

## واکاوی شایستگی های مدیران مدارس هوشمند بر اساس نظریه داده بنیاد نسرین چراغی!، فردین باتمانی\*، ناصر شیربیگی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۷/۰۴ صص ۸۰-۵۷ تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۳/۲۴

### چکیده

نوع پژوهش کیفی است که در جامعه آماری استادان دانشگاه، متخصصان و کارشناسان تکنولوژی آموزشی انجام پذیرفت. نمونه ها به روش هدفمند و با روش گلوله برفی انتخاب شدند. در نهایت ۲۲ نفر مصاحبه شدند و داده ها از طریق مصاحبه های نیمه ساختارمند در طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شد. در کدگذاری باز، مصاحبه های ضبط شده پس از پیاده سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی و سپس براساس ارتباط مفهومی، مفاهیم و مقولات مشخص شدند. در کدگذاری محوری، رابطه‌ی موجود میان طبقه‌ها، مقوله‌ی تعیین محتوا بر اساس ویژگی های مرتبط با سایر مقولات، محور بودن در پژوهش، تکرار در داده ها و انتزاعی بودن به عنوان مقوله‌ی محوری پژوهش حاضر، انتخاب و مطالعه شدند. سپس سایر مفاهیم نیز در قالب شرایط علی، مقوله‌ی محوری، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها، طبقه بندی و به صورت نظری در قالب مدل پارادایمی به هم مرتبط شدند. در کدگذاری انتخابی نظریه ها با توجه به مفهوم ها و کدهای شناسایی شده، گزینش نهایی گردیدند. برای تأمین روایی و پایایی نیز از رویکرد لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل موثق بودن، مشروعیت، اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری و وابستگی و اتکاپذیری و تاییدپذیری استفاده شد. نتایج نشان داد که در مرحله کدگذاری مفهومی ۳۰ مفهوم انتخاب گردید و در نه مقوله محوری اجرائی، تصمیم گیری، رهبری، ادراکی، ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد مشخص شدند و در نهایت در کدگذاری گزینشی در سه بعد شایستگی مدیریتی، شایستگی های گروهی و شایستگی های فردی به عنوان نظریه های پژوهش قرار گرفتند.

**کلید واژه ها:** شایستگی، مدیران مدارس هوشمند، مدارس عادی، نظریه ی داده بنیاد

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

<sup>۲</sup> گروه علوم تربیتی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران.

<sup>۳</sup> دانشیار مدیریت آموزشی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران.

\* نویسنده مسئول [fbatmani@hotmail.com](mailto:fbatmani@hotmail.com)

## مقدمه

نظام آموزشی کشور به مدرسه‌های نیاز دارد که با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات، امکان یادگیری پیوسته را فراهم کرده و فرصت‌های نوینی را در اختیار افراد برای تجربه زندگی در جامعه اطلاعاتی قرار دهد، به گونه‌ای که این فناوری نه به عنوان ابزار، بلکه در قالب زیرساختِ توانمندساز برای تعلیم و آموزش حرفه‌ای محسوب شود. فناوری اطلاعات و ارتباطات نه تنها باعث ارتقای مهارت‌های پایه از مرز خواندن، نوشتن، حساب کردن و استدلال کردن می‌شود؛ بلکه این قابلیت را دارد که سواد اطلاعاتی را نیز ارتقاء ببخشد. به همین دلیل آموزش مهارت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، هسته مرکزی بسیاری از نظام‌های آموزش و پرورش جهان امروز را تشکیل داده است. فناوری در بخش آموزش و پرورش نفوذ عمیقی کرده است و بی‌تردید بر کیفیت و کمیت یاددهی و یادگیری در محیط‌های آموزشی تأثیرگذار است. در واقع فناوری می‌تواند یاددهی و یادگیری را از طریق کاربرد محتوای گویا و تعاملی ارتقا دهد و فرصت‌های واقعی را برای موسسات فراهم کند (Jedekog & Nissen, 2010).

هر شغلی به مجموعه شایستگی‌های منحصربفردی برای انجام موثر نیاز دارد. افرادی که شغل را اجرا می‌کنند باید از این شایستگی‌های برخوردار باشند. یکی از ابعاد جالب و ارزشمند این اصطلاح این است که روی توانایی‌های فرد تمرکز نمی‌کند، بلکه بر توانایی یادگیری فرد تأکید می‌ورزد. این رویکرد نوآورانه بتدریج میان کارشناسان استخدامی و شرکت‌های آموزشی به شدت محبوب شد.

شایستگی‌ها به همراه شاخص‌های رفتاری منحصربفردشان تسهیل‌کننده نمایش رفتارهای و مهارت‌های مناسب می‌باشد. این شایستگی‌های نه مجموعه‌ای از وظایفی است که مانند یک ربات باید اجرا شود و نه قابلیت خاصی است که هرگز نمایش داده نمی‌شود. شایستگی شامل انگیزش، خودآگاهی، علاقه و تمایل به نشان دادن عملکرد موثر می‌باشد. مجموعه رفتارهای عملکرد فردی قابل مشاهده، قابل اندازه‌گیری و حیاتی برای عملکرد موفقیت‌آمیز سازمانی و فردی می‌باشد. مشخصه‌های ویژه فرد که منتج به عملکرد موثر و فوق‌العاده در یک شغل می‌شود. بحث‌های زیادی در مورد این ابعاد وجود دارد که آیا شایستگی‌ها منحصر به یک شغل خاص می‌شود یا این که ماهیتی عام دارند. با مثالی به درک آن می‌پردازیم. آیا مدیریت به همان مجموعه رفتارهایی که مدیران در سازمان، وظایف شغلی، موقعیت یا هر جایگاهی نشان می‌دهند، نیاز دارند یا این رفتارها در سازمان‌ها، فرهنگ‌های مختلف با یکدیگر فرق می‌کنند (Macher, 2020).

فاوا با ورود خود به مدارس همه بخش های آن را از نظر شکل و زمان اجرای آن دگرگون می کند. یکی از بخش هایی که با ورود فاوا در مدارس هوشمند دچار دگرگونی اساسی شده است، بخش مدیریت آموزشی این مدارس است. امروزه همه عوامل آموزشی در یک مدرسه برگرفته از طرز تفکر مدیریت و عملکرد آن است و جنبه های مختلف یادگیری دانش آموزان و حتی نحوه تدریس معلمان را تحت تأثیر قرار می دهد. بر اساس این رویکرد دانش آموزان برای زندگی در عصر بزرگ تر آماده می شوند؛ چون در عصر جدید هدف از تعلیم و تربیت، پرورش افرادی حرفه ای برای برقراری ارتباط درست در جامعه است؛ لذا نقش مدیریت آموزشی به ویژه در مدارس هوشمند اهمیت ویژه ای دارد (Davodnia & Zareii, 2014).

برای این که مدارس هوشمند بتوانند در دنیای پرتلاطم و متغیر امروزی به موفقیت دست پیدا کنند و در پرورش نسل جدید پیشرو عمل کنند، نیاز است که مدیران این سازمان دارای شایستگی های ویژه و روزآمدی باشند تا بتوانند این مدارس را در نیل به اهداف بلند خود به طور مناسبی هدایت کنند. توسعه حرفه ای مدیران مدارس ضرورتی اجتناب ناپذیر است؛ چرا که توسعه حرفه ای معلمان و بهبود فرایندهای یاددهی - یادگیری و در نتیجه موفقیت دانش آموزان، به توسعه حرفه ای مدیران وابسته است. مدیران مدارس با داشتن صلاحیت های حرفه ای مطلوب قادر خواهند بود مدارس را به نحوی رهبری کنند که مقدمات توسعه یافتگی نظام آموزش و پرورش فراهم شود. بدون شک آموزش و پرورش زمانی به توسعه یافتگی خواهد رسید که دارای منابع انسانی توسعه یافته باشد همان طور که ذکر شد، اثرگذارترین منبع انسانی روی سایر منابع نظام آموزشی مدیران مدارس هستند؛ بنابراین با توسعه حرفه ای مدیران مدارس، زمینه های تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش در زمینه توسعه یافتگی مهیا می شود (Ghanbari & Mohammadi, 2016).

مهم ترین شایستگی یک مدیر مدرسه در چهار حوزه شایستگی مدیریت منطقه ای (برای ایجاد استراتژی انگیزشی مبتنی بر ارزش های مشترک مدرسه)، شایستگی برای ایجاد و توسعه محیط آموزشی مؤثر (برای یادگیری دانش آموزان)، شایستگی برای تعریف دقیق، توزیع و انتقال مسوولیت ها و زمینه های قدرت و وظایف و شایستگی برای هدایت و کنترل همکاران است (Bitterova et al, 2014).

