



## Original Article (Mixed)

# Developing a Managerial Competency Model with Consideration of the Generational Characteristics of Upper Secondary School Students

Mehdi Seifi JigarKandi<sup>1</sup> , Yousef Namvar<sup>2</sup> , Azam Rastgoo<sup>2</sup> , Sadraddin Sattari<sup>3</sup> 

1- PhD Student in Educational Administration, Department of Educational Governance and Human Resources, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

2- Department of Educational Studies and Curriculum Planning, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

3- Department of Educational Governance and Human Resources, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

**Receive:**

19 October 2025

**Revise:**

29 November 2025

**Accept:**

09 February 2026

**Keywords:**

Strategic change, Organizational capability, Strategic leadership, Change management, Technical and professional

**Abstract**

The overall objective of this research was to discover and present a framework for organizational capability in the context of strategic changes with an emphasis on the territory of the technical and vocational organization of the country. This research was a development with a qualitative approach and a case study research method in terms of its purpose. The research participants were 15 experts in leadership and change in educational systems, especially the technical and vocational education system, selected using a purposive sampling method of the criterion type, taking into account the theoretical saturation issue. Data collection was carried out through semi-structured interviews. Data analysis was carried out using the content analysis method and using MAXQDA 2020 software. The results of the research showed that the organizational capability framework consisted of four dimensions (coherence, effectiveness, responsiveness, and desirable external image), each of which includes related components. In order to validate the data, the opinions of some participants as well as experts in the field of educational management and higher education were used, and for the transferability of the findings, the test-retest method was used. Accordingly, the reliability coefficient was obtained as 0.87, which indicates that the research had high reliability. The results of the research can be used as a guide for the actions of educational system managers in the theoretical and operational fields.

**Please cite this article as (APA):** Seifi JigarKandi, M., Namvar, Y., Rastgoo, A. and Sattari, S. (2026). Developing a Managerial Competency Model with Consideration of the Generational Characteristics of Upper Secondary School Students. *Management and Educational Perspective*, 8(1), 185-216.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2026.566695.1613>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**Publisher:** Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Yousef Namvar

**Email:** yosefy650@yahoo.com

## Extended Abstract

### Introduction

Complicated and rapid environmental changes force organizations to continuously redefine their internal capacities for survival, growth, and competition, or, in other words, to empower their pillars and structure in the face of strategic changes. Therefore, organizational capability is considered one of the key factors for success in complex and changing conditions of the strategic environment. These capabilities include a set of competencies, abilities, and resources that enable organizations to exploit opportunities arising from environmental changes, manage threats, and achieve sustainable competitive advantage (Martínez-Peláez et al., 2023). Organizational capabilities, based on a set of skills, resources, and processes, are considered to be the basis for developing strategic tools to adapt to environmental changes and exploit emerging opportunities (Rengkung, 2022). These capabilities help the organization not only manage changes, but also use them as a driver for innovation and an opportunity for growth (Barney et al., 2024). In fact, organizational capability, as one of the most important factors for the success of organizations in facing environmental challenges, refers to the ability of the organization to identify, maintain and exploit its resources and capabilities to achieve strategic goals (Teece et al., 2016). Therefore, organizations with high capability can quickly adapt to changes, produce high-quality products and create competitive advantages (Pratono, 2024). Research shows that organizational capabilities are becoming more important in the face of strategic changes. Organizations that have the ability to create coordination between human resources, new technologies and organizational strategies can better adapt to changing conditions and show higher performance (Zhang & Chen, 2024). Strategic changes within and outside the organization, as a necessity in today's business environment, require a deep understanding of the dimensions and components of organizational capability. These changes can include changes in organizational structure, culture, technology, or macro strategies (Henry, 2021). In this regard, identifying and strengthening the dimensions of organizational capability can help organizations successfully implement these changes. Organizational capability is a multidimensional and fruitful area that can be examined from various aspects, especially in educational and skill-based organizations. Paying attention to the topic of organizational capability in educational organizations is significant because, according to Badami, Jahanian & Mohammadi Nezhad Gangi (2025), paying attention to the quality of performance, excellence, and organizational capability in educational organizations is of particular importance due to their mission in training specialized human resources for society. Accordingly, the present study aims to identify the dimensions and components of organizational capability in the context of strategic changes and seeks to answer the question: what dimensions and components explain the organizational capability of the country's technical and vocational organization in the face of strategic changes?

### Theoretical Framework

#### Organizational Capability

Organizational capability, as one of the key concepts in strategic management, has attracted the attention of many researchers and managers in recent decades. This concept refers to a set of capabilities, knowledge, skills, processes, and resources that enable organizations to sustainably achieve competitive advantage and adapt in the face of environmental changes (Rengkung, 2022). These capabilities include technical, human, and structural aspects and directly affect the performance of the organization (Abdurrahman et al., 2024). According to Barney et al. (1991), organizational capabilities include areas such as innovation, organizational learning, human resources, and leadership that can help organizations respond



appropriately to environmental changes and enhance their strategic successes (Ferreira et al., 2021).

Various dimensions of organizational capability have been considered, such as the ability to learn, the ability to create and apply new knowledge in order to develop innovation in processes and products, flexibility, strategic agility based on the speed of response to changes, knowledge management, and the power of external cooperation (Gomes et al., 2022). In a general view, organizational capability can be assessed in the quantity and quality of three major assets in the organization; human capital, including the knowledge, skills, and abilities of employees, which are vital for increasing performance and advancing innovation in the organization (Liu et al., 2020).

### **Research Methodology**

This research was a development with a qualitative approach and a case study in terms of purpose. The research participants (key informants) were 15 experts in leadership and change in educational systems, especially the technical and vocational education system, selected using a purposive sampling method of the criterion type, taking into account the theoretical saturation issue. Data collection was carried out through semi-structured interviews. Data analysis was carried out using thematic analysis method and MAXQDA 2020 software.

### **Research findings**

In order to discover the framework of organizational capability in the context of strategic changes with an emphasis on the country's technical and vocational organization, interviews were conducted with experts and experienced in management, leadership and change in educational systems, especially skill organizations and people who, in addition to scientific abilities, had direct and indirect management experiences at the middle and senior levels of the country's technical and vocational education organization in the organization of the research area. While analyzing the interview text in detail, 20 related basic themes were identified and by categorizing similar basic themes in one category, 4 organizing themes were drawn, and finally a network of themes was drawn. The results of the study showed that the organizational capability framework in the context of strategic changes consisted of four dimensions: effectiveness, responsiveness, coherence, and desirable external image, each of which included related components. The effectiveness dimension included the components of internal effectiveness, external effectiveness, institutional effectiveness, effective activities, and correct performance of tasks. The responsiveness dimension included the components of responsiveness to the environment, responsiveness to internal conditions and needs, social responsibility, and attention to environmental conditions and needs. The coherence dimension included the components of conceptual coherence, operational coherence, social coherence, structural coherence, spiritual coherence, and emotional coherence. The desirable external image dimension included the components of environmental desirability, positive environmental evaluation, external acceptability, internal acceptability, and positive performance evaluation.

### **Conclusion**

The results of the present study show that organizational capability in the field of technical and vocational education organization as a skill-oriented institution that trains specialized human resources and technology for society includes multiple dimensions of coherence, effectiveness, responsiveness, and a desirable external image. The dimensions affecting organizational capability are, in a way, the fulcrum of the technical and vocational organization as an open system so that it can achieve competitive advantage in dynamic and

challenging environments in addition to maintaining meaningful survival. These dimensions jointly increase the organization's capacity to deal with strategic changes and achieve long-term goals. Various aspects of effectiveness, both internal in the sense of the quality of task performance and external in the sense of effective responsiveness to the environment, and then institutional effectiveness in the sense of realizing the organization's mission and desirability in the environment, are vital components of organizational capability. The findings of this study are in line with the results of studies by Brinia (2022); Zacharias (2021) confirms that organizational effectiveness is one of the key indicators of success in strategic change. Environmental responsiveness, which includes social responsibility and providing services that meet the needs of the environment, is another key theme identified in this study. This theme is consistent with El Idrissi et al.'s (2023) theories about latent capabilities, which show that an organization's responsiveness to the environment often results from latent capabilities that are activated in times of crisis. The various components of organizational cohesion resulting from the findings of the present study in the field of technical and vocational education show that desirable and optimal cohesion is achieved when the various elements of the organization, including human resources, physical resources, structure and processes, are compatible and coordinated with each other, and cohesion is objectively manifested both in conceptual and cognitive aspects and in operational aspects and professional relationships throughout the organization's structure. The final component of organizational capability, which is both a result of capability and an important factor in creating organizational capability, is the desired external image of the organization. Existing systems in the environment refer only to an organization that trusts it and has a suitable image of it. Therefore, the image that organizations leave in the environment with their health and output is very important and leads to organizational capability. However, the important point is that the coordination and alignment of the four main dimensions of organizational capability, namely coherence, effectiveness, responsiveness, and external image, requires attention to a key and important element called organizational leadership. Leadership, by creating a link between the system and its current and future environment and considering systemic requirements, can provide the correct arrangement of components together in a way that leads to improved coherence, effectiveness, and responsiveness of the system to the environment, and as a result, improved the external image of the organization in the environment, and taking advantage of the feedback effects of this important factor in strengthening and improving the level of the aforementioned three variables. Accordingly, it can be stated that effective leadership, by helping to improve the accountability, effectiveness, and coherence of the organization, along with the desired image they portray of the organization, provides the organization's capabilities inside and outside the organization. The findings of the present study confirm that the country's technical and vocational education organization can achieve capabilities when it is able to develop indicators based on coherence, effectiveness, accountability, and external image, and gain the power to interact effectively with the strategic and changing environment more than other competitors. The organization's capabilities lead to an intelligent understanding of the needs and requirements of the present and future environment, and this awareness leads to the design of efficient strategies to respond appropriately and timely to these requirements.

علمی پژوهشی (آمیخته)

## ارائه مدل صلاحیت‌های مدیریتی با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه

مهدی سیفی جگر کندی<sup>۱</sup> ID، یوسف نامور<sup>۲</sup> ID، اعظم راستگو<sup>۲</sup> ID، صدرالدین ستاری<sup>۳</sup> ID

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۲- گروه مطالعات تربیتی و برنامه ریزی درسی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

۳- گروه حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل صلاحیت‌های مدیریتی با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، آمیخته (کیفی-کمی) و از نظر ماهیت اکتشافی می‌باشد. جامعه آماری بخش کیفی کلیه کارشناسان حوزه علوم تربیتی استان اردبیل می‌باشند که تعداد ۲۰ نفر از آنها بر اساس اصل اشباع نظر به صورت نظری هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری در بخش کمی نیز کلیه مدیران مدارس دخترانه و پسرانه دوره دوم متوسطه استان اردبیل و دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه استان اردبیل می‌باشند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تمام‌شماری تعداد ۱۰۰ مدیر و با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس تعداد ۱۰۰ دانش‌آموز به عنوان نمونه آزمودنی‌های بخش کمی این تحقیق انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه می‌باشد. در تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی از روش کدگذاری و در بخش کمی از نرم افزار SPSS و PLS استفاده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد مدل صلاحیت‌های مدیریتی با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه تحت مقولات فهم و انطباق نسلی مدیران، رهبری فناورانه و دیجیتال، رهبری آموزشی و تحول‌گرا، مدیریت مشارکت و ارتباطات اجتماعی، مدیریت یادگیری و کیفیت آموزشی، نوآوری و خلاقیت در مدرسه، مدیریت توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای، مدیریت بحران، سلامت و پایداری آموزشی، مدیریت انسانی و هیجانی مدرسه، مدیریت عدالت، تنوع و اخلاق حرفه‌ای و مدیریت راهبردی و آینده‌گرانه مدرسه دسته‌بندی و از نظر اعتباریابی برآزش شدند.

### تاریخ دریافت:

۲۷ مهر ۱۴۰۴

### تاریخ بازنگری:

۰۸ آذر ۱۴۰۴

### تاریخ پذیرش:

۲۰ بهمن ۱۴۰۴

### کلید واژه‌ها:

صلاحیت‌های مدیریتی،


ویژگی‌های نسلی،

مدیریت یادگیری،

کیفیت آموزشی،

خلاقیت در مدرسه

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): سیفی جگر کندی، مهدی، نامور، یوسف، راستگو، اعظم و ستاری، صدرالدین. (۱۴۰۵). ارائه مدل صلاحیت‌های مدیریتی با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۸(۱)، ۱۸۵-۲۱۶.

 <https://doi.org/10.22034/jmep.2026.566695.1613>

Authors retain the copyright and full publishing rights.  
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: یوسف نامور

ایمیل: yosefy650@yahoo.com

## مقدمه

اهمیت و نقش آموزش و مدیریت آموزشی در توسعه و پیشرفت جوامع و سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست. اصولاً ارتقای سطح علمی افراد و پویایی سازمان‌ها و بهره‌گیری آنان از تازه‌های جهان دانش، بدون تکیه بر آموزش و پرورش نیروهای مستعد و پویا میسر نبوده و حتی افزایش توان اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و شکوفایی سازمان‌های یادگیرنده منوط به بسط و گسترش آموزش و رویکردهای سیستم مدیریت آموزشی می‌باشد (Mallarangan et al, 2024).

