
ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیران آموزشی در عصر تحول سازمانی: تبیین نظری، تحلیل تطبیقی و پیامدهای مدیریتی

حسین نوفلاح

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج

چکیده

مدیریت آموزشی در دهه‌های اخیر تحت تأثیر تحولات گسترده اجتماعی، فرهنگی، فناورانه و سازمانی با تغییرات بنیادین مواجه شده است. در چنین شرایطی، مدیران آموزشی علاوه بر ایفای نقش‌های سنتی مدیریتی، مسئولیت هدایت تحول سازمانی، توسعه فرهنگ یادگیری، تحقق عدالت آموزشی و مدیریت تغییرات فناورانه را نیز بر عهده دارند. از این رو، شناخت عوامل مؤثر بر رفتار مدیران آموزشی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. پژوهش حاضر با هدف تبیین رابطه میان ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیران آموزشی و بررسی نقش این عوامل در ارتقای اثربخشی سازمان‌های آموزشی انجام شده است. این پژوهش از نوع توصیفی - تحلیلی بوده و داده‌های آن از طریق مطالعه اسناد، منابع علمی معتبر، کتاب‌ها، مقالات پژوهشی و گزارش‌های سازمان‌های بین‌المللی گردآوری شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ارزش‌های مدیریتی از جمله عدالت، اعتماد، مسئولیت‌پذیری، احترام به کرامت انسانی، نوآوری و پاسخگویی، زیربنای شکل‌گیری نگرش‌های مدیریتی هستند و این نگرش‌ها در قالب رفتارهای مدیریتی ظهور می‌یابند. همچنین فرهنگ سازمانی، شرایط محیطی، سیاست‌های آموزشی و تحول دیجیتال در تقویت یا تضعیف این فرایند نقش تعیین‌کننده دارند. نتایج تحلیل تطبیقی نظام‌های آموزشی منتخب جهان نیز بیانگر آن است که الگوهای موفق مدیریت آموزشی بر پایه رهبری ارزش‌محور، مشارکت سازمانی، یادگیری مستمر و نوآوری شکل گرفته‌اند. بر این اساس، توسعه پایدار نظام‌های آموزشی مستلزم تربیت مدیرانی است که بتوانند میان ارزش‌های انسانی، شایستگی‌های حرفه‌ای و الزامات محیط متحول آموزشی تعادل برقرار کنند.

واژگان کلیدی: ارزش‌های مدیریتی، نگرش مدیریتی، رفتار مدیریتی، مدیریت آموزشی، فرهنگ سازمانی، رهبری آموزشی، تحول دیجیتال، عدالت آموزشی.

۱. مقدمه

آموزش و پرورش یکی از بنیادی ترین نهادهای اجتماعی است که نقش تعیین کننده ای در توسعه انسانی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جوامع ایفا می کند. کیفیت عملکرد نظام های آموزشی تا حد زیادی به کیفیت مدیریت و رهبری آن ها وابسته است. در واقع، مدیران آموزشی به عنوان مهم ترین عوامل هدایت و هماهنگی فعالیت های آموزشی، نقش محوری در تحقق اهداف تربیتی و آموزشی ایفا می کنند.

در دهه های اخیر، سازمان های آموزشی با تغییرات گسترده ای مواجه شده اند. جهانی شدن، توسعه فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی، گسترش یادگیری الکترونیکی، افزایش انتظارات اجتماعی از مدارس و پیچیده تر شدن محیط های سازمانی، موجب شده است که نقش مدیران آموزشی نسبت به گذشته ابعاد جدیدی پیدا کند. مدیران امروز صرفاً مسئول اداره امور اداری مدارس نیستند، بلکه باید نقش رهبران تحول، تسهیل گران یادگیری و معماران فرهنگ سازمانی را نیز ایفا نمایند.

پژوهش های متعدد نشان داده اند که رفتار مدیران آموزشی تأثیر مستقیمی بر عملکرد معلمان، انگیزش کارکنان، پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، رضایت ذی نفعان و اثربخشی کلی مدارس دارد. با این حال، رفتار مدیران پدیده ای مستقل و اتفاقی نیست، بلکه تحت تأثیر مجموعه ای از ارزش ها، باورها، نگرش ها و عوامل محیطی شکل می گیرد.

در ادبیات مدیریت آموزشی، ارزش ها به عنوان مهم ترین عوامل جهت دهنده رفتار انسانی شناخته می شوند. ارزش ها معیارهایی هستند که افراد بر اساس آن ها به قضاوت درباره درست و نادرست، مطلوب و نامطلوب یا مهم و کم اهمیت می پردازند. این ارزش ها به تدریج نگرش های فرد را شکل می دهند و نگرش ها نیز در قالب رفتارهای قابل مشاهده ظهور پیدا می کنند.

در محیط های آموزشی، ارزش های مدیران نقش ویژه ای دارند؛ زیرا تصمیمات و رفتارهای آنان نه تنها بر کارکنان سازمان، بلکه بر دانش آموزان، خانواده ها و جامعه نیز تأثیرگذار است. مدیری که عدالت، اعتماد، مسئولیت پذیری و احترام به کرامت انسانی را ارزش های بنیادین خود می داند، احتمالاً نگرش ها و رفتارهایی متفاوت از مدیری خواهد داشت که تمرکز اصلی او بر کنترل، اقتدار و رقابت سازمانی است.

از سوی دیگر، رفتار مدیران در خلأ شکل نمی گیرد. فرهنگ سازمانی مدرسه، سیاست های آموزشی، شرایط اجتماعی و اقتصادی و تحولات فناورانه از جمله عواملی هستند که می توانند رابطه میان ارزش ها، نگرش ها و رفتارهای مدیریتی را تحت تأثیر قرار دهند. عصر تحول دیجیتال، این تأثیرات بیش از گذشته اهمیت یافته اند؛ زیرا مدیران آموزشی ناگزیرند در محیطی پویا، پیچیده و مبتنی بر فناوری تصمیم گیری کنند.

با وجود اهمیت این موضوع، بسیاری از پژوهش های پیشین هر یک تنها بخشی از رابطه میان ارزش ها، نگرش ها و رفتارها را مورد بررسی قرار داده اند و کمتر مطالعه ای تلاش کرده است این سه مؤلفه را در قالب یک چارچوب نظری منسجم و جامع تبیین نماید. از این رو، پژوهش حاضر می کوشد با بهره گیری از نظریه های ارزش، رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری آموزشی، مدلی تحلیلی برای تبیین رابطه میان ارزش ها، نگرش ها و رفتارهای مدیران آموزشی ارائه کند.

۲. بیان مسئله

مدیریت آموزشی یکی از مهم ترین عوامل موفقیت یا ناکامی سازمان های آموزشی محسوب می شود. مدارس و مراکز آموزشی برای تحقق اهداف خود نیازمند مدیرانی هستند که بتوانند منابع انسانی، مالی و آموزشی را به شکلی اثربخش هدایت کنند. با این حال،

تجربه نظام‌های آموزشی مختلف نشان داده است که موفقیت مدیریت صرفاً به مهارت‌های فنی و دانش تخصصی وابسته نیست، بلکه تا حد زیادی تحت تأثیر ویژگی‌های شخصیتی، ارزش‌های فردی، نگرش‌ها و رفتارهای مدیران قرار دارد.

در دهه‌های اخیر، پژوهشگران حوزه مدیریت و رفتار سازمانی به این نتیجه رسیده‌اند که ارزش‌ها نقش زیربنایی در شکل‌گیری نگرش‌ها و رفتارهای انسانی دارند. ارزش‌ها چارچوب ذهنی افراد را برای تفسیر رویدادها، تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات اجتماعی شکل می‌دهند. در نتیجه، نگرش‌های مدیریتی و رفتارهای سازمانی مدیران نیز متأثر از نظام ارزشی آنان است.

در محیط‌های آموزشی، این موضوع اهمیت دوچندان می‌یابد؛ زیرا مدیران مدارس علاوه بر وظایف اجرایی، نقش الگویی و تربیتی نیز ایفا می‌کنند. نگرش مدیران نسبت به معلمان، دانش‌آموزان، عدالت آموزشی، نوآوری، مشارکت و یادگیری می‌تواند بر کیفیت فرهنگ سازمانی مدرسه و در نهایت بر نتایج آموزشی اثرگذار باشد.

از سوی دیگر، تحولات گسترده فناوری و ظهور محیط‌های یادگیری دیجیتال موجب شده است که مدیران آموزشی با چالش‌های جدیدی روبه‌رو شوند. بسیاری از الگوهای سنتی مدیریت دیگر پاسخگوی نیازهای سازمان‌های آموزشی معاصر نیستند و مدیران ناگزیرند رویکردهای نوین رهبری، یادگیری سازمانی و مدیریت تغییر را در پیش گیرند.

در چنین شرایطی، پرسش اساسی این است که ارزش‌ها چگونه نگرش‌های مدیران آموزشی را شکل می‌دهند؟ نگرش‌ها چگونه به رفتارهای مدیریتی تبدیل می‌شوند؟ و چه عواملی این فرایند را در محیط‌های آموزشی تقویت یا تضعیف می‌کنند؟

پژوهش حاضر در پی پاسخگویی به این پرسش‌ها و ارائه چارچوبی نظری برای تبیین ارتباط میان ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیران آموزشی در عصر تحول سازمانی است.

۳. اهمیت و ضرورت پژوهش

اهمیت این پژوهش از چند جنبه قابل بررسی است:

نخست، از منظر نظری، پژوهش حاضر تلاش می‌کند میان نظریه‌های ارزش، نگرش، رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری آموزشی پیوند برقرار کرده و چارچوبی مفهومی برای تبیین رفتار مدیران آموزشی ارائه دهد.

دوم، از منظر کاربردی، نتایج پژوهش می‌تواند در طراحی برنامه‌های تربیت و توانمندسازی مدیران آموزشی مورد استفاده قرار گیرد.

سوم، از منظر سیاست‌گذاری آموزشی، یافته‌های پژوهش می‌تواند به تصمیم‌گیران کمک کند تا در فرآیند انتخاب، انتصاب و ارزیابی مدیران آموزشی، علاوه بر شاخص‌های فنی و اجرایی، به مؤلفه‌های ارزشی و رفتاری نیز توجه نمایند.

