nobre, F. S., Tobias, A. M., & Walker, D. S (2008). *Organizational and Technological Implications of Cognitive Machines: Designing Future.*
  - Nobre, F. S., Tobias, A. M., & Walker, D. S. (2010). *A new contingency view of the organization: mananging complexity and uncertainty through cognition. BAR-Brazilian Administration Review, 7, 379-396.*
  - Nouri, A., & Mehrmohammadi, M. (2010). *Critical explanation of the place of neuroscience in the field of educational knowledge and practice, Advances in Cognitive Sciences Vol 2, No 2, 83-100. [in Persian]*
  - Oliver, N., Calvard, T., & Potočnik, K. (2019). *Safe limits, mindful organizing and loss of control in commercial aviation. Safety Science, 120, 772-780.*
  - Palamar, S. P., Nazarenko, L. A., Vaskivska, H. O., Nezhyva, L. L., Golota, N. N., & Zhelanova, V. V. (2020). *Formation of educational and cognitive competency of junior specialists in the process of self-educational activity: experiential aspect. Wiadomości Lekarskie, 2657-2664.*
  - Panahi, S. M., Pourkarimi, J., & Ramezan, M. (2018). *Presentation of the Professional Competency Model of Research managers in Research-Based Organizations. Organizational Resources Management Researchs, 8(1), 23-46. [in Persian]*
  - Rahmani, N., Poorkarimi, J., Dialame, N., & Khanifar, H. (2018). *A systematic Review on Wisdom-Oriented Leadership: a Meta-synthesis Study. Quarterly Journal of Public Organizations Management, 7(1), 27-40. [in Persian]*
  - Ramezanpanah, N., Allameh, S. M., & Samavatian, H. (2020). *Designing model of competencies development for top and middle managers of the*

- National Iranian Petrochemical Company. Human Resource Management in The Oil Industry, 11(44), 65-94. [in Persian]*
- Saleh, A., & Watson, R. (2017). *Business excellence in a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment (BEVUCA), The TQM Journal, 29, 705- 724.*
  - Salman, M., Ganie, S. A., & Saleem, I. (2020). *The concept of competence: a thematic review and discussion. European Journal of Training and Development.*
  - Salthouse, T. A. (2016). *Theoretical perspectives on cognitive aging.* Psychology Press, 488.
  - Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research.* springer publishing company.
  - Schor, S. M., & Hall, J. C. (1996). *Management skills inventory (Msi): A comprehensive self assessment and feedback instrument. Proceedings, Eastern Academy Of Management, 1.*
  - Shahsahebi, S. M., Darabi, R., & Hamidian, M. (2020). *Analysis of Ability Management with Emphasis on the Role of Accounting and Corporate Governance Indicators (Artificial Intelligence Method). Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge, 9(33), 75-90. [in Persian]*
  - Shakeri, E., Dehghanan, H., Khashei, V., & Taghavifard, M. T. (2021). *Cognitive Analysis of Managers' Mental Models in Human Resource Risk Management to Improve Organizational Performance via Zaltman Metaphor Elicitation Technique, Journal of Productivity Management, Vol 15, No 57, 23-49. [in Persian]*
  - Solano, A. C., & Benautil, D. (2007). *Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. Anales de Psicología/Annals of Psychology, 23(2), 216-225.*
  - Sútil, L., & Miret, T. (2011). *Neurociencia y caos en la gestión organizacional. Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones, 3(2), 19-33.*
  - Talkhabi, M. (2019). *Relation between philosophy and cognitive science: Reflection on Thagard's thought, Advances in Cognitive Sciences, 20 (4), 10-19. [in Persian]*
  - Talkhabi, M., Kharrazi, K., (2011). *A study on Carl Bereiter's conceptualization of education, Quarterly Journal of Education Innovation, Vol 10, Issue 1, 151-176. [in Persian]*
  - Thagard, P. (1995). *Review of What Is Cognitive Science? by Barbara Von Eckardt. Philosophy of Science, 62(2), 345-346.*
  - Thagard, P. (2005). *Mind: Introduction to cognitive science.* MIT press. [in Persian]
  - UNESCO. (2013). *Glossary of Curriculum Terminology.* Geneva: UNESCO International Bureau of Education.

- Varma, S., McCandliss, B. D., & Schwartz, D. L. (2008). *Scientific and pragmatic challenges for bridging education and neuroscience*. *Educational researcher*, 37(3), 140-152.
- Wickramasinghe, N. (2005). *The phenomenon of duality: A key to facilitate the transition from knowledge management to wisdom for inquiring organizations*. In *Inquiring organizations: Moving from knowledge management to wisdom* (pp. 272-290). IGI Global.
- Wood, R., & Payne, T. (2003). *Competency-based recruitment and selection*. Wiley.
- Zahedi, M., Haghshenas, R. (2013). *Cognitive Approaches to the Study of Religion, Philosophy of Religion Research*, 11 (2), 145-16. [in Persian]
- Zermeño Casas, L. O., Armenteros Acosta, M. D. C., AnaSologaistoa Guangorena, A. G., & Villanueva Armenteros, Y. (2014). *Competencias Directivas: Su Identificación Para Instituciones De Educación Superior (Directives Skills: Identification in a University)*. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 25-42.
- Zulkiflu, A. M., Lam, S. K., Mamat, F. B., Yan, S. K., Olalekan, O. T., & Geok, S. K. (2020). *Effectiveness of mindfulness-based cognitive therapy on the management of depressive disorder: Systematic review*. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 12 (1), 100200.