آموزش یکی از مهم‌ترین جنبه‌های تداوم زندگی انسان است. نقش مدیران مدارس در مؤسسات آموزشی بسیار مهم است و با اجرای عناصر مختلف در انجام وظایفشان مرتبط است. سیاست‌های مختلف تحت کنترل مدیران مدارس تعیین کننده سطح موفقیت کیفی آموزشی است که این امر نیز به سیاست‌های مدیر مدرسه بستگی دارد (Febyola et al, 2023). تا سال ۱۹۸۰ کمتر کشوری در خط مشی ملی خود تعریف روشنی از آموزش استاندارد برای مدیران مدارس داشته است؛ اما از اوایل قرن ۲۱ تعدادی از کشورها نسبت به اهمیت آموزش مدیران مدارس بر اساس شایستگی‌های مدیریتی آگاه شدند (Bouchamma et al, 2014). امروزه اکثر سازمان‌ها، روش‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی را به کار می‌برند، زیرا شایستگی همانند چتری دربرگیرنده هر آن چیزی است که به گونه‌ای مستقیم یا غیرمستقیم بر روی عملکرد مدیران تأثیر دارد و کارکنان را قادر می‌کند به صورت اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند. نظریه‌های مختلفی درباره رهبری سازمان در گذر زمان مطرح شده است که از این بین می‌توان به نظریه‌های ویژگی رهبری، نظریه سبک رهبری، نظریه اقتضائی و نظریه‌های شایستگی‌های رهبری و مدیریت اشاره نمود (Koenigsfeld et al, 2011). انتخاب مدیر مدرسه بر مبنای شایستگی، یک رویکرد منسجم و چارچوب مشترک و هماهنگ برای اداره منابع مادی و انسانی در بلندمدت است که موجب قرار گرفتن افراد در جایگاه سازمانی مناسب، مطابق با توانایی‌ها، قابلیت‌ها و مهارت‌های کاری شده و صلاحیت‌های تخصصی و حرفه‌ای را در این حوزه گسترش می‌دهد. شایستگی به رفتارهای قابل بروزی اشاره دارد که یک فرد برای انجام موفقیت‌آمیز نقش خود باید دارا باشد و بر پایه دانش، مهارت، توانائی و سایر ویژگی‌های فردی شکل می‌گیرند (Assari et al, 2018). معیارهای جامع شایستگی که مناسب برای ارزیابی یا انتخاب مدیر مدرسه باشد هنوز به طور کامل وضع نشده است و انتخاب اغلب مدیران مدارس بر اساس شاخص‌های نامناسب و غیرعلمی موجب هدر رفتن هزینه‌های زیاد مادی و انسانی و همچنین نارضایتی معلمان و والدین دانش‌آموزان گردیده است. اگر تا چند دهه پیش، انتخاب مدیران مدارس در نظام آموزشی صرفاً بر مبنای تجربه کار در محیط‌های فرهنگی و آموزشی صورت می‌گرفت، قابل اغماض می‌نمود؛ چراکه نه متون علمی قابل توجهی در این زمینه موجود بود و نه مسائل مبتلا به نظام آموزشی در وسعتی بود که نیاز به تخصص در امور مدیریتی داشته باشد (Lisnasari et al, 2023). از آنجا که آموزش و پرورش به عنوان محور توسعه پایدار، وظیفه تربیت نیروی انسانی مطلوب و ماهر جهت کار در بازار پرخطر جهانی و تداوم آموزش آن‌ها را به همراه سایر نهادها به عهده دارد، می‌بایست نیروی انسانی کشور را برای ورود به عصر دانایی آماده کند. به جهت واقع شدن در آستانه تحول بنیادین و افق ایران ۱۴۰۴ و وجود ۱۰۴۶۲۴ مدرسه که نیاز به مدیر شایسته دارد پرداختن به موضوع شایستگی‌های مدیریتی برای مدیر مدرسه به عنوان مهم‌ترین بخش دستگاه تعلیم و تربیت امری ضروری و مهم به نظر می‌رسد (Fazli et al, 2022). تحقیقات پیوسته نشان داده است که مدیران نقش مهمی در تعیین کیفیت تدریس و به نوبه

خود یادگیری و پیشرفت دانش آموزان دارند. مدیران از طریق توانایی خود در تأثیرگذاری بر انواع ویژگی‌های مدرسه سازمانی لازم برای آموزش و یادگیری با کیفیت بالا، تأثیر زیادی بر یادگیری و پیشرفت دانش آموزان دارند (Leithwood et al, 2020). با این که به نظر می‌رسد که مدیران مستقیماً بر پیشرفت دانش آموز تأثیر نمی‌گذارند (Day et al, 2016) و تأثیرات رهبری بر یادگیری دانش آموز توسط شرایط دیگری که مستقیم‌تر بر پیشرفت تأثیر می‌گذارند، واسطه می‌شوند، با این حال، مدیران بر عواملی مانند جو مدرسه و شرایط کاری معلمان تأثیر می‌گذارند و سرمایه انسانی (به عنوان مثال استخدام معلم) و تصمیمات توسعه حرفه‌ای را می‌گیرند که به طور غیرمستقیم بر نتایج یادگیری دانش آموزان تأثیر می‌گذارد (Cannata et al, 2017). صلاحیت‌های مدیران در سیستم آموزشی در دو بخش کلی قابل مطالعه است. بخش اول مربوط به صلاحیت‌های فردی است که قدرت تعامل به محیط اطراف، ویژگی‌های شخصیتی و توانایی درک امور مدیریتی را شامل می‌شود. اما بخش دوم که مهم‌تر به نظر می‌رسد؛ شامل صلاحیت‌های حرفه‌ای است. این صلاحیت‌ها شامل ارزش، انگیزش، تکنولوژی و فناوری، صلاحیت مدیریتی و دانش مدیریتی می‌باشد. در یک تقسیم‌بندی دیگر که نسبتاً قدیمی‌تر است (Abdollahi et al, 2016). شایستگی مدیران آموزشی را به این شکل تقسیم‌بندی کرده‌اند: الف- شایستگی‌های مشترک (عمومی) شامل: ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی- شایستگی ادراکی- تعالی طلبی- شایستگی بین فردی می‌باشد. ب- شایستگی‌های ویژه شامل: ب- ۱- شایستگی‌های فنی و شغلی، ب- ۲- شایستگی‌های سازمانی که دارای زیر شایستگی‌هایی نظیر: شایستگی کسب و کار، رهبری، مدیریت عملکرد، تفکر استراتژیک و تصمیم‌گیری می‌باشد. بر همین اساس به نظر می‌رسد که مدیران ذی‌صلاح نظارت می‌کنند و بازخوردهای شکل‌دهنده منظمی را به معلمان ارائه می‌دهند تا به آن‌ها کمک کنند تا به سمت تحقق اهداف حرکت کنند، به معلمان علامت می‌دهند که در کجا عالی هستند و چه چیزی ممکن است نیاز به بهبود داشته باشند و همزمان حمایت‌های لازم را برای کمک به آن‌ها ارائه می‌دهند. علاوه بر این، مدیران انتظار دارند و معلمان را تشویق می‌کنند که داده‌ها را در بسیاری از زمینه‌ها، مانند جلسات بخش، تیم‌های آموزشی و تعاملات فردی بررسی کنند. مدیران همچنین تلاش می‌کنند تا فشارها و انتظارات بیرونی معلمان را به اهدافی برای بهبود سازمانی تبدیل کنند که هرکسی که برای بهبود یادگیری دانش آموزان تلاش می‌کند بتواند درونی کند. آن‌ها مراقب سطوح انگیزشی و بدینی معلمان در مورد فشارهای مسئولیت‌پذیری هستند و راه‌هایی را پیدا می‌کنند که همه را در دستیابی به چشم‌انداز و اهداف مدرسه درگیر نگه دارد (Arafat et al, 2020). یکی از عواملی که می‌تواند در طراحی مدل صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی در مدارس مؤثر باشد، ویژگی‌های مربوط به دانش آموزان و بخصوص ویژگی‌های نسلی دانش آموزان است. ویژگی‌های نسلی، نتیجه ذاتی تغییر و تحولات در سیر زمان است. بنگستون شش عنصر انسجام، پیوند، علاقه، وفاق، منابع مشترک و خانواده‌گرایی را از شاخص‌های اصلی یک نسل واحد بر می‌شمارد. همچنین این‌گله‌ها معتقد است که جوانان در برابر تغییر، مقاومت کمتری نشان می‌دهند که این موجب تفاوت نسلی و گاه تعارض نسلی می‌شود (Ebrahimi et al, 2022). امروزه جامعه‌شناسان، از ظهور یک دگردیسی نسلی یاد می‌کنند که در بردارنده تفاوت‌های آشکاری در نوع آرمان‌ها، علائق، توانمندی‌ها و الگوهای رفتاری نوجوانان و جوانان در مقایسه با نسل‌های پیشین است. استقلال‌طلبی، انتخاب‌گری، آزاداندیشی، خوداتکایی، ریسک‌پذیری (Nasri et al, 2020)، نگرانی از کنترل بیرونی، تمایل به خودمدیریتی (Kaur et al, 2020) از جمله ویژگی‌های نسلی دانش آموزان امروزی است. این ویژگی‌ها در کنار امکاناتی همچون توسعه

ابزارهای پیشرفته یاددهی-یادگیری، تسهیل تعاملات علمی از طریق فناوری اطلاعات و ارتباطات و دسترسی آسان به منابع نامحدود علمی در فضای وب، لزوم کاربست مؤلفه‌های یاددهی-یادگیری خودراهبر برای نسل حاضر را بیش از پیش مورد تأکید قرار می‌دهد (Rascón-Hernán et al, 2019). شکاف نسلی به این معنا می‌باشد که میان اعضای بزرگ‌تر خانواده و اعضای کوچک‌تر از نظر تجربیات زندگی، بینش، شیوه زندگی و ارزش‌ها تفاوت زیادی دیده می‌شود و گویی که هر یک از آن‌ها در جهان‌های متفاوتی زندگی می‌کنند. شکاف نسلی اغلب در جوامع در حال گذار اتفاق می‌افتد جایی که ارزش‌های جهان گذشته به سرعت راه استحاله می‌پیمایند و ارزش‌های جدید منطبق بر واقعیت اجتماعی تازه جای آن‌ها را می‌گیرند. اصلی‌ترین تقسیم‌بندی برای مشخص کردن شکاف نسلی در دهه‌های اخیر، مربوط به نظریه نسلی است که جمعیت زنده حال حاضر دنیا را به ۶ نسل (متولدین سال ۱۹۲۰ تا بعد از ۲۰۲۰) تقسیم‌بندی می‌کند که شامل نسل خاموش (۱۹۴۵-۱۹۲۰) نسل انفجار جمعیت (۱۹۶۴-۱۹۴۶) نسل X (۱۹۹۰-۱۹۶۵)، نسل Y (۲۰۰۰-۱۹۹۰)، نسل Z (۲۰۱۹-۲۰۰۱) و در نهایت نسل آلفا (متولدین ۲۰۲۰ و بعد از آن) می‌شوند و همه دانش آموزان در دسته نسل Z قرار می‌گیرند. مانند هر نسلی دیگری، ویژگی‌های این نسل بر اساس نحوه رشد آن‌ها شکل گرفته است. اعضای این نسل درگیر نابودی محیط زیست، قرنطینه‌های کرونا، بحران‌های مالی، ترس فروپاشی اقتصادی و بخصوص شبکه‌های اجتماعی قرار گرفته‌اند و آگاهی آن‌ها با استفاده از شبکه‌های اجتماعی بالاتر رفته و همین افزایش آگاهی، میزان شکاف بین نسل Z با نسل‌های پیشین را بیشتر کرده است (Laasch et al, 2023). همین شکاف نسلی، ویژگی‌های نسلی دانش آموزان را تعیین می‌کند و با گذشت زمان، شکاف نسلی از اختلافات ساده در گروه‌های سنی (تفاوت سنی فرزندان و والدین) وارد عرصه جدیدی شد که تعارضات شدید، خصمانه و گاه غیرقابل مذاکره از سوی دو نسل را رقم زده است که در آن، بینش و آگاهی، انتظارات، جهت‌گیری‌های مذهبی و بخصوص الگوهای رفتاری میان دو نسل همچون دو خط غیرموازی روز به روز از هم فاصله می‌گیرند. با ورود به قرن جدید، شکاف نسلی به گسست فرهنگی، سپس به تعارضات نسلی و در ادامه به انقطاع نسلی منجر شد که در آن، نسل جدید به ارزش‌ها و هنجارهای نسل‌های پیشین باور ندارد و گاه آن‌ها را به سخره می‌گیرد. بر اساس رهیافت تضاد نسلی بوردیو (۱۹۳۰-۲۰۰۲) منشأ اصلی منازعات نسلی، توزیع نامتوازن منابع قدرت، ثروت و سرمایه‌های در اختیار نسل‌ها در عرصه‌های مختلف اجتماعی است. در جامعه کنونی ایران نیز، بخشی از منازعات نسلی مربوط به نابرابری در توزیع ثروت و قدرت است. این منازعات نه تنها تفاوت در ظاهر، پوشش و نوع سخن گفتن بلکه تفاوت در مطالبات اجتماعی را تحت تأثیر قرار داده است (Rezapour & Kopaei, 2020) و با گذشت زمان، همین تفاوت‌ها وارد حوزه آموزش و تربیت نیز شده است. چنانکه در بسیاری از موارد، مدیران مدارس به جای آنکه بر اساس اهداف آموزشی تعیین شده در سازمان آموزش و پرورش و رسالت‌های آموزشی این سازمان برای دانش آموزان برنامه‌ریزی کنند، بر اساس ویژگی‌های نسلی دانش آموزان، انتظارات و نیازهای آنان، برنامه‌های آموزشی مدرسه را تغییر می‌دهند و به نظر می‌رسد که این فرآیند در صلاحیت‌های آن‌ها برای مدیریت مدارس نیز تأثیرگذار خواهد بود. بر طبق تمامی این مطالب، این پژوهش به منظور ارائه مدل صلاحیت‌های مدیریتی با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش آموزان دوره دوم متوسطه استان اردبیل صورت می‌گیرد. لذا این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که: مدل صلاحیت‌های مدیریتی با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش آموزان دوره دوم متوسطه به چه صورت می‌باشد؟

