

شناسایی شبکه مضامین رهبری هوشمند برای مدیران مدارس

الهام پورمختاری^۱، فریبا کریمی^۲، نرگس سعیدیان^۳

چکیده:

هدف: رهبری به عنوان عاملی به منظور نیل به مطلوبیت‌های اساسی و به معنای نفوذ در قلب کارکنان و تسخیر ذهن آن‌ها است، که موفقیت سازمان را تضمین می‌کند. جهان امروز، به رهبرانی نیاز دارد که شکلی تازه از هوشمندی را داشته باشند. از این رو هدف از پژوهش حاضر شناسایی و ارائه شبکه مضامین رهبری هوشمند برای مدیران مدارس بود.

روش: این پژوهش با رویکرد کیفی و استفاده از روش تحلیل مضمون استقرایی بر اساس دیدگاه آتراید-استرلینگ انجام شده است. منابع اطلاعاتی پژوهش، منابع منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی در زمینه رهبری هوشمند بوده است. ۴۰ منبع فارسی و انگلیسی در دو بازه زمانی ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۱ و ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۲ وارد فرآیند تحلیل شد. برای اعتباریابی داده‌ها از روش بازبینی و موضع‌گیری پژوهشگر و همسوسازی با منابع علمی استفاده گردید. با استفاده از ضریب پایایی هولستی که عدد (۰/۷۵) را نشان داد، پایایی نتایج تأیید شد. همچنین برای تعیین روایی، از نسبت روایی محتوای لاوشه استفاده گردید و روایی محتوا نیز مورد تأیید قرار گرفت.

یافته‌ها: برای الگوی رهبری هوشمند مدیران مدارس از ۹۷ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان‌دهنده و ۳ مضمون فراگیر به دست آمد. مضمون فراگیر معنایی شامل مضامین سازمان‌دهنده پیرومحوری، پیوستگی با کارکنان، نوآوری در سازمان و تعالی بخشی سازمانی، مضمون فراگیر استدلالی شامل مضامین سازمان‌دهنده شبکه‌سازی تخصصی، دانش‌محوری سازمانی، نوسازی نقشه راه سازمانی و تخصص‌گرایی هوشمندانه و مضمون فراگیر بینشی نیز شامل مضامین سازمان‌دهنده اخلاق‌مداری سازمانی، اسوه‌سازی در سازمان، عمل‌گرایی و بصیرت‌مداری است.

نتیجه‌گیری: با توجه به تأیید باورپذیری و اعتماد مؤلفه‌های رهبری هوشمند توسط متخصصان می‌توان از این مؤلفه‌ها در پرورش مدیران هوشمند برای مدارس استفاده کرد.

کلیدواژه‌ها: رهبری هوشمند، مدیران مدارس، شبکه مضامین.

پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۳/۱۰

دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۱۰/۲۶

^۱ - دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. elham.poormokhtari@yahoo.com

^۲ - دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول) faribakarimi@iau.ac.ir

^۳ - دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. N.saeidian@iau.ac.ir

مقدمه

تعلیم و تربیت و به صورت خاص آموزش و پرورش نقش مهمی در پرورش نسل آینده ایفا می کند و از جمله حساس ترین مباحث مطرح شده در آموزش و پرورش، بحث رهبری و به صورت خاص رهبری مدارس است. آموزش و پرورش به عنوان یک نهاد علمی و فرهنگی، بستر ساز زمینه و شرایطی است که دانش آموزان جامعه را در مسیر تکوین رسالت های تربیتی جامعه قرار دهد (نظری و همکاران، ۱۴۰۱). رهبری به عنوان عاملی به منظور نیل به مطلوبیت های اساسی (چشم انداز، ارزش، اهداف، رسالت و...) در نظر گرفته می شود (زینی وند و همکاران، ۱۴۰۰)، و به معنای نفوذ در قلب کارکنان و تسخیر ذهن آن ها است که موفقیت سازمان را تضمین می کند. فرآیند رهبری با تأکید بر توانایی شخصی رهبر و قدرت نفوذ او، ارزش ها، باورها و رفتارهای دیگران را شکل می دهد (پیریایی و همکاران، ۱۳۹۴).

امروزه رهبری سازمانی جهت انطباق با تغییرات متکثر، بقا و رشد در محیط های متلاطم سازمانی، نیازمند ویژگی های خاصی است که عموماً مدیران آن ها را در اختیار نداشته یا برای دستیابی به آن ها، با مشکلات متعددی مواجه هستند. بدون شک در هزاره سوم، سازمان ها نیاز به انعطاف پذیری بیشتری برای پاسخ گویی به فشارها و تهدیدهای درون و برون سازمان دارند و مدیران مجبور به بازنگری و بازاندیشی در سبک ها، روش ها و رفتارهای مدیریتی خویش هستند (نوروزی فرد و زمانی، ۱۳۹۵). همچنین ماندگاری پویا و رو به رشد سازمان های امروزی، به تصمیمات مناسب، به موقع و اثربخش وابسته است که این موضوع از طریق رهبری هوشمندانه و خردمندانه حاصل خواهد شد (فرح بخش و محمدی، ۱۳۹۳). جهان امروز، به رهبرانی نیاز دارد که شکلی تازه از هوشمندی را داشته باشند. پویایی های دقیق قلب، ذهن و روح آدمی و اول از همه خودشان را بشناسند. نام این نگاه جدید، رهبری هوشمند^۱ است (میتون، ۱۳۹۹). رهبری هوشمند یکی از رویکردهایی است که اخیراً مورد توجه صاحب نظران حوزه مدیریت قرار گرفته است. بنابراین، با توجه به نظریه های رهبری در الگوهای جدید تلاش می شود تا از زاویه خلاق و هوشمند به پدیده رهبری نگریسته شود (نورعلیزاده و حاجیوند، ۱۳۸۷).

^۱. Smart leadership

رهبری هوشمند به ۳ توسعه نیاز دارد: ۱- توسعه مهارت‌های شخصی (مهارت‌های تصمیم‌گیری، مدیریت استرس، مهارت توانایی ایجاد یک رابطه خوب) ۲- توسعه رهبری در عمل و چارچوب جدیدی برای رهبری ۳- برای رسیدن به این اهداف، برخورداری رهبر از شش هوش فرهنگی، هیجانی، اجتماعی، معنوی، سازمانی و استراتژیک، از مؤلفه‌های موفقیت یک رهبر به حساب می‌آید (فرح‌بخش و محمدی، ۱۳۹۳). رهبری هوشمند، سازمان را در شناسایی راه‌حل‌های جدید برای حل مشکلات مختلف که با آن روبرو هستند کمک می‌کند و با تلفیق مدیریت و رهبری، به فعالیت‌های سازمان، نیرو و انرژی می‌بخشد (سیدانمانلاکا^۱، ۲۰۰۸). رهبری هوشمند یک تبادل نظر بین رهبر و پیروان در موقعیت خاص نیز هست که به یاری همدیگر برای رسیدن به یک بینش مشترک به‌طور اثربخش فعالیت می‌کنند (طاوسی و فضل‌الهی، ۱۳۹۳)، و پیروان را در سه بعد معنوی، عقلانی و هیجانی هدایت می‌کند (طاوسی و همکاران، ۱۳۹۹). در بعد معنوی رهبری هوشمند، کارهای نامفهوم و بی‌معنا به کارهای بامعنا و هدفمند تبدیل می‌شود، به شکلی که به افراد نیرو و انرژی می‌بخشد و از فرسودگی شغلی و بیهودگی جلوگیری می‌کند (قاسمی، ۱۳۹۴). هوش معنوی رهبری، به‌معنای ایجاد انرژی الهام‌بخش و درک کار و زندگی است (عابدی جعفری و رستگار، ۱۳۸۶). در این بعد، رهبر با استفاده از ارزش‌ها، طرز نگرش و رفتارهایی که مبنای انگیزش درونی خود و دیگران است، بقای معنوی اعضای سازمان را فراهم می‌کند. رهبران دارای هوش معنوی، چشم‌انداز و ارزش‌های مشترکی برای کارکنان ایجاد و موجبات توانمندی تیمی و سازمانی را فراهم می‌کنند که در نهایت، سطح رفاه، بهره‌وری و تعهد کارکنان افزایش خواهد یافت (ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷).

