



بررسی مهارت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی آینده

برات سلیمی

دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران
baratsalimi1341@gmail.com

یوسف نامور

دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران (نویسنده مسئول)
yosefy650@yahoo.com

اعظم راستگو

استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران
rastgoo20@yahoo.com

توران سلیمانی

استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران
t.soleimani12@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۴/۳۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۷

چکیده

این پژوهش با نگاه آینده‌نگری به توانایی و مهارت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی آینده، به دنبال یافتن پاسخ‌هایی به این سوال که، «ویژگی‌های مدیران مطلوب مدارس آینده شامل چه مولفه‌هایی خواهند بود؟» انجام شده است. بعبارت دیگر، بالحاظ روندهای تغییر و تحولات آینده، چه مولفه‌ها و مهارت‌هایی برای مدیران آموزشی در اولویت خواهد بود؟ هدف کاربردی این پژوهش بررسی و شناسایی مولفه‌های تاثیر گذار، توانمندسازی، تقویت و ارتقای مهارت‌های مدیران آموزشی و هدایت تلاشها جهت دستیابی به اهداف آموزشی و تربیتی می‌باشد. روش پژوهش حاضر از نوع آمیخته (کیفی و کمی) بوده و برای جمع‌آوری داده‌ها، ابتدا اسناد شامل مقالات، رساله‌ها، ویدئوهای سخنرانی و کنفرانس‌های آموزشی، طرح‌ها و گزارش‌های پژوهشی مرتبط با موضوع، مورد مطالعه قرار گرفته، سپس با انجام مصاحبه با صاحب نظران داده‌ها جمع‌آوری شده است. داده‌های مرحله کیفی، به روش تحلیل مضمون کدگذاری و مقوله‌بندی شده‌اند، سپس در مرحله کمی با تدوین پرسشنامه محقق ساخته، مولفه‌های مذکور با وضع موجود و مطلوب مدارس آینده مورد مقایسه قرار گرفته است. یافته‌های این پژوهش در قالب مضامین اصلی در چهار نوع مهارت مورد نیاز مدیران آموزشی شامل؛ مهارت‌های فنی - تخصصی، انسانی، ادراکی و نرم، با ۵۰ مضمون فرعی، از ویژگی‌های تاثیر گذار و مطلوب در عملکرد مدیران آموزشی آینده، شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. نتایج پژوهش علاوه بر وجود تفاوت معنادار بین وضع موجود و مطلوب، نشان دهنده تاثیر معنادار مولفه‌های مربوط به مهارت‌های مدیران، بر مدارس آینده است.

واژه‌های کلیدی: مهارت‌های ادراکی، نرم، انسانی، تخصصی، پیش سازمان دهندها، حالت‌های مجازی.

۱- مقدمه

منابع انسانی به عنوان سرمایه انسانی سازمانی و با ارزش ترین و مهمترین عامل توسعه هر کشوری محسوب می‌شوند. مطالعات در این زمینه نشان داده است که کشورهای دارای تولید ناخالص ملی بالا، معمولاً دارای نیروی انسانی آموزش دیده و تعلیم یافته تری هستند که می‌تواند پایداری و بقای سازمانها را تضمین و مکانیزمی برای کسب مزیت رقابتی باشد، عناصر تشکیل دهنده‌ی سرمایه انسانی عبارتند از: افراد، رهبری، مدیریت، دانش، تصمیم گیری راهبردی، مدیریت ساختار سازمانی، بازسازماندهی سیستم‌ها، فرایند در مقابل اعمال فعالیت‌ها و اندازه گیری پیشرفت (حسن پور رودبارکی و لبادی، ۱۳۹۵). به نظر شولتز (۱۹۹۷) سرمایه انسانی شامل مهارت، دانش و ویژگی‌های مشابه است که قابلیت‌های خاص انسانی را برای انجام کار مولد تحت تاثیر قرار میدهد. یکی از مهمترین چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها عدم استفاده کافی از منابع فکری توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود. به عبارت دیگر افراد توان بروز خلاقیت ابتکار و فعالیت بیشتری را دارند اما در مسیر سازمانی بنابر دلایلی از این قابلیت‌ها به طور مطلوب استفاده نمی‌شود (تورانی، ص ۷۴). مدیریت کیفیت جامع روش انجام دادن کار مبتنی بر همیاری است برای بهبود مداوم کیفیت و بهره وری در سازمان، از قابلیت‌ها و استعدادهای گروه مدیران و گروه کارکنان بهره می‌گیرد (محمودی خاتون آباد، ملکی، ۱۳۹۰). علم مدیریت در سازمان‌های عصر حاضر، به منظور آموزش مدیران به رشته تحریر درآمده است، تا به آنها بیاموزد که چگونه سرمایه گذار یهای خود را در سیستم‌های اطلاعات و فناوری اطلاعات بهینه کنند. ورود به عصر جدید، که سازمانهای مجازی در آن پا به منصه ظهور نهاده‌اند، موجب تغییر در اولویت‌های تکنولوژیکی مردم جهان گردیده است و همین امر موجب تحمیل تقسیم بندی جدیدی از قدرت در کشورها شده است (کنث سی لاودن وجین پی لاودن ترجمه رودساز، ۱۳۹۵). منظور اصلی مدیریت در هر سازمانی عبارت است از هماهنگ سازی کوشش‌های انسان و استفاده‌ی موثر از منابع دیگر برای تحقق هدف‌های سازمان. در موسسات آموزشی، این هدف‌ها مربوط به امور آموزش و پرورش و یادگیری است، و مدیریت آموزشی فرآیندی است اجتماعی که با به کارگیری مهارت‌های علمی، فنی و هنری تمامی نیروهای انسانی و مادی را سازماندهی و هماهنگ کرده و با فراهم نمودن انگیزش و رشد با تامین نیازهای منطقی فردی و گروه معلمان، دانش آموزان و کارکنان به طور صرفه جویانه به هدف‌های تعلیم

و تربیت برسد. زمانی یک مدیر آموزشی به اهداف خود میرسد که شناخت کامل و جامعی از انسان و ابعاد وجودی وی داشته باشد (جوانبخت، ۱۳۹۹). سازمانهای آموزشی بویژه نظام تعلیم و تربیت در راه توسعه دانش و فناوری اطلاعات و در مسیر کنش‌های متقابل جهانی شدن در هزاره سوم، با موانع و مشکلاتی مواجه هستند یکی از راه‌های برون رفت از موانع و همراهی با تحولات مذکور، شناسایی مولفه‌های تاثیر گذار و تقویت آنهاست که تلاشها را به موفقیت ختم خواهد نمود. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۹۰) بویژه راهکارهای بندهای ۲۲ (ارتقاء و بهبود مستمر کیفیت نظام کارشناسی، مدیریت و راهبری آموزشی و تربیتی در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی)، رهبری و مدیریت تحول در همه سطوح را از لوازم غیر قابل تردید در موفقیت دانسته است، لذا ضروری است همه عناصر موثر بویژه عنصر مدیریت در نظام‌های آموزشی مورد بررسی و مولفه‌های تاثیرگذار آن شناسایی شوند، چرا که از یک طرف تنوع و پیچیدگی وظایف مدیران آموزشی آنچنان است که تنها افراد آموزش دیده قادر به انجام وظایف محوله خواهند بود. از سوی دیگر در بسیاری از شغل‌ها، آزمایش و خطا برای یادگیری و تجربه کردن مسائل همراه با خطا و خطرات و زیان‌های غیر قابل جبران نیست. اما، در تعلیم و تربیت و مدیریت آموزشی، هر آزمایش و خطایی همراه با زیان‌های بزرگی خواهد بود که خیلی از آنها جبران ناپذیر است، لذا در این پژوهش مولفه‌های برجسته و تاثیرگذار در حوزه مهارت‌های مورد نیاز مدیران آموزشی آینده مورد شناسایی و تحلیل قرار می‌گیرند.

ضرورت و اهمیت توجه به مهارت‌های مدیران

با وجود موج عظیم آشفستگی و تحول در دنیای تجارت، جایگاه مدیریت و رهبری هیچ تغییری نمی‌کند و یک رهبر بزرگ و توانا، همواره باید از قابلیت بالایی برخوردار باشد تا علاوه بر حفظ مهارت‌های قبلی، مهارت‌های جدید مدیریت را هم فرا بگیرد. به این ترتیب، تمام افراد ملزم هستند تا دانش حرفه‌ای خود را به روز نگه دارند و در پی یافتن مطالبی باشند که ممکن است در آینده به کارشان بیاید. در این میان، مدیران به عنوان یک بخش اساسی از سازمان، باید برای رشد مهارت‌های خود در زمینه مدیریت جدید، سرمایه‌گذاری کنند (دقیقی، ۱۳۹۸). ایجاد مهارت‌های مورد نیاز در افرادی که نقش‌های رهبری و مدیریت در نظام آموزشی را برعهده می‌گیرند، عمدتاً از طریق پیش‌اندیشی و آینده‌نگری و طرح و اجرای برنامه‌های آموزشی و کارورزی امکان‌پذیر است. دیگر زمان آن نیست که گفته شود