باید اذعان کرد که مدیریت و توسعه شایستگی ها، ابزارهای حیاتی برای افزایش رقابت در سازمان ها هستند. هدف رویکرد مبتنی بر شایستگی عبارتست از: تعیین شایستگی های مورد نیاز افراد برتر در پست های کلیدی در سرتاسر سازمان، تلاش برای حذف شکاف های شایستگی از طریق گزینش و آموزش اثربخش و اطمینان از این عملکرد تشخیص و پاداش داده می شود (Dubois, et al, 2011). داشتن افراد مناسب در جایگاه مناسب، روشی برای تضمین آن است که

ما فرصت های خود را بشناسیم تا افرادمان بهترین عملکرد را داشته باشند، زیرا مدیریت پویا و توسعه شایستگی که توسعه افراد است، یک پیش نیاز برای موفقیت است (Allameh, ۲۰۱۹).

طرح مدارس هوشمند گامی جدید در تطابق با عصر اطلاعات است و انقلابی در فرآیند یاددهی - یادگیری ایجاد می کند. طرح مدارس زمینه مدارس مجازی را امکان پذیر می سازد و شناسایی عوامل موثر شاید گامی در جهت پیشرفت جهانی و همگام با فناوری اطلاعات و ارتباطات باشد (Salehi, Kashani, 2008). برنامه مدارس هوشمند کشورهای توسعه یافته، اینترنتی است که به صورت غیرحضور و بدون نیاز به حضور فیزیکی معلم و دانش آموز فرایند یادگیری را هدایت می کند. در کشورهای در حال توسعه، مدارس هوشمند به صورت حضوری برای جبران برخی از عقب ماندگی ها نظیر شیوه های ناکارآمد تدریس سنتی معلم محوری، کمبود کتاب های درسی غنی و روزآمد، فقر سواد اطلاعاتی و رایانه ای معلمان و دانش آموزان، نیازهای روزافزون بازار کار به نیروهای انسانی کارآمد و مجهز به سواد فن آوری در حال شکل گیری و توسعه است. برای مثال، مالزی تحول آموزشی را با پیدایش مدارس هوشمند در سال ۱۹۹۶ شروع کرده است. هدف مدارس هوشمند، کمک به اجرای اهداف ملی آموزش کشور و نیز تقویت و پرورش نیروی کارآمد برای مواجهه با رویدادهای قرن ۲۱ بوده است. در این مدارس یادگیری بر اساس سرعت انفرادی، تشریک مساعی، خودگردانی، پیوستگی بین موضوعات درسی بوده است و محتوای درس فقط محدود به کتاب های چاپی نیست بلکه شامل کتاب های الکترونیکی، نرم افزارهای چندرسانه ای، درس افزارها و پایگاه های اطلاعاتی است. هم زمان برای تفاوت های فردی هر دانش آموز و سبک های مختلف یادگیری اش برنامه هایی تدارک دیده می شود. هم زمان با اقدامات سایر کشورها به منظور تربیت نیروی انسانی کارآمد که بتوانند با استفاده از فن آوری های نوین نیاز بازارهای کار را مرتفع سازند؛ مسوولان کشور ایران نیز طبق مصوبات شورای فن آوری اطلاعات و ارتباطات وزارت آموزش و پرورش، در سال تحصیلی ۸۴ - ۸۳، تأسیس مدارس هوشمند ایران را به سازمان آموزش و پرورش شهر تهران محول کردند. الگوی اولیه طرح مدارس هوشمند ایران از کشور مالزی اقتباس شده است (Zamani, et al, 2011).

هوشمند سازی را می توان نوعی اصلاح فرآیند مدارس تلقی کرد که در راستای الزامات جامعه اطلاعاتی به کار گرفته می شود. هرگونه اصلاح اثربخش در مدارس باید مؤلفه های پنجگانه مانند؛ ساختار مدرسه، برنامه درسی رسمی، شیوه های آموزش، روش ها و رویکردهای ارزشیابی و نحوه مدیریت مدارس را مدنظر قرار دهد (Sanchez, et al, 2011). ایفای نقش مدیریت و رهبری آموزشی نیازمند برخورداری از صلاحیت ها و شایستگی های حرفه ای است. شورای عالی آموزش و پرورش این صلاحیت ها و ویژگی ها را در قالب آیین نامه ها و مقررات انتصاب مدیران مدارس مصوب و برای اجرا به ادارات آموزش و پرورش ابلاغ می کند از جمله قوانین مصوب این

شورا، آیین نامه ها و شرایط پست مدیریت مدارس است. انتخاب و انتصاب افراد برای این پست باید بر مبنای شایستگی ها و صلاحیت های عمومی و حرفه ای باشد. آموزش ویژه رهبران مدارس و سرمایه گذاری توسعه ای حرفه ای آن ها در بهبود کیفیت رهبری مدرسه مؤثر است. الف) ویژگی های عمومی مدیران در هفت مورد شامل: سن، جنس، نوع استخدام، مدرک تحصیلی، وضعیت تأهل، وضعیت جسمی - روانی، اخلاقی و مبانی اعتقادی ب) ویژگی های اختصاصی یا حرفه ای مدیران مدارس: شامل مدیریت و رهبری آموزشی، سابقه خدمت آموزشی، گذراندن دوره های کارآموزی مدیریت آموزشی و رشته تحصیلی می باشد (Abdullahi, 2014).

ارائه مدل شایستگی مدیران مدارس می تواند راهگشای مناسبی در انتصاب و انتخاب مدیران شایسته باشد تا با انتخاب مدیران شایسته، به سمت پیشرفت و توسعه پایدار گام برداشته شود (Akrami & Hoshyar, 2017). به همین سبب ضروری است که شایستگی های مورد نیاز مدیران مدارس هوشمند در قالب یک مدل بومی کشف شود تا از آن معیارها هم برای انتخاب مدیران هم برای ارزشیابی آنان در انجام وظایفشان بهره جسته شود. محیط های یادگیری دیجیتالی دارای کارکنان و محتوای یادگیری بهتری هستند، به احتمال زیاد مدیران مدارس در حمایت از معلمان و معلمان در پشتیبانی از دانش آموزان برای استفاده از سخت افزار و نرم افزار و در جهت ترویج معنادار و متناسب با یادگیری چندرسانه ای موضوعات درسی، بسیار فعال تر خواهند بود. فناوری های یادگیری به واسطه نوآوری در علوم، تجارت و اقتصاد، ماندگار خواهند شد و در نتیجه به طور ویژه، در خدمت این رشته در خواهند آمد. «آموزش مبتنی بر فناوری» که از «راهبردهای یادگیری ابتکاری» مانند «یادگیری خودمحور و یادگیری پروژه محور» حمایت می کند جزء لاینفک کار کلاس درس معلمان و مدیران مدارس خواهد بود (Shirbigi & Fathi, 2018).

صاحب نظران آموزش و پرورش عموماً بر این عقیده هستند که کیفیت مدیریت فعالیت های آموزشی، مهم ترین شاخص سطح کیفیت و اثربخشی کلی برنامه های آموزشی است. در این میان شاخص های عملکردی، ابزار سنجش مستمر کیفیت نظام آموزشی و مدیریت آن خواهد بود و می توانند در شناسایی و درک بهتر خلاء ها و نارسایی ها و کمبودها و در شکل دهی برنامه های آینده برای جذب مدیران کارآمد و اتخاذ تصمیم گیری بهتر در سطح کشور مؤثر واقع شوند. اکثر مدیران برجسته در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی، امروزه به خوبی در بسیاری از سازمان های موفق بارز و آشکار است. از سوی دیگر پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت های عصر حاضر، مدیر را به عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل سازمان ها مطرح ساخته که بر این اساس، نیاز سازمان ها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار شده است. پس سرمایه گذاری در امر آموزش و توسعه مدیران امری ضروری است. یکی از رویکردهای نوینی که در زمینه آموزش مدیران مطرح شده است، کاربرد شایستگی ها جهت طراحی برنامه های توسعه مدیریت

است (Lebadi & khani, 2012) و از آنجا که مدرسه یک سازمان حساس و بسیار مهم در جامعه است و از سویی مدارس هوشمند بسیار نوپا و مستلزم حضور کارکنان و در رأس آنها مدیران لایق و شایسته هستند، لازم است که مدیران آن از میان بهترین، شایسته ترین و با صلاحیت ترین افراد آن سازمان انتخاب شوند تا آموزش و پرورش بتواند به اهداف خود در درازمدت دست یابد. در همین مورد نیز پژوهش حاضر سعی بر استخراج عوامل مؤثر بر مدل شایستگی مدیران مدارس هوشمند را دارد.

