

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان

شیوه استناددهی: پورآقاخان حسینی، سیده مهسا، تقوایی
یزدی، مریم، و عنایتی، ترانه. (۱۴۰۵). شناسایی مؤلفه‌های
رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان. توسعه فردی
و تحول سازمانی، ۴(۱)، ۳۹-۱.

سیده مهسا پورآقاخان حسینی^۱، مریم تقوایی یزدی^۲، ترانه عنایتی^۳

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۲. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۳. دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: taghvaeeyazdi@iausari.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۶ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۳ مهر ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۴ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۱۷ تیر ۱۴۰۴

هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان بود. روش پژوهش به لحاظ هدف کاربردی است و به لحاظ ماهیت داده‌ها، کیفی با طرح آمیخته اکتشافی است. بدین منظور بر اساس نظریه داده بنیاد برای شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری شامل کلیه خبرگان سیاستگذاری آموزشی، مدیران ارشد و برنامه‌ریزان دانشگاه فرهنگیان استان مازندران بودند روش نمونه‌گیری، نظری هدفمند و منطبق بر اصل اشباع نظری بود و تعداد ۱۲ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش گردآوری داده این پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. روایی و پایایی مورد تایید قرار گرفتند. یافته‌ها حاکی از آن است که ۴۷ شاخص شناسایی شده در ۹ مؤلفه (مقوله) شامل رهبری فرهنگ محور هوشمند، رهبری شبکه‌ای، رهبری جمعی، رهبری دانش‌بنیان، رهبری مقاوم، رهبری مبتنی بر داده‌ها، رهبری استعداد محور، رهبری دیجیتال و نوآورانه و رهبری مبتنی بر ارزش در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران بودند که مبنای تحلیل کیفی قرار گرفتند.

کلیدواژگان: رهبری هوشمند، مدیران، دانشگاه فرهنگیان

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Identification of Smart Leadership Components in the Managers of Farhangian University

Seyedeh Mahsa Pouraghajan Hoseini¹, Maryam Taghvae Yazdi^{2*}, Taraneh Enayati³

1. Department of Educational Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran

2. Associate Professor, Department of Educational Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran

3. Associate Professor, Department of Educational Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran

*Corresponding Author's Email: taghvaeeyazdi@iausari.ac.ir

How to cite: Pouraghajan Hoseini, S. M., Taghvae Yazdi, M., & Enayati, T. (2026). Identification of Smart Leadership Components in the Managers of Farhangian University. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(1), 1-39.

Abstract

The present study aimed to identify the components of smart leadership among the managers of Farhangian University. In terms of purpose, the research is applied, and in terms of data nature, it follows a qualitative design with an exploratory mixed-methods approach. Accordingly, based on grounded theory, a descriptive–survey method was used to identify the components of smart leadership in the managers of Farhangian University. The statistical population included all educational policy experts, senior managers, and planners of Farhangian University in Mazandaran Province. The sampling method was purposive and theoretical, following the principle of theoretical saturation, and 12 participants were selected as the study sample. Data for this research were collected using semi-structured interviews. The validity and reliability of the study were confirmed. The findings indicated that 47 indicators were identified and categorized into nine components (themes), including culture-oriented smart leadership, networked leadership, collective leadership, knowledge-based leadership, resilient leadership, data-driven leadership, talent-oriented leadership, digital and innovative leadership, and value-based leadership among the managers of Farhangian University in Mazandaran Province, which served as the basis for qualitative analysis.

Keywords: *smart leadership, managers, Farhangian University*

Submit Date: 08 July 2025

Revise Date: 15 September 2025

Accept Date: 25 September 2025

Initial Publish Date: 28 September 2025

Final Publish Date: 21 March 2026



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

رهبری در آموزش عالی طی دهه‌های اخیر دستخوش تحولات مفهومی و کارکردی گسترده‌ای شده است و دیگر نمی‌توان آن را صرفاً به عنوان فرایندی سلسله‌مراتبی و اقتدارگرا تعریف کرد. در بستر جهانی پیچیده و پویای امروز، دانشگاه‌ها به‌ویژه دانشگاه‌های مأموریت‌محور نظیر دانشگاه فرهنگیان، با چالش‌هایی چون تغییرات فناورانه سریع، افزایش تنوع فرهنگی، فشار برای پاسخگویی و ارتقای کیفیت، و نیاز به پرورش سرمایه انسانی خلاق و کارآمد مواجه‌اند (Allen et al., 2025 #284860؛ Fischer, 2025). در چنین محیطی، رهبران آموزشی باید فراتر از رویکردهای سنتی حرکت کنند و با بهره‌گیری از عقلانیت سیستمی، هوش هیجانی، قدرت شبکه‌سازی و قابلیت نوآوری، هدایت سازمان را به سوی آینده‌ای هوشمند و پاسخ‌گو تضمین نمایند (Heydari Fard, 2025 #284863؛ Tousi et al., 2025).

مفهوم «رهبری هوشمند» حاصل تلفیق رهیافت‌های تحول‌گرا، داده‌محور، عاطفی و مشارکتی است و به‌عنوان رویکردی نوین در مدیریت سازمان‌های آموزشی معرفی می‌شود (Jalali, 2019 #284866؛ Nazari et al., 2023). این مفهوم ریشه در نقد نظریه‌های کلاسیک رهبری دارد. در نظریه‌های نخستین، تمرکز بر ویژگی‌های فردی و صفات رهبر بود (Antonakis et al., 2017)، سپس رویکردهای رفتاری و اقتضایی بر پایه محیط و شرایط مطرح شد (Karimzadeh, 2016). در ادامه، رهبران تحول‌آفرین و عمل‌گرا به‌عنوان نسل جدیدی از رهیافت‌ها ظهور کردند و توانستند انگیزش، هویت جمعی و تغییر سازمانی را تقویت کنند (Rafii, 2013 #284878؛ Bass, 2020). با این حال، پیچیدگی روزافزون سازمان‌های آموزشی و جهانی‌شدن دانش نیازمند سطحی فراتر از تحول‌گرایی و عمل‌گرایی بود؛ سطحی که بتواند انواع هوشمندی‌های شناختی، هیجانی و فناورانه را درهم آمیزد و راهبری شبکه‌ای و داده‌بنیاد را ممکن سازد (Gronn, 2022؛ Kumar, 2022 #284872).

در ادبیات جدید، رهبری هوشمند با تأکید بر تفکر استراتژیک، هوش هیجانی و معنوی، و انعطاف‌پذیری سازمانی توصیف می‌شود (Heydari, 2023 #284859؛ Soreshjani & Nasiri, 2023). رهبران هوشمند نه تنها با اتکا به خرد تحلیلی و داده‌های معتبر تصمیم می‌گیرند، بلکه قادرند احساسات، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی را درک و هدایت کنند (Michel, 2024؛ McKeown & Bates, 2024 #284888). این نوع رهبری همچنین شبکه‌های مشارکتی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را تقویت کرده و به هم‌افزایی دانش و نوآوری کمک می‌کند (Martin, 2024 #284886؛ Peterlin et al., 2023). در عصر دیجیتال، رهبران هوشمند باید تسلط بر فناوری‌های نوین و توانایی خلق محیط‌های یادگیری مجازی و داده‌محور را نیز دارا باشند (Bird, 2022 #284890؛ MacBeath, 2016).

نظام آموزش عالی ایران و به‌ویژه دانشگاه فرهنگیان با مأموریت تربیت معلمان آینده‌ساز، بیش از دیگر بخش‌ها به الگوهای نوین رهبری نیازمند است. این دانشگاه نه تنها مسئول ارتقای کیفیت آموزشی و پژوهشی است، بلکه حامل فرهنگ ملی و ارزش‌های تربیتی کشور نیز محسوب می‌شود (Hashemi, 2024 #284862؛ Hajazi & Hosseinzadeh, 2020). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سبک‌های سنتی رهبری در مدیریت دانشگاهی ایران پاسخ‌گوی نیازهای پیچیده امروز نیست و چرخش به سمت رهبری هوشمند اجتناب‌ناپذیر است (Tousi et al., 2020 #284880؛ Tavakoli, 2021). در این زمینه، به‌کارگیری هوش هیجانی و عاطفی در کنار شایستگی‌های فناورانه و تحلیلی، بنیانی برای افزایش تعهد و انگیزه در میان کارکنان و دانشجویان ایجاد می‌کند (Kearney, 2024؛ Heckemann et al., 2025 #284869).

بعد هیجانی در رهبری هوشمند به‌ویژه در محیط‌های دانشگاهی اهمیت دارد؛ زیرا ارتباط عاطفی رهبر با کارکنان و دانشجویان، حس امنیت روانی و اعتماد سازمانی را تقویت می‌کند و زمینه‌ساز نوآوری و همدلی می‌شود (Martin, 2024 #284886؛ Allen et al., 2025). نظریه «رهبری هوشمند هیجانی» با تمرکز بر خودآگاهی، مدیریت هیجانات، انگیزه و مهارت‌های اجتماعی، مدلی عملی برای توسعه این بعد ارائه کرده است (McKeown, 2024 #284887؛ Kearney et al., 2024). در کنار آن، بُعد فرهنگی و ارزش‌محور رهبری هوشمند در دانشگاه‌هایی که مأموریت هویت‌سازی و انتقال ارزش‌های بومی دارند، اهمیت مضاعف دارد (Nazari et al., 2023؛ Oliai, 2024 #284876). رهبران ارزش‌محور قادرند عدالت، شفافیت و انسجام فرهنگی را در محیط دانشگاه نهادینه کنند و با ایجاد فضای اخلاقی و معنوی، اعضای سازمان را در مسیر اهداف مشترک قرار دهند (Karimzadeh, 2016؛ Zeynivand & Abbaspour, 2021) (#284868).

تحولات فناوری نیز بعد دیگری از الزامات رهبری هوشمند را شکل داده است. دانشگاه‌های امروزی نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند زیرساخت‌های دیجیتال، داده‌های آموزشی و فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی را در خدمت یادگیری و تصمیم‌سازی قرار دهند (Bird, 2022 #284890؛ MacBeath, 2016). «رهبری دیجیتال و نوآورانه» از مؤلفه‌های کلیدی رهبری هوشمند محسوب می‌شود که رهبران را قادر می‌سازد آموزش را فراتر از مرزهای زمان و مکان توسعه دهند و نظام داده‌محور را جایگزین شهود صرف کنند (Tousi et al., 2025 #284874؛ Majlesi, 2020).

از سوی دیگر، چالش‌های محیطی و بحران‌های غیرقابل‌پیش‌بینی – مانند همه‌گیری کرونا – نشان دادند که دانشگاه‌ها نیازمند رهبران مقاوم هستند که ضمن حفظ ثبات، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری سازمانی را تقویت کنند (Kumar, 2022؛ Fischer & Wildman, 2025) (#284872). رهبران مقاوم با ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر و توانمندسازی واحدهای مختلف دانشگاهی، امکان واکنش سریع و کارآمد به تغییرات و تهدیدات را فراهم می‌کنند (Peterlin, 2023 #284877؛ Juuto, 2022). این تاب‌آوری می‌تواند مانع از اختلال در روندهای آموزشی و پژوهشی شود و حتی بحران را به فرصتی برای بازسازی و نوآوری تبدیل کند (Tshishonga, 2020؛ Latif Ali & Rashid, 2020) (#284891).

پژوهش‌های پیشین در داخل کشور نیز بر ضرورت شناسایی و بومی‌سازی مؤلفه‌های رهبری هوشمند تأکید کرده‌اند. به‌عنوان نمونه، مطالعه‌ای در سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی به تدوین الگوی بومی رهبری هوشمند پرداخته و پنج بعد اصلی شامل رهبری عقلانی، عاطفی، معنوی، جمعی و سیاسی را شناسایی کرده است (Tousi, 2025 #284882؛ Tousi et al., 2020). همچنین تحقیقات در مدارس و سازمان‌های آموزش و پرورش ایران نشان می‌دهد که رهبری هوشمند به بهبود رفتار شهروندی سازمانی، ارتقای خلاقیت و توسعه ظرفیت‌های دانشی کمک می‌کند (Tavakoli, 2021 #284880؛ Heydari Fard & Pour Norouz, 2025). با وجود این، مرور نظام‌مند ادبیات بیانگر آن است که تاکنون مطالعه‌ای جامع و کیفی بر پایه داده‌های بومی برای استخراج مؤلفه‌های رهبری هوشمند در دانشگاه فرهنگیان انجام نشده است (Oliai, 2024 #284876؛ Nazari et al., 2023).

از منظر نظری، رهبری هوشمند با بهره‌گیری از نظریه‌های هوش هیجانی (Heckemann, 2025 #284889؛ Allen et al., 2025)، رهبری توزیعی (Gronn, 2022) و رهبری ارزش‌محور (Zeynivand & Abbaspour, 2021) یک الگوی ترکیبی و میان‌رشته‌ای ایجاد می‌کند که قابلیت انطباق با شرایط بومی هر سازمان را دارد. این الگو با تأکید بر یادگیری جمعی، داده‌محوری، و توسعه سرمایه انسانی و

اجتماعی، می‌تواند تحولی بنیادین در ساختار دانشگاه‌ها ایجاد کند (MacBeath, 2016 #284884; Peterlin et al., 2023). در سطح بین‌المللی نیز، رهبران آموزشی که بر اساس شایستگی‌های جهانی و هوش فرهنگی عمل می‌کنند، بیش از دیگران توانسته‌اند سازمان‌های خود را به استانداردهای رقابتی ارتقا دهند (Bird, 2022 #284890; Fischer & Wildman, 2025).

با وجود توسعه ادبیات جهانی، خلأ مطالعات بومی و متناسب با ساختار و فرهنگ سازمانی دانشگاه فرهنگیان مشهود است. مأموریت ویژه این دانشگاه در تربیت معلم، نیاز به الگویی دارد که بتواند علاوه بر کارآمدی مدیریتی، ارزش‌های فرهنگی و دینی و اقتضائات ملی را نیز در خود جای دهد (Hashemi, 2024 #284862; Hajazi & Hosseinzadeh, 2020). از سوی دیگر، تغییرات فناورانه و حرکت به سمت دانشگاه‌های دیجیتال، لزوم توانایی مدیران در هدایت فرآیندهای نوآورانه و داده‌بنیاد را بیش از پیش آشکار ساخته است (Majlesi Juito, 2022 #284867; et al., 2020).

با توجه به این زمینه نظری و عملی، ضرورت انجام پژوهشی عمیق برای شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان احساس می‌شود تا با ارائه چارچوبی بومی و مبتنی بر شواهد، زمینه ارتقای کیفیت رهبری در این نهاد کلیدی فراهم گردد. هدف این پژوهش، شناسایی و تبیین مؤلفه‌های اصلی رهبری هوشمند متناسب با ساختار و مأموریت دانشگاه فرهنگیان ایران است.

روش‌شناسی

روش پژوهش به لحاظ هدف کاربردی است و به لحاظ ماهیت داده‌ها، کیفی است. بدین منظور بر اساس نظریه داده بنیاد برای شناسایی مؤلفه‌ها از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شد که مراحل انجام آن به شرح ذیل است: مرحله یکم؛ بررسی ادبیات پژوهش که در این مرحله مبانی نظری، مطالعات و پیشینه مرتبط با موضوع بررسی، تحلیل و با رویکردی سیستمی تنظیم و تدوین شد و مبنایی برای تنظیم سوال‌های مصاحبه نیمه ساختار یافته از خبرگان شد. مرحله دوم؛ مطالعه کیفی: هدف اصلی این مرحله از پژوهش، بررسی و کاوش مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با رهبری هوشمند بوده است. بنابراین در این مرحله به دنبال دستیابی به مؤلفه‌های رهبری هوشمند در دانشگاه فرهنگیان، از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و اکتشافی به صورت انفرادی یا خبرگان علمی به صورت هدفمند به عمل می‌آید، داده‌های کیفی لازم جمع‌آوری و با استفاده از روش تحلیل محتوای مفاهیم و مقوله‌شناسی مورد تحلیل قرار می‌گیرد. جامعه آماری کلیه خبرگان سیاستگذاری آموزشی، مدیران ارشد و برنامه‌ریزان دانشگاه فرهنگیان استان مازندران که در حوزه تصمیم‌گیری سازمانی فعالیت دارند و در حوزه رهبری و مدیریت، آثاری از قبیل، تالیف کتاب، طرح پژوهشی و راهنمایی و مشاوره رساله‌های دکتری را دارند. روش نمونه‌گیری، نظری هدفمند و منطبق بر اصل اشباع نظری بود و تعداد ۱۲ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند.

گردآوری داده‌ها در این پژوهش از دو طریق انجام گرفت: در روش کتابخانه‌ای؛ هر محقق قبل از شروع پژوهش در مورد موضوعی ویژه، ناگزیر از مراجعه به کتابخانه به عنوان یکی از مهمترین روش‌های جمع‌آوری اطلاعات برای پژوهش علمی خواهد بود. در این پژوهش، از روش کتابخانه‌ای در بخش مبانی نظری و بررسی دیدگاه‌های صاحب‌نظران و تدوین پیشینه پژوهش پیرامون موضوع پژوهش استفاده شد و محقق با بررسی و مراجعه به اسناد و مدارک در کتابخانه‌ها و سایت‌های مختلف و منابع دست اول به جمع‌آوری ادبیات پژوهش پرداخت. در روش میدانی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه شونده‌گان، با مطالعه ادبیات پژوهش، سوال‌هایی برای مصاحبه با خبرگان تدوین شد. ضمن این که سوال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سوال برای درک تجربه‌های خبرگان در حین مصاحبه مطرح می‌شد. در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش سوال‌های راهنما، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه شونده‌گان

کنترل کرده است. پژوهشگر در فرایند نمونه‌گیری از خبرگان، داده‌ها را مورد تحلیل قرار داد تا مواردی که ناقص بوده با دریافت اطلاعات جدید از خبره جدید کامل گردد. بعد از انجام ۱۲ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شد و پژوهشگر به اشباع رسید. ویژگی‌های خبرگان پژوهش که به تأیید اساتید راهنما و مشاور رسیده بود، افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در این زمینه برجسته بوده و این که بتوانند با ارائه اطلاعات دقیق نمادی از جامعه باشند. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران پرداخته و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی شد. مدت زمان انجام مصاحبه بین ۵۰ تا ۶۵ دقیقه بود.

برای گردآوری داده‌ها از دو ابزار فیش و مصاحبه نیمه ساختار یافته جهت شناسایی شاخص‌های رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران استفاده شد. از طریق مطالعه مبانی نظری و پیشینه پژوهش، فیش‌برداری اولیه انجام و از طریق دسته‌بندی آن‌ها، سؤال‌های مصاحبه تنظیم شد. در مرحله بعد، از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان و کسب توافق لازم در قالب روش دلفی، مولفه‌های نهایی برای رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران شناسایی و تعیین شد. در هر جلسه مصاحبه، مصاحبه‌شوندگان با اهداف مصاحبه آشنا شدند. میانگین زمان هر مصاحبه ۶۰ دقیقه و نکات کلیدی هر مصاحبه توسط مصاحبه‌گر یادداشت برداری شد.

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقتی بودن و اطمینان یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، اقدامات زیر صورت گرفت: بازبینی توسط اعضا: مشارکت کنندگان در مصاحبه‌ها، مقوله‌های به دست آمده را ملاحظه و بازبینی کردند و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز کردند. بررسی همکار: علاوه بر دریافت نظرات ارزشمند اساتید راهنما و مشاور مقوله‌های استخراج شده با تعدادی از متخصصان، اساتید، دانش‌آموختگان و مدیران بررسی و مقوله‌ها طبقه‌بندی آن‌ها پرداخته شد. تجربه و سوابق اساتید راهنما و مشاور: تجربه چندین ساله در حوزه مدیریت و رهبری این امکان را فراهم می‌ساخت که مقوله‌بندی‌ها به درستی صورت گیرد. مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مشارکت کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. دقت علمی در مطالعات کیفی، شامل تمامی فعالیت‌هایی می‌باشد که احتمال داده‌های معتبر را افزایش می‌دهد. یک مشکل بالقوه در دستیابی به دقت علمی در مطالعه کیفی، تورش پژوهشگر است که ناشی از جمع‌آوری و ثبت داده‌ها بطور انتخابی و یا تفسیر بر اساس دیدگاه‌های شخصی وی می‌باشد. با توجه به اینکه، هدف نهایی دقت علمی در مطالعات کیفی، معرفی دقیق تجارب شرکت‌کنندگان است و دقت علمی امکان پیگیری خط فکری محقق را در طی تجزیه و تحلیل داده‌ها، به خواننده می‌دهد؛ توجه به اهمیت تشخیص این مساله ضروری است. اعتبار شامل فعالیت‌هایی است که احتمال بدست آوردن یافته‌های معتبر را افزایش می‌دهد.

در این پژوهش برای محاسبه پایایی کدگذاری‌های انجام شده، از روش پایایی بازآزمون و روش پایایی توافق بین دو کدگذار (توافق درون موضوعی) استفاده شد. الف) پایایی بازآزمون: برای محاسبه پایایی بازآزمون از میان مصاحبه‌های انجام گرفته، چند مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها در فاصله زمانی کوتاه و مشخص توسط همان محقق، دوباره کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله زمانی برای هر کدام از مصاحبه‌ها با هم مقایسه شدند. روش بازآزمون برای ارزیابی ثبات کدگذاری پژوهشگر به کار می‌رود. در هر کدام از مصاحبه‌ها، کدهایی که در دو فاصله زمانی با هم مشابه هستند با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص می‌شوند. روش محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته توسط محقق در دو فاصله زمانی بدین ترتیب است: در پژوهش حاضر، برای محاسبه پایایی باز آزمون از بین مصاحبه‌های انجام شده، تعداد سه مصاحبه انتخاب و هر کدام دوبار در یک فاصله زمانی ۱۵ روزه توسط پژوهشگر،

کدگذاری شدند. همان طور که در جدول زیر ملاحظه می‌شود، تعداد کل کدها در دو فاصله زمانی ۱۵۰، تعداد کل توافقات بین کدها در دو زمان برابر ۸۳ و تعداد کل عدم توافقات در این دو زمان برابر ۱۷ است. پایداری باز آزمون مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکر شده برابر ۸۴ درصد است. با توجه به این امر که میزان پایداری بیشتر از ۷۰ درصد است (وایل، ۱۹۹۶). قابلیت اعتماد کدگذاری مصاحبه‌های این پژوهش مورد تأیید است. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از دو مرحله کدگذاری باز و کدگذاری محوری استفاده شد. بنابراین در مرحله اول ابعاد اصلی و مؤلفه‌ها بر اساس فرآیند کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با استفاده از روش تحلیل محتوا و دلفی و انجام عمل پالایش، کدهای مفهومی ارائه شد و اولویت هر یک از عوامل بر اساس فراوانی مفاهیم ذکر شده در مصاحبه‌ها مشخص گردید.