در بعد عقلانی رهبری هوشمند، مدیریت بر مبنای هدف یکی از ابعاد اساسی است که توسط آن مدیران سطوح بالا و پایین به‌طور مشترک هدف‌های سازمان را تعیین می‌کنند و مسئولیت‌ها و وظایف هر فرد را با درنظر گرفتن نتایج مورد انتظار مشخص می‌کنند (طاوسی و فضل‌الهی، ۱۳۹۳). بعد هیجانی رهبری هوشمند عبارت است از مدیریت بر مبنای عواطف و احساسات و هیجانات، به‌طوری‌که رهبر باید به همه ابعاد وجودی انسان توجه کند و انسان را قلب سازمان و هسته اصلی سازمان درنظر بگیرد (مک‌کوان و بیتس^۲، ۲۰۱۳). رهبران آموزشی باید قابلیت‌های

^۱. Sydanmaanlakka

^۲. McKeown & Bates

اجرای ساختن هوشمندسازی و مسیرهای ممکن برای بهینه سازی یادگیری را مشخص کنند. با توجه به اهمیت روزافزون هوشمندسازی در آموزش و پرورش، مدیران باید با درک بهتر برای یادگیری تکنیک های لازم آمادگی داشته باشند و آموزش های مورد نیاز را فراگیرند (سلدون و ابیدوی^۱، ۲۰۱۸). رهبر هوشمند باید فعالیت های سازمان را تجزیه و تحلیل کند و در معرض ارزیابی مستمر قرار دهد. همچنین مهارت های لازم برای مقابله با حوادث غیرقابل پیش بینی را آموزش ببیند و با برنامه ریزی، احتمالات پیش بینی نشده در سازمان را در نظر داشته باشد (کلاوس و فرناندو^۲، ۲۰۱۶). توانایی بقا در کوتاه مدت و در عین حال ترسیم یک مسیر سازنده و انگیزی برای آینده از شایستگی های یک رهبر هوشمند است (باناهان^۳، ۲۰۲۱). رهبری هوشمند در مدرسه اهمیت به سزایی دارد، چرا که جایگاه بسیار مهمی در پویایی و افزایش رقابت در زندگی، از جمله در آموزش و پرورش امروز دارد، به ارتقا و بهبود اشکال مدرن اداره امور مدارس کمک می کند و با تمرکز بر آینده و در نظر گرفتن اهداف همه ذینفعان، فعالیت و مشارکت همه افراد، کار گروهی، ارتباطات، همکاری، اعتماد و پشتیبانی از کارکنان می تواند مسیر رسیدن به سازمان هوشمند را کوتاه کند و در نهایت برای اطمینان از دسترسی به آموزش و ایجاد کیفیت لازم برای آموزش در آینده، لازم است (جیوروا^۴، ۲۰۱۹). مباحث مختلف و پژوهش های متعددی در مورد رهبری ارائه و انجام شده است. نظری و همکاران (۱۴۰۱)، با شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی دریافته اند که ۸ عامل هوش عقلایی و عاطفی، توانایی برنامه ریزی و تصمیم گیری درست، توانایی ایجاد هماهنگی و برقراری ارتباط مؤثر، توانایی اجرایی، توانایی شناسایی منابع درآمدی، توانایی تخصیص منابع و کنترل هزینه، آینده نگر بودن و توانایی کنترل بحران و توانایی مدیریتی از مهم ترین عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس است. همچنین نتیجه گرفتند که رهبری هوشمند در مدارس نیازمند داشتن مهارت های زیادی مانند مهارت های برنامه ریزی و تصمیم گیری، کنترل بحران و داشتن توانایی های مدیریتی در سطح بالا می باشد.

1. Seldon & Abidoye

2. Klaus & Fernando

3. Banahan

4. Gyoreva

زینی‌وند و همکاران (۱۴۰۰)، نیز با بررسی تأثیر رهبری هوشمند بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان و کارکنان زن مدارس دخترانه دره‌شهر و آبدانان دریافتند که رهبری هوشمند بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین ابعاد رهبری هوشمند شامل بعد عقلایی، بعد هیجانی و بعد معنوی نیز بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند. پژوهش کیخا (۱۴۰۰)، که با هدف پیش‌بینی عملکرد آموزشی اعضای هیئت علمی بر اساس مدل رهبری هوشمند انجام شد، نشان داد، رهبری هوشمند بر عملکرد آموزشی تأثیر گذار بوده است و مؤلفه رهبری جمعی بیشترین تأثیر را بر عملکرد آموزشی اعضای هیئت علمی دارد. برازش الگوی مفهومی پژوهش کیخا (۱۴۰۰)، نشان داد که رهبری هوشمند به‌عنوان متغیر مکنون به‌طور مستقیم بر عملکرد آموزشی اعضای هیئت علمی تأثیر می‌گذارد.

طوسی و همکاران (۱۳۹۹)، ضمن ارائه الگوی رهبری هوشمند برای سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی از طریق مصاحبه با ۳۳ نفر از مدیران، مؤلفه‌های رهبری هوشمند را بعد از تأیید در یک پژوهش کمی؛ رهبری عقلایی، رهبری عاطفی، رهبری معنوی، رهبری جمعی و رهبری سیاسی معرفی کردند. سرفرازی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهش خود با عنوان گام‌های لازم برای ایجاد یک سازمان هوشمند و بررسی نقش رهبری هوشمند در این نوع سازمان‌ها دریافتند که یکی از مفاهیم و رویکردهای اساسی برای مدیریت و بهره‌برداری از شرایط پیچیده و متغیر، سازمان هوشمند است. سازمان هوشمند، سازمانی است که به‌صورت پیوسته و مستمر با محیط در ارتباط است تا بتواند نیازهای محیطی را شناسایی کرده، دانش و اطلاعات لازم را کسب و به‌موقع واکنش نشان دهد. جنبه اساسی این نوع سازمان به‌کارگیری هوشمند تکنولوژی به‌منظور واکنش سریع در مقابل نیازهای محیطی است. در شکل‌گیری سازمان هوشمند عواملی مانند فناوری اطلاعات، یادگیری سازمانی، کارکنان دانشی و ... نقش بسزایی دارند. آگاه‌سازی کارکنان، ساختار شکنی، تعیین زیرساخت‌ها، تعریف روابط کاری، تعیین تیم کاری، ساختار آفرینی، پیاده‌سازی و در نهایت بازنگری ساختار جدید از جمله گام‌های لازم برای پیاده‌سازی سازمان هوشمند است. کیخا و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با بررسی تأثیر رهبری هوشمند بر عملکرد آموزشی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر زاهدان با نقش میانجی تفکر انتقادی به این نتیجه رسیدند که رهبری هوشمند بر عملکرد آموزشی و تفکر انتقادی تأثیر گذار است.

فرح‌بخش و محمدی (۱۳۹۳)، در بررسی رابطه رهبری هوشمند و بهداشت روانی دبیران با تعدیل‌گری مدیریت استرس شغلی در مدارس متوسطه دوم شهر خرم‌آباد نشان دادند که رهبری هوشمند با سلامت روانی دبیران مدارس رابطه معناداری دارد. جیوروا (۲۰۱۹)، به بررسی اهمیت رهبری هوشمند در مدرسه و سازمان‌های آموزشی پرداخته که با هدف بررسی ویژگی‌های رهبری در شرایط جدید تمرکززدایی برای سیستم آموزشی بلغارستان انجام شده است، این پژوهش نشان داد مدیریت با رویکرد خودرهبری و انجام فعالیت‌های سازمان، توسط کارگروهی در ایجاد رهبری هوشمند بیشترین تأثیر را دارد.