### پیشینه پژوهش

جعفری راد و همکاران (jafari at al, 2019) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی مفهومی توسعه شایستگی مدیران متوسطه، نظریه ای داده بنیاد به طراحی الگوی مفهومی برای شایستگی مدیران متوسطه شهر تهران پرداخت. با استفاده از پژوهش کیفی و توسط مصاحبه های نیمه ساختار یافته با ۱۷ نفر از ۱۷ مقوله کلی شامل شرایط علی (احساس نیاز به رشد مستمر، حمایت های معنوی و مادی، تغییرات حاکم بر دانش و شغل)، پدیده محوری (دانش مورد نیاز، نگرش مورد نیاز، مهارت مورد نیاز)، راهبردها (ایجاد مراکز بالندگی، ارائه آموزش های مستقیم، آموزش های ضمنی)، زمینه (وجود فرهنگ کار مشارکتی، جو حمایتی، ساختار غیر متمرکز)، شرایط مداخله گر (سیاسی کاری، قوانین و مقررات تسهیل گر/ مانع ساز) و پیامدها (بهبود کیفیت یادگیری، بالندگی سازمانی، توسعه حرفه ای) تحلیل کرده است.

شبان و همکاران (SHabani at al, 2018) در پژوهشی با عنوان ارائه الگوی شایستگی برای مدیران دوره ابتدایی آموزش و پرورش شهر تهران با هدف کلی این پژوهش، طراحی الگوی شایستگی مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران پرداخت. برای دستیابی به این هدف، اهداف فرعی شناسایی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های الگو، اولویت بندی و ارزیابی آن تدوین شد. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر داده ها آمیخته اکتشافی بود. از نظر ماهیت و نوع مطالعه: پژوهش حاضر بر مبنای نظریه داده بنیاد و به روش پیمایشی مقطعی انجام شده است. در بخش کیفی پژوهش، ۳۰ نفر از متخصصان دانشگاهی و خبرگان آموزشی با سابقه مدیریت مدارس به ویژه دوره ابتدایی انتخاب شده و از طریق مصاحبه و فن دلفی شاخص های الگوی شایستگی مدیران شناسایی شد. یافته های حاصل از مصاحبه ها با استفاده از نظریه داده بنیاد، در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، انتخاب شدند و نتایج در سه مرحله اجرای فن دلفی به تأیید رسید. در نهایت، ۱۲۴ مفهوم کلیدی در قالب ۱۳ مؤلفه و ۶ بعد شناسایی شد. جامعه آماری پژوهش در مرحله کمی، شامل ۱۷۵ نفر از مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر تهران بود. برای تجزیه و تحلیل داده ها در مرحله کیفی از نظریه داده بنیاد و در مرحله کمی از آزمون

تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأییدی، ۱۲۴ گویه تأیید شده این پژوهش، در قالب ۶ بعد شامل شایستگی های ذهنی- بینشی (با ۲ مؤلفه و ۱۵ گویه)، شایستگی های درون فردی (با ۲ مؤلفه و ۲۰ گویه)، شایستگی های بین فردی (با ۲ مؤلفه و ۱۷ گویه)، شایستگی های اخلاقی با ۲ مؤلفه و ۱۱ گویه) شایستگی های عملکردی با ۳ مؤلفه و ۴۰ گویه) شایستگی های رهبری (با ۲ مؤلفه و ۲۱ گونه) طبقه بندی شد.

سلیمی و رضانی (Salimi & Ramezani, 2015) در پژوهشی به شناسایی مولفه های هوشمندسازی مدارس و ارزیابی وضعیت مدارس متوسطه شهر سنندج پرداخت. بر اساس آن مولفه ها بیان داشت، ۶ مولفه نیروی انسانی، محیط یاددهی - یادگیری، قوانین و فرهنگ، ارتباط بین مدارس، زیرساخت ها و مدیریت فن آوری مدارس به عنوان اثرگذارترین مولفه های هوشمندسازی مدارس شناسایی شدند. در بخش دیگر وضعیت مولفه ها در مدارس متوسطه شهر سنندج مورد ارزیابی قرار گرفت، نتایج نشان داد که در هیچ کدام از ۶ مولفه مذکور وضعیت مدارس در سطح مطلوبی قرار ندارد.

سهندی طرق (Sahandi Torogh, 2009) پژوهشی با عنوان بررسی شایستگی حرفه ای مدیران انجام داد و شایستگی را در چهار مولفه دانش، ارزش، مهارت و ویژگی های شخصیتی در نظر گرفت. او به نتایج زیر دست یافت: الف) بالاترین میزان پاسخگویی همه گروه ها به زیرمولفه هایش مربوط به آشنایی با روش ها و فنون تدریس بود. ب) بالاترین میزان پاسخگویی همه گروه ها به زیر مولفه ارزش مربوط به مورد اطمینان و اعتماد بودن مدیر بود. ج) بالاترین میزان پاسخگویی همه گروه ها به زیرمولفه مهارت ها مربوط به برقراری روابط انسانی مطلوب با معلمان و دانش آموزان و اولیاء بود. د) بالاترین میزان پاسخگویی همه گروه ها به زیرمولفه ویژگی های شخصیتی مربوط به برخورداری از سلامت روانی و تفکر سالم و سازنده بود.

در پژوهشی که توسط جکسون (Jacobson, 2011) تحت عنوان "بررسی رابطه بین رهبری فناوری مدیران و استفاده مدارس آن ها از فناوری آموزشی" انجام گرفت شواهدی مبنی بر تأثیر سبک های رهبری مدیران برافزایش استفاده عملی از فناوری در جهت دست یافتن به اهداف آموزشی در مدرسه ارائه گردید. نتایج حاکی از وجود رابطه میان آموزش فنی مدیران و کاربرد فناوری در مدرسه بود و بر این اساس، پژوهشگر به منظور افزایش استفاده از فناوری در مدرسه توصیه هایی نظیر الگوسازی روش های مورد انتظار مرتبط با فناوری برای معلمان و دانش آموزان توسط، تبدیل فناوری به ابزاری مناسب در تدریس و یادگیری، پذیرش فناوری و افزایش صلاحیت فنی مدیر، برنامه ریزی در زمینه فناوری را به مدیران ارائه می دهد.

وی و همکاران (Wei et al, 2016) در پژوهش خود به بررسی رابطه بین شایستگی معلمان از لحاظ فناوری اطلاعات و ارتباطات و تأیید معلم و استفاده از سیستم مدیریت مدرسه

پرداختند. نتایج نشان داد که بیشترین شایستگی فناوری اطلاعات و ارتباطات معلمان و پذیرش آن‌ها در مدارس راهنمایی صورت گرفته است. هم‌چنین نتایج رابطه مثبت بین شایستگی از لحاظ فناوری اطلاعات و ارتباطات معلمان و پذیرش آن‌ها و هم‌چنین استفاده از سیستم مدیریت مدرسه را نشان می‌دهد. هم‌چنین نتایج نشانگر آن بوده است که آموزش هوشمند مدیریت رشته تخصصی و کاربران دیجیتال باعث پذیرش بیشتر معلمان و استفاده بیشتر آن‌ها از سیستم مدیریت مدرسه شده است.

موستامین و یاسین (Mustamin & Yasin, 2012) در پژوهش خود به بررسی شایستگی‌های مورد نیاز برای مدارس موفق پرداختند. این پژوهش در کشور اندونزی انجام شد و نتایج نشان داد که اصول شایستگی مدارس موفق به سه بخش تقسیم می‌شوند: (۱) شایستگی در جنبه‌های مدیریت مدارس، (الف) سیاست و جهت؛ (ب) ایجاد ارتباط بین همکاران؛ (ج) مدیریت برنامه درسی؛ (د) ایجاد تفاوت؛ (۲) اصول مرتبط با آموزش با مدیریت صحیح، (الف) آموزش و پیشرفت تحصیلی؛ (ب) دروس مدیریت؛ (ج) مدیریت و محیط یادگیری؛ (د) مسوولیت یادگیری و (۳) شایستگی در مدیریت کاربردی، (الف) مدیریت تغییر و ابتکار؛ (ب) منابع فناوری کاربردی و سازنده؛ (ج) گسترش منابع اساسی و (د) مدیریت رفتاری.