می‌شود، بذرخلاقیت و کیفیت کاشته می‌شود و ایمنی واقعی و روحیه و اخلاق انسانی، محقق میگردد (میلر، ۲۰۰۱). در هزاره سوم نظام جدید آموزش و پرورش با موضوعات مهمی چون جهانی سازی، توانمندسازی و فناوری قابل تعریف است (میلر، ۲۰۰۱)، با همین نگاه متعالی است که اندیشمندان نهاد مدرسه را اصلی ترین جایگاه تحقق بخشیدن به هدفهای نظام آموزش و پرورش رسمی هر کشور میدانند و مدیر مدرسه را دارای کارکردهای اساسی در مدرسه به شمار می‌آورند و برای تواناسازی وی اقدام می‌نمایند (ساپویتز، سیریندر و می، ۲۰۱۰). اما باید پذیرفت هرچند مدیران مدارس نقشی کلیدی در تأمین و تحقق کیفیت تحصیلی دانش آموزان دارند، اما در راه تحقق این هدف و انجام این نقش، نیازمند مبارزه جدی با چالشهای درونی و بیرونی در این زمینه هستند که مهمترین چالش در این زمینه توانمندی حرفه‌ای خود آنهاست (مفوراو اسچولز، ۲۰۱۲). مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته در مورد توانمندسازی نشان میدهد که از منظرهای مختلف و با رویکردهای متنوع به این موضوع نگریسته شده است. از مهمترین منظرهای معطوف شده به موضوع میتوان از رویکردهای کلاسیک، مکانیکی، ارگانیکی، ساختاری، ساختاری-اجتماعی، روانشناختی، ارتباطی، انگیزشی و فوق انگیزشی نام برد. نتایج پژوهش نشان از مؤلفه‌های مشابه کم در توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی جمهوری اسلامی ایران با مفاهیم توانمندسازی در کشورهای منتخب دارد و خلأ مؤلفه‌های مهمی چون بعد تخصصی و فنی، توانایی مدلسازی، ترسیم مأموریت و چشم انداز، تناسب اختیار و مسئولیت و غیره در کشور ما وجود دارد (محمدی، فدوی، و فرهادی، ۱۳۹۶). در پژوهش، حیدری گوجانی، هادی پیکانی و ابراهیم زاده دستجردی (۱۴۰۰) پیشنهاد شده است که، مدیران سازمان با استفاده از برنامه ریزی شغلی مناسب، توسعه مسیر شغلی را برای کارکنان مشخص نمایند تا کارکنان با مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای رشد در مسیر شغلی خود را بخوبی درک کرده و در راستای توسعه‌ی توانمندی‌های خود، انگیزه‌ی بالایی داشته باشند... به منظور توسعه توان یادگیری سازمان، توسعه مهارت‌ها و شایستگی کارکنان، لازم است، فرهنگ یادگیری به عنوان تسهیل کننده امر یادگیری سازمانی و توانمندسازی توسعه داده شود. کانال-های اطلاعاتی و ارتباطی مناسب در داخل سازمان جهت به اشتراک گذاشتن دانش بهبود و توسعه داده شود.

نتایج به دست آمده از پژوهش سبزیان پورو اسلام پناه (۱۳۹۹) نشان داد که صلاحیت‌های یک رهبر یادگیری در دو مضمون پیش سازمان دهنده، یاددهی-یادگیری و سازمانی

مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم فقط از طریق تجربه و عمل قابل حصول است، همانگونه که تربیت معلم در همه نظام‌ها اثرات مثبت و قابل ملاحظه خود را نشان داده است اثربخشی در مدیریت و رهبری آموزشی نیز از طریق جذب تربیت و به کارگیری افرادیکه مستعد و شایسته ایفای چنین نقشی باشند، تحقق خواهد یافت (نظری راد، ۱۴۰۰).

برای اینکه مدیران عملکرد مناسبی داشته باشد باید مهارت‌های مورد نیاز را کسب نمایند. پرداختن به نیازهای مهارتی مدیران، تبیین وضعیت موجود آنان و طبقه بندی اولویت نیازها، موضوعی است که ضرورت پژوهش با بهره گیری از الگوی نیازسنجی مدیران را مورد توجه قرار می دهد (ژیان پور، ۱۳۹۴). رشد و توسعه نظام‌های آموزشی یکی از وجوه مشخص عصر ماست. آموزش و پرورش با انسان سر و کار دارد و چون انسان موجودی پیچیده است از این رو، نظام آموزشی به ایفای دشوارترین و پرمسئولیت ترین وظایف اجتماعی اشتغال دارد. به لحاظ اهداف مندرج در اسناد بالادستی، اهمیت و نقش مدیران آموزشی در کشور ما که از نظر منابع طبیعی و نیروی انسانی بالقوه برخوردار بوده، جایگاه ویژه داشته و توجه بدان، بیش از پیش احساس می‌گردد. از طرف دیگر، به نظر می‌رسد که هر برنامه‌ای که برای تربیت مدیر آموزشی تهیه و اجرا می‌شود، در چهارچوب کلی خود، حتی‌الامکان باید ناظر به ایجاد همه یا بخشی از مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز باشد و از آنجا که مهارت‌ها و توانایی‌هایی قابل توسعه بوده و ضرورتاً ذاتی نمی‌باشند و معیار اصلی ماهر بودن بایستی "عملی مؤثر برای انجام کار تحت شرایط مختلف" باشد لذا توجه به مهارت و توانایی مورد نیاز مدیران آینده، همراه بامحتوا و ابزارهای آموزشی مورد نیاز در طراز جهانی و همراهی و حتی پیشگامی در مسیر تغییر و تحولات، یک ضرورت برای موسسات بویژه سازمانهای آموزشی می‌باشد. این پژوهش در راستای پاسخ به سوال اینکه؛ توانمندی مطلوب سازمان آموزشی (مدارس آینده) از مدیران آموزشی (بالحاظ روندهای تغییر و تحولات آینده) شامل چه مولفه‌ها و مهارت‌هایی خواهد بود؟ همچنین تحقق ضرورت‌هایی که بدانها اشاره شد، با هدف شناسائی مولفه‌ها و ویژگی‌های مدیران آموزشی مطلوب مدارس آینده با تعیین اولویت هرکدام از آنها انجام می‌شود.

پیشینه

توانمندسازی مدیران مدارس در واقع حمایت از یک الگوی رهبری جدید آموزشی است که در آن فرایند تغییرات تسهیل میگردد، تصمیم گیریها سرعت می‌یابد، تشریک مساعی ترویج

۵) مدیران در امر بهبود بخشیدن کیفیت برنامه‌های آموزشی نقش فعالانه‌ای ایفا می‌کنند.

۶) رضایت مدیران آموزشی، از طریق کسب حقوق مطلوب، امکانات، تسهیلات، کمک‌های دفتری و وسایل حاصل می‌شود.

۷) مدیران با انگیزه‌هایی از قبیل: کار کردن با مشاوران، حضور در جلسات تخصصی آموزشی و مطالعه مسایل و مشکلات منطقه آموزشی، علاقمندی و اشتیاق بیشتری به کار پیدا می‌کنند (رحمانپور، پارسانزاد و بلندی، ۱۳۹۵).

واضح است که مدیران و رهبران نقش اساسی در زمینه سازی و ایجاد تغییرات ایفا می‌کنند آنها باید با هوشیاری و دوراندیشی، جو و شرایط مناسب و مطلوبی برای تغییر و توسعه در محیط‌های آموزشی فراهم آورند (شیرازی، ۱۳۹۲).

در تعیین استراتژی حرکت آموزش و پرورش، باید به دنبال یافتن راه‌هایی برای ایجاد ساختارهای اجرایی مردم سالار و جلب مشارکت عمومی و استفاده از همه قابلیت‌ها و امکانات جامعه و افزایش ظرفیت‌ها بود تا زمینه‌ای فراهم شود که کلیه نخبگان فکری و اندیشمندان و صاحب‌نظران مسائل فرهنگی و سیاسی خود را در امر تعلیم و تربیت و در نظام آموزشی کشور سهم بداندند. در چنین سیستمی کلیه عناصر تأثیرگذار در جامعه برای ایجاد یک محیط برانگیزاننده و بالنده در جهت تحقق اهداف و برنامه‌های آموزش و پرورش کار می‌کنند و به منظور بهتر بودن و بهتر شدن و ارائه خدمات آموزشی باکیفیتی برتر، مشارکت فعال دارند.

آموزش و پرورش به لحاظ نوع کار و مکانیزم اثرگذاری آن بر بنیاد جامعه، برنامه‌ریزی‌ها و تصمیمات آن خیلی سریع مورد قضاوت افکار عمومی، بازنگری جامعه و تجزیه و تحلیل نخبگان و اندیشمندان قرار می‌گیرد به همین خاطر مسؤولین تصمیم‌ساز در آموزش و پرورش باید با شناسایی و تبیین ارتباط ارگانیک موجود بین عوامل، شرایط و زمینه‌های تأثیرگذاری بر برنامه‌ریزی‌های فرهنگی و آموزشی و کنترل کارآمد برنامه‌ها، مواظب بازخورد فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های خود باشند و هرگونه طرح و برنامه را با محک دیدگاه‌های صاحبان فکر و اندیشه سنجش و ارزیابی نمایند. تا زمانی که خط‌مشی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها متکی بر ارزشیابی و ارزیابی نظام‌یافته نباشد و برنامه‌ها با دور تند بازنگری نشده و کیفیت برنامه‌ریزی‌ها کنترل نشود نه فقط موجب پیشرفت نمی‌گردد بلکه در برابر خیلی از واقعیت‌های موجود در جامعه و حتی نوآوری‌های علمی و فنی و باورهای نوین مقاومت می‌کند (صبوری خسروشاهی، ۱۳۸۹).