چهارم، در شرایطی که نظام‌های آموزشی با چالش‌های ناشی از تحول دیجیتال، جهانی شدن و تغییر انتظارات اجتماعی مواجه هستند، شناخت عوامل مؤثر بر رفتار مدیران می‌تواند نقش مهمی در افزایش آمادگی سازمان‌های آموزشی برای مواجهه با آینده ایفا کند.

۴. اهداف پژوهش

۱-۴. هدف اصلی

تبیین رابطه میان ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیران آموزشی و بررسی نقش این مؤلفه‌ها در ارتقای اثربخشی سازمان‌های آموزشی در عصر تحول سازمانی.

۲-۴. اهداف فرعی

۱. شناسایی مهم‌ترین ارزش‌های مؤثر بر رفتار مدیران آموزشی.
۲. بررسی نقش نگرش‌های مدیریتی در شکل‌گیری رفتارهای سازمانی.
۳. تحلیل تأثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار مدیران آموزشی.
۴. بررسی نقش تحول دیجیتال در بازتعریف مدیریت آموزشی.
۵. تحلیل تطبیقی الگوهای مدیریتی در نظام‌های آموزشی منتخب جهان.
۶. ارائه یک مدل مفهومی برای تبیین ارتباط میان ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیران آموزشی.
۷. تبیین پیامدهای نظری، کاربردی و سیاستی یافته‌های پژوهش.

۵. پرسش‌های پژوهش

پرسش اصلی

رابطه میان ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیران آموزشی در عصر تحول سازمانی چگونه قابل تبیین است؟

پرسش‌های فرعی

۱. مهم‌ترین ارزش‌های مؤثر بر نگرش‌های مدیران آموزشی کدام‌اند؟
۲. نگرش‌های مدیریتی چگونه بر رفتارهای مدیران اثر می‌گذارند؟
۳. فرهنگ سازمانی چه نقشی در شکل‌گیری رفتارهای مدیریتی ایفا می‌کند؟
۴. تحول دیجیتال چه تأثیری بر رفتار و عملکرد مدیران آموزشی دارد؟
۵. الگوهای موفق مدیریت آموزشی در نظام‌های آموزشی پیشرو جهان دارای چه ویژگی‌هایی هستند؟
۶. چگونه می‌توان مدلی نظری برای تبیین ارتباط میان ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیران آموزشی ارائه کرد؟

۶. پیشینه پژوهش

۱-۶. مطالعات خارجی

در دهه‌های اخیر، پژوهش‌های گسترده‌ای در زمینه رهبری آموزشی، رفتار سازمانی و فرهنگ سازمانی انجام شده است. نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که موفقیت سازمان‌های آموزشی تا حد زیادی به کیفیت رهبری و ارزش‌های مدیران وابسته است.

هالینگر (Hallinger, ۲۰۱۱) در مرور بیش از چهار دهه پژوهش درباره رهبری آموزشی به این نتیجه رسید که رهبری مدیران مدارس پس از کیفیت تدریس، مهم‌ترین عامل مدرسه‌محور مؤثر بر یادگیری دانش‌آموزان است. وی تأکید می‌کند که مدیران موفق از طریق ایجاد فرهنگ یادگیری، حمایت از معلمان و تقویت همکاری حرفه‌ای، زمینه ارتقای عملکرد مدارس را فراهم می‌کنند.

لیتوود، هریس و هاپکینز (Leithwood et al., ۲۰۲۰) نیز در بازنگری مطالعات مربوط به رهبری آموزشی نشان دادند که رهبری اثربخش تأثیر مستقیمی بر انگیزش کارکنان، تعهد سازمانی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان دارد. به اعتقاد آنان، مدیران موفق معمولاً از سبک‌های رهبری مشارکتی و تحول‌آفرین بهره می‌گیرند.

شاین (Schein, ۲۰۱۷) در نظریه فرهنگ سازمانی بیان می‌کند که ارزش‌ها و باورهای رهبران نقش محوری در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی دارند. از دیدگاه وی، مدیران از طریق تصمیمات، رفتارها و شیوه‌های تعامل خود، ارزش‌های سازمان را بازتولید و تثبیت می‌کنند.

باس و ریگیو (Bass & Riggio, ۲۰۰۶) در نظریه رهبری تحول‌آفرین نشان دادند که رهبران موفق با ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزش درونی کارکنان را افزایش داده و آنان را برای دستیابی به اهداف سازمانی توانمند می‌سازند.

فولان (Fullan, ۲۰۲۰) نیز معتقد است که رهبران آموزشی در عصر تغییر باید توانایی ایجاد ظرفیت سازمانی برای یادگیری، نوآوری و انطباق با شرایط جدید را داشته باشند.

گزارش‌های سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD, ۲۰۲۳; OECD, ۲۰۲۱) نیز بر نقش مدیران مدارس در تحقق عدالت آموزشی، توسعه کیفیت یادگیری و بهبود عملکرد نظام‌های آموزشی تأکید کرده‌اند.

۲-۶. مطالعات داخلی

در ایران نیز پژوهش‌های متعددی درباره مدیریت آموزشی، سبک‌های رهبری و رفتار سازمانی انجام شده است. نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که رفتار مدیران مدارس با رضایت شغلی معلمان، تعهد سازمانی، اثربخشی آموزشی و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معناداری دارد.

برخی پژوهش‌ها بیانگر آن است که سبک رهبری مشارکتی موجب افزایش انگیزش حرفه‌ای معلمان و تقویت فرهنگ همکاری در مدارس می‌شود. در مقابل، مدیریت اقتدارگرا با کاهش خلاقیت، مشارکت و رضایت شغلی کارکنان همراه است.

همچنین مطالعات انجام‌شده در حوزه فرهنگ سازمانی مدارس نشان می‌دهد که وجود ارزش‌هایی نظیر اعتماد، عدالت، احترام متقابل و مسئولیت‌پذیری می‌تواند زمینه ارتقای عملکرد آموزشی و بهبود روابط انسانی را فراهم سازد.

با وجود این، بیشتر مطالعات داخلی به بررسی جداگانه ارزش‌ها، نگرش‌ها یا رفتارهای مدیریتی پرداخته‌اند و کمتر پژوهشی به تبیین ارتباط نظام‌مند میان این سه مؤلفه در قالب یک چارچوب نظری جامع پرداخته است.

۳-۶. جمع‌بندی پیشینه و شکاف پژوهشی

بررسی پیشینه پژوهش نشان می دهد که اگرچه مطالعات فراوانی درباره ارزش ها، نگرش ها، رفتار سازمانی، فرهنگ سازمانی و رهبری آموزشی انجام شده است، اما چند خلأ اساسی همچنان وجود دارد:

۱. کمبود مطالعاتی که ارزش ها، نگرش ها و رفتارهای مدیران را در قالب یک مدل یکپارچه بررسی کنند.
۲. محدود بودن پژوهش های مرتبط با نقش فرهنگ سازمانی به عنوان متغیر میانجی.
۳. کمبود مطالعاتی که تأثیر تحول دیجیتال را بر رفتار مدیران آموزشی تحلیل کنند.
۴. فقدان مدل های نظری بومی برای تبیین رفتار مدیران آموزشی در شرایط معاصر.

بر این اساس، پژوهش حاضر تلاش می کند با تلفیق نظریه های ارزش، نگرش، رفتار سازمانی و رهبری آموزشی، چارچوبی جامع برای تبیین رفتار مدیران آموزشی ارائه نماید.

۷. مبانی نظری پژوهش

۱-۷. نظریه ارزش های راکیچ

میلتون راکیچ (Rokeach, ۱۹۷۳) ارزش ها را باورهای پایدار درباره مطلوبیت یک شیوه رفتار یا هدف نهایی زندگی تعریف می کند. به اعتقاد وی، ارزش ها نقش راهنما در تصمیم گیری ها، قضاوت ها و رفتارهای افراد دارند.

راکیچ ارزش ها را به دو دسته تقسیم می کند:

الف) ارزش های غایی (Terminal Values)

این ارزش ها به اهداف نهایی زندگی اشاره دارند؛ مانند:

- عدالت اجتماعی
- آزادی
- سعادت
- امنیت
- رفاه عمومی

ب) ارزش های ابزاری (Instrumental Values)

این ارزش ها به شیوه های مطلوب رفتار اشاره دارند؛ مانند:

- صداقت
- مسئولیت پذیری

- احترام
- سخت کوشی
- همکاری

در مدیریت آموزشی، ارزش های مدیران نقش بنیادینی در نحوه تصمیم گیری و تعامل آنان با کارکنان و دانش آموزان ایفا می کند.

۲-۷. نظریه رفتار برنامه ریزی شده آجزن

آجزن (Ajzen, ۲۰۰۵) در نظریه رفتار برنامه ریزی شده بیان می کند که رفتار انسان ها نتیجه مستقیم قصد رفتاری آنان است و قصد رفتاری نیز تحت تأثیر سه عامل قرار دارد:

۱. نگرش نسبت به رفتار
۲. هنجارهای ذهنی
۳. کنترل رفتاری ادراک شده

بر اساس این نظریه، نگرش افراد نسبت به یک موضوع مهم ترین عامل تعیین کننده رفتار آنان است.

در محیط های آموزشی نیز نگرش مدیران نسبت به مشارکت، نوآوری، عدالت آموزشی و یادگیری سازمانی می تواند رفتارهای مدیریتی آنان را شکل دهد.

۳-۷. نظریه فرهنگ سازمانی شاین

ادگار شاین (Schein, ۲۰۱۷) فرهنگ سازمانی را مجموعه ای از ارزش ها، باورها، مفروضات و هنجارهای مشترک می داند که رفتار اعضای سازمان را هدایت می کند.

وی فرهنگ سازمانی را در سه سطح معرفی می کند:

سطح نخست: مصنوعات (Artifacts)

شامل ساختارها، نمادها و رفتارهای قابل مشاهده سازمان.