یافته‌ها

برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در این پژوهش، ابتدا محتوای گردآوری‌شده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان سیاستگذاری آموزشی، مدیران ارشد و برنامه‌ریزان دانشگاه فرهنگیان استان مازندران مورد بررسی دقیق قرار گرفت. در این فرآیند، بخش‌هایی از مصاحبه‌ها که حاوی معانی قابل استنباط و اطلاعات مرتبط با رهبری هوشمند بودند، استخراج و شناسایی شدند. این اطلاعات شامل توضیحات و دیدگاه‌های خبرگان در حوزه رهبری هوشمند بودند. در مرحله بعد، این بخش‌های استخراج‌شده با توجه به پرسش‌های پژوهشی و اهداف مطالعه، تحلیل شدند و مفاهیم کلیدی برای تلخیص، ساده‌سازی و انتزاع کدگذاری گردید.

کدگذاری باز

در این مرحله، از روش کدگذاری باز استفاده شد. در این گام، پژوهشگر اقدام به تایپ مصاحبه‌ها و مطالعه آن‌ها نموده است. در گام بعدی، در صورت نکته‌ای خاص در متن هر مصاحبه از نظر پژوهشگر، کدی خاص به آن اختصاص یافت. کدگذاری باز به معنای تقسیم داده‌های متنی به بخش‌های کوچک‌تر و اختصاص کدهای اولیه به هر بخش است. هر بخش از داده‌ها که حاوی یک مفهوم خاص بود، با کدی مشخص نام‌گذاری شد. کدگذاری باز، پس از تحلیل مصاحبه‌ها و اسناد، ۸۰ کد اولیه شناسایی شد که پس از پالایش به ۴۷ کد تبدیل شد. در نمودار ۱ نمودار ابری کلمات حاصل از فرآیند کدگذاری باز که نتیجه‌ای بصری از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی است و در جدول ۱، گزاره‌های حاصل از مصاحبه ارائه شده است.



شکل ۱: نمودار ابری کلمات حاصل از فرآیند کدگذاری باز

در این نمودار ابری، کلمات بر اساس میزان تکرار و اهمیت در پاسخ‌های خبرگان به نمایش درآمده‌اند. اندازه هر کلمه با تعداد دفعاتی که در مصاحبه‌ها ذکر شده، ارتباط دارد. به این ترتیب، هر کلمه بزرگ‌تر به معنی فراوانی بیشتر آن در مصاحبه‌ها است.

جدول ۱: گزاره‌های حاصل از مصاحبه

شماره مصاحبه شونده	متن مصاحبه
۳، ۱	در محیط دانشگاه فرهنگیان که وظیفه تربیت معلم را بر عهده دارد، ایجاد هماهنگی بین ریشه‌های فرهنگی بومی و نیاز به همگامی با پیشرفت‌های جهانی اهمیت ویژه‌ای دارد
۱	برخی اوقات، فرهنگ‌های نادرست یا نامتناسب با ارزش‌های سازمان وارد محیط می‌شوند. نحوه تشخیص و مواجهه هوشمندانه با این پدیده‌ها از ویژگی‌های یک رهبر کارآمد است
۵، ۱	فرهنگ سازمانی مطلوب، سنگ بنای موفقیت هر نهادی است، به ویژه در دانشگاه فرهنگیان که نقش محوری در آینده آموزش و پرورش کشور دارد
۱	مشارکت فعال دانشجویان و اساتید، ضامن پویایی و غنای فرهنگی دانشگاه است
۱ و ۵	ترویج یک فرهنگ آموزشی مطلوب، نیازمند بینش و برنامه‌ریزی هوشمندانه است
۲	بعد عاطفی و معنوی در رهبری هوشمند، بر اهمیت توجه به نیازها و احساسات افراد تأکید دارد. این توجه در محیط دانشگاهی که با سرمایه‌های انسانی سروکار دارد، حیاتی است
۲	یکی از جنبه‌های رهبری هوشمند، توانایی ایجاد مقاومت و تاب‌آوری در برابر چالش‌ها و فشارهای احتمالی است
۲	ما سعی کردیم با برگزاری جلسات منظم آموزشی و کارگاه‌های تخصصی، اعضای واحد را برای مواجهه با تغییرات آماده کنیم. همچنین با ایجاد تیم‌های پشتیبانی، توانستیم به سرعت به مشکلات پاسخ دهیم و انعطاف‌پذیری واحد را افزایش دهیم
۱۱، ۵، ۲	به نظر مهم‌ترین عامل، وجود فرهنگ سازمانی قوی و همدلی بین اعضاست. وقتی افراد احساس کنند که بخشی از یک تیم هستند و رهبران به آن‌ها اعتماد دارند، مقاومت سازمانی بیشتر می‌شود. همچنین داشتن ساختارهای منعطف و فرآیندهای تصمیم‌گیری سریع کمک زیادی می‌کند
۶، ۲	رهبران باید فضای امن و حمایت‌گر ایجاد کنند، جایی که افراد بتوانند نگرانی‌های خود را مطرح کنند. همچنین ارائه آموزش‌های مدیریت استرس و تشویق به استفاده از منابع حمایتی مثل مشاوره روان‌شناسی بسیار مؤثر است. مهم است که رهبران خود نیز آرامش خود را حفظ کنند تا الگوی خوبی برای دیگران باشند
۲، ۳	دانشگاه ما تلاش می‌کند با ایجاد پلتفرم‌های مشترک همکاری، ارتباط تنگاتنگی با صنایع و سازمان‌های مرتبط برقرار کند تا دانشجویان و اساتید بتوانند در پروژه‌های کاربردی مشارکت کنند. این همکاری‌ها باعث می‌شود آموزش‌ها کاربردی‌تر و پژوهش‌ها به نیازهای واقعی جامعه نزدیک‌تر شود
۸، ۷، ۶، ۲	ما تفاهم‌نامه‌هایی با دانشگاه‌های داخلی و خارجی منعقد کرده‌ایم که به برگزاری دوره‌های مشترک، تبادل استاد و دانشجو و انجام پروژه‌های تحقیقاتی مشترک منجر شده است. این شبکه‌های آموزشی و پژوهشی باعث ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش در دانشگاه می‌شوند
۶، ۳	از طریق جلسات مستمر، کارگاه‌ها و پروژه‌های مشترک با این نهادها، ارتباطات را مستحکم کرده‌ایم. این تعاملات کمک می‌کند تا نیازهای واقعی آموزشی شناسایی و در برنامه‌های دانشگاه لحاظ شود و همچنین بازخوردهای لازم برای بهبود فرآیندها دریافت گردد
۱۰ و ۳	رعایت عدالت و شفافیت اساس اعتماد بین مدیران، کارکنان و دانشجویان است. وقتی تصمیمات به صورت منصفانه و شفاف اتخاذ شود، افراد احساس می‌کنند که حقوقشان محترم شمرده می‌شود و این به افزایش انگیزه و تعهد کمک می‌کند
۱۱ و ۳	ما برنامه‌های فرهنگی و آموزشی متعددی داریم که هویت اسلامی و ملی را تقویت می‌کند؛ از جمله برگزاری مناسبت‌های مذهبی، کارگاه‌های فرهنگی و ترویج ارزش‌های دینی در فضای دانشگاه. رهبران نقش کلیدی در حمایت و هدایت این برنامه‌ها دارند
۱۱ و ۸، ۳	ارزش‌های اخلاقی پایه و اساس رفتارهای فردی و سازمانی هستند. رهبران باید با الگو بودن، آموزش مستمر و ایجاد فضای گفتگو، این ارزش‌ها را در دانشگاه نهادینه کنند
۴ و ۵، ۳	ارزش‌های سازمانی باید در سیاست‌ها، برنامه‌ها و رفتارهای روزمره دیده شود. رهبران با شفاف‌سازی این ارزش‌ها و پایبندی به آنها، می‌توانند فرهنگ سازمانی قوی و یکپارچه ایجاد کنند
۷ و ۵، ۳	موفقیت سازمانی بدون رعایت اخلاق حرفه‌ای پایدار نخواهد بود. رهبران باید همواره تعادلی بین دستیابی به اهداف و حفظ ارزش‌های اخلاقی برقرار کنند تا اعتماد و اعتبار سازمان حفظ شود
۶ و ۵، ۳	ما تلاش کرده‌ایم با برگزاری جلسات منظم، اطلاع‌رسانی دقیق و ایجاد کانال‌های بازخورد، فضایی شفاف ایجاد کنیم که همه اعضا احساس کنند نظرات و دغدغه‌هایشان شنیده می‌شود و تصمیمات بر اساس اطلاعات درست گرفته می‌شود

توسعه فردی و تحول سازمانی

۱۱۴	ارزش‌های بنیادین مانند صداقت، مسئولیت‌پذیری و عدالت باید در همه سطوح و فعالیت‌ها جاری باشد. رهبران با الگو بودن و آموزش مستمر می‌توانند این ارزش‌ها را در فرهنگ سازمانی نهادینه کنند
۴	داشتن زیرساخت‌های قوی فناوری اطلاعات و ارتباطات، از جمله سرورها، نرم‌افزارهای تحلیلی و سیستم‌های مدیریت داده، برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌های آموزشی حیاتی است. بدون این زیرساخت‌ها، نمی‌توان به صورت دقیق و به‌موقع کیفیت آموزش را پایش و بهبود داد
۵	ما برنامه‌های ارزیابی و بازخورد مستمر داریم که به شناسایی استعدادها و ظرفیت‌های بالقوه کمک می‌کند. بر اساس این ارزیابی‌ها، برنامه‌های توسعه فردی و حرفه‌ای متناسب با نیازهای هر فرد طراحی می‌شود
۵	تنوع فرهنگی و شغلی در تیم‌های مدیریتی باعث افزایش خلاقیت، دیدگاه‌های مختلف و تصمیم‌گیری بهتر می‌شود. ما سعی می‌کنیم این تنوع را در انتخاب اعضای تیم مدیریت لحاظ کنیم تا بتوانیم از ظرفیت‌های مختلف بهره‌مند شویم
۵	دانشگاه فرهنگیان باید به عنوان پلی میان دانش و جامعه عمل کند. تقویت ارتباط با جامعه دانشی باعث می‌شود که دانش تولید شده کاربردی‌تر شود و نیازهای واقعی جامعه در آموزش و پژوهش دیده شود
۵	ما با ایجاد کتابخانه‌های دیجیتال، اشتراک در پایگاه‌های داده بین‌المللی و فراهم کردن دسترسی آسان به مقالات و کتب علمی، شرایط را برای استفاده گسترده‌تر اساتید و دانشجویان فراهم کرده‌ایم.
۱۰، ۵	جریان آزاد دانش باعث افزایش نوآوری و ارتقای کیفیت آموزش می‌شود. ترویج فرهنگ دانش به عنوان قدرت، انگیزه افراد را برای یادگیری و اشتراک‌گذاری دانش افزایش می‌دهد
۵، ۸	زیرساخت‌هایی مانند اینترنت پرسرعت، سامانه‌های آموزش آنلاین، نرم‌افزارهای مدیریت کلاس و پشتیبانی فنی مستمر فراهم شده‌اند تا آموزش مجازی با کیفیت و بدون مشکل اجرا شود
۵	یادگیری الکترونیکی به ما این امکان را می‌دهد که آموزش را فراتر از محدودیت‌های زمانی و مکانی ببریم. استفاده از پلتفرم‌های آنلاین و منابع دیجیتال باعث شده است که دانشجویان و اساتید بتوانند به راحتی به محتوای آموزشی دسترسی داشته باشند
۵	هوش مصنوعی در تحلیل داده‌های آموزشی، شخصی‌سازی یادگیری و بهبود فرآیندهای پژوهشی نقش مهمی دارد. البته هنوز در مراحل ابتدایی هستیم اما برنامه‌های توسعه‌ای برای گسترش کاربرد آن در دانشگاه داریم
۶	حمایت از تیم‌ها باعث افزایش انگیزه و بهره‌وری می‌شود. کار تیمی به ایجاد هم‌افزایی و حل مسائل پیچیده کمک می‌کند و ما سعی می‌کنیم این فرهنگ را در دانشگاه تقویت کنیم
۸، ۶	مشارکت فعال اعضا باعث می‌شود تصمیمات بهتر و پذیرفته‌تر شوند و اعضا احساس کنند که صدایشان شنیده می‌شود، که این به بهبود عملکرد و رضایت شغلی کمک می‌کند

مطابق جدول ۱، مصاحبه‌های حاصل از خبرگان به طور خلاصه دسته بندی شد، کدهای باز (شاخص‌های حاصل از مصاحبه‌ها و پیشنهادها) پژوهش) در جدول ۲ گزارش می‌شود.

جدول ۲: کدهای باز رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران

ردیف	کدهای باز	ردیف	کدهای باز
۱	ایجاد تعادل بین فرهنگ محلی و جهانی	۲۴	پایش و بهبود مستمر کیفیت آموزش
۲	مقابله با فرهنگ غلط وارداتی	۲۵	اتکا به داده‌های واقعی در برنامه ریزی آموزشی
۳	فرهنگ سازمانی مطلوب	۲۶	توانایی تحلیل مسائل پیچیده
۴	تقویت مشارکت فرهنگی دانشجویان و اساتید	۲۷	ارزیابی مستمر نتایج
۵	تعریف و تبلیغ فرهنگ آموزشی مطلوب	۲۸	تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها
۶	توجه به احساسات و نیازهای افراد	۲۹	پرورش استعدادها
۷	ایجاد فرهنگ مقاومت در کارکنان	۳۰	شناسایی ظرفیت‌های بالقوه در اساتید و کارکنان
۸	توانمندسازی واحدهای دانشگاهی در مواجهه با بحران‌های آموزشی	۳۱	توجه به تنوع فرهنگی در تیم‌های مدیریتی
۹	تقویت استحکام سازمانی در برابر تغییرات ناگهانی	۳۲	توجه به تنوع شغلی در تیم‌های مدیریتی
۱۰	مدیریت استرس در برابر تغییرات	۳۳	ایجاد فرصت‌های رقابتی و نمایش استعدادها
۱۱	ایجاد پلتفرم‌های همکاری با صنعت و جامعه	۳۴	طراحی برنامه‌های شخصی سازی شده توسعه حرفه‌ای
۱۲	همکاری با دانشگاه‌های داخلی و خارجی	۳۵	تقویت ارتباط بین دانشگاه و جامعه دانشی
۱۳	ایجاد شبکه‌های آموزشی و پژوهشی بین دانشگاهی	۳۶	تسهیل دسترسی به منابع معتبر علمی

Personal Development and Organizational Transformation

۱۴	تقویت روابط	۳۷	حمایت از پژوهش و انتشارات علمی
۱۵	تعامل با ذی نفعان آموزشی	۳۸	تسهیل جریان دانش
۱۶	توازن بین موفقیت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای	۳۹	ترویج فرهنگ دانش به عنوان قدرت
۱۷	ایجاد فضای شفاف و اعتماد ساز	۴۰	گسترش سرمایه دانشی
۱۸	ترویج ارزش‌های بنیادین در تمامی فعالیت‌ها	۴۱	زیرساخت دیجیتال
۱۹	رعایت عدالت، شفافیت و انصاف در تصمیم‌گیری	۴۲	امنیت و مسئولیت‌پذیری دیجیتال
۲۰	تقویت هوست اسلامی و ملی در محیط دانشگاه	۴۳	نوآوری دیجیتال
۲۱	تقویت ارزش‌های اخلاقی	۴۴	یادگیری جمعی
۲۲	توجه به ارزش‌های سازمانی	۴۵	حمایت از تیم‌ها
۲۳	ایجاد زیرساخت لازم برای ذخیره و تحلیل داده‌ها	۴۶	باور به اهمیت کار تیمی
		۴۷	افزایش حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری

مطابق جدول شماره ۲، کدهای باز استخراج شده از مصاحبه‌ها که خلاصه‌ای از آن‌ها در جدول ۱، گزارش شد و پیشینه پژوهش که نمایانگر رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران می‌باشند، شناسایی شدند. این کدهای باز در مراحل بعدی، جهت خلق معنی به کدهای باز و بعد از منظم کردن آن‌ها بر اساس کد، با توجه به مفاهیم آن‌ها، عنوانی تعلق می‌گیرد.

کدگذاری محوری

در این مرحله از پژوهش، پس از انجام کدگذاری باز، نوبت به شناسایی و دسته‌بندی مفاهیم و مقوله‌های اصلی رسید. هدف از این کار، یافتن روابط بین داده‌ها و سازمان‌دهی آن‌ها در قالب مفاهیم جامع‌تر بود. در این راستا، تمام کدهای باز که از داده‌های مصاحبه‌ها و پیشینه استخراج شده بودند، به دقت مورد بررسی قرار گرفتند و بر اساس شباهت‌های موضوعی در دسته‌های مشابه قرار گرفتند و مؤلفه (مقوله) را شکل دادند، به عبارت دیگر ۴۷ شاخص شناسایی شده در ۹ مؤلفه (مقوله) قرار گرفتند و مبنای تحلیل کیفی قرار گرفتند. کدهای محوری در جدول ۳ گزارش شد.

جدول ۳: کدهای باز و محوری رهبری هوشمند

ردیف	مؤلفه (مقوله)	شاخص‌ها
۱	رهبری فرهنگ محور هوشمند	ایجاد تعادل بین فرهنگ محلی و جهانی مقابله با فرهنگ غلط وارداتی فرهنگ سازمانی مطلوب تقویت مشارکت فرهنگی دانشجویان و اساتید تعریف و تبلیغ فرهنگ آموزشی مطلوب توجه به احساسات و نیازهای افراد
۲	رهبری مقاوم	ایجاد فرهنگ مقاومت در کارکنان توانمندسازی واحدهای دانشگاهی در مواجهه با بحران‌های آموزشی تقویت استحکام سازمانی در برابر تغییرات ناگهانی مدیریت استرس
۳	رهبری شبکه‌ای	ایجاد شبکه‌های آموزشی و پژوهشی بین دانشگاهی ایجاد پلتفرم‌های همکاری با صنعت و جامعه همکاری با دانشگاه‌های خارجی و داخلی تقویت روابط
۴	رهبری مبتنی بر ارزش	تعامل سازنده با ذی نفعان آموزشی توازن بین موفقیت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای ایجاد فضای شفاف و اعتماد ساز

توسعه فردی و تحول سازمانی

		ترویج ارزش‌های بنیادین
		رعایت عدالت و شفافیت و انصاف در تصمیم‌گیری
		تقویت هویت اسلامی و ملی در محیط دانشگاه
		تقویت ارزش‌های اخلاقی
		توجه به ارزش‌های سازمانی
۵	رهبری بر مبنای داده	ایجاد زیرساخت لازم برای ذخیره و تحلیل داده‌ها
		پایش و بهبود مستمر کیفیت آموزش
		اتکا به داده‌های واقعی برای برنامه ریزی آموزشی
		توانایی تحلیل مسائل پیچیده
		ارزیابی مستمر نتایج
		تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها
۶	رهبری استعداد محور	پرورش استعدادهای
		شناسایی ظرفیت‌های بالقوه در اساتید و کارکنان
		توجه به تنوع فرهنگی در تیم‌های مدیریتی
		توجه به تنوع شغلی در تیم‌های مدیریتی
		ایجاد فرصت‌های رقابتی و نمایش استعدادهای
		طراحی برنامه‌های شخصی سازی شده و توسعه حرفه‌ای
۷	رهبری دانش بنیان	تقویت ارتباط بین دانشگاه و جامعه دانشی
		تسهیل دسترسی به منابع معتبر علمی
		حمایت از پژوهش و انتشارات علمی
		تسهیل جریان دانش
		ترویج فرهنگ دانش به عنوان قدرت
		گسترش سرمایه دانشی
۸	رهبری دیجیتال و نوآورانه	زیرساخت دیجیتال
		امنیت و مسئولیت پذیری دیجیتال
		نوآوری دیجیتال
۹	رهبری جمعی	حمایت از تیم‌ها
		باور به اهمیت کار تیمی
		افزایش حس مالکیت و مسئولیت پذیری در افراد
		مشارکت اعضای تیم در تصمیم‌گیری
		یادگیری جمعی

در این پژوهش ۹ مؤلفه رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران شناسایی شده اند که شامل تعیین رهبری فرهنگ محور هوشمند، رهبری شبکه‌ای، رهبری جمعی، رهبری دانش بنیان، رهبری مقاوم، رهبری مبتنی بر داده‌ها، رهبری استعداد محور، رهبری دیجیتال و نوآورانه و رهبری مبتنی بر ارزش در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران بود (نمودار ۱). در ادامه این مؤلفه‌ها و شاخص‌ها مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند.

رهبری فرهنگ محور هوشمند

ایجاد تعادل بین فرهنگ محلی و جهانی: از شاخص‌های رهبری فرهنگ محور هوشمند در این پژوهش، ایجاد تعادل بین فرهنگ محلی و جهانی بود. در این راستا مصاحبه شونده‌ای مطرح نمود «اولاً باید فرهنگ محلی به عنوان پایه و اساس آموزش‌ها حفظ شود و در عین حال، دانشجویان با فرهنگ‌ها و علوم جهانی آشنا شوند. این کار از طریق تلفیق برنامه‌های درسی بومی با استانداردهای بین‌المللی و استفاده از فناوری‌های نوین امکان‌پذیر است. همچنین، باید از فرهنگ‌های وارداتی که ناسازگار با ارزش‌های ما هستند، جلوگیری کرد و فرهنگ‌های مثبت جهانی را با فرهنگ محلی تطبیق داد». مصاحبه شونده دیگری در جهت ایجاد تعادل بین فرهنگ محلی و بهره‌گیری از فرهنگ‌های جهانی اشاره داشتند «ما معتقدیم که فرهنگ بومی ریشه هویت ماست و باید حفظ شود، اما در عین حال نمی‌توانیم از پیشرفت‌ها و نوآوری‌های جهانی غافل شویم. بنابراین، برنامه‌های فرهنگی و آموزشی را طوری طراحی می‌کنیم که دانشجویان با ارزش‌های محلی آشنا شوند و در عین حال برای رقابت در سطح جهانی آماده باشند». این رویکرد نشان‌دهنده تلاش برای ایجاد تعادل سازنده بین فرهنگ محلی و جهانی است که مطابق با ابعاد گفتمان‌سازی و تحول‌خواهی در رهبری فرهنگی دانشگاهی است.