## ادبیات نظری

### صلاحیت‌های مدیریتی

در عصر حاضر تغییرات شگرفی در محیط سازمان‌ها رخ داده است. این تغییرات سازمان‌ها را نیز دستخوش تغییرات عظیمی نموده است. پاسخ سریع به مشکلات و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را به عنوان منبعی حیاتی در حل مسائل سازمان‌ها مطرح ساخته است و نیاز سازمان‌ها به مدیران شایسته بیش از پیش آشکار گردیده است (Mohammad Ghasemi et al, 2021). صلاحیت مدیران به مجموعه‌ای از ویژگی‌های شخصی که یک فرد به منظور انجام یک فعالیت داخل بافت معین با سطح عملکرد خاص کسب می‌کند یا نیاز دارد اطلاق می‌گردد. صلاحیت؛ انگیزه‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های یک فرد است که در صورت وجود فرصت و امکانات مناسب منجر به عملکرد بالا در شغل یا موقعیت‌هایی خاص می‌گردد (Aref & Moradi Shirazi, 2017). منابع انسانی نیازمند صلاحیت‌های ویژه‌ای است، صلاحیت‌هایی که می‌تواند پیوند مناسبی را بین کار و قابلیت‌های فردی کارکنان ایجاد کند (Birknerová & Uher, 2021). صلاحیت در زبان مدیریتی جهان امروز همان مجموعه رفتارها فعالیت‌های مرتبط، انواع دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌ها است که پیش‌نیازهای رفتاری فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیت‌آمیز در یک نقش یا شغل مشخص محسوب می‌شود. مدیران شایسته قادر به استفاده از دانش، توانایی‌ها، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و ویژگی‌های فردی برای دستیابی به اهداف و استانداردهای مورد نیاز، نقش‌ها و عملکردشان، و در نتیجه بهبود مستمر سازمان برای مزیت رقابتی می‌باشند (Amani et al, 2020). امروزه سازمان‌های مختلف، به طرز چشمگیری با مشکلاتی نظیر کمبود نیروی کار، نرخ ترک خدمت بالا، ناکافی بودن مهارت‌ها و شکاف‌های صلاحیت، به خصوص در سطوح مدیریتی مواجه‌اند. شکاف صلاحیت یعنی افرادی که مشاغل را احراز کرده‌اند اما از سطح مطلوب صلاحیت‌های مورد نیاز شغل برخوردار نیستند (Poorkarimi et al, 2017). در همه سازمان‌ها مهم‌ترین و تأثیرگذارترین رکن برای رسیدن به اهداف سازمانی و به تعبیر دیگر اثربخشی، مدیریت است. می‌توان شکست هر سازمان را تا حدود زیادی به مدیریت و رهبری غیر کارآمد آن سازمان مربوط دانست. به همین دلیل امروزه تلاش می‌کنند افرادی را در پست‌های مدیریت بگمارند که برای رهبری اثربخش توانایی و صلاحیت‌های لازم را داشته باشند (Poorkarimi et al, 2017). در محیط کار کنونی به مدیرانی نیاز است که بتوانند درست تصمیم بگیرند، راه‌حل‌های خلاقانه‌ای برای مسائل ارائه کنند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند. بر همین اساس، وظایف و عملکردهای مدیران در قالب مهارت‌ها و صلاحیت‌های آنان یکی از اصلی‌ترین مواردی است که از مدت‌ها پیش مورد توجه متخصصان علوم مدیریت قرار گرفته است (Dorji et al, 2019). با توجه به عواملی مانند افزایش انتظارات از خدمات بخش عمومی و تمرکز بر رویکردهای فرانونین در عرصه مدیریت منابع انسانی مانند بنیان نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر صلاحیت؛ ضرورت افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی به شهروندان سازمان از طریق به کارگیری افراد با صلاحیت در سطح مدیران و ضرورت تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر صلاحیت و توجه به پرورش مدیران با صلاحیت افزایش می‌یابد (Ghanji et al, 2017).

### پیشینه پژوهش

(Golzar & Gholami, 2024) تحقیقی با عنوان جایگاه و نقش مدارس سازمانی در تربیت نسل جوان و تراز انقلاب

اسلامی در افق ایران ۱۴۱۴ انجام دادند. در این تحقیق آمده است که نهادهای گردن ارزش‌ها در جامعه، نیاز به برنامه‌ریزی و سازماندهی دارد و مسئولیت این مقوله بر عهده کلیه نهادهای فرهنگی و متولیان امر آموزش و پرورش در جامعه است. (Febyola et al, 2023) تحقیقی با عنوان تحلیل خط مشی شایستگی مدیران در مدارس ابتدایی انجام دادند. این مقاله با رویکرد کیفی نوشته شده است. نتایج نشان می‌دهد که یک مدیر مدرسه باید مهارت‌های جامعی در سیاست‌های شایستگی به‌ویژه در سطح مدرسه ابتدایی داشته باشد. مدیر مدرسه ابتدا باید شرح وظایف را بر اساس استانداردهای شایستگی درک کند. هر مدرسه در مقایسه با مدارس دیگر چشم‌انداز و مأموریت منحصر به فرد خود را دارد. تعیین چشم‌انداز و مأموریت با اهداف مدیر مدرسه در جهت‌دهی مدرسه به سمت مناطق خاصی که توسط عوامل محیط مدرسه اطراف هدایت و حمایت می‌شود تنظیم می‌شود.

(Kim et al, 2022) تحقیقی با عنوان شایستگی‌های مدیریت و رهبری در بین مدیران مراقبت معنوی انجام داده‌اند. این مطالعه از روش‌های مخلوط برای بررسی کاربرد مدل صلاحیت مرکز ملی رهبری مراقبت‌های بهداشتی در نقش‌های مدیر مراقبت‌های معنوی استفاده کرد. تجزیه و تحلیل‌ها نشان می‌دهد که مدل صلاحیت رهبری می‌تواند یک چارچوب مفید برای درک نقش‌ها و نیازهای توسعه مدیران مراقبت معنوی فراهم کند.

(Kadri et al, 2021) تحقیقی با عنوان شایستگی‌های رهبری مدیر و معلم و شیوه‌های یادگیری و تسهیل‌گری معلم: توسعه ابزار و تجزیه و تحلیل جمعیت شناختی انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که شایستگی‌های رهبری اصلی و شایستگی‌های رهبری معلمان و همچنین شیوه‌های یادگیری و تسهیلگری معلمان در قرن بیست و یکم در سطح بالایی قرار دارد و مشخصات جمعیت شناختی در شایستگی‌های رهبری مدیر و معلم تأثیر دارد.

(Donley, 2020) تحقیقی با عنوان شایستگی‌های مدیر مدرسه انجام داد. یافته‌های این تحقیق که به روش فراتحلیل انجام شده است نشان می‌دهد که اگر مدیران می‌خواهند تجارب آموزشی و یادگیری با کیفیت بالا را پرورش دهند، باید شایستگی‌ها و تخصص‌ها را در حوزه‌های مختلف داشته باشند. در حالی که تحقیقات قبلی بر اهمیت پایگاه دانش آموزش مؤثر و رهبری آموزشی تأکید می‌کردند، واضح است که مدیران نیز به مهارت‌هایی در مدیریت سازمانی نیاز دارند تا از طریق حذف موانع و ایجاد و اصلاح شرایطی که تأثیرگذار است، پتانسیل معلمان را آزاد کنند.

(Arafat et al, 2020) تحقیقی با عنوان شایستگی‌های مدیریتی مدیر مدرسه برای توسعه موفق مدرسه انجام دادند. بر اساس مباحث مطرح شده در این تحقیق، حل مشکلات مدیریت آموزش در منطقه بالتیک به شدت تحت تأثیر ایده‌های رویکرد سیستمی است که اقدامات را به عنوان یک سیستم یکپارچه که از عناصر مرتبط متقابل با تعامل مداوم عوامل محیط داخلی و خارجی تشکیل شده است، تلقی می‌کند. در این تحقیق مشخص شد که مدیران مدارس برای رهبری موفق مدرسه نیاز به بهبود شایستگی‌های مدیریتی خود در مدیریت پرسنل، مدیریت مالی و ارتباطات دارند.

### روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از منظر هدف کاربردی است و از منظر فرایند اجرا (یا نوع داده‌ها) آمیخته است. جامعه آماری بخش کیفی کلیه کارشناسان حوزه علوم تربیتی استان اردبیل در سال ۱۴۰۴ می‌باشد. برای انجام بخش کیفی پژوهش، ۲۰ نفر از کارشناسان حوزه علوم تربیتی استان اردبیل که در زمینه مدیریت آموزشی و بخصوص ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان

تخصص داشتند با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شدند و فرآیند مصاحبه از آن‌ها انجام شد. در بخش کمی جامعه آماری پژوهش شامل دو گروه شد. گروه اول متشکل از مدیرانی بودند که در استان اردبیل در سطح مدارس دخترانه و پسرانه در مقطع متوسطه دوم مشغول به فعالیت بودند و تعداد آن‌ها ۱۰۰ نفر بود. با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری بخش کمی از روش نمونه‌گیری تمام‌شماری استفاده شد و همه جامعه آماری بخش کمی به عنوان نمونه آزمودنی‌های این بخش انتخاب شدند. گروه دوم شامل دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه استان اردبیل بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در دسترس تعداد ۱۰۰ نفر از آن‌ها به عنوان نمونه آزمودنی‌های بخش کمی انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (عمیق) و پرسشنامه محقق‌ساخته بود. سؤالات مصاحبه به شرح زیر بودند؛

(۱) به نظر شما با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه، یک مدیر مدرسه چه صلاحیت‌هایی باید داشته باشد؟

(۲) به عنوان یک کارشناس جهت توسعه صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه (با در نظر گرفتن ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان) چه راهکارها، راهبردها و استراتژیک‌هایی را پیشنهاد می‌کنید؟

(۳) توسعه صلاحیت‌های مدیریتی برای مدیریت مدارس دوره دوم متوسطه، چه پیامدهایی خواهد داشت؟ پس از جمع‌آوری اطلاعات بخش کیفی و کدگذاری آن‌ها، با استفاده از کدهای باز (اولیه) پرسشنامه‌های محقق‌ساخته طراحی شد. در پژوهش حاضر پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ و روایی آن‌ها از طریق روایی سازه (روایی همگرایی و روایی واگرایی) مورد بررسی قرار گرفتند که نتایج آن‌ها به شرح جداول زیر بودند؛

جدول ۱. میزان آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و میانگین واریانس استخراج‌شده مقولات پرسشنامه محقق‌ساخته صلاحیت‌های مدیران با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه

مقولات	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (C.R)	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )
شرایط علی	۰/۹۴۵	۰/۹۵۳	۰/۶۶۹	-
مقوله محوری	۰/۹۲۲	۰/۹۳۹	۰/۷۱۸	۰/۵۶۲
راهبردها	۰/۹۷۳	۰/۹۷۵	۰/۶۷۴	۰/۶۸۹
عوامل مداخله‌گر	۰/۹۵۰	۰/۹۵۷	۰/۶۹۱	-
شرایط زمینه‌ای	۰/۹۶۲	۰/۹۶۶	۰/۶۸۶	-
پیامدها	۰/۸۸۴	۰/۹۲۰	۰/۷۴۳	۰/۴۸۰

با توجه به نتایج حاصل از جدول بالا پایایی همه مقولات بیشتر از ۰/۸ هستند و لذا پایایی پرسشنامه در حد ایده‌آل و مطلوب خود می‌باشد. پایایی ترکیبی همه مقولات نیز بالاتر از ۰/۸ و بیشتر از میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) هستند که نشان از روایی همگرایی دارند. همچنین میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) برای همه مقولات بیشتر از

۰/۵ هستند که نشان از تأیید دوباره روایی همگرایی پرسشنامه دارد. جهت بررسی روایی واگرایی نیز از روایی واگرایی یگانه-دوگانه HTMT استفاده شد. نتایج معیار HTMT به شرح جدول زیر بود؛

**جدول ۲. نتایج شاخص HTMT جهت بررسی روایی واگرایی الگوی صلاحیت‌های مدیریتی با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه**

مقولات	شرایط علی	مقوله محوری	راهبردها	شرایط مداخله‌گر	شرایط زمینه‌ای	پیامدها
شرایط علی						
مقوله محوری	۰/۸۰۰					
راهبردها	۰/۷۶۵	۰/۷۸۷				
شرایط مداخله‌گر	۰/۸۰۰	۰/۸۳۹	۰/۸۰۵			
شرایط زمینه‌ای	۰/۷۸۳	۰/۷۹۸	۰/۷۷۹	۰/۸۰۵		
پیامدها	۰/۷۴۷	۰/۷۴۹	۰/۷۴۱	۰/۷۷۳	۰/۷۱۶	

معیار HTMT جایگزین روش قدیمی فورنل-لارکر شده است. اگر مقادیر این معیار کمتر از ۰/۹ باشد روایی واگرا قابل قبول است. با توجه به اطلاعات جدول بالا همه مقادیر پرسشنامه محقق‌ساخته صلاحیت‌های مدیران با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه کمتر از ۰/۹ هستند و روایی واگرایی هر دو پرسشنامه نیز مورد تأیید است. با توجه به نتایج پایایی ترکیبی، میانگین واریانس استخراج شده (AVE) و همچنین معیار HTMT روایی سازه پرسشنامه‌ها (روایی همگرایی و روایی واگرایی) تأیید شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش کیفی و کمی مورد بررسی قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل داده‌های جمع آوری شده، در بخش کیفی از طریق کدگذاری نظری با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA11 و در بخش کمی به صورت یافته‌های استنباطی با استفاده از نرم‌افزار SPSS-22 و Smart PLS انجام شدند.