خلاصه می‌گردد. مضمون پیش سازمان دهنده یاددهی-یادگیری دارای چهار مضمون پایه، یادگیری خالق، مهارت‌های زندگی و شغلی، مهارت‌های اطلاعات رسانه‌ای و تکنولوژی و مهارت‌های قرن بیست و یکم است. مضمون پیش سازمان دهنده سازمانی دارای چهار مضمون پایه تعیین خط مشی، مدیریت منابع انسانی، محیط یادگیری، استانداردسازی و سنجش عملکرد است. در آفریقای جنوبی نیز اسمیت و جرلینگ (۲۰۰۶)، در پژوهشی با هدف شناسایی ابعاد توانمندسازی مدیران مدارس، نقش مؤلفه‌های مهمی چون تصمیم سازی، رشد حرفه‌ای، منزلت و موقعیت، دانش و مهارت، استقلال و تأثیر را در توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی مورد تأیید قرار دادند. مدارک و شواهد نشان می‌دهد که هرچند مدیران مدارس کشورهای مورد مطالعه از شیوه‌هایی متناسب با بافت و زمینه فرهنگی موجود در کشور خود استفاده میکنند، اما در تمام آنها مدیر به عنوان عنصر کلیدی در موفقیت مدرسه دیده میشود. هرچند در برخی پژوهش‌ها نقش مدیر به طور غیرمستقیم بر پیشرفت تحصیلی مشخص شده بود (هالینگر و هک، ۱۹۹۶؛ کاتون، ۲۰۰۳؛ لیت وود و همکاران، ۲۰۰۸؛ دیوید گیور، ۲۰۱۷).^۱

از بین انواع مدیریت، مدیریت بر سازمانهای آموزش و پرورش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و نقش استراتژیک دارد. زیرا تمام اهداف و عوامل این سازمانها انسانی است و رسالت آنها، از یکسو تبدیل انسان‌های خام به انسان‌های صنعتگر، خلاق، خودآگاه و رشد یافته است و از سوی دیگر، تأمین کننده نیازهای نیروی انسانی جامعه در بخشهای فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است (تجربه کار، ۱۳۷۸). «باری^۲» در مورد عواملی که در روحیه مدیران تأثیر دارند، پژوهشی دارد که از طریق مصاحبه در ایالت نیویورک آزموده است. بررسی نتایج «باری» روشن می‌کند، هفت عاملی که با روحیه عالی مدیران ارتباط دارد عبارتند از:

- ۱) مدیران به کسب اطلاعاتی نیازمندند که بیشتر آنها را متوجه نقش تعلیم و تربیت در جامعه کند.
- ۲) رابطه‌ی میان مدیر و اعضای که او را منصوب می‌کنند، بوسیله‌ی همکاری و احترام متقابل مشخص می‌شود.
- ۳) رابطه میان مدیران یک منطقه‌ی آموزشی، بر آزادیهای عقاید، احترام متقابل و محترم شمردن شخصیت آنان مبتنی است.
- ۴) مقام و اعتبار اجتماعی مدیران در میان افراد به شرکت ایشان در جلسات گوناگون جامعه ارتباط دارد.

² Barry

¹ David Gurr

سیاست‌های سازمانی خود بردارد. طبق تحقیقاتی که موسسه (DAE)^۲ در سال ۲۰۱۹ انجام داده است، بیش از دو سوم از مشاغل کشور استرالیا تا سال ۲۰۳۰ صرفاً بر اساس مهارت‌های نرم اداره خواهند شد. این موضوع در پی پیشرفت هوش مصنوعی و اقتصادی بودن اتوماسیون برای دولت‌ها مورد بررسی قرار گرفته است و دور نیست زمانی که تنها تفاوت کلیدی انسان با این الگوریتم‌های قدرتمند، صرفاً بر اساس مهارت‌های نرم و قوه ارتباطی باشد. همچنین در این پژوهش، مولفه‌های زیر بعنوان مهم‌ترین مهارت‌های نرم مورد نیاز مدیران برجسته شده‌اند:

۱- مهارت‌های ارتباطی (قبل و بعد از شروع فعالیت حرفه-ای) ۲- کارگروهی ۳- حل مسئله ۴- مدیریت زمان ۵- تفکر انتقادی ۶- تصمیم‌گیری ۷- مدیریت استرس و تعارضات ۸- تطبیق‌پذیری ۹- رهبری ۱۰- خلاقیت و ایده‌پردازی ۱۱- انتقادپذیری ۱۲- آشنایی با کدهای اخلاقی (آکادمی آمانج، ۱۳۹۶).

سرعت تغییر و تحولات، رقابت، مشتریان مطلع و فهیم و نوآوری‌های روزافزون، چالش‌ها و عدم قطعیت‌های جدی پیش روی سازمان‌ها در آینده می‌باشد که ضرورت توجه ویژه به موضوع مدیریت دانش و سازگاری آن با شرایط آینده را اثبات می‌کند. چنانچه در مسیر تعالی مدیریت دانش در یک سازمان، فاقد نگاه آینده‌پژوهی باشیم، اقدامات توسعه‌ای مدیریت دانش علاوه بر ناتوانی در حل مسئله، نفعی بر پایه نیازهای دانشی آینده نیز نخواهد داشت. هر دو مفهوم آینده‌پژوهی و مدیریت دانش درباره شناسایی پیچیدگی و پویایی برخاسته از محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها بوده و به نیازمندی دانشی مدیران برای تصمیم‌گیری در چنین محیط‌هایی می‌پردازند. (رستگار و فرخی زاده، ۱۳۹۹). در پژوهش شمس‌الدینی، فولادی قلعه، (۱۴۰۰)، با طرح معیار زمان در تقسیم‌بندی سواد، سواد آینده به نسبت سواد گذشته و سواد اکنون و به عنوان مهارتی ضروری برای انسان ایرانی در قرن ۱۵ خورشیدی طرح و بررسی شده است.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و بر مبنای مطالعات آمیخته (کیفی و کمی) انجام شده است.

بخش کیفی پژوهش با متد تحلیل مضمون انجام شده است. روش تحلیل مضمون فرآیندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی

در بررسی، سمنانی (۱۳۹۲) برای انجام یک برنامه ریزی جامع و مناسب و آن هم در سطح کلان، با این هدف که نظام آموزش و پرورش بتواند در جهت افزایش بهره‌وری فرایندهای خود گام بردارد، استفاده از مدل برنامه ریزی استراتژیک (SWOT)^۱ با هدف برآورد وضعیت در محیط داخلی و خارجی نظام آموزش و پرورش ضروری است. با تنظیم چنین مدلی برای نظام آموزش و پرورش، استفاده از چهار دسته استراتژی زیر امکان پذیر می‌گردد:

- ۱) راهبردهای حداکثر استفاده‌ی فرصت‌های محیطی با به‌کارگیری نقاط قوت نظام آموزش و پرورش (استراتژی تهاجمی SO).
- ۲) راهبردهای حداکثر استفاده از نقاط قوت سازمان و نظام آموزش و پرورش برای جلوگیری از رویارویی با تهدیدها (استراتژی ST).
- ۳) راهبردهای استفاده از فرصت‌های موجود برای جبران نقاط ضعف موجود در نظام آموزش و پرورش (استراتژی WO).
- ۴) راهبردهایی برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (استراتژی تدافعی WT).

در پژوهش، حسینی، آرمان و احمدی قلاتی (۱۳۹۴) رهبری نرم را هدایت از طریق مهارت‌های نرم و مردمی که شامل ترکیبی از مهارت‌های نرم، مهارت‌های سخت و رهبری دانسته‌اند و آورده‌اند که تأکید رهبری نرم بر ارزشمندی منابع انسانی است که عواطف و احساسات کارکنان را به صورت موفقیت‌آمیز رهبری می‌کند و بر شخصیت، نگرش و رفتار تمرکز داشته و حس اهمیت را به افراد می‌دهد. در پژوهش (ستاری، ابراهیمی و حیدری، ۱۳۹۴) آورده شده است که وجود مهارت سیاسی لازم در مدیران، باعث کاهش استرس و فشارهای روانی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و مدیر سازمان می‌شود. در پژوهش ستاری، ابراهیمی و حیدری (۱۳۹۴) وجود مهارت سیاسی لازم در مدیران، باعث کاهش استرس و فشارهای روانی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و مدیر سازمان می‌شود. در پژوهش رسول پور، محمودی فر و شیخ شرفی (۱۳۹۳) نشان می‌دهد که بین مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی مدیران و عملکرد معلمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و مهارت‌های ادراکی از ارتباط قوی تری نسبت به دیگر مهارت‌ها با عملکرد معلمان برخوردار است، پیشنهاد شده که اداره آموزش و پرورش با برگزاری دوره‌های تخصصی به منظور ارتقای سطح دانش مهارت‌های مدیریتی مدیران، بتواند گامی مهم در رسیدن به

² deloitte access economics

¹ Strength.Weakness.Treat.Opportunity

PLS3 و از فن مدل‌یابی معادلات ساختاری جهت بررسی برآزش مدل تحقیق با داده‌های جمع‌آوری شده استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش:

بخش کیفی

در بررسی و تحلیل پاسخ‌های سوال اصلی پژوهش؛ ویژگی‌هایی مدیران مطلوب مدارس آینده شامل چه مولفه‌هایی خواهند بود؟ عبارت دیگر اولویت در توانمندسازی مدیران آموزشی، به لحاظ روندهای تغییر و تحولات آینده، شامل چه مولفه‌ها و مهارت‌هایی خواهد بود؟ یافته‌های این بخش (کیفی) از ویژگی‌های مدیران آموزشی، به شرح مقوله‌های مندرج در جدول شماره یک آمده است.

مطابق نمونه‌هایی از یافته‌ها همانطوریکه در جدول شماره (۲) مندرج می‌باشد ۵۰ مولفه فرعی مطلوب مدارس آینده در ۴ نوع مهارت و ویژگی‌های مورد نیاز مدیران آموزشی بعنوان مضامین اصلی شامل مهارت‌های فنی - تخصصی، انسانی، ادراکی و مهارت‌های نرم دسته بندی شده است. که فراوانی مضامین اصلی نیز در جدول شماره (۳) آمده است. جدول شماره (۳) نشان می‌دهد که نیاز به مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های نرم، مهارت‌های فنی - تخصصی و انسانی به ترتیب با بیشترین فراوانی مورد توجه قرار گرفته‌اند.