اولکسینکو و روان^۱ (۲۰۱۸)، طی پژوهشی با عنوان جوامع دانشگاهی و رهبری هوشمند با این سؤال که رهبری هوشمند آیا موقعیتی است که قدرت رسمی را نشان می‌دهد؟ بحث را شروع و نتیجه گرفته‌اند، رهبر هوشمند نباید با کنترل مزیت‌های موجود در دانشگاه برای اعضای هیئت علمی خود، قدرت نمایی کند که این مسیر خطرناکی خواهد بود و توجه به تفاوت‌های فردی و فرهنگ اخلاق‌مداری باید مبنای ارتباطات رهبران هوشمند با اعضای هیئت علمی باشد. زیدزیوناite^۲ (۲۰۱۸)، در پژوهشی با موضوع ملاحظات رهبری هوشمند در آموزش عالی نشان داد که دامنه فرآیندهای رهبری هوشمند در دانشگاه‌ها گسترده بوده و مهم‌ترین مؤلفه‌های آن تولید دانش، تفکر هوشمند و شهروند دانشگاهی بوده است. گوپتا^۳ (۲۰۱۲)، رابطه ابعاد رهبری هوشمند (هوش معنوی و هوش هیجانی) با خودکارآمدی و خودتنظیمی در دانشجویان را بررسی نمود و به این نتیجه رسید که بین ابعاد رهبری هوشمند و خودکارآمدی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. با بررسی پیشینه‌های مربوط به موضوع رهبری هوشمند مشاهده می‌شود که شبکه مضامین با عنوان رهبری هوشمند برای مدیران مدارس ارائه نشده است و ارائه این الگو جنبه نوآورانه پژوهش حاضر است. پژوهش‌های گذشته نیز نشان داده‌اند که رفتار رهبران سازمان‌های آموزشی می‌تواند بر رفتارها و عملکرد کارکنان تأثیر مستقیم بگذارد. رفتارهای رهبری تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر رفتارها و نگرش کارکنان آموزشی و اجرایی دارد (باس^۴، ۲۰۱۰). از آنجا که مدارس، سازمان‌های اجتماعی و آگاهی‌بخش فکری جامعه هستند، بنابراین رهبری هوشمند به عنوان یکی از ارکان مهم

1. Oleksiyenko & Ruan

2. Zydziunaite

3. Gupta

4. Bass

نظام آموزشی می‌تواند نقش بسیار مهمی در عملکرد مدارس داشته باشد به این ترتیب پژوهش حاضر به دنبال بررسی شبکه مضامین با عنوان رهبری هوشمند برای مدیران مدارس است و در این راستا به پاسخگویی به این سؤال زیر می‌پردازد.

سؤال تحقیق

چه شبکه مضامینی برای رهبری هوشمند مدیران مدارس می‌توان ارائه کرد؟

روش تحقیق

این پژوهش از نظر رویکرد کیفی و از نظر هدف کاربردی است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از متون و شناسایی مضامین، از روش تحلیل مضمون با رویکرد استقرایی براساس دیدگاه آتراید- استرلینگ^۱ (۲۰۰۱) استفاده شد. منابع اطلاعاتی پژوهش، مقاله‌های منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی فارسی نظیر پرتال جامع علوم انسانی (پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی)، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی^۲، پایگاه مجلات تخصصی نور^۳، به انضمام کتب استفاده شده در بازه زمانی ۱۳۸۸ تا ۱۴۰۱ و پایگاه‌های اطلاعاتی برخط معتبر لاتین نظیر ریسرچ گیت^۴، گوگل اسکولار^۵، ساینس دایرکت^۶، الزویر^۷ در بازه زمانی ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۲ بوده است. نمونه‌گیری در پژوهش حاضر هدفمند بود. درواقع در پژوهش کیفی تعداد نمونه تا مرحله‌ای پیش می‌رود که داده‌های بیشتر سبب توسعه، تعدیل، بزرگ‌تر شدن یا اضافه شدن به تنوری موجود نشوند. یعنی داده‌های تکرار شده طبقه‌بندی موجود را تغییر نمی‌دهند، که این رویکرد را اشباع نظری می‌نامند (هاردی و بریمن^۸، ۲۰۰۹). در این پژوهش برای تعیین حجم نمونه و جمع‌آوری داده‌ها، تا مرحله پدیدآیی نظم و عدم گسترش بیش از حد و پس از اطمینان از وجود منابع مورد نیاز، ۴۸ منبع گردآوری شد. برای احصای منابع تحقیق از کلیدواژه‌های رهبری هوشمند مدیران مدارس و مدل‌های رهبری هوشمند به زبان فارسی و انگلیسی استفاده شد. ملاک ورود به متون مناسب شامل پژوهش‌های چاپ شده مرتبط با رهبری هوشمند بود که اطلاعات کافی را درمورد

^۱. Attridge-Stirling

^۲. Scientific Information Database

^۳. Noor Mags

^۴. Research Gate

^۵. Google Scholar

^۶. Science Direct

^۷. Elsevier

^۸. Hardy & Bryman

تحقیق گزارش کرده باشند. ملاک خروج از متون نیز هر گونه منبع علمی غیر مرتبط با سؤال تحقیق بود. با مطالعه کتب منطبق با عنوان تحقیق، چکیده و محتوای مقاله‌های جمع‌آوری شده مواردی که با موضوع و سؤال تحقیق تناسب نداشتند، حذف شدند. کل محتوای بررسی شده ۴۳ محتوا بود که در غربالگری از ابزار برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی و نظرسنجی از خبرگان تحقیق استفاده شد. این برنامه شامل ۱۰ سؤال بوده است که برای هر منبع، هدف پژوهش، منطق روش، طرح پژوهش، روش نمونه‌گیری، روش جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس‌پذیری، ملاحظات اخلاقی، دقت در تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح یافته‌ها و ارزش پژوهش را ارزیابی می‌کند. به این ترتیب از طریق ارزیابی مذکور با ۴۰ منبع، جستجو پایان یافت. برای سنجش پایایی از ضریب پایایی هولستی^۱ استفاده شد. در این روش متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. بدین صورت که در مرحله اول توسط پژوهشگر مضامین از منابع استخراج گردیده و در مرحله دوم با مراجعه به خبرگان، مضامین مرتبط با سؤال پژوهش با نظارت آنان مجدداً شناسایی و استخراج گردید. با مقایسه این دو مرحله و بر مبنای میزان توافق دو مرحله کدگذاری، ضریب پایایی با روش هولستی محاسبه گردید. محاسبه عدد (۰/۷۵) را نشان داد که نشان از قابلیت اعتماد بالای نتایج است.

برای تعیین روایی یعنی سنجش میزانی که یک ابزار قادر است هدف مطالعه را بسنجد و این که آیا داده‌ها به‌خوبی معرف همان محتوایی است که باید اندازه‌گیری شود از استراتژی اعتبار محتوا و نسبت روایی محتوا^۲ (CVR) که برای اولین بار توسط لاوشه^۳ (۱۹۷۵) معرفی شد، استفاده گردید. این شاخص به‌منظور حصول اطمینان از انتخاب مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا بر اساس نظرخواهی و بهره‌گیری از پانل خبرگان است (آگاه و همکاران، ۱۴۰۰). بر اساس این شاخص اعضای پانل خبرگان نظرات خود را در مورد هر کدام از گویه‌ها، در فرم مربوطه ثبت خواهند نمود. پس از استخراج نظرات اخذ شده، مقدار نسبت روایی محتوا با استفاده از فرمول محاسبه و مقدار عدد هر گویه، با مقادیر ارائه شده در جدول لاوشه و متناسب با تعداد اعضای پانل خبرگان، مورد مقایسه و ارزیابی قرار می‌گیرد (وکیلی و جهانگیری، ۱۳۹۶). در این پژوهش ۱۵ نفر از خبرگان

