

# Designing a coaching model for managers based on productivity and development of knowledge-based activities in education and training organizations

Narjes Haghparast kenarsari<sup>1</sup>, Reza Rasouli<sup>2</sup>, Mir Hadi Moazen Jamshidi<sup>3</sup> & Majid Zamahani<sup>4</sup>

## Abstract:

**Purpose:** The Education and Training Organization, as one of the most important organizations in the country, is responsible for the education and training of the future generations and the transfer of knowledge to them. This organization should be able to use the knowledge and abilities within the organization in the best way and also expand the range of knowledge-based and educational activities. In such a situation, considering the vital importance of the role of this organization in the all-round development of the country and the need of its managers for proper guidance, it seems necessary to design a suitable model of leadership and management based on productivity and the development of knowledge-based activities, based on knowledge-based principles. Considering the importance and role of managers' guidance in the knowledge-based education organization, the present research was conducted with the aim of designing a manager's guidance model based on productivity and the development of knowledge-based activities in the education organization of Gilan province. In the managers' guidance model based on the development of knowledge-based activities, knowledge is considered as a strategic resource and processes are defined for the creation, sharing and application of knowledge in the organization. Also, this model focuses on the key role of managers in facilitating the flow of knowledge, creating a culture of learning and promoting innovation and its effective application in the organization. This can lead to increasing the quality of education, improving student performance, and improving the overall efficiency of the organization. In this regard, designing a suitable leadership model for education managers considering organizational and environmental characteristics is of great importance, and this model should also include knowledge management processes, facilitating organizational learning and promoting knowledge-based activities .

**Materials and Methods:** The present study is an inductive qualitative content analysis in terms of method, and it was a qualitative research based on interviews, in which the opinions of 35 experts and educational specialists in the field of guidance and knowledge-based activities were used. It is that for the purpose of sampling based on the purposeful (judgmental) method, the type of expert sampling was used up to the point of theoretical saturation. In the present study, the interviews were conducted in a semi-structured manner and then the content of the interviews was examined by the researchers in order to code and categorize the content. Based on the results of coding, 92 codes and 32 subcategories were extracted from the total of 35 interviews that were conducted, and then by analyzing these codes and subcategories, finally 15 main categories were extracted .

**Discussion and conclusion:** The findings of the research showed that the model resulting from this research has five categories of main factors, which are: 1. Necessary research factors, 2. The central and fundamental phenomenon of research, 3. Actions and strategies, 4. Obstacles to the development of growth, 5. Internal and external underlying and foundational factors 6. Expected consequences resulting from the implementation of actions. According to the obtained results, the guidance of managers based on productivity and the development of knowledge-based activities leads to the growth of creative students and teachers in the country and as a result commercialization of research and development achievements of research and student inventions and in The ultimate achievement of sustainable development and knowledge-based economy and the self-sufficiency of the education organization will also be achieved. Some of the important components of the current proposed model for the leadership of education managers based on productivity and the development of knowledge-based activities include the following: creating an organizational culture based on learning and knowledge sharing; Development of information and communication technology infrastructure; Encouraging and supporting innovative and creative activities; Developing knowledge management and leadership skills in managers; Creating flexible and collaborative organizational structures; Continuous monitoring of processes and results.

By implementing this model, educational organizations can benefit from the benefits of knowledge management and knowledge-based activities and increase their productivity and efficiency. This will lead to improving the quality of education, improving the performance of students and training creative and skilled human resources. It should be noted that the successful implementation of this model requires strong commitment and support from senior managers and the creation of a suitable platform for change and acceptance of innovation in the organization. Also, training and empowering employees in the field of knowledge management and knowledge-based activities will be essential.

**Keywords:** coaching, knowledge-based activities, education, content analysis

---

1. P.hd Candidate of public administration, Payame Noor University, Tehran, Iran

2. Corresponding Author: Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran

3. Assistant professor, department of management, Payame Noor University, Tehran, Iran

4. Associate Professor, Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran

# طراحی مدل رهبری مدیران مبتنی بر بهره‌وری و توسعه فعالیت‌های دانش بنیان در سازمان آموزش و پرورش

نرجس حق پرست کنارسری<sup>۱</sup>، رضا رسولی<sup>۲</sup>، میرهادی مؤذن جمشیدی<sup>۳</sup> و مجید ضماهنی<sup>۴</sup>

## چکیده

**هدف:** سازمان آموزش و پرورش به عنوان یکی از مهمترین سازمان‌های کشور مسئولیت آموزش و پرورش نسل‌های آینده و انتقال دانش به آنها را برعهده دارد. این سازمان باید بتواند از دانش و توانایی‌های موجود درون سازمان به بهترین نحو استفاده کرده و همچنین دامنه فعالیت‌های دانش‌بنیان و آموزشی را گسترش دهد. در چنین شرایطی، با توجه به اهمیت حیاتی نقش این سازمان در توسعه همه جانبه کشور و نیاز مدیران آن به هدایت صحیح، طراحی مدل مناسب رهبری و مدیریت مبتنی بر بهره‌وری و توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان، بر اساس اصول دانش‌محور ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به اهمیت و نقش رهبری مدیران در دانش بنیان شدن سازمان آموزش و پرورش، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل رهبری مدیران مبتنی بر بهره‌وری و توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان در سازمان آموزش و پرورش استان گیلان انجام شد. در مدل رهبری مدیران مبتنی بر توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان، دانش به عنوان یک منبع استراتژیک در نظر گرفته می‌شود و در آن فرایندهایی را برای خلق، اشتراک و کاربرد دانش در سازمان تعریف می‌گردد. همچنین، این مدل بر نقش کلیدی مدیران در تسهیل جریان دانش، ایجاد فرهنگ یادگیری و ترویج نوآوری و کاربرد مؤثر آن در سازمان تمرکز می‌کند. این امر می‌تواند منجر به افزایش کیفیت آموزش، ارتقای عملکرد دانش‌آموزان، و بهبود کلی کارایی سازمان شود. در این راستا، طراحی مدل رهبری مناسب برای مدیران آموزش و پرورش با در نظر گرفتن ویژگی‌های سازمانی و محیطی از اهمیت بالایی برخوردار است و این مدل باید فرایندهای مدیریت دانش، تسهیل یادگیری سازمانی و ترویج فعالیت‌های دانش‌بنیان را نیز دربر گیرد. **مواد و روش‌ها:** پژوهش حاضر از حیث روش، از نوع تحلیل محتوای کیفی استقرایی است و یک پژوهش کیفی بر مبنای مصاحبه بوده که در آن از نظرات ۳۵ نفر از خبرگان و متخصصان آموزشی در حوزه رهبری و فعالیت‌های دانش‌بنیان استفاده شده است که به جهت نمونه‌گیری براساس روش هدفمند (قضاوتی) از نوع نمونه‌گیری خبره و تا حد اشباع نظری استفاده گردید. در پژوهش حاضر، مصاحبه‌ها بصورت نیمه ساختاریافته انجام شده و سپس محتوای مصاحبه‌ها به جهت کدگذاری و مقوله بندی محتوا مورد بررسی محققان قرار گرفت. بر اساس نتایج کدگذاری، از مجموع ۳۵ مصاحبه‌ای که انجام شد، در ابتدا ۹۲ کد و ۳۲ زیرمقوله استخراج گردید و سپس با تحلیل این کدها و زیرمقوله‌ها، نهایتاً ۱۵ مقوله اصلی استخراج گردید.

**بحث و نتیجه‌گیری:** یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل حاصل از انجام این تحقیق دارای پنج دسته عامل اصلی بوده که عبارتند از: ۱. عوامل ضروری تحقیق، ۲. پدیده محوری و بنیادین پژوهش، ۳. اقدامات و راهبردها، ۴. موانع توسعه رشد، ۵. عوامل زیربنایی و بسترساز درونی و بیرونی، ۶. پیامدهای مورد انتظار حاصل از اجرای اقدامات. طبق نتایج بدست آمده، رهبری مدیران مبتنی بر بهره‌وری و توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان منجر به رشد دانش‌آموزان و معلمان خلاق در کشور و در نتیجه تجاری‌سازی دستاوردهای تحقیق و توسعه پژوهش‌ها و اختراعات دانش‌آموزی و در نهایت دستیابی به توسعه پایدار و اقتصاد دانش‌بنیان و رسیدن به سوی خودکفایی سازمان آموزش و پرورش نیز خواهد شد. برخی از مؤلفه‌های مهم مدل پیشنهادی حاضر برای رهبری مدیران آموزش و پرورش مبتنی بر بهره‌وری و توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان، شامل موارد زیر است: ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و اشتراک دانش؛ توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ تشویق و حمایت از فعالیت‌های نوآورانه و خلاقانه؛ توسعه مهارت‌های مدیریت دانش و رهبری درمدیران؛ ایجاد ساختارهای سازمانی منعطف و مشارکتی؛ پایش مستمر فرایندها و نتایج. با پیاده‌سازی این مدل، سازمان‌های آموزشی می‌توانند از مزایای مدیریت دانش و فعالیت‌های دانش‌بنیان بهره‌مند شوند و بهره‌وری و کارایی خود را افزایش دهند. این امر منجر به ارتقای کیفیت آموزش، بهبود عملکرد دانش‌آموزان و تربیت نیروی انسانی خلاق و ماهر خواهد شد. لازم به ذکر است که پیاده‌سازی موفق این مدل نیازمند تعهد و حمایت قوی از سوی مدیران ارشد و ایجاد بستر مناسب برای تغییر و پذیرش نوآوری در سازمان است. همچنین آموزش و توانمندسازی کارکنان در زمینه مدیریت دانش و فعالیت‌های دانش‌بنیان امری ضروری خواهد بود.

**کلیدواژگان:** سیستم آموزشی کشور، تحلیل محتوا، رهبری، فعالیت‌های دانش بنیان، مدارس

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، پیام نور، تهران، ایران
۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
۴. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

## مقدمه

در عصر حاضر که به عصر دانایی موسوم است و منشأ در انقلاب دانایی دارد، نقش دانش و آموزش جلوه دیگری به خود گرفته است و بنابراین بیش از پیش مسأله سرمایه‌گذاری بر انسان مطرح می‌شود (مؤمنی و چهاربند، ۱۳۹۱: ۶۸-۶۹). بعلاوه امروزه تمامی کشورهای توسعه یافته و یا در حال توسعه برای حفظ یا ایجاد بنیان‌های توسعه یافتگی و ارتقای قدرت رقابت خود با سایر کشورها، علم و فناوری را به عنوان محور اصلی فعالیت‌های خود مورد توجه قرار می‌دهند. علم و فناوری محصول فعالیت‌های پژوهشی است و هنگامیکه فعالیت‌های علمی و پژوهشی با سایر فعالیت‌های سیاسی، اقتصادی و اجتماعی ترکیب گردد؛ قطعاً توسعه پایدار حاصل خواهد گردید (ابوطالبی، ۱۳۹۹: ۶۸). بنابراین، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژی منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند نیز باشند. یکی از این سازمان‌ها، سازمان آموزش و پرورش است (چناری و همکاران، ۱۳۹۹). از آنجا که آموزش و پرورش نهاد خلاقیت و نوآوری است و اساس کار آن تولید و ارتقای کیفیت دانش است، با این رویکرد می‌توان پیش‌بینی نمود که در دهه‌های آینده، آموزش و پرورش، برترین جایگاه را برای پژوهش، خلاقیت و نوآوری نیز خواهد داشت (سلیمان نژاد، ۱۳۹۳). البته لازمه تحقق این اهداف، داشتن مدیرانی چابک و آینده‌نگر می‌باشد؛ لذا مهم است که مدیران در موقعیت‌هایی گام بگذارند و باقی بمانند که بتوانند رسالت کاری خویش را به نحو مؤثرتری به ثمر برسانند (ایمانی، ۱۳۹۱: ۴). از جمله راهبردهای مدیریتی که در این مسیر وارد حوزه مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و تحولات سازمانی شده است و برای پرورش افراد مستعد و ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان کاربرد دارد، استفاده از تکنیک رهیاری<sup>۱</sup> مدیران است. در حال حاضر، در عرصه سازمان‌های پیشرو مدیران می‌بایست به چیزی فراتر از رهبری بیندیشند و در تلاش باشند تا نقش یک مربی را بازی کنند و از این راه سبب افزایش بهره‌وری، انگیزه، خلاقیت و نوآوری گردند (فرزادنیا، ۱۳۸۵). به عقیده لیونز و باندروا<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، امروزه در راستای تربیت آینده‌سازان جامعه به‌عنوان سرمایه انسانی اصلی پیشران جامعه دانش‌بنیان، بکارگیری تکنیک رهیاری به یک رشته مدیریتی تبدیل شده و برای مدیران سازمان‌ها بویژه سازمان‌های آموزشی در جریان فرایندهای تغییرات بنیادین، انجام می‌پذیرد. کلارک و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) معتقدند: طرح رهیاری مدیران می‌تواند در توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان مؤسسات آموزش و پرورش تأثیرگذار باشد. بکارگیری این تکنیک از سوی مدیران می‌تواند بهبود قابل توجهی در مدیریت دانش، توسعه مهارت‌های نوآوری و ارتقای فرهنگ سازمانی مبتنی بر دانش را به ارمغان آورد. رهیاری مدیران می‌تواند بهبود قابل توجهی در مهارت‌های مدیریتی، تصمیم‌گیری‌ها و ارتباطات سازمانی آن‌ها به ارمغان آورد و آنها را در حل مسائل پیچیده‌تر و بهبود عملکرد کارکنان خود یاری رساند (راتگرز و دی‌گراف<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). این تکنیک یکی از کارکردهای ضروری برای مدیران و به تبع آنان معلمان در نقش رهیاران آموزشی در مدارس است و به عنوان یک سبک رهبری مناسب نیز اهمیت ویژه‌ای دارد (ارسلان دونمز و شاهین<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲)؛ زیرا آنها در نقش کوچ، می‌توانند استعدادها را فراگیران را شناسایی و با آنها به خوبی ارتباط برقرار کرده و در آنها انگیزه مطالعه و پژوهش را ایجاد نمایند تا آنان را به خود شکوفایی نیز برسانند. یکی از مهم‌ترین عرصه‌ها در رشد استعدادها، گام برداشتن در مسیر فعالیت‌های دانش‌بنیان<sup>۶</sup> است (سلیمان نژاد، ۱۳۹۳). اگر مدیران با نگرشی نوین، خلاقانه و مجهز به ابزارها و تکنیک‌های جدید قدم به صحنه آموزش بگذارند، به طور طبیعی فراگیرانی توانمندتر، خلاق‌تر برای مواجهه خردمندانه با زندگی و حل مسائل دنیای بشری به اجتماع تحویل خواهند داد (افشار کهن و عصاره، ۱۳۹۰: ۸). آموزش و پرورش از مهمترین نهادهای اجتماعی در هر کشور می‌باشد. در واقع، کیفیت فعالیت سایر نهادهای اجتماعی تا اندازه زیادی به چگونگی عملکرد این سازمان بستگی دارد. بنابراین، وضعیت آموزش و پرورش در جوامع مختلف در مسیر رشد یا انحطاط جوامع بسیار مؤثر بوده است. این امر بیانگر آن است که اگر قرار باشد کشوری توسعه پیدا کند، باید بخش عمده‌ای از منابع خود را به آموزش و پرورش اختصاص دهد. بویژه در شرایط فعلی که کشور ما با مشکلات اقتصادی زیادی مواجه است می‌تواند مؤلفه‌ای مهمی نیز به شمار آید (اردشیر نشان و جوینی، ۱۳۹۵). مقام معظم رهبری (۱۳۹۵) در دیدار با نخبگان و مسئولان وزارت آموزش و پرورش، حل مشکلات