پژوهش حاضر به دلیل اهمیت و ضرورت واکاوی شایستگی‌های مدیران مدارس هوشمند بر اساس نظریه داده بنیاد طراحی شد. در این ارتباط بر اساس نتایج پیشینه موجود در داخل کشور که بر ضعف مدل‌های موجود شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس و هم‌چنین نتایج پیشینه موجود در خارج از کشور که بر اهمیت و ارزیابی از فرایند شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس تاکید دارند و نیز با توجه به اینکه تاکنون مدل جدید شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس هوشمند بر اساس نظریه داده بنیاد و بر اساس تفاوت‌های بین مدارس هوشمند و عادی طراحی نشده است، پژوهش حاضر می‌تواند در توسعه و پیشبرد شایستگی‌های مورد نیاز مدیران مدارس هوشمند نقش مهمی داشته باشد.

بنابراین در راستای این هدف، اهداف جزئی شامل طراحی مدل پارادایمی و طراحی مدل مفهومی توسعه و پیشبرد هدایت تحصیلی نیز مدنظر است. در این مدل باید اشاره کرد که مدل پارادایمی، چارچوب ساختاری مشخصی است که در مرحله کد گذاری محوری نظریه داده بنیاد از آن استفاده می‌شود و روابط بین شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله‌گر و پیامدها را نمایان می‌کند. هم‌چنین مدل مفهومی، نشان دهنده روابط بین مقوله‌های اصلی حاصل از فرایند تحلیل کیفی است که براساس تجارب و فهم پژوهشگر از فرایند پژوهش ترسیم می‌شود. نهایتاً براساس اهداف مذکور سوال‌های زیر مطرح شدند:



- مدل پارادایمی شایستگی های مدیران مدارس هوشمند بر اساس نظریه داده بنیاد کدام است؟

- مدل پارادایمی شایستگی های مدیران مدارس عادی بر اساس نظریه داده بنیاد کدام است؟

- مدل مفهومی شایستگی های مدیران مدارس هوشمند چگونه است؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر براساس نظریه ی داده بنیاد، به عنوان یکی از روش های مطرح در پژوهش های کیفی که به وسیله ی داده های منتج از پژوهش، نظریه تولید می کند، انجام شده است. در این روش جمع آوری و تحلیل داده ها و نظریه ی احتمالی نهایی، با یکدیگر ارتباط نزدیکی دارند و محقق به جای پیش فرض گرفتن یک نظریه با ورود به حوزه ی مورد مطالعه به داده ها اجازه می دهد تا نظریه را پدید آورند.

در نظریه داده بنیاد، پژوهشگر باید مواردی را انتخاب کند که به او در ساخت نظریه کمک کنند. ملاک انتخاب مشارکت کنندگان در این روش، متأثر از طرح و هدف پژوهش بوده است. از آنجایی که هدف پژوهش کاوش و کشف عناصر اصلی مدل جدید شایستگی مدیران مدارس هوشمند است، هدف پژوهشگر انتخاب افرادی بود که با توجه به هدف پژوهش سرشار از داده بودند. از این نظر شیوه ی انتخاب آن ها " هدفمند از نوع گلوله برفی " بوده است. تا بتوان از طریق افراد انتخاب شده درک عمیقی از موضوع مورد مطالعه برای ساخت نظریه به دست آورد و این کار تا جایی ادامه یافت که طبقه بندی مربوط به داده ها اشباع و نظریه مورد نظر با تمام جزئیات و با دقت تشریح شد.

براین اساس مشارکت کنندگان در مصاحبه به سه گروه متخصصان استادان دانشگاه، متخصصان و کارشناسان آموزشی تقسیم شدند. شایان ذکر است در ارتباط با مدیران مدارس، با توجه به اینکه شایستگی مدیران مدارس هوشمند، صرفاً مقوله ای نظری محسوب نمی شد، بلکه مقوله ای متأثر از تجربه ی مدیریتی نیز است و در واقع، بخش قابل اتکا در حوزه ی شایستگی مدیران و هم چنین پژوهش حاضر نگاه به همین ویژگی داشته است، این گروه از افراد جزو مشارکت کنندگان در مصاحبه قرار گرفتند.

جهت گردآوری داده ها از مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. مصاحبه فردی تا زمان اشباع داده ها که حداکثر مصاحبه با ۲۲ نفر (۶ نفر اساتید دانشگاه، ۱۶ نفر از متخصصین و کارشناسان تکنولوژی آموزشی)، ادامه یافت.

فرایند تحلیل داده های حاصل از متن مصاحبه ها، هم زمان با جمع آوری داده ها طی سه مرحله ی کدگذاری باز؛ محوری<sup>۲</sup> و انتخابی<sup>۳</sup> انجام شد. در کدگذاری باز، مصاحبه های ضبط شده پس از پیاده سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی و سپس براساس ارتباط مفهومی، مفاهیم و مقولات مشخص شد. در کدگذاری محوری، رابطه ی موجود میان طبقه ها، مقوله ی تعیین محتوا بر اساس ویژگی های مرتبط با سایر مقولات، محور بودن در پژوهش، تکرار در داده ها و انتزاعی بودن به عنوان مقوله ی محوری پژوهش حاضر، انتخاب و مطالعه شدند و سایر مفاهیم نیز در قالب شرایط علی، مقوله ی محوری، راهبردها، زمینه، شرایط مداخله گر و پیامدها، طبقه بندی و به صورت نظری در قالب مدل پارادایمی به هم مرتبط شدند.

در کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه پردازی)، با توجه به مفهوم ها و کدهای شناسایی شده، گزینش نهایی گردید. پژوهشگر در پی خالص کردن تحلیل های خود به منظور پدیداری مقوله ی اصلی برآمد. برای تامین روایی و پایایی نیز از رویکرد لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) شامل موثق بودن، مشروعیت، اعتمادپذیری، انتقال پذیری وابستگی و اتکاپذیری و تاییدپذیری استفاده شد و در پایان نیز بر مبنای یافته ها و نتایج به دست آمده، رهنمودهایی برای عملی شدن برنامه ارائه گردید.

در تحقیقات کیفی، روایی داده ها به میزانی که یافته های تحقیق بیانگر واقعیت باشد، اطلاق می شود. از این طریق روایی به درجه دقت و درستی اطلاعات مربوط می شود. اگرچه در تحقیقات کیفی امر تأیید روایی و پایایی بر خلاف تحقیقات کمی که بر اساس پاره ای مقیاس ها و محاسبات صورت می گیرد، دشوارتر و حتی ممکن است تابع سلیقه بوده باشد، اما در نهایت لزوم اثبات اصالت ابزار پژوهش و یافته های منبعث از آن ایجاب می کند تا به این موضوع پرداخته شود. در این پژوهش برای افزایش اعتبار از دو روش لینکلن و گوبا (۱۹۸۵) و تحلیل افراد بیرون از محدوده استفاده شد تا نقاط کور پژوهش مشخص شود.

### یافته ها

هدف پژوهش حاضر ایجاد مدلی مناسب جهت تفاوت شایستگی های مدیران مدارس هوشمند و عادی است لذا در این مورد، یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل داده های کیفی ارائه شده است.

جدول شماره ۱: خلاصه مهم ترین تفاوت های شایستگی موردنیاز مدیران هوشمند با مدیران عادی

شایستگی های موردنیاز مدیران مدارس هوشمند	شایستگی های موردنیاز مدیران مدارس عادی
مسئولیت پذیری های بالا	مسئولیت پذیری های کمتر
اقتدار و نفوذ	اقتدار و نفوذ کمتر
مهارت تصمیم گیری	مهارت تصمیم گیری کمتر
رفتار حرفه ای	رفتار کمتر حرفه ای
ارتباطات خوب	ارتباطات متوسط و پایین
مدیریت منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی
استانداردسازی	استانداردسازی
بهبود و تغییر	بهبود و تغییر
دانش عمومی	دانش عمومی
آموزش و توسعه افراد	آموزش و توسعه افراد به روش های روتین
برنامه ریزی و سازماندهی	برنامه ریزی و سازماندهی روتین
تیم سازی	تیم سازی کمتر
تفکر خلاق	تفکر غیر خلاقانه
کمال جویی	کمال جویی
ارزشیابی و نظارت مستمر	ارزشیابی و نظارت مستمر به روش های روتین
اعتقاد به سیستم های نرم افزاری هوشمند	اعتقاد به سیستم های سنتی آموزش
اعتقاد به سخت افزارهای هوشمند	اعتقاد به سخت افزارهای ارزان
مهارت استفاده از توانایی نیروهای آموزش دیده	مهارت استفاده از توانایی نیروهای آموزش دیده
اعتقاد به سخت افزارهای هوشمند	اعتقاد به سخت افزارهای غیر هوشمند
مهارت استفاده از توانایی نیروهای آموزش دیده	مهارت استفاده از توانایی نیروهای آموزش دیده
توانایی به کارگیری نیروهای جوان و متخصص	توانایی به کارگیری نیروهای با تجربه
توانایی به کارگیری نیروهای جوان و متخصص	توانایی به کارگیری نیروهای با سابقه
ارتباط و اطلاع رسانی موثر به والدین	ارتباط و اطلاع رسانی محدود به والدین
تحصیلات و تخصص مرتبط مدیران	تحصیلات و تخصص مرتبط مدیران
اعتقاد به محیط و فضای جذاب و شاداب آموزشی	اعتقاد به محیط و فضای بسته تر آموزشی
توانایی ایجاد ارتباط موثر دانش آموزان با روش های نوین تدریس	توانایی ایجاد ارتباط موثر دانش آموزان با روش های روتین تدریس
تسلط و مهارت تشکیل و اداره اتاق فکر	تسلط و مهارت تشکیل و اداره جلسات معمول
اطلاعات بروز در زمینه فناوری	عدم نیاز به اطلاعات بروز در زمینه فناوری
داشتن برنامه های مدیریتی	داشتن برنامه های مدیریتی مشابه سایر مدارس