تبدیل می‌کند. (کلارک و براون^۱، ۲۰۰۶) تحلیل مضمون روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌هاست که داده‌ها را سازماندهی و با جزئیات توصیف می‌کند و می‌تواند فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را تفسیر نماید (کمالی، ۱۳۹۷). لذا داده‌ها به طریق سه قسمتی روش فوق، (مرحله، گام و اقدام) تجزیه، توصیف ادغام و کدگذاری شده است. جامعه آماری علاوه بر مطالعه و تحلیل اسناد، مقالات، رساله‌ها، مشاهده و پیاده‌سازی ویدئوهای سخنرانی و کنفرانس - های آموزشی، طرح‌ها و گزارش‌های پژوهشی مرتبط با موضوع مورد پژوهش و قابل دسترسی و انجام مصاحبه با صاحب نظران به تعداد ۲۰ نفر مورد بررسی قرار گرفته و شواهد گفتاری بطریق کدگذاری اولیه و ثانویه روش تحلیل مضمون مقوله بندی شده - اند. بخش کمی قسمت مربوط به مولفه‌های مدیران، با تدوین پرسشنامه دوستونی ۲۵ سوالی محقق ساخته، از نتایج مطالعه بخش کیفی از مولفه‌های مربوط به توانمندی و مهارت‌های مدیران آموزشی، در مقایسه وضع موجود و وضع مطلوب آینده، و اجرای آن در بین مدیران متوسط دوره دوم مدارس شهر اردبیل انجام شده است جامعه آماری شامل همه مدیران مذکور بوده لذا پرسشنامه به همه آنها ارسال شده است. برای پاسخگویی به سوالات تحقیق و نتیجه‌گیری از روش‌های آماری و آزمون‌های متفاوت با استفاده از نرم‌افزار SPSS25 و Smart

جدول ۱- نمونه‌هایی از کدبندی اولیه مضامین و مقوله‌ها (یافته‌هایی از بخش کیفی از ویژگی‌های مدیران آموزشی)

ردیف	کدمنبع	مفهوم	متن گفتاری
۱	۹۴	مدیر موفق مهمترین عامل بقا و تربیت در هزاره سوم در فضای آموزش و تربیت در هزاره سوم در فضای رقابت و تغییر	در هزاره سوم کارکرد دستگاه تعلیم و تربیت به عنوان مهمترین عامل بقا و رقابت در فضای متغیر و متحول با برخورداری از یک مدیریت موفق در یک نظام تعلیم و تربیت پویا، باکیفیت و پیشرفته مورد انتظار است.
۲	۹۵	درک بیشتر، تغییرات پرشتاب اجتماعی، توسعه حرفه‌ای و نیازهای تخصصی، خودکارآمدی	صاحب نظران در ارزیابی ابعاد آموزشی معتقدند، آموزش و پرورش با چالش‌های جدی مانند تأثیرات فناوری و خودکارآمدی، تغییرات پرشتاب اجتماعی و فرایند رو به رشد توسعه حرفه‌ای، روبروست تا بتواند نیازهای تخصصی را بیشتر درک کند و به مشکلات بهتر پاسخ دهد.
۳	۱۶۹	توجه به رهبری تیمی (ویژگی برجسته مدرسه موفق)	آنچه (در بررسی‌های تطبیقی مدارس موفق) جالب توجه است این است که در بیشتر این مدارس از تشکیل تیم رهبری بهره گرفته شده بود. چراکه هیچکس نمیتواند به تنهایی به مسائل کل مدرسه رسیدگی نماید. همچنین در این نوع رهبری مجال بیشتری برای مانور معلمان ایجاد میگردد.
۴	۱۷۰	توجه به تعهدکارکنان در کنار رهبری تیمی (ویژگی برجسته مدرسه موفق)	توزیع رهبری بدون وجود پیش نیازهایی مانند کارکنان متعهد نمیتواند باعث پیشرفت کار در مدرسه باشد. از این رو توجه به تعهد نیز از ویژگی‌های با اهمیت در موفقیت مدارس بوده است.
۵	۱۷۱	توجه به نقش کلیدی عنصر مدیریت مدرسه در بکارگیری	مدارک و شواهد نشان میدهد که هرچند مدیران مدارس کشورهای مورد مطالعه از شیوه‌هایی متناسب با بافت و زمینه فرهنگی موجود در کشور خود استفاده میکنند، اما در تمام

¹ Braun & Clarke

ردیف	کد منبع	مفهوم	متن گفتاری
		شیوه‌های متناسب با بافت و زمینه فرهنگی موجود	آنها مدیر به عنوان عنصر کلیدی در موفقیت مدرسه دیده میشود. هرچند در برخی پژوهش‌ها نقش مدیر به طور غیرمستقیم بر پیشرفت تحصیلی مشخص شده بود.
۶	۱۷۴	انتخاب سبک‌های رهبری توزیعی و تحولگرا و مشارکتی سبک برجسته مدیران موفق	سبک رهبری توزیعی و تحولگرا، در همه کشورها مورد توجه قرار گرفته است. پس از آن ایجاد زمینه برای همکاری بیشتر و مشورت با همکاران و مشاوران و در نتیجه کاهش وظایف مدیر از مواردی است که بیشتر به آنها اشاره شده است.
۷	۱۹۳	مدیریت ساختارهای در حال تغییر	ساختار در حال تغییر همراه با ادغام فناوری‌های جدید و رویکردهای جدید آموزشی (ساختار در حال تغییر).
۸	۲۱۲	توانایی تولید سیستم‌های آموزشی نسل بعدی	شیوه‌های مهم و برجسته، رهبران جدید موضوع اصلی معماری آموزش جهانی، کاهش تنش‌ها در سطوح محلی، ملی و فراملی، شکل‌گیری تولید سیستم‌های آموزشی نسل بعدی
۹	۲۲۶	توانایی ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد دینامیکی	سیستم ارزیابی عملکرد در آموزش و پرورش آینده امکان ارزیابی دینامیکی، توسعه شخصیت طبق سناریوی پیشنهادی فردی و تلاش برای دستیابی به موفقیت رفتار حرفه‌ای، سبک زندگی و مهارت‌های شهروندی.
۱۰	۳۴۲	دارای دانش و توانایی وسیع مدیریتی	مدیران آینده لازم است انسان‌هایی دارای دانش وسیع مدیریت و به ویژه دانش روانشناسی و جامعه‌شناسی باشند و افق زیبایی جامعه دینی را بتوانند برای دانش آموزان ترسیم نمایند. توانایی درک و هدایت متعلمین دارای گرایش‌های مختلف و بکارگیری منابع انسانی و مادی را داشته باشند. طبیعی است تجربه و کارورزی کافی برای تبدیل توانایی‌های فوق به مهارت‌ها را هم باید دارا باشند.
۱۱	۲۷۰	یافتن روشهای ارزانتر آموزش	مدیران مداس آینده باید به دنبال یافتن روشهای ارزانتر آموزش باشند
۱۲	۲۷۱	آموزش و همگامی با تحولات	الزام آموزش به همگام با تحولات اجتماعی جهت دستیابی به تعیین مقصود واقعی آموزش
۱۳	۲۷۶	توانایی وقدرت آینده نگری	مدیران باطیفی از آینده‌های تحصیلی ممکن به طرز انتقادی مواجه هستند
۱۴	۳۹۴	توانایی ایجاد آرامش شخصیت قوی و آرام و مقتدر، ارتباطات با دانش آموزان و معلمان و اولیا و مطلع از نیازهای نسل آینده	مدیران در صورتی می‌توانند در آینده نقش خود را به نحو مطلوب ایفا نمایند که آرامش را در سازمان یا مدرسه خود ایجاد نمایند زیرا شرط آموزش آرامش است و این امر هم مستلزم شخصیت قوی و آرام و مقتدر یک مدیر توانمند می‌باشد که بتواند ارتباطات خود را با دانش آموزان و معلمان و اولیا تقویت و بهبود بخشد و از نیازهای نسل آینده و دانش آموزانش مطلع باشد
۱۵	۳۹۵	شخصیتی آگاه به اصول تعلیم و تربیت و روان شناسی تربیتی و اهداف تربیتی را در مدرسه به صورت اثربخش و درست به اهداف رفتاری تبدیل نماید و کارکنان وی از حضور در مدرسه، حس بهتر و آرامش بخش زمان مند و مکان مند در مدرسه	به اصول تعلیم و تربیت و روان شناسی تربیتی و شخصیتی آگاه بود و یک فرد زمان مند و مکان مند در مدرسه باشد تا بتواند اهداف تربیتی را در مدرسه به صورت اثربخش و درست به اهداف رفتاری تبدیل نماید و کارکنان وی از حضور در مدرسه، حس بهتر و آرامش بخش تری داشته باشند.
۱۶	۳۹۶	تسلط مدیریت مدرسه بر فناوری اطلاعاتی و ارتباطی منطبق بر استانداردهای تربیتی بروز	میزان تسلط مدیریت مدرسه بر فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز قش بسزایی در ایجاد یک مدرسه منطبق بر استانداردهای تربیتی بروز را خواهد داشت. در کل مدرسه بمانند یک ماشین اتوبوس می‌باشد که معلمان موتور محرکه دانش آموزان سرنشینان و مدیر راننده آن است سالم به مقصد رسیدن این اتوبوس به هر سه این عنصر بستگی دارد.
۱۷	۴۴۲	دانش مسلط به فنون مدیریت	مدیران از نظر دانش مسلط به فنون چهارگانه مدیریت برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و ارزشیابی باشند
۱۸	۴۴۱	توانایی احراز شایستگی از میان معلمان با سابقه	باید مدیران بر اساس اهداف و محتوا از معلمان با سابقه و حسن خلق انتخاب گردد
۱۹	۴۴۳	توانایی برقراری ارتباط موثر	مدیر توانایی برقراری ارتباط موثر با معلمان، دانش آموزان، اولیا و بالادستان ... باشد
۲۰	۴۷۶	سرعت تغییر و تحول در جوامع، پیچیدگی نقش مدیران مدارس	پیشرفت و تحولات سریع علمی، فرهنگی و فناوری در جهان کنونی سبب تمایز دوران فعلی با جهان گذشته شده است. به گونه‌ای که هم تعریف مفاهیم و هم انتظار از نقشه‌ها دچار تغییرات عمده‌ای شده است، تغییرات جهانی و تغییر در جوامع، پیچیدگی نقش مدیران مدارس را تشدید کرده است

جدول ۲- کدبندی ثانویه مضامین و مقوله‌ها، یافته‌های بخش کیفی از ویژگی‌های مدیران آموزشی