سطح دوم: ارزش های پذیرفته شده (Espoused Values)

شامل ارزش ها و باورهای رسمی سازمان.

سطح سوم: مفروضات بنیادین (Basic Assumptions)

شامل باورهای عمیق و ناآگاهانه ای که رفتار اعضا را هدایت می کنند.

شاین معتقد است رهبران و مدیران نقش اصلی در ایجاد، حفظ و تغییر فرهنگ سازمانی دارند.

۴-۷. نظریه رهبری تحول آفرین

رهبری تحول آفرین یکی از مهم ترین نظریه های مدیریت معاصر است که توسط باس و ریگیو توسعه یافته است.

بر اساس این نظریه، رهبران تحول آفرین از طریق:

- نفوذ آرمانی
- انگیزش الهام بخش
- تحریک ذهنی
- ملاحظه فردی

پیروان خود را به عملکردی فراتر از انتظارات معمول هدایت می کنند.

در محیط های آموزشی، این سبک رهبری می تواند موجب افزایش تعهد سازمانی، خلاقیت معلمان و بهبود کیفیت یادگیری شود.

۵-۷. نظریه سرمایه حرفه ای فولان

مایکل فولان (Fullan, ۲۰۲۰) معتقد است موفقیت سازمان های آموزشی وابسته به توسعه سرمایه حرفه ای کارکنان است.

سرمایه حرفه ای شامل سه مؤلفه است:

- سرمایه انسانی
- سرمایه اجتماعی
- سرمایه تصمیم گیری

از دیدگاه فولان، مدیران آموزشی باید محیطی ایجاد کنند که یادگیری حرفه ای، همکاری و نوآوری در آن تقویت شود.

۸. چارچوب مفهومی پژوهش

۱-۸. مقدمه

هر پژوهش علمی برای تبیین روابط میان متغیرهای مورد مطالعه نیازمند یک چارچوب مفهومی منسجم است. چارچوب مفهومی، نقشه نظری پژوهش را تشکیل می دهد و ارتباط میان مفاهیم اصلی را مشخص می سازد. در پژوهش حاضر، چارچوب مفهومی بر این فرض استوار است که رفتار مدیران آموزشی نتیجه مستقیم نگرش های آنان بوده و نگرش ها نیز از نظام ارزشی مدیران سرچشمه می گیرند. در عین حال، فرهنگ سازمانی و عوامل محیطی می توانند بر شدت و جهت این روابط تأثیرگذار باشند.

بر این اساس، رفتار مدیران آموزشی را نمی توان صرفاً محصول ویژگی های فردی یا الزامات سازمانی دانست، بلکه این رفتارها حاصل تعامل پیچیده میان ارزش های فردی، نگرش های حرفه ای، فرهنگ سازمانی و شرایط محیطی هستند.

۲-۸. مؤلفه های اصلی مدل

مدل مفهومی پژوهش از پنج مؤلفه اساسی تشکیل شده است:

الف) ارزش های مدیریتی

ارزش ها هسته مرکزی شخصیت حرفه ای مدیران را تشکیل می دهند و معیار اصلی قضاوت و تصمیم گیری آنان محسوب می شوند.

مهم ترین ارزش های مدیریتی عبارتند از:

- عدالت
- اعتماد
- مسئولیت پذیری
- احترام به کرامت انسانی
- صداقت
- پاسخگویی
- نوآوری
- یادگیری مستمر

ب) نگرش های مدیریتی

نگرش ها حاصل تفسیر ارزش ها در موقعیت های مدیریتی هستند.

مهم ترین نگرش های مدیریتی شامل:

- نگرش مشارکتی
- نگرش تحول آفرین
- نگرش یادگیرنده
- نگرش عدالت محور
- نگرش توسعه گرا
- نگرش فناورانه

ج) رفتارهای مدیریتی

رفتارهای مدیریتی تجلی عملی نگرش‌ها هستند.

این رفتارها شامل:

- مشارکت در تصمیم‌گیری
- تفویض اختیار
- ارتباطات اثربخش
- حمایت از نوآوری
- مدیریت تعارض
- توسعه حرفه‌ای کارکنان
- رهبری تغییر

می‌باشند.

د) فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به عنوان بستری که رفتارهای مدیریتی در آن شکل می‌گیرند، می‌تواند موجب تقویت یا تضعیف تأثیر ارزش‌ها و نگرش‌ها شود.

ه) پیامدهای سازمانی

رفتارهای مدیریتی در نهایت بر پیامدهای زیر اثر می‌گذارند:

- اثربخشی آموزشی
- کیفیت یادگیری
- انگیزش کارکنان
- تعهد سازمانی
- عدالت آموزشی
- رضایت ذی‌نفعان
- نوآوری سازمانی

۳-۸. مدل نهایی پژوهش

ارزش‌های مدیریتی



نگرش‌های مدیریتی



رفتارهای مدیریتی



فرهنگ سازمانی



اثربخشی آموزشی

عوامل تعدیل‌گر

- فرهنگ ملی
- سیاست‌های آموزشی
- تحول دیجیتال
- شرایط اجتماعی
- شرایط اقتصادی

این مدل بیانگر آن است که توسعه کیفیت مدیریت آموزشی مستلزم توجه همزمان به عوامل فردی، سازمانی و محیطی است.

۹. روش‌شناسی پژوهش

۹-۱. نوع پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی - تحلیلی است.

این پژوهش در زمره مطالعات نظری قرار می‌گیرد و تلاش می‌کند با استفاده از منابع علمی معتبر، ارتباط میان ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیران آموزشی را تبیین نماید.

۹-۲. روش گردآوری داده‌ها

اطلاعات مورد نیاز پژوهش از طریق مطالعه منابع کتابخانه‌ای و اسنادی گردآوری شده است.

منابع مورد استفاده شامل:

- کتاب‌های تخصصی مدیریت آموزشی
- مقالات علمی پژوهشی
- گزارش‌های سازمان‌های بین‌المللی
- اسناد سیاستی آموزشی
- پژوهش‌های داخلی و خارجی

بوده است.

۳-۹. روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از دو روش استفاده شده است:

تحلیل مفهومی

به منظور استخراج مفاهیم اصلی مرتبط با ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیریتی.

تحلیل تطبیقی

به منظور مقایسه الگوهای مدیریتی در نظام‌های آموزشی منتخب جهان.

۴-۹. اعتبار پژوهش

اعتبار پژوهش از طریق:

- استفاده از منابع معتبر علمی
- بهره‌گیری از نظریه‌های شناخته‌شده
- مقایسه دیدگاه‌های مختلف
- استفاده از مطالعات جدید بین‌المللی

تأمین شده است.

۱۰. تحلیل ارزش‌ها و نگرش‌های مدیریتی

۱-۱۰. نقش ارزش ها در مدیریت آموزشی

ارزش ها بنیادی ترین عناصر شخصیت حرفه ای مدیران محسوب می شوند. هر تصمیم مدیریتی، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، تحت تأثیر نظام ارزشی فرد قرار دارد.

مدیران آموزشی در فرآیند تصمیم گیری روزانه با مسائل پیچیده ای روبه رو هستند که پاسخ به آن ها صرفاً بر اساس قوانین و مقررات امکان پذیر نیست. در چنین شرایطی، ارزش ها نقش راهنمای عمل را ایفا می کنند.

برای مثال:

مدیری که عدالت را ارزش بنیادین خود می داند، در توزیع امکانات آموزشی، ارزیابی عملکرد کارکنان و برخورد با دانش آموزان رویکردی متفاوت از مدیری خواهد داشت که عدالت در اولویت نظام ارزشی او قرار ندارد.

۲-۱۰. ارزش عدالت

عدالت یکی از بنیادی ترین ارزش های مدیریت آموزشی است.

عدالت آموزشی به معنای فراهم کردن فرصت های برابر یادگیری برای تمامی دانش آموزان، صرف نظر از جنسیت، وضعیت اقتصادی، قومیت یا موقعیت جغرافیایی آنان است.

مدیران عدالت محور معمولاً:

- تصمیم گیری های شفاف تری دارند.
- فرصت های برابر ایجاد می کنند.
- تبعیض سازمانی را کاهش می دهند.
- اعتماد کارکنان را افزایش می دهند.

۳-۱۰. ارزش اعتماد

اعتماد یکی از مهم ترین عوامل موفقیت سازمان های آموزشی محسوب می شود.

مدیرانی که به کارکنان خود اعتماد می کنند:

- مشارکت بیشتری ایجاد می کنند.
- خلاقیت را تقویت می کنند.
- انگیزش کارکنان را افزایش می دهند.
- یادگیری سازمانی را توسعه می دهند.

پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد مدارس می‌دهد که سطح اعتماد سازمانی بالاتری دارند، عملکرد آموزشی موفق‌تری نیز از خود نشان می‌دهند.

۴-۱۰. ارزش مسئولیت‌پذیری

مسئولیت‌پذیری به معنای پذیرش پیامدهای تصمیمات و اقدامات مدیریتی است.

مدیران مسئولیت‌پذیر:

- پاسخگویی عملکرد خود هستند.
- تصمیمات مبتنی بر شواهد اتخاذ می‌کنند.
- در برابر ذی‌نفعان شفاف عمل می‌کنند.
- فرهنگ پاسخگویی را در سازمان گسترش می‌دهند.

۵-۱۰. از ارزش‌ها تا نگرش‌ها

ارزش‌ها به تنهایی رفتار ایجاد نمی‌کنند.

بر اساس نظریه آجزن، ارزش‌ها ابتدا به نگرش تبدیل می‌شوند و سپس نگرش‌ها رفتار را شکل می‌دهند.

برای مثال:

ارزش	نگرش حاصل
عدالت	نگرش عدالت‌محور
اعتماد	نگرش مشارکتی
نوآوری	نگرش تحول‌آفرین
	نگرش توسعه‌گرا
	یادگیری مستمر
	نگرش پاسخگو
	مسئولیت‌پذیری

۶-۱۰. نگرش مشارکتی

نگرش مشارکتی یکی از مهم‌ترین نگرش‌های مدیران اثربخش است.