### یافته‌های پژوهش

#### ۱) مرحله اول: کدگذاری باز برای الگوی صلاحیت‌های مدیریتی

در این مرحله متون مصاحبه ابتدا کدگذاری باز می‌شوند. کدهای باز احصا شده از پاسخ نمونه آزمودنی‌های بخش کیفی به سؤالات مصاحبه به صورت زیر ارائه می‌شوند؛

**جدول ۳. فهرست مجموعه کدهای اولیه مستخرج از داده‌های مربوط به صلاحیت‌های مدیریتی**

ردیف	کدهای اولیه	ردیف	کدهای اولیه
۱	تسلط بر رهبری تیمی و توسعه حرفه‌ای معلمان	۷۶	تسهیل تفکر انتقادی و حل مسئله
۲	آگاهی از نیازهای آموزشی دانش‌آموزان دارای اضطراب و افسردگی	۷۷	تسلط بر پلتفرم‌های آموزش آنلاین

توانایی تدوین سیاست‌های ضد تبعیض	۷۸	مهارت در مدیریت زمان و اولویت‌بندی	۳
توانایی تشخیص و پرورش استعداد های ویژه	۷۹	مهارت در اعمال سیاست‌های شفاف درباره استفاده از تلفن همراه	۴
مهارت در تدوین و اجرای سیاست‌های رفتار محور مبتنی بر ارزش‌ها	۸۰	توانایی برقراری ارتباط مؤثر با سازمان‌های محلی	۵
مهارت در ایجاد فضای امن روانی برای بیان نظرات و ایده‌ها	۸۱	شناخت روندهای جهانی آموزش و فناوری	۶
توانایی مدیریت تغییرات رفتاری و فرهنگی مدرسه	۸۲	مهارت در طراحی ارزشیابی‌های مبتنی بر شواهد واقعی	۷
توانایی ترویج مهارت‌های شهروندی دیجیتال	۸۳	تسلط بر روش‌های ارزشیابی فرایندی	۸
توانایی پشتیبانی از یادگیری شخصی‌سازی شده	۸۴	مهارت در مدیریت فشارهای رقابتی و استرس کنکور	۹
توانایی استفاده از تحلیل داده‌های آموزشی	۸۵	شناخت هویت‌سازی نسل جدید و دغدغه‌های آنان	۱۰
توانایی هدایت پژوهش‌های اقدام‌محور در مدرسه	۸۶	شناخت فرهنگ نوجوانی و زیرفرهنگ‌های دیجیتال	۱۱
توانایی پیگیری و هدایت مسیر پیشرفت تحصیلی به صورت فردی	۸۷	توانایی طراحی فضا سازی فیزیکی و دیجیتال مناسب یادگیری	۱۲
نگرش برابری خواهانه نسبت به دسترسی فناوری	۸۸	توانمندی در استفاده از بازخورد داده برای بهبود برنامه‌ها	۱۳
مهارت در ایجاد فرصت‌های بازخورد هم‌تا	۸۹	مهارت در ارتباطات میان‌نسلی داخل مدرسه	۱۴
آگاهی از تحول فناوری‌های آموزشی	۹۰	آشنایی با روش‌های کاهش تنش و افزایش آسایش روانی	۱۵
توانایی توسعه مهارت‌های ارتباط غیرخشونت‌آمیز	۹۱	توانایی ایجاد فرهنگ بازخورد سازنده	۱۶
اهتمام به یادگیری مادام‌العمر مدیر	۹۲	شناخت تکنیک‌های آموزشی برای توجه کوتاه‌مدت نسل جدید	۱۷
توانایی توسعه برنامه‌های توانمندسازی والدین درباره فضای دیجیتال	۹۳	توانایی مدیریت پروژه‌های بین‌رشته‌ای و میان‌واحدی	۱۸
درک ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه	۹۴	مهارت در هدایت کارگاه‌ها و دوره‌های مهارتی	۱۹
آگاهی و مهارت در مدیریت برنامه‌های کسب‌وکاری و کارآفرینی دانش‌آموزی	۹۵	آگاهی از مسائل رفاهی و تغذیه دانش‌آموزان	۲۰
حساسیت نسبت به سلامت جسمی و فعالیت بدنی	۹۶	آگاهی از امنیت دیجیتال و حفاظت از داده‌ها	۲۱

دانش آموزان			
تسلط بر طراحی تجربه یادگیری مبتنی بر پروژه	۹۷	مهارت در ارزیابی عملکرد معلمان با رویکرد توسعه‌ای	۲۲
توانایی طراحی مسیرهای یادگیری انعطاف پذیر و ماژولار	۹۸	توانایی انگیزه‌بخشی و حفظ انگیزه دانش آموزان	۲۳
آگاهی درباره عدالت آموزشی و عدالت فرصت‌ها	۹۹	آگاهی از حقوق و قوانین آموزش و پرورش	۲۴
انعطاف پذیری و سرعت انطباق با تغییرات	۱۰۰	ظرفیت رهبری تحولی	۲۵
مدیریت تغییر و نوآوری در مدرسه	۱۰۱	مهارت در مدیریت پروژه‌های فناوری مدرسه	۲۶
مهارت در برگزاری تعاملات آنلاین مؤثر	۱۰۲	توانایی توسعه فرهنگ نوآوری در بین معلمان و دانش آموزان	۲۷
توانایی تسهیل کارهای گروهی دانش آموزان	۱۰۳	آگاهی از الگوهای مصرف اطلاعات و رسانه در نسل جدید	۲۸
مهارت در حمایت از دانش آموزان با نیازهای ویژه	۱۰۴	مهارت در ارزیابی و انتخاب محتوای آموزشی آنلاین صحیح	۲۹
آشنایی با مبانی یادگیری اجتماعی-هیجانی	۱۰۵	توانایی تنظیم روابط همکاری میان معلم و دانش آموز	۳۰
آشنایی با مفاهیم یادگیری مبتنی بر بازی	۱۰۶	مهارت در مدیریت جلسات آموزشی-توسعه‌ای برای معلمان	۳۱
توانایی ایجاد برنامه‌های توانمندسازی برای معلمان جوان	۱۰۷	توانایی حمایت از یادگیری غیررسمی و خودسازمانده	۳۲
مهارت در حل تعارض و میانجی‌گری	۱۰۸	توانایی ارتباط مؤثر با رسانه‌ها و اطلاع‌رسانی مدرسه	۳۳
توانایی طراحی سیاست‌های تشویقی و انضباطی متعادل	۱۰۹	قابلیت هماهنگی با خانواده‌های دانش آموزان	۳۴
مهارت در ایجاد انگیزه در معلمان برای تغییر شبکه‌ها	۱۱۰	مدیریت حضور مدرسه در شبکه‌های اجتماعی	۳۵
تسلط بر اصول ارتباطی مؤثر	۱۱۱	آشنایی با روش‌های یادگیری مختلط	۳۶
اعتماد به نفس اثربخش و نماد حرفه‌ای برای دانش آموزان	۱۱۲	مهارت در ارزیابی تأثیر برنامه‌ها بر رشد مهارت‌های شغلی و زندگی	۳۷
مهارت در استفاده از فیدبک دانش آموز محور برای اصلاح روش‌ها	۱۱۳	توانایی نظارت و ارزیابی اثربخشی برنامه‌ها	۳۸
شناخت ابزارها و روش‌های انگیزش دیجیتال	۱۱۴	توانایی بهره‌مندی از فناوری برای ارزیابی لحظه‌ای	۳۹

		یادگیری	
مهارت در ایجاد انگیزش در دانش آموزان از طریق پروژه‌های معنادار	۱۱۵	توانایی ایجاد روال‌های پیشگیری و مداخله در بحران‌ها	۴۰
مهارت در طراحی برنامه‌های توانمندسازی دیجیتال	۱۱۶	توانایی مدیریت رقابت و مقایسه‌های آسیب‌زا بین دانش آموزان	۴۱
مهارت در مدیریت جلسات و نشست‌های اثربخش	۱۱۷	طراحی برنامه درسی منعطف و کاربردی	۴۲
مهارت در سنجش و تقویت سلامت اجتماعی - عاطفی دانش آموزان	۱۱۸	آشنایی با روش‌های یادگیری فعال و مشارکتی	۴۳
توانایی ترویج اخلاق حرفه‌ای و شهروندی در فضای دیجیتال	۱۱۹	دانش در طراحی سیاست‌های شفاف درباره حریم خصوصی و رسانه	۴۴
آشنایی با رویکردهای تدریس سازگار با پراکندگی توجه	۱۲۰	مهارت در ارتباط بین فردی با نسل جدید	۴۵
مهارت در طراحی مسیرهای شغلی متناسب با اقتصاد نوین	۱۲۱	توانمندی در ایجاد فضای مشارکتی برای دانش آموزان	۴۶
مهارت‌های تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد	۱۲۲	توانمندی در ایجاد شبکه همیاران دانش آموزی	۴۷
آگاهی از حقوق دیجیتال و قانون حفاظت از کودکان آنلاین	۱۲۳	همدلی و هوش هیجانی بالا	۴۸
مهارت در هدایت و پشتیبانی از فعالیت‌های داوطلبانه دانش آموزان	۱۲۴	توانایی ایجاد نظام ارزیابی مهارت‌محور	۴۹
توانایی ایجاد فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه	۱۲۵	مهارت در طراحی نظام انگیزه‌بخشی برای عملکرد معلمان	۵۰
توانایی تشویق کنجکاوی و پژوهشگری در دانش آموزان	۱۲۶	شناخت نیازهای روان‌اجتماعی نسل جدید	۵۱
ظرفیت ایجاد فضای خلاقانه و نوآور	۱۲۷	مهارت در هماهنگی برنامه‌های فوق برنامه‌ای جذاب و معنادار	۵۲
توانایی درک و مدیریت روندهای فرهنگی نوجوانان	۱۲۸	مهارت در تحلیل بازخوردهای اجتماعی و رسانه‌ای درباره مدرسه	۵۳
اهتمام به محیط زیست و آموزش پایداری	۱۲۹	توانمندی در ایجاد سیستم‌های پشتیبانی اختصاصی برای دانش آموزان در معرض خطر	۵۴
توانایی ایجاد ساختارهای حمایتی برای والدین دانش آموزان نسل جدید	۱۳۰	مهارت در برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه	۵۵
توانایی مدیریت و پیشگیری از آزار اینترنتی	۱۳۱	علاقه‌مندی به یادگیری فرهنگ دیجیتال و	۵۶

		تکنولوژی نو	
توانایی فراهم کردن فرصت‌های رهبری برای دانش‌آموزان	۱۳۲	توانایی مدیریت کلاس‌های ترکیبی چندسطحی	۵۷
مهارت در مدیریت تنوع فرهنگی و زبانی	۱۳۳	آگاهی از الگوهای خواب و اثر آن بر یادگیری نوجوانان	۵۸
حساسیت نسبت به سلامت روان دانش‌آموزان	۱۳۴	حساسیت نسبت به پرسش‌های هویتی و جنسیتی نسل جدید	۵۹
توانایی ایجاد شبکه‌های همیار بین مدارس برای اشتراک تجربه	۱۳۵	مهارت در مدیریت تغییرات تقویمی و زمانبندی مدرسه‌ای	۶۰
اشتیاق به آزمایش روش‌های جدید آموزشی	۱۳۶	اشراف به معیارهای صلاحیت حرفه‌ای معلمان	۶۱
مهارت در شبکه‌سازی با نهادهای بیرونی	۱۳۷	مهارت در استفاده از ابزارهای سنجش دیجیتال و گزارش‌دهی	۶۲
آشنایی با استانداردهای بین‌المللی صلاحیت‌های مدیران مدرسه	۱۳۸	توانایی ایجاد سازوکارهای نظارت اخلاقی و شفافیت در مدرسه	۶۳
توانمندی در مدیریت تعارض بین نسل‌ها	۱۳۹	آشنایی با روش‌های آموزش مهارت‌های مالی و شهروندی	۶۴
توانایی مدیریت پروژه‌های اجتماعی-خدمت‌محور توسط دانش‌آموزان	۱۴۰	دانش درباره بازار کار و مهارت‌های آینده‌محور	۶۵
توانایی ایجاد سیاست‌های حفاظت از حریم خصوصی دانش‌آموزان	۱۴۱	توانایی مدیریت بروکراسی و تسهیل فرایندها	۶۶
توانایی توسعه برنامه‌های کارآفرینی مدرسه‌ای	۱۴۲	توانایی پرورش تفکر نقاد نسبت به اطلاعات غلط و شایعات	۶۷
حمایت از توسعه مهارت‌های نرم	۱۴۳	مدیریت استرس و بحران	۶۸
توانایی تبیین چشم‌انداز و مأموریت مدرسه مطابق نیاز نسل	۱۴۴	مهارت در تهیه گزارش‌های علمی و مدیریتی	۶۹
مهارت در مدیریت پروژه‌های مدرسه‌ای	۱۴۵	مهارت در استفاده از محتوای چندرسانه‌ای آموزشی	۷۰
مهارت در مدیریت کیفیت یاددهی-یادگیری	۱۴۶	توانایی ترویج مطالعه و سواد رسانه‌ای عمیق	۷۱
مهارت در بهره‌برداری از محتوای تولیدشده توسط دانش‌آموزان	۱۴۷	توانایی مدیریت آموزش ترکیبی حضوری-مجازی	۷۲
تمرکز بر توسعه مهارت‌های خلاقیت و نوآوری	۱۴۸	آگاهی از فناوری‌های نوین و کاربرد آموزشی	۷۳
توانمندی در ایجاد سازوکارهای مشارکت والدین	۱۴۹	آگاهی از اثرات رسانه‌های اجتماعی بر یادگیری	۷۴
توانمندی در مدیریت منابع مالی و جذب سرمایه	۱۵۰	توانایی ایجاد نظام مشاوره و راهنمایی قوی	۷۵

## ۲) مرحله دوم: کدگذاری محوری صلاحیت‌های مدیریتی

هدف از این مرحله تعیین ارتباط بین مقوله‌های ایجاد شده در مرحله کدگذاری باز است. در این مرحله تمام مقوله‌ها حول یک محور متمرکز می‌شوند. کدگذاری محوری الگوی صلاحیت‌های مدیریتی با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴: کدگذاری محوری الگوی صلاحیت‌های مدیریتی با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه

شناسه	مفاهیم	کدگذاری محوری
smm1	درک عمیق از ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان	فهم و انطباق نسلی مدیران
smm2	مهارت ارتباط مؤثر با نسل دیجیتال	
smm3	انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات محیطی و نسلی	
smm4	آشنایی با امنیت دیجیتال و حفاظت از داده‌ها	
smm5	آشنایی با روندهای فرهنگی و رسانه‌ای نوجوانان	
smm6	آگاهی از تحولات فناورانه در آموزش	
smm7	مهارت در استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی	
smm8	توانایی هدایت مدرسه در فضای دیجیتال و رسانه‌ای	
smm9	استفاده از داده‌ها برای تصمیم‌سازی آموزشی	
smm10	توسعه برنامه‌های توانمندسازی دیجیتال برای والدین	
smm11	توانایی مدیریت تغییر و نوآوری سازمانی	رهبری آموزشی و تحول‌گرا
smm12	تسلط بر روش‌های یادگیری فعال و مشارکتی	
smm13	رهبری تحولی و الهام‌بخش در مدرسه	
smm14	برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر آینده‌نگری	
smm15	حمایت از نوآوری در مدرسه	
smm16	هدایت پژوهش‌های اقدام‌محور در مدرسه	
smm17	توانایی برقراری ارتباط مؤثر با والدین و جامعه	
smm18	ایجاد شبکه همکاری درون و بین مدارس	
smm19	مهارت در شبکه‌سازی با نهادهای بیرونی	
smm20	توسعه سازوکارهای مشارکت والدین	
smm21	ایجاد فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکتی	
smm22	تسهیل کارهای گروهی و مشارکت دانش‌آموزان	مدیریت یادگیری و کیفیت
smm23	توانایی طراحی برنامه‌های درسی منعطف و کارآمد	
smm24	تقویت تفکر انتقادی و مهارت حل مسئله در دانش‌آموزان	
smm25	مدیریت کیفیت یاددهی-یادگیری	
smm26	طراحی نظام ارزشیابی مهارت‌محور	

smm27	ترویج مطالعه و یادگیری مادام‌العمر	آموزشی
smm28	ارزیابی اثربخشی برنامه‌های یادگیری و مدیریتی	
smm29	توانایی ایجاد فرهنگ یادگیری و بازخورد سازنده	
smm30	توانایی هدایت یادگیری شخصی‌سازی شده	
smm31	طراحی محیط یادگیری فیزیکی و دیجیتال جذاب	نوآوری و خلاقیت در مدرسه
smm32	حمایت از دانش‌آموزان با نیازهای خاص یا در معرض خطر	
smm33	ترویج مهارت‌های نرم و اجتماعی دانش‌آموزان	
smm34	پرورش خلاقیت و نوآوری در آموزش	
smm35	ترویج یادگیری مبتنی بر بازی و پروژه	
smm36	توسعه حرفه‌ای مداوم مدیر و معلمان	مدیریت توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای
smm37	تقویت انگیزه در معلمان و دانش‌آموزان	
smm38	مهارت در ارزیابی عملکرد توسعه‌ای معلمان	
smm39	مدیریت بروکراسی و ساده‌سازی فرایندها	
smm40	ارتباط مؤثر با رسانه‌ها و اطلاع‌رسانی آموزشی	
smm41	مدیریت تعارض‌ها و روابط بین‌نسلی	مدیریت بحران، سلامت و پایداری آموزشی
smm42	مهارت در مدیریت بحران‌های آموزشی و رفتاری	
smm43	ایجاد نظام مشاوره و راهنمایی کارآمد	
smm44	مهارت در استفاده از بازخورد دانش‌آموز محور	
smm45	طراحی برنامه‌های فوق‌برنامه معنادار و جذاب	
smm46	هوش هیجانی و همدلی با نیازهای عاطفی نسل جدید	مدیریت انسانی و هیجانی مدرسه
smm47	حمایت از سلامت روان و جسم دانش‌آموزان	
smm48	حمایت از یادگیری اجتماعی-هیجانی	
smm49	ارتقای سلامت اجتماعی-عاطفی مدرسه	
smm50	مدیریت استرس تحصیلی و فشار رقابت	
smm51	تقویت اعتماد به نفس و نقش الگویی مدیر	
smm52	آگاهی از عدالت آموزشی و تنوع فرهنگی	مدیریت عدالت، تنوع و اخلاق حرفه‌ای
smm53	توانایی مدیریت تنوع زبانی، فرهنگی و جنسیتی	
smm54	ایجاد شفافیت و نظارت اخلاقی	
smm55	توانایی طراحی سیاست‌های ضد تبعیض و برابری فرصت‌ها	
smm56	نهادینه‌سازی فرهنگ اخلاق حرفه‌ای در مدرسه	
smm57	ترویج مهارت‌های شهروندی دیجیتال و اخلاق رسانه‌ای	
smm58	آگاهی از حقوق آموزشی و قانونی	
smm59	مهارت در مدیریت منابع و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده	مدیریت راهبردی و آینده‌گرانه
smm60	مدیریت پروژه‌های آموزشی، فناوری و اجتماعی	



در این پژوهش که با رویکرد نظریه داده‌بنیاد انجام شد، روایی و پایایی بخش کیفی با تأکید بر چهار معیار اصلی لینکلن و گوبا شامل قابلیت اعتماد، قابلیت انتقال، قابلیت تأیید و پایایی یا ثبات مورد بررسی و اطمینان قرار گرفت؛

**جدول ۵. اقدامات انجام‌شده برای تأمین معیارهای اعتمادپذیری پژوهش بر اساس چارچوب لینکلن و گوبا (۱۹۸۸)**

معیار ارزیابی	راهبردهای تضمین اعتبار	نحوه اجرا در پژوهش
قابلیت اعتماد	بازبینی مشارکت کنندگان، بررسی همتای پژوهشی، مقایسه مداوم	تأیید یافته‌ها توسط مدیران شرکت‌کننده و دو متخصص حوزه مدیریت آموزشی
قابلیت انتقال	توصیف غنی، نمونه‌گیری هدفمند متنوع	ارائه جزئیات بافت فرهنگی مدارس، جنسیت، سابقه و نوع مدیریت
قابلیت تأیید	ممیزی پژوهش (Audit Trail)، یادداشت‌های تحلیلی	ثبت تمامی تصمیمات تحلیلی و بررسی بی‌طرفی توسط داوران علمی
پایایی	بازآزمون کدگذاری، مرور متخصصان	دستیابی به توافق بالای ۸۰٪ بین کدگذاران در تحلیل داده‌ها

در ادامه جهت اعتباریابی کمی و بررسی برازش الگو و استفاده از آزمون‌ها ابتدا شرایط پارامتریک یا ناپارامتریک داده‌ها مشخص شدند. جهت بررسی توزیع نرمال یا غیرنرمال داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنف استفاده شد که نتایج آن به شرح جدول زیر بود؛

**جدول ۶. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف جهت بررسی توزیع نرمال یا غیرنرمال داده‌های مربوط به صلاحیت‌های مدیریتی**

مقولات	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
شرایط علی	۰/۰۹۹	۰/۰۰۱
مقوله محوری	۰/۰۸۴	۰/۰۰۱
راهبردها	۰/۰۹۷	۰/۰۰۱
عوامل مداخله‌گر	۰/۰۹۹	۰/۰۰۱
شرایط زمینه‌ای	۰/۰۹۵	۰/۰۰۱
پیامدها	۰/۰۸۹	۰/۰۰۱

با توجه به سطح معناداری همه مقولات ( $sig < 0.05$ ) داده‌ها دارای توزیع غیرنرمال هستند و دارای شرایط غیرپارامتریک هستند. لذا جهت بررسی و اعتباریابی الگو طراحی شده از حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. غیرنرمال بودن داده‌ها می‌تواند بر اعتبار نتایج تحلیل‌های آماری پارامتریک مانند تحلیل عاملی تأییدی یا مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) تأثیر بگذارد، چراکه این روش‌ها معمولاً فرض نرمال بودن داده‌ها را پیش‌فرض دارند. اگر این فرض رعایت نشود،

ضرایب مسیر و شاخص‌های برازش ممکن است دچار سوگیری یا خطا شوند و نتیجه‌گیری‌های آماری غیرقابل اتکایی ارائه گردد. از آنجا که داده‌ها غیرنرمال بودند، به منظور حفظ اعتبار تحلیل و جلوگیری از بروز خطای نوع اول یا دوم، در بخش مدل‌سازی معادلات ساختاری، از رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شد. این رویکرد برخلاف روش‌های مبتنی بر کوواریانس (CB-SEM)، به نرمال بودن توزیع داده‌ها وابسته نیست و توانایی تحلیل مدل‌های پیچیده در شرایطی مانند حجم نمونه متوسط و داده‌های غیرنرمال را دارد. جهت برازش مدل کلی از شاخص SRMR و GOF استفاده شد. در سخت‌گیرانه‌ترین حالت، شاخص SRMR باید کمتر از ۰/۰۸ باشد. شاخص نیکویی برازش (GOF) یا Goodness of Fit برازش بخش ساختاری و اندازه‌گیری را به صورت همزمان بررسی می‌کند. این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص  $R^2$  و میانگین شاخص‌های اشتراکی قابل محاسبه است و فرمول آن به شرح زیر است؛

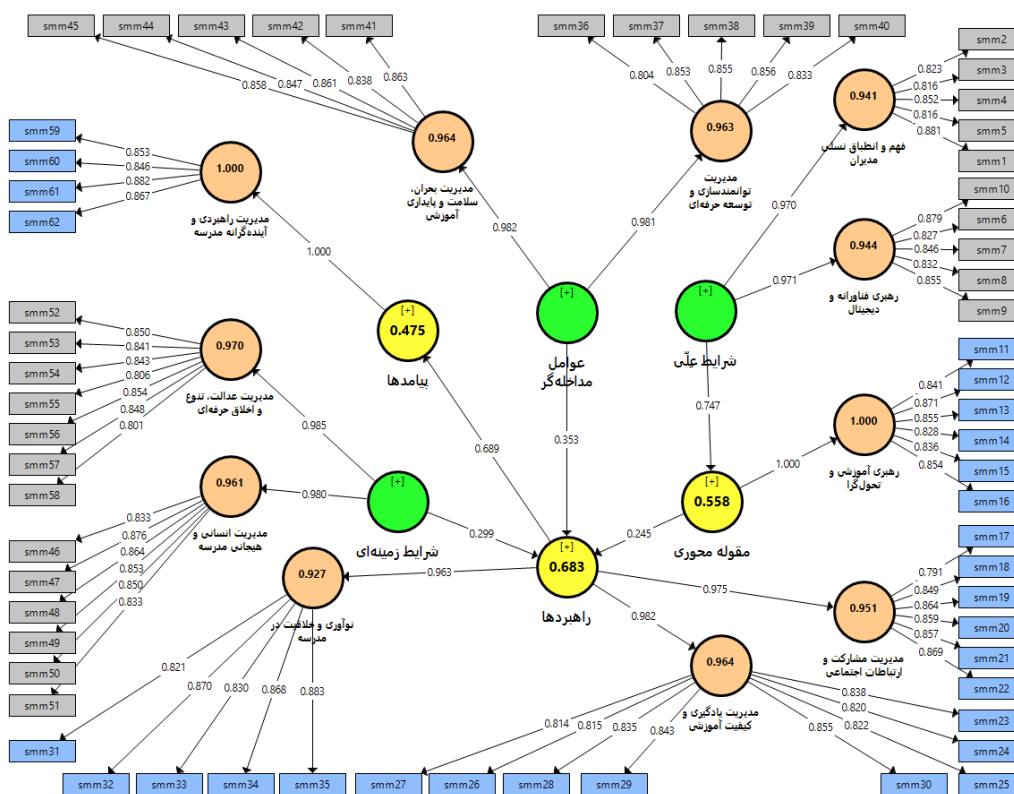
$$GOF = \sqrt{\text{average (AVE)} \times \text{average (R}^2)}$$

(Wetzels et al, 2009) شاخص GOF را در سطح بالای ۰/۳۶، شاخصی قوی برای برازش مدل می‌دانند. نتایج مربوط به شاخص‌های SRMR و GOF برای مدل در جدول زیر تشریح شده است؛

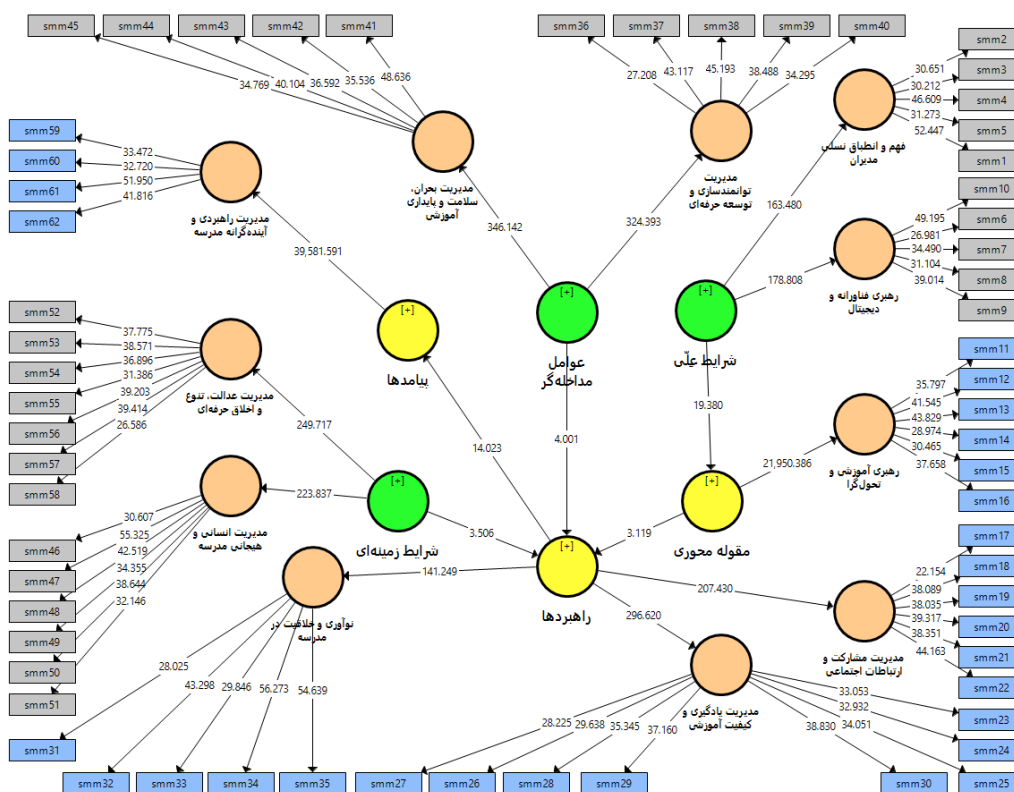
جدول ۷. شاخص SRMR و GOF برای مدل‌های صلاحیت و شایستگی مدیران با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه

وضعیت کلی مدل	نقطه بحرانی برای GOF	شاخص GOF	نقطه بحرانی برای SRMR	شاخص SRMR	مدل
مطلوب	بالاتر از ۰/۳۶	۰/۶۳۱	کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۴۶	صلاحیت‌های مدیران

شاخص SRMR برای سنجش میزان اختلاف بین ماتریس کوواریانس مدل فرضی و ماتریس کوواریانس واقعی داده‌ها به کار می‌رود. هر چه مقدار این شاخص به صفر نزدیک‌تر باشد، مدل برازش بهتری دارد. در پژوهش حاضر، مقدار شاخص SRMR برای مدل صلاحیت‌های مدیران ۰/۰۴۶ به دست آمد که به مراتب کمتر از آستانه سخت‌گیرانه ۰/۰۸ بوده و بیانگر انطباق بالای مدل با داده‌های تجربی است. این شاخص تأیید می‌کند که خطاهای برآورد هر دو مدل در سطح حداقلی قرار دارند و مدل مفهومی با ساختار واقعی داده‌ها هم‌راستا است. از سوی دیگر، شاخص نیکویی برازش GOF که ترکیبی از میانگین روایی همگرایی (AVE) و قدرت تبیین مدل ( $R^2$ ) است، در این پژوهش عدد ۰/۶۳۱ را برای مدل صلاحیت‌های مدیران نشان می‌دهد. در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که مدل اندازه‌گیری و ساختاری پژوهش از انطباق و کارآمدی مناسبی برخوردار هستند. این یافته تأیید می‌کند که مدل طراحی شده می‌تواند به درستی ساختار مفهومی صلاحیت‌های مدیریتی با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه را تبیین کرده و به عنوان چارچوبی نظری برای مدیریت در این مدارس مورد بهره‌برداری قرار گیرد. در ادامه و در شکل شماره (۲) و (۳) ارتباط متغیرهای پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی و مقدار آماره T برای هر مدل کلی پژوهش با استفاده از تکنیک بوت استرپینگ در نرم‌افزار SmartPls 3 نشان داده می‌شود.