1. Coaching

2. Lyons & Bandura

3. Clark et al.,

4. Rutgers & de Graaff

5. Arslan Dönmez & Sahin

6. Knowledge-based activities

سازمان ملی پرورش استعدادهای درخشان را در تقویت حرکت علمی کشور مؤثر و مفید خواندند؛ زیرا ایران برای ساخت اقتصاد دانش-بنیان و کاهش شکاف توسعه خود با کشورهای پیشرفته راهی جز توسعه دانش محور شدن سازمان‌ها بویژه آموزش و پرورش و دانشگاه‌ها را ندارد (مؤمنی و چهاربند، ۱۳۹۱: ۶۸). لذا لزوم توجه به فعالیت‌های پژوهشی و انجام تحقیقات در نظام آموزش و پرورش به عنوان برجسته‌ترین سازمان علمی انسان‌ساز محسوس است. این در حالیست که بر اساس نظریه انتقادی جامعه‌شناسی آموزش و پرورش، در نظام آموزشی ما به جای توجه و اهتمام به نوآوری و خلاقیت و ترویج شیوه‌های علمی، بیشتر بر حافظه محوری و پرورش قوای ذهنی تأکید می‌گردد و همچنان امر پژوهش جایگاه مشخصی در مدارس ندارد و این حوزه با دشواری‌های ساختاری و عملکردی فراوانی نیز مواجه است (ابوطالبی، ۱۳۹۹: ۶۱). طبق نتایج تحقیقات در این زمینه، با وجود اینکه در سال‌های اخیر شرکت‌های دانش‌بنیان در ایران از نظر کمی رشد چشمگیری داشته‌اند؛ اما این شرکت‌ها در رسیدن به اهداف از پیش تعریف شده مانند افزایش سهم این شرکت‌ها در تولید ناخالص ملی ناموفق بوده‌اند (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۰) و نظام آموزشی ایران در این زمینه بسیار ضعیف عمل نموده و همچنان تبدیل دانش به مهارت فراگیران از مهم‌ترین چالش‌ها است (فاضل، ۲۰۱۳). در این راستا، رئیس سازمان نوسازی مدارس خان محمدی (۱۴۰۲) اظهار داشت: از ۷ هزار شرکت دانش‌بنیان، تنها ۷۰ شرکت در حوزه تعلیم و تربیت فعالیت می‌کنند که این آمار نشان از ضعف سیاستگذاری در سیستم آموزشی بوده و نیازمند حضور بیشتر شرکت‌های دانش‌بنیان در زمینه فعالیت‌های آموزشی است. علاوه بر تأثیر سیاستگذاری‌ها، نقش مدیران مدارس به عنوان مجری اصلی برنامه‌های آموزشی در این زمینه قابل اغماض نیست و مدیران ما بسیاری از مهارت‌ها و توانایی‌های اساسی خود را کامل فرض می‌کنند، درحالی‌که به درستی نمی‌دانند این مهارت‌ها و توانایی‌ها قابل توسعه و ترقی هستند (ایمانی، ۱۳۹۱). تحقیقات مدرسه‌ای در این حوزه نشان داده است که ایران در شرایط فعلی به دلیل نوع ساختار سازمانی آن از انعطاف‌پذیری کافی برخوردار نیست و منابع در دسترس مدیران برای اعمال خلاقیت و نوآوری به هیچ وجه کافی نمی‌باشد (عبداللهی، ۱۳۹۴). این درحالیست که رهبران آموزشی می‌بایست به جای انتقال صرف دانش، مهارت‌بازاندیشی و تفکر انتقادی را در فراگیران پرورش دهند و یکی از روش‌هایی مؤثر در این راستا، اجرای فرایند رهبری است (باباجانی و کلو و مستمع بگو، ۱۴۰۰)، اما در این زمینه اغلب مدیران سازمان‌های آموزشی ما فاقد بینش کلان‌نگر و تحول‌گرا می‌باشند؛ بنابراین اکثر آ‌دچار روزمرگی شده و با وجود اینکه تکنیک رهبری مدیران از متغیرهای اثرگذار سازمانی است و می‌تواند بر بسیاری از متغیرهای حیاتی توسعه منابع انسانی در سازمان تأثیر مثبت بگذارد؛ اما هنوز در سازمان آموزش و پرورش این تکنیک جا نیفتاده است (دهقانی و همکاران، ۱۴۰۰). با این وجود اینکه مسئولان امر به اهمیت نقش مدارس در فعالیت‌های دانش‌بنیان اذعان دارند و در این راستا آیین‌نامه‌هایی حمایتی صادر نموده‌اند، در عمل آنطور که شایسته است به اجرا در نیآورده‌اند و بسیاری از طرح‌های حمایتی تنها به صورت بخشنامه‌ای و دستوری بر بدنه نظام آموزشی تحمیل شده است (تورانی و همکاران، ۱۳۹۱). حتی بر اساس تحقیقات میدانی در این حوزه، اکثریت خبرگان فعال در عرصه فعالیت‌های پژوهشی و دانش‌بنیان اظهار داشتند که با وجود امکانات کم مدارس، نیروهای انسانی بسیار مستعد و توانمندی داریم که به علت فقدان یک راهکار و استراتژی مناسب در این زمینه و عدم استفاده از ظرفیت دانشگاه فرهنگیان و مؤسسات آموزشی نمی‌توانیم از ظرفیت آنها بهره‌مند شویم. از آنجا که نقش فعالیت‌های پژوهشی بویژه در حوزه دانش‌بنیان در توسعه همه جانبه پایدار چنان برجسته و انکارناپذیر است که می‌توان آن را بدون تردید، نیروی محرک توسعه در همه حوزه‌ها اعم از فرهنگ، اقتصاد، سیاست و جامعه دانست، لذا هدف ما در مطالعه حاضر، پیاده‌سازی آیین‌نامه حمایتی فعالیت‌های دانش‌بنیان در آموزش و پرورش از طریق طراحی مدل رهبری مدیران است.

به طور کلی، با وجود اینکه در میان روش‌های توسعه منابع انسانی، روش رهبری بسیار مهم شمرده شده است اما هنوز در عمل، بکارگیری این روش به عنوان ابزار توسعه‌ای مورد توجه قرار نگرفته است. بدین منظور محقق، توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان را به عنوان یک مسأله و دغدغه اصلی مورد توجه قرار داده و در تلاش است که چگونه میتوان در سازمان آموزش و پرورش، مدل رهبری برای مدیران طراحی نمود که از طریق آن توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان در این سازمان میسر شود؟

## سوالات تحقیق

۱. دلایل توجه و نیاز سازمان آموزش و پرورش به دانش‌بنیان شدن چیست؟
۲. مدیران به عنوان رهبران آموزشی در راستای توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان چه شایستگی‌های باید داشته باشند؟
۳. راهبردهای لازم در راستای توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان در سازمان آموزش و پرورش کدامند؟

۴. مدل رهپاری مدیران مبتنی بر توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان در سازمان آموزش و پرورش شامل چه ابعاد و مؤلفه‌هایی است؟

## مبانی نظری تحقیق

### سازمان دانش بنیان

عبارت دانش‌بنیان، در لغت‌نامه تجاری کمبریج<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، هم معنی و مترادف با اصطلاح دانش‌محور در نظر گرفته شده است. همچنین در ادبیات بین‌المللی میتوان مفاهیم «سازمان‌های دانش‌بنیان» و «سازمان‌های دانش‌آفرین»<sup>۲</sup> و «سازمان یادگیرنده»<sup>۳</sup> و «سازمان‌های هوشمند»<sup>۴</sup> را مترادف سازمان‌های دانش‌بنیان دانسته‌اند. شرکت‌های دانش‌بنیان (دانش‌محور) را میتوان به دودسته خرد (شرکت‌های رایج محصول‌محور) و کلان (هلدینگ یا مادر تخصصی) تقسیم کرد. سازمان‌های دانش بنیان خرد دارای قابلیت‌های مهمی چون ایجاد اشتغال، رقابت مثبت، زایش و توسعه هستند و متناسب با اقتصادهای در حال رشد می‌باشند و دارای خلاقیت و نوآوری‌های نوین و مجهز به فناوری‌های روز دنیا هستند (انصاری و حق شناس گرگابی، ۱۳۹۵: ۴۶). به عقیده (یعقوبی و همکاران، ۲۰۱۷)، به شرکت‌هایی که بر تحقیق، توسعه و استفاده از دانش فنی جدید تمرکز دارند، شرکت‌های دانش‌بنیان گفته می‌شود. یکی از مفاهیم اساسی در مورد سازمان‌های دانش بنیان، شرکت‌های فناوری محور است. در مبانی نظری، تمام شرکت‌های جدیدی که در بخش‌های فناوری پیشرفته فعالیت می‌کنند را می‌توان به عنوان شرکت‌های مبتنی بر فناوری در نظر گرفت. لذا بخش‌های فناوری پیشرفته که بیش از سایر بخش‌ها است، شامل بخش‌هایی است که میانگین هزینه سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، مانند؛ هزینه استفاده از دانشمندان، مهندسان حرفه‌ای و غیره در آن بالاست (پاسچک و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸).

### تکنیک رهپاری

اصطلاح رهپاری (کوچینگ) به مفهوم امروزی آن، اواسط سال ۱۹۸۰ میلادی توسط توماس لئونارد<sup>۶</sup> در ایالت متحده آمریکا ایجاد شد. بعد از تعریف رهپاری به عنوان یک حرفه، مهم‌ترین فعالیت توماس لئونارد فقید تأسیس فدراسیون بین‌المللی کوچ‌ها ICF<sup>۷</sup> در سال ۱۹۹۵ بود که امروز بزرگ‌ترین و معتبرترین سازمان غیردولتی ناظر بر حرفه کوچینگ در جهان است (سعیدی، ۱۳۹۹). رهپاری که معادل کوچینگ یا مربیگری معرفی می‌شود، یکی از روش‌های نوین آموزش و بهسازی عملکرد افراد است که موجب رشد و بالندگی نیروی انسانی است. محققان رهپاری را یک جریان یادگیری فعال، متمرکز بر هدف و فرد به فرد تعریف کرده‌اند که به منظور بهبود عملکرد افراد و ارتقای مسیر حرفه‌ای آن‌ها استفاده می‌شود (طهماسب‌زاده شیخ‌لار و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۹). رهپاری دانش، ابزار و مهارت‌های حوزه‌های دیگر مانند: روان‌شناسی، مدیریت، فلسفه، علوم اجتماعی و همچنین تمایل آن به نوآوری را ادغام می‌کند. رهپاری، یک همکاری با کوچ شونده در یک تفکر برانگیزاننده و خلاقانه است و فرایندی که آنها را الهام می‌بخشد تا پتانسیل شخصی و حرفه‌ای خود را به حداکثر برسانند (فاضل، ۲۰۱۳). گرن<sup>۸</sup> (۲۰۱۵)، رهپاری را یک فرایند منظم و مبتنی بر همکاری بین مربی و متربی می‌داند که نتیجه‌گرا و متمرکز بر راه حل است و در آن مربی به متربی در ارتقای عملکرد، تجربه زندگی، خودآموزی و رشد شخصی کمک می‌کند. تکنیک رهپاری را به نوعی رابطه تعاملی دانسته‌اند که به افزایش مهارت‌های ارتباطی، حل مسأله، کارگروهی و ارتقای توانمندی‌های فردی به توسعه شایستگی‌های افراد نیز می‌انجامد (وان در بان و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲). یک مربی باید دانش و مهارت لازم برای ایجاد روابط مثبت، هدایت تفکر انتقادی خود، شناسایی استراتژی‌های مبتنی بر تحقیق متناسب با تنظیمات خاص، برقراری ارتباط، سازماندهی و مهم‌تر از همه، نیرو بخشیدن به اعضای تیم برای حفظ تلاش‌های خود از طریق یک فرایند سخت‌گیرانه را داشته باشد

1. Cambridge Dictionary
2. Knowledge-creating organizations
3. Learning Organization
4. Intelligent Organization
5. Paschek et al.,
۶. Leonar Thomas
7. International Coaching Federation
8. Grant
9. van der Baan et al
10. laba

(لابا، ۲۰۱۱). رشیدزاده دوان و همکاران (۱۴۰۰)، مربیگری سازمانی را فرایندی توسعه‌ای تعریف نموده‌اند که توانایی‌های لازم برای کسب اهداف حرفه‌ای و سازمانی را در رهبران ایجاد می‌کند.