ردیف	کدمنبع	مقوله	مفهوم	متن گفتاری
۱	۹۴	مدیران با مهارت‌های نرم	مدیر موفق مهمترین عامل بقا و تعلیم و تربیت در هزاره‌ی سوم در فضای رقابت و تغییر	در هزاره سوم کارکرد دستگاه تعلیم و تربیت به عنوان مهمترین عامل بقا و رقابت در فضای متغیر و متحول با برخورداری از یک مدیریت موفق در یک نظام تعلیم و تربیت پویا، باکیفیت و پیشرفته مورد انتظار است
۲	۹۵	مهارت‌های ادراکی	درک بیشتر، تغییرات پرشتاب اجتماعی، توسعه حرفه‌ای و نیازهای تخصصی، خودکارآمدی	صاحب‌نظران در ارزیابی ابعاد آموزشی معتقدند، آموزش و پرورش با چالش‌های جدی مانند تأثیرات فناوری و خودکارآمدی، تغییرات پرشتاب اجتماعی و فرایند رو به رشد توسعه حرفه‌ای، روبروست تا بتواند نیازهای تخصصی را بیشتر درک کند و به مشکلات بهتر پاسخ دهد.
۳	۱۶۹	مهارت‌های انسانی	توجه به رهبری تیمی (ویژگی برجسته مدرسه موفق)	آنچه (در بررسی‌های تطبیقی مدارس موفق) جالب توجه است این است که در بیشتر این مدارس از تشکیل تیم رهبری بهره گرفته شده بود. چراکه هیچکس نمیتواند به تنهایی به مسائل کل مدرسه رسیدگی نماید. در این نوع رهبری مجال بیشتری برای مانور معلمان ایجاد میگردد.
۴	۱۷۰	مهارت‌های انسانی	توجه به تعهدکارکنان در کنار رهبری تیمی (ویژگی برجسته مدرسه موفق)	توزیع رهبری بدون وجود پیش نیازهایی مانند کارکنان متعهد نمیتواند باعث پیشرفت کار در مدرسه باشد. از این رو توجه به تعهد نیز از ویژگی‌های با اهمیت در موفقیت مدارس بوده است.
۵	۱۷۱	مهارت‌های نرم	توجه به نقش کلیدی عنصر مدیریت مدرسه در بکارگیری شیوه‌های متناسب با بافت و زمینه فرهنگی موجود	مدارک و شواهد نشان میدهد که هرچند مدیران مدارس کشورهای مورد مطالعه از شیوه‌هایی متناسب با بافت و زمینه فرهنگی موجود در کشور خود استفاده میکنند، اما در تمام آنها مدیر به عنوان عنصر کلیدی در موفقیت مدرسه دیده میشود. هرچند در برخی پژوهش‌ها نقش مدیر به طور غیرمستقیم بر پیشرفت تحصیلی مشخص شده بود.
۶	۱۷۴	مهارت‌های انسانی	انتخاب سبک‌های رهبری توزیعی و تحولگرا و مشارکتی سبک برجسته مدیران موفق	سبک رهبری توزیعی و تحولگرا، در همه کشورها مورد توجه قرار گرفته است. پس از آن ایجاد زمینه برای همکاری بیشتر و مشورت با همکاران و مشاوران و در نتیجه کاهش وظایف مدیر از مواردی است که بیشتر به آنها اشاره شده است.
۷	۱۹۳	مهارت‌های نرم	مدیریت ساختارهای در حال تغییر	ساختار در حال تغییر همراه با ادغام فناوری‌های جدید و رویکردهای جدید آموزشی (ساختار در حال تغییر)
۸	۲۱۲	مهارت‌های نرم	توانایی تولید سیستم‌های آموزشی نسل بعدی	شیوه‌های مهم و برجسته، رهبران جدید موضوع اصلی معماری آموزش جهانی، کاهش تنش‌ها در سطوح محلی، ملی و فراملی، شکل‌گیری تولید سیستم‌های آموزشی نسل بعدی
۹	۲۲۶	مهارت‌های نرم	توانایی ایجاد سیستم ارزیابی عملکرد دینامیکی	سیستم ارزیابی عملکرد در آموزش و پرورش آینده امکان ارزیابی دینامیکی، توسعه شخصیت طبق سناریوی پیشنهادی فردی و تلاش برای دستیابی به موفقیت رفتار حرفه‌ای، سبک زندگی
۱۰	۳۴۲	مهارت‌های ادراکی	دارای دانش و توانایی وسیع مدیریتی	مدیران آینده لازم است انسان‌هایی دارای دانش وسیع مدیریت و به ویژه دانش روانشناسی و جامعه‌شناسی باشند و افق زیبای جامعه دینی را بتوانند برای دانش آموزان ترسیم نمایند. توانایی درک و هدایت متعلمین دارای گرایش‌های مختلف و بکارگیری منابع انسانی و مادی را داشته باشند. طبیعی است تجربه و کارورزی کافی برای تبدیل توانایی‌های فوق به مهارتها را هم باید دارا باشند.
۱۱	۲۷۰	توانایی فنی و تخصصی	یافتن روشهای ارزانتر آموزش	مدیران مداس آینده باید به دنبال یافتن روشهای ارزانتر آموزش باشند
۱۲	۲۷۱	مهارت‌های ادراکی	آموزش و همگامی با تحولات	الزام آموزش به همگام با تحولات اجتماعی جهت دستیابی به تعیین مقصود واقعی آموزش

ردیف	کدمنبع	مقوله	مفهوم	متن گفتاری
۱۳	۲۷۶	مهارت‌های ادراکی	توانایی وقدرت آینده نگری	مدیران با طیفی از آینده‌های تحصیلی ممکن به طرز انتقادی مواجه هستند.
۱۴	۳۹۴	مهارت‌های انسانی	توانایی ایجاد آرامش شخصیت قوی و آرام و مقتدر، ارتباطات با دانش آموزان و معلمان و اولیا و مطلع از نیازهای نسل آینده	مدیران در صورتی می‌توانند در آینده نقش خود را به نحو مطلوب ایفا نمایند که آرامش را در سازمان یا مدرسه خود ایجاد نمایند زیرا شرط آموزش آرامش است و این امر هم مستلزم شخصیت قوی و آرام و مقتدر یک مدیر توانمند می‌باشد که بتواند ارتباطات خود را با دانش آموزان و معلمان و اولیا تقویت و بهبود بخشد و از نیازهای نسل آینده و دانش آموزانش مطلع باشد.
۱۵	۳۹۵	توانایی فنی و تخصصی	توانایی در تحقق و تبدیل اثربخش اهداف تربیتی به رفتاری	به اصول تعلیم و تربیت و روان شناسی تربیتی و شخصیتی آگاه بود و یک فرد زمان مند و مکان مند در مدرسه باشد تا بتواند اهداف تربیتی را در مدرسه به صورت اثربخش و درست به اهداف رفتاری تبدیل نماید و کارکنان وی از حضور در مدرسه، حس بهتر و آرامش بخش تر
۱۶	۳۹۶	توانایی فنی و تخصصی	تسلط مدیریت مدرسه بر فناوری اطلاعاتی و ارتباطی منطبق بر استانداردهای تربیتی	میزان تسلط مدیریت مدرسه بر فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز قش بسزایی در ایجاد یک مدرسه منطبق بر استانداردهای تربیتی بروز را خواهد داشت.
۱۷	۴۴۲	توانایی فنی و تخصصی	دانش مسلط به فنون مدیریت	مدیران از نظر دانش مسلط به فنون چهارگانه مدیریت برنامه ریزی، سازماندهی، نظارت و ارزشیابی باشند.
۱۸	۴۴۱	توانایی فنی و تخصصی	توانایی احراز شایستگی از میان معلمان با سابقه	باید مدیران بر اساس اهداف و محتوا از معلمان با سابقه و حسن خلق انتخاب گردد.
۱۹	۴۴۳	مهارت‌های انسانی	توانایی برقراری ارتباط موثر	مدیر توانایی برقراری ارتباط موثر با معلمان، دانش آموزان، اولیا و بالادستان و... باشد.
۲۰	۴۷۶	مهارت‌های ادراکی	سرعت تغییر و تحول در جوامع، پیچیدگی نقش مدیران مدارس	پیشرفت و تحولات سریع علمی، فرهنگی و فناوری در جهان کنونی سبب تمایز دوران فعلی با جهان گذشته شده است. به گونه‌ای که هم تعریف مفاهیم و هم انتظار از نقشها دچار تغییرات عمده‌ای شده است، تغییرات جهانی و تغییر در جوامع، پیچیدگی نقش مدیران مدارس را تشدید کرده است.

جدول ۳- فراوانی مضامین اصلی و ابعاد مهارت‌ها: (مهارت‌های نرم: ادراکی، انسانی و فنی تخصصی) به نقل از جدول ۱-۱

ردیف	فراوانی کدها	کدهای منابع	فراوانی و ابعاد مهارت‌ها	پدیده اصلی
۱	۵۰	۱۱۶۹/۱۰۳ الی ۲/۳۲۳/۲۲۶/۲۱۳/۲۱۲/۱۹۳/۱۷۶ الی ۲۷/۲۷۱ الی ۲۶۹/۲۶۶/۲۶۵/۲۵۵/۳۴۹/۳۴۲/۳۳۶/۲۹/۴۴۲/۴۴۱/۴۲۲/۴۲۰/۴۱۵/۴۱۴/۳۹۶ الی ۳۹۴/۲۷۶/۴۴۳ الی ۴۷۸/۴۷۷/۴۷۶/۴۴۳	مهارت‌های فنی - تخصصی	ویژگی‌های مدیران آموزشی
			مهارت‌های انسانی	
			مهارت‌های ادراکی	
			مهارت‌های نرم	

یافته‌های بخش کمی

۱) شاخص ویژگی مدیران و نحوه مدیریت

بر اساس داده‌های مندرج در **Error! Reference source not found.** ۳-۲، وضع موجود متغیر مهارت‌های فنی و تخصصی از نظر افراد پاسخ دهنده دارای میانگین ۳/۱۵ و انحراف معیار ۰/۸۱۲ و وضع مطلوب آن دارای میانگین ۳/۵۲ و انحراف معیار ۰/۹۶۹ است. وضع موجود متغیر مهارت‌های انسانی از نظر افراد پاسخ دهنده دارای میانگین ۳/۲۱ و انحراف معیار ۰/۷۶۵ و وضع

مطلوب آن دارای میانگین ۳/۵۰ و انحراف معیار ۰/۹۹۱ است. وضع موجود متغیر مهارت‌های ادراکی از نظر افراد پاسخ دهنده دارای میانگین ۳/۱۶ و انحراف معیار ۰/۷۸۴ و وضع مطلوب آن دارای میانگین ۳/۴۶ و انحراف معیار ۰/۹۴۶ است. وضع موجود متغیر مهارت‌های نرم از نظر افراد پاسخ دهنده دارای میانگین ۳/۲۰ و انحراف معیار ۰/۷۹۳ و وضع مطلوب آن دارای میانگین ۳/۴۶ و انحراف معیار ۱/۰۳۵ است. وضع موجود شاخص ویژگی مدیران و نحوه مدیریت از نظر افراد پاسخ دهنده دارای

همانطور که از جدول ۲-۶ مشخص است، مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) در تمامی موارد بزرگتر از مقدار ۰/۵ است که نشان دهنده روایی متغیرهای پژوهش است. همچنین مقادیر پایایی ترکیبی در تمامی مولفه‌ها بزرگتر از مقدار ۰/۷ است. بنابراین پایایی پرسشنامه پژوهش مورد تایید است.