شایستگی های موردنیاز مدیران مدارس هوشمند	شایستگی های موردنیاز مدیران مدارس عادی
توانایی ایجاد انگیزه خاص در جهت فعالیت های به دور از اجبار	توانایی ایجاد انگیزه خاص جهت فعالیت های به دور از اجبار
کارایی عملکرد در سطح بالا	کارایی عملکرد در سطح بالا
ضرورت اطلاع مدیران از فناوری اطلاعات و مهارت های کامپیوتری	ضرورت اطلاع مدیران از فناوری اطلاعات و مهارت های کامپیوتری
آشنایی با آموزش مهارت های شناختی دانش آموزان	آشنایی با آموزش کنترلی دانش آموزان

بر اساس جدول شماره یک خلاصه مهم ترین شایستگی موردنیاز مدیران هوشمند با مدیران عادی آورده شده است که سعی شده است موضوعات مورد بررسی در هر دونوع مدارس از یک قالب انتخاب شوند. تمرکز اصلی بر روی خصوصیات مدارس هوشمند بوده است و بنابراین سعی شده است این خصوصیات در مدارس عادی نیز به صورت تقریباً مقایسه ای آورده شوند.

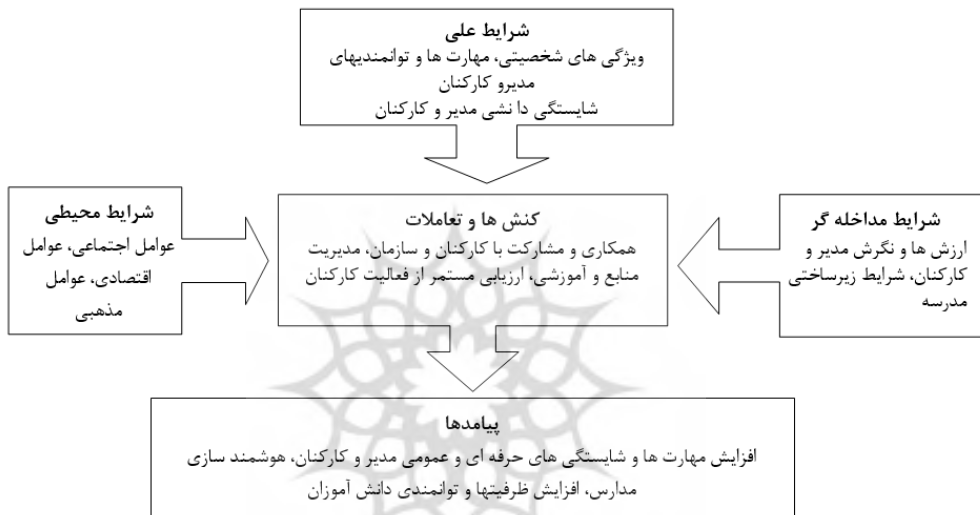
در این پژوهش یافته های حاصل از پژوهش در سه بخش بررسی شد. در بخش اول یافته های حاصل از مصاحبه به روش تحلیل محتوی کیفی (مقوله بندی قیاسی-کدگذاری باز-محوری و انتخابی) ارائه گردیده است. در بخش دوم از کدگذاری محوری یافته های حاصل از مصاحبه، مدل پارادایمی جدید هدایت تحصیلی ارائه گردیده است و در بخش سوم، از کدگذاری انتخابی یافته های حاصل از مصاحبه، مدل مفهومی جدید شایستگی مدیران مدارس هوشمند بامدیران مدارس عادی براساس نظریه ی داده بنیاد ارائه شد. در پاسخ به سوال های پژوهش، داده های کیفی گردآوری شده از فرایند اجرای مصاحبه های نیمه ساختار مند با افراد نمونه پژوهش به صورت کدگذاری باز، تجزیه و تحلیل شد. اجرای فرایند کدگذاری باز روی داده های کیفی گردآوری شده، ابتدا به استخراج تعداد زیادی ویژگی و مفهوم منجر شد که با بررسی های مجدد و بازنگری های انجام شده و بر اساس مشابهت ها و اشتراکات مفهومی، این مفاهیم و ویژگی ها تقلیل یافته و دسته بندی شدند. در ادامه، این ویژگی ها و مفاهیم استخراج شده به ۶۲ مقوله فرعی تبدیل و نهایتاً از این مقوله های فرعی ۱۵ مقوله اصلی ایجاد شد. یافته های به دست آمده از فرایند اجرای کدگذاری در جدول ۱ آمده است.

بعد از فرایند کدگذاری باز، یافته های پژوهش در قالب ابعاد الگوی کدگذاری محوری (شکل ۲) شامل شرایط علی: به عنوان عامل اصلی به وجود آورنده پدیده مطالعه شده می باشد. برای آن که کاستی های شایستگی مدیران مدارس هوشمند بامدیران مدارس عادی مشخص شود، باید آن چه انجام شده است مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد، موانع و شرایط علی پدیده مورد نظر یعنی شایستگی مدیران مدارس هوشمند بامدیران مدارس عادی مشخص گردد. مقوله محوری: به عنوان اتفاق اصلی که یک سلسله کنش های متقابل برای اداره کردن آن وجود دارد و به آن

مربوط می شود؛ راهبردها: به عنوان کنش های خاصی که از پدیده محوری منتج می شوند و روش هایی برای مواجهه با پدیده مورد مطالعه ارائه می کند؛ زمینه: به عنوان یک سری خصوصیات ویژه که در آن کنش متقابل برای کنترل اداره و پاسخ به پدیده انجام می شود؛ شرایط مداخله‌گر: به عنوان شرایط زمینه‌ای عمومی که بر راهبردها تاثیر می گذارند؛ و پیامدها: به عنوان خروجی حاصل از استخدام راهبردها با توجه به مقوله های اصلی و فرعی مربوط به هر قسمت، مدل جدید شایستگی مدیران مدارس هوشمند بامدیران مدارس عادی رامنعکس می کنند؛ که این فرایند نیز همراه باجدول ۲ با عنوان کدگذاری محوری ارائه شده است. جدول ۲: یافته ای مستخرج از فرایند کدگذاری باز و مقوله های کدگذاری محوری