### پیشینه پژوهش

#### پیشینه داخلی پژوهش

به رغم اهمیت و ضرورت فعالیت‌های دانش‌بنیان از طریق رهیاری، مطالعات انجام شده به شیوه نظام‌مند در حوزه آموزش و پرورش بسیار اندک می‌باشند. خلاصه مطالعات انجام شده در این زمینه به شرح ذیل است:

دستگردی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی مبتنی «بر طراحی مدل کوچینگ سازمانی در سازمان‌های دولتی ایران» به این نتیجه دست یافتند: نفوذ و اجرای تکنیک رهیاری در لایه‌های مدیریت سازمان‌ها، منجر به افزایش کارایی و بهره‌وری عملکرد کارکنان می‌شود. رأفتی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «واکاوی عوامل مؤثر بر استقرار تکنیک کوچینگ در سازمان با رویکرد کیفی» دریافتند: این تکنیک پارادایمی جدید در یادگیری و حلقه اتصال دو واژه توسعه سرمایه انسانی و یادگیری سازمانی است که افراد را قادر می‌سازد خود را سریع‌تر با تغییرات محیطی وفق داده و ظرفیت‌ها و توانایی‌های خود را شناسایی کنند. در این فرایند ویژگی‌های متربی آمادگی برای آموزش، داشتن انگیزه یادگیری و پیشرفت، مسئولیت‌پذیری تعریف شده است. براساس نتایج پژوهش مرتضوی امامی و همکاران (۱۴۰۰) با عنوان «طراحی و اعتباریابی الگوی کوچینگ بر مبنای نظریه انتخاب در دانشگاه فرهنگیان» میتوان نتیجه گرفت؛ رهیاری تأثیر مهمی در حمایت از دیگر فعالیت‌های آموزشی و بهسازی نیروی انسانی سازمان بر عهده دارد. نتایج این الگوی آموزشی نشان داد، این تکنیک فقط در درون فرهنگی که حامی آموزش است به خوبی اجرا می‌شود. نتایج تحقیقات طهماسب زاده شیخ‌لار و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان «مقایسه دیدگاه اساتید و دانشجویان در کیفیت کاربست روش کوچینگ در فعالیت‌های آموزشی اعضای هیئت علمی» نشان داده است که کوچینگ می‌تواند به عنوان روشی آموزشی اثربخش، نظام‌های آموزشی را در افزایش موفقیت‌های نهایی تحصیل‌کنندگان و توسعه حرفه‌ای رهبران آموزشی یاری رساند. نتایج یافته‌های پژوهشی یوسفی و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان «بررسی امکان اجرای الگوی رهیاری در آموزش منابع انسانی بر اساس نظریه داده بنیاد، مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور» نشان داد؛ الگوهای رهیاری، مناسب‌ترین الگوی آموزشی توسعه منابع انسانی است. اما مهم‌ترین عامل در امکان به کارگیری این شیوه آموزش، سطح پذیرش و تعهد مربیان و فراگیران است و اینکه باور کنند که تغییر در شرایط کار و بهبود وضعیت موجود مستلزم تغییر در افزایش ظرفیت‌ها و توانمندی‌های حرفه‌ای است. طبائی (۱۳۹۶)، در مطالعه‌ای با عنوان «بررسی کارکرد و تأثیر مربیگری در سازمان» به این مهم دست یافت که مربیگری به عنوان فعالیت حمایت‌کننده پیشرفت فردی و اثر بخشی سازمانی پذیرفته شده است و اکثر سازمان‌ها تمایل دارند در جهت آموزش این تکنیک سرمایه‌گذاری کنند. راوی (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «چگونگی فرایند کوچینگ معلمان مدرسه» که به شیوه کیفی انجام شده بود نشان داد؛ نقش مدیر مدرسه در اجرای فرایند رهیاری (کوچینگ) بسیار تأثیرگذار بود. آنها دریافتند در این فرایند همکاری بهتر مدیر و معلم می‌تواند منجر به مشارکت بهتر معلمان شود. پنکا پلاسیک (۲۰۱۸)، در اجرای پروژه‌ای با نام «مهارت‌های آموزشی و رهیاری» به این نتیجه دست یافت، اگر مربیان همکارانی داشته باشند که در مواقع نیاز آنها را حمایت کنند، در عملکردشان موفق‌تر عمل می‌کنند. این تکنیک یکی از امیدوارکننده‌ترین رویکردها برای ارتقای توسعه گروه‌ها در رشد شخصی و حرفه‌ای است. یافته‌های تحقیقات ارل (۲۰۱۹) با عنوان «نقش رهیاری در بهبود عملکرد تدریس مدارس ابتدایی» در مدارس نیوزلند نشان داده است، تشویق مدیران با استفاده از تکنیک رهیاری برای انگیزش معلمان به تأمل و اصلاح حوزه‌های عملکرد حرفه‌ای خود بسیار مؤثر است و این تکنیک به عنوان یک مؤلفه مهم در حصول اطمینان از دستیابی دانش‌آموزان به پتانسیل خود شناسایی می‌شود. قربانی و خان‌چاه (۲۰۲۰) با ارائه «مدلی برای استقرار نظام جامع مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌بنیان» بر اساس عوامل موفقیت دریافتند: برای گسترش و تقویت دانش در سازمان دانش‌بنیان می‌بایست؛ فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان ایجاد شود و موقعیت‌های برتر به کارکنان ایده پرداز داده شود تا کارکنان را به کار تیمی و اشتراک دانش بویژه در سازمان تشویق شوند. باید در سازمان‌ها مکانیسم‌های بحث گروهی مجازی؛ تناسب سیستم اطلاعاتی با اشتراک دانش؛ روش‌های آموزشی مبتنی بر تفکر سیستمی، شبکه‌های ارتباطی برای توزیع اطلاعات؛ ساختار تسهیل‌کننده اکتشاف و ارتقای دانش وجود داشته باشد. مطالعات

1. Raoui
2. Penca Palčić
3. Earl
4. Leggett & James

لغت وجمیز (۲۰۲۲) با عنوان «کوچینگ تکنیکی در تعهد سازمانی برای ایجاد بهبود عملکرد سازمان» نشان داد بکارگیری این تکنیک برای کمک به یادگیری کارکنان به وضوح با پیشرفت فردی، عملکرد کاری و فرصت‌های شغلی ارتباط معناداری دارد. الان<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی با عنوان «مزایا و اثرات یک برنامه کوچینگ برای کارکنان آموزشی» با اجرای یک برنامه کوچینگ فشرده در قالب یک پروژه اقدام پژوهی برای سه کادر آموزشی (یک مدیر ارشد و میانی و یک دانش‌آموز) در یک مدرسه که مایل به توسعه رهبری بودند دریافت: تأثیرات افرادی که در فرایند رهبری به عنوان بخشی از توسعه حرفه‌ای خود شرکت کرده اند عبارتند از: (۱) افزایش اثربخشی شخصی و توانایی برای کار هوشمندانه‌تر و رشد حرفه‌ای (۲) توسعه تکنیک‌هایی برای به چالش کشیدن سازنده رفتارهای غیرمفید، از جمله منفی-گرایی و باورهای محدودکننده (۳) افزایش انرژی و رضایت کاری (۴) بهبود مهارت‌های حل مسأله.

## روش تحقیق

پژوهش حاضر در زمره تحقیقات کیفی به شمار می‌رود که در آن پژوهشگر در قالب مصاحبه، داده‌های اولیه مورد نیاز را جمع‌آوری نموده است. این پژوهش از حیث هدف، کاربردی است و در آن از روش تحلیل محتوای کیفی به جهت بررسی اهداف تحقیق استفاده شده است. تحلیل محتوا<sup>۳</sup> یک روش تحقیق کیفی برای شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی داده‌های کیفی است. رویکرد تحلیل محتوای کیفی با شیوه تحلیل تلخیصی و بر اساس روش‌های مرسوم در شیوه مطالعات برخوردار است و با بهره‌گیری از الگوی اشتراوس و کوربین (در شیوه و نحوه کدگذاری) در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. در شیوه تحلیل محتوای تلخیصی، داده‌های اولیه می‌توانند به داده‌های مقوله کلی‌تر تقلیل یابند. در این شیوه در حالیکه توافق بین کدگذاران صورت می‌گیرد، تعریف کلی مقوله نیز می‌تواند مورد تغییر قرار بگیرد. جامعه مشارکت‌کنندگان این پژوهش از خبرگان علمی-پژوهشی سازمان آموزش و پرورش استان گیلان هستند که به جهت پاسخگویی سؤالات مرتبط با ارائه راهبردها و استراتژی‌های مدیریتی مبتنی بر بهره‌وری و توسعه فعالیت-های دانش‌بنیان در سازمان آموزش و پرورش تشکیل شده است. مشارکت‌کنندگان از میان افرادی که دارای تجربه، آگاهی و اطلاعات کافی در حرفه رهبری و فعالیت‌های پژوهشی و دانش‌بنیان بوده اند از استان گیلان انتخاب شدند. در این تحقیق به جهت نمونه‌گیری از روش هدفمند (قضاوتی)<sup>۴</sup> و از نوع خبره (تخصصی)<sup>۵</sup> استفاده شد که بر اساس قاعده اشباع با استفاده از ۳۰ مصاحبه این مهم حاصل شد که به منظور اطمینان بیشتر تا ۳۵ امین مصاحبه نیز ادامه پیدا کرد. از آنجا که نمونه‌گیری خبره یک نوع فرعی ساده از نمونه‌گیری هدفمند است، محقق در موقعیت‌های خاص، نظیر این پژوهش که به قضاوت یک متخصص یا به نظرات یا ارزیابی افراد با دانش بالایی در مورد منطقه مورد مطالعه نیاز دارد از آن استفاده می‌کند (شارما<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). روش انتخاب مصاحبه‌شوندگان هدفمند (قضاوتی) بوده که در نتیجه مشارکت با ۳۵ نفر از خبرگان و متخصصان آموزشی در نظام آموزش و پرورش انتخاب شدند. معیار خبرگی مصاحبه‌شوندگان، افراد با بیش از ۱۰ سال سابقه پژوهشی و فعالیت‌های دانش‌بنیان و متخصص در حرفه رهبری که دارای مدرک ارشد به بالا هستند، می‌باشد (جدول ۲). همچنین لازم به ذکر است که در پژوهش حاضر، مصاحبه‌ها بصورت نیمه ساختاریافته بوده که بوسیله صاحب‌نظران و خبرگان و افراد با تجربه انجام شد و سپس محتوای مصاحبه‌ها به جهت کدگذاری مورد بررسی محققان قرار گرفت. از آنجا که مصاحبه‌ها با رویکرد نیمه ساختار یافته انجام گردید؛ سؤالات تحقیق بر مبنای و در راستای یافتن پاسخ به سؤالات تحقیق به عنوان سوال‌های اولیه و هدایت‌کننده مسیر طراحی شده و در خلال مصاحبه و بر اساس پاسخ مشارکت‌کنندگان سؤالات جدیدی نیز مطرح شدند. اگر چه سؤالات از پیش تعیین شده مصاحبه تا حدودی هم راستا با سؤالات تحقیق بودند. لیکن در تمام مراحل مصاحبه سؤالاتی از قبیل چه طور، چگونه و چرا و کلماتی کلیدی که به واضح شدن پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان و آگاهی از پنداره ذهنی آن‌ها کمک می‌کرد، استفاده شد. متن مصاحبه‌ها با اجازه مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس بازنویسی می‌شد. در مرحله بعد دسته‌بندی کدهای اولیه؛ کدگذاری و مقوله‌بندی محتوا انجام شد. از آنجاییکه به دلیل برخی مفاهیم فرهنگی و زبانی بویژه در منطقه گیلان احتمال دشواری کار با نرم افزار پیش بینی می‌شد کلیه کدگذاری‌ها و تحلیل محتوا بر اساس شیوه‌های دستی انجام گرفت. برای اعتباریابی داده‌ها و یافته‌های پژوهش از روش‌هایی نظیر بازخورد به مشارکت‌کنندگان پژوهش، بازبینی و همسوسازی استفاده

1. Allan
3. Thematic analysis
3. Purposeful (judgmental) sampling method
4. Expert sampling method
5. Sharma

شد. شیوه دستیابی به روایی و اعتبار یافته ها، بر مبنای پیشنهادات استراوس و کوربین (۱۹۹۰) و کرسول (۲۰۱۴) بوده است. براساس معیارهای ارائه شده از سوی کرسول برای حصول اطمینان از روایی پژوهش استراتژی‌های ذیل در نظر گرفته شد:

(الف) بررسی اعضا (مشارکت کنندگان): مشارکت کنندگان در مورد گزارش پایانی و فرایند پردازش اطلاعات و نظرشان را مطرح کردند و براین اساس، نتایج مورد بازبینی قرار گرفت.

(ب) کثرت گرایی: منظور از این استراتژی، تنوع سطوح علمی - پژوهشی مصاحبه شونده‌گان است.

براین اساس اقدامات انجام شده به جهت رسیدن به درجه ای از اعتبار عبارت است از:

۱. برای تحقق اهداف، در مرحله جمع‌آوری اطلاعات از رسیدن به اشباع نظری در مصاحبه‌ها و گردآوری داده‌ها استفاده شد.
۲. در گام بعدی، پس از رسیدن به درجه اشباع نظری در مصاحبه سی ام، فرایند تا مصاحبه سی و پنجم ادامه پیدا کرد تا اطمینان حاصل گردد که اطلاعات تازه و جدیدی به اطلاعات قبلی اضافه نمی‌گردد.
۳. به جهت اجرای رویکرد کثرت‌گرایی، تلاش شد که طیف وسیع و متنوعی از افراد به عنوان مصاحبه شونده‌ها انتخاب گردد.
۴. در مرحله اجرای داده‌ها، استخراج کدها و طبقه‌بندی مقوله‌ها، علاوه بر کار تیمی اعضا، هر یک از پژوهشگران پژوهش حاضر بصورت انفرادی اقدام به پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و استخراج کدهای باز و در نهایت مقوله‌بندی محتوا پرداختند (حسن‌زاده و همکاران، ۱۴۰۰). در گام آخر تحلیل داده‌ها، یافته‌ها و نتایج نهایی پژوهش مجدد به شرکت کنندگان پژوهش نشان داده شد تا از میزان انطباق نتایج پژوهش با نظرات مصاحبه شونده‌گان اطمینان حاصل گردد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه شونده‌ها به تفکیک حوزه تخصصی

سابقه فعالیت	تحصیلات	درصد	تعداد		حوزه تخصصی خبرگان
			مرد	زن	
بالای ۱۵ سال	دکتر- ارشد	٪۴۸	۷	۱۰	حرفه کوچینگ
۱۰ سال	دکتر	٪۳۸	۸	۵	حوزه دانش بنیان
بالای ۱۰ سال	ارشد	٪۱۴	۱	۴	علمی- اداری