میانگین ۳/۱۳ و انحراف معیار ۰/۷۶۶ و وضع مطلوب آن دارای میانگین ۳/۴۷ و انحراف معیار ۰/۹۴۰ است. همانطور که از جدول ۲-۵ مشخص است، جذر میانگین واریانس استخراج شده هر متغیر پنهان از حداکثر همبستگی آن متغیر با متغیرهای پنهان دیگر است. که این خود بیان کننده روایی تشخیصی مناسب مدل اندازه گیری مورد بررسی می‌باشد.

جدول ۲-۳ تحلیل توصیفی شاخص ویژگی مدیران و نحوه مدیریت

موجود/مطلوب	متغیرهای پژوهش	تعداد	میانگین	انحراف معیار	بیشینه	کمینه	دامنه تغییرات
موجود	مهارت‌های فنی و تخصصی	۶۳	۳/۱۵	۰/۸۱۲	۵	۱/۳۳	۳/۶۷
	مهارت‌های انسانی	۶۸	۳/۲۱	۰/۷۶۵	۵	۱/۲۵	۳/۷۵
	مهارت‌های ادراکی	۶۳	۳/۱۶	۰/۷۸۴	۵	۱/۶۰	۳/۴۰
	مهارت‌های نرم	۶۵	۳/۲۰	۰/۷۹۳	۵	۱/۵۷	۳/۴۳
	ویژگی مدیران و نحوه مدیریت	۷۲	۳/۱۳	۰/۷۶۶	۵	۱/۳۳	۳/۶۷
مطلوب	مهارت‌های فنی و تخصصی	۶۳	۳/۴۷	۰/۹۶۹	۵	۱/۳۳	۳/۶۷
	مهارت‌های انسانی	۶۶	۳/۵۲	۰/۹۹۱	۵	۱/۲۵	۳/۷۵
	مهارت‌های ادراکی	۶۱	۳/۵۰	۰/۹۴۶	۵	۱/۴۰	۳/۶۰
	مهارت‌های نرم	۶۳	۳/۴۶	۱/۰۳۵	۵	۱/۱۴	۳/۸۶
	ویژگی مدیران و نحوه مدیریت	۷۲	۳/۴۷	۰/۹۴۰	۵	۱/۴۸	۳/۵۲

جدول ۲-۴ جدول مشخصات بارعاملی، پایایی مرکب و میانگین واریانس مدل اندازه‌گیری برای ویژگی‌های مدیران

سازه	گویه	بارعاملی	آماره معناداری	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
مهارت‌های فنی و تخصصی	w1	۰/۷۵۳	۳۱/۷۵۷	۰/۶۰۸	۰/۹۰۳	۰/۸۷۱
	w11	۰/۸۰۱	۲۹/۱۳۸			
	w2	۰/۷۰۲	۲۰/۱۱۳			
	w22	۰/۷۹۵	۴۴/۷۹۳			
	w23	۰/۷۹۷	۳۰/۶۸۸			
	w24	۰/۸۲۶	۴۷/۲۸۰			
مهارت‌های انسانی	w15	۰/۸۳۶	۴۱/۵۴۶	۰/۶۴۴	۰/۸۷۸	۰/۸۱۳
	w16	۰/۸۶۱	۵۰/۶۳۱			
	w21	۰/۸۲۰	۴۴/۸۲۵			
	w5	۰/۶۸۲	۱۵/۱۷۷			
مهارت‌های ادراکی	w12	۰/۸۱۸	۳۷/۱۰۹	۰/۵۹۲	۰/۹۳۵	۰/۹۲۳
	w14	۰/۷۷۹	۳۲/۵۰۴			
	w18	۰/۸۱۰	۳۹/۳۷۳			
	w25	۰/۶۸۴	۲۰/۸۵۹			
	w27	۰/۷۴۸	۲۵/۹۶۷			
	w3	۰/۷۷۶	۳۰/۱۳۸			
	w4	۰/۷۷۳	۳۵/۳۶۱			
	w6	۰/۸۰۶	۴۴/۶۴۲			
w7	۰/۶۹۲	۲۳/۹۴۷				

سازه	گویه	بارعاملی	آماره معناداری	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
مهارت های نرم	w8	۰.۷۹۷	۳۹.۱۱۳	۰/۶۰۰	۰/۹۱۲	۰/۱۸۸۶
	w10	۰.۸۰۹	۳۷.۸۳۴			
	w13	۰.۸۱۰	۳۳.۸۱۲			
	w17	۰.۸۴۲	۴۷.۳۸۴			
	w19	۰.۸۴۶	۵۱.۴۵۹			
	w20	۰.۷۷۵	۳۱.۶۶۳			
	w26	۰.۶۵۴	۱۸.۸۰۷			
	W9	۰.۶۵۸	۱۹.۰۳۱			

جدول ۲-۵ نتایج شاخص فورنل- لاکر برای آزمون روایی تشخیصی مدل اندازه گیری ویژگی‌های مدیران

	1	2	3	4
مهارت‌های ادراکی	۰.۷۷۰			
مهارت‌های انسانی	۰.۵۹۶	۰.۸۰۳		
مهارت‌های فنی و تخصصی	۰.۴۹۰	۰.۶۶۵	۰.۷۸۰	
مهارت‌های نرم	۰.۵۰۱	۰.۵۱۴	۰.۵۸۶	۰.۷۷۴

۲) ویژگی‌های مدیران

با توجه به نتایج جدول ۲-۶، سطح معناداری برای تمامی متغیرها در سطح ۰/۰۵ معنادار است که نشان دهنده تاثیر معنادار این متغیرها بر مدارس آینده است. همچنین با توجه به مقادیر بارهای عاملی مشخص است که مهارت‌های ادراکی با بار عاملی ۰/۹۶۸ بیشترین میزان تاثیرگذاری را بر مدارس آینده دارد. همچنین با توجه به شکل‌های ۱-۴ و ۲-۴، آماره معناداری برای ویژگی‌های مدیران برابر با ۹۲/۱۵۷ می‌باشد که بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ است و نشان دهنده تاثیر معنادار ویژگی‌های مدیران بر مدارس آینده است. با توجه به مقادیر بارهای عاملی مشخص است که ویژگی‌های مدیران از لحاظ میزان تاثیرگذاری بر برنامه درسی در رتبه اول تاثیرگذاری قرار دارد. آماره‌های توصیفی ویژگی‌های مدیران و مولفه‌های آن در دو وضعیت موجود و مطلوب در جدول زیر آورده شده است.

با توجه به جدول ۲-۷، در وضع موجود بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به مولفه مهارت‌های انسانی با میانگین ۳/۲۴ و در وضع مطلوب نیز بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به مهارت‌های انسانی با میانگین امتیاز ۳/۵۷ است. در جدول ۲-۸ با توجه به اینکه، نتایج آزمون ماخلی با $df=5$ و آماره کای دو ۰/۸۹۴ با $P\text{-value}=0/۹۹۵$ پیش فرض کروییت ماتریس کواریانس را تایید نمی‌کند، از آزمون سطر اول استفاده خواهد شد. سطح معناداری برای این آزمون کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ بوده که نشان از وجود تفاوت معنادار بین وضع موجود و مطلوب در حداقل یکی از مولفه‌های ویژگی‌های مدیران دارد ($p < 0/05$) با توجه به داده های جدول ۲-۹ و نتایج آزمون بونفرنی مشخص می‌شود که سطح معناداری در تمامی چهار مولفه کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ است که نشان از وجود تفاوت معنادار بین وضع موجود و وضع مطلوب است.