۱۵

ورود برخی از الگوهای آموزشی و رفتاری از فرهنگ‌های دیگر بوده ایم که با ارزش‌های بومی ما همخوانی نداشتند. به عنوان مثال می‌توانم عرض کنم، برخی از روش‌های آموزشی، صرفاً بر نمره و رقابت تأکید دارد و به پرورش خلاقیت و تفکر انتقادی کمتر توجه می‌شود». در این زمینه مدیران دانشگاه فرهنگیان اقدامات متنوعی انجام دادند. یکی از مدیران دانشگاه فرهنگیان در این زمینه اشاره داشتند «دانشگاه فرهنگیان با درک تهدید ورود فرهنگ غلط وارداتی، به بازنگری در برنامه‌های درسی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای اساتید و دانشجویان در زمینه ارزش‌های بومی و اخلاق حرفه‌ای و ترویج الگوهای آموزشی مبتنی بر تعامل و همکاری پرداخته و با برگزاری فعالیت‌های فرهنگی و هنری متنوع برای تقویت هویت فرهنگی دانشجویان در این راستا گام‌های مؤثری برداشته است». مقابله به فرهنگ غلط وارداتی، با آگاهی بخشی و تقویت فرهنگ بومی و حمایت از رسانه‌ها و آموزش و پرورش می‌تواند از هویت فرهنگی جامعه محافظت کند.

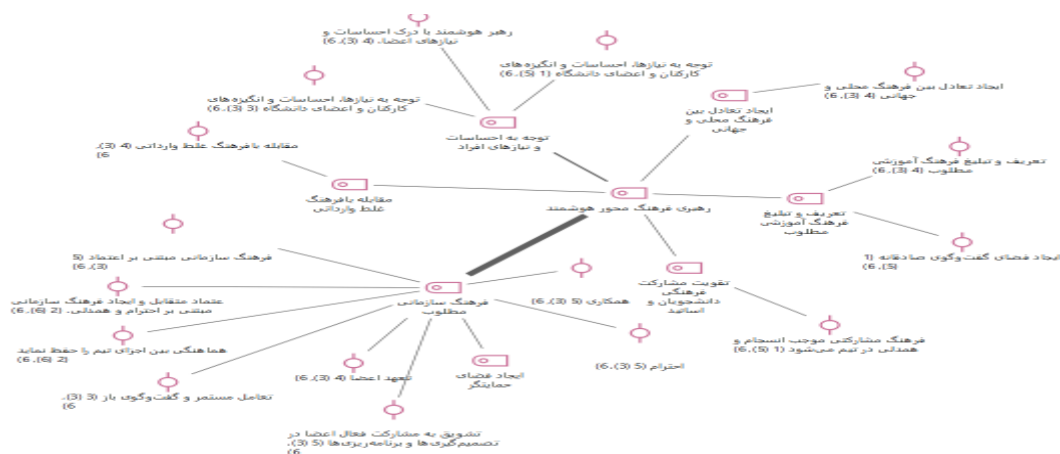
فرهنگ سازمانی مطلوب: یکی دیگر از شاخص‌های رهبری فرهنگ محور هوشمند به عنوان مؤلفه رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، فرهنگ سازمانی مطلوب بود که نشان دهنده درک عمیق مدیران از اهمیت محیط کاری سالم، پویا و هدفمند است. اکثر مصاحبه شونده‌ها درباره ارزش‌های سازمانی مانند احترام، همکاری، اعتمادسازی، اخلاق حرفه‌ای و ایجاد فضای باز برای بیان نظرات و تقدیر از افراد نمونه را از مولفه‌های کلیدی فرهنگ سازمانی مطلوب می‌دانستند و در این زمینه اظهار می‌داشتند «فرهنگ سازمانی مطلوب باید مبتنی بر احترام متقابل، همکاری، اخلاق حرفه‌ای و تعهد به اهداف آموزشی و فرهنگی باشد. ما این فرهنگ را از طریق جلسات تیمی، تقدیر از افراد نمونه و ایجاد فضای باز برای بیان نظرات تقویت می‌کنیم». یکی از مدیران و عضو هیات علمی دانشگاه فرهنگیان اظهار داشتند، «ما تلاش کردیم تا با برگزاری جلسات هم‌اندیشی و کارگاه‌های آموزشی، آگاهی کارکنان را در مورد اهمیت فرهنگ سازمانی افزایش دهیم و همچنین، سازوکارهای ارتباطی را تقویت کردیم تا اطلاعات به طور شفاف و به موقع در اختیار همه قرار گیرد. مثلاً، جلسات شورای عالی با حضور نمایندگان اساتید و کارکنان به صورت دوره‌ای برگزار کردیم و نیز بستری برای دریافت بازخورد و پیشنهادات از سوی کارکنان ایجاد نمودیم». تقویت این شاخص بهبود چشمگیری در روابط بین اساتید و کارکنان و نیز منجر به افزایش حس تعلق، تعهد و همکاری و کار تیمی می‌شود.

تقویت مشارکت فرهنگی دانشجویان و اساتید: از دیگر شاخص‌های رهبری فرهنگ محور هوشمند، تقویت مشارکت فرهنگی دانشجویان و اساتید در دانشگاه فرهنگیان بود. این شاخص تأکید بر پویایی و خلاقیت دانشگاه دارد که در آن ایده‌ها شکوفا و نوآوری شکل می‌گیرد. مسئول فرهنگی یکی از دانشگاه‌های فرهنگیان استان مازندران در این زمینه اشاره داشتند «ما با حمایت از تشکیل انجمن‌های مختلف، به دانشجویان فرصت دادیم تا علایق و استعدادهای خود را دنبال کنند و در فعالیت‌های فرهنگی مشارکت کنند. جشنواره‌های مختلفی از جمله، جشنواره فیلم، تئاتر، موسیقی و هنرهای تجسمی برگزار کردیم تا دانشجویان و اساتید بتوانند آثار خود را به نمایش بگذارند و با یکدیگر تعامل داشته باشند و نیز کارگروه‌های فرهنگی با حضور دانشجویان و اساتید تشکیل دادیم تا زمینه را برای برنامه ریزی و اجرای فعالیت‌های فرهنگی فراهم نماییم». این موضوع به ایجاد فضایی شاداب، پویا و پرانرژی در دانشگاه کمک نموده و خلاقیت و نوآوری دانشجویان و اساتید را افزایش می‌دهد.

تعریف و تبلیغ فرهنگ آموزشی مطلوب: یکی دیگر از شاخص‌های رهبری فرهنگ محور هوشمند، تعریف و تبلیغ فرهنگ آموزشی مطلوب بود. در راستای تحقق رهبری هوشمند، پرداختن به فرهنگ آموزشی مطلوب به عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی ضروری است. معاون فرهنگی یکی از دانشگاه‌های فرهنگیان استان مازندران در این زمینه اظهار داشتند، «با مشارکت اساتید، دانشجویان و کارشناسان آموزشی، یک

پیش نویس منشور فرهنگ آموزشی دانشگاه را تدوین کردیم که در آن ارزش ها، اصول و رفتارهای مورد انتظار در محیط آموزشی را مشخص می کرد و سپس به طور رسمی در سطوح مختلف آن را ابلاغ کردیم. بعد از ابلاغ، کارگاه های آموزشی متنوعی برای اساتید، دانشجویان و کارکنان برگزار کردیم. به عنوان مثال برای اساتید کارگاه های روش تدریس نوین و تعامل مؤثر با دانشجویان بسیار مفید بود. در خصوص تعامل مؤثر و اینکه چگونه می توان بسترهای ارتباطی مؤثری در دانشگاه برای ترویج گسترده فرهنگ آموزشی مطلوب ایجاد کرد، مدیر یکی از دانشگاه های فرهنگی استان مازندران فرمودند «ما از هم اندیشی های منظم بین اساتید، دانشجویان و مدیران استفاده نمودیم و امکان تبادل نظر و شنیدن دیدگاه های متنوع را فراهم کردیم. همچنین با ایجاد فضای مجازی فعال (مانند کانال تلگرام و پلتفرم های اختصاصی دانشگاه) به اطلاع رسانی سریع و ایجاد تعامل بیشتر کمک کردیم و از همه مهم تر اینکه یک سامانه دریافت بازخورد راه اندازی کردیم تا دانشجویان و اساتید بتوانند به راحتی نظرات و پیشنهادهای خودشان را با ما در میان بگذارند». این موضوع فراتر از صرفاً انتقال دانش، بر پرورش افراد، یادگیرنده مادم العمر، خلاق، مسئولیت پذیر و دارای تفکر انتقادی تمرکز دارد و به جای انتقال منفعلانه اطلاعات، اساتید با استفاده از روش های تدریس متنوع و تعاملی دانشجویان را در فرایند یادگیری مشارکت می دهند.

توجه به احساسات و نیازهای افراد: در نهایت از شاخص های فرهنگ محور هوشمند در مدیران دانشگاه های فرهنگی استان مازندران، توجه به احساسات و نیازهای افراد بود. این شاخص، گامی مهم و ارزشمند در دانشگاه به شمار می رود. یکی از مدیران دانشگاه آزاد اسلامی در این خصوص اشاره داشتند «مدیران باید هوش هیجانی بالایی داشته باشند و بتوانند احساسات خود و دیگران را درک و مدیریت کنند و از آن برای ایجاد روابط مؤثر استفاده کنند و در این راستا، باید بتوانند به جای دیگران قرار بگیرند و دیدگاه و احساسات آن ها را درک کنند و به طور واقعی به صحبت های همکاران، اساتید، دانشجویان و کارکنان گوش دهند و نیازهای شغلی، رفاهی، عاطفی، و رشدی آنان را بشناسند». یکی از مدیران دانشگاه فرهنگیان در این خصوص اظهار داشتند «فراهم کردن فضایی که افراد بتوانند بدون ترس از قضاوت یا تنبیه، نظرات و احساسات خود را بیان کنند، به بازخورد صادقانه و سازنده تشویق شوند، اشتباهات را به عنوان فرصتی برای یادگیری بپذیرند و همچنین جلسات منظم با اساتید، دانشجویان و کارکنان برای دریافت بازخورد و بحث در مورد مسائل مختلف برگزار کنند و به موقع اطلاع رسانی شفاف داشته باشند و با هر یک از اعضای دانشگاهی برای درک نیازها و نگرانی ها و آرزوهای آن ها جلسات منظم برگزار کنند، می تواند یک سرمایه گذاری هوشمند باشد». به طور خلاصه، توجه به نیازهای افراد یک سرمایه گذاری بلندمدت است و منجر به افزایش رضایت شغلی، تعهد، بهبود عملکرد، بهره وری، تقویت روابط، اعتماد سازمانی، بهبود تصویر سازمانی و وفاداری به سازمان کمک کند و در دانشگاه فرهنگیان، به پرورش معلمان متعهد و توانمند، افزایش کیفیت آموزش، کاهش استعفاء و ایجاد یک محیط یادگیری پویا و جذاب کمک می کند.



شکل ۳: نمودار درختی شاخص‌های رهبری فرهنگ محور هوشمند (منبع: استخراج از مصاحبه)

رهبری مقاوم: یکی دیگر از مؤلفه‌های رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، رهبری مقاوم بود. دانشگاه فرهنگیان با چالش‌های متعددی از جمله تغییرات مداوم در سیاست‌های آموزشی، نیاز به نوآوری و انطباق با فناوری‌های جدید و همچنین حفظ ارزش‌های فرهنگی و تربیتی روبرو است و این امر نیاز به رهبری مقاوم دارد. یکی از مصاحبه‌شوندگان در این زمینه ابراز داشتند «یک مدیر مقاوم می‌تواند در برابر این فشارها ایستادگی کند، با قاطعیت تصمیم‌گیری کند، و تیم خود را در شرایط دشوار هدایت و حمایت کند. این نوع رهبری شامل داشتن دیدگاه بلندمدت، انعطاف‌پذیری در مواجهه با مشکلات، و توانایی بازسازی و تقویت تیم پس از شکست‌ها است. در واقع، رهبری مقاوم به مدیران دانشگاه فرهنگیان کمک می‌کند تا با حفظ جهت‌گیری اصلی خود، در برابر چالش‌ها تاب‌آوری لازم را دارا باشند و با حفظ امید بر اهداف سازمانی تمرکز کنند». این مؤلفه دارای شاخص‌هایی از قبیل (ایجاد فرهنگ مقاومت در کارکنان، توانمندسازی واحدهای دانشگاهی در مواجهه با بحران‌های آموزشی، تقویت استحکام سازمانی در برابر تغییرات ناگهانی و مدیریت استرس) می‌باشند که در ادامه تحلیل و بررسی می‌شوند:

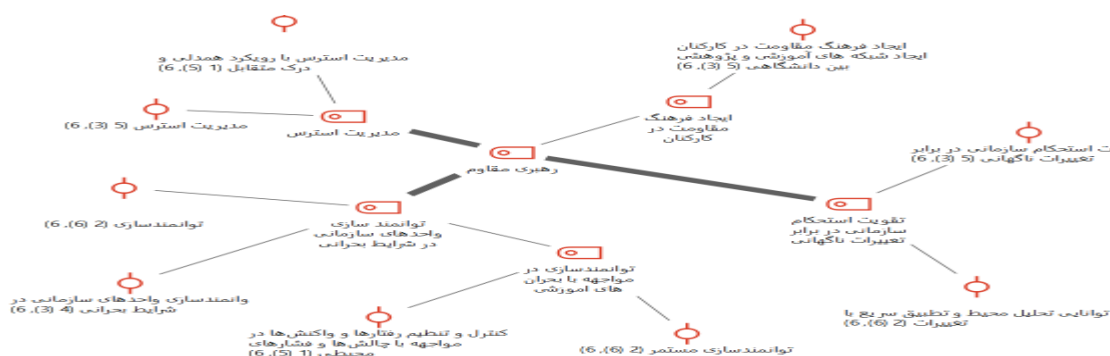
ایجاد فرهنگ مقاومت در کارکنان: یکی از شاخص‌های رهبری مقاوم در این پژوهش بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته، ایجاد فرهنگ مقاومت در کارکنان بود. این فرهنگ به معنای نهادینه کردن باور به توانایی غلبه بر موانع، تقویت روحیه انعطاف‌پذیری و یادگیری از شکست‌ها در بین کارکنان است. رهبر مقاوم با الگو بودن در مواجهه با چالش‌ها و تشویق به نوآوری و ریسک‌پذیری، بستری را فراهم می‌کند تا کارکنان نه تنها در برابر سختی‌ها تسلیم نشوند، بلکه با پشتکار و خلاقیت، به دنبال راه‌حل‌های جدید باشند. در نتیجه، سازمان به یک واحد منسجم و مقاوم در برابر تغییرات و بحران‌ها تبدیل می‌شود و می‌تواند در بلندمدت به اهداف خود دست یابد. مدیر ارشد یک دانشگاه دولتی در این زمینه ابراز داشتند «به نظر من رهبر مقاوم باید بتواند در دل طوفان آرامش خود را حفظ کند و این آرامش را به تیمش منتقل کند. ما در سازمان با بحران‌های زیادی روبرو شدیم، اما همیشه سعی کردم به همکارانم نشان دهم که این بحران‌ها فرصتی برای رشد و یادگیری هستند. به آن‌ها می‌گفتم که ما قوی‌تر از آنیم که شکست بخوریم و با هم می‌توانیم از این مشکلات عبور کنیم. این نگرش باعث شد که کارکنان هم روحیه خود را حفظ کنند و با انگیزه بیشتری برای حل مشکلات تلاش کنند. ما یک فرهنگ «نمی‌ترسیم، یاد می‌گیریم» را در سازمان ایجاد کردیم».

این موضوع به توانایی رهبر در شکل‌دهی به یک نگرش مثبت، انعطاف‌پذیر و یادگیرنده در میان کارکنان برای مقابله با چالش‌ها و بحران‌ها تاکید دارد.

توانمندسازی واحدهای دانشگاهی در مواجهه با بحران‌های آموزشی: یکی دیگر از شاخص‌های رهبری مقاوم توانمندسازی واحدهای دانشگاهی در مواجهه با بحران‌های آموزشی می‌باشد. این رویکرد به جای تمرکزگرایی و تصمیم‌گیری از بالا به پایین، به واحدهای دانشگاهی (مانند دانشکده‌ها، گروه‌ها و آزمایشگاه‌ها) این اختیار و استقلال را می‌دهد تا با توجه به شرایط خاص خود، راه‌حل‌های مناسبی برای مقابله با بحران‌ها پیدا کنند. در این راستا رئیس دانشکده‌ای اظهار داشتند «در دوران همه‌گیری کرونا، متوجه شدیم که تصمیم‌گیری‌های متمرکز نمی‌تواند به سرعت و اثربخشی نیازهای دانشکده را پاسخ دهند. به همین دلیل، به گروه‌های آموزشی اختیار دادیم تا خودشان در مورد نحوه برگزاری کلاس‌ها، استفاده از فناوری‌های آموزشی و ارزیابی دانشجویان تصمیم بگیرند. البته این اختیار همراه با پشتیبانی و منابع لازم بود. این رویکرد باعث شد که بتوانیم به سرعت به تغییرات شرایط واکنش نشان دهیم و کیفیت آموزش را حفظ کنیم. در واقع، به جای اینکه دستور بدهیم چه کار کنند، به آن‌ها اعتماد کردیم و اجازه دادیم خودشان بهترین راه‌حل‌ها را پیدا کنند». در این خصوص استادی ابراز داشتند «قبل از بحران کرونا، همیشه منتظر می‌ماندیم تا دستورالعمل‌ها از بالا ابلاغ شود. اما در دوران همه‌گیری، رئیس دانشکده به ما اعتماد کرد و از ما خواست تا خودمان در مورد نحوه برگزاری کلاس‌های آنلاین تصمیم بگیریم. ما با همفکری و استفاده از تجربیات همکاران، توانستیم یک روش مناسب برای آموزش آنلاین پیدا کنیم که هم برای دانشجویان جذاب بود و هم اهداف آموزشی را محقق می‌کرد. این اعتماد به نفس و اختیار، باعث شد که ما با انگیزه بیشتری برای بهبود کیفیت آموزش تلاش کنیم و در بحران هم عملکرد خوبی داشته باشیم». این موضوع بر اهمیت تفویض اختیار و استقلال به واحدهای دانشگاهی برای پاسخگویی سریع و موثر به بحران‌های آموزشی تاکید دارد. همچنین بر نقش رهبری در ایجاد بستری مناسب برای نوآوری و مسئولیت‌پذیری در واحدهای دانشگاهی تمرکز می‌کند.

تقویت استحکام سازمانی در برابر تغییرات ناگهانی: از دیگر شاخص‌های رهبری مقاوم، تقویت استحکام سازمانی در برابر تغییرات ناگهانی بود که هسته اصلی رهبری مقاوم است. این استحکام به معنی انعطاف‌پذیری ساختاری، تنوع مهارت‌ها در میان کارکنان، وجود فرآیندهای ارتباطی شفاف و کارآمد است. مسئول فناوری اطلاعات و ارتباطات دانشگاه فرهنگیان در این زمینه اظهار داشتند «یکی از مهم‌ترین کارهایی که در دانشگاه انجام دادیم، ایجاد زیرساخت‌های فناوری اطلاعات قوی و متنوع بود. ما از یک سیستم پشتیبان‌گیری و بازیابی اطلاعات مطمئن استفاده کردیم و همچنین سیستم‌های ارتباطی را طوری طراحی کردیم که در صورت قطع شدن یک سیستم، سیستم دیگری بتواند جای آن را بگیرد. این کار به ما کمک کرد که در زمان بحران کرونا، بدون هیچ مشکلی به آموزش آنلاین ادامه دهیم. ما آمادگی لازم را داشتیم و توانستیم به سرعت شرایط را مدیریت کنیم». در این راستا، رهبر مقاوم با ایجاد سناریوهای مختلف و تمرین آمادگی برای مواجهه با آن‌ها، سازمان را برای هرگونه تحول آماده می‌کند. مدیرکل برنامه ریزی دانشگاه فرهنگیان در این زمینه اشاره داشتند که «ما قبل از بحران‌های بزرگ، روی ایجاد یک سیستم هشداردهنده و برنامه‌ریزی سناریو محور سرمایه‌گذاری کردیم. به جای اینکه منتظر باشیم اتفاقی بیفتد و بعد واکنش نشان دهیم، سعی کردیم پیش‌بینی کنیم چه چیزهایی ممکن است رخ دهد و برای هر سناریو برنامه‌های مشخصی داشته باشیم. این کار به ما کمک کرد که در زمان بحران‌های واقعی، سریع‌تر و دقیق‌تر عمل کنیم و از خسارات احتمالی جلوگیری کنیم. همچنین، به کارکنان آموزش دادیم که چگونه با تغییرات سازگار شوند و در شرایط بحرانی چه وظایفی را بر عهده بگیرند». این موضوع بر اهمیت پیش‌بینی و آمادگی برای تغییرات ناگهانی و بحران‌ها در سازمان تاکید دارد. همچنین بر نقش حیاتی انعطاف‌پذیری ساختاری و تنوع مهارت‌ها در میان کارکنان برای مقابله موثر با این تغییرات تمرکز می‌کند. در نهایت، بر لزوم ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر و نوآوری برای بهره‌برداری از تغییرات به عنوان فرصتی برای رشد و پیشرفت سازمانی تاکید می‌ورزد.