به جهت اعتباریابی مدل رهپاری مدیران مبتنی بر بهره‌وری و توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان در سازمان آموزش و پرورش از دیدگاه متخصصین که در قالب شکل ۲ نشان داده شده است، به صورت نمونه‌گیری هدفمند (قضاوتی) و از نوع خبره ۱۰ نفر از اساتید و افراد خبره و صاحب‌نظران حوزه رهپاری و فعالیت‌های دانش بنیان انتخاب شدند و الگوی تدوین شده طی دو مرحله به آن‌ها معرفی شد. در مرحله اول، همزمان با کدگذاری اولیه داده‌ها، چارچوب اولیه الگو به صورت خلاصه به آن‌ها معرفی شد. در مرحله دوم با تکمیل کدگذاری و استخراج مؤلفه‌های اصلی مدل رهپاری مدیران و اعمال نظرات متخصصان، الگوی نهایی برای آن‌ها ارسال شد که همه مشارکت کنندگان کلیت مدل استخراج شده تحقیق حاضر را تأیید کردند. در این فرایند، ۶ نفر از صاحب‌نظران چارچوب مدل حاضر (ابعاد و مؤلفه‌ها) را با اعمال تغییرات جزئی ضروری دانستند. صاحب‌نظران معتقد بودند با توجه به شرایط روز جامعه، برای رسیدن به اهداف و نتایج کلان نظیر افزایش جایگاه و اثرگذاری سازمان آموزش و پرورش بر توسعه اقتصاد دانش‌بنیان اعمال تغییراتی جزئی در برخی از ابعاد مدل ضروری است. ۱ نفر از صاحب‌نظران هم تغییرات جزئی در زیرمؤلفه‌های مقوله اصلی تحقیق (سازمان دانش‌بنیان و شایستگی رهپاران) را لازم دانستند. ۳ نفر از مشارکت کنندگان هم خواستار تغییرات بیشتری در مدل شدند. آنها اظهار داشتند که اقدامات اساسی در خصوص اجرای این طرح ناکافی است و باید با نگاه جزئی‌تر و عملیاتی‌تر اقدامات را در نظر بگیریم؛ زیرا با وجود محدودیت‌های فعلی در سیستم آموزشی کشور رسیدن به نتایج مطلوب کمی دشوار است. پس از انجام اصلاحات مطرح شده با توجه به نظر اکثریت خبرگان مبنی بر تأیید ابعاد و مؤلفه‌های مدل حاضر در راستای نیل به هدف تحقیق، میتوان اعتماد مدل و یافته‌های تحقیق را در حد قابل تأیید محسوب نمود. علاوه بر اقدامات مطرح شده، برای رسیدن به اطمینان بالاتر و به جهت اعتباریابی مجدد مدل از شاخص توافق جمعی در خصوص درست بودن یا نبودن دسته بندی‌ها استفاده گردید (عباس زادگان و فتوت، ۱۳۸۴). الگوریتم این روش بسیار شبیه اندازه‌گیری شاخص روایی محتوا در پژوهش‌های کمی است که توسط محققان کیفی با انجام کمی تغییرات نیز به کار گرفته شده است. بدین صورت که پس از کدگذاری در تعیین مدل و رسیدن به مقوله‌های اصلی و فرعی در قالب یک پرسشنامه ۳ گزینه‌ای از محققان پرسش شد که تا چه حد زیرمقوله استخراج شده می‌تواند به عنوان جزئی از مقوله سطح بالاتر دسته بندی گردد. در این راستا خبرگان پاسخ خود را در سه گزینه (کاملاً مناسب، مناسب در حد متوسط، کاملاً نامناسب) برای هر مقوله عنوان می‌کردند. به عنوان مثال: "آیا مقوله مهارت‌های نرم می‌تواند به عنوان جزئی از مقوله شایستگی‌های رهپاران آموزشی دسته‌بندی گردد؟" پس از جمع‌آوری پاسخ‌ها برای هر مقوله فرعی، شاخص توافق جمعی بر اساس رابطه ذیل محاسبه گردید که در رابطه فوق، مقوله‌های انتخاب شده



در مراحل قبلی همگی بیشتر از ضریب توافق ۵۰/۰ شدند و این مقدار شاهد دیگری مبنی بر قابل قبول بودن و اعتبار مدل بیشتر از حد متوسط می‌باشد.

نصف کل متخصصان / (نصف تعداد کل متخصصان - تعداد متخصصان موافق و کاملاً موافق) = شاخص توافق جمعی

### یافته های تحقیق:

در پژوهش حاضر، برای نیل به اهداف غایی و نیز پاسخ به سوالات پژوهش، پس از اجرای تحلیل محتوای داده‌های کیفی، مدل کیفی حاضر استخراج شد (شکل ۱). روش تحلیل محتوا، یکی از روش‌هایی است که می‌تواند جهت شناخت الگوهای داده‌های کیفی به کار رود و تا حدودی شبیه تحلیل مضمون است. با این حال، تحلیل محتوا بیشتر بر سطوح خردتر تمرکز دارد و غالباً فراوانی داده‌ها را نشان می‌دهد و امکان تحلیل کمی داده‌های کیفی را فراهم می‌کند. برای طبقه‌بندی دقیق مفاهیم بین مقوله‌ها باید هر مفهوم، بعد از کدگذاری و تفکیک برچسب خورده به داده‌های خام از طریق بررسی دقیق متن مصاحبه‌ها و یادداشت‌های زمینه‌ای، مفهوم‌سازی شود (جعفری و همکاران، ۱۴۰۱). جهت ارائه مدلی برای رهیاری مدیران مبتنی بر بهره‌وری و توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان در سازمان آموزش و پرورش از دیدگاه و نظرات ۳۵ نفر از خبرگان استفاده شد. در گام اول، چهار سؤال باز بر اساس موضوع پژوهش به کمک خبرگان حوزه علمی-پژوهشی برای طراحی مدل در نظر گرفته شد و در طول فرایند مصاحبه پیش‌بینی شد که سؤالات جدیدی نیز مطرح شود. در گام دوم، به جهت آشنایی بیشتر با گستره محتوایی داده‌ها اقدام به بازخوانی مکرر داده‌ها و خواندن داده‌ها به صورت فعال (جستجوی معانی و الگوها) گردیده است. به منظور بررسی عمیق مبانی نظری، اسناد و مصاحبه‌ها با خبرگان در حوزه رهیاری و دانش‌بنیان، نتایج کدگذاری نشان داد؛ در ابتدا ۹۲ کد و ۳۲ زیرمقوله استخراج گردید و سپس با تحلیل این کدها و زیرمقوله‌ها، نهایتاً ۱۵ مقوله اصلی استخراج گردید (جدول شماره ۲، ۳، ۴، ۵). در مراحل بعدی این کدها به منظور شناسایی محتواهای پایه و محتواهای سازمان‌یافته و در نهایت طراحی مدل رهیاری مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای نیل به هدف غایی و در پاسخ به پرسش‌های پژوهش پس از اجرای تحلیل محتوای داده‌های کیفی، نتایج ذیل استخراج شد. تحلیل مصاحبه‌ها و یافته‌های پژوهش حاضر بر مبنای روش‌های استراوس و کوربین (۱۹۹۰) و کرسول (۲۰۱۴) انجام شد. بر این اساس، با توجه به یافته‌های حاصل از کدگذاری و نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام شده (جدول شماره ۲)، مقوله‌های: «رشد سریع فناوری نوین»، «ضرورت دانش‌افزایی»، «ضرورت تفکر خلاق» و «نیاز به آموزش نوین» به عنوان عوامل علی و ضروری حرکت سازمان آموزش و پرورش به سمت دانش‌بنیان شدن، استخراج شدند. رشد سریع تکنولوژی و کاربرد آن در زندگی روزمره نیاز به رشد عملکرد نوآورانه را موجب شده است. از اینرو ارتقای یادگیری در فعالیت‌های دانش‌بنیان به منظور ایجاد سازمان یادگیرنده و آماده‌سازی نسل جدید برای آینده‌ای نوین ضروری است و سیستم آموزش در کشور باید به دنبال دانش‌افزایی و تربیت مدیران در این حوزه باشد و نسل جدید را برای ادامه تحصیل و ورود به بازار کار آماده کند. در این زمینه، افزایش یادگیری فعال و خلاقانه ضرورت آموزش نوین را موجب شده و لازم است فراگیران با توانایی حل مسئله، انعطاف‌پذیری و کار تیمی را یاد بگیرند. لذا در عصر جدید، جامعه‌ای توانایی حل مسئله را خواهد داشت که این ظرفیت و توانمندی در اعضای آن جامعه به وجود آمده باشد و سیستم‌های آموزشی آن از این امکانات بهره ببرند.

### جدول ۲. تلخیص مقوله بندی محتوا مرتبط با ضرورت اجرای طرح

مقوله طبقه	زیر مقوله / زیر طبقه	برچسب / کد	جمالات کلیدی (مصاحبه، اسناد، مشاهده و مبانی نظری)
رشد سریع فناوری نوین	رشد عملکرد نوآورانه	توجه به رشد کارآفرینی	فعالیت‌های دانش بنیان به بروز بهتر استعدادهای کارآفرینی بیشتر موجب می‌گردد.
		رسیدن به سطح حداکثری توان علمی	حرکت به سوی جوامع فراصنعتی نیازمند تغییرات بنیادی در حوزه آموزش و پرورش است
	محیط فناورانه	اشاعه فناوری‌های نوین در سطح ملی و بین‌المللی	رهیاران آموزشی نتایج مثبت فعالیت‌های پژوهشی - آموزشی را در سطح گسترده در مدارس ترویج دهند
		نیاز به پایگاه داده‌ای برای دسترسی آسان‌تر به محتوا	فراهم بودن زمینه‌ها و امکانات فناوری اطلاعات در رهیاری فعالیت‌های دانش بنیان موثر است
ضرورت دانش‌افزایی	یادگیری شرکتی - فعال	هدفمندی	رهیاری فرایند جستجوی حس هدفمندی را پدیدار میکند.
		یادگیری مشارکتی	تکنیک رهیاری تمایل به ایجاد یادگیری مشترک را افزایش میدهد
		یادگیری خلاقانه بر اساس شواهد	تکنیک رهیاری فرصت‌های یادگیری تجربی و کاربردی را فراهم می‌کند.
	بهره‌وری در یادگیری	تقویت یادگیری‌های عمیق	تکنیک رهیاری، موجب ارتقای یادگیری سطحی به یادگیری عمیق میشود
		ارتقای سطح یادگیری	با حمایت رهیاران، احتمال رسیدن به دانش‌افزایی افزایش می‌یابد
		افزایش ظرفیت‌های وجودی و فکری	کوچینگ باعث میشود، دانش و تجربه درونی شده به اشتراک گذاشته و گسترش داده شود.
نیاز به آموزش نوین	افزایش میزان پیشرفت در فرایند آموزش	یادگیری مبتنی دانش	به کارگیری کوچینگ گروهی، بنیادهای فکری را برای رسیدن به دانش‌افزایی نزدیک میکند.
		افزایش بازده یادگیری	مهارت آموزشی از طریق کوچینگ، راهکار ارتقای بازده آموزشی است.
		نیاز به تکنولوژی آموزشی جدید	فناوری نوین موجب شده در امر آموزش به دنبال ایده‌های جدید با انعطاف‌پذیری و ابتکار باشیم.
ضرورت تفکر خلاق	نیاز به رشد منابع انسانی	ایجاد سازمان یادگیرنده	پیشرفت‌های علمی در نوع تفکرات و مهارت‌ها انتظارات جدیدی در سازمانهای آموزشی بوجود آورده است.
		تغییر در شیوه‌های سنی آموزش	با توجه به پیشرفت فناوری آموزشی نیاز به تغییر شیوه آموزش و یادگیری احساس میشود.
		ایجاد تفکر و یادگیری عمیق	تکنیک رهیاری می‌تواند اراده، مهارت، دانش و افزایش ظرفیت علمی را ایجاد کند.
		ارتقای رشد خلاقیت	تکنیک رهیاری باعث ایجاد ذهنیت باز و ارتقای توانایی حل مسئله میشود.
		ایجاد بارش فکری خلاقانه	تکنیک رهیاری ظرفیتهای فکری افراد را در تولیدات خلاقانه و رقابتی را افزایش میدهد.

سازمانها برای بقا در محیط پیچیده و پرچالش امروزی نیازمند نیروی انسانی توانمند و خلاق هستند.	رشد درون سازمانی و گسترش جهانی شدن
توانمندسازی شخصیت‌های علمی برای شرکت در فعالیتهای دانش بنیان ضروری است.	نیاز به توانمند سازی نیروی انسانی

بر اساس یافته‌های تحقیق، همانطوری که در جدول شماره ۳، نشان داده شده است؛ دو مقوله کلی: «شایستگی‌های رهبران و سازمان دانش بنیان» از تحلیل داده‌ها استخراج گردیده است. شایستگی رهبران آموزشی در سیستم آموزش و پرورش که در رأس آنها مدیران قرار دارند، شامل مقوله‌های: «شایستگی‌های نرم، نظیر ارتباط مؤثر و...» و «شایستگی‌های سخت، نظیر تخصص کاری و...» می‌باشد. ضمن آنکه مدارس و مراکز زیرمجموعه آموزش و پرورش باید دارای شایستگی‌هایی در جهت تولید ایده‌های خلاقانه و تربیت رهبران هموار کننده مسیر رسیدن به اهداف تولید ایده‌های خلاقانه و دانش بنیان مجهز شوند.

جدول ۳. تلخیص مقوله بندی محتوا مرتبط با شایستگی‌های سازمان

مقوله/طبقه	زیر مقوله/زیر طبقه	برچسب/کد	جملات کلیدی (مصاحبه، اسناد و مبانی نظری)
شایستگی‌ها و قابلیت‌های سازمان	مهارت‌های نرم رهبران	برقراری ارتباط مؤثر	رهبران آموزشی دارای توانایی تعامل اجتماعی، اعتمادسازی، مسئولیت پذیری و .. هستند.
		همکاری تیم محور و شبکه‌ای	رهبران می‌توانند خود را با محیط آموزشی نوین وفق دهند و با گروه‌های مختلف دانش‌آموزی همکاری پژوهشی داشته باشند.
		شناسایی و بهبود رفتارهای شایسته	از طریق تکنیک رهبری یا کوچینگ میتوان روی رفتارها، اعمال معلمان تأثیر مثبت بگذاریم.
	مهارت‌های سخت رهبران	تخصص کاری	رهبران در انجام فعالیت‌های پژوهشی از تکنیک‌های تخصصی در امر کوچ کردن استفاده می‌نمایند.
		مدیریت دانش	دانش‌های پنهانی وجود دارد که باید به دانش آشکار تبدیل شوند.
		سازمان خلاق	مدارس باید تولید گر دانش خلاقانه باشد.

یافته‌های تحقیق نشان داد که در مسیر انجام اقدامات موانعی نیز وجود دارد که این موانع شامل مقوله‌های: «وجود نگرش جزئی نگر و سنتی نسبت به امر آموزش نوین و عدم همراهی والدین، عدم تخصیص بودجه کافی و ضعف آیین‌نامه‌های اجرایی است که برای اجرای موفقیت‌آمیز طرح حاضر می‌بایست؛ اقدامات لازم برای رفع و یا کاهش این موارد در دستور کار قرار گیرد (جدول شماره ۴).