جدول ۲-۶ نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای تاثیرگذاری ویژگی‌های مدیران بر مدارس آینده

رتبه تاثیرگذاری	سطح معنی‌داری (P-value)	بار عاملی (β)	مسیر		ردیف
			به متغیر	از متغیر	
(۳)	۰/۰۰۱	۰/۹۵۴	ویژگی های مدیران	مهارت های فنی و تخصصی	۱
(۴)	۰/۰۰۱	۰/۹۴۹		مهارت های انسانی	۲
(۱)	۰/۰۰۱	۰/۹۶۸		مهارت های ادراکی	۳
(۲)	۰/۰۰۱	۰/۹۵۹		مهارت های نرم	۴

جدول ۲-۷. آماره توصیفی ویژگی‌های مدیران

وضع مطلوب		وضع موجود		متغیر
انحراف استاندارد	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین	
۰/۹۹۱	۳/۵۶	۰/۸۲۰	۳/۰۹	مهارت‌های فنی و تخصصی
۱/۰۲۸	۳/۵۷	۰/۷۹۲	۳/۲۴	مهارت‌های انسانی
۰/۹۵۴	۳/۵۴	۰/۸۰۸	۳/۱۷	مهارت‌های ادراکی
۰/۹۹۳	۳/۵۳	۰/۸۰۵	۳/۲۰	مهارت‌های نرم

جدول ۲-۸ نتایج آزمون آنالیز واریانس با اندازه تکراری برای مقایسه بین وضع موجود و مطلوب ویژگی‌های مدیران

شاخص‌ها	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	مقدار آماره F	سطح معناداری	اندازه اثر
فرض برقراری کروییت	۱۵/۴۲۹	۱	۱۵/۴۲۹	۸/۹۴۵	۰/۰۰۴	۰/۱۴۲
گرین هاوس-گیسر	۱۵/۴۲۹	۱	۱۵/۴۲۹	۸/۹۴۵	۰/۰۰۴	۰/۱۴۲
هوینه فلت	۱۵/۴۲۹	۱	۱۵/۴۲۹	۸/۹۴۵	۰/۰۰۴	۰/۱۴۲
حد پایین	۱۵/۴۲۹	۱	۱۵/۴۲۹	۸/۹۴۵	۰/۰۰۴	۰/۱۴۲

جدول ۲-۹ نتایج آزمون بونفرنی برای مقایسه وضع موجود و مطلوب مولفه‌های ویژگی‌های مدیران

متغیر	اختلاف میانگین‌ها	خطای استاندارد	سطح معناداری
مهارت‌های فنی و تخصصی	۰/۴۶۷	۰/۱۲۵	۰/۰۰۴
مهارت‌های انسانی	۰/۳۲۷	۰/۱۱۰	۰/۰۱۷
مهارت‌های ادراکی	۰/۳۶۹	۰/۱۱۹	۰/۰۰۷
مهارت‌های نرم	۰/۳۳۵	۰/۱۱۸	۰/۰۴۱

نتیجه گیری

در بررسی یافته‌های بخش کیفی از پاسخ سوال پژوهش، ویژگی‌ها و توانمندی‌های مدیریتی برای مدارس آینده در متغیرهای مهارتی (مهارت‌های فنی - تخصصی، انسانی، ادراکی، و نرم) اینها بوده‌اند: دارای صلاحیت حرفه‌ای با دانش وسیع مدیریتی، توانایی در ترسیم افق زیبای جامعه دینی، توانایی درک و هدایت متعلمین و... (P۳۴۲/۴)، شایستگی‌های رهبری، در دنیای کنونی بحث شایستگی‌های رهبری در مدارس مطرح است نه مدیریت، لذا اندک زمانی بجای مدیریت مدرسه، رهبریت مدرسه جایگزین خواهد شد (P۳۴۹/۵)، توانایی ایجاد آرامش، توانایی در برقراری ارتباط (P۳۹۴/۷)، شخصیتی آگاه به اصول تعلیم و تربیت و روان شناسی تربیتی زمان مند و مکان مند در مدرسه، توانایی در تبدیل اهداف تربیتی به رفتاری (P۳۹۵/۷)، تسلط مدیریت مدرسه بر فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد یک مدرسه منطبق بر استانداردهای تربیتی بروز (P۳۹۶/۷)، تحول گرا، آشنایی با فناوری‌های نوین، دانش تخصصی و مدیریت علمی، توانایی و مهارت برقراری ارتباط، مهارت فناورانه، مهارت ایجاد انگیزه در معلمان و کارکنان مدرسه (P۳۲۳/۱)، توانایی در

همگامی پیشرفت و تحولات و همراهی با روند توسعه علمی و فناوری (P۴۷۷/۹)، مدیر تاثیرگذار (کنش‌گرا)، توانا در شناخت ویژگی‌های محیطی، توانایی مدیریت ساختارهای در حال تغییر، انتخاب شیوه‌های مهم و برجسته، توجه به ویژگی‌های رهبران جدید موضوع اصلی معماری آموزش جهانی، مدیریت کاهش تنش‌ها در سطوح محلی، ملی و فراملی، طراحی نرم افزار الگوی جهانی "توسعه"، مدیریت "حالت‌های مجازی"، تبدیل اعتبار به سرمایه، مدیریت چالش گسترش ناهنجاری‌های اجتماعی، شک نسبت به آینده، آمادگی برای پذیرش ناشناخته‌ها، تبادل نظر، درک بهتر سیاست‌ها و تقویت اعتماد بنفس و تجربه، واگذاری بیشتر مسئولیت‌ها به مدارس، توجه به اهمیت منابع انسانی مقایسه‌ی منابع طبیعی، اتخاذ تصمیم برای مدیریت موثر و... از جمله مولفه‌هایی بوده‌اند که مورد شناسایی قرار گرفته‌اند. مطابق یافته‌های بخش کیفی همانطوریکه بطور نمونه در جداول شماره (۱) و (۲) مندرج می‌باشد ۵۰ مولفه فرعی مطلوب مدارس آینده در ۴ نوع مهارت و ویژگی‌های مورد نیاز مدیران آموزشی شامل مهارت‌های فنی - تخصصی، انسانی، ادراکی و مهارت‌های نرم دسته بندی شده است. جدول شماره (۳) نشان می‌دهد که نیاز

جدول ۲-۹ و نتایج آزمون بونفرنی مشخص می‌شود که سطح معناداری در تمامی چهار مولفه کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ است که نشان از وجود تفاوت معنادار بین وضع موجود و وضع مطلوب است.

یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات داخلی، حسینی، آرمان و احمدی قلاتی (۱۳۹۴)، ستاری، ابراهیمی و حیدری، (۱۳۹۴)، رسول پور، محمودی فر و شیخ شرفی (۱۳۹۳)، شمس الدینی، فولادی قلعه، (۱۴۰۰)، و در مطالعات خارجی با تحقیقاتی که موسسه (DAE)^۱ در سال ۲۰۱۹ در کشور استرالیا انجام داده است، همسوئی دارد. همچنین مطابق نتایج یافته‌های بخش کمی مهارت‌های ادراکی بیشترین میزان تاثیر گذاری بر مدارس آینده دارند و متغیرهای ویژگی مدیران تاثیر معناداری بر برنامه درسی و مدارس آینده داشته و تفاوت معنادار بین وضع موجود و مطلوب قابل مشاهده می‌باشد.

در این پژوهش علاوه بر احصاء مولفه‌هایی در حوزه‌ی مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی- تخصصی، مولفه‌های جدیدی نیز با عنوان مهارت‌های نرم جزء مهارت‌های جدید و قابل تامل برای مدیران آموزشی آینده مطرح شده است.

ضمن سپاس از اساتید راهنما، با توجه به ابعاد یافته‌های این مطالعه، انجام پژوهش درباره سایر عناصر و مولفه‌های تاثیرگذار بر مدارس آینده از جمله عناصر برنامه درسی و مهارت‌های مورد نیاز معلمان آینده و چالش‌های بین آموزش و فناوری‌های نوین، پیشنهاد می‌گردد.

فهرست منابع

- بهرامی رودباری، رضا؛ زرکندی، سهیل؛ قاضیانی، خدیجه (۱۳۹۳). آمار و احتمالات مهندسی، انتشارات نوین پویا.
- منصورفر، کریم (۱۳۸۵)، روش‌های پیشرفته آماری همراه با برنامه‌های کامپیوتری، انتشارات دانشگاه تهران.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۹۰). مدلیابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزال. انتشارات سمت، چاپ دوم
- ساروخانی، باقر، (۱۳۸۲). روشهای تحقیق در علوم اجتماعی، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات اقتصادی، تهران، چاپ هشتم.
- حسن پور رودبارکی، مریم و لبادی، زهرا، (۱۳۹۵)، اهمیت سرمایه انسانی در هزاره سوم، فصلنامه مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی شماره هفتم.
- محمودی خاتون آباد، فاطمه و ملکی، حمید، (۱۳۹۰)، بررسی میزان آگاهی و بکارگیری مدیران از مدیریت

به مهارت‌های ادراکی، مهارت‌های نرم، مهارت‌های فنی - تخصصی و انسانی به ترتیب با بیشترین فراوانی مورد توجه قرار گرفته‌اند. همچنین بررسی و تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش از یافته‌ها در بخش کمی، نشان از تایید و تکمیل یافته‌های بخش کیفی دارد. نتایج تحلیل توصیفی متغیرهای پژوهش بر اساس پارامترهای مرکزی (میانگین، بیشینه و کمینه) و پارامترهای پراکندگی (انحراف معیار و دامنه تغییرات) به تفکیک شاخص‌های پژوهش و وضع موجود و مطلوب ارائه شده است. وضع موجود شاخص ویژگی مدیران و نحوه‌ی مدیریت از نظر افراد پاسخ دهنده دارای میانگین ۳/۱۳ و انحراف معیار ۰/۷۶۶ و وضع مطلوب آن دارای میانگین ۳/۴۷ و انحراف معیار ۰/۹۴۰ است. تفاوت میانگین بین چند گروه (برحسب متغیرهای سمت، تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه خدمت) ... در شاخص ویژگی مدیران و نحوه‌ی مدیریت بین سطوح مختلف تحصیلی تفاوت معنی داری وجود دارد به عبارتی دیگر، فرض صفر مبنی بر عدم وجود تفاوت معنی دار بین میانگین‌ها رد می‌شود. با توجه به نتایج جدول ۲-۶، سطح معناداری ویژگی‌های مدیران، برای تمامی متغیرها در سطح ۰/۰۵ معنادار است که نشان دهنده تاثیر معنادار این متغیرها بر مدارس آینده است. همچنین با توجه به مقادیر بارهای عاملی مشخص است که؛ مهارت‌های ادراکی با بار عاملی ۰/۹۶۸ بیشترین میزان تاثیرگذاری را بر مدارس آینده دارد. همچنین با توجه به شکل های ۴-۱ و ۴-۲، آماره معناداری برای ویژگی‌های مدیران برابر با ۹۲/۱۵۷ می- باشد که بزرگتر از مقدار ۱/۹۶ است و نشان دهنده تاثیر معنادار ویژگی‌های مدیران بر مدارس آینده است. با توجه به مقادیر بارهای عاملی مشخص است که ویژگی‌های مدیران از لحاظ میزان تاثیرگذاری بر برنامه درسی در رتبه اول تاثیرگذاری قرار دارد. آماره‌های توصیفی ویژگی‌های مدیران و مولفه‌های آن در دو وضعیت موجود و مطلوب بشرح ذیل مشخص شده است. با توجه به جدول ۲-۷، در وضع موجود بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به مولفه مهارت‌های انسانی با میانگین ۳/۲۴ و در وضع مطلوب نیز بیشترین امتیاز کسب شده مربوط به مهارت‌های انسانی با میانگین امتیاز ۳/۵۷ است. در جدول ۲-۸ با توجه به اینکه، نتایج آزمون ماخلی با $df=5$ و آماره کای دو ۰/۸۹۴ با $P\text{-value}=0/995$ پیش فرض کرویت ماتریس کواریانس را تایید نمی‌کند، از آزمون سطر اول استفاده شد. سطح معناداری برای این آزمون کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ بوده که نشان از وجود تفاوت معنادار بین وضع موجود و مطلوب در حداقل یکی از مولفه‌های ویژگی‌های مدیران دارد ($P < 0/05$). با توجه به داده‌های