مدیران دارای این نگرش:

- از تصمیم‌گیری جمعی حمایت می‌کنند.
- معلمان را در امور مدرسه مشارکت می‌دهند.
- تعاملات حرفه‌ای را تقویت می‌کنند.
- سرمایه اجتماعی سازمان را افزایش می‌دهند.

۱۰-۷. نگرش تحول‌آفرین

مدیران تحول‌آفرین فراتر از حفظ وضع موجود عمل می‌کنند.

ویژگی‌های آنان عبارت‌اند از:

- چشم‌انداز روشن
- توانایی ایجاد انگیزه
- حمایت از نوآوری
- مدیریت تغییر
- توسعه فرهنگ یادگیری

۱۰-۸. نگرش فناورانه در عصر تحول دیجیتال

ظهور فناوری‌های نوین موجب شکل‌گیری نوع جدیدی از نگرش مدیریتی شده است که می‌توان آن را «نگرش فناورانه» نامید.

مدیران دارای این نگرش:

- از فناوری در تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند.
- یادگیری دیجیتال را توسعه می‌دهند.
- داده‌های آموزشی را تحلیل می‌کنند.
- نوآوری فناورانه را تشویق می‌نمایند.

جمع‌بندی بخش

تحلیل حاضر نشان داد که ارزش‌ها بنیان شکل‌گیری نگرش‌های مدیریتی هستند و کیفیت نگرش‌های مدیران تا حد زیادی به نظام ارزشی آنان وابسته است. مدیرانی که از ارزش‌های انسانی و حرفه‌ای قوی‌تری برخوردارند، نگرش‌های مشارکتی‌تر، تحول‌آفرین‌تر و توسعه‌گراتری از خود نشان می‌دهند.

۱۱. رفتارهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی و اثربخشی آموزشی

۱۱-۱. مقدمه

رفتارهای مدیریتی مهم‌ترین نمود عملی ارزش‌ها و نگرش‌های مدیران محسوب می‌شوند. اگر ارزش‌ها و نگرش‌ها را ابعاد درونی شخصیت حرفه‌ای مدیران بدانیم، رفتارهای مدیریتی جلوه بیرونی و قابل مشاهده این ابعاد هستند. از این رو، ارزیابی اثربخشی مدیران آموزشی در نهایت بر اساس رفتارها و عملکرد آنان صورت می‌گیرد.

در محیط‌های آموزشی، رفتار مدیران نه تنها بر کارکنان و معلمان اثر می‌گذارد، بلکه به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر کیفیت یادگیری دانش‌آموزان، فرهنگ مدرسه و موفقیت سازمان آموزشی نیز تأثیرگذار است.

۱۱-۲. مفهوم رفتار مدیریتی

رفتار مدیریتی به مجموعه اقدامات، تصمیمات، تعاملات و شیوه‌های رهبری اطلاق می‌شود که مدیر در فرآیند اداره سازمان از خود بروز می‌دهد.

رفتارهای مدیریتی در مدارس می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- نحوه تصمیم‌گیری
- شیوه ارتباط با کارکنان
- نحوه حل تعارضات
- چگونگی توزیع مسئولیت‌ها
- میزان مشارکت دادن کارکنان
- نحوه ارزیابی عملکرد
- شیوه هدایت تغییرات سازمانی

باشد.

رفتار مدیران نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری فضای روانی و حرفه‌ای مدرسه دارد.

۱۱-۳. رفتار مشارکتی

یکی از مهم ترین رفتارهای مدیریتی اثربخش، رفتار مشارکتی است.

رفتار مشارکتی به معنای درگیر ساختن کارکنان در فرآیندهای تصمیم گیری و اداره سازمان است.

مدیران مشارکت‌گرا:

- به دیدگاه‌های معلمان احترام می‌گذارند.
- جلسات هم‌اندیشی برگزار می‌کنند.
- مسئولیت‌ها را میان کارکنان توزیع می‌کنند.
- از ظرفیت فکری اعضای سازمان بهره می‌گیرند.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری موجب افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی و احساس تعلق به سازمان می‌شود.

۱۱-۴. رفتار حمایتی

رفتار حمایتی یکی دیگر از ویژگی‌های مدیران اثربخش است.

مدیران حمایتی:

- به مشکلات کارکنان توجه می‌کنند.
- از رشد حرفه‌ای معلمان حمایت می‌نمایند.
- فرصت یادگیری و پیشرفت فراهم می‌کنند.
- محیطی امن و مبتنی بر اعتماد ایجاد می‌کنند.

چنین رفتاری زمینه رشد سرمایه انسانی و ارتقای کیفیت عملکرد سازمان را فراهم می‌سازد.

۱۱-۵. رفتار نوآورانه

تحولات سریع محیطی ضرورت نوآوری در مدیریت آموزشی را افزایش داده است.

مدیران نوآور:

- از ایده‌های جدید استقبال می‌کنند.
- خلاقیت را تشویق می‌نمایند.
- ریسک منطقی را می‌پذیرند.

- روش های سنتی ناکارآمد را اصلاح می کنند.

وجود رفتار نوآورانه در مدیریت مدارس می تواند موجب افزایش کیفیت یادگیری و انطباق سازمان با شرایط جدید شود.

۱۱-۶. رفتار اخلاقی

اخلاق حرفه ای یکی از ارکان اساسی مدیریت آموزشی است.

رفتار اخلاقی شامل:

- رعایت عدالت
- صداقت در تصمیم گیری
- احترام به حقوق دیگران
- شفافیت
- مسئولیت پذیری

است.

مدیران اخلاق مدار معمولاً اعتماد بیشتری در میان کارکنان و ذی نفعان ایجاد می کنند.

۱۲-۱. فرهنگ سازمانی و نقش آن در مدیریت آموزشی

۱۲-۱. مفهوم فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزش ها، باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک است که نحوه تعامل اعضای سازمان را تعیین می کند.

فرهنگ سازمانی به اعضای سازمان می آموزد:

- چه چیزی مهم است؟
- چه رفتاری مطلوب است؟
- چگونه باید تصمیم گرفت؟
- چگونه باید با دیگران تعامل کرد؟

در مدارس، فرهنگ سازمانی تأثیر عمیقی بر کیفیت آموزش و یادگیری دارد.

۲-۱۲. ویژگی های فرهنگ سازمانی اثربخش

فرهنگ سازمانی اثربخش معمولاً دارای ویژگی های زیر است:

اعتماد

اعضای سازمان به یکدیگر اعتماد دارند و از بیان دیدگاه های خود هراس ندارند.

همکاری

کارکنان به جای رقابت ناسالم، در جهت تحقق اهداف مشترک همکاری می کنند.

یادگیری مستمر

یادگیری و توسعه حرفه ای به عنوان یک ارزش سازمانی پذیرفته شده است.

نوآوری

ایده های جدید مورد حمایت قرار می گیرند.

احترام متقابل

کرامت انسانی و تفاوت های فردی مورد توجه قرار می گیرد.

۳-۱۲. نقش مدیر در شکل دهی فرهنگ سازمانی

مدیران مهم ترین عامل شکل دهنده فرهنگ مدارس هستند.

آن ها از طریق:

- تصمیمات مدیریتی
- نحوه ارتباط با کارکنان
- شیوه حل مسائل
- نظام تشویق و پاداش
- الگوهای رفتاری

فرهنگ سازمانی را شکل می دهند.

به همین دلیل، میان ارزش های مدیر و فرهنگ سازمانی رابطه ای مستقیم وجود دارد.

۴-۱۲. فرهنگ سازمانی و اثربخشی مدارس

مطالعات مختلف نشان داده اند مدرسی که دارای فرهنگ سازمانی مثبت هستند:

- عملکرد آموزشی بالاتری دارند.
- رضایت شغلی بیشتری ایجاد می کنند.
- نوآوری بیشتری نشان می دهند.
- تعارضات کمتری تجربه می کنند.
- یادگیری سازمانی قوی تری دارند.

۱۳. خودآگاهی مدیران و اثربخشی سازمانی

۱-۱۳. مفهوم خودآگاهی

خودآگاهی یکی از مؤلفه های اصلی هوش هیجانی است و به توانایی شناخت احساسات، نقاط قوت، نقاط ضعف، ارزش ها و انگیزه های فرد اشاره دارد.

مدیران خودآگاه:

- شناخت دقیق تری از خود دارند.
- تصمیمات سنجیده تری اتخاذ می کنند.
- واکنش های هیجانی خود را بهتر کنترل می نمایند.
- روابط حرفه ای مؤثرتری برقرار می کنند.

۲-۱۳. خودآگاهی و رهبری آموزشی

پژوهش های جدید نشان می دهد خودآگاهی یکی از مهم ترین ویژگی های رهبران موفق است.

مدیران خودآگاه:

- بازخوردپذیر هستند.
- از اشتباهات خود می آموزند.
- در برابر تغییر مقاومت کمتری دارند.
- محیطی مبتنی بر اعتماد ایجاد می کنند.

۳-۱۳. خودآگاهی و مدیریت تعارض

تعارض بخشی اجتنابناپذیر از زندگی سازمانی است.

مدیران دارای خودآگاهی بالا:

- تعارضات را به موقع تشخیص می دهند.
- واکنش های هیجانی خود را کنترل می کنند.
- راه حل های سازنده تری ارائه می دهند.
- روابط حرفه ای را حفظ می کنند.

۴-۱۳. خودآگاهی و تصمیم گیری

تصمیم گیری یکی از مهم ترین وظایف مدیران آموزشی است.

خودآگاهی موجب می شود مدیران:

- تعصبات شخصی خود را بهتر بشناسند.
- تصمیمات منطقی تری اتخاذ کنند.
- پیامدهای تصمیمات خود را پیش بینی نمایند.
- مسئولیت نتایج تصمیمات را بپذیرند.

۱۴. رفتارهای مدیریتی و اثربخشی آموزشی

۱-۱۴. مفهوم اثربخشی آموزشی

اثربخشی آموزشی به میزان تحقق اهداف آموزشی و تربیتی سازمان اشاره دارد.