مدیریت استرس: یکی دیگر از شاخص‌های رهبری مقاوم در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران مدیریت استرس بود. با توجه به ماهیت خاص دانشگاه فرهنگیان و مسئولیت سنگین تربیت آینده سازان نظام تعلیم و تربیت، مدیران با فشارهای کاری و چالش‌های متعددی رو به رو هستند. توانایی مدیریت این استرس‌ها نه تنها سلامت روانی و جسمی مدیر را حفظ می‌کند، بلکه به بهبود تصمیم‌گیری‌ها، افزایش بهره‌وری و تقویت روابط موثر با کارکنان و دانشجویان نیز کمک شایانی می‌نماید. مدیرانی که قادر به شناسایی منابع استرس، استفاده از راهکارهای مقابله‌ای مناسب و ایجاد محیط کاری آرام و حمایتی باشند، می‌توانند به عنوان رهبرانی مقاوم در برابر چالش‌ها عمل کرده و دانشگاه را به سمت اهدافش هدایت کنند. در این زمینه مدیرفرهنگی دانشگاه فرهنگیان استان مازندران اظهار داشتند «به نظر من مدیریت استرس یک مهارت ضروری برای هر مدیری است و این اهمیت در دانشگاه فرهنگیان دو چندان می‌شود. یک مدیر مضطرب و تحت فشار نمی‌تواند الگوی مناسبی برای این افراد باشد و نمی‌تواند به درستی از عهده‌ی وظایف خود برآید. من شخصاً سعی می‌کنم با برنامه‌ریزی دقیق، تفویض اختیار مناسب و ایجاد فضای صمیمی و حمایتی، میزان استرس خود و همکارانم را کاهش دهم. همچنین، فعالیت‌های ورزشی و استفاده از تکنیک‌های آرام‌سازی نیز به من در این زمینه کمک می‌کنند». در این خصوص ترویج مدیریت استرس در بین دانشجویان و کارکنان دارای اهمیت می‌باشد. در این خصوص معاون دانشجویی دانشگاه فرهنگیان اشاره داشتند «برای کاهش این استرس‌ها، ما تلاش می‌کنیم با برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه مدیریت استرس، مهارت‌های زندگی و خودآگاهی، به آن‌ها کمک کنیم تا با چالش‌ها به شکل سازنده‌تری مواجه شوند. همچنین، ایجاد کانال‌های ارتباطی موثر و فراهم کردن امکان مشاوره و روان‌درمانی نیز از دیگر اقدامات ما در این زمینه است. هدف ما این است که دانشجویان و کارکنانی داشته باشیم که از نظر روانی سالم و آماده‌ی یادگیری و خدمت باشند». این موضوع به اهمیت سلامت روان مدیران، ایجاد محیط کاری حمایتی، ترویج مهارت‌های زندگی و ایجاد کانال‌های ارتباطی مناسب و فراهم کردن امکان مشاوره و روان‌درمانی در شرایط استرس‌زا کمک می‌کند و به طور خلاصه، بر اهمیت پرورش رهبرانی آگاه به سلامت روان خود و دیگران و توانمندی در مدیریت چالش‌ها و متعهد به ایجاد محیطی آرام و سازنده تأکید دارد.



شکل ۴: نمودار درختی شاخص‌های رهبری مقاوم در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران (منبع: استخراج از مصاحبه)

رهبری مبتنی بر ارزش: یکی دیگر از مؤلفه‌های رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، رهبری مبتنی بر ارزش بود که در محیط‌های آموزشی نقشی حیاتی ایفا می‌کند. این نوع رهبری به معنای پایداری مدیران به اصول اخلاقی و ارزش‌های متعالی در تمام تصمیم‌گیری‌ها و تعاملاتشان است. وقتی مدیران دانشگاه فرهنگیان با تکیه بر ارزش‌هایی چون صداقت، عدالت، مسئولیت‌پذیری و احترام متقابل، الگوهای رفتاری مناسبی ارائه دهند، می‌توانند اعتماد و انگیزه را در بین اساتید، کارکنان و دانشجویان افزایش دهند. این امر به نوبه خود، فضایی را ایجاد می‌کند که در آن یادگیری، نوآوری و رشد فردی و جمعی به بهترین شکل ممکن رقم می‌خورد. رهبری مبتنی بر ارزش، نه تنها به ارتقای کیفیت آموزش و تربیت معلم کمک می‌کند، بلکه به ساختن جامعه‌ای اخلاق‌مدار و مسئولیت‌پذیر نیز یاری می‌رساند. در این

پژوهش، این مؤلفه شامل شاخص‌هایی از قبیل (توازن بین موفقیت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای، ایجاد فضای شفاف و اعتماد ساز، ترویج ارزش‌های بنیادین، رعایت عدالت و شفافیت وانصاف در تصمیم‌گیری، تقویت هویت اسلامی و ملی در محیط دانشگاه، تقویت ارزش‌های اخلاقی و توجه به ارزش‌های سازمانی) بود که در ادامه بررسی و تحلیل شدند.

توازن بین موفقیت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای: یکی از شاخص‌های رهبری مبتنی بر ارزش در مدیران دانشگاه فرهنگیان توازن بین موفقیت سازمانی و اخلاق حرفه‌ای بود. به عبارت دیگر دستیابی به اهداف سازمانی و پیشرفت دانشگاه، نباید به بهای زی‌پا گذاشتن اصول اخلاقی و حرفه‌ای تمام شود. این بدان معنا است که تصمیم‌گیری‌ها باید بر اساس صداقت، شفافیت و رعایت حقوق همکاران و دانشجویان صورت گیرد، حتی اگر این امر به معنای کندتر شدن روند پیشرفت باشد. در این خصوص مدیرگروه در یک دانشگاه دولتی اظهار داشتند «به نظر من، اولین قدم، الگو بودن مدیران ارشد است. آن‌ها باید با رفتار خود نشان دهند که ارزش‌هایی مانند صداقت، تعهد و احترام برایشان اولویت دارند. همچنین، ایجاد بستری برای گفتگوی آزاد و انتقاد سازنده، می‌تواند به شناسایی و رفع مشکلات اخلاقی کمک کند. باید اطمینان حاصل کنیم که تصمیم‌گیری‌ها بر اساس منافع جمعی و با رعایت اصول اخلاقی صورت می‌گیرد، نه منافع شخصی یا گروهی». در این خصوص، اساتید دانشگاه نه تنها دانش و مهارت‌های تخصصی را منتقل می‌کنند، بلکه مسئولیت‌سنجینی در قبال شکل دهی شخصیت اخلاقی و حرفه‌ای آن‌ها دارند. یکی از اساتید دانشگاه در این زمینه اظهار داشتند «ارتقای رتبه دانشگاه، جذب دانشجو و کیفیت پژوهش با صداقت، عدالت، مسئولیت‌پذیری و احترام به حقوق دیگران، نباید به ضرر یکدیگر باشد. یک رهبر موفق در دانشگاه فرهنگیان، کسی است که بتواند با اتخاذ تصمیمات اخلاقی و شفاف، ضمن پیشبرد اهداف سازمانی، محیطی امن و پویا برای رشد علمی و اخلاقی دانشجویان و همکاران ایجاد کند. این رویکرد، نه تنها به ارتقای اعتبار دانشگاه کمک می‌کند، بلکه معلمان آینده را برای ایفای نقشی مؤثر و مسئولانه در جامعه آماده می‌سازد». این موضوع بر اهمیت رهبری اخلاقی در دانشگاه فرهنگیان تأکید دارد، به این معنی که مدیران باید ضمن دستیابی به اهداف سازمانی، ارزش‌های اخلاقی را نیز در اولویت قرار دهند. به طور خلاصه، موفقیت واقعی در این نهاد آموزشی، زمانی حاصل می‌شود که رشد علمی و اخلاقی دانشجویان و همکاران به طور همزمان دنبال شود.

ایجاد فضای شفاف و اعتماد ساز: یکی دیگر از شاخص‌های رهبری مبتنی بر ارزش در مدیران دانشگاه فرهنگیان ایجاد فضای شفاف و اعتماد ساز بود که زیربنای هرگونه پیشرفت و نوآوری در دانشگاه فرهنگیان است. رئیس دانشگاه فرهنگیان در این زمینه اشاره داشتند که «ما در دانشگاه فرهنگیان تلاش می‌کنیم تا از طریق برگزاری جلسات منظم با اساتید و دانشجویان، انتشار گزارش‌های عملکرد و ایجاد کانال‌های ارتباطی دوطرفه، این شفافیت را به وجود آوریم. همچنین، اعتمادسازی نیازمند رفتار صادقانه، پایبندی به تعهدات و احترام متقابل است. ما بر این باوریم که وقتی همه اعضای دانشگاه احساس کنند که صدایشان شنیده می‌شود و در تصمیم‌گیری‌ها سهم هستند، فضای اعتمادساز شکل می‌گیرد و به موفقیت جمعی کمک می‌کند». وقتی ارتباطات باز و صادقانه برقرار باشد و تصمیم‌گیری‌ها بر اساس اطلاعات دقیق و در دسترس صورت گیرد، همکاران و دانشجویان احساس امنیت و تعلق می‌کنند و در نتیجه، مشارکت و خلاقیت آن‌ها افزایش می‌یابد. در این خصوص، یکی از اساتید و نماینده دانشجویان ابراز داشتند «برگزاری جلسات پرسش و پاسخ با ریاست دانشگاه و انتشار برخی اطلاعات در وب‌سایت، به افزایش شفافیت کمک کرده است. با این حال، به نظر من باید این ارتباطات دوطرفه بیشتر شود و دانشجویان فرصت بیشتری برای ارائه نظرات و پیشنهادات خود داشته باشند. همچنین، باید سازوکارهایی برای رسیدگی به شکایات و انتقادات ایجاد شود تا اعتماد دانشجویان به مدیریت دانشگاه افزایش یابد. شفافیت مالی و نحوه تخصیص بودجه نیز می‌تواند به تقویت اعتماد کمک کند». به طور کلی، ایجاد فضای

شفاف و اعتمادساز، منجر به افزایش مشارکت و تعهد اعضای دانشگاه (اساتید و دانشجویان) می‌شود که این خود، به ارتقای کیفیت آموزش، پژوهش و فعالیت‌های فرهنگی کمک می‌کند. در نهایت، این فضا به تقویت اعتبار و جایگاه دانشگاه فرهنگیان در سطح جامعه منجر خواهد شد.

ترویج ارزش‌های بنیادین: از دیگر شاخص‌های رهبری مبتنی بر ارزش در مدیران دانشگاه فرهنگیان ترویج ارزش‌های بنیادین همچون عدالت، صداقت، مسئولیت‌پذیری، تعهد به اخلاق حرفه‌ای و احترام به کرامت انسانی در دانشگاه فرهنگیان، نقشی حیاتی ایفا می‌کند. یکی از اساتید دانشگاه در این مورد اظهار داشتند «ما به عنوان تربیت‌کنندگان نسل آینده معلمان، باید نه تنها دانش و مهارت‌های تخصصی را به دانشجویان منتقل کنیم، بلکه آن‌ها را به افرادی متعهد به ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی تبدیل کنیم. این ارزش‌ها، بنیان‌های اصلی نظام آموزشی و جامعه را شکل می‌دهند و ترویج آن‌ها، به پرورش شهروندانی مسئولیت‌پذیر و آگاه کمک می‌کند». ارزش‌های بنیادین باید در بین دانشجویان و اساتید ترویج داده شود. در این زمینه معاون فرهنگی و اجتماعی دانشگاه فرهنگیان اشاره داشتند «ما از طریق برگزاری کارگاه‌های آموزشی اخلاق حرفه‌ای، جلسات گفتگوی آزاد پیرامون مسائل اجتماعی و فرهنگی، و همچنین گنجاندن مباحث مرتبط با ارزش‌های بنیادین در سرفصل‌های درسی، تلاش می‌کنیم تا این ارزش‌ها را در دل فرهنگ دانشگاه نهادینه کنیم. همچنین، با معرفی الگوهای موفق در حوزه اخلاق و خدمت‌رسانی، سعی داریم دانشجویان را به الگوبرداری و پیروی از این ارزش‌ها تشویق کنیم. ما معتقدیم که ترویج این ارزش‌ها، نه تنها به تربیت معلمان شایسته کمک می‌کند، بلکه به ارتقای سطح اخلاقی جامعه نیز منجر خواهد شد». این موضوع بر اهمیت نهادینه کردن ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی در دانشگاه فرهنگیان به عنوان یک مرکز تربیت‌کننده معلمان تاکید دارد. هدف اصلی، پرورش معلمان متعهد و مسئولیت‌پذیری است که بتوانند نقش مهمی در ارتقای سطح اخلاقی جامعه ایفا کنند.

رعایت عدالت، شفافیت و انصاف در تصمیم‌گیری: یکی دیگر از شاخص‌های رهبری مبتنی بر ارزش در مدیران دانشگاه فرهنگیان رعایت عدالت، شفافیت و انصاف در تصمیم‌گیری بود که سنگ بنای اعتماد و رضایت در دانشگاه فرهنگیان است. وقتی تصمیمات بر اساس ضوابط مشخص، بدون تبعیض و با در نظر گرفتن منافع همه ذینفعان اتخاذ شوند، احساس امنیت و برابری در بین اساتید و دانشجویان تقویت می‌شود. این رویکرد نه تنها به حل اختلافات و کاهش تنش‌ها کمک می‌کند، بلکه به ارتقای روحیه همکاری و نوآوری در دانشگاه منجر خواهد شد. مدیر امور دانشجویی دانشگاه آزاد اسلامی در این زمینه اظهار داشتند «مدیران باید در تمام فرآیندهای مربوط به پذیرش، ثبت‌نام، تخصیص خوابگاه و بورسیه‌ها، عدالت و شفافیت را رعایت کنند و برای این منظور، ضوابط و معیارهای مشخصی را تعیین کرده و آن‌ها را به اطلاع دانشجویان برسانند. همچنین، یک کمیته رسیدگی به شکایات دانشجویی ایجاد کنند که به طور مستقل و بی‌طرفانه به موارد مطرح شده رسیدگی کند». یکی از اساتید دانشگاه فرهنگیان در این زمینه ابراز داشتند «پیشنهاد می‌کنم که دانشجویان بیشتری در کمیته‌های تصمیم‌گیری دانشگاه حضور داشته باشند تا صدای آن‌ها به طور مستقیم شنیده شود. ایجاد یک سیستم بازخورد منظم نیز می‌تواند به دانشگاه کمک کند تا از دیدگاه دانشجویان آگاه شود و تصمیمات بهتری اتخاذ کند». این موضوع، به افزایش اعتماد و رضایت ذینفعان (اساتید، دانشجویان و کارکنان) دانشگاه فرهنگیان منجر می‌شود. این اعتماد و رضایت، زمینه را برای همکاری بیشتر، افزایش بهره‌وری و ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش فراهم می‌کند.

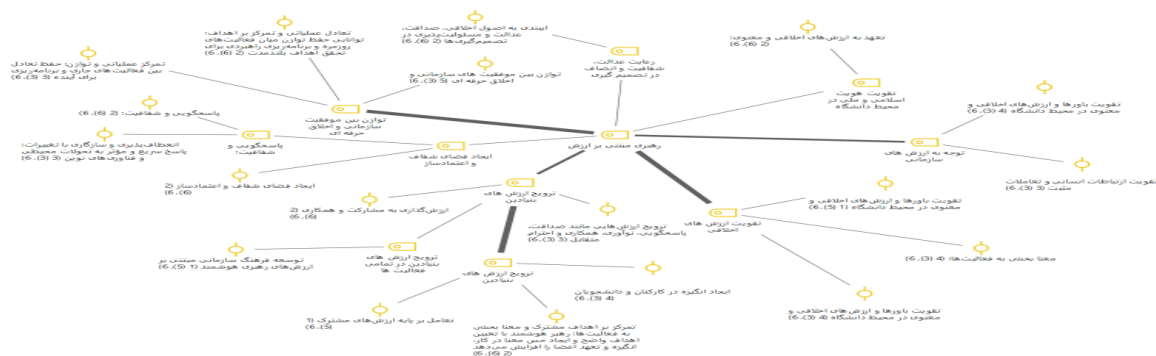
تقویت هویت اسلامی و ملی در محیط دانشگاه: از دیگر شاخص‌های رهبری مبتنی بر ارزش در مدیران دانشگاه فرهنگیان، تقویت هویت اسلامی و ملی در محیط دانشگاه بود. از آنجایی که دانشگاه فرهنگیان معلمان آینده را تربیت می‌کند و آن‌ها نقش مهمی در شکل دهی هویت

نسل جدید دارند، لذا ترویج ارزش‌های اسلامی و ملی در فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی ضروری است. در این زمینه مسئول دفتر نهاد رهبری دانشگاه فرهنگیان ابراز داشتند «ما باید تلاش کنیم تا دانشجویان با فرهنگ غنی اسلامی و ملی خود آشنا شوند و به آن افتخار کنند، برای این منظور، برگزاری مراسم‌های مذهبی و ملی، ایجاد فضای گفتگوی آزاد پیرامون مسائل دینی و فرهنگی ضروری است». این که دانشگاه فرهنگیان چگونه می‌تواند در تقویت هویت اسلامی و ملی دانشجویان موفق باشد، یکی از اساتید ابراز داشتند «با ایجاد فضای گفتگو بیشتر در مورد مباحث فرهنگی و دینی، و همچنین ترویج هنر و ادبیات ملی می‌توان این موضوع را پررنگ تر نمود». این موضوع بر اهمیت حفظ و تقویت هویت فرهنگی و ارزشی دانشجویان، به ویژه هویت اسلامی و ملی، در دانشگاه فرهنگیان تاکید دارد. هدف اصلی، تربیت معلمان متعهدی است که بتوانند این ارزش‌ها را به نسل آینده منتقل کنند و به حفظ و ارتقای فرهنگ ملی کمک نمایند.

تقویت ارزش‌های اخلاقی: یکی دیگر از شاخص‌های رهبری مبتنی بر ارزش در مدیران دانشگاه فرهنگیان تقویت ارزش‌های اخلاقی بود. از آن جا که دانشگاه فرهنگیان، بستری برای تربیتی معلمان آینده است، بنابراین، مدیران برای بنا گذاشتن بنیان‌های یک جامعه اخلاقی تر، باید الگوهای اخلاقی مناسبی برای دانشجویان باشند و آن‌ها را به افرادی متعهد به صداقت، عدالت، مسئولیت‌پذیری، احترام و سایر فضایل اخلاقی تبدیل کنند. در این زمینه مدیر دانشگاه فرهنگیان، اظهار داشتند «اگر ما ارزش‌های اخلاقی را در دانشجویان نهادینه نکنیم، نمی‌توانیم انتظار نسلی اخلاق مدار داشته باشیم و تمرکز بر ارزش‌های اخلاقی و تقویت آن، به ایجاد یک فضای امن و پویا برای یادگیری و رشد دانشجویان کمک می‌کند و آن‌ها را برای مواجهه با چالش‌های اخلاقی در حرفه معلمی آماده می‌سازد». برای تقویت ارزش‌های اخلاقی در دانشگاه، برگزاری کارگاه‌های آموزشی اخلاق حرفه‌ای، ترویج فرهنگ گفتگوی اخلاقی، و همچنین ارائه الگوهای موفق در حوزه اخلاق و خدمت‌رسانی قابل دستیابی است. در این زمینه مدیر دانشگاه فرهنگیان ابراز داشتند «ما تلاش کردیم با برگزاری کارگاه‌های اخلاقی، دعوت از اساتید برجسته در حوزه اخلاق و معنویت و همچنین ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت دانشجویان در فعالیت‌های اجتماعی و خیریه، ارزش‌های اخلاقی را در دانشگاه ترویج دهیم». تقویت ارزش‌های اخلاقی بر اهمیت الگو بودن مدیران در تربیت معلمان و نهادینه سازی فضایل اخلاقی مانند صداقت، مسئولیت‌پذیری و عدالت در دانشگاه تمرکز دارد و هدف اصلی آن پرورش معلمانی اخلاق مدار است که در ارتقای کیفیت آموزش و تربیت شهروندانی مسئولیت‌پذیر و اخلاق‌مدار کمک خواهند کرد.

توجه به ارزش‌های سازمانی: یکی دیگر از شاخص‌های رهبری مبتنی بر ارزش در مدیران دانشگاه فرهنگیان توجه به ارزش‌های سازمانی بود که هویت و جهت‌گیری دانشگاه را مشخص می‌کند و می‌تواند حس تعلق و تعهد را در بین کارکنان و دانشجویان افزایش دهد. این امر به ایجاد یک فرهنگ سازمانی قوی و همسو با اهداف کلی دانشگاه کمک نموده و منجر به بهبود عملکرد و ارتقای کیفیت آموزش و تربیت معلمان خواهد شد. در این خصوص معاون فرهنگی دانشگاه اظهار داشتند «ارزش‌های سازمانی ما، مانند تعهد به تربیت معلم متعهد، نوآوری در آموزش و پژوهش و پاسخگویی به نیازهای جامعه، در تصمیم‌گیری‌های روزمره و در تعامل با کارکنان و دانشجویان و در تخصیص منابع و امکانات به کارگرفته شود». ارزش‌های سازمانی باید در عملکرد کارکنان دانشگاه فرهنگیان نهادینه شود. در این خصوص مدیری اظهار داشتند «توجه به ارزش‌های سازمانی، هسته اصلی رهبری مؤثر است و باید به عنوان یک قطب نمای اصلی در تمام تصمیم‌گیری‌ها از مسائل کوچک تا استراتژی‌های کلان در نظر گرفته شود. هم چنین، ارزش‌ها باید به طور فعال در فرهنگ سازمانی نهادینه شود و به همه ذی‌نفعان (کارکنان، دانشجویان و جامعه) اعلام شود و مدیران در قبال رعایت این ارزش‌ها باید مسئولیت‌پذیر باشند». به طور کلی می‌توان گفت، توجه

به ارزش‌های سازمانی، منجر به ایجاد یک سازمان منسجم، متعهد و با هدف می‌شود که به دنبال دستیابی به اهداف بلندمدت خود با حفظ اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی است.



شکل ۵: نمودار درختی شاخص‌های رهبری مبتنی بر ارزش در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران (منبع: استخراج از مصاحبه)

رهبری مبتنی بر داده‌ها: یکی دیگر از مولفه‌های رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، رهبری مبتنی بر داده‌ها برای دستیابی به اهداف استراتژیک است. مدیران دانشگاه برای تصمیم‌گیری آگاهانه باید بتوانند، حجم عظیمی از داده‌ها که در اختیارشان قرار دارد را جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر کنند. استفاده از داده‌ها در دانشگاه فرهنگیان می‌تواند در زمینه‌هایی مانند ارزیابی کیفیت آموزش، شناسایی نقاط قوت و ضعف دانشجویان، بهبود فرآیندهای اداری و تخصیص بهینه منابع به مدیران کمک کند تا عملکرد دانشگاه را به طور چشمگیری ارتقاء دهند و تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و واقعیت‌ها باشند. در این خصوص مصاحبه‌شونده‌ای اظهار داشتند «با تحلیل داده‌های عملکرد دانشجویان در آزمون‌های مختلف، نقاط ضعف آنان شناسایی و برنامه‌های آموزشی تکمیلی هدفمندی برای آن‌ها ارائه می‌شود. همچنین، با بررسی داده‌های مربوط به بازار کار، برنامه‌های درسی به روز رسانی شد تا اطمینان حاصل شود، فارغ‌التحصیلان دانشگاه، مهارت‌های لازم برای موفقیت در حرفه معلمی را دارند». این مؤلفه در این پژوهش و از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته دارای شاخص‌هایی از قبیل (ایجاد زیرساخت لازم برای ذخیره و تحلیل داده‌ها، پایش و بهبود مستمر کیفیت آموزش، اتکاء به داده‌های واقعی برای برنامه ریزی آموزشی، توانایی تحلیل مسائل پیچیده، ارزیابی مستمر نتایج و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها) می‌باشد که در زیر بررسی و تحلیل شدند.