¹ deloitte access economics

- موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی نشریه الکترونیکی، دوره و شماره: دوره ۷، شماره ۲۶-۲۷ بهار و تابستان ۱۳۹۴-شماره پیاپی ۲۶، بهار و تابستان ۱۳۹۴.
- ۲۰) شمس‌الدینی، محمد و فولادی قلعه، کاظم (۱۴۰۰)، سواد آینده؛ مهارت لازم برای زندگی در قرن ۱۵ خورشیدی، <https://civilica.com/doc/1271722>
- ۲۱) رستگار، عباسعلی و فرخی زاده، فرشید (۱۳۹۹)، بررسی و تحلیل رابطه آینده پژوهی و مدیریت دانش در یک مرکز آموزش عالی نظامی، <https://civilica.com/doc/1246509>
- ۲۲) گیور، دیوید (۲۰۱۷)، مدرسه موفق، مدیر موفق مطالعه تطبیقی یافته‌های پروژه بین المللی مدیر مدرسه موفق (ISSPP)، فصلنامه نوآوریهای آموزشی، شماره ۶۱، سال شانزدهم، بهار ۱۳۹۶.
- ۲۳) محمدی، محمد، فدوی، محبوبه سادات و فرهادی، هادی (۱۳۹۶)، مطالعه تطبیقی مفهوم و ابعاد توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی در ایران و چند کشور پیشرفته جهان، نشریه علمی پژوهشی فصلنامه نوآوریهای آموزشی، شماره ۶۴.
- ۲۴) رحمانپور، حسین، پارسائزاد، علی اکبر و بلندی مریم (۱۳۹۵)، درآمدی بر مدیریت آموزشی در مدارس، کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت.
- ۲۵) جوانبخت، مریم (۱۳۹۹)، بررسی ابعاد هدف‌ها و وظایف مدیریت آموزشی با تکیه بر اصول و روش‌های مدیریت آموزشی مجله دستاوردهای نوین در مطالعات علوم انسانی، سال سوم، شماره ۳۴.
- ۲۶) سبزیان پور، زهره و اسلام پناه، مریم (۱۳۹۹)، شناسایی نشانگرهای محوری مدیران آموزشی در فرایند یاددهی-یادگیری، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال یازدهم، شماره ۴.
- ۲۷) حیدری گوجانی، محمد، هادی پیکانی، مهربان و ابراهیم زاده دستجردی، رضا (۱۴۰۰)، بررسی تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی فرهنگ سازمانی و مدیریت مسیر شغلی، فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، سال دوازدهم، شماره ۳.
- 28) Miller, T (2001). Educational leadership in the new millennium: a vision for 2020. *International Journal of Leadership in Education*, 4(2), 181-189.
- 29) Supovitz, J. Sirinides, P. & May, H. (2010). How principals and peers influence teaching and learning. *Educational Administration Quarterly*, 46(1), 31-56.
- 30) Mafora, T. P. & Schulze, S. (2012). The job satisfaction of principals of previously disadvantaged
- کیفیت جامع (TQM) و رابطه آن با اثربخشی از دیدگاه معلمان در سطح هنرستان‌های شهر کرج.
- ۷) کنث سی. لاودن و جین پی. لاودن ترجمه حبیب رودساز، (۱۳۹۵)، سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، انتشارات دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۸) دبیرخانه‌ی شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۰)، مبانی نظری سند تحول بنیادین آموزش و پرورش.
- ۹) تجربه کار، (۱۳۸۷)، <http://dana1341.blogfa.com/post/16>
- ۱۰) شیرازی، علی (۱۳۹۲)، مدیریت آموزشی، تئوری، تحقیق و کاربرد، مهربان نشر، ص ۳۶۸، چاپ سوم.
- ۱۱) صبوری خسروشاهی، حبیب (۱۳۸۹)، آموزش و پرورش در عصر جهانی شدن؛ چالشها و راهبردهای مواجهه با آن، فصلنامه مطالعات راهبردی سیاستگذاری عمومی دوره ۱، شماره ۱، زمستان ۱۳۸۹، صفحه ۱۵۳-۱۹۶.
- ۱۲) سمنانی، حسین (۱۳۹۲)، نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید بخش آموزش و پرورش، <http://moallemesari.blogfa.com/post/308>
- ۱۳) حسینی، سید یعقوب و آرمان، مانی و احمدی قلاتی، الهام (۱۳۹۴)، مهارت‌های نرم رهبری، تعریف، مفهوم، طبقه بندی و چارچوب، کنفرانس ملی آموزش و توسعه منابع انسانی، اردیبهشت، <https://civilica.com/doc/515330>
- ۱۴) رسول پور، فایق و محمودی فر، یوسف و شیخ شرفی، حسن (۱۳۹۳)، نقش مهارت‌های مدیران در ارتقای عملکرد نیروی انسانی (مطالعه موردی آموزش و پرورش شهرستان مهاباد)، اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، رشت، <https://civilica.com/doc/301572>
- ۱۵) آکادمی آمانج (۱۳۹۶)، کانون کارآفرینی دانشگاه تهران <https://amanjacademy.com/comprehensive-guide-to-soft-skills>
- ۱۶) دقیقی، محمدحسین (۱۳۹۸)، ضرورت به کارگیری مهارت‌های جدید مدیریت در عصر فناوری <https://startupet.com>
- ۱۷) نظری راد، زهرا (۱۴۰۰)، www.aftab.ir
- ۱۸) ستاری، صدرالدین و ابراهیمی، مهسا و حیدری، زمان (۱۳۹۴)، ضرورت توجه مدیران سازمان‌های آموزشی به مهارت‌های سیاسی، کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار، تهران، <https://civilica.com/doc/428651>
- ۱۹) ژیان پور، حمید (۱۳۹۴)، مروری تحلیلی بر ضرورت نیازهای مهارتی سه گانه مدیران سازمان کتابخانه‌ها،

- schools: new light on an old issue. *South African Journal of Education*, 3, 227–239.
- 31) Smith, E. & Greyling, A. (2006). Empowerment perceptions of educational manager's from previously disadvantaged primary and high schools: an explorative study. *South African Journal of Education*, 26(4), 595–607.
- 32) Hallinger, P. & Heck, R. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- 33) Chin, W. W (1994). *PLS-Graph user's guide' version 3.0*. Houston, TX: Soft Modelling.
- 34) Wold, H. (1975). Path models with latent variables: The NIPALS approach. In H. M. Blalock, A. A. American Journal of Psychology.
- 35) Chin, w. w., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modelling analysis with small samples using partial least squares. In R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp.307-341). Thousand Oaks, CA: Sage.
- 36) Gefen, D., & Straub, D.W. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example, *Communications of the AIS*, 16 (5), 91–109.
- 37) Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- 38) Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48 (1):159–205.
- 39) Henseler, J., Ringle, C. & Sinkovics, R. (2009). "The use of partial least squares path modeling in international marketing". *New Challenges to International Marketing*. Vol. 20, pp. 277-320.
- 40) Seiiid Abbaszadeh.MM., Amani Saribigloo, J., Khezri Azar, H., & Pashavi, Q. (2012). *An Introduction to Structural Equation Modelling with PLS Approach and Its Application in Behavioral Researchers Using SmartPLS, VisualPLS, and PLS-Graph*. Urmia: Urmia University.



Examining the Skills Required by Future Educational Administrators

Abstract

With a forward-looking view of the abilities and skills required by future educational administrators, this research seeks to find answers to this question. "What components will be included in the characteristics of desirable administrators of future schools? " In other words, considering the trends of change and future developments, what components and skills will be a priority for educational administrators? The practical purpose of this research is to investigate and identify the effective components, empower, strengthen and improve the skills of educational administrators and direct efforts to achieve educational and educational goals. The present research method is a mixed type (qualitative and quantitative), and to collect data, first, documents including articles, dissertations, videos lectures and educational conferences, research projects and reports related to the subject were studied. Then, data has been collected by conducting interviews with experts. The data of the qualitative stage have been coded and categorized by the method of thematic analysis. Then, in the quantitative stage, by compiling a researcher-made questionnaire, the mentioned components have been compared with the current and desired conditions of future schools. The findings of this research in the form of main themes in four types of skills required by educational administrators include; technical-specialized, human, perceptual and soft skills, with 50 sub-themes, have been identified and categorized as effective and desirable characteristics in the performance of future educational administrators.

The results of the research, in addition to the significant difference between the current and the desired conditions, indicate the significant impact of the components related to the skills of administrators on future schools.

Keywords: perceptual skills, soft skills, human skills, technical-specialized skills, pre-organizers, virtual modes.