مدارس اثربخش معمولاً دارای ویژگی های زیر هستند:

- رهبری قوی
- فرهنگ یادگیری
- معلمان توانمند
- مشارکت ذی نفعان

- نظام ارزیابی کارآمد
- عدالت آموزشی

۲-۱۴. تأثیر رفتار مدیران بر اثربخشی مدارس

رفتار مدیران از چند مسیر بر اثربخشی مدارس تأثیر می گذارد:

مسیر نخست: انگیزش معلمان

رفتارهای حمایتی و مشارکتی موجب افزایش انگیزش حرفه‌ای معلمان می شود.

مسیر دوم: فرهنگ سازمانی

رفتار مدیران فرهنگ مدرسه را شکل می دهد.

مسیر سوم: کیفیت تصمیم‌گیری

رفتارهای مبتنی بر شواهد و مشارکت موجب ارتقای کیفیت تصمیمات سازمانی می شوند.

مسیر چهارم: نوآوری آموزشی

مدیران نوآور زمینه اجرای روش‌های جدید آموزشی را فراهم می کنند.

۳-۱۴. جمع‌بندی

بررسی‌های انجام شده نشان می دهد رفتارهای مدیریتی حلقه اتصال میان ارزش‌ها، نگرش‌ها و نتایج سازمانی هستند. مدیرانی که از ارزش‌های انسانی و نگرش‌های حرفه‌ای برخوردارند، رفتارهایی از خود بروز می دهند که به تقویت فرهنگ سازمانی، افزایش انگیزش کارکنان و ارتقای اثربخشی آموزشی منجر می شود.

نتیجه‌گیری بخش

یافته‌های این بخش نشان داد که رفتارهای مدیریتی مهم‌ترین عامل قابل مشاهده در فرآیند رهبری آموزشی هستند. این رفتارها از نظام ارزشی و نگرشی مدیران سرچشمه می گیرند و در بستر فرهنگ سازمانی شکل می پذیرند. همچنین خودآگاهی به عنوان یکی از مهم‌ترین شایستگی‌های رهبران آموزشی، نقش مهمی در کیفیت تصمیم‌گیری، مدیریت تعارض و ایجاد روابط حرفه‌ای ایفا می کند.

۱۵. تحلیل تطبیقی الگوهای مدیریت آموزشی در نظام‌های آموزشی منتخب

۱-۱۵. مقدمه

مطالعه نظام‌های آموزشی موفق جهان می‌تواند درک عمیق‌تری از نقش ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیران آموزشی فراهم آورد. اگرچه ساختارهای آموزشی کشورهای مختلف از نظر فرهنگی، اقتصادی و سیاسی متفاوت است، اما بررسی تجربیات آنان نشان می‌دهد که کیفیت رهبری آموزشی یکی از عوامل مشترک موفقیت نظام‌های آموزشی است.

در این بخش، الگوهای مدیریتی سه کشور دارای نظام‌های آموزشی تأثیرگذار شامل فنلاند، ژاپن و ایالات متحده آمریکا مورد بررسی تطبیقی قرار می‌گیرد.

۱۵-۲. الگوی مدیریت آموزشی در فنلاند

فلسفه حاکم بر مدیریت آموزشی

فنلاند طی دو دهه گذشته همواره در زمره موفق‌ترین نظام‌های آموزشی جهان قرار داشته است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های این نظام، اعتماد گسترده به مدیران و معلمان است.

در نظام آموزشی فنلاند:

- کنترل متمرکز حداقل است.
- استقلال مدارس بسیار بالاست.
- تصمیم‌گیری‌ها عمدتاً در سطح مدرسه انجام می‌شود.
- مدیران نقش رهبران یادگیری را ایفا می‌کنند.

ارزش‌های بنیادین مدیران فنلاندی

مهم‌ترین ارزش‌های مدیریتی در مدارس فنلاند عبارت‌اند از:

- اعتماد
- برابری
- عدالت آموزشی
- مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای
- همکاری

این ارزش‌ها زیربنای نگرش‌ها و رفتارهای مدیران مدارس را تشکیل می‌دهند.

رفتارهای مدیریتی در فنلاند

مدیران مدارس فنلاندی معمولاً:

- از مدیریت مشارکتی استفاده می کنند.
- به توسعه حرفه‌ای معلمان اهمیت می دهند.
- محیطی مبتنی بر اعتماد ایجاد می کنند.
- از ارزیابی‌های تنبیهی پرهیز می نمایند.

پیامدهای مدیریتی

نتایج این رویکرد عبارت است از:

- رضایت شغلی بالا
- کیفیت آموزشی مطلوب
- کاهش نابرابری آموزشی
- افزایش انگیزش معلمان

۱۵-۳. الگوی مدیریت آموزشی در ژاپن

فلسفه حاکم بر مدیریت آموزشی

فرهنگ ژاپنی مبتنی بر نظم، مسئولیت جمعی و تعهد سازمانی است.

در مدارس ژاپن:

- همکاری گروهی اهمیت بالایی دارد.
- موفقیت فردی در چارچوب موفقیت جمعی تعریف می شود.
- انضباط بخش مهمی از فرهنگ آموزشی است.

ارزش‌های بنیادین مدیران ژاپنی

- مسئولیت جمعی
- احترام
- نظم

- همکاری
- تعهد سازمانی

رفتارهای مدیریتی در ژاپن

مدیران مدارس ژاپنی:

- تعامل مستمر با کارکنان دارند.
- تصمیمات را به صورت گروهی اتخاذ می کنند.
- بر هماهنگی سازمانی تأکید دارند.
- فرهنگ یادگیری مستمر را تقویت می کنند.

پیامدهای مدیریتی

- انسجام سازمانی بالا
- تعهد حرفه‌ای قوی
- نظم آموزشی مطلوب
- مشارکت گسترده کارکنان

۴-۱۵. الگوی مدیریت آموزشی در ایالات متحده آمریکا

فلسفه حاکم بر مدیریت آموزشی

مدیریت آموزشی در آمریکا بیش از هر چیز تحت تأثیر:

- پاسخگویی
- رقابت
- نوآوری
- مدیریت مبتنی بر داده

قرار دارد.

ارزش‌های مدیریتی

- استقلال
- نوآوری
- پاسخگویی
- کارآمدی
- رقابت سازنده

رفتارهای مدیریتی

مدیران مدارس آمریکایی:

- از داده‌ها در تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند.
- بر نتایج آموزشی تأکید دارند.
- نوآوری را تشویق می‌کنند.
- از فناوری‌های نوین بهره می‌گیرند.

پیامدهای مدیریتی

- توسعه نوآوری آموزشی
- استفاده گسترده از فناوری
- بهبود نظام ارزیابی
- افزایش پاسخگویی سازمانی

۱۵-۵. مقایسه تطبیقی سه الگو

مؤلفه	فنلاند	ژاپن	آمریکا
ارزش محوری	اعتماد	مسئولیت جمعی	پاسخگویی
سبک مدیریت	مشارکتی	جمع‌گرا	نتیجه‌گرا

مؤلفه	فنلاند	ژاپن	آمریکا
عدالت آموزشی تمرکز اصلی	نوآوری و عملکرد نظم و همکاری	رهبر تحول	هماهنگ کننده جمعی رهبر یادگیری نقش مدیر
شیوه تصمیم گیری	مشارکتی	گروهی	مبتنی بر داده

۱۵-۶. جمع بندی تحلیل تطبیقی

مطالعه سه نظام آموزشی نشان می دهد که اگرچه الگوهای مدیریتی متفاوت هستند، اما چند ویژگی مشترک در همه آنها مشاهده می شود:

- وجود ارزش های حرفه ای روشن
- رهبری آموزشی قوی
- حمایت از یادگیری سازمانی
- مشارکت کارکنان
- توجه به توسعه حرفه ای

این یافته ها نشان می دهد موفقیت مدیریت آموزشی بیش از آنکه به ساختارهای اداری وابسته باشد، به کیفیت ارزش ها و رفتارهای مدیران وابسته است.

۱۶-۱. عدالت آموزشی به عنوان ارزش بنیادین مدیریت آموزشی

۱۶-۱. مفهوم عدالت آموزشی

عدالت آموزشی یکی از مهم ترین اهداف نظام های آموزشی معاصر است.

عدالت آموزشی به معنای فراهم آوردن فرصت های برابر یادگیری برای تمامی دانش آموزان، صرف نظر از:

- جنسیت
- قومیت
- طبقه اجتماعی
- وضعیت اقتصادی
- محل زندگی

است.

۲-۱۶. نقش مدیران در تحقق عدالت آموزشی

مدیران آموزشی نقش کلیدی در تحقق عدالت آموزشی دارند.

آنان از طریق:

- توزیع عادلانه منابع
 - حمایت از دانش آموزان محروم
 - ایجاد فرصت های برابر یادگیری
 - مقابله با تبعیض
- می توانند عدالت آموزشی را تقویت نمایند.

۳-۱۶. عدالت آموزشی و فرهنگ سازمانی

فرهنگ مدرسه می تواند عدالت را تقویت یا تضعیف کند.

مدارس عدالت محور دارای ویژگی های زیر هستند:

- احترام به تفاوت های فردی
- فرصت های برابر مشارکت
- ارزیابی منصفانه
- حمایت از دانش آموزان آسیب پذیر

۴-۱۶. عدالت آموزشی در عصر دیجیتال

تحول دیجیتال فرصت های جدیدی برای گسترش عدالت آموزشی فراهم کرده است.

اما در عین حال می تواند موجب ایجاد شکاف های جدید نیز شود.

مدیران آموزشی باید:

- دسترسی برابر به فناوری را فراهم کنند.
- سواد دیجیتال را توسعه دهند.

- از محرومیت فناوریانه جلوگیری نمایند.

۱۷. مدیریت آموزشی در عصر تحول دیجیتال

۱-۱۷. ظهور پارادایم جدید مدیریت آموزشی

فناوری های نوین در حال تغییر ماهیت آموزش و مدیریت آموزشی هستند.

هوش مصنوعی، کلان داده ها، آموزش مجازی و سامانه های یادگیری الکترونیکی موجب شده اند که مدیران با محیطی کاملاً متفاوت نسبت به گذشته مواجه شوند.