شکل ۲. مدل کلی پژوهش صلاحیت‌های مدیران با تکنیک حداقل مربعات جزئی



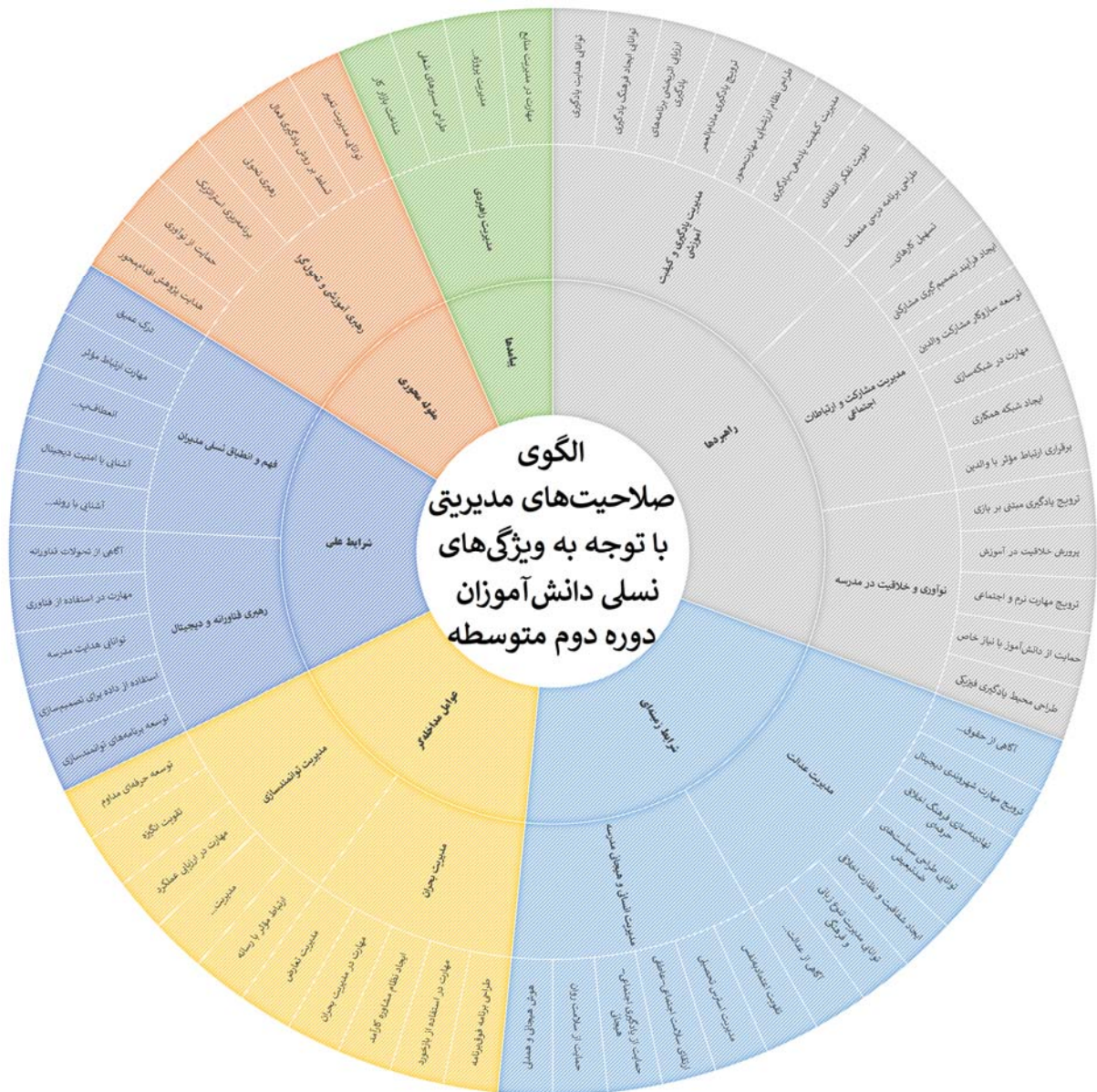
شکل ۳. آماره T مدل کلی پژوهش صلاحیت‌های مدیریتی با تکنیک بوت استرپینگ

با توجه به نتایج به دست آمده تمامی مسیرها معنی دار می باشند (تمامی مسیرها بیشتر از مقدار بحرانی  $0/16$  در حالت ضرایب استاندارد هستند) و مقادیر T Value نیز در بازه بحرانی  $1/96 -$  تا  $1/96 +$  قرار نگرفته است. پس تمامی مسیرها معنی دار بوده و مدل پژوهشی دارای پرازش مناسبی است و خلاصه آن در جدول زیر ارائه شده است؛

جدول ۸. ضرایب مسیر مدل صلاحیت‌های مدیران در دو حالت استاندارد و T Value

آماره T	مقدار استاندارد	ابعاد
۱۹/۳۸۰	۰/۷۴۷	مقوله محوری → شرایط علی
۳/۱۱۹	۰/۲۴۵	راهبردها → مقوله محوری
۴/۰۰۱	۰/۳۵۳	راهبردها → عوامل مداخله‌گر
۳/۵۰۶	۰/۲۹۹	راهبردها → شرایط زمینه‌ای
۱۴/۰۲۳	۰/۶۸۹	پیامد → راهبردها

در نهایت مدل‌های ارائه شده برای صلاحیت‌های مدیریتی با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه به صورت شکل شماره (۴) قابل ارائه است.



شکل ۴. مدل شبکه‌ای صلاحیت‌های مدیریتی با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تحلیل کیفی داده‌ها نشان داد که یکی از مهم‌ترین شرایط علی مؤثر بر شکل‌گیری مدل صلاحیت‌های مدیریتی متناسب با ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان، دو مؤلفه «فهم و انطباق نسلی مدیران» و «رهبری فناورانه و دیجیتال» است. این یافته بیانگر آن است که در محیط آموزشی امروز، مدیران مدارس ناگزیر از درک عمیق تفاوت‌های نسلی، شناخت تحولات فرهنگی و اجتماعی، و به‌کارگیری فناوری‌های نوین در مدیریت مدرسه هستند تا بتوانند میان انتظارات نسل جدید و اهداف کلان تعلیم و تربیت تعادل برقرار کنند. نتایج این پژوهش با یافته‌های (Golzar & Gholami, 2024) همسو است. (Golzar & Gholami, 2024) در تحقیق خود، نهاد مدرسه را به‌عنوان سازمانی فرهنگ‌ساز معرفی کرده‌اند که باید ارزش‌های اصیل را در قالب‌هایی متناسب با اقتضات نسل امروز منتقل کند؛ در

نتیجه، مدیران این مدارس باید واجد بینش نسلی و توانایی تطبیق راهبردهای تربیتی با تحولات فرهنگی باشند. از منظر بین‌المللی نیز، یافته‌های این پژوهش با نتایج (Donley, 2020; Kadri et al, 2021) همخوان است. در این مطالعات تأکید شده است که مدیران آموزشی قرن بیست و یکم باید از شایستگی‌های رهبری فناورانه، شناخت تفاوت‌های یادگیری نسل‌های جدید و توانایی انطباق با محیط‌های دیجیتال برخوردار باشند. همچنین (Arafat et al, 2020) در پژوهش خود خاطرنشان کردند که توسعه موفق مدرسه مستلزم مدیرانی است که بتوانند ضمن استفاده مؤثر از فناوری‌های آموزشی، ارتباطات انسانی خود را در فضای دیجیتال حفظ و تقویت کنند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت که «فهم و انطباق نسلی» بیانگر یک تحول پارادایمی در نقش مدیران آموزشی است؛ زیرا مدیر دیگر صرفاً مدیر اجرایی یا اداری نیست، بلکه رهبر فرهنگی و ارتباطی است که باید جهان ذهنی نسل جدید را بشناسد و متناسب با آن تصمیم‌سازی کند. از این منظر، فهم نسلی نوعی سواد فرهنگی و روان‌شناختی است که به مدیر امکان می‌دهد شکاف ارتباطی میان نسل‌ها را کاهش داده و اعتماد و هم‌فکری را در محیط مدرسه افزایش دهد. به عبارت دیگر، مدیران نسل جدید باید توانایی درک زبان، ارزش‌ها، انگیزه‌ها و دغدغه‌های نوجوانان امروز را داشته باشند تا از طریق آن بتوانند فرایندهای تربیتی را اثربخش‌تر سازند. از سوی دیگر، مؤلفه «رهبری فناورانه و دیجیتال» بعدی مکمل برای این صلاحیت است. در عصر تحول دیجیتال، نظام‌های آموزشی در حال گذار از ساختارهای سنتی به ساختارهای هوشمند هستند. مدیران مدارس باید علاوه بر درک تغییرات فناوری، توانایی استفاده از ابزارهای دیجیتال در تصمیم‌گیری، مدیریت داده‌ها، ارزیابی عملکرد و تعاملات آموزشی را داشته باشند. این یافته با پژوهش (Kim et al, 2022) همخوان است که نشان داد رهبری فناورانه، ترکیبی از مهارت‌های مدیریتی، تحلیلی و بین‌فردی است که مدیران را قادر می‌سازد در محیط‌های متغیر، انعطاف‌پذیری و خلاقیت بیشتری از خود نشان دهند. بنابراین، شرایط علی مدل صلاحیت‌های مدیریتی در این پژوهش، بر ضرورت همگرایی دو بعد انسانی و فناورانه تأکید دارد؛ بدین معنا که مدیران مدارس باید از یک سو شناخت دقیق و همدلانه‌ای از ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان داشته باشند (بعد انسانی) و از سوی دیگر، توانایی به‌کارگیری فناوری‌های دیجیتال در جهت تحقق اهداف تربیتی را کسب کنند (بعد فناورانه). تلفیق این دو مؤلفه می‌تواند به ارتقای کارآمدی مدیریتی، افزایش رضایت دانش‌آموزان، و هم‌راستایی اهداف تربیتی با واقعیت‌های فرهنگی و فناورانه نسل جدید منجر شود. در نهایت، می‌توان اذعان داشت که در دنیای امروز، موفقیت مدیران مدارس وابسته به توانایی آنان در مدیریت تغییرات نسلی و دیجیتال است؛ به گونه‌ای که مدرسه نه صرفاً به‌عنوان نهاد آموزشی، بلکه به‌عنوان «سازمان یادگیرنده و تحول‌پذیر» عمل کند. چنین رهبرانی با درک عمیق از انسان و فناوری، قادر خواهند بود نسلی را پرورش دهند که هم هویت فرهنگی خود را حفظ کند و هم مهارت‌های زندگی در جهان دیجیتال را بیاموزد.