جدول ۴. تلخیص مقوله بندی محتوا مرتبط با موانع و چالش‌های اجرای طرح

مقوله/طبقه	زیر مقوله/زیر طبقه	برچسب/کد	جملات کلیدی (مصاحبه، مشاهده، اسناد و مبانی نظری)
موانع اجرایی	ضعف آیین‌نامه‌های اجرایی	فقدان آیین‌نامه‌های حمایتی	حمایت مستمر و جدی مسئولان بالادستی از فعالیتهای پژوهشی در حوزه آموزش و پرورش وجود ندارد.
		وجود موانع سازمانی	سازمان‌های حامی شرکت‌های دانش‌بنیان در تولیدات صنایع آموزشی مطابق با رسالت‌شان حرکت نمی‌کنند.
		عدم تخصیص بودجه کافی	پژوهش‌های مجهز در سطح شهر و کارگاه‌های آموزشی در انجام فعالیتهای دانش‌بنیان مدارس به اندازه کافی نیست.
	عدم تفکر استراتژیک و دوراندیشی	عدم حمایت والدین	همراهی کافی والدین در آسان‌سازی پروژه کوچینگ در ارائه فعالیتهای دانش بنیان وجود ندارد.
		دیدگاه جزئی نگر و سنتی	تردید در مورد اثربخشی و کاربرد اجرای طرح رهبری در توسعه فعالیتهای دانش بنیان مدارس وجود دارد.
	ترس از تکنولوژی و تغییرات جدید	بیشتر جامعه آموزشی ما عادت به روش‌های سنتی و کتاب محور دارند.	

همچنین مقوله‌های «فرهنگ سازی»، «ساختار سازمانی کارا»، «ارتقای کیفیت آموزش»، «حمایت از ایده‌پروری و طرح‌های نو»، «حمایت از تولیدات صنایع آموزش و پرورش»، «سرمایه‌گذاری در رشد تولیدات آموزش و پرورش» و «هوشمندسازی مدارس»، «توانمند سازی کارکنان»، «مدیریت بودجه» و «ارزیابی عملکرد» به عنوان راهبردهای لازم برای اجرای الگوی رهبری در سازمان آموزش و پرورش استخراج شدند. اولین گام مهمی که در راستای رهبری مدیران برای توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان در سازمان آموزش و پرورش باید انجام شود، فرهنگ‌سازی است که شامل زیرمقوله‌های: «توسعه پژوهش‌گرا، مطالعات آموزش و پرورش»، «فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش»، «الگوسازی و حمایت از مدارس نمونه و فرهنگ ترویج پژوهش در محل کار» است. همچنین بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌ها، ایجاد ساختار سازمانی کارا از دیگر اقدامات مهم و لازم در این زمینه است که شامل زیرمقوله‌های: «تدوین استراتژی‌های کلان و اجرای طرح‌های راهبردی توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان توسط مدیران و تدوین برنامه‌های گسترش دانش آفرینی و نوآوری» می‌باشد. از دیگر یافته‌های دیگر تحقیق، ارتقای کیفیت آموزش است که دارای شاخصه‌هایی همچون: «سازمان یادگیرنده و پرورش نوآوری»، «آموزش توسعه فردی»، «مدیریت تغییر و تحول سازمانی» و «بهره‌گیری از کوچ حرفه‌ای» می‌باشد. همچنین مقوله حمایت از ایده‌پروری و طرح‌های نو با شاخصه‌هایی: «رشد تولیدات صنایع آموزش و پرورش»، «نظام آموزشی خلاق» و «حمایت از صاحبان ایده» مورد شناسایی قرار گرفت. سرمایه‌گذاری در رشد تولیدات آموزش و پرورش نیز دارای شاخصه‌هایی همچون: «رشد و توسعه کارآفرینی» و «سرمایه‌گذاری در صنعت پژوهش‌های آموزش و پرورش» نیز است. توانمندسازی حرفه‌ای مدارس که از دیگر یافته‌های تحلیل داده‌ها در این تحقیق بوده است که دارای زیرمقوله‌های: «توسعه حرفه‌ای مدیران» و «افزایش بهره‌وری و کارآمدی سیستم آموزشی» می‌باشد و مقوله هوشمندسازی مدارس دارای شاخص «ساخت مدارس دانش‌بنیان» نیز می‌باشد. بر اساس نتایج تحلیل داده-

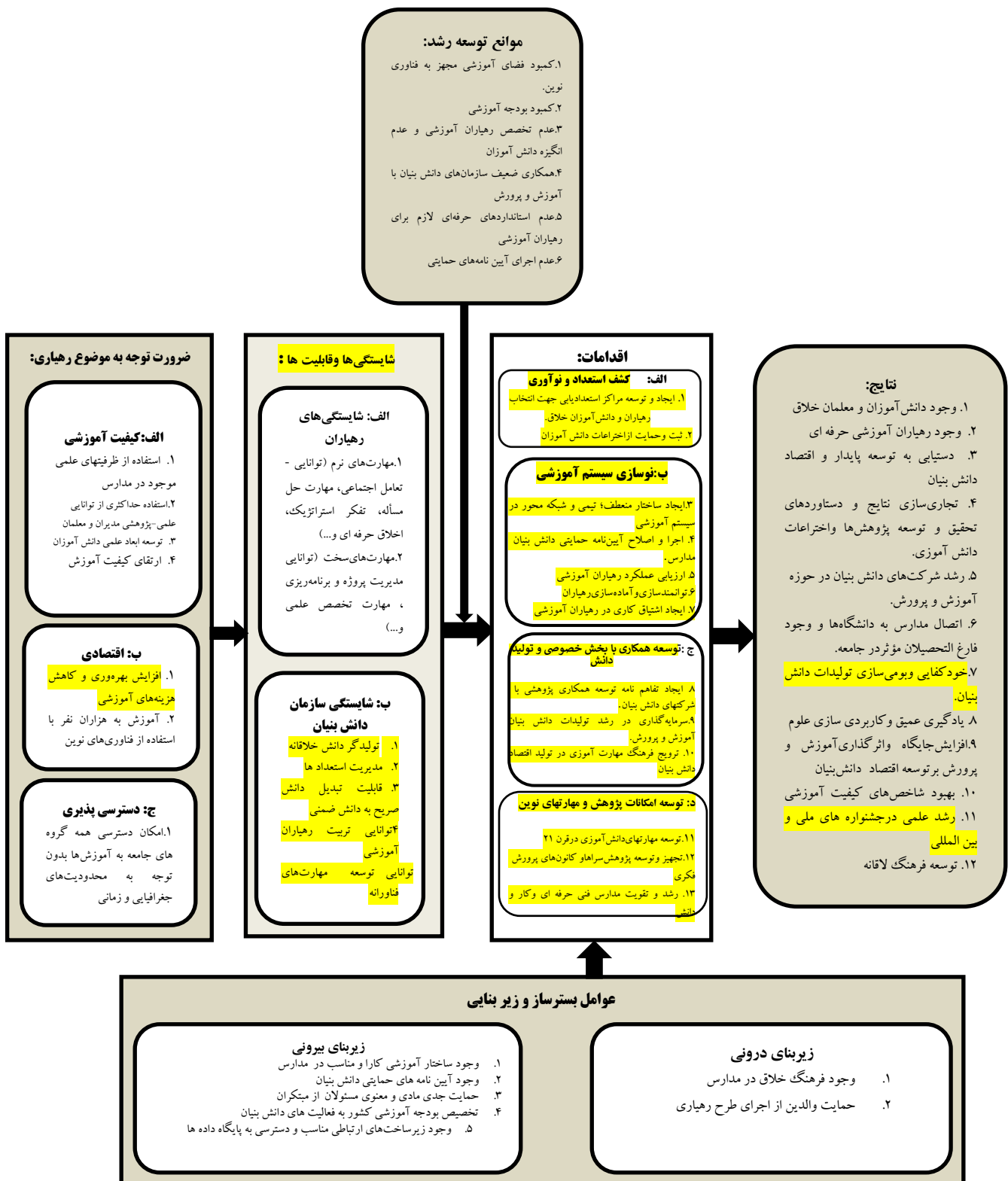
ها مدیریت بودجه که از یافته‌های تحقیق است شامل زیرمقوله‌های: «تخصیص بودجه آموزشی» است و مقوله ارزیابی عملکرد شامل شاخص‌هایی نظیر: «سنجش بهره‌وری عملکرد مدیران» و «ارزیابی اجرای برنامه» می‌باشد (جدول شماره ۵).

### جدول ۵. تلخیص مقوله بندی محتوا مرتبط با اقدامات اجرای طرح

مقوله/طبقه	زیر مقوله/زیر طبقه	برجسب/کد	جملات کلیدی (مصاحبه، مشاهده، اسناد و مبانی نظری)
فرهنگ سازی	ترویج الگوهای آموزشی مطلوب	توسعه پژوهشکده مطالعات آموزش و پرورش	باید تغییرات و مطالعات جدی در حوزه کوچینگ توسعه فعالیت‌های دانش بنیان ایجاد شود.
		فرهنگ به اشتراک گذاری دانش	نتایج طرح‌ها و توسعه پذیری پژوهشها بین مدارس و دانشگاه‌ها باید انتشار یابد.
		الگوسازی و حمایت از مدارس نمونه	الگوها و موفقیت‌های دیگر مدارس در این زمینه معرفی شود.
	تقویت ساختار فرهنگی	ترویج فرهنگ پژوهش در محل کار	فرهنگ‌سازی برای طرح رهبرانی فعالیت‌های پژوهشی در مدارس ایجاد گردد.
ساختار سازمانی کارا	سیستم آموزشی منعطف	نیروی انسانی منعطف	فراگیران انعطاف‌پذیر و تکنولوژی‌پذیر تربیت شود.
		رشد محیط پژوهشی در مدارس	همکاری‌های پژوهشی میان مدرسه‌ای و برون مدرسه‌ای تقویت شود.
		بستر مناسب برای طراحی محتوای درسی	نیاز به ساختاردهی درسی مناسب و کاربردی سازی محتوای درسی و هماهنگ‌سازی آنها با شیوه‌های جدید آموزشی احساس می‌شود.
	تدوین استراتژی های کلان	ایجاد تحولات سازمانی	چشم انداز و راهبردهای بلندمدت دانش بنیان سازی در آموزش و پرورش ایجاد شود.
		اولویت بندی راهبردهای پژوهشی	اولویت‌های پژوهشی دانش بنیان شدن سازمان آموزش و پرورش تعیین گردد.
		تدوین برنامه های گسترش دانش آفرینی و نوآوری	سیاستگذاری و برنامه‌ریزی صحیح در زمینه فعالیت‌های پروژه محور مدارس توسعه یابد.
	محیط سازمانی پویا	ایجاد انجمن های تخصصی دانش بنیان	انجمن های تخصصی در حمایت از فعالیت‌های دانش بنیان سازمان آموزش و پرورش ایجاد گردد.
		ارتباطات سازمانی موثر	هماهنگی و همکاری با سایر دست اندرکاران آموزشی در راستای اجرای کوچینگ با هدف توسعه فعالیت‌های دانش بنیان گسترش یابد.
		آموزش درون سازمانی	مدیران در خصوص اهمیت و نحوه انجام فعالیت‌های دانش بنیان آموزش ببینند.
		آموزش تلفیقی	شکل گیری نظام آموزشی یادگیرنده محور در کنار نظام آموزشی معلم محور صورت بگیرد.
ارتقای کیفیت آموزش	سازمان یادگیرنده و پرورش نوآوری	آماده سازی دانش آموزان	آموزش نوین از سوی رهبران برای پرورش تفکر خلاقانه امری کاربردی است.
		کاربردی سازی علوم	توسعه فناوری در حوزه آموزش و پرورش در زندگی کاربرد سازی شود.
		توسعه محیط یادگیری	از ابزارهای آموزش الکترونیکی (پلتفرم های LMS و برگزاری کلاس های مجازی و آنلاین) استفاده گردد
		یادگیری در حین کار	رهبرانی استراتژی مؤثر برای توسعه مداوم تکنیک یادگیری در معلمان است.
		مدیریت استعدادها	رهبران آموزشی هدایت فراگیران را برای کشف استعدادهایشان و همچنین بالا بردن نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعف به عهده دارند.
	بهره گیری از کوچ حرفه ای	حضور کوچ مجرب در مدرسه	آموزش و تربیت کوچ حرفه ای در مدارس الزامیست.
		ترکیب کوچ های خارجی و داخلی	همواره افرادی در داخل و یا خارج از محیط سازمان برای رهبری وجود دارند.
		مدیریت فضای آموزشی	رهبران آموزشی میتوانند محیط امن، قوی و مطمئن در فراگیران ایجاد نمایند.
		مدیریت روابط در آموزش	تکنیک کوچینگ یک رابطه حمایتی بین مدیر و اعضای تیم ایجاد میکند.
		تغییر در وضعیت فعلی برنامه های آموزشی	مدیران می‌توانند تکنیک‌های رهبرانی را از طریق مطالعات موردی، تمرین‌های آموزشی و کاربرد عملی فراگیرند و برای مدیریت تغییر آموزش ببینند.
تحول سازمانی	ایجاد برنامه های بهبود سازمانی	مدیران در نقش رهبران آموزشی به طرح پرسش، گوش دادن و بکارگیری ابزار های سنجش به همکاران خود کمک می‌کنند تا اهدافی را برای نیل به هدف مشخص کنند.	
	پرورش نسل خلاق در سطح کلان	شکل دهی به نسلی از دانش آموزان خلاق در راس کار قرار گیرد.	
	حمایت از مدارس خلاق	حمایت مادی و معنوی از ایده های خوب مربیان آموزشی و دانش آموزان انجام شود.	
حمایت از ایده پروری و طرح های نو	نظام آموزشی خلاق	حمایت از طرح های نوین دانش آموزی	اجرای پروژه های مشارکتی نوآورانه بین مدرسه ای تشویق شود.
		ایجاد و رشد دهکده خلاقیت	مراکز خلاقیت و ایده پروری در حوزه آموزش و پرورش توسعه یابد.
		ایجاد انجمن های پژوهشی شهری	ایجاد زمینه برای به کارگیری بنیه علمی مدارس و واحدهای پژوهشی در سطح جامعه و کمک به تجاری سازی ایده های آنان در لویط برنامه های آموزشی قرار گیرد.
	رشد تولیدات صنایع آموزش و پرورش	حرکت به سوی توسعه فردی	از فعالیت‌های دانش بنیان جهت توسعه و رشد ایده های فردی حمایت و پشتیبانی گردد.
		سازمان کارآفرینی	توسعه تولیدات دانش بنیان آموزش و پرورش جهت خودکفایی پایدار کشور خواهد شد.
		انگیزه بخشی به مربیان	به انگیزه بخشی مربیان برای همکاری و انتقال تجربه توجه شود.
	حمایت از صاحبان ایده	ارتقای جایگاه شغلی مربیان	انتساب امتیازاتی نظیر ارتقاء شغلی برای مدیران در نقش رهبران آموزشی لازم الاجراست.
		تشویق مشارکت کنندگان مؤثر و فعال	در حمایت از فعالیت‌های پژوهشی، از نوآوری‌ها و اکتشافات رهبران تشویق به عمل آید.
		ایجاد فرصت رشد تولیدات آموزشی	رهبران آموزشی مسیر تولید صنایع نوین آموزشی را با انجام فعالیت‌های دانش بنیان توسعه دهند.
	سرمايه گذاري در رشد توليدات آموزش و پرورش	رشد و توسعه کارآفرینی	توسعه اقتصادی کشور
حرکت به سمت تولیدات با ارزش افزوده			برای ارتقای کیفیت تولیدات داخلی آموزش و پرورش سیاستگذاری آموزشی ارتقا یابد.
سرمايه گذاري در صنعت پژوهش های آموزش و پرورش		توسعه ظرفیت دانشی سازمان	فعالیت‌های دانش بنیان از طریق توانمندسازی صنعت با استفاده از پلتفرم‌های دیجیتال توسعه یابد.
		ضرورت سرمايه گذاري در آموزش	برای رشد و کارآمدی مهارت‌های آموزشی سرمايه گذاري کلان ایجاد جدي شود.
توانمندسازي حرفه ای	توسعه حرفه ای مدیران	سرمايه گذاري در حوزه نرم افزار های آموزشی	کارخانه صنایع آموزشی باید در تولیدات دانش بنیان توسعه و تقویت گردد.
		شناسایی و بهبود رفتارهای شایسته	آموزش مستمر مربیان در تکنیک رهبرانی، موجب تسلط آنان به این حرفه میشود.
		توسعه مهارت‌های حرفه ای کارکنان	مدیران به عنوان رهبران آموزشی در زمینه توسعه مهارت‌ها تربیت شوند.
		ارائه برنامه های آموزشی و توانمندسازي	توسعه اقتصاد دانش بنیان برپایه توانمندی مدیران جوان، تحصیل کرده و خلاق در لویط قرار گیرد.