^۱. Holsty

^۲. Content Validity Ratio

^۳. Lawshe

جدول ۱. نظرخواهی از اعضای پانل خبرگان در مورد گویه‌های ابزار

گویه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵
(CVR)	۱	۱	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۷۳	۰/۸۷	۰/۷۳	۰/۸۷	۱	۰/۸۷	۰/۸۷	۱	۱	۱
شماره گویه	۱۶	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷	۲۸	۲۹	۳۰
(CVR)	۰/۸۷	۰/۸۷	۱	۰/۸۷	۱	۰/۸۷	۰/۷۳	۱	۱	۱	۱	۰/۸۷	۱	۰/۸۷	۰/۸۷
شماره گویه	۳۱	۳۲	۳۳	۳۴	۳۵	۳۶	۳۷	۳۸	۳۹	۴۰	۴۱	۴۲	۴۳	۴۴	۴۵
(CVR)	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۸۷	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۷۳	۱	۰/۸۷	۱	۱
شماره گویه	۴۶	۴۷	۴۸	۴۹	۵۰	۵۱	۵۲	۵۳	۵۴	۵۵	۵۶	۵۷	۵۸	۵۹	۶۰
(CVR)	۰/۸۷	۱	۰/۸۷	۰/۸۷	۱	۱	۱	۱	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۸۷	۱	۱	۱	۱
شماره گویه	۶۱	۶۲	۶۳	۶۴	۶۵	۶۶	۶۷	۶۸	۶۹	۷۰	۷۱	۷۲	۷۳	۷۴	۷۵
(CVR)	۰/۸۷	۰/۷۳	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۸۷	۱	۱	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۷۳	۰/۷۳	۱	۱
شماره گویه	۷۶	۷۷	۷۸	۷۹	۸۰	۸۱	۸۲	۸۳	۸۴	۸۵	۸۶	۸۷	۸۸	۸۹	۹۰
(CVR)	۱	۱	۱	۱	۱	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۸۷	۱	۱	۱	۱	۰/۸۷	۱
شماره گویه	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷								
(CVR)	۱	۰/۷۳	۱	۱	۱	۰/۸۷	۰/۸۷	۰/۷۳	۰/۸۷						

طبق نظر لاوشه اگر بیش از نیمی از ارزیابان یا خبرگان بیان داشتند که آن گویه سودمند است، آن سازه از اعتبار محتوا برخوردار است (حیبی و سرآبادانی، ۱۴۰۱). به این ترتیب با توجه به نتایج جدول ۱، اعتبار محتوا تأیید می‌گردد.

یافته‌ها

با مطالعه کلی داده‌های خام، با استفاده از روش آتراید- استرلینگ (۲۰۰۱) بر اساس روندی مشخص، پژوهشگر مضامین پایه (کدها و نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (مضامین به‌دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌مثابه کل) را نظام‌مند نمود. در این پژوهش پس از پیاده‌سازی داده‌های حاصل از متون به هر یک از اسناد یک شماره داده شد. اسناد مکرر خوانده شدند و مطالب مرتبط و مورد نظر پژوهشگر که درحقیقت پاسخ به سؤال اصلی پژوهش بودند مشخص شد. به این ترتیب که ابتدا پاراگراف‌های مرتبط را از متن مقاله یا کتاب‌های مرتبط با موضوع رهبری هوشمند انتخاب نموده و در فرآیند کدگذاری، مضامین پایه از متن استخراج گردید. پس از اتمام مرحله کدگذاری، پژوهشگر پس از هم‌دسته کردن کدهای مشابه و مرتبط و حذف کدهای تکراری، با استفاده از خلاقیت خود برای هر دسته از کدهای مرتبط، یک برچسب انتخاب و مضامین سازمان‌دهنده را تدوین نمود سپس با هم‌دسته کردن مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر شکل گرفتند. نمونه‌ای از پاراگراف‌ها، مفاهیم و کدهای پایه استخراج شده از متون مورد بررسی درخصوص رهبری هوشمند در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از مضامین پایه رهبری هوشمند برای مدیران مدارس، مستخرج از منابع علمی

منبع / سال انتشار	پاراگراف	مضامین پایه
۱- به‌سوی درک رهبری هوشمند (باناهان، ۲۰۲۱).	درنظر گرفتن شایستگی‌های مدیر به‌عنوان رهبر سازمان مورد تأکید رهبری هوشمند است. رهبری هوشمند نیرویی لازم برای تأمین و هدایت حرکت کارکنان در سازمان است و باید در رابطه سنتی قدرت مدیر با کارکنان در سازمان، تجدید نظر به سمت مدیریت مشارکتی ایجاد شود. در رهبری هوشمند توجه به مهارت‌های تخصصی مدیر بسیار مهم است که درنتیجه منجر به بهبود عملکرد می‌شود، زیرا آن‌هایی که مهارت‌های لازم را برای	- توجه به شایستگی‌های مدیر - هدایت کارکنان سازمان - مدیریت مشارکتی - توجه به مهارت‌های تخصصی مدیر - برخورداری مدیر از مهارت‌های لازم در برابر چالش‌های فوری

چالش فوری دارند، سریع تر به سمت رهبری هوشمند حرکت می کنند.		
۲- رهبری هوشمند	رهبری هوشمند یک فرآیند مشارکتی است که نه تنها مختص رهبر بلکه به وسیله پیروان باید یاد گرفته شود و نیز به کار گرفته شود.	مدیریت مشارکتی - تأکید بر یادگیری همه افراد در سازمان
عزت نفس کارکنان (سرفرازی و همکاران، ۱۴۰۰).	بنابراین رهبری هوشمند را این گونه می توان تعریف کرد: رهبری هوشمند یک تبادل نظر بین رهبر و پیروان در موقعیت خاص می باشد که به یاری همدیگر برای رسیدن به یک بینش مشترک به طور اثربخش فعالیت می کنند. این فرآیند در یک سیستم و سازمان مشخص با ارزش ها و فرهنگ مشارکتی روی می دهد که محیط کلان صنعتی و اجتماعی بر آن نیز اثرگذار است.	- تبادل نظرهای کارکنان با مدیر سازمان - تأکید بر فرهنگ مشارکت در سازمان
۳- بررسی تأثیر رهبری هوشمند بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان و کارکنان زن مدارس دخترانه دره شهر و آبدانان (زینی وند و همکاران، ۱۴۰۰).	مدل رهبری هوشمند مبتنی بر پارادایم فراصنعتی است. در این پارادایم، مسئولیت ها مجدداً تعریف می شود و روابط بین کارکنان سازمان گسترده تر می گردد. رهبری هوشمند مبتنی بر مدل رهبری جهانی و همچنین تئوری سیستم های اجتماعی است. رهبری هوشمند یک فرآیند مشارکتی در رهبری است.	- تعریف مجدد نقش های افراد در سازمان - تقویت ارتباطات کارکنان در سازمان - تعامل مدیر با کارکنان - مدیریت مشارکتی

در گام بعدی مفاهیم پایه استخراج شده با هم تلفیق شدند، تا مفاهیم سازمان دهنده شکل بگیرند. پس از آن پژوهشگر مفاهیم سازمان دهنده را که بیشترین قرابت معنایی و مفهومی را نسبت به هم داشتند کنار هم قرار داد و آن ها را در قالب مفاهیم فراگیر دسته بندی کرد. نتایج نهایی دسته بندی در جدول ۳، ارائه شده است.