در مدل صلاحیت‌های مدیریتی مبتنی بر ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه استان اردبیل، مقوله محوری «رهبری آموزشی و تحول‌گرا» به‌عنوان مرکز ثقل الگوی نهایی شناسایی گردید. این مقوله بازتاب‌دهنده ضرورت تغییر در رویکرد مدیریتی مدارس از شیوه‌های سنتی و کنترل‌محور به سمت الگوهای یادگیری‌محور، مشارکتی و تحول‌گرا است. مدیران مدارس در این الگو نه صرفاً مدیر اجرایی بلکه رهبرانی آموزشی تلقی می‌شوند که توانایی الهام‌بخشی، هدایت و توانمندسازی معلمان و دانش‌آموزان را برای دستیابی به اهداف یادگیری و تربیت نسلی پویا و مسئول بر عهده دارند. یافته‌های کیفی نشان داد که رهبری آموزشی و تحول‌گرا در بستر مدارس امروز، مستلزم برخورداری از

مجموعه‌ای از صلاحیت‌های چندوجهی است که شامل: توان راهبری فرایندهای یاددهی-یادگیری، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، ارتقای انگیزش و تعهد کارکنان، و ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر در مدرسه می‌باشد. مدیران تحول‌گرا به‌جای تأکید صرف بر مقررات و کنترل، با ایجاد چشم‌انداز مشترک، بهبود روابط انسانی، تشویق به نوآوری و بازآفرینی مأموریت مدرسه، فضای آموزشی را به محیطی یادگیرنده و انگیزشی تبدیل می‌کنند. این مدیران با تکیه بر بینش فرهنگی و دینی جامعه ایرانی-اسلامی، می‌کوشند تا نسل جدید را در راستای ارزش‌های اصیل، اما با زبان و نیازهای روز تربیت کنند. از منظر تحلیلی، مقوله رهبری آموزشی و تحول‌گرا حاصل تعامل میان فهم و انطباق نسلی، صلاحیت‌های فناورانه و مهارت‌های مدیریتی است که در شرایط کنونی آموزش و پرورش ایران، یک الزام حیاتی محسوب می‌شود. با تغییر الگوهای شناختی، ارزشی و ارتباطی نسل جدید، مدیران مدارس نیازمند درک عمیق‌تری از هویت نسلی دانش‌آموزان هستند تا بتوانند با اتخاذ شیوه‌های رهبری تحول‌گرا، همدلی، انگیزش و یادگیری معنادار را در مدرسه نهادینه سازند. یافته‌های این تحقیق با نتایج پژوهش‌های پیشین همسو است. (Golzar & Gholami, 2024) بر نقش اساسی مدارس در تربیت نسل تراز انقلاب اسلامی و ضرورت برنامه‌ریزی فرهنگی در این مسیر تأکید کرده‌اند که با بعد ارزشی و تربیتی رهبری تحول‌گرا هم‌راستا است. یافته‌های (GholiPour et al, 2018) که الگوی شایستگی مدیران را شامل ابعاد علمی، ارتباطی، ارزشی و مدیریتی دانسته‌اند، مؤید چندبعدی بودن صلاحیت‌های مورد نیاز مدیران تحول‌گرا است. در حوزه بین‌المللی نیز، نتایج تحقیق (Donley, 2020) نشان داد که مدیران مدارس در صورتی قادر به پرورش تجارب آموزشی باکیفیت هستند که از شایستگی‌های رهبری آموزشی و سازمانی برخوردار باشند. (Kadri et al, 2021) نیز شایستگی‌های رهبری مدیران و معلمان را در سطح بالایی دانسته و آن را عامل کلیدی در یادگیری قرن بیست‌ویکم معرفی کرده‌اند. یافته‌های (Arafat et al, 2020) مبنی بر نیاز به توسعه شایستگی‌های مدیریتی در مدیریت پرسنل، مالی و ارتباطی نیز بر اهمیت نگاه سیستمی در رهبری تحول‌گرا صحنه می‌گذارد. به‌طور مشابه، (Kim et al, 2022) در مطالعه خود بر ضرورت استفاده از مدل صلاحیت‌های رهبری به‌عنوان چارچوبی برای رشد حرفه‌ای مدیران تأکید کرده است. این شواهد بین‌المللی نشان می‌دهند که رهبری آموزشی و تحول‌گرا یک مفهوم جهانی و میان‌فرهنگی است که در بسترهای مختلف آموزشی کارکردهای مشابهی دارد. به‌طور کلی، مقوله محوری این پژوهش بیانگر آن است که مدیران مدارس باید از سطح مدیریت اجرایی فراتر رفته و نقش خود را در مقام رهبران یادگیری، تحول و ارزش‌محور بازتعریف کنند. چنین رهبرانی نه تنها از نظر مهارت‌های فنی و انسانی توانمند هستند، بلکه دارای بینش فرهنگی، معنوی و فناورانه‌اند و می‌توانند میان ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان و اهداف تربیتی نظام آموزشی پل ارتباطی برقرار نمایند. بر این اساس، «رهبری آموزشی و تحول‌گرا» به‌عنوان هسته اصلی مدل صلاحیت‌های مدیریتی، عامل پیونددهنده سایر مقولات و شرط اساسی برای تحقق تربیت نسل نوین و یادگیرنده در مدارس محسوب می‌شود.

نتایج حاصل از داده‌های کیفی نشان داد که راهبردهای کلیدی در مدل صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه استان اردبیل شامل سه محور اصلی هستند: مدیریت مشارکت و ارتباطات اجتماعی، مدیریت یادگیری و کیفیت آموزشی، و نوآوری و خلاقیت در مدرسه. این سه محور به‌عنوان راهبردهای کارکردی و عملیاتی، جهت تحقق مقوله محوری «رهبری آموزشی و تحول‌گرا» عمل می‌کنند و نقشه راه مدیران را برای سازگاری با ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان و افزایش اثربخشی مدیریت مدرسه ترسیم می‌نمایند. در تبیین این یافته‌ها می‌توان گفت

که مدیریت مشارکت و ارتباطات اجتماعی به معنای گسترش تعامل مؤثر میان مدیر، معلم، دانش‌آموزان و والدین است. نسل جدید دانش‌آموزان، با تمایل بالا به تعاملات باز، گفتگوهای افقی و ارتباطات غیررسمی شناخته می‌شوند؛ از این رو، مدیرانی که بتوانند فضای مدرسه را بر پایه ارتباطات اجتماعی سالم و مشارکتی استوار سازند، به‌طور مستقیم به نیازهای نسلی دانش‌آموزان پاسخ داده‌اند. همچنین، مدیریت یادگیری و کیفیت آموزشی به‌عنوان راهبرد دوم، بر به‌کارگیری شیوه‌های نوین یاددهی-یادگیری، استفاده از فناوری‌های آموزشی و بازنگری مستمر در فرایندهای آموزشی تأکید دارد. در شرایطی که دانش‌آموزان امروزی در معرض منابع وسیع اطلاعاتی و یادگیری دیجیتال قرار دارند، مدیران باید با به‌کارگیری الگوهای یادگیری ترکیبی، خلاقانه و مهارت‌محور، کیفیت آموزش را در سطح مدرسه تضمین کنند. در نهایت، نوآوری و خلاقیت در مدرسه به‌عنوان سومین راهبرد، بر طراحی و اجرای برنامه‌هایی مبتنی بر ایده‌های جدید، روش‌های مسئله‌محور، پروژه‌های خلاق و حمایت از تفکر نو تأکید دارد. این امر نه تنها موجب ارتقای انگیزه و حس تعلق دانش‌آموزان می‌شود، بلکه مدرسه را به محیطی یادگیرنده و پویا تبدیل می‌کند. نتایج این بخش با پژوهش‌های داخلی و خارجی گوناگون همسو است. پژوهش (Febyola et al, 2023) در خصوص سیاست‌های شایستگی مدیران مدارس ابتدایی، بر ضرورت تسلط مدیران بر مهارت‌های اجتماعی، مدیریتی و کارآفرینی تأکید کرده بود که با مؤلفه‌های راهبردی پژوهش حاضر همسو است. علاوه بر این، یافته‌های تحقیق (Donley, 2020) نیز هم‌راستا با نتایج این پژوهش نشان داد که مدیران مدارس باید علاوه بر دانش آموزشی، در حوزه مدیریت سازمانی و رهبری یادگیری توانمند باشند تا بتوانند محیط‌های آموزشی با کیفیت بالا و مبتنی بر نوآوری را ایجاد کنند. پژوهش (Arafat et al, 2020) نیز بر نقش شایستگی‌های مدیریتی در توسعه موفق مدرسه تأکید داشت و بر اهمیت مدیریت ارتباطات و نوآوری در این فرآیند صحنه گذاشت. از سوی دیگر، در سطح ملی، نتایج تحقیق (GholiPour et al, 2018) نیز تأکید کرده بودند که مهارت‌های انسانی، ارتباطی و مدیریتی از جمله مؤلفه‌های بنیادین شایستگی مدیران آموزشی‌اند و افزایش این شایستگی‌ها منجر به بهبود کیفیت فرایندهای یادگیری در مدارس می‌شود. این نتایج، به‌روشنی همسویی گسترده‌ای با راهبردهای استخراج‌شده از مدل حاضر نشان می‌دهد. در تبیین نظری این یافته‌ها می‌توان اذعان داشت که راهبردهای مدیریتی در مدارس باید بازتابی از رهبری تحول‌گرا باشند؛ بدین معنا که مدیران مدارس نه تنها به مدیریت وظایف سازمانی پردازند، بلکه الهام‌بخش، انگیزه‌بخش و تسهیل‌گر تغییر در محیط یادگیری باشند. مدیریت مشارکت و ارتباطات اجتماعی، بستری برای هم‌افزایی و همکاری میان ذی‌نفعان مدرسه ایجاد می‌کند؛ مدیریت یادگیری و کیفیت آموزشی تضمین‌کننده حرکت مداوم مدرسه به سوی تعالی آموزشی است؛ و نوآوری و خلاقیت در مدرسه، عامل محرک پویایی، یادگیری مستمر و انطباق با تحولات محیطی و نسلی است. به‌عبارت دیگر، مدیر مدرسه در مدل حاضر نه صرفاً یک مدیر اجرایی، بلکه رهبر یادگیری و توسعه انسانی است که از طریق راهبردهای مشارکتی، یادگیری‌محور و خلاقانه، می‌تواند مدرسه را به سازمانی پویا و یادگیرنده تبدیل کند. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که راهبردهای سه‌گانه این مدل (مشارکت اجتماعی، کیفیت آموزشی، و نوآوری مدرسه‌ای)، ابزار تحقق عملی صلاحیت‌ها و شایستگی‌های مدیریتی متناسب با ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان‌اند. این راهبردها، مدیران را از رویکردهای سنتی و بوروکراتیک به سوی الگوهای یادگیرنده، تحول‌گرا و انسانی هدایت می‌کنند و موجب ارتقای سطح کارایی، رضایت و انگیزش در بین دانش‌آموزان و معلمان می‌شوند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل مداخله‌گر در مدل صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه استان اردبیل شامل دو محور اصلی هستند: مدیریت توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای و مدیریت بحران، سلامت و پایداری آموزشی. این عوامل نقش تعدیل‌کننده و تسهیل‌کننده در تحقق راهبردها و مقوله محوری «رهبری آموزشی و تحول‌گرا» دارند و کیفیت اثرگذاری مدیران را در شرایط مختلف آموزشی و نسلی تحت تأثیر قرار می‌دهند. مدیریت توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای به معنای فراهم کردن فرصت‌های یادگیری مستمر، ارتقای مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان مدرسه و به‌ویژه معلمان است. نسل دانش‌آموزان امروز با توانایی‌های بالای یادگیری دیجیتال و انتظارات نوآورانه، نیازمند محیط یادگیری فعال و پویا هستند. مدیرانی که با برنامه‌ریزی منظم برای توسعه حرفه‌ای کارکنان و افزایش توانمندی‌های فردی و جمعی، زمینه انتقال دانش و مهارت‌های نوین را فراهم می‌کنند، به شکل مؤثری کیفیت یادگیری و انگیزه معلمان و دانش‌آموزان را ارتقا می‌دهند. این یافته‌ها با پژوهش‌های (Donley, 2020) همسو است که نشان می‌دهد مدیران توانمند با ارتقای شایستگی‌های کارکنان، توانایی ایجاد محیط یادگیری با کیفیت و مستمر را دارند. در کنار آن، مدیریت بحران، سلامت و پایداری آموزشی به‌عنوان یک عامل تلفیقی مداخله‌گر، توانایی مدیر در مواجهه با شرایط غیرمنتظره، کاهش آسیب‌ها و تضمین تداوم عملکرد مدرسه را فراهم می‌کند. این مولفه شامل برنامه‌ریزی پیشگیرانه، تصمیم‌گیری سریع، ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی، توجه به سلامت روانی دانش‌آموزان و معلمان و حفظ ثبات محیط یادگیری است. نسل جدید دانش‌آموزان نیازمند محیطی هستند که علاوه بر یادگیری، امنیت روانی و اجتماعی آن‌ها را تأمین کند. پژوهش (Golzar & Gholami, 2024) نشان می‌دهد که ایجاد محیط پایدار و حمایتگر، اثر مستقیم بر پرورش نسل آینده و کیفیت یادگیری دارد، و توان مدیریتی مدرسه در بحران، سلامت و پایداری آموزشی، عامل کلیدی در تحقق اهداف تربیتی و آموزشی است. در تبیین نظری، این عوامل مداخله‌گر به‌عنوان چارچوب حمایتی و تعدیل‌کننده عمل می‌کنند و امکان پیوند بین صلاحیت‌های مدیران، راهبردهای مدیریت مدرسه و مقوله محوری رهبری تحول‌گرا را فراهم می‌سازند. مدیریت توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای، ارتقای شایستگی معلمان و کارکنان را ممکن می‌کند، و مدیریت بحران، سلامت و پایداری آموزشی، محیط یادگیری امن، انعطاف‌پذیر و پایدار را تضمین می‌نماید. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که این دو عامل مداخله‌گر، به‌عنوان شاکله حمایتی مدل، مدیران مدارس را توانمند می‌سازند تا ضمن ارتقای کیفیت آموزشی و توسعه حرفه‌ای کارکنان، قابلیت مدیریت بحران و حفظ سلامت و پایداری محیط آموزشی را در مدارس ایجاد کنند و فرآیند یادگیری نسل جدید دانش‌آموزان را به‌صورت مستمر و اثربخش تضمین نمایند. بدون توجه به این عوامل، اثربخشی رهبری تحول‌گرا و اجرای موفق راهبردها در مدارس به شدت محدود خواهد بود.