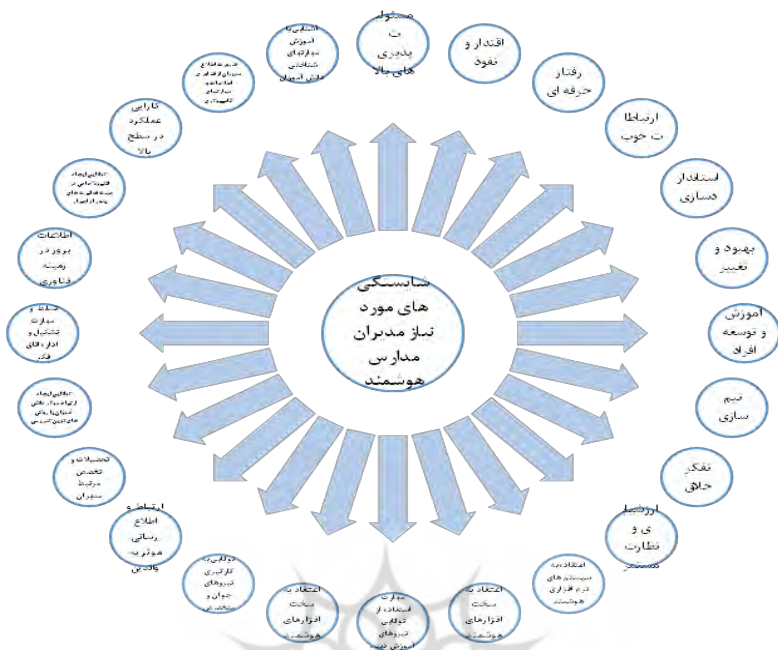
کدگذاری مفهومی (باز)	مقوله ها (کدگذاری محوری)	کدگذاری گزینشی	
مسوولیت پذیری های بالا، اقتدار و نفوذ، مهارت تصمیم گیری، رفتار حرفه ای، ارتباطات خوب، مدیریت منابع انسانی، استانداردهاسازی، بهبود و تغییر، دانش عمومی، آموزش و توسعه افراد، برنامه ریزی و سازماندهی، تیم سازی، تفکر خلاق، کمال جویی، ارزشیابی و نظارت مستمر، اعتقاد به سیستم های نرم افزاری هوشمند، اعتقاد به سخت افزارهای هوشمند، مهارت استفاده از توانایی نیروهای آموزش دیده، توانایی به کارگیری نیروهای جوان و متخصص، ارتباط و اطلاع رسانی موثر به والدین، تحصیلات و تخصص مرتبط مدیران، اعتقاد به محیط و فضای جذاب و شاداب آموزشی، توانایی ایجاد ارتباط موثر دانش آموزان با روش های نوین تدریس، تسلط و مهارت تشکیل و اداره اتاق فکر، اطلاعات بروز در زمینه فناوری، داشتن برنامه های مدیریتی، توانایی ایجاد انگیزه خاص در دانش آموزان جهت فعالیت های بدور از اجبار، کارایی عملکرد در سطح بالا، ضرورت اطلاع مدیران از فناوری اطلاعات و مهارتهای کامپیوتری، آشنایی با آموزش مهارتهای شناختی دانش آموزان	اجرائی	شایستگی مدیریتی	
		تصمیم گیری	
		رهبری	
	ادراکی		
	ارتباطی	شایستگی های گروهی	
	کار تیمی		
	مدیریت افراد		
	شخصیتی	شایستگی های فردی	
	اخلاقی		

پس از مصاحبه با استادان دانشگاه و متخصصین و کارشناسان تکنولوژی آموزشی در زمینه شایستگی مدیران و انجام کدگذاری های باز، در مرحله کدگذاری محوری همان طور که در شکل (۱) مشاهده می کنید، مدل پارادایمی شایستگی مدیران ترسیم شد که در آن روابط بین شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و پیامدها مشهود است.

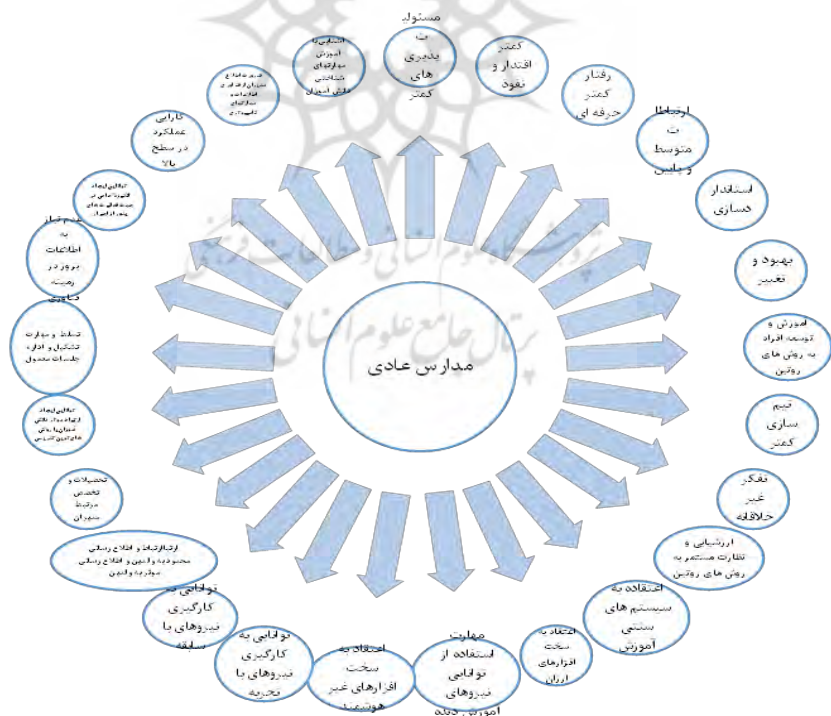


شکل ۱: مدل پارادایمی واکاوی تفاوت شایستگی های مدیران مدارس هوشمندبامدیران مدارس عادی " (براساس طرح نظام مند داده بنیاد)

واکاوی شایستگی های مدیران مدارس هوشمند بر اساس نظریه داده بنیاد



نمودار ۱: شایستگی مورد نیاز مدیران هوشمند



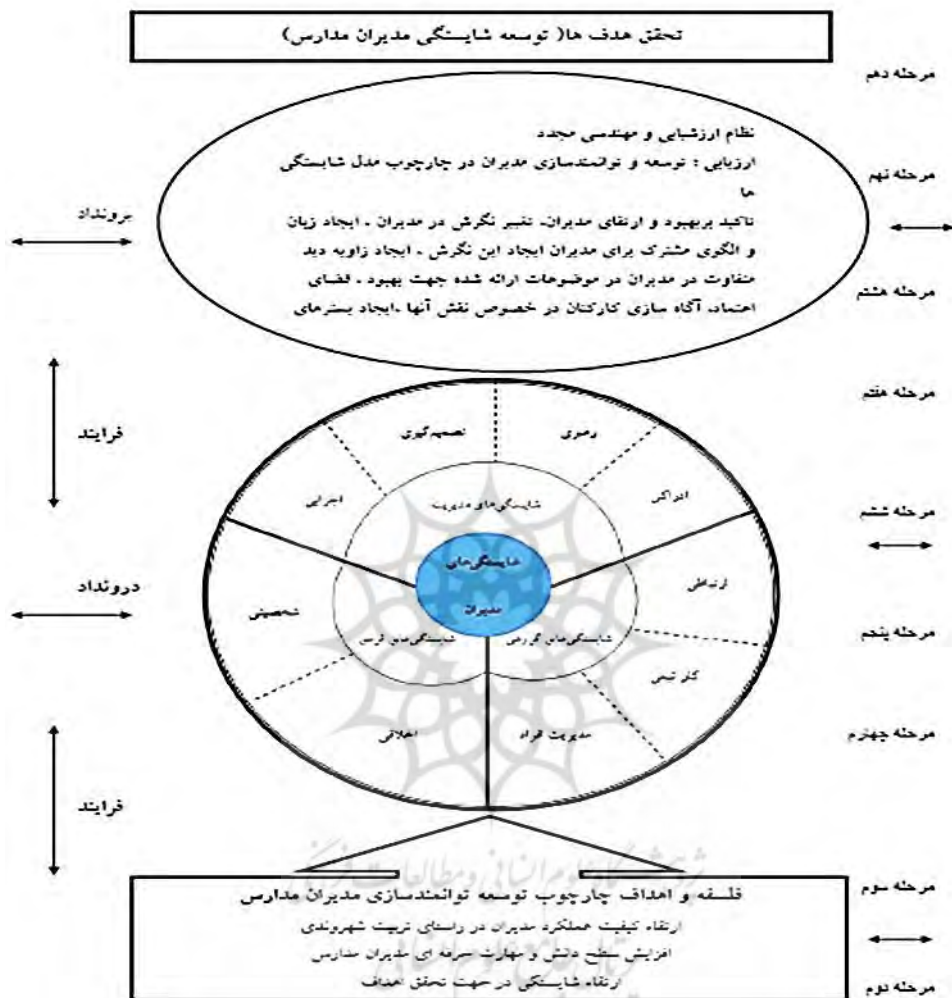
نمودار ۲: شایستگی مورد نیاز مدیران عادی

در ادامه، با استفاده از فرایند کدگذاری انتخابی، الگوی مفهومی نهایی مدل جدید شایستگی های مدیران مدارس هوشمند بامدیران مدارس عادی طراحی شد. در این مرحله، نظریه پرداز داده بنیاد بر حسب فهم خود از متن پدیده مطالعه شده، در قالب پالایش مدل پارادایمی مرحله کدگذاری محوری و ارائه روابط مستتر در بین مقوله های موجود در مدل، نظریه خود را پیرامون پدیده محوری در قالب مجموعه ای از گزاره ها یا زیر گزاره ها ارائه می دهد (Creswell, 2013). در این خصوص پژوهشگر بر اساس تجارب و فهم خود از پدیده محوری مدل پارادایمی کدگذاری محوری یعنی (محتوا)، الهام از ادبیات نظری موجود و مصاحبه های مجدد با آزمودنی های پژوهش و دریافت نظرهای اصلاحی متخصصان امر و استادان دانشگاه، الگوی مفهومی نهایی را ترسیم کرد.