جدول ۳. مضامین فراگیر، سازمان دهنده و پایه رهبری هوشمند

ردیف	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
۱	توجه به افراد به عنوان هسته اصلی سازمان	پیرومحموری	
۲	توجه به توسعه همه جانبه کارکنان		
۳	بازتعریف نقش افراد در سازمان		
۴	ارزش گذاری برای همه کارکنان سازمان		
۵	توجه کردن به نگرش های کارکنان در جو سازمان		
۶	شناسایی توانمندی کارکنان		
۷	توجه کردن به رفاه کارکنان		
۸	پذیرش رفتار کارکنان		
۹	رسیدن به بینش مشترک با کارکنان	پیوستگی با کارکنان	تغذیه
۱۰	جلب همبازی کارکنان		
۱۱	تعامل مستمر با کارکنان		
۱۲	تقویت ارتباط عاطفی با کارکنان		
۱۳	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها		
۱۴	ایجاد ارتباط مؤثر با کارکنان		
۱۵	درک احساسات کارکنان		
۱۶	همدلی با کارکنان		
۱۷	جلب اعتماد کارکنان	نوآفرینی در سازمان	
۱۸	شناسایی افراد نوآور		
۱۹	گزینش کارکنان با انگیزه		
۲۰	زمینه سازی جهت شکوفایی خلاقیت کارکنان		
۲۱	تقویت انگیزه کارکنان		

تعالی بخشی سازمانی	۲۲	سازماندهی تیم های آموزشی به منظور آموزش مداوم کارکنان
	۲۳	حمایت از افراد نوآور
	۲۴	شناسایی استعداد های منحصر به فرد کارکنان
	۲۵	جذب و نگهداشت کارکنان با استعداد
	۲۶	حمایت از تیم های تخصصی
	۲۷	پالایش فرهنگ سازمان
	۲۸	ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش
	۲۹	هدایت رفتار کارکنان در جهت ارزش های اخلاقی
	۳۰	حمایت از فرهنگ نوآوری
	۳۱	تأکید بر فرهنگ مشارکتی
	۳۲	شناسایی و تبدیل فعالیت های بی معنا به معنادار
استعداد	۳۳	ایجاد شبکه های ارتباطی مثبت بین همکاران
	۳۴	رهبری تیم های کاری
	۳۵	تشکیل تیم های تخصصی برای تصمیم گیری
	۳۶	تفویض اختیار به تیم ها در سازمان
	۳۷	تأکید بر یادگیری سازمانی
	۳۸	فرهنگ سازی جهت تسهیم دانش در سازمان
	۳۹	حمایت از تولید دانش جدید
	۴۰	بازسازی دانش قدیمی
	۴۱	ایجاد فرصت های نوآوری در سازمان

۴۲	تقویت روحیه پژوهشگری در سازمان	
۴۳	استفاده از فناوری جدید در سازمان	
۴۴	تأکید بر نگرش سیستمی	نوسازی نقشه راه سازمانی
۴۵	ایجاد نوآوری برای منافع بلندمدت	
۴۶	نظارت مستمر بر فعالیت های سازمان	
۴۷	دقت در تعیین بهترین هدف	
۴۸	مشارکت دادن کارکنان در تعیین اهداف سازمان	
۴۹	تلاش برای بقای سازمان	
۵۰	کمک به حرکت سازمان در مسیر پیشرفت	
۵۱	حمایت از خلق محصولات جدید	
۵۲	کمک به استفاده هوشمندانه از منابع و امکانات سازمان	
۵۳	داشتن سواد فناورانه	تخصص گرایی هوشمندانه
۵۴	بهره مندی از تفکر استراتژیک	
۵۵	یادگیری مهارت های تخصصی مورد نیاز سازمان	
۵۶	تجزیه و تحلیل مستمر شرایط سازمان	
۵۷	ایجاد جو اخلاقی در سازمان	اخلاق مداری سازمانی
۵۸	اعتماد سازی بین کارکنان	
۵۹	اشاعه فرهنگ انتقادپذیری در سازمان	
۶۰	صداقت داشتن با کارکنان	
۶۱	خودرهبری	
۶۲	برخورداری از مهارت مدیریت احساسات	

۶۳	کمک به ایجاد جو شفاف و باز در سازمان (با پرسیدن سؤالات هوشمندانه از کارکنان)
۶۴	ارائه بازخورد دقیق به کارکنان
۶۵	خودکنترلی
۶۶	دریافت گزارش‌های منظم از کارکنان جهت شفاف‌سازی
۶۷	الگوسازی رفتار مطلوب در سازمان
۶۸	هدایت کارکنان سازمان
۶۹	انعطاف‌پذیری
۷۰	تلفیق فرآیندهای مدیریت و رهبری در سازمان
۷۱	توسعه رهبری در عمل
۷۲	تأثیرگذاری همه‌جانبه بر کارکنان
۷۳	ترویج نوع دوستی در سازمان
۷۴	توانایی حل مسئله
۷۵	شناسایی راه‌حل‌های جدید
۷۶	برخورداری از مهارت مذاکره
۷۷	تفویض مسئولیت‌ها به کارکنان
۷۸	بهبودسازی عملکرد
۷۹	تلاش برای رشد مستمر سازمان
۸۰	ارتقای مهارت‌های تصمیم‌گیری در مدیریت سازمان
۸۱	توسعه خلاقیت
۸۲	توانایی در حل تعارضات سازمانی
۸۳	تصمیم‌گیری به موقع
۸۴	تخصیص هوشمندانه منابع سازمان

اسوه‌سازی در سازمان

عمل‌گرایی

۸۵	مسئولیت پذیری
۸۶	آینده نگری
۸۷	ترویج فرآیندگرایی به جای نتیجه گرایی
۸۸	در سازمان
۸۹	برخورداری از تفکر سیستمی
۹۰	دارا بودن تفکر انتقادی
۹۱	خود آگاهی
۹۲	تعهد نسبت به پیشرفت سازمان
۹۳	توانایی در کنترل استرس
۹۴	توانایی مواجهه با چالش ها
۹۵	خودارزیابی مستمر
۹۶	درک روابط متقابل درون سازمان به جای روابط خطی
۹۷	توانایی تطبیق سازمان با شرایط موجود
	رقابتی
	الگو برداری از مدیران موفق سازمان های دیگر

بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش، شناسایی و ارائه شبکه مضامین رهبری هوشمند ویژه مدیران مدارس بود. بر اساس یافته های حاصل از تحلیل مضمون ۴۰ منبع علمی، برای رهبری هوشمند مدیران مدارس، ۹۷ مضمون پایه، ۱۲ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر شناسایی شد. اولین مضمون سازمان دهنده از مضمون فراگیر معنایی رهبری هوشمند برای مدیران مدارس، پیرومحوری است. مضمون سازمان دهنده پیرومحوری به معنای تمرکز و توجه رهبر به افرادی است که به عنوان پیرو و دنبال کننده نقش آفرینی می کنند. رهبری هوشمند با تأکید بر ارتباطات مؤثر و قوی با پیروان، به آنها حس مسئولیت و اهمیت می دهد. رهبران پیرومحور، به پیروان خود اعتماد داشته و آنها را برای