یافته‌های پژوهش نشان داد که شرایط زمینه‌ای در مدل صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه استان اردبیل شامل دو محور اصلی هستند: مدیریت انسانی و هیجانی مدرسه و مدیریت عدالت، تنوع و اخلاق حرفه‌ای. این شرایط زمینه‌ای به‌عنوان بستر سازگار با محیط و فرهنگ مدرسه، نقش حیاتی در تحقق مقوله محوری «رهبری آموزشی و تحول‌گرا» و اجرای راهبردهای مدیریتی دارند و ظرفیت مدیران را برای تأثیرگذاری مثبت بر دانش‌آموزان و معلمان تعیین می‌کنند. مدیریت انسانی و هیجانی مدرسه بر مهارت‌های مدیر در درک، هدایت و حمایت از احساسات، انگیزه‌ها و نیازهای معلمان و دانش‌آموزان تأکید دارد. مدیرانی که توانایی ایجاد روابط انسانی مؤثر، شنیدن فعال، همدلی و پشتیبانی روانی را دارند، قادرند محیطی امن، حمایتگر و انگیزه‌بخش ایجاد کنند. نسل جدید دانش‌آموزان که در فضای

دیجیتال و با توانایی‌های شناختی و هیجانی خاص رشد می‌کنند، نیازمند تعاملات مدیریتی انعطاف‌پذیر و پاسخگو هستند. این یافته با پژوهش (Donley, 2020) همسو است که نشان می‌دهد مهارت‌های انسانی و هیجانی مدیران، اثر مستقیم بر انگیزه، رضایت و عملکرد آموزشی معلمان و دانش‌آموزان دارد. در کنار آن، مدیریت عدالت، تنوع و اخلاق حرفه‌ای به‌عنوان چارچوب ارزش‌محور شرایط زمینه‌ای، مدیر را ملزم می‌کند تا ضمن رعایت اصول اخلاقی و عدالت آموزشی، تنوع فرهنگی، شخصیتی و توانمندی‌های متفاوت دانش‌آموزان و کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های مدرسه لحاظ نماید. ایجاد فضای عادلانه و اخلاق‌مدار، اعتماد جامعه مدرسه را افزایش می‌دهد و زمینه مشارکت فعال همه ذی‌نفعان آموزشی را فراهم می‌سازد. یافته‌های پژوهش‌های (GholiPour et al, 2018; Golzar & Gholami, 2024) نیز تأکید دارند که رعایت عدالت، اخلاق حرفه‌ای و توجه به تنوع فردی، از مهم‌ترین پیش‌نیازهای مدیریت موفق و تربیت نسلی با ارزش‌های اجتماعی و فردی بالاست. در تبیین نظری، این شرایط زمینه‌ای به‌عنوان زیرساخت فرهنگی و انسانی مدل عمل می‌کنند که امکان اجرای اثربخش راهبردها و بهره‌برداری کامل از شایستگی‌های مدیران را فراهم می‌سازند. مدیریت انسانی و هیجانی مدرسه، توانایی مدیر را در مدیریت تعاملات و انگیزه‌بخشی به معلمان و دانش‌آموزان افزایش می‌دهد، و مدیریت عدالت، تنوع و اخلاق حرفه‌ای، امنیت روانی، اعتماد و همبستگی اجتماعی در مدرسه را تقویت می‌کند. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که این دو عامل زمینه‌ای، پایه و بستر لازم برای تحقق رهبری آموزشی و تحول‌گرا و اجرای موفق راهبردهای مدیریت مدرسه هستند و بدون وجود آن‌ها، کارآمدی مدل صلاحیت‌های مدیریتی در مواجهه با نسل دانش‌آموزان، ایجاد انگیزه و کیفیت یادگیری، به شدت محدود خواهد بود. یافته‌ها نشان داد که پیامد اصلی مدل صلاحیت‌های مدیریتی مدیران مدارس دوره دوم متوسطه استان اردبیل، تحقق مدیریت راهبردی و آینده‌گرایانه مدرسه است. این پیامد نشان‌دهنده نتیجه نهایی تعامل و هماهنگی میان تمام اجزای مدل شامل شرایط علی، مقوله محوری، راهبردها، عوامل مداخله‌گر و شرایط زمینه‌ای است و نقش مدیران را در جهت‌دهی به اهداف بلندمدت و ارتقای کیفیت یادگیری دانش‌آموزان آشکار می‌سازد. مدیریت راهبردی و آینده‌گرایانه، بر توانایی مدیر در برنامه‌ریزی هدفمند، پیش‌بینی چالش‌ها، بهره‌گیری از فرصت‌ها و ایجاد نوآوری در فرایندهای آموزشی تأکید دارد. مدیران با توجه به ویژگی‌های نسلی دانش‌آموزان، اعمال رهبری تحول‌گرا، تقویت مشارکت معلمان و دانش‌آموزان و استفاده از فناوری و ابزارهای نوین، قادر خواهند بود محیطی پویا و انعطاف‌پذیر ایجاد کنند که دانش‌آموزان در آن بتوانند مهارت‌های فردی و اجتماعی خود را توسعه دهند. این یافته با پژوهش‌های (Arafat et al, 2020; Donley, 2020) همسو است که نشان می‌دهند توسعه شایستگی‌های مدیریتی و رهبری، به‌ویژه در حوزه تصمیم‌گیری، نوآوری، هدایت منابع و ایجاد شرایط یادگیری مناسب، پیامدهایی اثرگذار بر عملکرد سازمان و ارتقای کیفیت آموزش دارد. پیامد مدیریت راهبردی و آینده‌گرایانه، انعکاس مستقیم اثرگذاری مثبت مدل بر توانمندسازی مدرسه، ارتقای کیفیت آموزشی و رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان است. در نتیجه، می‌توان استنتاج نمود که مدیریت راهبردی و آینده‌گرایانه مدرسه، نقطه پایان و دستاورد نهایی مدل شش‌طبقه‌ای صلاحیت‌های مدیریتی است و تحقق آن مستلزم هماهنگی دقیق و کارآمد میان شایستگی‌های مدیر، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و عوامل مداخله‌گر می‌باشد. این پیامد، به نوعی نمایانگر ظرفیت مدرسه برای مقابله با چالش‌های محیطی و تربیت نسل دانش‌آموزان با مهارت‌های

اجتماعی، فکری و اخلاقی مطابق با نیازهای آینده است. در نهایت با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شوند؛

- (۱) توسعه فهم نسلی و بینش فرهنگی مدیران
  - برگزاری کارگاه‌های آموزشی و جلسات توانمندسازی مدیران در زمینه تفاوت‌های نسلی دانش آموزان.
  - تدوین دستورالعمل‌هایی برای مدیران جهت انطباق برنامه‌های مدرسه با ویژگی‌های نسلی و فرهنگی دانش آموزان.
- (۲) ارتقای رهبری فناورانه و دیجیتال
  - تجهیز مدارس به فناوری‌های نوین مدیریتی و آموزشی و آموزش استفاده مؤثر از آن‌ها.
  - ایجاد سامانه‌های دیجیتال برای مدیریت داده‌ها، پایش عملکرد دانش آموزان و ارتقای تعاملات آموزشی.
- (۳) پیاده‌سازی رهبری آموزشی و تحول‌گرا
  - تدوین برنامه‌های تشویقی برای مدیران که رفتارهای رهبری تحول‌گرا و انگیزشی را تقویت کنند.
  - ترویج فرهنگ یادگیری مستمر در مدرسه و ایجاد فرصت‌های همفکری میان معلمان و دانش آموزان.
- (۴) به‌کارگیری راهبردهای مشارکت اجتماعی، کیفیت آموزشی و نوآوری
  - تشویق فعالیت‌های گروهی میان دانش آموزان و معلمان.
  - توسعه برنامه‌های یاددهی-یادگیری مبتنی بر پروژه و خلاقیت.
  - ایجاد فضای آموزشی انعطاف‌پذیر برای حمایت از ایده‌های نو و تفکر مسئله‌محور.
- (۵) تمرکز بر مدیریت توانمندسازی و بحران
  - طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مداوم برای معلمان و کارکنان مدرسه.
  - تدوین برنامه‌های پیشگیرانه برای مدیریت بحران و حفظ سلامت روانی دانش آموزان و معلمان.
  - ایجاد فضایی انگیزه‌بخش و حمایتگر که رفاه روانی و اجتماعی دانش آموزان را تضمین کند.

## Reference

- Abdollahi, M., & Fathi VAJARGAH, K., & Taghi Pourzahir, A., & Rahimian, H. (2016). The Educational Managers' competencies And Human Resource Development. *Bimonthly Journal of New Approaches in Educational Administration*, 6(4), 23-53. <https://www.sid.ir/paper/168801/en>. (In Persian)
- Amani, F., & Zamanimoghadam, A., & Nasiri, G. B., Sourani, Y. R., & Mosleh, M. (2020). Providing a model to enhance the professional competence of educational managers in all universities. <https://www.sid.ir/paper/374137/en>. (In Persian)
- Arafat, Y., & Komalasari, K., & Mulyadi, M. (2020). Principal's management competencies in improving the quality of education. *Journal of social work and Science Education*, 1(2), 181-193. <https://doi.org/10.52690/JSWSE.V1I2.47>
- Aref, H., & Moradi Shirazi, S. A. (2017). Clarifying the Concept of "Competency" in Human Resource Management: A Conceptual Analysis Approach. *Public Organizations Management*, 5(2), 13-30. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.2322522.1396.5.0.17.9>. (In Persian)
- Birknerová, Z., & Uher, I. (2021). Assessment of management competencies according to coherence with managers' personalities. *Sustainability*, 14(1), 170. <https://doi.org/10.3390/su14010170>
- Bouchamma, Y., & Basque, M., & Marcotte, C. (2014). School management competencies: Perceptions and self-efficacy beliefs of school principals. *Creative education*, 5(8), 580-589. <https://doi.org/10.4236/ce.2014.58069>

- Cannata, M., & Rubin, M., & Goldring, E., & Grissom, J. A., & Neumerski, C. M., Drake, T. A., & Schuermann, P. (2017). Using teacher effectiveness data for information-rich hiring. *Educational Administration Quarterly*, 53(2), 180-222. <https://doi.org/10.1177/0013161X16681629>
- Day, C., & Gu, Q., & Sammons, P. (2016). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258. <https://doi.org/10.1177/0013161X15616863>
- Donley, J. (2020). Principal Preparation Overview (Wing Institute Original Paper). Wing Institute Web Site. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63434143>
- Dorji, K., & Tejavaddhana, P., & Siripornpibul, T., & Cruickshank, M., & Briggs, D. (2019). Leadership and management competencies required for Bhutanese primary health care managers in reforming the district health system. *Journal of healthcare leadership*, 13-21. <https://doi.org/10.2147/JHL.S195751>
- Ebrahimi, A., & Mirshah, J. E., & Rabbani, A. (2022). Self-directed Teaching-Learning Strategy Requirements, Proportionate to Generational Characteristics of Today's Students. (In Persian) <https://www.sid.ir/paper/1050771/en>
- Fazli, N., & Khalkhali, A., & Naderi, N., & Soleimanpour, J. (2022). Curriculum leadership modeling for head master in Iran. *Research in Curriculum Planning*, 19(46), 64-85. <https://doi.org/10.30486/jsre.2022.1904238.1688>. (In Persian)
- Febyola, V., Ananda, R., Feros, A., & Wulandari, C. (2023). Policy Analysis of Principals' Competency in Primary Schools. *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 4(3), 1109-1121. <https://doi.org/10.51276/edu.v4i3.527>
- Ghanji, M., & Chizeri, M., & Sedigi, H., & Rabiei, A. (2017). Identification of the constituent components of managerial competencies with emphasis on postmodern change management (The case: Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare). *Psychological Researches in Management*, 3(1), 39-78. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.24764833.1396.3.1.2.5>. (In Persian)
- Golzar, H., & Gholami, M. (2024). The position and role of organizational schools in the education of the young generation and the balance of the Islamic revolution in the horizon of Iran 1414 (Case study: Tamaddonsazan schools of Fars province). *Quarterly Journal of Research in History, Politics and Media*, 7(25), 91-108. (In Persian) <https://ensani.ir/fa/article/568150>
- Kadri, K., & Mansor, A. N., & Nor, M. Y. M. (2021). Principal and teacher leadership competencies and 21st century teacher learning and facilitating practices: Instrument development and demographic analysis. *Creative education*, 12(9), 2196-2215. <https://doi.org/10.4236/ce.2021.129168>
- Kaur, A., & Lakra, P., & Kumar, R. (2020). Self-directed learning readiness and learnign styles among nursing undergraduates. *Nursing & Midwifery Research Journal*, 16(1), 40-50. <https://doi.org/10.1177/0974150X20200105>
- Kim, D. H., & Fitchett, G., & Anderson, J. L., & Garman, A. N. (2022). Management and leadership competencies among spiritual care managers. *Journal of Health Care Chaplaincy*, 28(1), 128-137. <https://doi.org/10.1080/08854726.2020.1796076>
- Koenigsfeld, J., & Perdue, J., & Youn, H., & Woods, R. H. (2011). The changing face of competencies for club managers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(7), 902-922. <https://doi.org/10.1108/095961111111167524>
- Laasch, O., & Moosmayer, D. C., & Antonacopoulou, E. P. (2023). The interdisciplinary responsible management competence framework: An integrative review of ethics, responsibility, and sustainability competences. *Journal of Business Ethics*, 187(4), 733-757. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05261-4>
- Leithwood, K., & Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Lisnasari, S. F., & Sekali, P. B. K., & Jainab, J., & Widiyarti, G., & Sidebang, R., & Simbolon, R. (2023). The Importance of Principal Leadership Management in Increasing the Competence of Elementary School Teachers in Medan City, North Sumatra. *International Journal of*

- Multidisciplinary: Applied Business and Education Research, 4(2), 609-615. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.02.27>
- Mallarangan, A. D. D., & Rahman, A., & Nur, S., & Lathifah, Z. K., & Lubis, F. M. (2024). Analysis Of The Influence Of Continuous Training Development And Education On Professional Competence Of Teachers In Public Schools. *Journal on Education*, 6(2), 13449-13456. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i2.5194>
- Mohammad Ghasemi, H., & Shojaee, S., & Gorji, M. B. (2021). Leveling the competency components of human resource managers based on spirituality in the workplace. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 13(49), 47-68. <http://iieshrm.ir/article-1-1231-en.html>. (In Persian)
- Nasri, N. M., & Halim, L., & Abd Talib, M. A. (2020). Self-Directed Learning Curriculum: Students' Perspectives of University Learning Experiences. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 17(2), 227-251. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1272012>
- Poorkarimi, J., & Keramati, M. R., & Mohammadi, A. R. (2017). Identifying and determining professional competencies of human resources experts. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(86), 61-96. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2017.8443>. (In Persian)
- Rascón-Hernán, C., & Fullana-Noell, J., & Fuentes-Pumarola, C., & Romero-Collado, A., & Vila-Vidal, D., & Ballester-Ferrando, D. (2019). Measuring self-directed learning readiness in health science undergraduates: A cross-sectional study. *Nurse education today*, 83, 104201. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2019.08.019>
- Rezapour, D., & Kopaei, M. B. (2020). Investigating the Effect of Normative Pressure on the Level of Adjustment between Ahvaz Youth and Their Parents with an Emphasis on Generation Gap *Quarterly Journal of Social Development (Previously Human Development)*, 14(4), 147-168. <https://www.sid.ir/paper/954354/en>. (In Persian)