مدارس	افزایش بهره‌وری و کارآمدی سیستم آموزشی	استفاده از کارشناس‌های مجرب	از مسئولین ذی ربط برای حمایت از فعالیتهای دانش بنیان دعوت به عمل آید.
		وجود کارکنان دانشی	مدیران و دبیران در ترویج فعالیت‌های نوین پژوهشی، تکنیک رهیاری را یاد بگیرند.
		بهبود عملکرد	همکاری و انتقال تجربه‌های مفید پژوهشی میان مربیان آموزشی افزایش یابد.
		آگاه سازی	تهیه راهنماها و کیت‌های آموزشی برای توسعه کوچینگ در مدارس مفید است.
		آموزش و پرورش خلاق	اختیارات مدارس در تدوین و استفاده از محتوای آموزشی نوین افزایش یابد.
		تدوین استراتژی آموزشی نوین	مدیران آموزش و پرورش باید بتوانند مدارس کوچی را خلق کنند.
هوشمند سازی مدارس	ساخت مدارس دانش بنیان	آماده سازی مدارس جهت فعالیت دانش بنیان	پژوهش سراهای دانش آموزی در سطح شهر برای ترویج فعالیتهای دانش بنیان فعال سازی شوند.
		فعال سازی پایگاه داده مدارس	مدارس به پایگاه داده آنلاین برای ذخیره‌سازی و دسترسی به اطلاعات پژوهشی مجهز گردند.
		تجهیز امکانات مدارس به فناوری روز	تجهیز آزمایشگاه‌ها به ابزار و کارگاه‌ها به فناوری نوین الزامیست.
مدیریت بودجه	تخصیص بودجه آموزشی	اختصاص بودجه برای اجرای رهیاری	تخصیص بودجه مناسب برای پیاده سازی طرح کوچینگ الزامیست.
		تأمین بودجه برای طرح‌های دانش بنیان	منابع مالی در راستای تجهیزات الکترونیک و فناوری در مدارس تأمین گردد.
ارزیابی عملکرد	سنجش بهره‌وری عملکرد مدیران	راهنمایی مستمر و شناسایی نیازها	جهت بهبود عملکرد به اصلاح معایب و راهنمایی عملکرد رهبران پرداخته شود.
		ارزیابی پیشرفت فراگیران	در فرایند کوچینگ نظارت به صورت مستمر و با تأکید بر یادگیری صورت بگیرد.
	ارزیابی اجرای برنامه	سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی	ارزیابی دانش آموخته‌شده دانش‌آموزان در حوزه فعالیتهای دانش بنیان باید صورت گیرد.
		ارزیابی و بازخورد منظم	رهبران آموزشی، زمان بندی، مسئولیت پذیری و تعهد و گزارش دهی منظم را ارائه دهند.

نهایتاً برای رسیدن به اهداف همسو با دانش بنیان شدن سازمان آموزش و پرورش، نیازمند جهت‌گیری کلی و ترسیم هویت سازمان هستیم. بر اساس مدل حاصل از تحلیل داده‌ها عواملی همچون «کیفیت‌بخشی، اقتصادی و دسترس‌پذیری» ضرورت نیاز سازمان آموزش و پرورش به دانش بنیان شدن را نشان می‌دهد. این موارد از شاخصه‌هایی نظیر: «ارتقای کیفیت آموزش و افزایش بهره‌وری و کاهش هزینه‌های آموزشی»، «استفاده حداکثری از ظرفیتهای علمی مدیران و معلمان»، «توسعه مهارت‌های رهیاری مدیران و تأثیر کارکردهای رهبری مدیران بر مهارت‌افزایی معلمان» و «توسعه ابعاد علمی دانش‌آموزان و بهبود سیستم یاددهی» تشکیل شده است. شایستگی‌ها و قابلیت‌ها برای رهبران و نیز سازمان آموزش و پرورش به عنوان یکی دیگر از اجزای مدل که شامل «شایستگی‌های رهبران و سازمان دانش بنیان» بوده در تحلیل داده‌ها استخراج گردید. همچنین، از جمله اقدامات لازم برای اجرای مدل از جمله «ایجاد و توسعه مراکز استعدادیابی به جهت انتخاب رهبران و دانش‌آموزان خلاق»، «اجرا و اصلاح آیین‌نامه حمایتی دانش‌بنیان مدارس»، «ایجاد ساختار منعطف، تیمی و شبکه محور در سیستم آموزشی»، «ایجاد تفاهم‌نامه توسعه همکاری پژوهشی با شرکت‌های دانش‌بنیان»، «تقویت استانداردهای حرفه‌ای رهیاری در مدیران و توانمندسازی و آماده سازی آنان به عنوان رهبران آموزشی»، «ایجاد اشتیاق کاری در رهبران»، «ترویج فرهنگ مهارت‌آموزی در تولید اقتصاد دانش‌بنیان»، «سرمایه‌گذاری در رشد تولیدات دانش‌بنیان آموزش و پرورش به جهت توسعه کارآفرینی»، «مجهز کردن و توسعه پژوهش‌سراها و کانون‌های پرورش فکری»، «ثبت و حمایت از اختراعات دانش‌آموزان»، «رشد و تقویت مدارس فنی حرفه‌ای و کار و دانش» و «ارزیابی عملکرد رهبران آموزشی» مورد شناسایی قرار گرفت. در اجرای مدل حاضر، عوامل بسترساز و زیر بنایی درونی نقش مهمی ایفا کردند که شامل «وجود فرهنگ خلاق در مدارس» و «حمایت والدین از اجرای طرح رهیاری» و عوامل بسترساز و زیر بنایی بیرونی همچون «وجود ساختار آموزشی کارا و مناسب در مدارس به جهت افزایش اثر بخشی سازمان آموزش و پرورش در با رابطه رفتارهای نوآورانه»، «وجود آیین‌نامه‌های حمایتی دانش‌بنیان» و «حمایت جدی مادی و معنوی مسئولان از مبتکران»، «تخصیص بودجه آموزشی کشور به فعالیتهای دانش‌بنیان» و «وجود زیرساخت‌های ارتباطی مناسب و دسترسی به پایگاه داده‌ها» نیز بوده است. البته برای اجرای اقدامات لازم جهت اجرای مدل مورد نظر در این تحقیق، موانع توسعه رشد نظیر: «کمبود فضای آموزشی مجهز به فناوری نوین»، «کمبود بودجه آموزشی»، «عدم انگیزه رهبران آموزشی و دانش‌آموزان»، «همکاری ضعیف سازمان‌های دانش‌بنیان با آموزش و پرورش»، «عدم استانداردهای حرفه‌ای برای رهبران آموزشی» و عدم اجرای آیین‌نامه‌های حمایتی نیز وجود دارد که راهبردهای لازم برای رفع آنها باید تعبیه شود. حال اگر اقدامات مطرح شده در سیستم آموزشی ما به درستی انجام شود، بدون شک پیامدهای مطلوبی نظیر؛ وجود مدیران متخصص و حرفه‌ای در مقام رهیاری و همچنین دانش‌آموزان و معلمان خلاق نیز خواهیم داشت. پیامدهایی نظیر «تجاری‌سازی نتایج تحقیق و توسعه پژوهش‌ها و اختراعات دانش‌آموزی»، «تأسیس و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان در حوزه آموزش و پرورش»، «اتصال مدارس به دانشگاه‌ها و وجود فارغ التحصیلان مؤثر در جامعه»، «رسیدن به سوی خودکفایی علمی»، «یادگیری عمیق و کاربردی سازی علوم»، «افزایش جایگاه و اثرگذاری آموزش و پرورش بر توسعه اقتصاد دانش‌بنیان»، «بهبود شاخص‌های کیفیت آموزشی مانند موفقیت دانش‌آموزان در جشنواره‌های ملی و بین‌المللی» و «توسعه فرهنگ دانش‌بنیان سازی» از نتایج احتمالی حاصل از انجام اقدامات توسط مشارکت‌کنندگان در تحقیق مطرح شده است.



شکل ۲. مدل استخراج شده از یافته‌های پژوهش حاصل از تحلیل یافته‌ها

## نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل رهبری مدیران مبتنی بر بهره‌وری و توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان در سازمان آموزش و پرورش استان گیلان انجام شد. به جهت یافتن دلایلی مبنی بر حرکت سازمان آموزش و پرورش به سوی دانش بنیان شدن، یافته‌ها نشان داده است که ارتقای کیفیت آموزش، انجام فعالیت‌های دانش‌بنیان و ایجاد فرصت‌های کارآفرینی در مدارس بویژه مقطع دبیرستان که باعث افزایش توان اقتصادی نیز می‌شود، بیش از پیش مورد نیاز می‌باشد. اشخاص کارآفرین علاوه بر اینکه قادرند به موفقیت‌های بزرگ و منافع شخصی دست یابند، می‌توانند منشأ تحولات بزرگی در حوزه‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی کشورگردند (بابایی، ۱۴۰۲). در تأیید نتایج حاضر، سلیمانی و همکاران (۱۳۹۷) بیان می‌کنند؛ آموزش و پرورش به عنوان کلیدی‌ترین نهاد آموزشی باید به عنوان پیشران جامعه دانش بنیان در دستیابی به توسعه همه جانبه کشورها بتواند همواره لزوم توجه به مدیران به مثابه رهبران آموزش را برای هدایت جامعه هدف برای شکوفایی استعدادها را در رأس کار قرار دهد. همچنین، نتایج تحقیقات در پژوهش حاضر نشان داد؛ چشم‌انداز سازمان آموزش و پرورش باید آماده‌سازی نسل جوان برای تحصیلات عالی با رویکرد دانش‌محور باشد. از آنجا که مأموریت اصلی سازمان در این طرح، تربیت نسلی دانش‌بنیان و انعطاف پذیر با تکیه بر آموزش‌های نوین است؛ محققان ادغام مهارت‌های نرم و سخت را برای توسعه شایستگی‌های رهبران در ارتقای فعالیت‌های دانش‌بنیان الزامی دانستند. همسو با نتایج به دست آمده، عابدینی و همکاران (۱۳۹۹) اظهار می‌کنند، مهارت‌های نرم از جمله: خود کارآمدی، التزام کاری، اخلاق کاری و روحیه پژوهندگی و همچنین نگرش کارآفرینی و آینده‌نگری همگی جزء قابلیت‌های رهبران هستند. همچنین تفکر انتقادی و مهارت‌های حل مسأله، کار تیمی، یادگیری مادام‌العمر و مهارت مدیریت اطلاعات، مهارت‌های کارآفرینی، اخلاق، مهارت‌های رهبری و مدیریت روابط، هوش بین فردی و مدیریت زمان از دیگر مهارت‌ها و شایستگی‌های نرم رهبران نیز هستند. در این راستا (استرنگ، ۲۰۲۲) و محمد همکاران (۲۰۲۳) از جمله مهارت‌ها و شایستگی‌های سخت رهبران را نیز شامل تحصیل، تجربه، دانش و سطح تخصص افراد دانسته‌اند. طبق یافته‌های بدست آمده، فرهنگ‌سازی در راستای توسعه پژوهش باید از آموزش و پرورش هر کشور شروع شود. در تأیید نتیجه مذکور، نیازی و همکاران (۱۴۰۱) بیان می‌کنند، از اولین اقدامات در حوزه توسعه پژوهش، ترویج و الگوسازی و درونی کردن فرهنگ پژوهش در سازمان آموزش و پرورش می‌باشد. البته زمانی این فرهنگ‌سازی موجب تغییر عملکردها می‌شود که ساختار سازمانی به خوبی شکل گرفته باشد. آموزش از طریق رویکردهای نوین و همچنین آموزش مهارت محور به عنوان یکی از راهکارهای اصلی رشد و توسعه تولید دانش - بنیان از جمله وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی بوده و باید همواره در تدوین برنامه‌های توسعه یا تغییرات سازمانی به عنوان عامل مهم مورد توجه قرار گیرد (میرحسینی، ۱۴۰۲). در حمایت از نتایج یافته‌های تحقیق، دشتی رحمت آبادی و جلالیان (۱۳۹۳) بیان می‌کنند، سازمان‌های آموزشی می‌بایست با شیوه رهبری مدیران جهت همگامی با تغییرات و افزایش قدرت یادگیری سازمان آشنا شده، پارا فراتر نهاده و آن را در فرهنگ خود نهادینه سازند. تحقیق حاضر، سایر اقدامات جهت نیل به اجرای طرح را از جمله توانمندسازی حرفه‌ای مدارس و هوشمندسازی، حمایت از ایده پروری و طرح‌های نو و صاحبان ایده نیز شناسایی کرده است. در تأیید نتایج یافته‌های این تحقیق، فاضلی و احمدی (۱۴۰۱) اظهار می‌کنند؛ از آنجا که فنون و طرح‌های جدید ارتقای بهره‌وری نمی‌توانند بدون نیروی آموزش دیده، ایجاد و بکار گرفته شوند، لذا برای زمینه‌سازی ورود نظام آموزش نوین در ایران، شرط لازم برای توسعه‌یافتگی کشور، تربیت نیروی انسانی متخصص به عنوان رهبران یا کوچ‌های آموزشی مطابق با استانداردهای جهانی و ورود به عرصه رقابت بین‌المللی جهت ارائه خدمات آموزشی، پژوهشی و ارتقای شاخص‌های علمی آموزش و پرورش و توسعه مرزهای دانش که مهم‌ترین موضوع در توسعه اقتصادی کشور محسوب می‌شود، می‌باشد. در این راستا برای پرورش تفکرات مبتکرانه دانش‌آموزان، خلق سازمان کارآفرین است که در این زمینه باید ساختار سازمانی به روز شده‌ای را طراحی کنیم. در این نوع سازمان‌ها، می‌توانیم افراد غیرکارآفرین ولی دارای توان بالقوه را به صورتی خلاق تربیت نماییم. فرایند آموزش در این نوع سازمان‌ها منعطف و کارا همراه با هدف توسعه دانش، مهارت، نگرش و ایده پردازی و پرورش تفکر انتقادی، مهارت حل مسأله است که در قالب فرایند رهبری هدایت می‌شوند. همچنین مطالعات زرقي و حسینی جنبذی (۱۴۰۱) و گوگوانی (۱۴۰۱) نشان داده است که با توجه به وقوع انقلاب اطلاعاتی و