ایجاد زیرساخت لازم برای ذخیره و تحلیل داده‌ها: یکی از شاخص‌های رهبری مبتنی بر داده‌ها در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، ایجاد زیرساخت‌های لازم برای ذخیره و تحلیل داده‌هاست. این اقدام به مدیران دانشگاه کمک می‌کند تا تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تری داشته باشند و از داده‌ها برای بهبود فرآیندهای آموزشی، اداری و پژوهشی استفاده کنند. در این خصوص مدیر گروه آموزشی دانشگاه فرهنگیان استان مازندران اظهار داشتند «در گروه آموزشی، سیستم مدیریت یادگیری را پیاده کردیم تا داده‌های مربوط به عملکرد دانشجویان، از جمله نمرات، حضور و غیاب و فعالیت‌های آنلاین را جمع‌آوری می‌کند. با تحلیل این داده‌ها، دانشجویانی که نیاز به حمایت بیشتری دارند شناسایی و برنامه‌های حمایتی مناسب را برای آن‌ها طراحی می‌کنیم و با بررسی روندهای آموزشی، دوره‌های آموزشی را به روز رسانی و کیفیت آموزش را بهبود می‌بخشیم». همچنین مصاحبه‌شونده دیگری در دانشگاه دولتی اظهار داشتند «دانشگاه‌ها با ایجاد سروهای قدرتمند، سیستم‌های ذخیره داده‌ها و ابزارهای تحلیل داده‌ها و مدیریت پایگاه داده‌ها می‌توانند داده‌های مربوط به دانشجویان و اساتید و فرآیندهای اداری را جمع‌آوری، ذخیره و تحلیل نموده و می‌توانند گزارش‌های دقیق و به موقع تهیه نموده و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه‌تری داشته باشند». بنابراین، ایجاد زیرساخت‌های لازم برای ذخیره و تحلیل داده‌ها، گامی مهم در جهت تحقق رهبری مبتنی بر داده‌ها در دانشگاه فرهنگیان استان مازندران است. این اقدام می‌تواند به بهبود عملکرد دانشگاه، افزایش کیفیت آموزش و ارتقاء سطح رضایت ذینفعان منجر شود.

پایش و بهبود مستمر کیفیت آموزش: یکی دیگر از شاخص‌های رهبری مبتنی بر داده در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، پایش و بهبود مستمر کیفیت آموزش است. این رویکرد به مدیران کمک می‌کند تا با استفاده از داده‌ها و شواهد، کیفیت آموزشی را به طور مداوم ارزیابی و اقدامات اصلاحی لازم را انجام دهند. در این راستا، مدیران با ابزارهای مختلف مانند نظرسنجی‌ها، ارزیابی‌های دوره‌ای و تحلیل عملکرد دانشجویان استفاده می‌کنند و از طریق نقاط قوت و ضعف برنامه‌های آموزشی را شناسایی می‌کنند و راهکارهای بهبود را پیاده سازی می‌کنند. در این خصوص، معاون آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی مطرح نمودند «با سیستم ارزیابی جامع که شامل نظرسنجی‌ها از دانشجویان در مورد کیفیت برنامه‌های آموزشی، ارزیابی همکاران و تحلیل نمرات دانشجویان، نقاط قوت و ضعف را شناسایی و برنامه‌های آموزشی را بهبود می‌بخشند و همچنین با تحلیل بازخورد دانشجویان و نتایج آزمون‌ها، اساتید می‌توانند روش‌های تدریس خود را تنظیم نموده و مطمئن شوند که دانشجویان به بهترین شکل ممکن یاد می‌گیرند و از این طریق می‌توانند سطح آموزش را ارتقاء بخشند». در خصوص مراحل ایجاد سیستم پایش کیفیت آموزشی در دانشگاه، مدیر گروه علوم تربیتی ابراز داشتند «دانشگاه‌ها با تعیین شاخص‌های کلیدی کیفیت آموزش مانند نرخ موفقیت دانشجویان، رضایت اساتید و دانشجویان و کیفیت محتوای درسی، استفاده از ابزارهایی مانند نظرسنجی‌ها، ارزیابی‌های دوره ای، تحلیل عملکرد دانشجویان برای جمع‌آوری داده‌ها و استفاده از نرم افزارهای تحلیل داده‌ها برای شناسایی روندهای آموزشی و نقاط قابل بهبود و تهیه گزارش‌های منظم می‌توان کیفیت آموزش را بهبود بخشید». این موضوع به افزایش کارایی فرآیندهای آموزشی منجر می‌شود و در نهایت به ارتقاء رتبه دانشگاه و افزایش اعتبار آن در سطح منطقه‌ای و ملی کمک خواهد کرد.

اتکاء به داده‌های واقعی برای برنامه ریزی آموزشی: از دیگر شاخص‌های رهبری مبتنی بر داده‌ها در مدیران آموزشی دانشگاه فرهنگیان، اتکاء به داده‌های واقعی برای برنامه ریزی آموزشی بود. این رویکرد به مدیران کمک می‌کند تا با استفاده از شواهد و اطلاعات دقیق، برنامه‌های آموزشی را طراحی و اجرا کنند. بدین منظور با تحلیل داده‌های مربوط به نیازهای دانشجویان، بازار کار و روندهای آموزشی، می‌توانند برنامه‌های درسی را به روز رسانی کرده و مهارت‌های مورد نیاز دانشجویان را تقویت نمایند. این امر منجر به بهبود اشتغال‌پذیری فارغ‌التحصیلان و ارتقاء سطح علمی دانشگاه می‌شود. در این مورد مدیر برنامه ریزی آموزشی اظهار داشتند «با بررسی داده‌های اشتغال فارغ‌التحصیلان، متوجه می‌شویم که نیاز به تقویت مهارت‌های عملی در حوزه فناوری آموزشی نیاز است و در نتیجه برنامه ریزی می‌شود تا دوره‌های جدیدی متناسب با این نیازها برگزار گردد». همچنین مصاحبه شونده‌ای در این خصوص ابراز داشتند «با تحلیل نمرات دانشجویان و بازخورد آن‌ها در دروس متفاوت متوجه شدیم که دانشجویان نیاز به مهارت‌های ارتباطی دارند لذا محتوای درسی را اصلاح نموده و کارگاه‌های عملی بیشتری اکتفاء شد». برای تنظیم داده‌های واقعی بر اساس نیازهای دانشجویان مصاحبه شونده‌ای اعلام نمودند «مدیران باید عملکرد دانشجویان مانند نرخ موفقیت و فارغ‌التحصیلی، بازخورد دانشجویان و اساتید از کیفیت آموزش و برنامه‌های درسی، نیازهای بازارکار شامل تحلیل شغل‌های مورد نیاز و مهارت‌های مورد تقاضا، حضور و غیاب، فعالیت‌های پژوهشی و منابع و امکانات را مورد بررسی قرار دهند تا بتوانند تصمیم‌گیری‌های آگاهانه تری داشته باشند». این رویکر جایگزین حدس و گمان یا روش‌های سنتی می‌شود و با تاکید بر داده‌های واقعی برای برنامه ریزی آموزشی، بر تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد و هماهنگی با نیازهای واقعی مانند بازار کار و دانشجویان برای دستیابی به کارایی، اثربخشی و نوآوری در آموزش منجر می‌شود.

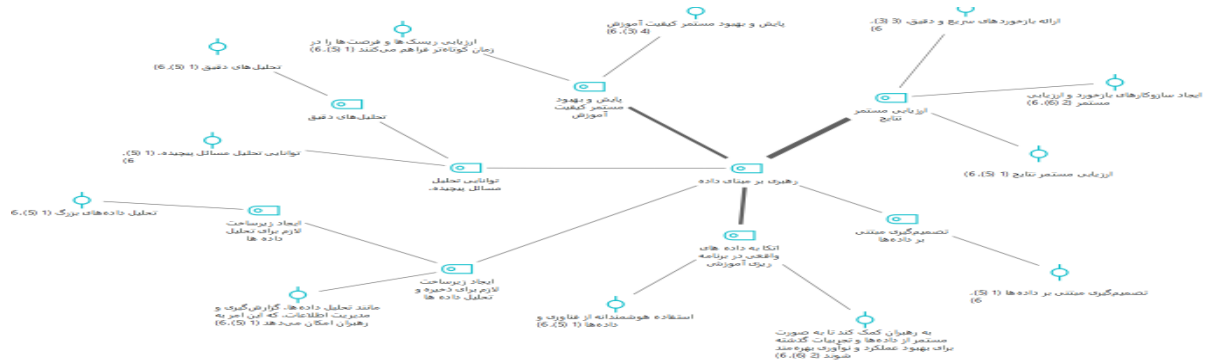
توانایی تحلیل مسائل پیچیده: یکی دیگر از شاخص‌های رهبری مبتنی بر داده‌ها در مدیران آموزشی دانشگاه فرهنگیان، توانایی تحلیل مسائل پیچیده بود که نقش کلیدی در مدیریت چالش‌های چند بعدی و پویای نظام آموزشی دارد. دانشگاه فرهنگیان مانند همه دانشگاه‌ها در عصر

حاضر، با چالش‌های متعددی مربوط به پذیرش دانشجو، کیفیت آموزشی، نیازسنجی بازار کار و توسعه منابع انسانی مواجه هستند. همچنین کیفیت تربیت معلم، همخوانی برنامه درسی با نیازهای روز آموزش و پرورش، جذب و نگهداشت اساتید مجرب و ارتقاء مهارت‌های نرم دانشجویان و تطبیق با تغییرات آموزش و پرورش و به روز رسانی مستمر برنامه‌ها و روش‌ها و برنامه ریزی برای استخدام فارغ التحصیلان از دیگر مسائل پیچیده در دانشگاه فرهنگیان محسوب می‌شود که توانایی تحلیل این مسائل با استفاده از داده‌های موجود به مدیران کمک می‌کند تصمیم‌های آگاهانه تری بگیرند. در این خصوص، مدیر آموزش دانشگاه فرهنگیان ابراز داشتند «با تحلیل نمرات پائین دروس تخصصی روش تدریس در بین دانشجویان متوجه شدیم که با چالش اصلی در دانشگاه مواجهیم و لذا برای رفع این چالش کارگاه‌های تخصصی برای اساتید برگزار کردیم و روش‌های ارزیابی را بازنگری کردیم». در مورد مسائل مربوط به پژوهش، معاون پژوهشی ابراز داشتند «با بررسی مقالات منتشر شده و بازخوردهای گرفته شده از آموزش و پرورش متوجه شدیم که با کمبود طرح‌های پژوهشی کاربردی در راستای نیازهای مدارس مواجه هستیم و لذا کارگاه‌های ایده پردازی را با حضور معلمان جهت تعیین اولویت‌های پژوهشی برگزار کردیم». این موضوع بر تصمیم‌گیری آگاهانه و هدفمند با تکیه بر شواهد و داده‌های واقعی و پیچیده به جای حدس و گمان یا تجربیات شخصی تأکید دارد. بنابراین تحلیل‌ها باید فراتر از گزارش‌های ساده و شامل شناسایی الگوها، روابط علت و معلولی و پیش‌بینی روندهای آینده باشد تا مدیران بتوانند راهکارهای مؤثری برای حل مشکلات و بهبود عملکرد ارائه دهند و در نهایت رهبری موفق در این حوزه، نیازمند مهارت‌های تفکر رانقادی، استدلال منطقی و توانایی تفسیر صحیح داده‌هاست.

ارزیابی مستمر نتایج: سنگ بنای رهبری مبتنی بر داده در دانشگاه فرهنگیان، ارزیابی مستمر نتایج بود. این شاخص از ارزیابی‌های سستی و دوره‌ای فراتر بوده و نیازمند ایجاد یک چرخه بازخورد مداوم است که به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف، سنجش اثربخشی برنامه‌ها و سیاست‌ها و رصد پیشرفت به سمت اهداف از قبل تعیین شده انجام می‌شود. در این خصوص مصاحبه‌شونده‌ای اظهار داشتند «دانشگاه فرهنگیان با اجرای ارزیابی‌های شایستگی معلمی در دو بخش عمومی و تخصصی و اعلام نتایج نهایی پیش از انتخاب رشته، به طور مستمر داده‌های مرتبط با عملکرد آموزشی و شایستگی‌ها را جمع‌آوری و تحلیل می‌کند که این امر موجب ارتقای کیفیت آموزش و توسعه حرفه‌ای معلمان می‌شود». چنین رویکردی، مدیران را قادر می‌سازد تا بر اساس شواهد و اطلاعات به‌روز، برنامه‌ریزی‌های استراتژیک و تصمیمات مدیریتی خود را بهینه کنند و در نهایت به تحقق اهداف آموزشی دانشگاه کمک کنند. بنابراین، ارزیابی مستمر نتایج نه تنها یک الزام سازمانی، بلکه پایه‌ای برای رهبری اثربخش و مبتنی بر داده در دانشگاه فرهنگیان است.

تصمیم‌گیری مبتنی بر داده‌ها: قلب تپنده رهبری داده محور در دانشگاه فرهنگیان است. تصمیم‌گیری مبتنی بر داده، قلب تپنده رهبری داده‌محور در دانشگاه فرهنگیان است. تصمیم‌گیری مبتنی بر داده به مدیران کمک می‌کند تا تصمیمات بی‌طرفانه‌تر، موثرتر و قابل اندازه‌گیری‌تری بگیرند. همچنین این رویکرد امکان پیش‌بینی پیامدهای احتمالی تصمیمات مختلف را فراهم می‌کند تا مدیران ریسک کمتری را تجربه کنند و این نوع تصمیم‌گیری شفافیت و پاسخگویی را در سازمان افزایش می‌دهد. بدین نحو، دانشگاه فرهنگیان به سازمانی یادگیرنده تبدیل و تصمیماتش بر اساس شواهد و داده‌های معتبر گرفته خواهد شد. در این خصوص، مدیر گروه آموزشی اظهار نمودند «از نحوه تعامل دانشجویان با محتوای آموزشی گرفته تا نتایج آزمون‌ها و میزان مشارکت در بحث‌ها، حجم عظیمی از داده‌ها تولید می‌شود، و با تفسیر هر یک از داده‌ها می‌شود درک درستی از نحوه یادگیری دانشجویان داشته باشیم به عنوان مثال، با تحلیل داده‌های مربوط به میزان زمان مصرف شده برای هریک از یک درس، می‌شود تصمیم گرفت که کدام بخش نیاز به بازنگری دارد. یا با بررسی داده‌های مربوط به نتایج آزمون‌ها می‌توان، الگوهای یادگیری

دانشجویان را تشخیص داد و محتوای آموزشی متناسب با آن الگوها طراحی کرد». این موضوع، تأکید بر اهمیت تصمیم گیری مبتنی بر داده‌ها در دانشگاه فرهنگیان و لزوم ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای جمع آوری، تحلیل و استفاده از داده‌ها در فرآیندهای تصمیم گیری است.



شکل ۶: نمودار درختی شاخص‌های رهبری مبتنی بر داده‌ها در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران (منبع: استخراج از مصاحبه)

رهبری شبکه ای: یکی دیگر از مؤلفه‌های رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، رهبری شبکه‌ای بوده است. در این رویکرد، مدیران به جای تمرکز بر کنترل متمرکز، به ایجاد و تقویت شبکه‌های ارتباطی بین اعضای هیئت علمی، کارکنان، دانشجویان و حتی ذینفعان خارج از دانشگاه می‌پردازند. این شبکه‌ها امکان تبادل دانش، نوآوری و حل مسائل پیچیده را فراهم می‌کنند. به ویژه در استانی مانند مازندران با تنوع فرهنگی و جغرافیایی، رهبری شبکه‌ای به مدیران کمک می‌کند تا با درک عمیق‌تری از نیازهای محلی، تصمیمات بهتری اتخاذ کنند و منابع را به طور موثرتری تخصیص دهند. در نهایت، این نوع رهبری باعث افزایش مشارکت، توانمندسازی و چابکی سازمان می‌شود و دانشگاه را برای مواجهه با چالش‌های آینده آماده‌تر می‌سازد.

ایجاد شبکه‌های آموزشی و پژوهشی بین دانشگاهی: یکی از شاخص‌های رهبری شبکه‌ای در دانشگاه فرهنگیان می‌باشد. که می‌تواند به تقویت همکاری و تبادل دانش بین دانشگاه فرهنگیان مازندران و سایر مؤسسات آموزشی و پژوهشی کمک کند. معاون پژوهشی دانشگاه مطرح فرمودند «از طریق ایجاد شبکه‌های آموزشی و پژوهشی بین دانشگاهی می‌توان با دانشگاه‌ها، مراکز پژوهشی و حتی مداری همکاری نزدیکی برقرار کرد و از این طریق از آخرین دستاوردهای علمی و آموزشی بهره‌مند شد». در این رویکرد، با تشویق به همکاری‌های بین‌رشته‌ای و ایجاد کنسرسیوم‌های پژوهشی، می‌توان مسائل پیچیده آموزشی و اجتماعی را حل نمود و دانشگاه را به یک اکوسیستم یادگیری پویا و متصل تبدیل کرد. در این خصوص مدیر پژوهش یک دانشگاه دولتی «ما معتقدیم با همکاری و تعامل بین محققان و اساتید از رشته‌های مختلف از طریق ایجاد مراکز تحقیقاتی مشترک، برگزاری کارگاه‌های آموزشی مشترک و تشویق انجام پروژه‌های پژوهشی بین رشته‌ای شبکه‌هایی را می‌توان بین اعضاء هیأت علمی ایجاد نمود و بنابراین، به نتایج پژوهشی بهتری دست یافت و کیفیت آموزش را ارتقاء داد». این موضوع بر ایجاد بستری برای نوآوری، اجرای پروژه‌های مشترک و ارتقای سطح علمی جامعه فراهم می‌کند و از این طریق، دانشگاه از یک نهاد مستقل و سلسله‌مراتبی به یک اکوسیستم پویا و متصل تبدیل می‌شود.

ایجاد پلتفرم‌های همکاری با صنعت و جامعه: از دیگر شاخص‌های رهبری شبکه‌ای در مدیران دانشگاه فرهنگیان، ایجاد پلتفرم‌های همکاری با صنعت و جامعه بود. این پلتفرم‌ها (کارگاه‌های آموزشی مشترک، پروژه‌های عملی و کارآموزی، انتقال فناوری و تجاری سازی ایده‌ها، مشاوره و ارائه خدمات تخصصی، برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌های مشترک) ایجاد مراکز رشد و نوآوری و راه اندازی آزمایشگاه‌های مشترک) امکان برقراری ارتباط مستمر با ذینفعان بیرونی را فراهم نموده و به دانشگاه کمک می‌کند تا نیازهای واقعی جامعه را درک و برنامه‌های آموزشی

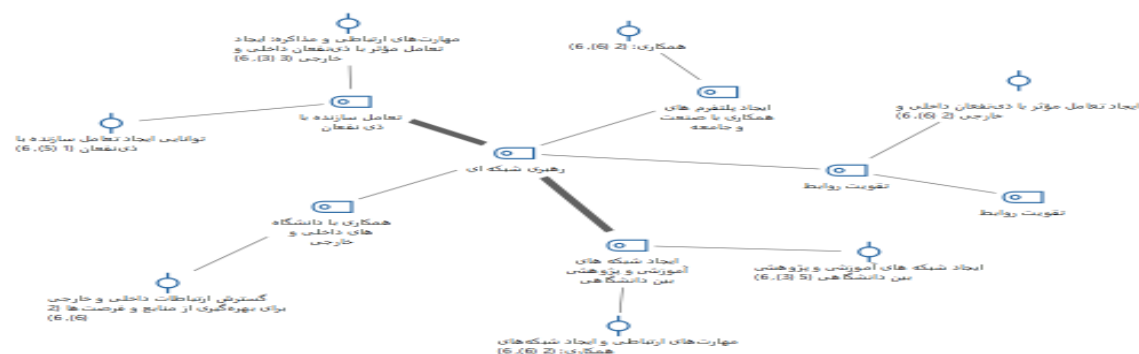
متناسب با آن را طراحی کند و دانش و تخصص دانشگاه زمینه ساز نوآوری و حل مشکلات جامعه قرار گیرد. در این خصوص مدیرگروه فنی مهندسی دانشگاه بیان نمودند «پلتفرم‌های همکاری با صنعت این امکان را می‌دهد که دانشجویان با چالش‌های واقعی بازار کار آشنا شده و از طریق کارآموزی‌ها و پروژه‌های مشترک، مهارت‌های عملی لازم را کسب نمایند. به عنوان مثال، اخیراً با همکاری یک شرکت فناوری، دانشجویان در پروژه‌ای واقعی شرکت نمودند که منجر به طراحی یک نرم افزار آموزشی شد». این رویکرد به مأموریت محوری و مسئولیت پذیری اجتماعی دانشگاه تأکید دارد و پلتفرم‌ها، دانشگاه را به یک نهاد فعال و پویا در حل مسائل و چالش‌های جامعه تبدیل می‌کند.

همکاری با دانشگاه‌های خارجی و داخلی: از دیگر شاخص‌های رهبری شبکه‌ای در دانشگاه فرهنگیان، همکاری با دانشگاه‌های داخلی و خارجی است. این همکاری‌ها، بهره‌مندی دانشگاه از تجربیات، دانش و منابع بین‌المللی را تسهیل می‌کند و سبب خواهد شد دانشگاهیان با استانداردهای بین‌المللی آشنا شوند و در شبکه‌های علمی جهانی مشارکت فعال داشته باشند. در این خصوص مدیری مطرح نمودند «در دنیای امروز هیچ دانشگاهی بدون همکاری با دانشگاه‌های دیگر چه در داخل یا خارج از کشور نمی‌تواند به تبادل دانش، تجربیات و دستاوردهای علمی بپردازد چرا که این همکاری‌ها سبب می‌شود برنامه‌های پژوهشی به روز نگهداشته شود و از طریق یادگیری بهترین روش‌های تدریس و پژوهش در سطح جهانی شناخته شود. همچنین، با ایجاد شبکه‌های همکاری با دانشگاه‌های معتبر در دنیا، فرصت‌های مطالعاتی و پژوهشی برای اساتید و دانشجویان می‌شود ایجاد کرد و بدین سان، به یک دانشگاه جهانی تبدیل شد». این رویکرد بر بین‌المللی سازی آموزش و پژوهش و تبادل دانش و تجربیات فراملی و ارتقای جایگاه علمی دانشگاه در سطح جهانی تأکید دارد.