شکل (۲) الگوی مفهومی نهایی مدل جدید شایستگی های مدیران مدارس هوشمند با مدیران مدارس عادی بر اساس کدگذاری انتخابی را نشان می دهد.







شکل ۳: مدل مفهومی شایستگی مدیران مدارس هوشمند

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، واکاوی تفاوت شایستگی های مورد نیاز مدیران مدارس هوشمند بامدیران مدارس عادی براساس نظریه ی داده بنیاد است. این مطالعه به روش کیفی با استفاده از نظریه داده بنیاد صورت گرفته است. حوزه پژوهش در این مطالعه برای انتخاب متخصصان موضوعی مدیران مدارس هوشمند و کارشناسان تکنولوژی آموزش از ۶ استان کرمانشاه، ایلام، قزوین، بندرعباس، همدان و فارس جهت مصاحبه نیمه ساختار یافته، از "روش نمونه گیری

هدفمند نوع گلوله برفی " استفاده شده است. در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات از شیوه مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته استفاده شده است. جهت استخراج پارگراف های مرتبط با موضوع پژوهش از داده های حاصل از مصاحبه استفاده شده است. مصاحبه ها نیز تک تک انجام می گرفت و کدگذاری می گردید.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات این پژوهش، کدگذاری موضوعی بوده است که از واحد تحلیل پارگراف استفاده شده است و طی سه مرحله انجام گرفته است: اولین مرحله کد گذاری باز بوده، عبارات مهم مرتبط با سؤالات تحقیق استخراج گردید و در جدول قرار گرفته است سپس از جمله به جمله و خط به خط مطالب مفاهیمی جزئی بیرون کشیده شده و کدگذاری گردید در قدم بعدی این کدها بر اساس پدیده های کشف شده در داده ها که مستقیماً بر پژوهش های تحقیق مربوط می شوند، دسته بندی می شد. مقوله های بدست آمده مجدداً به کدهایی مرتبط شدند که اکنون انتزاعی تر از کدهای مرحله اول بودند. دومین مرحله کدگذاری محوری بوده است که مقوله های بدست آمده از کدگذاری باز پالایش و تفکیک شدند؛ از میان مقوله های به وجود آمده در مرحله کدگذاری باز آنهایی که به نظر می آید بیش از سایر مقولات در مراحل بعدی به کار می آیند انتخاب شدند و مفاهیم مشترک در یک دسته قرار گرفتند. مرحله سوم کد گذاری گرینشی بوده است، یعنی کدگذاری محوری در سطحی انتزاعی تر ادامه پیدا کرد و به هر دسته یک برچسب زده شد. برای تعیین اعتبار یافته ها از روش روایی باز سازی واقعیت و برای افزایش پایایی، مصاحبه ها با یک برنامه ی قبلی در یک فضای مناسب و رعایت شرایط مصاحبه با راهنمایی های لازم و به دور از سوگیری و اعمال نظر خاص انجام گرفت.

به طور کلی، در این پژوهش سعی شده است تا مدل جدید شایستگی های مورد نیاز مدیران مدارس هوشمند با مدیران مدارس عادی با استفاده از نظریه داده بنیاد مورد الگو سازی مفهومی قرار گیرد. در این خصوص تحلیل یافته ها، بیان کننده آن است که در پژوهش حاضر مفاهیم باز عبارتند از مسوولیت پذیری های بالا، اقتدار و نفوذ، مهارت تصمیم گیری، رفتار حرفه ای، ارتباطات خوب، مدیریت منابع انسانی، استاندارد سازی، بهبود و تغییر، دانش عمومی، آموزش و توسعه افراد، برنامه ریزی و سازماندهی، تیم سازی، تفکر خلاق، کمال جویی، ارزشیابی و نظارت مستمر، اعتقاد به سیستم های نرم افزاری هوشمند، اعتقاد به سخت افزارهای هوشمند، مهارت استفاده از توانایی نیروهای آموزش دیده، توانایی به کارگیری نیروهای جوان و متخصص، ارتباط و اطلاع رسانی موثر به والدین، تحصیلات و تخصص مرتبط مدیران، اعتقاد به محیط و فضای جذاب و شاداب آموزشی، توانایی ایجاد ارتباط موثر دانش آموزان با روش های نوین تدریس، تسلط و مهارت تشکیل و اداره اتاق فکر، اطلاعات بروز در زمینه فناوری، داشتن برنامه های مدیریتی، توانایی ایجاد انگیزه خاص در دانش آموزان جهت فعالیت های بدور از اجبار، کارایی

عملکرد در سطح بالا، ضرورت اطلاع مدیران از فناوری اطلاعات و مهارت های کامپیوتری، آشنایی با آموزش مهارت های شناختی دانش آموزان.

هدف پژوهش حاضر، به روایتی مؤلفه های به دست آمده طی پارادایم کدگذاری محوری و انتخابی و روابط بین آن ها را می توان به شرح شایستگی های اجرائی، تصمیم گیری و رهبری و ادراکی با کدگذاری گزینشی شایستگی مدیریتی؛ شایستگی های ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد در کدگذاری گزینشی شایستگی گروهی و در نهایت شایستگی های اخلاقی و شخصیتی در کدگذاری گزینشی شایستگی های فردی قرار گرفت و در گروه کدگذاری گزینشی شایستگی مدیریتی قرار گرفت.

بنابر این با توجه به مدل جدید شایستگی مدیران مدارس هوشمند، جهت اجرای صحیح هوشمندسازی مدارس، هم چنین بنابر تاکید پاره ای اسناد چشم اندازی موجود در داخل و خارج کشور، بر دستیابی به جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در سطح منطقه آسیای جنوب غربی با تاکید بر جنبش نرم افزاری و تولید علم که به عنوان یکی از هدف های اصلی در سند چشم انداز آمده است نیازمند توسعه همه جانبه علمی در تولید و تجاری سازی دانش است. آموزش الکترونیکی به عنوان ابزاری قدرتمند در عملیاتی کردن این هدف باعث ایجاد فرصت های برابر در فراگیری در همه جا، همه زمان و برای همه می شود و توسعه آن می تواند نقش مهمی در دستیابی به هدف فوق داشته باشد. در این مورد نتایج پژوهش وی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۶) رابطه مثبت بین شایستگی از لحاظ فناوری اطلاعات و ارتباطات معلمان و پذیرش آن ها و هم چنین استفاده از سیستم مدیریت مدرسه را نشان داد و نیز نتایج جکسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) که بر تأثیر سبک های رهبری مدیران بر افزایش استفاده عملی از فناوری در جهت دست یافتن به اهداف آموزشی در مدرسه اشاراتی دارند. نتایج پژوهش سلیمی و رضانی (۲۰۱۵)، رضایی راد و همکاران (۲۰۱۲)، وی و همکاران (۲۰۱۶)، جکسون (۲۰۰۹)، استگال<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) و موستامین و یاسین<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) نیز همسو با این امر نشان داده اند که نیروی انسانی، محیط یاددهی - یادگیری، قوانین و فرهنگ، ارتباط بین مدارس، زیرساخت ها و مدیریت فن آوری مدارس به عنوان اثرگذارترین مولفه های هوشمندسازی مدارس شناسایی شدند.