توسعه دانش در باب فناوری و تغییر جوامع از نظام آموزش سنتی به مدرن و بهره‌مندی از شرایط نوین ارتباطی نیازمند حرکت جهانی برای تغییر ساختار آموزشی و ایجاد استفاده از ابزارهای آموزشی مدرن در مدارس هستیم. ضمن اینکه باید تغییرات و برنامه‌ریزی‌های خاصی در نگرش و محتوای کتب درسی نسبت به فناوری خلاقانه و خودباوری دانش‌آموزان ایجاد کنیم. تأسیس مدارس هوشمند و دانش‌بنیان و تجهیز کارگاه‌های فناوری و پژوهش‌سراهای دانش‌آموزی به عنوان مکانی برای یادگیری اثر بخش با استفاده از آخرین تکنولوژی‌های روز دنیا در بخش‌های (سلول‌های بنیادی، هوا و فضا، علوم آزمایشگاهی و...) از دیگر راهبردهای لازم در این زمینه است. علاوه بر این موارد، باید در زمینه انجام فعالیت‌های دانش‌بنیان به دنبال تقویت تفاهم‌های همکاری سازمان آموزش و پرورش با سازمان‌های متبوعه از جمله پارک‌های علم و فناوری و کانون پرورش کودکان و نوجوانان و شرکت‌های دانش‌بنیان و... باشیم. همچنین، از آنجا که طبق نظریه سرمایه انسانی، سازمان مدرسه و نظام اقتصادی، فرصت‌هایی خوبی برای رشد افراد ارائه می‌دهند، در اینجا کسب دانش و مهارت از طریق آموزش و پرورش نباید به عنوان مصرف یا هزینه برای دولت‌ها تلقی شود، بلکه نوعی سرمایه‌گذاری است که بازده آن در بلندمدت به دست می‌آید (عربی و همکاران، ۱۳۹۴). لذا سرمایه‌گذاری و حمایت از صنایع آموزشی نوین آموزش و پرورش که محصولات آن باید شامل فعالیت‌های دانش‌بنیان و نوآوری‌ها و ابداعات دانش‌آموزان و معلمان مبتکر باشد، می‌بایست در دستور کار سازمان قرار گیرد. در نهایت، براساس یافته‌های تحقیق، ابعاد و مؤلفه‌های مدل تحقیق حاضر نیز استخراج شد. نتایج یافته‌ها نشان داد، برای رشد اقتصاد دانش‌بنیان، آموزش فعالیت‌ها در این حوزه باید از مدارس آغاز شود و در رأس نظام تربیتی آن، مدیران باید دریابند که چگونه می‌توانند عملکرد کاری مدارس را در ارتباط با فرایندهای اصولی کارهایشان ایجاد کنند یا در آن سهمیم شوند. بر اساس یافته‌های به دست آمده از تحقیق، اولین جزء از مدل پژوهش حاضر، دلایل توجه به موضوع رهبری و استفاده از پتانسیل نیروی انسانی بوده است که در این زمینه لازم است با شکل‌گیری و استفاده حداکثری از ظرفیت سازمان آموزش و پرورش و برنامه‌ریزی اصولی و همچنین اتخاذ سیاست‌های مرتبط با امر توانمندسازی و توسعه پژوهش در نظام آموزشی، بهره‌وری فعالیت‌های دانش‌بنیان در جهت مطلوب و توسعه اقتصادی را در کشور افزایش دهیم. یافته‌های بازبینی و مرتضوی امامی (۱۴۰۱) در حمایت از نتایج مذکور اینطور نشان داد؛ تکنیک رهبری به عنوان یکی از مهم‌ترین تحولات در رهبری و اقدامات روانشناختی در ۳۰ سال گذشته بوده و به این منظور طراحی شده است تا مربیانی را پرورش دهد که بتوانند به رشد و توسعه افراد و رسیدن به منطبق عملی و کاربردی در تدریس کمک کنند. دومین جزء از مدل حاضر این است که مدیران باید طوری پرورش یابند که رهبران توانمند و شایسته برای سازمان خود باشند. در واقع، باید ابتدا شایستگی‌ها و مهارت‌های نرم و سخت آنها شناسایی شود و سپس بر توسعه آنان در حوزه فعالیت‌های دانش‌بنیان تمرکز گردد (تقوا و همکاران، ۱۴۰۰). بر اساس مطالعات اللہیاری و همکاران (۱۳۹۶) که دال بر تقویت یافته‌های تحقیق حاضر است، شایستگی‌ها و قابلیت‌ها و عوامل متشکله آنها پیش شرط لازم و اساسی برای برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی هستند و اعتقاد دارند شایستگی‌های سازمانی سرمایه‌های معنوی سازمان هستند که عامل مهمی در رسیدن به تولیدات خلاقانه می‌باشند و در واقع توجه زیاد به رویکرد شایستگی‌ها نشأت گرفته از نقش آنان در توانمندی‌های سازمان‌ها است. سازمان‌های موفق و اثربخش مزیت رقابتی خود را با توسعه شایستگی‌های سازمان ایجاد و حفظ می‌کنند و ارتقاء می‌بخشند. رهبران آموزشی حرفه‌ای با تخصص‌های علمی و عملی خویش، فرصت به اشتراک‌گذاری تجربیات و دانش مدرسان را فراهم می‌کنند که می‌توانند به توسعه روش‌های آموزشی دانش‌بنیان کمک کنند (شایستگی‌های سخت). همچنین، آنها با نوآوری و خلاقیت و برقراری ارتباط مؤثر، قدرت تعاملات اجتماعی را تقویت می‌کنند (شایستگی‌های نرم). آنها با اشتراک‌گذاری تجربیات با مدارس دیگر، روش‌های جدید و نوآورانه‌تری را برای توسعه مهارت‌های دانش‌بنیان در دانش‌آموزان پیدا می‌کنند. این اقدام باعث ایجاد روحیه مشارکت و همکاری می‌شود که از شایستگی‌های مهم سازمان دانش‌بنیان است. انجام اقدامات لازم، سومین جزء از مدل پژوهش حاضر است. البته در مسیر انجام تحقیق یکسری موانع اجرایی (چهارمین جزء مدل تحقیق) وجود دارد که می‌بایست از طریق تدوین راهبردهایی لازم این موانع مرتفع گردد. یافته‌ها نشان داد، ایجاد تغییرات ساختاری لازم در نظام آموزشی و تقویت سیستم آموزشی کشور باید به جهت ترویج نظام آموزشی خلاق تدوین شود. البته توانمندسازی نیروی انسانی بویژه مدیران با هدف تربیت نیروی انسانی متخصص به عنوان رهبران آموزشی از طریق آموزش و با برگزاری دوره‌های تخصصی از جمله اقداماتی است که باید در دستور کار قرار گیرد. معظم باباشیخعلی و همکاران (۱۳۹۳) در تأیید یافته‌های تحقیق حاضر آورده‌اند؛ سرمایه انسانی در سازمان‌ها با دانش و نگرش مناسب و نیز با گذراندن دوره‌های آموزش تخصصی، سرمایه ساختاری با استراتژی پویا و طراحی ساختار سازمانی منعطف، سرمایه رابط‌های با ایجاد روابط مطلوب با مؤسسات و مراکز داخلی و خارجی در ایجاد زمینه ظهور نوآوری سازمانی و حرکت به سمت دانش‌بنیان شدن نقش مهمی دارند. همسو با نتایج به دست آمده، بازبینی و مرتضوی امامی (۱۴۰۱) دریافته‌اند؛ تکنیک رهبری، در طیف وسیعی از زمینه‌های

آموزشی برای اهداف مختلف مورد استفاده قرار گرفته است که شامل: ۱. آموزش اولیه معلمان توسط رهبران (مدیران) که از کوچینگ به عنوان بخشی کلیدی از فرایند آموزش استفاده می‌کنند ۲. آماده سازی معلمان و ادامه پیشرفت حرفه‌ای آنان برای اجرای برنامه‌های رهبری که از کوچینگ برای توسعه خاص دانش‌آموزان در سطح بالاتر استفاده می‌کنند همچنین، حمایت مستمر مسئولان ذی‌ربط از مدیران به عنوان رهبران و صاحبان ایده فعالیت‌های دانش‌بنیان و حمایت از تولیدات صنایع آموزش و پرورش و همچنین نظارت بر اجرا و ارزیابی عملکرد مدارس و اقدامات اصلاحی رهبری مدیران که همگی از جمله مواردی است که می‌تواند توسعه دانش‌بنیان شدن را در حوزه آموزشی تسهیل نماید. به علاوه، در طراحی این مدل، تأمین و اختصاص منابع مالی و فناوری مورد نیاز پروژه‌های دانش‌بنیان، این استراتژی را عملی‌تر می‌سازد. البته باید سیستم پایش را به منظور ارزیابی دانش‌آموخته‌ها و میزان پذیرش جامعه به اجرا گذاریم. عوامل زمینه‌ای و بستر ساز درونی و بیرونی به عنوان پنجمین جزء از مدل حاضر است. عوامل بسترساز بیرونی، وجود ساختار آموزشی کارا و مناسب در مدارس و وجود آیین‌نامه حمایتی سازمان آموزش و پرورش از فعالیت‌های دانش‌بنیان تصویب شده است که باید بر اساس سند تحول بنیادین با ایجاد فرصت‌های لازم برای پژوهش، یادگیری مستمر علمی و اختصاص اعتبارات لازم شرایط را برای فعالیت‌های پژوهشی معلمان و دانش‌آموزان فراهم آورده شود. در زمینه عوامل بسترساز درونی از آنجا که پرورش معلمان و دانش‌آموزان پژوهنده مهمترین رسالت نظام آموزشی است و نگاه تحول‌گرایانه برای این سازمان یک عامل مهم است؛ شروع آن باید از حوزه تحقیق و پژوهش باشد. بر اساس نتایج مطالعات محققان، از آنجا که توسعه سرمایه‌گذاری آموزشی در کشورهای در حال توسعه از جمله ایران، ضعیف‌تر از کشورهای توسعه یافته است و در این زمینه بودجه بندی کافی بدان تخصیص نیافته است می‌بایست بودجه آموزشی کشور بیش از آن چیزی که هست، افزایش یابد (رنجه، ۱۴۰۱). همچنین از آنجا که مسیر توسعه کشور عموماً از درگاه پژوهش می‌گذرد، بهترین حالت این است که نهادینه کردن فرهنگ پژوهش و فعالیت‌های نوآورانه در جامعه از مدارس آغاز شود؛ البته در این زمینه بدون حمایت والدین نمیتوان گام‌های موفقیت آمیزی برداشت. به علاوه، باید آیین‌نامه‌های حمایتی دانش‌بنیان از سوی سازمان آموزش و پرورش بصورت مجدانه و رسمی اجرا شوند تا سرمایه‌های انسانی و فکری زیادی موجود شکوفا شود. البته در این مسیر لازم است، عملکرد مدیران مورد ارزیابی جدی قرار گیرد تا از این طریق میزان دستیابی به اهداف و بهبود مستمر عملکرد، میزان ترغیب به رهبری و استاد-شاگردی در سازمان و نقاط ضعف و قوت آنها نیز شناسایی شود (میراحمدی و همکاران، ۱۴۰۱). در نهایت ششمین و آخرین جزء از مدل پژوهش حاضر که نتیجه کلی اجرای مدل را پیش‌بینی می‌کند؛ شامل وجود مدیران به عنوان رهبران آموزشی؛ دانش‌آموزان و معلمان خلاق در کشور؛ تجاری سازی نتایج پژوهش‌ها و اختراعات دانش‌آموزی و در نهایت دستیابی به توسعه پایدار و اقتصاد دانش بنیان و رسیدن به سوی خودکفایی سازمان آموزش و پرورش است. با توجه به وجود مراکز نظیر شرکت صنایع آموزشی و انتشارات مدرسه که قدمت آنها به بیش از نیم قرن رسیده، لیکن به دلیل عدم توجه در طول سه دهه مورد غفلت واقع شده و عملاً خروجی تولیدات نوآورانه آن به صفر رسیده است و نیز ایجاد فرصت در دانشگاه‌های فرهنگیان که تحت نظر سازمان آموزش و پرورش بوده و بر اساس سیاست‌های اخیر به آن توجه ویژه ای شده است، لازم است عوامل ساختاری و اجرایی به نحوی طراحی و عملی گردند که فرایند تبدیل ایده به تولیدات دانش بنیان از طریق ارتباط مدارس با مراکز ذکر شده ایجاد گردد و امکان همکاری، تبادل دانش و مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری را فراهم کنند. بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر، عواملی نظیر ساختار آموزشی کارا با شاخصه‌هایی همچون سیستم آموزشی منعطف، محیط سازمانی پویا و تدوین استراتژی‌های کلان در راستای دانش بنیان شدن سازمان آموزش و پرورش بسیار مؤثر هستند و سایر عوامل نظیر مدیریت دانش در سازمان، مدیریت بودجه، استفاده از فناوری‌های نوین در مدارس و توانمندسازی رهبران و ارزیابی عملکرد از جمله اقدامات و عوامل زیرساختی مهم در اجرای طرح هستند. اگر اقدامات لازم در مراحل اجرا به درستی انجام شود و موانع موجود برطرف گردد، می‌توان شاهد بهبود شاخص‌های کیفیت آموزشی مانند موفقیت دانش‌آموزان در جشنواره‌های ملی و بین‌المللی، توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان در حوزه آموزش و پرورش و اتصال مدارس به دانشگاه‌ها و وجود فارغ التحصیلان مؤثر در جامعه باشیم. از آنجا که فقدان یک الگوی جامع و علمی یکی از چالش‌های کلیدی پیش‌روی پرورش مدیران در توسعه و ارتقای فعالیت‌های دانش‌بنیان محسوب می‌شود، اگر مدل طراحی شده در پژوهش حاضر، میان‌نخبگان و سیاستگذاران کشور مورد حمایت جدی قرار گیرد و به مرحله پیاده سازی (اجرا) برسد، قطعاً منجر به دانش‌بنیان شدن سازمان آموزش و پرورش و توسعه ساخت نظام آموزشی جدید و کاربردی‌تر در ایران خواهد شد.