تقویت روابط: از دیگر شاخص‌های رهبری شبکه‌ای می‌باشد که می‌تواند به شکل‌های مختلفی از قبیل روابط داخلی (ارتباط بین اعضای هیات علمی، دانشجویان و کارکنان برای ایجاد یک محیط کاری و آموزشی هماهنگ و پویا)؛ روابط با مدارس و مؤسسات آموزشی برای بهبود کیفیت آموزش و پرورش؛ روابط با صنعت و جامعه در قالب ارتباط مؤثر با بخش‌های صنعتی و اجتماعی و روابط بین‌الملل شامل گسترش همکاری‌ها با دانشگاه‌ها و مؤسسات خارجی برای تبادل دانش و تجربه برای بهبود عملکرد دانشگاه کمک می‌کند. در این خصوص مدیری اشاره داشتند «تقویت روابط سبب خواهد شد از دانش و تجربیات منابع مختلف آگاهی حاصل شود. برای تقویت روابط در دانشگاه، باید مکانیزم‌های منظم و پایداری ایجاد شده و نشست‌های مشترکی برگزار شود و تفاهم نامه‌های همکاری امضاء شود و پلتفرم‌های ارتباطی دیجیتال ایجاد شود». همچنین مصاحبه‌شونده‌ای در این خصوص ابراز داشتند «روابط قوی، اعتماد متقابل را تقویت نموده و همکاری را تسهیل می‌نماید و به حل مسائل پیچیده و دستیابی به اهداف مشترک کمک می‌کند و با تقویت روابط می‌توان روابط فرهنگی و اجتماعی را تقویت نمود و در راستای توسعه بیشتر دانشگاه اقدام نمود». این رویکرد بر ایجاد یک جامعه یادگیرنده و نوآورانه، ارتباطات مؤثر، گوش دادن فعال و ایجاد روابط بلندمدت تمرکز دارد.

تعامل سازنده با ذی‌نفعان آموزشی: از دیگر شاخص‌های رهبری شبکه‌ای می‌باشد. ذی‌نفعان آموزشی شامل دانش‌آموزان، والدین، معلمان، مدیران مدارس، و نهادهای سیاست‌گذار آموزشی می‌باشد. تعامل با این ذی‌نفعان آموزشی از طریق گوش دادن فعال به آن‌ها، شفافیت، مسئولیت‌پذیری، همکاری و مشارکت، ایجاد اعتماد و بازخورد مستمر، کمک می‌کند تا دانشگاه نیازهای واقعی آموزشی را درک نموده و برنامه‌هایی متناسب با آن نیازها طراحی و اجرا کند. مصاحبه‌شونده‌ای در این خصوص ابراز داشتند «دانشگاه فرهنگیان به طور مداوم مسئولیت دارد با ذی‌نفعان آموزشی ارتباط برقرار کند و از نظرات و بازخوردهای آن‌ها برای بهبود کیفیت آموزش استفاده کند و در این راستا یک یاز روش‌های مختلف برای تعامل، برگزاری نظرسنجی‌های منظم از معلمان و دانش‌آموزان برای آگاهی از وضعیت آموزش و مشکلات موجود

است». مصاحبه شونده دیگری در این راستا اشاره داشتند « برای تعامل با ذی نفعان آموزشی مرتباً جلسات گفتگو با مدیران مداری و والدین برگزار می‌کنیم تا انتظارات و نیازهای آنان را درک کنیم و به آن‌ها گوش می‌دهیم و از پلتفرم‌های ارتباطی آنلاین برای جمع آوری و بازخورد و پاسخگویی به سوال‌های ذی نفعان استفاده می‌کنیم». این رویکرد به یک تغییر پارادایمی در نحوه نگاه به آموزش و پرورش اشاره دارد و بر همکاری، مشارکت و مسئولیت پذیری مشترک تاکید دارد.



شکل ۷: نمودار درختی شاخص‌های رهبری شبکه‌ای در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران (منبع: استخراج از مصاحبه)

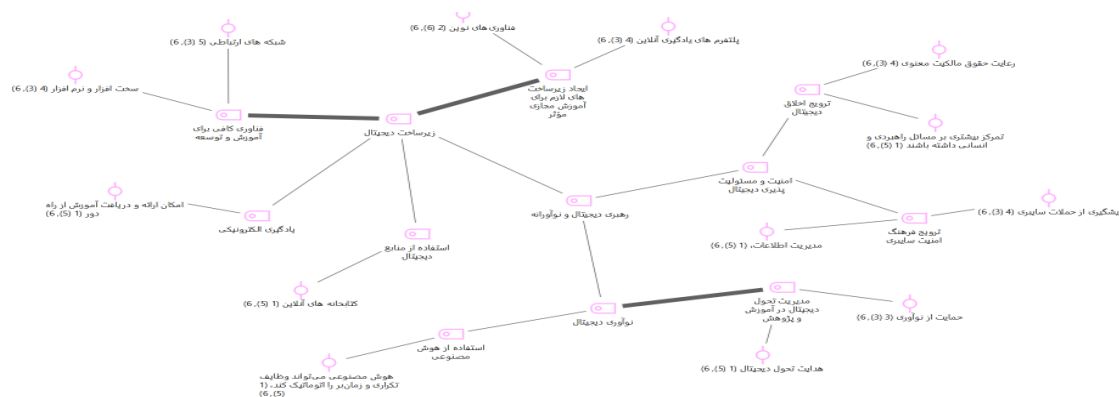
رهبری دیجیتال و نوآورانه: یکی دیگر از مؤلفه‌های رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، رهبری دیجیتال و نوآورانه بود. این رویکرد به توانایی انطباق با تغییرات سریع فناوری را نشان می‌دهد و به مدیران کمک می‌کند تا از ابزارهای نوین برای بهبود فرآیندهای آموزشی و ارتقای کیفیت یادگیری و ایجاد محیطی پویا و تعاملی برای دانشجویان و اساتید استفاده کنند. در این پژوهش شامل زیرساخت دیجیتال، نوآوری دیجیتال و امنیت و مسئولیت پذیری دیجیتال است که در ادامه بررسی و تحلیل می‌شوند.

زیرساخت دیجیتال: یکی از شاخص‌های رهبری دیجیتال در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، زیرساخت دیجیتال بود که به عنوان متغیر زیربنایی و تأثیر گذار در الگوی رهبری دیجیتال است و به طور مستقیم بر تدوین استراتژی دیجیتال تأثیر می‌گذارد و به دنبال آن مدیریت منابع انسانی و خط مشی دیجیتال را شکل می‌دهند. زیرساخت دیجیتال نقش حیاتی در تسهیل و پیشبرد فرآیندهای تحول دیجیتال و آموزش دیجیتال ایفا می‌کند و زمینه فراهم آوردن ابزارها و فناوری‌های نوین برای تدریس و مدیریت دیجیتال و توانمندسازی روانشناختی اساتید و دانشجویان می‌شود. در این پژوهش شامل فناوری کافی برای آموزش و توسعه، ایجاد زیرساخت‌های لازم برای آموزش مجازی، یادگیری الکترونیکی و استفاده از منابع دیجیتال است. در این خصوص مدیر فناوری اطلاعات و ارتباطات در دانشگاه اشاره داشتند «با توجه به پیشرفت‌های زیادی که در زمینه دسترسی به سخت افزار و اینترنت پرسرعت برای دانشجویان وجود دارد اما با چالش‌هایی نظیر محدودیت پهنای باند در برخی مناطق، نیاز به به روزرسانی نرم افزارهای و کمبود نیروی متخصص وجود دارد. در این راستا، دانشگاه فرهنگیان برنامه‌هایی از قبیل افزایش پهنای باند، تجهیز آزمایشگاه‌ها و توسعه پلتفرم‌های یادگیری آنلاین را در دستور کار خود داد». در این راستا زیرساخت دیجیتال به مدیران در جنبه‌های مختلف کمک شایانی می‌کند. مدیر گروه فناوری اطلاعات و ارتباطات دانشگاه فرهنگیان در این حوزه اظهار داشتند «تمرکز اصلی در دانشگاه باید بر توسعه و به روز رسانی منابع دیجیتال شامل ایجاد محتوای آموزشی تعاملی، دسترسی به کتابخانه‌های دیجیتال گسترده و ارائه نرم افزارهای آموزشی تخصصی باشد و همچنین زیرساخت‌های لازم برای آموزش مجازی مانند پهنای باند مناسب، تجهیزات ضبط و پخش ویدئو و پلتفرم‌های کنفرانس ویدئویی تقویت شود». در این رویکرد، مدیران دانشگاه فرهنگیان مازندران بر توسعه و به روز

رسانی امکانات دیجیتال برای ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری و فراهم کردن بستری برای آموزش مجازی و استفاده از منابع دیجیتال و تربیت اساتید و دانشجویان توانمند در حوزه فناوری تأکید دارند.

امنیت و مسئولیت پذیری دیجیتال: یکی دیگر از شاخص‌های رهبری دیجیتال و نوآورانه در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، امنیت و مسئولیت پذیری دیجیتال بود که شامل ترویج فرهنگ امنیت سایبری و اخلاق دیجیتال است. این موضوع یک رویکرد هوشمندانه محسوب می‌شود و دانشگاه‌ها به دلیل وابسته بودن به فضای مجازی و تبادل اطلاعات دیجیتال، نیازمند حفظ امنیت سایبری و صیانت از داده‌ها می‌باشند. در این خصوص مدیرگروه علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی اشاره داشتند «ترویج فرهنگ امنیت سایبری به اساتید و دانشجویان، آن‌ها را در برابر تهدیدات احتمالی مانند حملات سایبری و سرقت اطلاعات آگاه و آماده می‌کند». علاوه بر امنیت سایبری، توجه به اخلاق دیجیتال ضروری است. در این خصوص رئیس دانشگاه اظهار داشتند «تأکید بر اخلاق دیجیتال در دانشگاه، بستری را برای درک مسئولیت‌های خود در فضای مجازی برای بروز رفتار اخلاقی و سازنده فراهم می‌کند. این شامل احترام به حقوق مالکیت معنوی، پرهیز از انتشار محتوای نامناسب و رعایت حریم خصوصی دیگران می‌شود». این موضوع تأکید بر ارتقای سطح آگاهی و مسئولیت پذیری جامعه دانشگاهی در استفاده از فناوری کمک نموده و فضای دیجیتال امن و سالم را به وجود می‌آورد.

نوآوری دیجیتال: نوآوری دیجیتال از دیگر شاخص‌های رهبری دیجیتال در دانشگاه فرهنگیان استان مازندران بود که شامل استفاده از هوش مصنوعی و مدیریت تحول دیجیتال در آموزش و پژوهش است. این رویکرد نشان دهنده دیدگاه پیشروانه و آینده نگرانه مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران است. در این خصوص استاد دانشگاه ابراز داشتند «استفاده از هوش مصنوعی در فرایند آموزش و پژوهش بسیار مهم و حیاتی است. به این دلیل که هوش مصنوعی می‌تواند در جنبه‌های مختلف آموزش و پژوهش از قبیل شخصی سازی یادگیری، ارزیابی خودکار تکالیف، ارائه بازخورد هوشمند به دانشجویان و حتی کمک به پژوهشگران در تحلیل داده‌ها و کشف الگوهای جدید به کار گرفته می‌شود». در این راستا مدیران دانشگاه برای ایجاد تغییرات ساختاری و فرهنگی در دانشگاه و برای انطباق با فناوری‌های نوین، تحولات عظیمی را باید ایجاد نمایند. در این خصوص مدیر فناوری اطلاعات و ارتباطات دانشگاه ابراز داشتند «برای ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش در دانشگاه و آماده نمودن دانشجویان برای ورود به بازار کار رقابتی و دنیای دیجیتال آینده، مدیران دانشگاه باید زیرساخت‌های لازم برای پشتیبانی از فناوری‌های جدید، بازنگری برنامه‌های درسی، آموزش مهارت‌های دیجیتال به اساتید و دانشجویان را فراهم نمایند». این رویکرد دانشگاه را به یک مرکز نوآوری و پیشرفت در حوزه آموزش عالی تبدیل می‌نماید.



شکل ۸: نمودار درختی شاخص‌های رهبری دیجیتال و نوآورانه در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران (منبع: استخراج از مصاحبه)

رهبری جمعی: از دیگر شاخص‌های رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، رهبری جمعی بود. این رویکرد بسیار مثبت و سازنده در عصر دیجیتال است و بر اهمیت خرد جمعی و استفاده از توانایی‌های متنوع اعضا و امکان تصمیم‌گیری‌های دقیق و نوآورانه اشاره دارد. در این پژوهش رهبری جمعی شامل حمایت از تیم‌ها، باور به اهمیت کار تیمی، افزایش حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری و مشارکت اعضا تیم در تصمیم‌گیری دارد که در ادامه تحلیل می‌شوند.

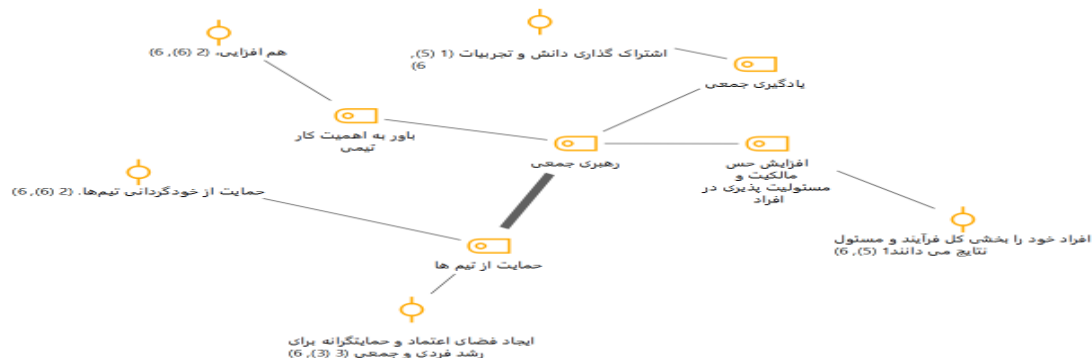
حمایت از تیم‌ها: از شاخص‌های رهبری جمعی در مدیران دانشگاه فرهنگیان در استان مازندران بود. این حمایت‌ها می‌تواند شامل فراهم کردن بودجه، تجهیزات و آموزش لازم برای تیم‌ها، ایجاد فرصت‌های همکاری بین آن‌ها و قدردانی از تلاش‌ها و دستاوردهایشان باشد. در این خصوص استاد دانشگاه دولتی اظهار داشتند «وقتی مدیران از تیم‌های خود حمایت می‌کنند، اعتماد و عزت نفس افراد افزایش یافته و با انگیزه بیشتری کار می‌کنند و از این طریق ارتقای عملکرد و نوآوری در دانشگاه ایجاد می‌شود». همچنین مصاحبه‌شونده‌ای ابراز داشتند «وقتی در دانشگاه فضای مشارکتی ایجاد شود و اعضای تیم به برگزاری جلسات طوفان فکری و کارگاه‌های حل مسئله، ایجاد فضاهای فیزیکی و مجازی برای تعامل و همکاری بین اعضا تیم و ترویج فرهنگ بازخورد سازنده تشویق شوند، یک محیط کاری مثبت و انگیزه‌بخشی برای شکوفایی و دستیابی به اهداف ایجاد می‌شود». این رویکرد به ارائه فرصت‌هایی برای رشد، توانمندسازی و اختیارهای منجر می‌شود.

باور به اهمیت کار تیمی: یکی دیگر از شاخص‌های رهبری جمعی در دانشگاه فرهنگیان باور به اهمیت کار تیمی است که نقش مهمی در موفقیت‌های مجموعه دانشگاهی دارد. این رویکرد به هم‌افزایی و همکاری جمعی در حل مسائل پیچیده آموزشی و پژوهشی اشاره دارد. در این خصوص رئیس دانشگاه اظهار داشتند «وقتی فرهنگ سازمانی را به گونه‌ای طراحی شود تا برای رسیدن به اهداف سازمان، اعضا به همدیگر اعتماد داشته باشند و به نظرات هم احترام بگذارند. همچنین فرهنگ نوآوری، خلاقیت و حل مسئله در اولویت امور قرار بگیرد و استعدادهای بالقوه افراد شناسایی و پرورش داده شود و از ظرفیت‌های آن‌ها به بهترین نحو استفاده شود، این مهم حاصل می‌شود».

افزایش حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در افراد: یکی از مهم‌ترین دستاوردهای رهبری جمعی در دانشگاه فرهنگیان است. به عبارت دیگر وقتی افراد در تصمیم‌گیری‌ها مداخله کنند و در نتایج کار سهیم باشند، به کار خود احساس مسئولیت بیشتری دارند و به افراد متعهد، فعال و مسئولیت‌پذیر تبدیل می‌شوند. در این مورد مصاحبه‌شونده‌ای اظهار داشتند «وقتی در دانشگاه فضا به گونه‌ای اشد که افراد باور داشته باشند که کارشان بر موفقیت سازمان تأثیر دارد، لذا با کیفیت بالاتری در زمان تعیین شده وظایفشان را انجام می‌دهند و گرایش بیشتری برای ارائه پیشنهادات خلاقانه و نوآورانه خواهند داشت». در این مورد که چگونه می‌توان در دانشگاه این حس را تولید کرد، مصاحبه‌شونده‌ای اظهار داشتند «وقتی مدیران دانشگاه، مسئولیت‌های مهم را به افراد واگذار کنند و در پی انجام آن وظایف قدردانی لازم را به عمل آورند، حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری آن‌ها افزایش می‌یابد». این رویکرد علاوه بر بهبود عملکرد فردی و تیمی به پرورش رهبران آینده و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و مشارکت تأکید دارد.

یادگیری جمعی: یکی دیگر از شاخص‌های رهبری جمعی در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، یادگیری جمعی بود. که نشان دهنده توجه ویژه به همکاری، تبادل دانش و رشد هم‌زمان اعضای تیم است. به عبارت دیگر، بر این ایده استوار است که دانش و مهارت‌ها زمانی به بهترین شکل رشد می‌کنند که در یک محیط مشارکتی و تعاملی به اشتراک گذاشته شوند. در این خصوص مدیر گروه دانشگاه فرهنگیان ابراز داشتند «در دانشگاه فرهنگیان، یادگیری جمعی به اشکال متفاوتی از قبیل برگزاری جلسات تبادل تجربیات بین اساتید، تشکیل گروه‌های

مطالعاتی برای دانشجویان، استفاده از پلتفرم‌های آنلاین برای اشتراک گذاری دانش و منابع و تشویق به همکاری در پروژه‌های پژوهشی نمود دارد». این رویکرد بر تربیت دانش آموختگانی که قادر به یادگیری مادام العمر و سازگاری با تغییرات سریع دنیای امروز است، تأکید دارد.



شکل ۹: نمودار درختی شاخص‌های رهبری جمعی در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران (منبع: استخراج از مصاحبه)

رهبری استعداد محور: یکی دیگر از مؤلفه‌های رهبری هوشمند در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، رهبری استعداد محور بود. این نوع رهبری بر شناسایی، پرورش استعدادها و استفاده بهینه از استعدادها و توانمندی‌های افراد تمرکز دارد. رهبری استعداد محور به مدیران کمک می‌کند تا دانشجویانی که پتانسل بالایی دارند را شناسایی کنند و با ارائه فرصت‌های مناسب مانند پروژه‌های تحقیقاتی، کارگاه‌های آموزشی تکمیلی، منتورینگ و غیره به رشد و شکوفایی آن کمک کنند. این موضوع شامل پرورش استعدادها، شناسایی ظرفیت‌های بالقوه در اساتید و کارکنان، توجه به تنوع فرهنگی در تیم‌های مدیریتی، توجه به تنوع شغلی در تیم‌های مدیریتی، ایجاد فرصت‌های رقابتی و نمایش استعدادها و طراحی برنامه‌های شخصی سازی شده و توسعه حرفه‌ای می‌باشد که در ادامه تحلیل می‌شوند.

پرورش استعدادها: یکی از شاخص‌های رهبری استعداد محور در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران، پرورش استعدادها بود. این شاخص، فراتر از شناسایی استعدادها می‌رود و به اقدامات عملی و مستمری اشاره دارد که مدیران برای شکوفایی پتانسیل‌های موجود انجام می‌دهند. در خصوص اقداماتی که در دانشگاه فرهنگیان برای پرورش استعدادها انجام شد، مدیر گروه آموزشی دانشگاه فرهنگیان اظهار داشتند «ما با ایجاد کارگاه‌های تخصصی، دوره‌های مهارتی و برنامه‌های مشاوره‌ای، بستر مناسبی را برای شکوفایی استعدادهای دانشجویان فراهم نمودیم و در این راستا مدیران و اساتید به صورت مستمر در دوره‌های آموزشی رهبری هوشمند شرکت می‌کردند تا بتوانند در شناسایی و هدایت و پرورش استعدادها بهتر عمل کنند». این رویکرد بر پرورش معلمان توانمند و خلاق که بتوانند نقش مؤثری در تربیت نسل آینده ایفا کنند، و ایجاد یک نسل از معلمان نوآور و دارای مهارت‌های لازم در مواجهه با نیازهای متغیر آموزش و پرورش است.

شناسایی ظرفیت‌های بالقوه در اساتید و کارکنان: گامی اساسی در رویکرد رهبری استعداد محور است و فراتر از ارزیابی عملکرد فعلی است و به دنبال کشف توانایی‌ها، مهارت‌ها و علایقی است که هنوز شکوفا نشده اند. مدیر آموزشی دانشگاه فرهنگیان در این خصوص ابراز داشتند «ما در دانشگاه فرهنگیان با نسل جدیدی از دانشجو معلمان مواجه هستیم که هر یک دارای توانمندی‌ها و استعدادهای خاصی هستند و مدیران باید این استعدادهای را شناسایی نموده و در مسیر رشد و توسعه آن‌ها برنامه ریزی نموده تا به تربیت معلمان توانمند و خلاق منجر شود». برای شناسایی این ظرفیت‌ها در اساتید و کارکنان، مدیر آموزشی افزودند «در دانشگاه بایستی ارزیابی‌های جامع و چند وجهی شامل تست‌های روانسنجی، ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه (بازخورد از همکاران، زیردستان و مافوق) و ارزیابی‌های مبتنی بر شایستگی‌ها انجام شود بدین منظور باید به ویژگی‌های شخصیتی، علایق و پتانسیل‌های یادگیری افراد توجه شود. همچنین فرصت‌های آزمون و خطا ایجاد شود و به علایق

و ابتکارات فردی توجه شده و مشاوره فردی و با اساتید و کارکنان برای درک اهداف شغلی، علایق و آرزوهای آنان فراهم گردد». این رویکرد نه تنها به بهبود عملکرد دانشگاه کمک می‌کند، بلکه به افزایش رضایت و تعهد شغلی اساتید و کارکنان نیز منجر می‌گردد.