۲-۱۷. ویژگی های مدیران آموزشی در عصر دیجیتال

مدیران موفق آینده باید دارای ویژگی های زیر باشند:

رهبری دیجیتال

توانایی هدایت سازمان در محیط های فناوریانه.

سواد داده ای

توانایی تحلیل و استفاده از داده های آموزشی.

یادگیری مستمر

به روز رسانی دائمی دانش و مهارت ها.

نوآوری

پذیرش ایده های جدید و مدیریت تغییر.

تفکر راهبردی

پیش بینی تحولات آینده و برنامه ریزی برای آن.

۱۷-۳. چالش های مدیریت آموزشی در عصر دیجیتال

مهم ترین چالش ها عبارتند از:

- مقاومت در برابر تغییر
- شکاف دیجیتال

- امنیت اطلاعات
- مدیریت داده های آموزشی
- فشارهای ناشی از تحولات سریع فناوری

۴-۱۷. فرصت های تحول دیجیتال

در مقابل، تحول دیجیتال فرصت هایی نیز ایجاد کرده است:

- یادگیری شخصی سازی شده
- دسترسی گسترده تر به آموزش
- تصمیم گیری مبتنی بر داده
- توسعه آموزش ترکیبی
- افزایش بهره وری سازمانی

۵-۱۷. جمع بندی

تحول دیجیتال صرفاً یک تغییر فناورانه نیست، بلکه تغییری بنیادین در فلسفه مدیریت آموزشی محسوب می شود. مدیران آینده باید بتوانند میان ارزش های انسانی، عدالت آموزشی، یادگیری سازمانی و فناوری های نوین تعادل برقرار کنند.

۱۸. مدل نظری یکپارچه ارزش ها، نگرش ها و رفتارهای مدیران آموزشی

۱-۱۸. مقدمه

بررسی مبانی نظری، مطالعات پیشین و تحلیل های انجام شده در این پژوهش نشان می دهد که ارزش ها، نگرش ها و رفتارهای مدیران آموزشی نه به صورت مستقل، بلکه در قالب یک نظام پویا و تعاملی عمل می کنند. از این رو، برای درک بهتر اثربخشی مدیریت آموزشی، لازم است این مؤلفه ها در قالب یک مدل نظری یکپارچه مورد بررسی قرار گیرند.

مدل پیشنهادی این پژوهش بر این فرض استوار است که ارزش ها به عنوان زیربنای شخصیت حرفه ای مدیران، نگرش های مدیریتی را شکل می دهند؛ نگرش ها نیز در قالب رفتارهای مدیریتی بروز می یابند و این رفتارها در بستر فرهنگ سازمانی و شرایط محیطی بر اثربخشی آموزشی اثر می گذارند.

۲-۱۸. لایه نخست: ارزش های مدیریتی

ارزش‌ها بنیادی‌ترین سطح مدل را تشکیل می‌دهند.

این ارزش‌ها شامل:

- عدالت
- اعتماد
- مسئولیت‌پذیری
- صداقت
- احترام به کرامت انسانی
- پاسخگویی
- نوآوری
- یادگیری مستمر

هستند.

ارزش‌ها تعیین می‌کنند که مدیر چگونه مسائل سازمانی را درک کند، چه اهدافی را دنبال نماید و در موقعیت‌های مختلف چه تصمیماتی اتخاذ کند.

۱۸-۳. لایه دوم: نگرش‌های مدیریتی

ارزش‌ها از طریق فرایندهای شناختی و تجربیات حرفه‌ای به نگرش تبدیل می‌شوند.

در این پژوهش مهم‌ترین نگرش‌های مدیریتی عبارت‌اند از:

- نگرش مشارکتی
- نگرش تحول‌آفرین
- نگرش یادگیرنده
- نگرش توسعه‌گرا
- نگرش عدالت‌محور
- نگرش فناورانه

این نگرش‌ها نحوه تعامل مدیر با کارکنان، دانش‌آموزان و محیط سازمانی را تعیین می‌کنند.

۴-۱۸. لایه سوم: رفتارهای مدیریتی

رفتارهای مدیریتی تجلی عملی ارزش‌ها و نگرش‌ها هستند.

این رفتارها شامل:

- مشارکت در تصمیم‌گیری
- تفویض اختیار
- ارتباطات اثربخش
- مدیریت تعارض
- حمایت از نوآوری
- توسعه حرفه‌ای کارکنان
- رهبری تغییر

می‌باشند.

هرچه میان ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارها هماهنگی بیشتری وجود داشته باشد، اثربخشی مدیریتی نیز افزایش می‌یابد.

۵-۱۸. لایه چهارم: فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی بستری است که رفتارهای مدیریتی در آن معنا پیدا می‌کنند.

فرهنگ سازمانی می‌تواند:

- تقویت‌کننده رفتارهای اثربخش باشد؛
- یا مانعی در برابر تحقق ارزش‌ها و نگرش‌های مدیران ایجاد کند.

به همین دلیل، فرهنگ سازمانی در مدل حاضر به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است.

۶-۱۸. لایه پنجم: عوامل محیطی

هیچ سازمان آموزشی در خلأ فعالیت نمی‌کند.

بنابراین، عوامل زیر بر رفتار مدیران تأثیرگذار هستند:

- سیاست‌های آموزشی
- فرهنگ ملی

- شرایط اجتماعی
- شرایط اقتصادی
- فناوری های نوظهور
- جهانی شدن آموزش

این عوامل می توانند شدت یا جهت تأثیر ارزش ها و نگرش ها بر رفتارهای مدیریتی را تغییر دهند.

۷-۱۸. پیامدهای سازمانی مدل

بر اساس مدل پیشنهادی، پیامدهای مدیریت ارزش محور عبارت اند از:

- ارتقای کیفیت آموزش
- بهبود عملکرد معلمان
- افزایش رضایت ذی نفعان
- تقویت یادگیری سازمانی
- توسعه نوآوری آموزشی
- افزایش سرمایه اجتماعی مدرسه
- تحقق عدالت آموزشی

۸-۱۸. جمع بندی مدل

مدل نظری پژوهش را می توان به صورت زیر خلاصه نمود:



عوامل تعدیل گر:

فرهنگ ملی + سیاست های آموزشی + تحول دیجیتال + شرایط اجتماعی و اقتصادی
 این مدل می تواند مبنایی برای پژوهش های تجربی آینده در حوزه مدیریت آموزشی باشد.

۱۹. بحث و تفسیر یافته ها

۱۹-۱. مقدمه

هدف اصلی این پژوهش، تبیین ارتباط میان ارزش ها، نگرش ها و رفتارهای مدیران آموزشی در بستر تحولات سازمانی معاصر بود. یافته های پژوهش نشان داد که این سه مؤلفه در قالب یک زنجیره مفهومی و رفتاری به یکدیگر پیوند خورده اند و نمی توان هیچ یک را مستقل از دیگری مورد بررسی قرار داد.

۱۹-۲. تفسیر یافته های مرتبط با ارزش ها

نتایج پژوهش نشان داد که ارزش های مدیریتی زیربنای تصمیمات و رفتارهای مدیران را تشکیل می دهند. این یافته با دیدگاه راکیچ (۱۹۷۳) همسو است که ارزش ها را مهم ترین عوامل جهت دهنده رفتار انسان می داند. همچنین نتایج نشان داد که ارزش هایی مانند:

- عدالت
- اعتماد
- مسئولیت پذیری
- احترام
- صداقت

بیشترین تأثیر را بر شکل گیری نگرش های حرفه ای مدیران دارند.

۱۹-۳. تفسیر یافته های مرتبط با نگرش ها

یافته ها بیانگر آن است که نگرش های مدیریتی نقش واسطه ای میان ارزش ها و رفتارها ایفا می کنند. این نتیجه با نظریه رفتار برنامه ریزی شده آجنز سازگار است که نگرش را یکی از مهم ترین پیش بینی کننده های رفتار می داند. مدیرانی که دارای نگرش های مشارکتی، تحول آفرین و یادگیرنده هستند، رفتارهای اثربخش تری از خود نشان می دهند.

۴-۱۹. تفسیر یافته‌های مرتبط با رفتارهای مدیریتی

تحلیل‌های انجام‌شده نشان داد که رفتارهای مدیریتی مهم‌ترین عامل قابل مشاهده در موفقیت یا ناکامی سازمان‌های آموزشی هستند. رفتارهایی مانند:

- مشارکت‌جویی
- حمایت از معلمان
- نوآوری
- مدیریت تعارض
- ارتباطات اثربخش

بیشترین تأثیر را بر کیفیت عملکرد مدارس دارند.

۵-۱۹. نقش فرهنگ سازمانی

یافته‌های پژوهش تأیید می‌کند که فرهنگ سازمانی نقش مهمی در انتقال ارزش‌ها و نگرش‌ها به رفتارهای مدیریتی ایفا می‌کند. این نتیجه با نظریه شاین همخوانی دارد که فرهنگ سازمانی را عامل اصلی هدایت رفتار اعضای سازمان می‌داند.

۶-۱۹. نقش تحول دیجیتال

یکی از یافته‌های مهم پژوهش حاضر، تأثیر تحول دیجیتال بر بازتعریف نقش مدیران آموزشی است. مدیران امروزی علاوه بر مهارت‌های سنتی مدیریت، باید توانایی:

- رهبری دیجیتال
- تحلیل داده‌های آموزشی
- مدیریت نوآوری
- هدایت تغییرات فناورانه

را نیز داشته باشند.

۷-۱۹. جمع‌بندی بحث

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اثربخشی مدیریت آموزشی حاصل تعامل میان ارزش‌های فردی، نگرش‌های حرفه‌ای، رفتارهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی و شرایط محیطی است. بنابراین هرگونه برنامه‌ریزی برای بهبود کیفیت مدیریت آموزشی باید تمامی این ابعاد را به صورت همزمان مورد توجه قرار دهد.

۲۰. نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تبیین رابطه میان ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیران آموزشی و بررسی نقش این عوامل در اثربخشی سازمان‌های آموزشی انجام شد.