می توان گفت ابعاد الگوی شایستگی به دست آمده در این پژوهش ترکیب کاملی از پژوهش داخلی و خارجی است که در هیچ یک از آن ها بعدی فراتر از این ابعاد به دست آمده در این

پژوهش که شامل شایستگی های مدیریتی، گروهی و فردی است نخواهد بود. همچنین مؤلفه ها و شاخص های به دست آمده نیز با سایر پژوهش های انجام شده مقایسه شده است و به جرئت می توان گفت از کامل ترین الگوی شایستگی مدیران در بین ۵۰ الگو و مدل شناسایی شده، چه به لحاظ کمی و تعداد مؤلفه ها و چه به لحاظ کیفی و عناوین نام گذاری شده برای هر یک از آن هاست. یک نکته نیز درباره سایر پژوهش ها گفتنی است و آن اینکه هر پژوهشی متناسب با جامعه هدف خود و اخذ نظرات خبرگان موضوعی به طراحی الگو اقدام کرده است؛ بنابراین اگر تفاوتی به لحاظ کمی و کیفی در الگوهای به دست آمده باشد، ناشی از تفاوت در جامعه، روش و فرایند انجام پژوهش، اعتباریابی و ... است. بدیهی است که به مدد این الگو می توان یکایک مدیران مدارس را از نظر شایستگی سنجید و در تهیه گزارش ملی عملکرد مدیران به منظور ممیزی در مدارس ابتدایی آموزش و پرورش کشور همت گماشت که این خود ابزار بهتر تصمیم گیری و سیاست گذاری های بلند مدت، میان مدت کوتاه مدت در سطح ملی را فراهم خواهد ساخت. به علاوه به مدد این الگو می توان شناسنامه عملکردی مدارس ابتدایی را تهیه کرد و ابزار خودارتنقایی کیفی آن را ساخت و در نهایت می توان به مدد این الگو به رفع ابهام عملکردی مدیران مدارس همت گماشت. به بیان دیگر، کاربست این الگو ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های آن در انتصاب و انتخاب مدیران، آموزش ابتدایی کشور را توانا می سازد تا تب علمی خود را از لحاظ انتخاب و انتصاب مدیران شایسته بسنجند و مثل قطب نما حرکت علمی خود را از برنامه روزی به برنامه ریزی تغییر دهند و سمت و سوی حرکت خود را برای ارتقای کیفی آن را روشن سازند.

مقوله های اجرایی، تصمیم گیری، رهبری و ادراکی خصوصا مسوولیت پذیری های بالا، اقتدار و نفوذ خوب مدیران بسیار مهم و تعیین کننده است. رفتار حرفه ای که مدیران از خود نشان می دهند به عنوان یک شایستگی بسیار اثرگذار خصوصا در دنیای رقابتی امروز بسیار ضروری به نظر می رسد. ، ارتباطات خوب و مدیریت منابع انسانی در کنار استانداردهای منابع موجود و بهبود و تغییر دانش عمومی مدیران مدارس هوشمند باید به خوبی شناسایی و استفاده شود. آموزش و توسعه افراد از مهمترین شایستگی های مدیران است و به نظر می رسد مدیران این گونه مدارس باید بیشترین انرژی خود را صرف آموزش افراد کنند. تفکر خلاق مدیران و تشویق افراد و مجموعه زیر نظر مدیر می تواند گامی مهم در توسعه این گونه مدارس باشد. مدیران و معلمان که کمال جو هستند قطعاً می توانند در مدارس هوشمند هم موفق تر عمل کنند و هم نسبت به کار در مدارس عادی و غیر هوشمند لذت بیشتری از کار خود می برند و خسته نخواهند شد. ، ارزشیابی و نظارت مستمر از ویژگی های مدیران مدارس هوشمند است و این گونه مدیران نه تنها زیر مجموعه خود را مدام و به طور پیوسته مورد ارزیابی قرار می دهند

بلکه به نظر می رسد اکثر مدیران از نظام خودارزیابی هم پیروی می کنند. اعتقاد به سیستم های نرم افزاری هوشمند و ایجاد شرایط لازم جهت بهره گیری از این گونه سیستم های نرم افزاری قوی و جدید در راس برنامه های مدیران این گونه مدارس قرار دارد.

### پیشنهاد های کاربردی پژوهش

پیشنهاد می شود که قوانین و مقررات تسهیل کننده شایستگی مدیران از طرف سیاست گذاران مورد توجه و تصوب قرار گیرند. بودجه لازم جهت اجرای برنامه های شایستگی مدیران توسط ارگان های مربوط مانند وزارت آموزش و پرورش تعیین گردد. در انتصاب مدیران مدارس هوشمند به شایستگی های آنان توجه خاص گردد. مهارت ها و ویژگی های بالقوه مدیران مورد توجه قرار گیرد. ایجاد گارگاه های آموزشی و جلسات آنلاین آموزشی مد نظر قرار گیرد و برنامه های مناسب طراحی و تدوین شود. برنامه های توسعه شایستگی مدیران مدارس در قالب مراکزی همچون مراکز بالندگی، ارائه آموزش های مستقیم و آموزش های ضمنی متنوع گردند.

### References

- Abbaszadeh, M, (2012), Reflection on the Reliability and Reliability of Qualitative Research, Applied Sociology, Twenty-third Year, Series 45, Issue 1, p. 19 34.
- Abdullah, Ali. (2014).Public and professional characteristic of principal of high school in Iran,2(118)93-115.
- Akrami, Hamid and Hoshyar, Wajih. (2017). Identifying and Explaining Competencies of High School Principals Case Study: Schools
- Bitterova, Miriam; Haskova, Alena & Pisonova, Maria. (2014). School Leader's Competencies in Management Area. Journal of Social and Behavioral Sciences. 149, 114 – 118
- Bourdieu, P. (1985).The social and the genesis of groups. *Theory and society*, ۱۴, ۷۲۳-۴۴.
- Croswell, John. (2013). Qualitative Dynamics and Research Design: Selection from Five Approaches (Narrative Studies, Phenomenology, Foundation Data Theory, Ethnography, Case Study). Translated by Hassan Danaeifard, Hossein Kazemi. Saffar Publications. second edition. Tehran. 320 pages
- Lebad, Z & Agha Ali khani, E. (2012).effective causes of competency on manager of high school and middle school of Malard town, *behavioral science journal*,4(12\_91-117.

- Davodnia, B & Zareii Zovaraki, E. (2014). A comparative study of educational administration and curriculum of smart schools in Australia, Malaysia and Iran. *New thought of education*
- Dubois, D. D. & Rothwell, W. J. Stern, K. & Kemp, L. K. (2019). *Competency-Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing, Mountain View, California, First printing, p
- Ebadi, R. (1383). *E-Earning and Education*. Tehran: Aftab Mehr Publishing.
- Ghanbari, S & Mohammadi, B. (2016). Professional competency, professional development model, high school administrator. *Journal of school administration*, 4(2), 123-143.
- Jacobson, Stephen. (2011). Leadership Effects on Student Achievement and Sustained School Success. *International Journal of Educational Management*, 25 (1), 33-44
- Jedeskog, Gunilla & Nissen, Jorgen (2010). "ICT in the classroom: Is doing more important than knowing?". *Education & information technologies*, Kluwer Academic Publishers. Manufactured in the Netherlands. Volume 9, Issue 1, 40-61.
- Mustamin & Yasin, M. Al-Muz-zammil. (2012). The Competence of School Principals: What Kind of Need Competence for School Success? *Journal of Education and Learning*. Vol.6(1), 33-42.
- relationship between competency management and knowledge sharing in the organization: the headquarters of the National oil company and the companies operating in Frc. *Management Research in Frc*, 18(2).
- Rezaei Rad, M, Zarei Zavaraki, s, Yousefi Saeedabad, R. (2012). Identifying and prioritizing the factors affecting the development of smart schools. *Journal of Educational Science*, 5 (120), - 109
- Sahandi Torogh, Sakineh. (2009). Determining professional competences toward the perspective of principles, teachers, and expert educational terms, M.A level thesis, faculty of humanity
- Salehi, M, Kashani, N. (1386). Factors Influencing Smart School Implementation From the Viewpoints of High School Principals in Mazandaran Province. *Journal of New Thoughts in Educational Sciences*, 2 (4), 76-73.
- Salimi, J & Ramezani, Gh. (2015). Identification of effective factors on smart schools and evaluation of status of high schools in Sanandaj, educational sciences
- Sanchez, J. Salinas, A. & Harris, J. (2011). Education with ICT in South Korea and Chile. *International Journal of Educational Development (IJED)*, 31(2), 126-148.
- Secondary School District 4 Mashhad). *Quarterly Journal of Family and Research*, No. 32, 31-7.
- Seraji, F; Sarmadi Ansar, H, and Asgari Moti, (1394). Identifying barriers to development of smart schools in Hamadan. *Journal of Educational Psychology*, 11 (35), 159-180.

- Shirbigi, N, Fathi, D. (2018). Educational leadership in 2050, perceptions, challenges and commitments. Tehran: Publishing Contemporary Works. Rezaei Rad, Mojtaba-Zarei Zavaraki, Ismail and Yousefi
- Stegall, P. (1998). The principal: Key to technology implementation, ERIC Document Reproduction Service No. ED868258
- Wei, L. Piaw, ch.u. Kannan, S. & Moulod, sh. (2016). Relationship between teacher ICT competency and teacher acceptance and use of school management system (SMS). Malaysian Online Journal of Educational Technology, 4, 4.
- Zamani, B, Butcher Pour, B, Habil Agali, J. (1389). Investigate the strengths, weaknesses, opportunities, and threats facing smart schools. Journal of Educational Innovation, 9 (36), 100-79.





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی