

ارائه الگوی بالندگی مدیران آموزشی بر پایه فرهنگ سازمانی ایرانی اسلامی در  
نظام آموزشی (مورد مطالعه: مدیران دبیرستان های استان مرکزی)

منصور اسدی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

عباس خورشیدی

استاد گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران<sup>۱</sup>

نادر برزگر

استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

بتول فقیه آرام

استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

اسفندیار دشمن زیاری

استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۲۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۳۰

چکیده

موضوع پژوهش حاضر ارائه الگوی بالندگی مدیران آموزشی بر پایه فرهنگ سازمانی ایرانی اسلامی در نظام آموزشی بود. روش تحقیق پژوهش حاضر ترکیبی از نوع تحقیقات کیفی و کمی می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی نظریه پردازی زمینه بنیان بود. ابتدا در بخش تحلیل محتوی مقاله‌ها دسته بندی و تحلیل شدند که ۹۵ مقاله داخلی و خارجی شاخص های اساسی استخراج شد، سپس سوال های پرسشنامه زیر نظر کمیته علمی طراحی و بصورت مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۳۰ خبرگان از اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی که ۱۵ سال سابقه کار داشتند ارسال و با استفاده از تکنیک دلفی در ۳ مرحله تحلیل شد. در بخش کمی جامعه آماری ۱۷۵ نفر از مدیران و معاونان آموزشی دبیرستان های استان مرکزی بودند روش نمونه گیری هدفمند قضاوتی بود که بر اساس جدول مورگان ۱۱۸ نفر به عنوان نمونه و به پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ درصد پاسخ دادند. برای تجزیه و تحلیل داد های بخش کیفی از آزمون ضریب توافق کندال و در بخش کمی جهت تایید تحلیل عاملی و مدل سازی معادلات ساختاری نرم افزار Lisrel استفاده شد. نتایج مطالعه حاضر نشان داد در مصاحبه با خبرگان توافق بالاتر از ۰/۸۵ درصد وجود داشت. در هر دو بخش کیفی و کمی مشخص شد که ابعاد بالندگی رهبر؛ بالندگی فردی؛ بالندگی، حرفه ای؛ بالندگی سازمانی؛ بالندگی اجتماعی/فرهنگی؛ بالندگی اقتصادی/سیاسی در بالندگی سازمانی در فرهنگ ایرانی اسلامی موثر است.

واژگان کلیدی: بالندگی، مدیران آموزشی، فرهنگ سازمانی، نظام آموزشی

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: a\_khorshidi40@yahoo.com

#### مقدمه:

در دنیای امروز ارزش اقتصادی سرمایه انسانی به آموزش و یادگیری وابسته است، سازمان‌های آموزشی به منظور پیشرفت همزمان و رقابت در توسعه سرمایه‌های انسانی درگیر تغییرات مستمر هستند، ضمن تبدیل تهدیدات به فرصت‌ها در محیط پیچیده سازمان‌های، کاستی‌ها قلمرو آموزش و یادگیری را پوشش و کاهش می‌دهد (دادفر، ۱۴۰۰)، (هداوند و همکاران، ۱۴۰۰)، (محبوب و همکاران، ۱۳۹۹). محققان توافق دارند، که آموزش و پرورش زیر بنای توسعه فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در همه کشورها است، این بیان دلیل محکمی است که دولت مردان را متقاعد سازد که بیشترین سهم از بودجه مالی در خط مشی گذاری دولت‌ها را به بخش آموزش و پرورش و تقویت سرمایه انسانی در نظام آموزشی اختصاص دهند (مهاجران و همکاران، ۱۴۰۰)، مدیریت به عنوان شاخص‌ترین عامل انسانی در نظام آموزشی اختصاص دهند (مهاجران و همکاران، ۱۴۰۰)، مدیریت به سازمان متناسب با رشد تکنولوژی و تغییر و تحولات بوجود آمد همواره با وضعیت‌ها و شرایط جدیدی مواجه می‌شوند که به منظور هماهنگی با آن، نیازمند کسب معلومات و تخصص‌های ویژه‌ای می‌باشند. بنابراین تقویت و غنی‌سازی دانش حرفه‌ای و تجارب مدیران با اهمیت است (کامر و پلت<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲)، (دسی و رایان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹) آموزش به عنوان وسیله تأمین و بازسازی ساختار این تجارب و وظیفه پر کردن خلاء معلومات فنی، تخصصی و مهارت‌های لازم برای اجرای صحیح مسئولیت‌ها بر دوش دارد. محققین و صاحب‌نظران علم سازمان براین باورند که بالندگی و افزایش کارایی و عملکرد مدیران و بهسازی مدیریت سازمان‌ها باید به آموزش‌های مدیریتی متوسل شد. (اریک<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱)، (کرو شوسکا و کوکوت<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). از آنجا که بخش قابل توجهی از فعالیت‌های آموزشی و تربیتی در مدارس رخ می‌دهد، و مدارس در جامعه‌پذیری و نهادینه کردن ارزش‌های جامعه از دیدگاه جامعه‌شناختی دارد. مدیران آموزشی به عنوان معماران ساختار جامعه مورد توجه تئوریسین‌ها و مدیران خط مشی گذاری در همه کشورها و دولت‌ها هستند و هدف ارزیابی توانمندی مدیران آموزشی می‌باشد تا بتوانند شا لوده و اساس جامعه را به درستی پیش ببرند. در آینده

<sup>۱</sup> Kemer&Polat

<sup>۲</sup> Deci, & Ryan

<sup>۳</sup> Arik

<sup>۴</sup> Kruszewska.; Kocot,

## ارائه الگوی بالندگی مدیران آموزشی بر پایه فرهنگ سازمانی ایرانی اسلامی.....9

پژوهشی های که در مورد آینده جوامع کشور های توسعه یافته یا جهان سوم شده است کشور های که از نظر اجتماعی و جامعه شناختی پیشرفته و توسعه یافته هستند که مدیران آموزشی شایسته برنامه ریزی قوی و دقیق و مهارت آموزشی معلمان سرآمد است که می توان به کشور ژاپن و فنلاند و مالزی اشاره کرد. سرمایه انسانی، جدیدترین دیدگاه درباره انسان در سازمان ها است که از دهه پنجاه قرن بیستم نمود پیدا کرده و در دهه های بعد از آن صاحب نظران در این زمینه به طور دقیق قلم فرسایی کرده اند. این رویکرد بیان می دارد، ارزشمندترین دارایی، تنها مزیت رقابتی و مهم ترین عامل در نوآوری، بهره وری و بازسازی راهبردی سازمان سرمایه انسانی است که به در جذب دانش و توسعه یادگیری و تبدیل دانش به ثروت در سازمان تعریف شده است. میزان خدمات آموزشی به عنوان مجموعه سیستم آموزشی و حلقه اتصال جامعه و نظام آموزشی، از جایگاه و حساس و مهمی برخوردار است. مدارس در صورتی می توانند خدمات آموزشی اثربخشی و کارآمدی داشته باشند که از همگام با تغییرات جهانی و ملی مدام در حال تغییر و تحول باشند، به عبارتی تغییر جز برنامه های مستمر منابع انسانی سازمان ها باشد (کاظمی کیا و همکاران، ۱۳۹۷)، (جوهانسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱)، (پیرس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸)، (اندرسون<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱)، محققان حوزه های مدیریت معتقدند، نقش آموزش در عصر حاضر با توجه به فرآیند های پیچیده آموزشی و پرورش انسان، نیازمند مدیرانی اثربخش و کارآمد جهت بهبود خدمات آموزشی و پرورشی سرمایه های انسانی کارآمد هستند (صالحی صدرو همکاران، ۱۴۰۰)، (مهاجران و همکاران، ۱۴۰۰) دستاورد حاصل در بردارنده ۷۹ معیار و ۴ سازه اصلی «شایستگی های شناختی و فراشناختی، شایستگی های عاطفی و فرهنگی، صلاحیت های تدریس و پژوهش، صلاحیت های مدیریتی و اجرایی» سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی بود (خشکاب، ۱۴۰۱)، سرمایه انسانی بر پایه مدیریت دانش (کاربرد دانش، انتقال دانش، ادغام دانش، تولید دانش)، استراتژی های منابع انسانی (جذب و استخدام، توسعه منابع انسانی، عملکرد کارکنان، جبران خدمات، روابط کاری) و (سرمایه های دانشی) سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه ابداعی، سرمایه اجتماعی، سرمایه فرایندی) بوده است (نوبهاری و همکاران، ۱۳۹۹)

<sup>۱</sup> Johansson

<sup>۲</sup> Pearce

<sup>۳</sup> Andersson

،(کانوکرن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷)، (هال<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). محققانی مانند (جانسون<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱، بال<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹، تنگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹، باشویی و رینیچ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸، بورقی و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸) معتقدند، بالندگی مدیران آموزشی در مدارس، زمینه توانمند سازی، اعتماد سازمانی و تضمین کننده جو سالم در مدارس اثربخش است. زیرا مدیران اثربخش نقش غیر قابل انکاری در توسعه و بهسازی و بهبود عملکرد معلمان و دانش آموزان دارند. بالندگی فردی رهبران آموزشی به عنوان مدیران آموزشی با تاکید بر ارتقاء شایستگی های بر پایه تعهد و مشارکت در رشد حرفه ای همکاران چشم انداز موفقی برای مدارس و دانش آموزان رقم خواهد زد. از اینرو تجهیز و فراگیری ابعاد بالندگی برای مدیران مدارس و رهبران آموزشی به عنوان مدیرانی فرا حرفه ای با توجه به ضرورت سند چشم انداز ملی آموزش و پرورش ضرورتی اجتناب ناپذیر است (علیپورو همکاران، ۱۴۰۰)، (قاسم زاده و همکاران، ۱۳۹۹)، (بختیاری و همکاران، ۱۳۹۹). به نظر دانشمندان رفتار سازمانی و نظریه پردازان مدیریت آموزشی مانند (کانگر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۲)، بالندگی مدیران زمینه رشد شخصیتی، اعتدالی استعداد، گسترش علایق، ارتقای صلاحیت ها و به عبارت دیگر تسهیل رشد حرفه ای و سازمانی ایجاد می کند (لی<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰). همچنین از نظر (وودال و وینستلی<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۸) پایه و اساس بالندگی پژوهشگرایی و یادگیری است. از دیدگاه علمی بالندگی حرفه ای رسیدن به اهداف با رویکرد انطباق با تغییرات بر پایه فناوری می باشد (باشویی و و رینیچ، ۲۰۱۸). در جمع بندی تعریف مفهوم بالندگی در واقع توسعه بر پایه اصول علمی تاییده مانند، مهارت های (فردی، سازمانی)، (بالندگی حرفه ای، بالندگی اخلاقی، بالندگی پژوهشی، بالندگی آموزشی)، (عوامل محیطی کلان، عوامل محیطی خرد)، (بهریستی، توسعه منابع انسانی)، (عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی) و (بهبود عملکرد سازمانی، بهبود عملکرد فردی، بهبود عملکرد) تعریف شده است (علیپورو همکاران، ۱۴۰۰). مفهوم سرمایه

<sup>۱</sup> Kanokorn & Pongtorn P & Ngang

<sup>۲</sup> Hall

<sup>۳</sup> Johnson

<sup>۴</sup> Bell

<sup>۵</sup> Tng

<sup>۶</sup> Bushuyev & Verenysh

<sup>۷</sup> Borghi

<sup>۸</sup> Conger

<sup>۹</sup> Lee

<sup>۱۰</sup> Woodall & Winstanly

## ارائه الگوی بالندگی مدیران آموزشی بر پایه فرهنگ سازمانی ایرانی اسلامی.....11

انسانی حاکی از این است که ویژگی‌های کیفی انسان (دانش، تجربه، مهارت، توانایی و سایر ویژگی‌های شناختی و غیرشناختی) نوعی سرمایه است که به دلیل ماهیت نامشهود آن نیاز به نگرش جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی با رویکرد سرمایه‌ای یعنی «مدیریت سرمایه انسانی» دارد (رنگرز و همکاران، ۱۴۰۰) با توجه به تئوری‌ها و تعاریف مطرح شده بالندگی مدیران به عنوان حلقه مفغوله ارتقاء سلامت نظام آموزشی و بهبود کیفیت خدمات آموزش اهمیت یافته است. بنابراین شناسایی و درک مفهوم بالندگی در قالب یک الگوی واقع‌گرایانه می‌تواند به موفقیت معلمان و سپس دانش‌آموزان منتهی شود. معلمان مدارس در آغاز مسیر حرفه‌ای شدن با تغییر در نقش‌های متفاوت و مسولیت‌های مختلف در مدارس در مسیر حرفه‌ای شدن قرار می‌گیرند و همزمان در امتداد مسیر حرفه‌ای شدن و کسب شایستگی‌ها و صلاحیت‌ها جهت بر عهده گرفتن نقش مدیریت مدرسه نیازمند توسعه ظرفیت دانش و مهارت‌های خود بصورت مستمر هستند (الزومی و همکاران، ۱۴۰۰)، (اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۹)، توسعه ظرفیت‌های علمی منابع انسانی به عنوان دارایی غیرمشهود می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری سازمان و صرفه‌جویی اقتصادی شود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۸)، (اد مونسون و هاوی، ۲۰۱۸). یک مدل یا الگوی بالندگی واقع‌گرایانه و کاربردی ابعدی مانند بالندگی رهبری، بالندگی فردی، بالندگی حرفه‌ای، بالندگی سازمانی، بالندگی اجتماعی / فرهنگی و مهارت‌های اقتصادی / سیاسی را مورد توجه قرار می‌دهد (صفری و همکاران، ۱۳۹۸)، (نصیریولیک بنی و همکاران، ۱۳۹۵)، (چیگاوادا و همکاران، ۲۰۱۷)، (نوبهاری و همکاران، ۱۳۹۹)، (جودکی و همکاران، ۱۳۹۸)، (تومتورک و لونت، ۲۰۲۱)، (اندرسون و همکاران، ۲۰۲۰)، (جمیلی و همکاران، ۲۰۲۱)، یکی از اولویت‌های پژوهشی سال ۱۳۹۹ سازمان آموزش و پرورش استان مرکزی اعلام گردیده است بیانگر اهمیت و کاربردی بودن موضوع تحقیق بود و از سوی دیگر خلایق‌های پژوهشی در این زمینه وجود دارد هنوز نظریه‌های دقیقی در این زمینه وجود ندارد زیرا تحقیقات گسترده‌ای در این زمینه خصوصاً در حوزه آموزش انجام نشده است، نبود مبانی مطالعاتی معتبر، وجود اطلاعات مبهم، دستور العمل‌های غیر عقلانی باعث شده است که در حوزه سازمان آموزش و پرورش بالندگی آموزشی با توجه به فرهنگ ایرانی اسلامی توسعه نیابد و این امر باعث شده است در واقعیت سازمان آموزش و پرورش با چالش‌ها و مشکلات فرهنگی روبه

رو شود. محقق به عنوان عضو نظام آموزشی نیاز به پژوهشی جامع در حوزه نیروهای خرد سازمان آموزش و پرورش احساس می‌شد که با توجه به جستجوها مشخص شد که پژوهشی با این روش پژوهشی و در این جامعه آماری خاص انجام نشده است که بر انگیزه و ضرورت انجام این پژوهش می‌افزود. مدل پیشنهادی شاخص‌های بالندگی سرمایه انسانی با هدف توسعه مدیران آموزشی در زیر آمده است



شکل شماره ۱- مدل پیشنهادی ارائه الگوی بالندگی مدیران آموزشی با رویکرد بالندگی فرهنگی آموزشی منابع انسانی از دیدگاه خبرگان

شاخص‌های استخراج شده از مقاله‌ها و با تایید در مصاحبه‌های خبرگان می‌باشد. در ادامه پژوهش‌های که راستای پژوهش حاضر ارائه خواهد شد. صادقی جعفری و همکاران (۱۴۰۲) دو متغیر مدیریت دانش و بالندگی در وضعیت نامناسب قرار داشته و نیازمند تدوین راهبردها و برنامه‌های مشخص است. تقوی یزدی (۱۴۰۱) نتایج پژوهش نشان دادند میان خویشتن‌شناسی مدیران با مؤلفه‌های سلامت سازمانی (یگانگی نهادی، نفوذ مدیر، ملاحظه‌گری، ساخت دهی، پشتیبانی منابع، روحیه و تأکید علمی) و بالندگی سازمانی در سازمان آموزش و پرورش ناحیه یک شهر ساری رابطه معناداری وجود دارد. رامرودی و همکاران (۱۴۰۱) اشتراک دانش بر بالندگی سازمانی اثر مثبت و

### ارائه الگوی بالندگی مدیران آموزشی بر پایه فرهنگ سازمانی ایرانی اسلامی.....13

معناداری دارد، امنیت شغلی بر بالندگی سازمانی با میانجی‌گری اشتراک دانش اثر مثبت و معناداری دارد. صالحی صدر و همکاران (۱۴۰۰) بیان داشتند، شرایط علی (همبسته، فردی، سازمانی)، پدیده محوری (بالندگی حرفه‌ای، بالندگی اخلاقی، بالندگی پژوهشی، بالندگی آموزشی) ،اقتضانات (عوامل محیطی کلان، عوامل محیطی خرد)، شرایط میانجی (بهبودی، توسعه منابع انسانی)، شرایط زمینه‌ای (عوامل فرهنگی، عوامل اقتصادی) و پیامدها (بهبود عملکرد سازمانی، بهبود عملکرد فردی، بهبود عملکرد) می باشد. مهاجران و همکاران (۱۴۰۰) الگوی بالندگی آموزشی را در قالب (مدیریت، دانش افزایی، نقش الگویی، مهارت تدریس و مهارت ارزشیابی) دسته بندی کردند. علیپور و همکاران (۱۴۰۰) بیان کرد، ارتقای بالندگی آموزشی، فردی و سازمانی معلمان بالاتر از حد متوسط، اما در ارتقای بالندگی پژوهشی و خدمات تخصصی پایین تر از متوسط است. مدل نوبهاری و همکاران (۱۳۹۹) شامل: باورها و کارآمدی؛ مولفه‌های اجتماعی، سازمانی و شغلی و در بخش بهسازی شامل شایستگی آموزشی، پژوهشی، اخلاق حرفه‌ای، بالندگی بود. جباری مراغوش و همکاران (۱۳۹۹) نتایج حاکی از تأیید نقش میانجی یادگیری سازمانی و در روابط بین رهبری معنوی و بالندگی مدیران آموزشی بود. در مدل بختیاری و همکاران (۱۳۹۹) مؤلفه‌های شناسایی شده در سه بعد (توانایی‌های علمی، توانایی‌های شخصی و توانایی‌های معنوی/اجتماعی) و مؤلفه (بالندگی‌های آموزشی، بالندگی‌های پژوهشی، بالندگی‌های تخصصی، بالندگی‌های فردی، بالندگی‌های سازمانی، بالندگی‌های معنوی و بالندگی‌های اجتماعی) بود. در پژوهش شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۹) در ارتباط بین بالندگی و ابعاد آن، بعد حرفه‌ای، بعد فردی و بعد سازمانی بیشترین تأثیر را داشتند. در مدل قاسم زاده و همکاران (۱۳۹۹) ارتباط مؤلفه توانایی مدیران و رهبری قدرت با توسعه شایستگی‌ها و بهبود خودکارایی مدیران، اثربخشی مدارس تأیید شد. در مدل جودکی و همکاران (۱۳۹۸) بالندگی مدیران مدارس در ابعاد شرایط علی (قوانین و مقررات، بودجه و منابع مالی، احساس نیاز مدیران)، پدیده محوری (مشارکت در تدوین برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای)، راهبرد ها (ایجاد مراکز بالندگی حرفه‌ای در ادارات آموزش و پرورش، برگزاری کارگاه‌های آموزشی، مطالعه کتاب و مقالات، جلسات مربیگری، کمک گرفتن از هم‌تایان با تجربه)، شرایط واسطه‌ای (خصوصیات شخصیتی مدیران، سیاست‌های آموزشی)، شرایط زمینه‌ای (حمایت مدیران ارشد، استفاده از روش‌های مناسب بالندگی حرفه‌ای، دوره‌های آموزشی مخصوص مدیران) و

پیامدها (بالندگی مدرسه، بالندگی معلمان و دانش آموزان)، تحلیل شده است. محققان خارج از ایران مانند یو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی نشان داد حمایت سازمانی و فرصت شغلی بر بالندگی سازمان تاثیر دارد. بتول<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳) به این نتیجه رسیدند که تفکر سیستمی به زیر سازی فرهنگی و خلاقیت سازمانی در بالندگی سازمانی موثر است. کامر و سونر (۲۰۲۲) در پژوهشی به ادراک بالندگی معلمان و عدالت سازمانی به در بین ۳۷۰ معلم دوره متوسطه پرداختند نتایج نشان داد بین ادراک بالندگی و عدالت سازمانی رابطه مثبتی وجود دارد. در مدل بالندگی تومتورک و لونت (۲۰۲۱) به ابعادی مانند مسئولیت اجتماعی، تعهد، ارتباط با دانش آموزان، محیط آموزشی، رهبری آموزشی، شایستگی ها، مهارت و عملکرد مالی اشاره کردند. در پژوهش کروشوسکا و همکاران (۲۰۲۱) به ابعادی مانند بلوغ دانشی، رفتارهای اجتماعی- عاطفی، رهبری آموزشی، کاوش و پژوهش کسب صلاحیت اشاره کردند. جمیلی و همکاران (۲۰۲۱) در مدل خود بالندگی مدیران را تاثیر گذار حمایت و موفقیت در انجام وظایف آموزشی و حفظ تعهد عاطفی در فرهنگ مدارس دانستند. در مدل دیگر از اریک (۲۰۲۱) مشخص شد که ادراک بالندگی زمینه ارتقاء مهارت ها و شایستگی در محیط مدارس می شود جو هانسون و همکاران (۲۰۲۱) در نتایج پژوهش خود به شش حوزه نظری مرتبط با بالندگی شغلی شامل: درک، عملکرد، سازمان، پیش نیازها، شایستگی و شیوه‌ها از جمله ارزیابی ارتباطات رسید. اندرسون و همکاران (۲۰۲۱) در پایان نامه خود به این نتیجه رسیدند، که دانش انتقال بین سازمانی در بالندگی مدیران موثر است. در پایان نامه ای دیگری از لی (۲۰۲۰) مشخص شد، که شکل دهی به کنش تغییر در بالندگی سازمانی نیازمند، اصلاح و نظم دهی مجدد ساختارهای اجتماعی، محیط‌ها و فرهنگ‌های سازمانی است. در مدل اندرسون همکاران (۲۰۲۰) مشخص شد، بلوغ فرهنگی، ارتقاء مهارت‌های علمی، توسعه مشارکت و سبک‌های رهبری در بالندگی مدیران سازمانی موثر است. کوین (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان ارائه مدل بالندگی برای مدیران و رهبران آموزشی انجام داد. رهبران و مدیران آموزشی از عوامل زیربنایی آموزش هستند که توسعه کیفی آن‌ها تأثیر بسزایی بر عملکرد مدارس دارد و توجه به بالندگی مدیران به عنوان از مهم‌ترین نیروهای متخصص هر کشور ضرورتی انکارناپذیر است. نتایج پژوهش نشان داد که ۱-

<sup>1</sup> Yu

<sup>2</sup> Batool



## ارائه الگوی بالندگی مدیران آموزشی بر پایه فرهنگ سازمانی ایرانی اسلامی.....15

بالندگی حرفه ای، ۲- بالندگی آموزشی، ۳- بالندگی رهبری، ۴- بالندگی سازمانی از مهمترین ابعاد بالندگی های یک مدیر ورهبر است. رایان (۲۰۱۹) تحقیقی را با عنوان "کاوش بالندگی مدیران مدارس" انجام داد. هدف این پژوهش تدوین الگویی مفهومی برای بالندگی مدیران مدارس ابتدایی نتایج پژوهش ۳ بعد را بعنوان ابعاد بالندگی مدیران مدارس ارائه داد که عبارتند: ۱- بالندگی فردی، ۲- بالندگی سازمانی، ۳- بالندگی سیستمی که هر کدام از این ابعاد بخشی از تغییر و تحول را برعهده دارد. بنابراین، شناسایی عوامل کیفی موثر بر بالندگی شغلی می تواند در بسیاری از موارد از افول سازمان جلوگیری کند که مرحله اول بخش کیفی پژوهش حاضر به آن پرداخته شده است. جاخار (۲۰۱۹) در پژوهشی ابعاد بالندگی مدیران آموزشی مدارس را در بلوغ عاطفی، علاقه شغلی، نگرش سیستمی، شایستگی و رسیدن به آرمان های آموزشی بیان کرد. پودساکوف و پودساکوف (۲۰۱۸) در یک طرح شبه تجربی، اظهار کردند که بالندگی پژوهشی، یک استراتژی مدیریتی است که نیازمند سرمایه گذاری در بخش علمی و دانشگاهی است. از نظر پیرس (۲۰۱۸) صلاحیت حرفه ای مدیران را در کسب مهارت های علمی و توسعه پژوهش همراه با نظارت می دانست. اکونجی (۲۰۱۸) در پژوهشی بیان کردند که بالندگی پژوهشی می تواند در حذف چالش های پیش روی سازمان موثر باشد. بورقی و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه ای با اشاره به نقش مدیران در اشتراک گذاری پژوهش های بین سازمانی با روش طولی و تجربی، تاکید کرده اند که بالندگی پژوهشی د توانمندی مدیران آموزشی و عملکرد سازمان موثر باشند.

### روش شناسی

روش تحقیق پژوهش حاضر ترکیبی از نوع تحقیقات کیفی و کمی می باشد. جامعه آماری در بخش کیفی نظریه پردازی زمینه بنیان بود. ابتدا در بخش تحلیل محتوی مقاله ها دسته بندی و تحلیل شدند که ۹۵ مقاله داخلی و خارجی شاخص های اساسی استخراج شد، سپس سوال های پرسشنامه زیر نظر کمیته علمی طراحی و بصورت مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۳۰ خبرگان از اعضای هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی که ۱۵ سال سابقه کار داشتند ارسال و با استفاده از تکنیک دلفی در ۳ مرحله تحلیل شد. در بخش کمی جامعه آماری ۱۷۵ نفر از مدیران و معاونان آموزشی دبیرستان های استان مرکزی بودند روش نمونه گیری هدفمند قضاوتی و گلوله برفی بود که در نهایت ۱۱۸ نفر به عنوان نمونه و به پرسشنامه با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ درصد پاسخ

۱۶.... پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال هفدهم، شماره اول، بهار ۱۴۰۲

دادند. برای تجزیه و تحلیل داد‌های بخش کیفی از آزمون ضریب توافق کندال و در بخش کمی جهت تایید تحلیل عاملی و مدلسازی معادلات ساختاری نرم افزار **Lisrel** استفاده شد. نتایج مطالعه حاضر نشان داد در مصاحبه با خبرگان توافق بالاتر از ۸۵/۰ درصد وجود داشت..

### یافته‌ها

### اطلاعات جمعیت شناختی بخش کیفی

همه افراد خبرگان مدرک تحصیلی دکتری داشتند.

جدول شماره ۱: اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان

نام دانشگاه	فراوانی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد اراک	۱۲
دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه	۵
دانشگاه آزاد اسلامی واحد خمین	۳
دانشگاه آزاد اسلامی واحد نفرش	۴
دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات	۵

جدول ۲: توزیع گروه نمونه بر حسب جنسیت

درجه علمی	تعداد	درصد
مرد	۶۱	۵۱/۶۹
زن	۵۷	۴۸/۳۱
جمع	۱۱۸	۱۰۰

همچنان که ملاحظه می‌شود ۶۱ نفر (۵۱/۶۹ درصد) مرد و ۵۷ نفر (۴۸/۳۱ درصد) زن می‌باشند.

### نمونه آماری به تفکیک سابقه کار

جدول ۳: توزیع گروه نمونه بر اساس سابقه کار

سابقه کار	تعداد	درصد
۱۰ تا ۱۵ سال	۴۶	۳۸/۹۸
۱۶ تا ۲۰ سال	۳۳	۲۷/۹۶
۲۱ تا ۲۵ سال	۳۲	۲۷/۱۲
۲۶ تا ۳۰ سال	۷	۵/۹۴
جمع	۱۱۸	۱۰۰

## ارائه الگوی بالندگی مدیران آموزشی بر پایه فرهنگ سازمانی ایرانی اسلامی.....17

همچنان که ملاحظه می شود سابقه کار ۴۶ نفر (۳۸/۹۸ درصد) بین ۱۰ تا ۱۵ سال، ۳۳ نفر (۲۷/۹۶ درصد) بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۳۲ نفر (۲۷/۱۲ درصد) بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۷ نفر (۵/۹۴ درصد) بین ۲۶ تا ۳۰ سال می باشد.

نمونه آماری به تفکیک مقطع تحصیلی

جدول ۴: توزیع گروه نمونه بر حسب مقطع تحصیلی

مقطع تحصیلی	تعداد	درصد
کارشناسی	۷۲	۶۱/۰۲
کارشناسی ارشد	۴۲	۳۵/۵۹
دکتری	۴	۳/۳۹
جمع	۱۱۸	۱۰۰

همچنان که ملاحظه می شود مقطع تحصیلی ۷۲ نفر (۶۱/۰۲ درصد) کارشناسی، ۴۲ نفر (۳۵/۵۹ درصد) کارشناسی ارشد، ۴ نفر (۳/۳۹ درصد) دکتری می باشد.

در این مرحله یافته ها با استفاده از فن دلفی در دو مرحله برای ۳۰ نفر از خبرگان مدیران و معاونان دبیرستان های استان مرکزی ارسال شد که نتایج نهایی در (جدول شماره ۱) ارائه شده است. اتفاق نظر بالاتر از ۰/۸ بود، که نشان از اتفاق نظر قوی خبرگان بر سر شاخص های بالندگی سرمایه انسانی در مدیران آموزشی دارد.

جدول شماره ۵" نتایج نهایی آزمون ضریب کندال شاخص های بالندگی منابع انسانی در خبرگان (N=30)

ابعاد	مولفه ها	شاخص ها	میان گین	ضریب نهایی W
بالندگی رهبری	اداری/مدیری تی	تاکید بر روی کارکردها و وظایف و رفتارها، منطقی و عقلانی بودن رفتارهای اعضای سازمان مدرسه، قدرت و نفوذ مدیریت بر اساس سلسله مراتب و پست رسمی، کنترل اجزای سیستم مدرسه، انجام موفقیت آمیز فعالیت های موجود مقدم بر چشم انداز بهتر در آینده	۲.۳۰	۰.۸۷۵
مشارکتی	مشارکتی	توجه گروه به فرایند تصمیم گیری، افزایش اثربخشی مدرسه از طریق مشارکت، توجه پذیری اصول دموکراتیک از طریق مشارکت، رهبری مدرسه	۱.۸۶	۰.۹۰۲
تحولی	تحولی	تاکید بر تعهد و قابلیت، تعهد افراد به اهداف، فراهم آوردن تحرک عقلانی برای دستیابی به اهداف، مدل سازی بهترین عملکرد و مهمترین ارزش های سازمانی حمایت فردی معلمان از یکدیگر، تعیین انتظارات عملکردی سطح بالا، ایجاد فرهنگ مدرسه، ایجاد ساختارهایی برای ترویج مشارکت	۱.۷۳	۰.۸۸۴

۱۸.... پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال هفدهم، شماره اول، بهار ۱۴۰۲

۰.۸۶۱	۱.۹۶	کاهش حجم کار مدیران پرمسئولیت، توسعه رهبری به صورت همکاری درون مدرسه‌ای، اشتراک تخصص	توزیعی	
۰.۸۰۱	۱.۶۴	روابط بین معلمان، تعامل بین مدیران و معلمان موقتی، الهام بخش، تشویق به تعهد، تشویق به از خودگذشتگی و پایبندی اخلاقی	تعاملی	
۰.۸۳۲	۱.۲۴	رهبری دموکراتیک، ژرف اندیشی، بینش‌های متعدد و نگرش‌های فرهنگی متنوع به جای بینش الزام آور رهبران، توجه به ساختار فرهنگی و نمادین نگرش‌های افراد و گروه‌ها، احترام، انتقاد از حقیقت جویی	آزادمنشانه	
۰.۸۹۶	۲.۷۴	انگیزش و نگرش فرد، تأکید بر شناخت عواطف و احساسات رهبری در مدیریت مدرسه، تأکید بر نقش احساسات در شکل‌گیری آگاهی‌های، اجتماعی نظیر همدلی و خدمت محوری، تأکید بر نقش احساسات در شکل‌گیری خودآگاهی عاطفی، خودارزیابی و اعتماد به نفس، تأکید بر نقش احساسات در مدیریت روابط	هیجانی	
۰.۹۶۹	۱.۹۳	تأکید فزاینده بر مدیریت یاددهی و یادگیری، توجه به رفتارهای اثرگذار معلمان بر رشد دانش آموزان، تأثیرگذاری رهبر بر یادگیری دانش آموزان از طریق معلم، تأکید بر هدایت و اثرگذاری نفوذ، بیشتر از خود فرایند نفوذ، تأکید بر ارتقای رشد حرفه‌ای معلمان، تأکید بر پرورش اندیشه معلمان، الگو بودن رهبران آموزشی برای دیگران، تأکید بر پایش رفتار معلمان از طریق مشاهده، ایجاد فرصت‌های تدریس و یادگیری مشترک	آموزش مدار	
۰.۷۶۸	۲.۹۱	تبدیل اعضای منفعل به حامیان متعهد، پیروی مدیر از اصول اخلاقی در موقعیت‌های جدید و اذعان به توانایی‌های خود، برخورداری مدیر از اعتماد به نفس اخلاقی، پیروی از نظام اخلاقی و ثابت قدم بودن، ایجاد نگرش مشترک و زبان مشترک، توجیه تصمیمات بر حسب اصول اخلاقی، حفظ و حراست از اصول اخلاقی، تأکید بر واکنش متفاوت رهبر به مسائل و شرایط منحصر به فرد سازمانی، تأکید بر اجرای سبک‌های رهبری متفاوت	اخلاقی و اقتضایی	
۰.۸۷۳	۲.۳۱	رعایت اصول اخلاقی، برخورداری از اخلاق حرفه‌ای، رعایت امانت و صداقت علمی، تلاش برای یادگیری مادام‌العمر، شایستگی‌های فردی، فرهیختگی و فروتنی در رفتار و گفتار	اخلاقی/اعتقادی	بالندگی فردی
۰.۸۹۸	۱.۵۷	توانایی درک روندهایی که تهدیدها یا فرصتها، توانایی تصویرسازی وضعیت ایده‌آل مبتنی بر مشارکت، توانایی ایجاد انگیزه، توانایی ایجاد اتحادهای استراتژیک با افراد، ترکیب و ادغام ارکان	هوش استراتژیک	

## ارائه الگوی بالندگی مدیران آموزشی بر پایه فرهنگ سازمانی ایرانی اسلامی.....19

۰.۷۴۱	۲.۵۴	توانایی خود راهبری، توانایی مدیریت زمان، توانایی برقراری تعادل بین کار و زندگی، توانایی مسئولیت پذیری و مسائل جامعه توانایی پاسخگو بودن نسبت به عملکرد خود، تعهد حرفه‌ای، رعایت قوانین و مقررات دانشگاه، عقل‌گرا، علم طلب، آزاداندیشی	توانمندی	
۰.۹۰۲	۲.۶۹	شناخت مقررات مربوط به بهداشت و ایمنی، کارگیری دانش و اطلاعات تخصصی در محیط کار، تلاش برای بهبود مستمر کیفیت، آشنایی با مقررات نظام آموزشی، بهره مندی از سواد رسانه ای، بهره مندی از اخلاق حرفه ای، آشنایی با اصول مدیریت آموزشی، داشتن تحصیلات دانشگاهی مرتبط با مدیریت، داشتن تجربه کاری	رشد حرفه ای	بالندگی حرفه ای
۰.۸۰۸	۱.۷۱	آشنایی با تجزیه و تحلیل روندهای آموزشی، پرورشی و ارتباط مستمر و آسان با ذی نفعان، احترام به ذی نفعان، سنجش مستمر رضایت مندی ذی نفعان از خدمات آموزشی	مشتری مداری	
۰.۸۲۱	۱.۸۲	شناخت کامل رقبا، برنامه ریزی وظایف، شفافیت نمودن آیین نامه ها، داشتن بصیرت،	هوشیاری سازمانی	بالندگی سازمانی
۰.۸۲۳		عدالت رویه ای (انصاف در فرایندی که منجر تحقق اهداف می شود)، عدالت توزیعی (انصاف در توزیع پاداش ها نسبت به تلاش ها در مدرسه)، عدالت تعاملی (انصاف در ارتباطات)	عدالت سازمانی	
۰.۸۹۱	۱.۹۴	وجود فرهنگ سازمانی یادگیرنده، برخورداری از فرهنگ حمایتی، حاکم بودن فرهنگ مشوق برای ایده پردازی های نو، حمایت معلمان به انجام کار گروهی، حاکمیت تفکر بهبود مستمر، پذیرش افراد شکست خورده در طرح های نو و جدید، ارزشهای سازمانی هدایت گر رفتار و کردار	فرهنگ سازمانی	
۰.۹۸۱	۲.۰۹	حاکمیت روابط انسانی در محیط کار، گفتگو با کارکنان، توجه به بار عاطفی کلام، برقراری ارتباطات غیر کلامی، تقویت حس دوستی بین همکاران، شناخت شخصیت دیگران و احترام به احساسات کارکنان،	مهارتهای ارتباطی	بالندگی اجتماعی / فرهنگی
۰.۸۷۶	۱.۴۳	توانایی تطبیق با شرایط مختلف، برخورد مناسب در شرایط گوناگون، پذیرش	انعطاف پذیری	
۰.۸۴۳	۱.۸۰	رویکردهای مشارکتی، باور به کار تیمی، اعتقاد به تفویض اختیار، باور به ضرورت تعامل با ذی نفعان، مسئول	مهارت های بین فردی	
۰.۸۸۲	۲.۶۶	برخورداری از مهارت اداره منظم، مهارت اداره منظم امور مالی مدرسه	سواد مالی	بالندگی
۰.۸۷۳	۱.۹۷	توانایی تحلیل پیام های رسانه ای، کاربرد درست رسانه	سواد رسانه ای	اقتصادی / سیلیسی
۰.۸۴۱	۲.۲۶	توانایی تجزیه و تحلیل حوادث، برخورداری از جریان های سیاسی روز جامعه و شناخت مدنی	سواد سیاسی	



## ارائه الگوی بالندگی مدیران آموزشی بر پایه فرهنگ سازمانی ایرانی اسلامی.....21

در شکل شماره ۲ همه شاخص ها چه اندازه از یک دیگر تاثیر می پذیرند با توجه به شاخص های آماری تعیین شده نشان می دهد مدل از برازش خوبی برخوردار است . برازش مدل روشی برای سنجش میزان سازگاری یک الگوی نظری با یک الگوی تجربی است. برای این منظور از شاخص های متعددی استفاده می شود. برای هر یک از این شاخص ها دامنه قابل قبولی در نظر گرفته شده است همانطور که مشاهده می شود مدل در شاخص های برازش تطبیقی TLI، CFI و IFI مورد تایید قرار گرفته است. همچنین از بین شاخص های برازش مطلق، مدل در شاخص های RMR و AGFI مورد تایید قرار گرفته و تنها در شاخص GFI است که از وضعیت مطلوب متوسط برخوردار است. در بین شاخص های برازش مقتصد نیز مدل در دو شاخص RMSEA و CMIN/DF مورد تایید است و تنها در شاخص PRATIO از وضعیت مطلوب متوسط برخوردار است. در کل می توان استنباط کرد که مدل از برازش قابل قبولی برخوردار است.

نوع شاخص	شاخص	مقدار	دامنه	حد مجاز
شاخص های برازش تطبیقی	TLI	۰/۷۷۶	صفر(عدم برازش) تا ۱ (برازش کامل)	> ۰/۹۰
	CFI	۰/۸۷۵	صفر(عدم برازش) تا ۱ (برازش کامل)	> ۰/۹۰
	IFI	۰/۷۱۷	مقدار نزدیک به ۱ نشان دهند تناسب خیلی خوب است	> ۰/۹۰
شاخص های برازش مطلق	RMR	۰/۴۴۵	مقدار صفر نشان دهنده تناسب کامل است	< ۰/۱۰
	GFI	۰/۶۶۹	صفر(عدم برازش) تا ۱ (برازش کامل)	> ۰/۹۰
	AGFI	۰/۵۴۹	صفر(عدم برازش) تا ۱ (برازش کامل)	> ۰/۸۰
شاخص های برازش مقتصد	RMSEA	۰/۱۸۲	مقدار ۵٪ نشان دهنده تناسب مناسب است	< ۰/۱۰
	CMIN/DF	۲/۴۳۶	مقدار نزدیک به ۱ برازش مناسب است	< ۵
	PRATIO	۰/۸۷۹	هر چه به ۱ نزدیکتر باشد بهتر است	> ۰/۹۰