انجام وظایف و تحقق اهداف تشویق می‌کنند. همچنین این رهبران بر ارتباطات دوطرفه، اثربخشی و موفقیت مشترک تأکید دارند که این امر فضای کاری مثبت و پرانرژی برای تیم ایجاد می‌کند. رهبران هوشمند با توانایی ایجاد انگیزه و اعتماد و تشویق پیروان، آن‌ها را در رسیدن به اهداف و چشم‌اندازهای تعیین شده یاری می‌کنند. افزون‌براین، رهبران هوشمند با آگاهی از انگیزه‌ها و افکار تیم و ارتقای ارتباطات و ایجاد محیطی برانگیزاننده، به بهتر شدن عملکرد تیم کمک می‌کنند. این رهبران با بهره‌گیری از هوش انطباقی، مهارت‌های ارتباطی پیشرفته و توانایی‌های مدیریتی مناسب، ظرفیت اعضای تیم را به حداکثر رسانده و تعامل مثبت میان افراد تیم را تقویت می‌نمایند. این مضمون با پژوهش طوسی و همکاران (۱۳۹۹) و مک کوان و بیتس (۲۰۱۳) هم‌راستا است، به این معنا که مؤلفه پیرومحوری در رهبری هوشمند با تأکید بر عواطف، هدفمندی، تقویت کار تیمی و ایجاد ارتباطات مؤثر، می‌تواند بر عملکرد پیروان تأثیرگذار بوده و به توسعه فراگیر مدیران مدارس بیافزاید. دومین مضمون سازمان‌دهنده یعنی پیوستگی با کارکنان، به میزان ارتباط مؤثر و پایداری که رهبر با کارکنان برقرار می‌کند، اشاره دارد. این مضمون بیانگر آن است که رهبر تا چه حد می‌تواند ارتباطی دوطرفه، مؤثر و انگیزه‌بخش با کارکنان خود ایجاد کند. رهبران هوشمند دارای پیوستگی با کارکنان، معمولاً توانایی بالایی در درک نیازها و انگیزه‌های کارکنان دارند، برای آن‌ها احترام قائلند و آن‌ها را دارای اهمیت می‌دانند. برقراری ارتباط مؤثر و پایدار، اعتماد کارکنان به رهبر را افزایش داده و سبب همکاری بیشتر، تعهد بالاتر و عملکرد بهتر کارکنان می‌شود. بنابراین اگر رهبری بتواند با کارکنان خود ارتباط مؤثر و پایدار برقرار کند، این بخش از رهبری هوشمند را در سازمان خود به خوبی محقق کرده و موجبات بهبود ارتباطات، افزایش مشارکت و ارتقای انگیزه و رضایت کارکنان را فراهم می‌آورد. این مضمون همسو با پژوهش زینی‌وند و همکاران (۱۴۰۰) است که نشان داد رهبران هوشمند، با توجه به ارزش‌ها و رفتارهایی که انگیزش درونی را برای خود و دیگران ایجاد می‌کنند، با ایجاد ارزش‌های مشترک برای کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی را تقویت نموده و با ترویج فرهنگ نوع‌دوستی، باعث توجه و احترام کارکنان به یکدیگر و همچنین احترام به خود می‌شوند؛ در نتیجه رهبران با توجه به علایق و نیازهای کارکنان، موجب رشد و ارتقای مشارکت، انگیزه و رضایت شغلی آن‌ها می‌شوند که کاملاً با مضمون پیوستگی با کارکنان همخوانی دارد. سومین مضمون سازمان‌دهنده، نوآفرینی در سازمان است که به توانایی رهبران در ایجاد و تقویت

فرهنگ خلاقیت و ابتکار در سازمان اشاره دارد. مضمون نوآفرینی در سازمان بیانگر آن است که رهبر هوشمند قادر است از ظرفیت‌های نوآورانه خود برای ایجاد فرصت‌های جدید و حل مسائل بهره گیرد. این امر می‌تواند به تولید محصولات و خدمات جدید، بهبود فرآیندهای کاری، تشویق ارائه ایده‌های نوآورانه و شکل‌گیری فرهنگ خلاقیت محور در سازمان منجر شود. رهبران هوشمند باید بتوانند انگیزه و انرژی لازم را برای بروز نوآوری در سازمان ایجاد کنند و فضایی برای اجرای ایده‌های کارکنان فراهم نمایند. بنابراین، نوآفرینی در سازمان به‌عنوان یکی از مضامین سازمان‌دهنده، با مضمون فراگیر معنایی رهبری هوشمند در ارتباط بوده و معرف توانایی رهبر برای پرورش فرهنگ نوآوری، ابتکار و خلاقیت با هدف بهبود عملکرد و رشد سازمانی است. این مضمون مطابق با پژوهش اردلان و سلطان‌زاده (۱۳۹۴) است که نشان داد یادگیری سازمانی نقش میانجی میان رهبری هوشمند و کارآفرینی اجتماعی دارد و موجب ایجاد افراد نوآور و خلاق در سازمان می‌شود. چهارمین مضمون سازمان‌دهنده، تعالی‌بخشی سازمانی است که به توانایی رهبران در ایجاد فرهنگی ارتقا یافته و انگیزه‌بخش در سازمان اشاره دارد. رهبران هوشمند برای تعالی‌بخشی سازمانی باید توانایی بهره‌گیری از رویکردهای نوآورانه، انعطاف‌پذیر و کارآمد را داشته باشند و پیروان را به تسلط بر مهارت‌ها و بهره‌وری بیشتر سوق دهند. این رهبران باید ارزش‌ها، اهداف و اولویت‌های مشترک سازمان را نمایندگی و کارکنان را در مسیر تعالی و پیشرفت مستمر راهنمایی نمایند. ایجاد محیطی مشارکتی و انگیزشی توسط رهبر موجب افزایش تعهد و انگیزه کارکنان و تحقق اهداف سازمانی می‌شود. تعالی‌بخشی سازمانی، رشد و توسعه سازمان را به همراه دارد و بر معنویت، نوآوری و پیشرفت پایدار تأکید می‌کند. با توجه به عدم وجود این مضمون در پژوهش‌های پیشین، این بخش به‌عنوان نوآوری تحقیق حاضر به شمار می‌رود. اولین مضمون سازمان‌دهنده از مضمون فراگیر استدلالی رهبری هوشمند برای مدیران مدارس، شبکه‌سازی تخصصی است که به‌معنای برقراری ارتباطات حرفه‌ای و مؤثر با افراد و سازمان‌های مختلف مرتبط با مدارس است. مدیران با شبکه‌سازی تخصصی با مدیران سایر مدارس، اعضای هیئت علمی، اجرایی و سازمان‌های مرتبط می‌توانند رویکردهای نوآورانه را در مدیریت و آموزش اعمال کنند. ایجاد چنین شبکه‌هایی دسترسی به منابع، دانش، تجربیات و فرصت‌های جدید را ممکن می‌سازد و به بهبود کیفیت آموزش و یادگیری، ارتقای عملکرد و ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان منجر می‌شود. با شبکه‌سازی تخصصی، مدیران از تجارب و دانش سایرین بهره‌مند شده و راهکارهای بهینه‌ای را پیاده می‌کنند که همسویی آن با

پژوهش اردلان و سلطانزاده (۱۳۹۴) تأیید شده است. دومین مضمون سازمان‌دهنده، دانش محوری سازمانی است که به ایجاد محیطی دانش‌پایه و مبتنی بر یادگیری مستمر در مدرسه اشاره دارد. با تأکید بر دانش محوری سازمانی، محیطی شکل می‌گیرد که اعضا به یادگیری مستمر و انتقال تجارب تشویق می‌شوند و این روند به بهبود کارایی و کیفیت آموزش منجر می‌شود. تسهیل فرآیندهای یادگیری، تقسیم دانش، ایجاد فرصت‌های آموزشی و استفاده از تجربیات گذشته، از نتایج تأکید بر دانش محوری سازمانی است. چنین فضایی موجب ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری، حل مسائل پیچیده و دستیابی به اهداف آموزشی می‌شود. این مضمون با پژوهش حسینزاده و طوسی (۱۳۹۴) سازگار است و مشخص شده است که توانمندسازی کارکنان با دانش محوری سازمانی و یادگیری مستمر رابطه دارد. سومین مضمون سازمان‌دهنده، نوسازی نقشه راه سازمانی است که به معنای به‌روزرسانی مداوم برنامه‌های سازمانی مدرسه و تعریف اهداف و استراتژی‌های جدید بر اساس نیازهای روز است. رهبر هوشمند با تحلیل و ارزیابی مستمر عملکرد، شناسایی نیازها و مشکلات، تدوین برنامه‌های عملیاتی مناسب و پیگیری و ارزیابی اجرای برنامه‌ها، می‌تواند به ارتقای کیفیت و پیشرفت مستمر مدرسه کمک کند. این مضمون در پژوهش‌های پیشین ذکر نشده و جنبه نوآورانه دارد. چهارمین مضمون سازمان‌دهنده، تخصص‌گرایی هوشمندانه است که بر داشتن دانش و تجربه کافی مدیران در حوزه مدیریت و آموزش تأکید دارد. رهبر هوشمند باید با تکیه بر این دانش و تجربه، راهبردهایی کارآمد برای رهبری مدرسه ارائه دهد و در مواجهه با چالش‌های مختلف عملکرد مطلوبی داشته باشد. تخصص‌گرایی هوشمندانه به بهبود عملکرد و تحقق اهداف آموزشی و تربیتی مدارس یاری می‌رساند. این مضمون با پژوهش کیخا (۱۴۰۰) که بر تأثیر رهبری هوشمند بر عملکرد آموزشی تأکید داشته، همسویی دارد. اولین مضمون سازمان‌دهنده از مضمون فراگیر بینشی رهبری هوشمند برای مدیران مدارس، اخلاق‌مداری سازمانی است که تأکید بر رعایت اصول و ارزش‌های اخلاقی در تصمیمات و فعالیت‌های مدرسه دارد. رهبری هوشمند از طریق اخلاق‌مداری سازمانی، فضایی ایجاد می‌کند که همکاری، احترام، اعتماد و امنیت در محیط سازمانی افزایش می‌یابد. توسعه رفتار اخلاقی، ارزش‌گذاری به اعضای مختلف مدرسه و تقویت شفافیت، در رشد و شکوفایی فضای آموزشی مؤثر است. اخلاق‌مداری سازمانی با مؤلفه‌های رهبری عاطفی و رهبری معنوی از مؤلفه‌های رهبری هوشمند در پژوهش طوسی و همکاران (۱۳۹۹) همخوان است؛ به این معنا که عشق به

نوع دوستی از مؤلفه رهبری عاطفی و تعهد سازمانی از مؤلفه رهبری معنوی در رهبری هوشمند، سبب می‌گردد اخلاق‌مداری که مبتنی بر همکاری و تعهد است شکوفا گردد. دومین مضمون سازمان‌دهنده، اسوه‌سازی در سازمان است که به معنای ایفای نقش الگو توسط مدیران برای کارکنان و اعضای مدرسه است. مدیران در این نوع رهبری، با رفتار و عملکرد خود، معیارهایی الهام‌بخش و انگیزاننده برای سایر اعضا فراهم می‌کنند و باعث رشد، بهبود عملکرد و ارتقای فرهنگ سازمانی می‌شوند. این مضمون نوآورانه بوده و در پژوهش‌های پیشین ذکر نشده است. سومین مضمون سازمان‌دهنده، عمل‌گرایی است که توانایی مدیران در اجرای برنامه‌ها و هدایت تیم‌ها برای تحقق اهداف مدرسه را نشان می‌دهد. مدیرانی که عمل‌گرا هستند، علاوه بر تدوین برنامه‌های شفاف، منابع را بهینه مدیریت می‌کنند و تصمیمات کاربردی و انعطاف‌پذیر اتخاذ می‌کنند. آن‌ها با همکاری مؤثر و مدیریت کارآمد وظایف، به بهبود و پیشرفت مدرسه کمک می‌کنند. این مضمون نیز جدید بوده و در پژوهش‌های قبلی مطرح نشده است. چهارمین مضمون سازمان‌دهنده بعد بیهوشی، بصیرت‌مداری است که به داشتن دید عمیق، تحلیل دقیق اطلاعات، پیش‌بینی آینده و اتخاذ تصمیمات اثربخش اشاره دارد. بصیرت‌مداری کمک می‌کند مدیران از وضعیت واقعی مدرسه مطلع شوند، ریشه مشکلات را شناسایی کنند و استراتژی‌های مناسب برای ارتقای کیفیت آموزشی تدوین نمایند. بصیرت‌مداری شامل مهارت‌هایی مانند تحلیل داده‌ها، ارزیابی عملکرد، پیش‌بینی تغییرات و توانایی ارتباط و همکاری می‌باشد. این مضمون با پژوهش حجازی و نظری (۱۳۹۹) هم‌راستا است. در این پژوهش اشاره شده که درک شبکه‌های سازمانی، تفکر و تمرکز دقیق بر عوامل موقعیتی می‌تواند بصیرت و آگاهی رهبر را افزایش داده و موجب تقویت هوشمندی در رهبری شود.

نتایج این پژوهش نشان داد که رهبری هوشمند مدیران مدارس مجموعه‌ای گسترده و منسجم از سه بعد معنایی، استدلالی و بینشی را شامل می‌شود و هر کدام دارای مضامین سازمان‌دهنده و پایه متمایزی هستند که به‌طور مستقیم بر کیفیت مدیریت و عملکرد مدارس تأثیر گذارند. شناسایی مؤلفه‌هایی همچون پیرومحوری، پیوستگی با کارکنان، نوآفرینی در سازمان، تعالی‌بخشی سازمانی، شبکه‌سازی تخصصی، دانش‌محوری سازمانی، نوسازی نقشه راه سازمانی، تخصص‌گرایی هوشمندانه، اخلاق‌مداری سازمانی، اسوه‌سازی در سازمان، عمل‌گرایی و بصیرت‌مداری نشان می‌دهد که رهبران مدارس برای موفقیت، نیازمند توجه همزمان به ابعاد مختلف انسانی، دانشی، اخلاقی و خلاقیتی هستند. ویژگی مهم این پژوهش، شناسایی برخی مضامین جدید و نوآورانه

همچون "تعالی بخشی سازمانی"، "اسوه سازی در سازمان" و "عمل گرایی" است که در مطالعات پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته اند و می تواند نقشه راهی تازه و کاربردی برای توسعه سبک رهبری مدیران مدارس باشد. در مجموع، شبکه مضامین ارائه شده در این مطالعه ضمن تأیید یافته های پیشین، ابعاد و رویکردهای تازه ای به ادبیات رهبری هوشمند افزوده و می تواند زمینه ساز بهبود عملکرد، افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی و نیز ارتقای فرهنگ و اخلاق حرفه ای در مدارس گردد. بر این اساس، توجه عملی به این شبکه مضامین از سوی مدیران و سیاست گذاران نظام آموزشی، می تواند بستر لازم برای تحول و پیشرفت پایدار مدارس را فراهم کند. همچنین تأمل در این موارد نشان می دهد که مضامین به دست آمده، متناسب با شرایط مدارس و یک جزء ضروری در رهبری مؤثر مدرسه است. رهبری هوشمند یکی از رویکردهایی است که صاحب نظران توجه ویژه ای به آن کرده اند؛ بنابراین، با توجه به نظریه های رهبری در الگوهای جدید تلاش می شود تا از زاویه خلاق و هوشمند به پدیده رهبری نگریسته شود. تحقیق حاضر در خصوص ابعاد رهبری هوشمند برای مدیران مدارس سه مضمون فراگیر معنایی، استدلالی و بینشی را پیشنهاد می کند.

منابع

- آگاه، فریبا؛ نادی، محمدعلی و کریمی، فریبا. (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه های مؤثر در مشارکت والدین در مدرسه: رویکردی کیفی با روش تحلیل مضمون. **مدیریت مدرسه**، ۹(۲): ۲۶۹-۳۰۰.
- اردلان، محمدرضا و سلطانزاده، وحید. (۱۳۹۴). تأثیرپذیری کارآفرینی اجتماعی از رهبری هوشمند با نقش میانجی یادگیری سازمانی. **توسعه کارآفرینی**، ۸(۳): ۴۹۳-۵۱۲.
- پیریایی، معصومه؛ هاشمی فراشاه، سید ابوالقاسم و میرزایی، شهاب. (۱۳۹۴). رهبری در قرن بیست و یکم. **کنفرانس سالانه مدیریت و اقتصاد کسب و کار**. ۳۹-۴۱.
- حبیبی، آرش و سرآبادانی، مونا. (۱۴۰۱). **آموزش کاربرد SPSS**، تهران: نارون.
- حجازی، اسد و نظرپوری، امیر هوشنگ. (۱۳۹۹). بررسی تأثیر ابعاد هوش عاطفی بر رهبری هوشمند در سازمان های عصر دانش (مورد مطالعه دانشگاه فرهنگیان). **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۱۱(۴۵): ۲۴۹-۲۶۸.
- حسینزاده، داوود و طوسی، علیرضا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه مدیریت هوشمند با توانمندسازی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۹(۴): ۲۳-۹.

زینی‌وند، زهرا؛ شیر، اردشیر و عباسپور، حیدر. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر رهبری هوشمند بر رفتار شهروندی سازمانی معلمان و کارکنان زن مدارس دخترانه دره شهر و آبدانان. **فصلنامه علمی پژوهشی زن و جامعه**، ۱۲(۴۷): ۸۵-۱۰۰.

سرفرازی، مهرزاد؛ قاسمی، فاطمه و شفیعی، عاطفه. (۱۳۹۹). **گام‌های لازم برای ایجاد یک سازمان هوشمند و بررسی نقش رهبری هوشمند در این نوع سازمان‌ها**. اولین کنفرانس علمی پژوهشی مدیریت و مهندسی صنایع.

سرفرازی، مهرزاد؛ هاشمی، سید محمود و ابراهیمی، احمد. (۱۴۰۰). **رهبری هوشمند مؤلفه‌ای اثرگذار بر بهبود همدلی سازمانی و عزت نفس کارکنان**. دومین کنفرانس بین‌المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان.

سلطانی، ایرج. (۱۳۸۸). هوش شش‌گانه ابزار رهبری هوشمند. **فصلنامه تدبیر**، ۲۱۰: ۲۶-۲۱. ضیائی، محمدصادق؛ نرگسیان، عباس و آبیان، اصفهانی، سعید. (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران. **مدیریت دولتی**، ۱(۱): ۸۶-۶۷.

طاوسی، علیرضا و فضل‌الهی، سیف‌اله. (۱۳۹۳). **رابطه رهبری هوشمند و سازمان یاددهنده در آموزش و پرورش استان قم**، اولین کنفرانس ملی تحقیق و توسعه در هزاره سوم، علی‌آباد. طاوسی، علیرضا؛ سنجر، احمد رضا؛ قیومی، عباسعلی و احدی، پرویز. (۱۳۹۹). ارائه الگوی رهبری هوشمند برای سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۴(۱): ۱۹-۱. عابدی جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمد سعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخ‌زاده، محمد. (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. **اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)**، ۲(۱۰): ۱۹۸-۱۵۱.

فرح‌بخش، سعید و محمدی، طاهره. (۱۳۹۳). بررسی رابطه رهبری هوشمند و بهداشت روانی دبیران با تعدیل‌گری مدیریت استرس شغلی در مدارس متوسطه دوم شهر خرم‌آباد. **فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی**، ۶(۲۱): ۹۵-۱۱۲.

قاسمی، مریم. (۱۳۹۴). **رابطه مؤلفه‌های رهبری هوشمند با استقرار نظام مدیریت کیفیت جامع**. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.

کیخا، عالمه. (۱۴۰۰). پیش‌بینی عملکرد آموزشی اعضای هیئت علمی بر اساس مدل رهبری هوشمند. **نامه آموزش عالی**، ۱۴(۵۴): ۲۴-۷.

کیخا، عالمه؛ هویدا، رضا و یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر رهبری هوشمند بر عملکرد آموزشی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی شهر زاهدان با نقش میانجی تفکر انتقادی. **پژوهش‌های مدیریت عمومی**، ۱۰(۳۵): ۸۳-۶۱.

میتون، جان. (۱۳۹۹). **رهبر هوشمند**. ترجمه: علیرضا، ولیان. انتشارات ادیبان روز. نظری، محمد؛ کاویانی، الهام؛ لایی، سوسن و موسوی، فرانک. (۱۴۰۱). شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر رهبری هوشمند مدیران مدارس با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی. **مدیریت بر آموزش سازمان‌ها**، ۱۱(۴): ۱۳۳-۱۰۹.

نورعلیزاده، رحمان و حاجیوند، علی. (۱۳۸۷). رهبری هوشمند (الگوی جدید رهبری برای سازمان‌های هوشمند). **دوماهنامه توسعه انسانی پلیس**، ۵(۱۹): ۱۲۹-۱۱۷.

نوروزی‌فرد، محمد و زمانی، علی. (۱۳۹۵). **مدیریت اثربخش از طریق شناخت چالش‌ها و ظرفیت‌های منابع انسانی سازمان**. کنفرانس بین‌المللی نوآوری در علوم و تکنولوژی. وکیلی، محمد مسعود و جهانگیری، نسرين. (۱۳۹۶). فرآیند ارزیابی روایی و پایایی ابزارهای سنجش و اندازه‌گیری در تحقیقات آموزشی، رفتاری و علوم سلامت (با تأکید بر روایی محتوا). **توسعه آموزش در علوم پزشکی**، ۱۰(۲۸): ۱۱۷-۱۰۶.

- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic tool for qualitative Research. **Sage Journals**, 1(3), 385-405.
- Bass, B. M. (2010). **"Theory, Research and Managerial Application" and Managerial Application**. Third Edition. The Free press. New York.
- Gupta, M. G. (2012). Spiritual intelligence and emotion intelligence in relation to self-efficacy and self-regulation among college students. **Journal of Social**, 1, 60-69.
- Gyoreva, R. (2019). Dimensions of smart leadership in school organization. **International journal of advanced research**. 7(5), 356-366.
- Hardy, M. A., & Bryman, A. (2009). **A Handbook of Data Analysis**. London: Sage Publications.
- Klaus, L., & Fernando, M. (2016). Enacting spiritual leadership in business through ego-transcendence. **Leadership & Organization Development Journal**, 37(1), 71-92.
- Kvale, S. (1996). **Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing Thousand Oaks**. Sage.
- McKeown, A., & Bates, L. (2013). "Emotional smart leadership: Findings from a study of public library branch managers in Northern Ireland. **Library Management**, 34(6/7), 462- 485.
- Oleksiyenko, A., & Ruan, N. (2018). Intellectual leadership and academic communities. **Journal faculty of education**, 7(2), 52-71.
- Seldon, A., & Abidoye, O. (2018). **The Fourth Education Revolution**, University of Buckingham Press, London, UK, 1-14.

- Sydanmaanlakka, P. (2008). Smart leadership and creativity: supporting creativity through smart leadership. **The 2 community meeting, Buffalo**, New York.
- Zydzianaite, V. (2018). Considerations on intellectual and Academic leadership of a Scholar in Higher Education, **Acta Educationis generalis**, 8(1), 45-66.

Thematic Network of Smart Leadership for School Principals

Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.19, No 1, Spring 2025, No.71

Thematic Network of Smart Leadership for School Principals

Elham Poormokhtari¹, Fariba Karimi², Narges Saeidian³

Abstract:

Purpose: Leadership functions as a factor in attaining fundamental desiderata, penetrating employees' hearts and captivating their minds, and thereby ensuring organizational success. The contemporary world necessitates leaders possessing a distinctive form of intelligence. Therefore, this study aims to identify and delineate the thematic network of Smart leadership for school principals.

Method: This study adopts a qualitative research approach, employing inductive thematic analysis in accordance with Attride-Stirling's methodological framework. The study's data sources comprised published materials on smart leadership from both domestic and international databases. Forty Persian and English sources published between 2009-2022 (1388-1401 SH) and 2012-2022 CE were included in the analysis. For data validation, the researcher's review and positional approach along with alignment with scientific sources were utilized. To validate the data, the reliability of the results was confirmed using the Holsti reliability coefficient, which showed the number (0.75). Also, to determine the validity, the Lavashe content validity ratio was used, and the content validity was also confirmed.

Findings: The smart leadership framework for school principals emerged through thematic analysis, with 12 organizing themes and 3 overarching themes systematically derived from 97 foundational basic themes. The semantic overarching theme included the organizing themes of follower-centricity, staff cohesion, organizational innovation and organizational excellence, the rational overarching theme consisted of professional networking, knowledge-oriented organizational culture, strategic roadmap modernization and smart specialization and the conceptual overarching theme contained organizational ethical governance, institutional role-modeling, pragmatism and insight-driven decision-making.

Conclusion: Given the experts' confirmation of the credibility and trustworthiness of smart leadership components, these can be utilized in training smart school principals.

Keywords: Smart leadership, School principals, Thematic network.

¹- PhD Student in Educational Management, Department of Educational Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. elham.poormokhtari@yahoo.com

² - Associate Professor, Department of Educational Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. (Corresponding Author). faribakarimi@iau.ac.ir

³ - Associate Professor, Department of Educational Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran. N.saeidian@iau.ac.ir