#### پیشنهادات

به منظور تقویت و گسترش موضوع پژوهش پیشنهادات ذیل جهت پژوهش‌های بعدی ارائه می‌شود:

۱. بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری در سازمان‌های آموزش و پرورش و تحلیل ارتباط آنها با انواع مدل‌های رهبری می‌تواند به شناخت بهتر عوامل کلیدی و ارائه راهکارهای مبتنی بر این عوامل برای بهبود بهره‌وری کمک کند.



۲. استفاده از روش‌های نوین اندازه‌گیری عملکرد مدیران و کارکنان در زمینه بهره‌وری و توسعه فعالیت‌های دانش‌بنیان، مانند سیستم‌های ارزیابی ۳۶۰ درجه و بازخورد چندجانبه، می‌تواند به شناخت عوامل مؤثر و ارائه توصیه‌های مبتنی بر داده‌ها مفید باشد.
۳. تشکیل گروه‌های کاری برای اعتبارسنجی و انتقال تجربیات مدیران در زمینه فعالیت‌های دانش‌بنیان، از طریق نشر مقالات، ارائه سخنرانی‌ها، و تبادل دانش و تجربیات در دوره‌ها و همایش‌های مختلف.

## References

## منابع

- Abbas Zadegan.,M & Fatovat.A.M(۲۰۰۵). *Application of reliability and validity in research*, Publisher: Cultural Research Office. [In Persian].
- Abedini, H., Rahnavard, F., & Ghahremani Gelozan, A. A. (2022). Designing the professional competencies model of knowledge workers in the public sector knowledge-based organizations. *Journal of Human Resource Management, 11*(4), 1-24. [In Persian].
- Abu Talebi, M. (2019). Investigating the obstacles and challenges of research in the education system and the role of research in the improvement and development of the country's education system, *Afaq Human Sciences, 4*(41), 67-84.[In Persian].
- Al Hilali, K. S., Al Mughairi, B. M., Kian, M. W., & Karim, A. M. (2020). Coaching and mentoring. Concepts and practices in development of competencies: A theoretical perspective. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 10*(1), 41-54.
- Allan, P. (2007). The benefits and impacts of a coaching and mentoring programme for teaching staff in secondary school. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*.
- Allahyari, R., Abolghasemi, M., & Ghahremani, M. (2018). Detecting and Identifying Dimensions and Components Competency Model of Science and Technology Parks Iran's Managers, With Use Structural Equation Modeling. *Journal of Management and Planning In Educational System, 11*(1), 59-82. [In Persian].
- Ansari, A. (2016). Resilient economy in public education: policy evaluation: action plan. *Basij Strategic Studies, 19*(70), 159-188. [In Persian]
- Arabi., P, Qashqaei., Reihaneh & Rabhani Farhoudi., A. (2014). Economic development of education with emphasis on the fundamental transformation document of Iran's education, *the 6th international conference on economics, management and engineering sciences*. [In Persian].
- Babajani Volukla., F & Musta Beglu, R. (2021) Coaching and mentoring and consulting in the field of education, the first international conference of educational sciences, *psychology and humanities*. [persian].
- Babai Shoemaker, M. (2023). New approaches to teaching entrepreneurial skills in empowering school students, *the second national conference on family and school studies*, Bandar Abbas. [persian].
- Bazoobandi, M. H., & Mortazavi Emami, A. A. (2022). Design and validation of the coaching model and its effectiveness on the teachers' perception of fear of teaching. *Research in Teacher Education (RTE), 5*(3), 114-89. [In Persian].
- Brown, K., Davis, M., Elrod, C., Hill, E., & Jordan, D. D. (2020). Coaching initiative for beginning teachers (BT): lessons learned from one district's BT support program. *Journal of Organizational & Educational Leadership, 6*(2), 2
- Chenari, Z., Rezaei Zadeh, M., Mohammadi Elyasi, G., & Bandali, B. (2021). Identifying and explaining ways to improve the coaching process in managing organizational talent. *Career and Organizational Counseling, 12*(45), 177-200. [In Persian].
- Dastgerdi, M., Mohammadi, M., Yaghoubi, N. R., & Mahmoodzadeh, M. (2021). Designing an Organizational Coaching Model in the Iranian Public Organizations Using a Grounded Theory Approach. *Organizational Culture Management, 19*(3), 529-550. [In Persian].
- Dashti rahmatabadi, M., Jalalian N.(2016). The study of relationship between coach-oriented management style and organizational agility in Shahid Sadoughi University of Medical Sciences. *Tolooebehdasht* , 15 (4),44-54
- Diermann, I. (2021). *What Do Coaches Actually Do? A Context-Sensitive Approach to Workplace Coaching* (Doctoral dissertation).
- Earl, M. (2019). The role of coaching in primary school teachers' improved practice (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).
- Elahi, Tubi. (2022). Knowledge-based schools and economy, *23rd international conference on modern*. [In Persian]
- Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal, 5*(6), 00149.
- Fazel, P. (2013). Teacher-coach-student coaching model: A vehicle to improve efficiency of adult institution. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 97*, 384-391.
- Fazli., M & Ahmadi., M. (2022). Educational system of schools and strengthening students' entrepreneurship, *the first national innovation conference in humanities and social sciences, Kashan*. [In Persian].
- Farzadenia., F. (2009). Coaching and its guiding models in management (a new approach in progressive management based on creativity), *the first annual conference on management, innovation and entrepreneurship, Tehran*. [In Persian].
- Gałazka, A., & Jarosz, J. (2021). The role of educational coaching in enhancing teachers' well-being during Pandemic, *The New Educational Review, 64*(2), 29-39.

- Gamage, K. A., Perera, D. S., & Wijewardena, M. D. N. (2021). Mentoring and coaching as a learning technique in higher education: The impact of learning context on student engagement in online learning. *Education Sciences, 11*(10), 574.
- Ghorbani, S., & Khanachah, S. N. (2020). Provide a model for establishing a comprehensive knowledge management system in knowledge-based organizations based on success factors. *Annals of Management and Organization Research, 2*(1), 1-12.
- Gogunani., A. (2022). Innovation in the curriculum is a step towards knowledge-based, *the first international conference and the 14th national conference on education, Tehran*. [In Persian].
- Grant, A. M. (2015). Coaching the brain: Neuro-science or neuro-nonsense. *The Coaching Psychologist, 11*(1), 31-37
- Hassanzadeh Pasikhani, M., Moazen Jamshidi, M. H., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). Designing a Sustainable Leadership Model in Crisis Response from COVID-19 for Resilience in Food Industry Jobs (Case Study: Food Companies and Factories in Guilan Province). *Organizational Resources Management Researchs, 11*(1), 23-58. [In Persian].
- Jahangiri A., Zoghi M., Rangriz H, Shams A. (2020). Modeling the Executive Coaching Role of Directors. Strategic studies in the oil and energy industry, 11 (42):33-60. [In Persian].
- Jasim Mohammed, Z., Jasim Alsadaji, A., Fadhil Al-Saadi, S., & Al-Fayyadh, S. (2023). Components of Soft Skills for University Students in the 21st Century: An Overview of Literature Review. *Medical Education Bulletin, 4*(1), 601-609.
- Khosravi Nia, S., & Nasiri Valik Bani F. (2022). the impact of teachers' production-oriented behavior training on the knowledge-based economy, *the first international conference and the 14th national conference on education, Tehran*, [In Persian].
- Karimi S., & Nasr A.(2013).Interview data analysis methods, *Research,4*(1),71-94. [In Persian].
- Laba, K. (2011). *Coaching for school improvement: A guide for coaches and their supervisors*. Center on Innovation & Improvement, Academic Development Institute, Lincoln, IL 62656.
- Leggett, R., & James, J. (2016). Exploring the Benefits of a Coach Development Process... on the Coach. *International Journal of Human Resource Development Practice, Policy and Research, 1*(2), 55-65.
- Lyons, P., & Bandura, R. P. (2022). Coaching to build commitment for generating performance improvement. *Journal of Work Applied Management, (ahead-of-print)*.
- Mirahmadi, K., Korasani, A., Nazarpour, M. T., & Shams Mourkan, G. I. (2022). A Synthetic Analysis of the Problems of Iran's Human Resources Performance Appraisal Systema; Designing A Model. *Journal of Research in Human Resources Management, 14*(1), 199-243. [In Persian].
- Mir Hosseini, R. (2023). The role of skill-based education with an emphasis on curbing inflation and the growth of knowledge-based production, *the first national conference on education, productivity promotion, challenges, strategies and solutions, Tehran*. [In Persian].
- Miri., T. (2018). Definition of Coaching, *Coaching World Magazine.1*, 1-30. [In Persian].
- Moazam Babasheikhali, Z., Karimi, F., karimi S.(2014). Simple and Multiple Relationship between Intellectual Capital and Organizational Innovation among Faculty Members of Isfahan University of Medical Sciences . *Iranian Journal of Medical Education , 14* (7) :616-625. [In Persian].
- Momeni, F., & Charband, F. (2013). The Role of Basic Education in Knowledge Based Development. *Science and Technology Policy Letters, 2*(1), 67-80. [In Persian].
- Mortazavi Emāmi, S. A., Ahghar, G., Taghvā'i, D., & Asadzāde, H. (2022). Designing and validating a coaching model based on choice theory in Farhangīān University. *Educational Innovations, 21*(1), 113-138. [In Persian].
- Niazi.,M & Abbas Rahmani.,GH.(2022). Research and Development of Education. *Philosophy approach in schools and organizations, 2*(1),15-25. [In Persian].
- O'Connor, S. A., Studholme, I., & Grant, A. M. (2017). Group coaching in a large complex organisation: Lessons learnt from experience. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 15*(2), 1-16.
- Penca Palčić, M., (2018). TEACHING AND COACHING SKILLS, 67(3), 555-567, 17.
- Paschek, D., Ivascu, L., & Draghici, A. (2018). Knowledge management—the foundation for a successful business process management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 238*, 182-191.
- Rafati, Mohammad; Musa Khani, Morteza; Zabihi, Mohammad Reza, Ghorbani; Mahmoud and Rahmani, H. (2021). Analyzing the factors affecting the establishment of coaching in the organization with a qualitative approach.*Journal of Development Evolution Management, 13* (special letter), 105-116. [In Persian].
- Rashidzadeh Dovan., s, Atai., M, Alwani., M. and Hamidi, N. (2022). Designing an interactive coaching model in Iran's government organizations, *Journal of Development Evolution Management, 14*(48), 1-12. [In Persian].
- Ranjeh Ali. (1401). The role of education in the development of the country, the 12th international conference on management and humanities researches in Iran. [In Persian].
- Raoui, M., (2023). Teachers' coaching by the coach in the school context, *Conference: Teachers' coaching by the coach in the school context*.
- Saidi., M.y. (2019). The 8th National Conference on Human Capital Development, *Training and Development of Human Resources in the Age of Corona, Tehran*. [In Persian].

- Shabani Bahar, G., Hosseini, H., Farahani, A., & Keshavarz, L. (2015). Determine the Relationship between Coaching Management with Employee Performance in the Ministry of Sports and youth. *Strategic Studies on Youth and Sports*, 14(27), 179-192. [In Persian].
- Sharma, G. (2017). Pros and cons of different sampling techniques. *International journal of applied research*, 3(7), 749-752.
- Soleimani, N, Yari Haj Atalo. J & Rostami, M. (2017). Review and analysis of human capital theory against opposing theories in the field of economics of education, *5<sup>th</sup> international conference of psychology, educational sciences and lifestyle, Qazvin*. [In Persian].
- Soleimannezhad, A. (2015). Teachers' Leadership Style and Students Creativity in Guidance Schools. *Thinking and Children*, 5(10), 59-76. [In Persian].
- Strang, K. D. (2022). How effective is business education in the workplace: structural equation model of soft and hard skill competencies. *SN Business & Economics*, 3(1), 28.
- Tabai., S. A. (2016). Examining the function and effect of coaching in the organization, *The 6th National Conference of Modern Management Sciences, Gorgan*. [In Persian].
- Taghva, M., Deghani, R., & Tabatabaiyan, S. H. A. (2021). Implementation of a Model for devising the Strategy of Management Development in Knowledge-Based Companies. *Journal of Strategic Management Studies*, 12(48), 25-48. [In Persian].
- Tahmasebzadeh sheikhlar. D, Habibi., H, Karim J. (2019). The Quality of Application of Coaching Method in Educational Activities of Faculty Members from the Viewpoints of Students and Faculty members, *Iranian Journal of Medical Education*, 19, 33-43. [In Persian]
- Toorani, H., Aghā'i, A., & Manteghi, M. (2012). Investigation of the global experiences in educational innovations from the perspective of methods of production, adaptation and implementation of innovations in Iranian general education. *Educational Innovations*, 11(3), 7-42. [In Persian].
- Yaghoubi, N. M., Pahlavani, M., & Parsaei, F. (2017). Identifying and ranking development drivers of knowledge-based technology-driven companies (Case study: Fars province science and technology park). *International journal of business and development studies*, 9(2), 85-113.
- Yousefi., A, Maleki Avarsin.,S , Talebi.,B(2021). Identifying the drivers and key factors affecting the professional development of school principals in the 2025 horizon with a Futures Study approach. *School Administration*, 8(4), 340-318. [In Persian].
- Yusufzadeh Baygi., M, Bagh Anbari., H, Yousufzadeh Baygi, M & Azimi, A.(2022). Examining the role of organizational coaching in Mashhad Municipality, *8th International Conference on Modern Management and Accounting Studies in Iran, Tehran*. [In Persian].
- van der Baan, N., Gast, I., Gijsselaers, W., & Beusaert, S. (2022). Coaching to prepare students for their school-to-work transition: conceptualizing core coaching competences. *Education+ Training*, 64(3), 398-415.
- Zarghi., M & Hosseini Junbzi, S.A. (2022). Tomorrow's technology and schools (smart schools), *the fourth national conference of interdisciplinary research in management and humanities*, Tehran. [In Persian].