نتایج نشان داد که ارزش‌ها زیربنای شکل‌گیری نگرش‌ها هستند و نگرش‌ها نیز در قالب رفتارهای مدیریتی ظهور پیدا می‌کنند. از سوی دیگر، فرهنگ سازمانی و شرایط محیطی نقش مهمی در تقویت یا تضعیف این روابط دارند.

تحلیل تطبیقی نظام‌های آموزشی موفق جهان نیز نشان داد که علی‌رغم تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری، موفقیت سازمان‌های آموزشی همواره با وجود رهبران ارزش‌محور، مشارکت‌جو، نوآور و یادگیرنده همراه بوده است.

در عصر تحول دیجیتال، نقش مدیران آموزشی بیش از گذشته پیچیده شده است. مدیران امروز باید علاوه بر مهارت‌های مدیریتی سنتی، از توانایی رهبری تحول، مدیریت فناوری، توسعه سرمایه انسانی و هدایت یادگیری سازمانی نیز برخوردار باشند.

بر این اساس می‌توان نتیجه گرفت که آینده نظام‌های آموزشی به میزان زیادی به کیفیت ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیران وابسته است. هرچه مدیران از نظام ارزشی روشن‌تر، نگرش‌های حرفه‌ای‌تر و رفتارهای اثربخش‌تری برخوردار باشند، احتمال موفقیت سازمان‌های آموزشی نیز افزایش خواهد یافت.

۲۱. دلالت‌های نظری پژوهش

۲۱-۱. توسعه ادبیات مدیریت آموزشی

یکی از مهم‌ترین دستاوردهای نظری پژوهش حاضر، ارائه چارچوبی مفهومی برای تبیین ارتباط میان ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیران آموزشی است. اگرچه در ادبیات مدیریت آموزشی مطالعات متعددی به بررسی هر یک از این متغیرها پرداخته‌اند، اما کمتر پژوهشی توانسته است ارتباط نظام‌مند میان آن‌ها را در قالب یک مدل نظری جامع تبیین نماید.

پژوهش حاضر نشان داد که ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیریتی سه سطح به‌هم‌پیوسته از شخصیت حرفه‌ای مدیران را تشکیل می‌دهند و مطالعه هر یک بدون توجه به دیگری، تصویری ناقص از واقعیت مدیریت آموزشی ارائه خواهد داد.

۲۱-۲. تلفیق نظریه‌های حوزه مدیریت و آموزش

از دیگر دستاوردهای نظری پژوهش حاضر، تلفیق چند حوزه نظری شامل:

- نظریه ارزش‌های راکچ

- نظریه رفتار برنامه ریزی شده آجزن
- نظریه فرهنگ سازمانی شاین
- نظریه رهبری تحول آفرین
- نظریه سرمایه حرفه ای فولان

در قالب یک چارچوب تحلیلی واحد است.

این تلفیق می تواند زمینه توسعه مطالعات میان رشته ای در حوزه مدیریت آموزشی را فراهم سازد.

۳-۲۱. تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی

یافته های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی نه صرفاً یک متغیر زمینه ای، بلکه عاملی فعال در شکل گیری و هدایت رفتارهای مدیریتی است.

از این منظر، پژوهش حاضر بر اهمیت توجه همزمان به ویژگی های فردی مدیران و بستر فرهنگی سازمان تأکید می کند.

۴-۲۱. بازتعریف مدیریت آموزشی در عصر تحول دیجیتال

پژوهش حاضر نشان داد که تحول دیجیتال موجب تغییر ماهیت رهبری آموزشی شده است.

بنابراین، نظریه های سنتی مدیریت آموزشی برای تبیین کامل رفتار مدیران در محیط های فناورانه کافی نیستند و باید مؤلفه هایی مانند:

- رهبری دیجیتال
- سواد داده ای
- مدیریت نوآوری
- یادگیری فناورانه

نیز در چارچوب های نظری مدیریت آموزشی مورد توجه قرار گیرند.

۲۲. دلالت های کاربردی پژوهش

۱-۲۲. بازنگری در برنامه های تربیت مدیران آموزشی

نتایج پژوهش نشان می دهد که برنامه های تربیت مدیران نباید صرفاً بر مهارت های اداری و اجرایی متمرکز باشند.

پیشنهاد می شود محورهای زیر در برنامه های آموزشی مدیران تقویت شوند:

- اخلاق حرفه ای
- هوش هیجانی
- خودآگاهی مدیریتی
- رهبری تحول آفرین
- مدیریت تعارض
- فرهنگ سازمانی
- رهبری دیجیتال

۲-۲۲. توسعه نظام ارزیابی مدیران

بسیاری از نظام های ارزیابی مدیران بر شاخص های کمی و اجرایی تمرکز دارند.

پژوهش حاضر پیشنهاد می کند در ارزیابی مدیران شاخص هایی نظیر:

- عدالت محوری
- رفتار اخلاقی
- مشارکت جویی
- توانمندسازی کارکنان
- توسعه فرهنگ یادگیری

نیز مورد توجه قرار گیرد.

۳-۲۲. توسعه یادگیری سازمانی

یافته های پژوهش نشان می دهد که مدیران نقش محوری در ایجاد مدارس یادگیرنده دارند.

بنابراین پیشنهاد می شود:

- اجتماعات یادگیری حرفه ای توسعه یابد.
- تجربه های موفق میان مدارس به اشتراک گذاشته شود.
- فرهنگ بازخورد حرفه ای تقویت گردد.

- فرصت‌های یادگیری مستمر برای کارکنان فراهم شود.

۴-۲۲. ارتقای سرمایه اجتماعی مدارس

سرمایه اجتماعی شامل اعتماد، همکاری و روابط حرفه‌ای میان اعضای سازمان است.

مدیران می‌توانند از طریق:

- گسترش مشارکت
- تقویت اعتماد
- ایجاد ارتباطات اثربخش

زمینه ارتقای سرمایه اجتماعی مدارس را فراهم سازند.

۵-۲۳. دلالت‌های سیاستی پژوهش

۱-۲۳. اصلاح نظام انتخاب مدیران آموزشی

پژوهش حاضر نشان داد که کیفیت مدیریت آموزشی تا حد زیادی به ویژگی‌های ارزشی و نگرشی مدیران وابسته است.

بنابراین پیشنهاد می‌شود در فرآیند انتخاب مدیران:

- شایستگی‌های رهبری ارزیابی شود.
- ویژگی‌های شخصیتی مورد سنجش قرار گیرد.
- ارزش‌های حرفه‌ای بررسی شود.
- توانایی مدیریت تحول ارزیابی گردد.

۲-۲۳. استقرار نظام توسعه حرفه‌ای مستمر

توسعه حرفه‌ای مدیران باید به فرآیندی دائمی تبدیل شود.

سیاست‌گذاران آموزشی می‌توانند:

- دوره‌های بازآموزی مستمر برگزار کنند.
- فرصت‌های مطالعاتی ایجاد نمایند.
- شبکه‌های یادگیری مدیران را توسعه دهند.

- از آموزش های فناورانه بهره بگیرند.

۳-۲۳. تقویت عدالت آموزشی

عدالت آموزشی باید به عنوان یک اولویت راهبردی مورد توجه قرار گیرد.

پیشنهاد می شود:

- منابع آموزشی به صورت عادلانه توزیع شود.
- مدارس مناطق محروم تقویت شوند.
- شاخص های عدالت آموزشی پایش شوند.
- دسترسی برابر به فناوری فراهم گردد.

۴-۲۳. توسعه رهبری دیجیتال

در عصر تحول دیجیتال، مدیران آموزشی باید توانایی هدایت سازمان در محیط های فناورانه را داشته باشند.

از این رو، آموزش و پرورش باید:

- استانداردهای رهبری دیجیتال تدوین کند.
- زیرساخت های فناورانه مدارس را توسعه دهد.
- آموزش های تخصصی فناوری را گسترش دهد.

۲۴. محدودیت های پژوهش

هر پژوهشی دارای محدودیت هایی است که در تفسیر یافته ها باید مورد توجه قرار گیرد.

مهم ترین محدودیت های پژوهش حاضر عبارت اند از:

۱. پژوهش مبتنی بر مطالعه نظری و اسنادی بوده و از داده های میدانی استفاده نکرده است.
۲. امکان بررسی تجربی مدل پیشنهادی در مدارس و دانشگاه ها فراهم نبوده است.
۳. بخشی از یافته ها مبتنی بر مطالعات انجام شده در سایر کشورهاست که ممکن است در همه زمینه ها قابل تعمیم مستقیم به نظام آموزشی ایران نباشد.
۴. سرعت تحولات فناورانه ممکن است برخی یافته ها را در آینده نیازمند بازنگری سازد.

۲۵. پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود:

۱. مدل مفهومی ارائه‌شده در این پژوهش به‌صورت تجربی آزمون شود.
۲. نقش هوش هیجانی در ارتباط میان ارزش‌ها و رفتارهای مدیریتی بررسی گردد.
۳. پژوهش‌های تطبیقی بیشتری میان نظام‌های آموزشی کشورهای مختلف انجام شود.
۴. تأثیر هوش مصنوعی بر مدیریت آموزشی مورد مطالعه قرار گیرد.
۵. نقش رهبری دیجیتال در اثربخشی مدارس بررسی شود.
۶. مطالعاتی درباره رابطه میان فرهنگ سازمانی و عدالت آموزشی انجام گیرد.
۷. الگوهای بومی مدیریت آموزشی ارزش‌محور طراحی و اعتبارسنجی شوند.

۲۶. نتیجه‌گیری نهایی مقاله

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهای مدیران آموزشی سه مؤلفه مستقل نیستند، بلکه اجزای یک نظام تعاملی و پویا را تشکیل می‌دهند. ارزش‌ها به عنوان بنیان‌های شناختی و اخلاقی مدیران، نگرش‌های آنان را شکل می‌دهند و نگرش‌ها نیز در قالب رفتارهای مدیریتی بروز می‌یابند. این رفتارها در بستر فرهنگ سازمانی و تحت تأثیر عوامل محیطی از جمله سیاست‌های آموزشی، شرایط اجتماعی و تحول دیجیتال شکل گرفته و بر اثربخشی سازمان‌های آموزشی اثر می‌گذارند.