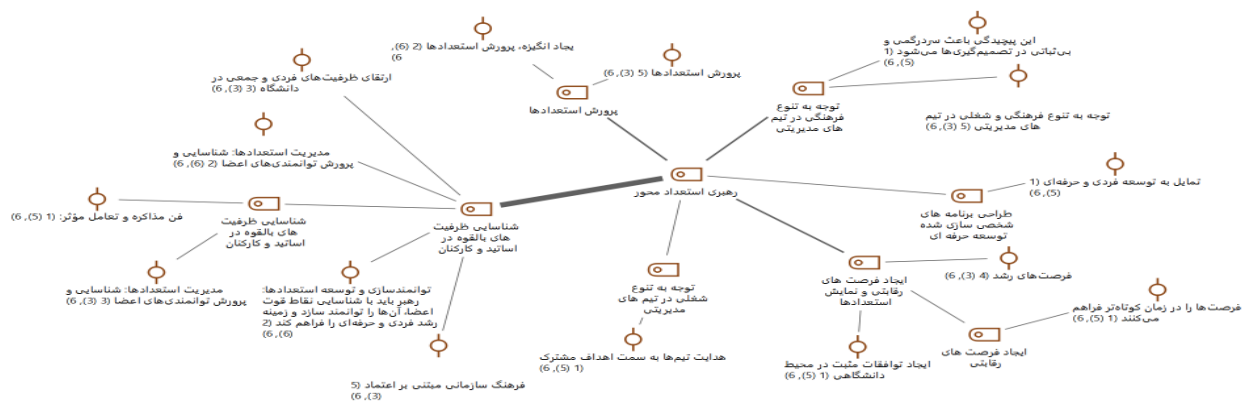
توجه به تنوع فرهنگی در تیم‌های مدیریتی: یکی دیگر از شاخص‌های رهبری استعداد محور در مدیران دانشگاه فرهنگیان، توجه به تنوع فرهنگی در تیم‌های مدیریتی است. تنوع فرهنگی به معنای حضور افراد با پیشینه‌ها، قومیت‌ها و فرهنگ‌های مختلف در تیم مدیریت است که می‌تواند به غنای فکری، افزایش خلاقیت و بهبود فرآیند تصمیم‌گیری کمک کند و نقش مهمی در بهبود فرایند آموزش و مدیریت کلاس‌های چندفرهنگی دارد و باعث ایجاد فضای تعاملی و پذیرش تفاوت‌ها می‌شود. در این خصوص مدیر فرهنگی دانشگاه اظهار داشتند «مدیران با دیدگاه‌ها و تجربیات متنوع از نظر فرهنگی، باعث افزایش خلاقیت و نوآوری و حل مسئله به شیوه‌های جدید می‌شوند و با توجه به اینکه دانشگاه فرهنگیان دارای دانشجویان با پیشینه‌های فرهنگی مختلف هستند، لذا تیم‌های مدیریتی باید متنوع باشند تا بتوانند نیازهای واقعی آن‌ها را درک کنند». در این راستا مصاحبه شونده دیگری اظهار داشتند «مدیران دانشگاه باید دارای تنوع فرهنگی باشند و از هوش فرهنگی نیز برخوردار باشند تا بتوانند با افراد از فرهنگ‌های مختلف ارتباط برقرار کنند و آن‌ها را درک و همکاری کنند».

توجه به تنوع شغلی در تیم‌های مدیریتی: از دیگر شاخص‌های رهبری استعداد محور در مدیران دانشگاه فرهنگیان، توجه به تنوع شغلی در تیم‌های مدیریتی است. این رویکرد مکمل تنوع فرهنگی است. در واقع، این دو با هم می‌توانند اثربخشی بیشتری داشته باشند. در این خصوص مدیر ارشد دانشگاه «ما معتقدیم که یک تیم مدیریتی موفق، تیمی است که از افراد با پیشینه‌های حرفه‌ای مختلف تشکیل شده باشد. به همین دلیل، در تشکیل تیم‌های مدیریتی، سعی می‌کنیم ترکیبی از اساتید برجسته، کارشناسان آموزشی با تجربه، مدیران اجرایی کارآمد و متخصصان حوزه فناوری اطلاعات را گرد هم آوریم. این تنوع دیدگاه‌ها، به ما کمک می‌کند تا مسائل را از زوایای مختلف بررسی کنیم و تصمیمات جامع‌تر و دقیق‌تری بگیریم. همچنین، حضور نمایندگانی از بخش‌های مختلف دانشگاه، اطمینان می‌دهد که نیازها و دیدگاه‌های همه ذینفعان در تصمیم‌گیری‌ها در نظر گرفته می‌شوند». در دانشگاه فرهنگیان، توجه به تنوع شغلی در تیم‌های مدیریتی می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش، پژوهش و مدیریت دانشگاه کمک کند و به تربیت معلمان توانمند و کارآمد منجر شود.

ایجاد فرصت‌های رقابتی و نمایش استعدادها: یکی دیگر از شاخص‌های رهبری استعداد محور در مدیران دانشگاه فرهنگیان، ایجاد فرصت‌های رقابتی و نمایش استعدادها است. مدیران با ترویج رقابت سالم و ارائه بسترهای مناسب سبب بروز استعدادهای دانشجویان می‌شوند و به دانشجویان کمک می‌کنند تا مهارت‌های لازم برای موفقیت در دنیای حرفه‌ای را کسب کنند. اهمیت این موضوع جهت پیشرفت دانشگاه را می‌توان در بیانات مدیرگروه آموزشی دانشگاه یافت که اظهار داشتند «ما باید بپذیریم که دانشجویان و اعضای هیئت علمی، ظرفیت‌های بسیار بالایی دارند که در بسیاری از اوقات، به دلیل نبود بستر مناسب، این ظرفیت‌ها به طور کامل شکوفا نمی‌شوند. وقتی ما با برگزاری مسابقات علمی، جشنواره‌ها، کارگاه‌های تخصصی و فرصت‌های پژوهشی، به این افراد امکان می‌دهیم تا استعدادهای خود را نشان دهند، در واقع به آن‌ها انگیزه می‌دهیم تا بیشتر تلاش کنند و به دنبال یادگیری و پیشرفت باشند. این موضوع نه تنها باعث ارتقای کیفیت آموزش و پژوهش می‌شود، بلکه به دانشجویان کمک می‌کند تا برای ورود به دنیای حرفه‌ای و آموزش و پرورش آماده‌تر شوند». در این مسیر چالش‌های متعددی ممکن است در پیاده سازی آن مواجه شد. مصاحبه شونده‌ای در این خصوص ابراز داشتند «رقابت نباید به فضایی پر از استرس و تنش تبدیل شود، بلکه باید به عنوان یک فرصت برای یادگیری و رشد تلقی شود. همچنین، باید توجه داشت که همه افراد استعدادهای یکسانی ندارند و باید به هر فرد، فرصت مناسب برای بروز توانایی‌هایش داده شود. برای غلبه بر این چالش‌ها، لازم است مدیران

دانشگاه، با ایجاد یک سیستم ارزیابی عادلانه و شفاف، و همچنین با ارائه بازخورد سازنده به افراد، به آن‌ها کمک کنند تا نقاط قوت و ضعف خود را بشناسند و برای بهبود آن‌ها تلاش کنند. همچنین، تشویق و تقدیر از دستاوردهای افراد، نقش مهمی در ایجاد انگیزه و ترویج فرهنگ یادگیری دارد».

طراحی برنامه‌های شخصی سازی شده و توسعه حرفه ای: از دیگر شاخص‌های رهبری استعداد محور در مدیران دانشگاه فرهنگیان، طراحی برنامه‌های شخصی سازی شده و توسعه حرفه‌ای است. به عبارت دیگر، هر فرد، با توجه به استعدادها، نقاط قوت و ضعف، نیازها و اهداف منحصر به فرد خود، نیازمند یک برنامه توسعه‌ای متناسب است. مدیر پژوهش دانشگاه ابراز داشتند «این برنامه‌ها می‌توانند شامل آموزش‌های تخصصی، کارگاه‌های مهارت‌آموزی، فرصت‌های منتورینگ، پروژه‌های چالشی، و مسیرهای شغلی مشخص باشند که به هر فرد کمک می‌کنند تا پتانسیل‌های خود را به حداکثر برسانند». این رویکرد بر این اصل تأکید دارد که هر فرد نیازها و اهداف متفاوتی دارد و برنامه هیا دانشگاه باید به گونه‌ای طراحی شوند تا به افراد کمک کند تا در طول دوران حرفه‌ای خود به طور مداوم یاد بگیرد و رشد کند. در نهایت، تأکید بر این است که سرمایه‌گذاری در توسعه‌ی فردی و حرفه‌ای، نه تنها به نفع افراد، بلکه به نفع کل سازمان (دانشگاه فرهنگیان) است.



شکل ۱۰: نمودار درختی شاخص‌های رهبری استعداد محور در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران (منبع: استخراج از مصاحبه)

رهبری دانش بنیان: از دیگر مؤلفه‌های رهبری هوشمند درمديران دانشگاه فرهنگيان استان مازندران، رهبری دانش بنیان بود. این مؤلفه با رویکرد نوین مدیریت همخوانی دارد و بر پایه استفاده ی آگاهانه و مستمر از دانش و اطلاعات برای تصمیم گیری، حل مسئله و هدایت سازمانی استوار بوده و تشویق به پژوهش‌های کاربردی، استفاده از داده کاوی برای درک بهتر نیازهای دانشجویان و جامعه و ایجاد شبکه‌های ارتباطی با سایر دانشگاه‌ها و مراکز دانش بنیان است. و در این پژوهش شامل، تقویت ارتباط بین دانشگاه و جامعه دانشی، تسهیل دسترسی به منابع معتبر علمی، حمایت از پژوهش و انتشارات علمی، تسهیل جریان دانش، ترویج فرهنگ دانش به عنوان قدرت و گسترش سرمایه دانشی است که در ادامه تحلیل می‌شوند.

تقویت ارتباط بین دانشگاه و جامعه دانشی: از شاخص‌های رهبری دانش بنیان است و با مفهوم رهبری هوشمند همسو است. جامعه دانشی شامل طیف وسیعی از متخصصان و کارشناسان حوزه‌های مختلف، تا سازمان‌های دولتی و غیردولتی، شرکت‌های دانش بنیان و حتی افرادی که عادی ولی دارای دانش و تجربه‌ی ارزشمندی هستند، می‌باشد. دانشگاه فرهنگیان می‌تواند با ارتباطات مفید و با بهره‌گیری از تخصص و تجربه، انجام پژوهش‌های کاربردی، توسعه‌ی برنامه‌های آموزشی، انتقال دانش و فناوری و ایجاد شبکه‌های ارتباطی برای تبادل دانش و تجربه از این جامعه دانشی بهره‌مند شود. در این خصوص رئیس دانشگاه دولتی اظهار داشتند «ما نباید تصور کنیم که تمام پاسخ‌ها در داخل دانشگاه وجود دارد بلکه باید برای پاسخ بیشتر سوال‌ها به تجربیات، دانش و تخصص‌هایی که ما را در درک بهتر مسائل و حل آن‌ها کمک می‌کند

بیایم». برای تقویت ارتباطات با جامعه دانشی، مصاحبه شونده‌ای ابراز داشتند «برگزاری سمینارها و کارگاه‌های مشترک با حضور متخصصان و کارشناسان جامعه، تشویق به انجام پژوهش‌های مشترک که به حل مسائل واقعی جامعه کمک می‌کند، ایجاد یک بانک اطلاعاتی از متخصصان و سازمان‌های مرتبط که دانشگاه می‌تواند در صورت نیاز از آن‌ها استفاده کند و استفاده از فناوری‌های نوین مانند شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌های آنلاین برای تسهیل ارتباط و تبادل اطلاعات می‌توان ارتباطات قوی‌تری با سازمان‌های مرتبط برقرار کرد». این رویکرد بر هم افزایی بین دانش و تجربه دانشگاه و نیازها و چالش‌های جامعه، کاربردی بودن پژوهش‌ها، شبکه سازی، مسئولیت پذیری اجتماعی و انعطاف پذیری تأکید دارد.

تسهیل دسترسی به منابع معتبر علمی: از دیگر شاخص‌های رهبری دانش بنیان بود که بر ایجاد یک محیط یادگیری پویا و مؤثر در دانشگاه تمرکز دارد. این موضوع فراتر از صرفاً فراهم کردن دسترسی فیزیکی به کتابخانه است و شامل ایجاد یک اکوسیستم اطلاعاتی جامع و به‌روز می‌شود. در این خصوص مدیر فناوری اطلاعات و ارتباطات اظهار داشتند «در دانشگاه تلاش شد که به پایگاه‌های داده علمی، کتاب‌های الکترونیکی، مجلات الکترونیکی و سایر منابع اطلاعاتی آنلاین معتبر دسترسی داده شود. همچنین تجهیزات سخت افزاری مناسب و آموزش کاربران در مورد نحوه استفاده از منابع دیجیتال فراهم شد و با ایجاد یک کتابخانه دیجیتال جامع، جمع آوری و سازماندهی منابع اطلاعاتی دانشگاه تسهیل شد». این رویکرد موجب می‌شود تا اعضای هیأت علمی و دانشجویان با آخرین دستاوردهای علمی آشنا شوند و مهارت‌های پژوهشی خود را تقویت کنند و به عنوان محققان و متخصصان کارآمدتر در جامعه ایفای نقش کنند.

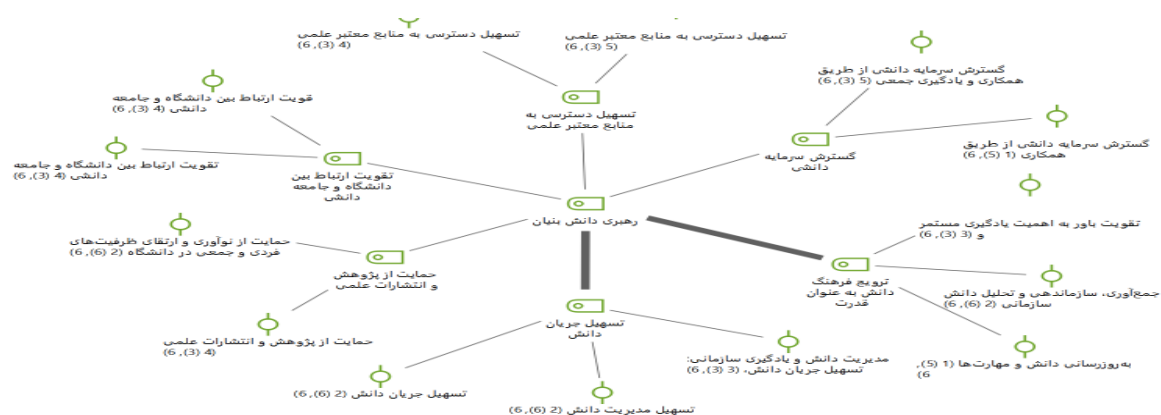
حمایت از پژوهش و انتشارات علمی: نقش مهمی در در ارتقای سطح علمی و حرفه‌ای معلمان آینده دارد و نباید صرفاً به معنای تخصیص بودجه باشد، بلکه باید یک رویکرد جامع و چندبعدی را شامل شود. در این خصوص مدیر پژوهش دانشگاه اظهار داشتند «در دانشگاه علاوه بر تخصیص بودجه مناسب برای تأمین هزینه‌های پژوهشی مانند خرید تجهیزات، پرداخت هزینه‌های شرکت در کنفرانس‌ها و پرداخت حق الزحمه به پژوهشگران، باید مراکز پژوهشی تخصصی در زمینه‌های مرتبط با علوم تربیتی و روانشناسی و سایر رشته‌های مرتبط با آموزش و پرورش ایجاد نمود. همچنین به انجام پژوهش‌های کاربردی برای حل مسائل واقع‌ی جامعه تشویق شوند و خدمات پشتیبانی اداری و فنی برای پژوهشگران فراهم شود و نیز یک سیستم ارزیابی و پاداش برای ارائه‌ی مناسب دستاوردهای علمی و کاربردی ارائه شود و فرآیند انتشار مقالات تسهیل شود». این رویکرد به ایجاد یک فرهنگ پژوهشی پویا و فعال در دانشگاه فرهنگیان کمک می‌کند و این دانشگاه را به یک مرکز تولید دانش و نوآوری در زمینه آموزش و پرورش تبدیل می‌کند.

تسهیل جریان دانش: از دیگر شاخص‌های رهبری دانش بنیان است که بر اشتراک گذاری دانش و ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر تأکید دارد. مدیر آموزشی دانشگاه در این خصوص ابراز داشتند «دانشگاه با ایجاد پلتفرم‌های ارتباطی مانند شبکه‌های اجتماعی داخلی، ویکی‌ها و سیستم‌های مدیریت یادگیری و به اشتراک گذاری دانش، تشویق به مشارکت در جوامع علمی، برگزاری جلسات تبادل دانش، تشویق به نوشتن و انتشار دانش می‌تواند در تسهیل جریان دانش کمک شایانی نماید». در دانشگاه فرهنگیان، این امر به ویژه اهمیت دارد، زیرا معلمان آینده باید بتوانند به دانش و اطلاعات روز دسترسی داشته باشند و از آن‌ها در عمل تدریس خود استفاده کنند.

ترویج فرهنگ دانش به عنوان قدرت: به عنوان شاخص دیگری از رهبری دانش بنیان، بر ارزش قائل شدن برای یادگیری، تفکر انتقادی و نوآوری به عنوان ابزارهای پیشرفت فردی و سازمانی تأکید دارد. در این زمینه مدیر آموزش دانشگاه اشاره داشتند که «مدیران باید خودشان به عنوان الگوهای یادگیری مداوم عمل کنند بدین گونه که در دوره‌های آموزشی شرکت کنند و مقالات جدید را مطالعه کنند و دانش خود را با

دیگران به اشتراک بگذارند و مهم تر از همه اینکه برای اینکه بهبود مستمر در دانشگاه اتفاق بیافتد، انتقاد سازنده را بپذیرند و به تفکر انتقادی در جلسات تشویق کنند». مدیران دانشگاه فرهنگیان می توانند با بکارگیری رویکردهای متنوع به ترویج فرهنگ دانش بپردازند. مدیر فناوری اطلاعات و ارتباطات دانشگاه اشاره داشتند «من معتقدم، اختصاص بودجه برای فعالیت های پژوهشی و مشوق هایی برای انتشار مقالات علمی، برگزاری کارگاه های آموزشی، سمینارها و دوره های آنلاین مرتبط با دانش های نوین آموزشی و تربیتی، راه اندازی انجمن های علمی و گروه های مطالعه، توسعه ی کتابخانه و منابع دیجیتال، استفاده از پلتفرم های یادگیری آنلاین برای ارائه دوره های آموزشی و ایجاد گروه های آموزشی در شبکه های اجتماعی برای تبادل دانش و تجربیات می تواند نسلی از معلمان دانش بنیان و نوآور تربیت کنند». این رویکرد به تربیت معلمان دانش بنیان و توانمند که قادر به انطباق با تغییرات سریع و پاسخگو به نیازهای جامعه آموزشی در حال تحول هستند، می انجامد.

گسترش سرمایه دانشی: از دیگر شاخص‌های رهبری دانش بنیان در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران می‌باشد. این شاخص به تلاش مدیران برای ایجاد بستری مناسب که بتوانند دانش موجود سازمان را شناسایی، مستند سازی و در اختیار افراد قرار دهند تا از آن برای بهبود عملکرد و نوآوری استفاده شود، اشاره دارد. مدیر پژوهش دانشگاه در این زمینه اظهار داشتند «به اعتقاد بنده، مدیر دانشگاه باید اعضای هیات علمی و کارکنان را به انجام پژوهش‌های علمی و به اشتراک گذاری نتایج آن، ایجاد کتابخانه‌ها و مراکز دانش مجهز به منابع اطلاعاتی متنوع، استفاده از فناوری‌های نوین برای به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات و تشویق به یادگیری مستمر و ایجاد فرهنگ یادگیری جمعی در دانشگاه اقدام نماید». این شاخص بر اهمیت نقش رهبری در ایجاد و توسعه یک سازمان یادگیرنده اشاره دارد.



شکل ۱۱: نمودار درختی شاخص‌های رهبری دانش بنیان در مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران (منبع: استخراج از مصاحبه)

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که رهبری هوشمند در مدیریت دانشگاهی به‌ویژه در دانشگاه فرهنگیان، از طریق مجموعه‌ای از مؤلفه‌های پندبهدی معنا پیدا می‌کند. این مؤلفه‌ها شامل ابعاد فرهنگ‌محور، شبکه‌ای، جمعی، دانش‌بنیان، مقاوم، داده‌محور، استعدادمحور، دیجیتال و ارزش‌محور هستند که هر یک به‌گونه‌ای در ارتقای کیفیت مدیریت و کارکردهای آموزشی نقش دارند. در تحلیل نتایج، نخست باید به اهمیت «رهبری فرهنگ‌محور» اشاره کرد. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیران دانشگاه فرهنگیان برای ایجاد توازن میان فرهنگ بومی و جهانی تلاش می‌کنند. این رویکرد با نتایج پژوهش‌های پیشین هم‌خوانی دارد؛ به‌ویژه آنجا که پژوهشگران بر نقش فرهنگ سازمانی در موفقیت مدیریت آموزشی تأکید کرده‌اند (Nazari et al., 2023؛ Oliai, 2024 #284876). به‌علاوه، توجه به فرهنگ سازمانی مطلوب و تقویت هویت اسلامی-ملی از عناصر مهمی است که با یافته‌های مربوط به رهبری ارزش‌محور و معنوی در سازمان‌های آموزشی هم‌راستا است (Karimzadeh, 2016 #284868؛ Zeynivand & Abbaspour, 2021).

در بعد دیگر، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که «رهبری مقاوم» جایگاه برجسته‌ای در دانشگاه فرهنگیان دارد. این یافته‌ها بیانگر آن است که مدیران باید در شرایط بحرانی، همچون تغییرات سیاست‌های آموزشی یا تحولات فناورانه، توانایی ایستادگی و بازسازی ساختارهای سازمانی را داشته باشند. چنین برداشتی با پژوهش‌های جهانی در حوزه رهبری هم‌راستا است. برای مثال، فیشر و وایلدمن بر ضرورت تلفیق مهارت‌ها و نگرش‌های مختلف برای توسعه «رهبری هوشمند جهانی» تأکید کرده‌اند که در آن تاب‌آوری و انعطاف‌پذیری از مؤلفه‌های کلیدی محسوب می‌شود (Fischer & Wildman, 2025). همچنین، پژوهش‌های داخلی نیز نشان داده‌اند که رهبری مقاوم می‌تواند به افزایش توانایی سازگاری سازمان‌ها در مواجهه با بحران‌های آموزشی کمک کند (Tavakoli, 2021 #284880; Majlesi et al., 2020).

«رهبری شبکه‌ای» و «رهبری جمعی» نیز در نتایج این پژوهش مورد تأکید قرار گرفتند. رهبران هوشمند دانشگاه فرهنگیان با بهره‌گیری از همکاری‌های بین‌دانشگاهی و تعامل با صنعت و جامعه، توانسته‌اند شبکه‌ای از روابط پویا ایجاد کنند. این یافته همسو با نظریه رهبری توزیعی گرون است که بر تمرکززدایی از رهبری و مشارکت فعال اعضای سازمان تأکید دارد (Gronn, 2022). همچنین بعد جمعی رهبری، با تأکید بر کار تیمی و مشارکت اعضا، با مطالعاتی که بر اهمیت افزایش رفتار شهروندی سازمانی و همدلی تأکید کرده‌اند، مطابقت دارد (Heydari, 2023 #284880; Soreshjani & Nasiri, 2023).

یکی دیگر از یافته‌های مهم، برجسته شدن «رهبری داده‌محور» و «رهبری دیجیتال» در محیط دانشگاهی بود. نتایج نشان داد که مدیران دانشگاه فرهنگیان به استفاده از داده‌ها و فناوری‌های دیجیتال برای تصمیم‌گیری، پایش عملکرد و توسعه آموزش توجه ویژه‌ای دارند. این موضوع با پژوهش‌هایی که بر اهمیت هوش فناورانه و دیجیتال در محیط‌های آموزشی تأکید کرده‌اند، سازگار است (MacBeath, Bird et al., 2022 #284884). همچنین، پژوهش توسی و همکاران که الگوی رهبری هوشمند را برای دانشگاه آزاد اسلامی ارائه کرده‌اند، بر نقش محوری داده‌ها و فناوری در فرایندهای رهبری اشاره کرده است (Tousi, 2025 #284882; Tousi et al., 2020). از سوی دیگر، استفاده از فناوری برای ارتقای هم‌افزایی دانش و بهبود کیفیت آموزش با مطالعاتی که بر اهمیت نوآوری دیجیتال تأکید دارند، همخوان است (Michel, 2024 #284888; Martin, 2024).

«رهبری استعدادمحور» و «رهبری دانش‌بنیان» نیز به‌عنوان نتایج کلیدی شناسایی شدند. توجه به پرورش استعدادهای فردی، شناسایی ظرفیت‌های بالقوه و توسعه مسیرهای حرفه‌ای در دانشگاه فرهنگیان، اهمیت ویژه‌ای دارد. این یافته با پژوهش‌هایی هم‌راستا است که به تأثیر سبک‌های رهبری نوآورانه و هوشمند بر توسعه سرمایه انسانی و بهبود عملکرد کارکنان اشاره دارند (Kumar, Iqbal et al., 2015 #284872). در بعد دانش‌بنیان، یافته‌ها بر اهمیت تسهیل جریان دانش، دسترسی به منابع علمی و تقویت ارتباط دانشگاه با جامعه دانشی تأکید دارند که این موضوع با نتایج مطالعاتی که بر ارتباط میان مدیریت دانش و رهبری هوشمند تأکید کرده‌اند، هماهنگ است (Lang, 2019 #284892; Shafiei & Fazlollahi Qomshaei, 2019). در واقع، رهبری دانش‌بنیان به دانشگاه‌ها این امکان را می‌دهد که دانش تولیدشده را به ارزش اجتماعی و آموزشی تبدیل کنند.

رهبری هوشمند همچنین از منظر «رهبری ارزش‌محور» در این پژوهش برجسته شد. توجه به عدالت، شفافیت و اخلاق حرفه‌ای، در کنار تقویت هویت اسلامی و ملی، از مهم‌ترین عناصر رهبری ارزش‌محور در دانشگاه فرهنگیان بوده است. این یافته‌ها با پژوهش‌هایی که به نقش ارزش‌ها و اخلاق در توسعه رهبری پایدار اشاره کرده‌اند، سازگار است (Zeynivand, 2021 #284883; Peterlin et al., 2023).

چنین رهیافتی موجب می‌شود که سازمان نه تنها در دستیابی به اهداف آموزشی موفق باشد، بلکه اعتماد و تعهد کارکنان و دانشجویان را نیز افزایش دهد (Daderman, 2013 #284858; Khalili Nejad, 2013).

در مجموع، نتایج این مطالعه بیانگر آن است که رهبری هوشمند یک الگوی جامع و میان‌رشته‌ای است که ابعاد مختلف فرهنگی، عاطفی، فناورانه، دانشی و ارزشی را در خود جای می‌دهد. این رویکرد، همسو با یافته‌های پژوهشگران جهانی و داخلی، بر ضرورت انطباق رهبران دانشگاهی با محیط‌های پیچیده و در حال تغییر تأکید می‌کند (Allen, 2025 #284893; Heckemann et al., 2025). بنابراین، دانشگاه فرهنگیان با به‌کارگیری مؤلفه‌های رهبری هوشمند می‌تواند به سمت توسعه پایدار و ارتقای کیفیت نظام آموزشی گام بردارد. این پژوهش همانند دیگر مطالعات کیفی با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است. نخست، جامعه آماری پژوهش تنها به خبرگان و مدیران دانشگاه فرهنگیان استان مازندران محدود شد؛ بنابراین ممکن است مؤلفه‌های شناسایی شده به‌طور کامل قابل تعمیم به سایر دانشگاه‌های فرهنگیان در دیگر استان‌ها یا دانشگاه‌های تربیت معلم با ساختار متفاوت نباشد. دوم، اتکا به داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به‌رغم عمق‌بخشی به داده‌ها، می‌تواند تحت تأثیر سوگیری‌های احتمالی مصاحبه‌شوندگان قرار گیرد. همچنین محدودیت زمانی و اجرایی در گردآوری داده‌ها موجب شد برخی از خبرگان بالقوه به‌ویژه در سطوح ملی در فرایند تحقیق حضور نداشته باشند.

پیشنهاد می‌شود در آینده مطالعاتی با رویکرد ترکیبی گسترده‌تر (کیفی-کمی) انجام شود تا اعتبار و تعمیم‌پذیری نتایج افزایش یابد. گسترش جامعه آماری به مدیران، استادان و حتی دانشجویان سایر استان‌ها می‌تواند تنوع دیدگاه‌ها را غنی‌تر کند. همچنین انجام پژوهش‌های تطبیقی میان الگوهای رهبری هوشمند در دانشگاه‌های فرهنگیان و سایر نهادهای آموزش عالی کشور می‌تواند به شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌های زمینه‌ای کمک کند. توسعه ابزارهای سنجش معتبر و بومی بر اساس مؤلفه‌های شناسایی شده نیز می‌تواند مسیر تحقیقات کمی و آزمون مدل‌های پیشنهادی را هموار سازد.

برای ارتقای رهبری هوشمند در دانشگاه فرهنگیان، طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی ویژه مدیران با محوریت ابعاد نه‌گانه شناسایی شده پیشنهاد می‌شود. ایجاد نظام‌های داده‌محور و داشبوردهای مدیریتی برای تحلیل عملکرد، راه را برای تصمیم‌گیری دقیق و هوشمندانه فراهم می‌کند. تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های انسانی و اخلاقی، همراه با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و توسعه مهارت‌های دیجیتال مدیران، می‌تواند دانشگاه فرهنگیان را در مسیر پاسخ‌گویی به نیازهای آموزشی و پرورشی نسل آینده معلمان توانمند سازد. همچنین ترویج شبکه‌سازی بین مدیران، اساتید و متخصصان درون و بیرون دانشگاه می‌تواند بستر تبادل تجربه و نوآوری را گسترش دهد.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In recent years, the concept of *smart leadership* has gained growing attention as higher education systems face unprecedented complexity and transformation. Universities are now required to balance cultural identity and local educational missions with global competitiveness, digital transformation, and data-driven decision-making (Heydari Fard & Pour Norouz, 2025; Tousi et al., 2025). Traditional leadership paradigms, often hierarchical and trait-based, have proven insufficient to address the multifaceted demands of modern academic institutions (Antonakis et al., 2017; Bass, 2020). Instead, leadership models that integrate emotional intelligence, cultural responsiveness, digital innovation, and collective engagement are becoming increasingly relevant (Allen et al., 2025; Fischer & Wildman, 2025).

The notion of smart leadership builds upon and transcends transformational and distributed leadership by combining strategic thinking, emotional awareness, and technological literacy (Gronn, 2022; Kumar et al., 2022). In educational settings, especially in teacher training universities, leaders must simultaneously nurture professional identity, empower staff, embrace innovation, and preserve cultural and ethical values (Nazari et al., 2023; Oliai et al., 2024). Farhangian University, which is at the core of teacher education in Iran, exemplifies an institutional context where these leadership capacities are vital (Hajazi & Hosseinzadeh, 2020; Hashemi & Shirbaghi, 2024). Yet, despite international advances in understanding smart leadership, the contextualization of its components in Iranian higher education remains underexplored (Tavakoli et al., 2021; Tousi et al., 2020).

Scholars have highlighted the need for leadership models that integrate cognitive, emotional, and ethical dimensions while leveraging data and technology for evidence-based decision-making (Heckemann et al., 2025; Kearney et al., 2024). Emotional and cultural intelligence are critical to fostering trust, collaboration, and resilience in academic organizations (Allen et al., 2025; Martin, 2024). At the same time, global digitalization trends necessitate leaders capable of digital transformation and innovation (Bird et al., 2022; MacBeath, 2016). Against this backdrop, the present study aimed to identify and conceptualize the components of smart leadership in the managers of Farhangian University to provide a locally grounded yet globally informed leadership framework.

Methods and Materials

This study employed a qualitative design with an exploratory mixed-methods orientation. In the qualitative phase, a grounded theory approach with a descriptive–survey strategy was used to discover the components of smart leadership specific to Farhangian University managers. The research population included educational policy experts, senior managers, and institutional planners within the Mazandaran branch of Farhangian University. Sampling was conducted purposively and guided by theoretical saturation, resulting in a final sample of 12 participants with extensive expertise in educational leadership and teacher training contexts. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews that explored participants' perceptions and lived experiences regarding effective and adaptive leadership in higher education. Interviews were transcribed and analyzed using open, axial, and selective coding. Rigor was ensured by employing strategies for credibility, dependability, confirmability, and transferability, including member checking and expert review of coding categories.

Findings

Data analysis led to the identification of 47 distinct indicators of smart leadership, which were synthesized into nine overarching components. These components are: **culture-oriented smart leadership, networked leadership, collective leadership, knowledge-based leadership,**

resilient leadership, data-driven leadership, talent-oriented leadership, digital and innovative leadership, and value-based leadership.

Culture-oriented smart leadership captures leaders' ability to preserve and promote local cultural and educational values while adapting to broader systemic changes. *Networked leadership* reflects the capacity to build robust internal and external collaborations and leverage social capital to support institutional goals. *Collective leadership* emphasizes shared decision-making, participatory management, and the empowerment of faculty and staff in governance processes. *Knowledge-based leadership* focuses on evidence-informed strategies, encouraging learning organizations, and using academic knowledge to drive innovation and improvement.

Resilient leadership involves adaptability, perseverance, and the ability to maintain institutional stability in the face of crises and change. *Data-driven leadership* refers to the use of analytics and organizational intelligence for strategic planning and continuous quality improvement. *Talent-oriented leadership* highlights identifying, developing, and retaining human capital as a central strategic resource. *Digital and innovative leadership* underlines leaders' capability to integrate new technologies, digital platforms, and innovative pedagogies to enhance learning and management efficiency. Finally, *value-based leadership* reflects ethical stewardship, fairness, transparency, and the promotion of moral integrity across the institution.

Together, these components offer a comprehensive conceptualization of smart leadership within the context of Farhangian University, integrating local needs with global theoretical advancements.

Discussion and Conclusion

The emergence of nine interconnected components reflects the evolving understanding of educational leadership as a multidimensional and adaptive practice. Culture-oriented and value-based leadership dimensions confirm the enduring relevance of cultural identity and moral commitment in Iranian teacher education. Prior studies have underscored that leadership in culturally sensitive environments must root change initiatives in local traditions and ethical frameworks to gain legitimacy and sustainability (Nazari et al., 2023; Oliai et al., 2024). By affirming these dimensions, the present study reinforces the importance of aligning leadership development with the cultural mission of Farhangian University.

Similarly, the identification of networked and collective leadership resonates with international and domestic scholarship that emphasizes distributed authority and social capital as enablers of organizational learning and resilience (Gronn, 2022; Tousi et al., 2025). Creating interconnected professional networks and fostering participation empowers educators to co-construct solutions and drive change more effectively.

Knowledge-based and data-driven leadership dimensions echo the global shift toward evidence-based decision-making and the integration of analytics in higher education governance (Fischer & Wildman, 2025; Heckemann et al., 2025). Leaders who can synthesize research insights with institutional data are better equipped to guide strategic innovation, enhance teaching quality, and sustain organizational performance.

The study's recognition of resilient and talent-oriented leadership aligns with contemporary demands for adaptive capacity and human capital development in volatile educational landscapes (Kumar et al., 2022; Tavakoli et al., 2021). Universities increasingly require leaders who can navigate uncertainty, maintain morale, and invest in faculty and staff growth to secure long-term institutional success.

Finally, digital and innovative leadership reflects the imperatives of the digital era, where technology integration and forward-looking innovation are essential for teacher training institutions (Bird et al.,

2022; MacBeath, 2016). As Farhangian University seeks to modernize its operations and prepare teachers for digital-age classrooms, such leadership competencies become indispensable. In conclusion, this research contributes to bridging the gap between global leadership frameworks and the specific socio-cultural and organizational realities of Iranian higher education. By providing a nuanced and context-sensitive model, the study offers a conceptual foundation for leadership development programs, policy planning, and organizational transformation in Farhangian University and similar teacher education institutions.

References

- Allen, S. J., Shankman, M. L., & Miguel, R. F. (2025). Emotionally Intelligent Leadership: An Integrative, Process-Oriented Theory of Student Leadership. *Journal of Leadership Education*, 11(1). <https://doi.org/10.12806/V11/I1/TF1>
- Antonakis, J., House, R. J., & Simonton, D. K. (2017). Can Super Smart Leaders Suffer from Too Much of a Good Thing? The Curvilinear Effect of Intelligence on Perceived Leadership Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 19(3), 245-269. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28358529/>
- Bass, B. M. (2020). *Theory, Research and Managerial Application*. The Free Press. <https://books.google.com/books?hl=fa&lr=&id=KxLizZ3aYmUC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Research+and+Managerial+Application&ots=FQ1esSNpu0&sig=JPCEAx-jNod7JGuy5MIKh9pvnUg>
- Bird, J. J., Chuang, W., Watson, J., & Murray, L. (2022). Teacher and principal perceptions of authentic leadership: Implications for trust, engagement, and intention to return. *Journal of School Leadership*, 22(3), 425-461. <https://doi.org/10.1177/105268461202200302>
- Fischer, J., & Wildman, J. L. (2025). *Globally intelligent leadership: Toward an integration of competencies Critical Issues in Cross Cultural Management*. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-42166-7_2
- Gronn, P. (2022). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13, 423-154. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)
- Hajazi, A., & Hosseinzadeh, M. (2020). Examining the Realization of Equal Learning Opportunities Based on the Elimination of Class Distances According to the Fifth Development Plan in Iran's Education System. *Educational Research*, 6(23), 1-13. https://researchbt.cfu.ac.ir/article_1238.html
- Hashemi, P., & Shirbaghi, N. (2024). Application of Grounded Theory to Present an Effective Leadership Model for Incompetent Teachers in Primary Schools. *Research in Educational Leadership*, 8(30), 6-48. https://jrlat.atu.ac.ir/article_17409.html
- Heckmann, B., Jos, M. G. A., & Ruud, J. G. (2025). A reflective framework to foster emotionally intelligent leadership in nursing. *Journal of nursing management*, 23(6), 744-753. <https://doi.org/10.1111/jonm.12204>
- Heydari Fard, R., & Pour Norouz, S. (2025). The Role of Smart Leadership Style on Educational Achievements: A Review Study. *Payashahr Monthly*, 7(74). <https://payashahr.ir/the-role-of-intelligent-leadership-style-on-educational-achievements-a-review-study/>
- Heydari Soreshjani, N., & Nasiri, G. (2023). The Impact of Smart Leadership on Organizational Loyalty: The Mediating Role of Knowledge Creation. *Educational Technology*, 17(3), 573-588. https://jte.sru.ac.ir/article_1884.html
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6. <https://www.academia.edu/download/52301808/effect-of-leadership-style-on-employee-performance-2223-5833-1000146.pdf>
- Juito, S. (2022). *Vision and strategies of modernized leaders*. Nontanuri: Sukothai Thammatirat University. <http://icbtsproceeding.ssrui.ac.th/index.php/ICBTS-HONGKONG2024/article/download/1342/1314>
- Karimzadeh, B. (2016). *The Relationship Between the Leadership Style of School Principals and Creativity and Classroom Management Methods of Physical Education Teachers in Primary Schools of Isfahan* Physical Education Department, Isfahan, Khorasgan Branch]. <https://ensani.ir/fa/article/190770/>
- Kearney, W. S., Kelsey, C., & Sinkfield, C. (2024). Emotionally intelligent leadership: An analysis of targeted interventions for aspiring school leaders in Texas. *Planning and Changing*, 45(1/2), 31. <https://search.proquest.com/openview/018f0456b003c07e382663a5053bd263/1?pq-origsite=gscholar&cbl=47169>
- Khalili Nejad, M. (2013). *The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior among Elementary Teachers in Kashan University of Tehran*. <https://civilica.com/doc/1179524/>
- Kumar, G., Sharma, D., & Ratnesh, K. (2022). Innovative Leadership for Efficient Management Practices. *Journal homepage: www.ijrpr.com(2582-7421)*. https://www.researchgate.net/publication/388411778_Innovative_Leadership_for_Efficient_Management_Practices_in_International_Journal_of_Research_Publication_and_Reviews

- Latif Ali, A. L., & Rashid, A. D. (2020). A Comparative Study of Intelligent Leadership between Iraqi National Olympic and Paralympic Committees from Federation members' Point of View. *Journal of Physical Education*, 32(1). <https://www.sid.ir/filesserver/je/2146-355445-x-1535727.pdf>
- MacBeath, J. (2016). *Teacher self-evaluation International handbook of educational research in the Asia-Pacific region: Part one*. https://doi.org/10.1007/978-94-017-3368-7_53
- Majlesi, A., Khani, Z., Avazadeh, F., & Pirzad, A. (2020). The Impact of Smart Leadership and Organizational Structure on Management Accounting Trends with Emphasis on the Mediating Role of Information Technology. *Management accounting*, 13(46), 155-171. <https://www.sid.ir/paper/951610/>
- Martin, J. (2024). Emotionally intelligent leadership at 30 Rock: What librarians can learn from a case study of comedy writers. *Journal of Library Administration*, 56(4), 345-358. <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105077>
- McKeown, A., & Bates, L. (2024). Emotional intelligent leadership: Findings from a study of public library branch managers in Northern Ireland. *Library Management*, 34(6/7), 462-485. <https://doi.org/10.1108/LM-10-2012-0072>
- Nazari, M., Kavyani, E., Laii, S., & Mousavi, F. (2023). Identifying Components and Developing a Smart Leadership Model for School Principals. *Bi-monthly Scientific Research Journal: A New Approach in Educational Management*, 14(6), 19-33. https://jedu.marvdasht.iau.ir/article_6282.html
- Oliai, M., Ajjam, A. A., Akbari, A., & Fallah Mohnneh, T. (2024). Proposing a Smart Leadership Model in Education. *Journal of Psychological Sciences*, 23(138), 1493-1507. <https://psychologicalscience.ir/article-1-2145-fa.html>
- Peterlin, J., Dimovski, V., & Penger, S. (2023). Creation of sustainable leadership development: Conceptual model validation. *Managing Global Transitions: International Research Journal*, 11(2), 201-216. <https://www.fm-kp.si/zalozba/issn/1581-6311/11-2.pdf#page=89>
- Shafiei, Z., & Fazlollahi Qomshaei, S. (2019). The Relationship Between Knowledge Management and Smart Leadership with Organizational Learning: A New Approach in Educational Sciences. *New Approach in Educational Sciences*, 1(1), 19-31. https://journal.iocv.ir/article_100203.html
- Tavakoli, M., Heydari, K., & Ziyarat, H. (2021). *The Impact of Smart Leadership Style on Improving Organizational Citizenship Behavior and Increasing Organizational Empathy* Proceedings of the Seventh National Conference on Management Studies in Humanities, <https://civilica.com/doc/1475221/> <https://civilica.com/doc/1475221/>
- Tousi, A., Sanjari, A. R., Qiyumi, A. A., & Ahadi, P. (2020). Presenting a Smart Leadership Model for the Central Organization of Islamic Azad University. *Journal of Educational Leadership and Management, Islamic Azad University, Garmsar Branch*, 14(1), 1-19. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1686000/>
- Tousi, A., Sanjari, A. R., Qiyumi, A. A., & Ahadi, P. (2025). Identifying Components of Smart Leadership for the Central Organization of Islamic Azad University. *Educational Management Research*, 12(3), 24-49. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1686000/>
- Zeynivand, S., & Abbaspour, A. (2021). Investigating the Impact of Smart Leadership on the Organizational Citizenship Behavior of Female Teachers and Staff in Girls' Schools in Dehshahr and Abdanan. *Journal of Women and Society*, 12(47), 85-100. https://jzvj.marvdasht.iau.ir/article_4889.html?lang=fa