تحلیل تطبیقی نظام‌های آموزشی موفق جهان نشان داد که علی‌رغم تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری، موفقیت پایدار سازمان‌های آموزشی با وجود مدیرانی همراه است که از ارزش‌های حرفه‌ای روشن، نگرش‌های توسعه‌گرا، رفتارهای مشارکتی و توانایی رهبری تحول بر خوردارند.

در عصر تحول دیجیتال، سازمان‌های آموزشی بیش از هر زمان دیگری به رهبرانی نیاز دارند که بتوانند میان فناوری، عدالت آموزشی، فرهنگ سازمانی، یادگیری مستمر و ارزش‌های انسانی تعادل برقرار کنند. از این رو، آینده نظام‌های آموزشی در گرو تربیت مدیرانی است که علاوه بر دانش تخصصی و مهارت‌های مدیریتی، از نظام ارزشی مستحکم، خودآگاهی حرفه‌ای، تعهد

۲۷. نوآوری پژوهش (Research Innovation)

یکی از مهم‌ترین معیارهای پذیرش مقالات در مجلات علمی - پژوهشی، تبیین نوآوری پژوهش است. نوآوری پژوهش حاضر را می‌توان در چند محور اصلی خلاصه کرد:

۱-۲۷. ارائه مدل یکپارچه ارزش - نگرش - رفتار

بخش عمده پژوهش‌های حوزه مدیریت آموزشی هر یک به بررسی مستقل ارزش‌ها، نگرش‌ها یا رفتارهای مدیران پرداخته‌اند؛ در حالی که پژوهش حاضر با تلفیق این سه حوزه، مدلی یکپارچه برای تبیین رفتار مدیران آموزشی ارائه کرده است.

این مدل نشان می‌دهد:

ارزش‌ها → نگرش‌ها → رفتارها → فرهنگ سازمانی → اثربخشی آموزشی

در قالب یک نظام پویا و تعاملی با یکدیگر مرتبط هستند.

۲-۲۷. تلفیق رویکردهای کلاسیک و معاصر

پژوهش حاضر برای نخستین بار تلاش کرده است نظریه‌های کلاسیک رفتار سازمانی را با رویکردهای جدید مدیریت آموزشی و رهبری دیجیتال تلفیق نماید.

در این مدل از نظریه‌های:

- راکیچ
- آجزن
- شاین
- باس و ریگیو
- فولان

به صورت همزمان استفاده شده است.

۳-۲۷. توجه به مدیریت آموزشی در عصر تحول دیجیتال

بخش قابل توجهی از ادبیات سنتی مدیریت آموزشی پیش از ظهور گسترده فناوری‌های دیجیتال شکل گرفته است.

پژوهش حاضر تلاش کرده است:

- رهبری دیجیتال
- سواد داده‌ای
- یادگیری فناورانه
- مدیریت نوآوری

را در چارچوب تحلیل رفتار مدیران آموزشی وارد نماید.

۴-۲۷. ارائه چارچوب سیاستی

این پژوهش صرفاً به تبیین نظری موضوع نپرداخته بلکه مجموعه‌ای از راهکارهای اجرایی و سیاستی برای:

- انتخاب مدیران آموزشی
- ارزیابی عملکرد
- توسعه حرفه‌ای
- تحقق عدالت آموزشی

ارائه کرده است.

۲۸. مدل نهایی پژوهش

بر اساس یافته‌های پژوهش، مدل نهایی به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

ارزش‌های مدیریتی

(عدالت، اعتماد، مسئولیت‌پذیری، صداقت، احترام، نوآوری)



نگرش‌های مدیریتی

(مشارکتی، تحول‌آفرین، یادگیرنده، توسعه‌گرا)



رفتارهای مدیریتی

(تفویض اختیار، مشارکت، حمایت، نوآوری، ارتباط اثربخش)



فرهنگ سازمانی

(اعتماد، همکاری، یادگیری سازمانی، خلاقیت)



اثربخشی آموزشی

(کیفیت آموزش، رضایت کارکنان، عدالت آموزشی، نوآوری آموزشی)

عوامل تعدیل گر

- سیاست‌های آموزشی
- فرهنگ ملی
- شرایط اقتصادی
- شرایط اجتماعی
- تحول دیجیتال
- فناوری‌های نوظهور

۶. احمدی، ا. (۱۴۰۰). مدیریت آموزشی نوین و چالش‌های تحول دیجیتال. تهران: انتشارات سمت.
۷. بهرنگی، م. ر. (۱۳۹۸). مدیریت آموزشی و رهبری سازمان‌های یادگیرنده. تهران: نشر مدرسه.
۸. خورشیدی، م.، و نوری، ع. (۱۴۰۱). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران مدارس با اثربخشی آموزشی. فصلنامه مدیریت آموزش، ۱۴(۲)، ۴۵-۶۸.
۹. سرمد، ز.، بازرگان، ع.، و حجازی، ا. (۱۳۹۹). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری (ویرایش چهاردهم). تهران: آگاه.
۱۰. شریعتمداری، ع. (۱۳۹۷). اصول و فلسفه آموزش و پرورش. تهران: امیرکبیر.
۱۱. علاقه‌بند، ع. (۱۴۰۰). مبانی مدیریت آموزشی (ویرایش جدید). تهران: روان.
۱۲. فراستخواه، م. (۱۴۰۱). دانشگاه و توسعه سرمایه اجتماعی. تهران: نی.
۱۳. میرکمالی، س. م. (۱۴۰۰). رهبری آموزشی و توسعه سازمانی. تهران: یسپرون.
۱۴. نصر اصفهانی، م. (۱۳۹۹). رفتار سازمانی در نهادهای آموزشی. تهران: رشد.
۱۵. Ajzen, I. (۲۰۰۵). Attitudes, personality and behavior (۲nd ed.). Open University Press.
۱۶. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (۲۰۰۶). Transformational leadership (۲nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
۱۷. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (۲۰۲۱). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership (۷th ed.). Jossey-Bass.
۱۸. Bush, T. (۲۰۲۰). Theories of educational leadership and management (۵th ed.). Sage Publications.
۱۹. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (۲۰۲۳). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (۶th ed.). Sage Publications.
۲۰. Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (۲۰۲۰). Implications for educational practice of the science of learning and development. Applied Developmental Science, ۲۴(۲), ۹۷-۱۴۰.
۲۱. Fullan, M. (۲۰۲۰). Leading in a culture of change (۲nd ed.). Jossey-Bass.
۲۲. Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (۲۰۲۱). Deep learning: Engage the world, change the world. Corwin Press.
۲۳. Hallinger, P. (۲۰۱۱). Leadership for learning: Lessons from ۴۰ years of empirical research. Journal of Educational Administration, ۴۹(۲), ۱۲۵-۱۴۲.
۲۴. Hallinger, P., & Heck, R. H. (۲۰۲۳). Educational leadership and school improvement: Contemporary perspectives and future directions. Educational Management Administration & Leadership, ۵۱(۳), ۳۴۵-۳۶۲.
۲۵. Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (۲۰۱۸). Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all. Corwin Press.
۲۶. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (۲۰۲۰). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School Leadership & Management, ۴۰(۱), ۵-۲۲.
۲۷. Northouse, P. G. (۲۰۲۲). Leadership: Theory and practice (۹th ed.). Sage Publications.
۲۸. OECD. (۲۰۲۱). Education policy outlook ۲۰۲۱: Shaping responsive and resilient education in a changing world. OECD Publishing.
۲۹. OECD. (۲۰۲۳). Education at a glance ۲۰۲۳: OECD indicators. OECD Publishing.
۳۰. Rokeach, M. (۱۹۷۳). The nature of human values. Free Press.
۳۱. Schein, E. H., & Schein, P. A. (۲۰۱۷). Organizational culture and leadership (۵th ed.). Wiley.
۳۲. Schleicher, A. (۲۰۲۰). World class: How to build a ۲۱st-century school system. OECD Publishing.
۳۳. Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (۲۰۲۲). Ethical leadership and decision making in education (۶th ed.). Routledge.
۳۴. UNESCO. (۲۰۲۱). Reimagining our futures together: A new social contract for education. UNESCO Publishing.
۳۵. UNESCO. (۲۰۲۴). Global education monitoring report ۲۰۲۴. UNESCO Publishing.
۳۶. Yukl, G., & Gardner, W. L. (۲۰۲۰). Leadership in organizations (۹th ed.). Pearson.

۳۷. Zhao, Y. (۲۰۲۰). Learning for uncertainty: Teaching students how to thrive in a rapidly evolving world. ASCD.

Values, Attitudes and Behaviors of Educational Managers in the Era of Organizational Transformation: A Theoretical and Comparative Analysis

Abstract

Educational management has undergone substantial changes in recent decades due to social, cultural, technological, and organizational transformations. Educational leaders are no longer limited to administrative responsibilities; they are expected to lead organizational change, promote learning cultures, ensure educational equity, and manage digital transformation. Therefore, understanding the factors shaping managerial behavior has become increasingly important.

This study aims to explain the relationship between values, attitudes, and behaviors of educational managers and to analyze their role in enhancing organizational effectiveness. The research adopts a descriptive-analytical approach and is based on documentary and library studies. Data were collected through books, scientific articles, policy documents, and reports from international organizations.

The findings indicate that managerial values such as justice, trust, accountability, integrity, innovation, and respect for human dignity constitute the foundation of managerial attitudes. These attitudes are reflected in managerial behaviors that influence organizational culture and educational effectiveness. Furthermore, organizational culture, environmental conditions, educational policies, and digital transformation significantly affect this relationship.

Comparative analysis of selected educational systems demonstrates that successful educational leadership is grounded in value-based leadership, organizational participation, continuous learning, and innovation. The study proposes an integrated conceptual model linking managerial values, attitudes, and behaviors and highlights the importance of preparing educational leaders capable of balancing human values, professional competencies, and technological demands.

Keywords

Educational Management; Managerial Values; Managerial Attitudes; Organizational Behavior; Educational Leadership; Organizational Culture; Digital Transformation; Educational Effectiveness.