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاکی از این بود، شاخص‌های بالندگی منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزشی می‌تواند بستر توانمندی کارکنان را رقم بزند، فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها، و شایستگی‌های افراد میباشد. ضرورت پژوهش حاضر نشأت گرفته از آن است که در دنیای پر رقابت کنونی، به ویژه عصر حاضر، بالندگی به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود بستر فرهنگ سازمانی، مهم‌ترین هدف هر سازمان را تشکیل می‌دهد و می‌تواند همانند زنجیره‌ای فعالیت‌های کلیه بخش‌های یک نظام را همسو، هماهنگ و هم‌افزا کند. یافته پژوهش حاضر مبنی بر اینکه ابعاد سازنده الگوی مذکور کدام است؟ الگوی مذکور که توسط خبرگان اعتباریابی شده است که در بخش دلفی به آن اشاره شد که مدیران آموزشی توافق بالایی با نظر اعضای هیات علمی در مورد شاخص‌ها و شاخص‌های بالندگی آموزشی داشتند که مدل اولیه کیفی بر آن اساس شکل گرفته است. این مدل یک مدل پیشنهادی برای مدیران آموزشی است این پژوهش در استان مرکزی صورت گرفته است بنابراین با احتیاط در مورد قابلیت تعمیم آن در سراسر کشور می‌توان صحبت کرد اما به هر صورت در این مسیر علمی می‌توان کاربردهای کاربردی با توجه به اقتضای مدارس دبیرستان‌ها بکار گرفت. مشتمل بر ۶ بعد که عبارتند از: ۱- بالندگی رهبری ۲- بالندگی فردی ۳- بالندگی حرفه‌ای ۴- بالندگی سازمانی ۵- بالندگی اجتماعی/فرهنگی ۶- مهارت‌های اقتصادی/سیاسی می‌باشد که از نظر خبرگان استخراج شده بود و سپس در دو مرحله دلفی توافق نظری بالاتر از ۸۰ درصد را کسب کرده بود. خصوصاً اینکه مؤلفه‌های سازنده الگوی مذکور کدام است؟ ۲۴ مؤلفه‌های سازنده بدست آمده که عبارتند از: ۱- اداری/مدیریتی ۲- مشارکتی ۳- تحولی ۴- توزیعی ۵- تعاملی ۶- آزادمنشانه ۷- هیجانی ۸- آموزشمدار ۹- اخلاقی ۱۰- اقتضایی ۱۱- اخلاقی/اعتقادی ۱۲- هو استراتژیک ۱۳- توانایی‌های شناختی ۱۴- رشد حرفه‌ای ۱۵- مشتری‌مداری ۱۶- هوش سازمانی ۱۷- عدالت سازمانی ۱۸- فرهنگ سازمانی ۱۹- مهارت‌های ارتباطی ۲۰- انعطاف‌پذیری ۲۱- مهارت‌های بین فردی ۲۲- سواد مالی ۲۳- سواد رسانه‌ای ۲۴- سواد سیاسی می‌باشد. که در پردازش‌های تحلیل عامل تاییدی به عنوان شاخص‌های معتبر جهت سنجش بالندگی سازمانی می‌تواند موثر باشد. شاخص بالندگی رهبری/مدیریتی با زیر شاخص‌های تاکید بر روی کارکردها و وظایف و رفتارها، منطقی و عقلانی بودن رفتارهای اعضای سازمان



## ارائه الگوی بالندگی مدیران آموزشی بر پایه فرهنگ سازمانی ایرانی اسلامی.....23

مدرسه، قدرت و نفوذ مدیریت بر اساس سلسله مراتب و پست رسمی، کنترل اجزای سیستم مدرسه، انجام موفقیت آمیز فعالیت های موجود مقدم بر چشم انداز بهتر در آینده ۰/۸۶ درصد نشان از این است که جهت رهبری می تواند در کار کردها و ادراه محیط آموزشی تاثیر گذار باشد. با توجه به مدل های مطرح شده این شاخص هم در بخش خبرگان اعضای هیات علمی و هم در بخش مدیران آموزشی مورد تایید قرار گرفت. در تبیین نظری می توان بیان داشت، تاکید بالندگی باعث بروز کار کردها، وظایف و رفتارهای دقیق، منطقی و عقلانی می شود. بالندگی مدیران عملکردی بالاتر از سطح انتظار را رقم می زند زیرا تعهد و قابلیت های معلمان و دانش آموزان را به چالش می کشد. مدیرانی که از بالندگی برخوردار هستند روابط منطقی و الهام بخشی بین خود و معلمان و معلمان و دانش آموزان به وجود می آورند که می توان از مولفه های سبک های رهبری تعاملی و توزیعی به عنوان سرمشق با توجه به اقتضای فرهنگ مدرسه یاد کرد. رهبری بالندگی می تواند بالندگی فردی معلمان را از طریق رعایت اصول و قوانین حرفه ای شغلی تدریس تحت تاثیر قرار دهد زیرا معلمان انگیزه کافی برای رشد فردی در جنبه های اخلاقی و شایستگی های علمی از مدیران مدارس دریافت خواهند کرد و یک تصویر ایده آل با رویکرد یادگیری مادالعمر به تصویر خواهند کشید. در واقع رهبری بالنده رهروان را با استراتژی خود تنظیمی در جهت شناخت توانایی های خود در مسیر عملکرد بهتر یاری می کند. نتایج پژوهش حاضر با تحقیقات صادقی جعفری و همکاران (۱۴۰۲)، رامرودی و همکاران (۱۴۰۱)، شعبانی بهار و همکاران (۱۳۹۹)، همسو بود. بالندگی فردی می توان به نکاتی مانند تلاش جهت کسب یادگیری و شایستگی های فردی، رعایت اصول اخلاقی، رعایت امانت و صداقت علمی، تلاش برای یادگیری مادامالعمر، تلاش برای ارتقای شایستگیهای توانایی، درک روندهایی که تهدیدها یا فرصتهای، ایجاد فرایندی برای مشارکت، توانایی ایجاد انگیزه رعایت قوانین و مقررات، توانایی درک، تفکر سیستمی، هدف مشترک می توان اشاره کرد مدیران با این ویژگی ها در محیط های آموزشی می توانند بازمینه بالندگی همکاران و دانش آموزان را فراهم کنند. بالندگی حرفه ای (رشد حرفه ای و مشتری مداری) بود که با پژوهش های نوبهار و همکاران (۱۳۹۹)، یو و همکاران (۲۰۲۳)، اندرسون و همکاران (۲۰۲۱) جباری مراغوش و همکاران (۱۳۹۹) نتایج حاکی از تائید نقش یادگیری در بالندگی حرفه ای و رشد حرفه ای بود و مشابه با نتایج پژوهش حاضر بود که دلیل این تشابه روش پژوهش مشابه می توان اشاره کرد. بالندگی حرفه ای

نیازمند اخلاق حرفه‌ای، آشنایی با اصول مدیریت آموزشی، آشنایی با اصول مدیریت منابع انسانی، داشتن تحصیلات دانشگاهی مرتبط با مدیریت آموزشی، داشتن تجربه کاری در زمینه یادگیری و آموزش می‌باشد که بتواند مشکلات آموزشی را در مدرسه حل کند و نیازمند نگاه جدی تر آموزش و پرورش در گزینش افراد دارد. بالندگی سازمانی (هوشیاری سازمانی، عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی) بود که با تحقیق پودساکوف و همکاران (۲۰۱۸) مشابه با نتایج تحقیق حاضر بود. بالندگی اجتماعی/فرهنگی (مهارت‌های ارتباطی، انعطاف‌پذیری، مهارت‌های بین‌فردی) بود که مطالعات چیگاوادا و همکاران (۲۰۱۷)، اندرسون همکاران (۲۰۲۰) و جوهانسون و همکاران (۲۰۲۱) (تومتورک و لونت، ۲۰۲۱) (جمیلی و همکاران، ۲۰۲۱) همسو بود که در این پژوهش‌ها جامعه‌آمری و روش تحقیق کیفی و مشابه روش تحقیق در پژوهش حاضر بود نتایج این پژوهش‌ها نیز بر بعد مهارت‌های ارتباطی تاکید داشت. مهارت ارتباطی و تسلط بر مبانی روانشناسی جهت ایجاد موثر و تاثیرگذار در جهت یادگیری همکاران و دانش‌آموزان عمل مهمی است که می‌تواند فضای مدارس را بسمت آرامش و بالندگی هدایت کند و تنش‌ها و تعارض‌های سازمانی بین همکاران و یا بین معلمان و دانش‌آموزان را کاهش دهد. بالندگی مدیران مدارس دبیرستان‌ها بالندگی اقتصادی/سیاسی (سواد مالی، سواد رسانه‌ای، سواد سیاسی) بود که با پژوهش‌های مهاجران و همکاران (۱۴۰۰)، لی (۲۰۲۰) و چیگاوادا و همکاران (۲۰۱۷) همسو بود. در تبیین نظری می‌توان بیان داشت که الگوی بالندگی سازمانی می‌توان بیان داشت که مهمترین بخش‌های هر سازمان بخش مدیریت آموزشی آن است، در واقع عنصر هدایت‌کننده و جهت‌دهنده به سایر عناصر سازمان و تلاش‌های آنان است. «مدیران در اثربخشی سازمان (انتخاب و تحقق اهداف مناسب) و کارآیی آن (تحقق اهداف با حداقل منابع) نقش مهمی دارند. چگونگی کارکرد مدیران در درون هر سازمان، بر عملکرد جامعه تأثیر عمیقی می‌گذارد.

در کشورهای در حال رشد به دلیل حاکم بودن نظام سنتی بر سازمان‌ها و نبود برنامه‌های دراز مدت، به امر آموزش کمتر پرداخته شده است، اما با گذشت زمان و توسعه نظام‌های اجتماعی، سازمان‌ها دست کم به منظور ادامه حیات یا تأمین حداقل منافع خود مجبورند نقاط قوت و ضعف عملکرد مدیران و نتایج تصمیمات آنان را مورد بررسی قرار دهند. جامعه عمل پوشاندن چنین جریانی نیازمند اجرای فرایند آموزش است. از اینرو بدون توسعه در بخش‌های آموزشی هر نوع سیستم

## ارائه الگوی بالندگی مدیران آموزشی بر پایه فرهنگ سازمانی ایرانی اسلامی.....25

اداره و بدون تربیت مدیران آموزشی شایسته و مجرب، مراحل توسعه و پیشرفت را طی نکرده است. به عبارت دیگر، از مهمترین بخش های هر سازمان بخش مدیریت آموزشی آن است که در واقع عنصر هدایت کننده و جهت دهنده به سایر عناصر سازمان و تلاشهای آنان است. «مدیران در اثربخشی سازمان (انتخاب و تحقق اهداف مناسب) و کارآیی آن (تحقق اهداف با حداقل منابع) نقش مهمی دارند. مهمترین پیشنهادهاى عملی و کاربردی پژوهش حاضر برای هر کدام از ابعاد به دست آمده به شرح زیر می باشد:

### رهبری:

سهیم کردن کارکنان در رسالت سازمانی با مدیران از طریق برگزاری جلسات مستمر .  
تبدیل تفاوت ها به اشتراک و یگانگی و متعاقب آن انسجام فعالیت های سازمانی از طریق برگزاری جلسات ودعوت از کارشناسان خبره.  
ایجاد زمینه های فرهنگی جهت رشد مثبت اندیشی نسبت به افراد و وقایع در سازمان از طریق برگزاری جلسات فرهنگی در سازمان توسط متخصصین فرهنگی.  
توجه به جنبه های مادی و معنوی بصورت توأمان از طریق ایجاد زمینه مناسب جهت تحقق آنها.  
دادن انگیزش، تعهد و عمل مبتنی بر ارزش به کارکنان از طریق اعطای مشوق های گوناگون در این زمینه.

### بعد فرهنگی/اجتماعی"

تلاش در جهت تغییر فرهنگ مرکز در صورت لازم توسط مدیران سازمان بابرگزاری جلسات ودعوت از کارشناسان متخصص .  
برقراری ارتباط شفاهی مناسب با همکاران از طریق برگزاری جلسات گفتگو مستمر در سازمان.  
توانایی در میان گذاشتن ایده ها و افکار خود با مخاطبین مختلف (کارورزان، مربیان و ..) بصورت کتبی و روشن توسط مدیران .

### بعد سبک رهبری:

تاکید بر روی کارکردها و وظایف و رفتارهای تمامی کارکنان توسط مدیران با در دسترس قرار دادن منشورهای ویژه در این زمینه.  
فراهم کردن زمینه مناسب توسط مدیران جهت مشارکت همه کارکنان و ذینفعان.

دعوت از کارشناسان خبره در زمینه ایجاد فرهنگ مرکز مولد جهت بهره‌وری بالاتر از مرکز. واگذاری کارهای تخصصی به افراد متخصص درون مرکز. تشویق به از خودگذشتگی بیشتر مریبان و مدیران با اعطای امتیازات ویژه نسبت به یکدیگر جهت پیشبرد اهداف مرکز.

احترام به دیدگاه‌های متنوع و شخصی ذینفعان مرکز از طریق برطرف کردن نیازهای گوناگون آنها.

### **بعد توانایی‌های حرفه‌ای:**

ارزیابی استاندارد و مستمر کارکنان جهت رشد سازمان توسط ارزیابان حرفه‌ای با استفاده از روش‌های به‌روز ارزیابی.

دعوت از کارشناسان خبره جهت انجام ارزیابی مستمر از مدیران و کارکنان برای ترقی و رشد آنها در راه اهداف سازمان.

استفاده از متخصصان در جهت خودارزیابی و خودسازی مستمر مدیران از خود جهت بررسی وضعیت موجود خود.

شناسایی نقاط قوت و ضعف مریبان، کارکنان و تبدیل ضعف‌ها به قوت‌ها در سازمان با کمک کارشناسان مجرب.

نظارت و کنترل مدیران بر کیفیت آموزش در مرکز با استفاده از کارشناسان آموزشی.

استفاده از تکنولوژی و منابع چندگانه اطلاعات برای بهبود آموزش کلاس درس در مرکز.

تلاش مستمر مدیران جهت بهبود مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی خویش با مشارکت در دوره‌های آموزشی کوتاه مدت مورد نیاز.

فراهم کردن زمینه لازم جهت ارتباطات داخلی و خارجی در سازمان.

### **بعد توانایی‌های شخصیتی:**

تلاش مدیران به وابسته نمودن دیگران به خود از طریق توجه به نیازهای گوناگون کارکنان در مرکز.

ایجاد زمینه لازم جهت پذیرش ریسک کارها (مدیریت ریسک) توسط مدیران مرکز با کمک کارشناسان خبره.

انجام نیازسنجی‌های لازم از زمینه‌های آموزش و یادگیری برای همکاران با استفاده از کارشناسان و متخصصان آموزشی.

## ارائه الگوی بالندگی مدیران آموزشی بر پایه فرهنگ سازمانی ایرانی اسلامی.....27

تلاش برای شناسای فرصت های یادگیری مختلف و استفاده از آنها در جهت تحقق اهداف سازمانی. تلاش جهت داشتن روحیه ی انتقادی در مدیران جهت پذیرش تفاوت ها، شکست ها و... در سازمان.

### بعد توانایی های سازمانی:

اعطای مشوق های مادی و معنوی گوناگون به کارکنان در جهت حرکت در راستای مأموریت ها و اهداف مرکز.

تهیه منشورهای آموزشی جهت تعیین سطح انتظار، به صورت شفاف و روشن برای مریان، کارکنان و کارورزان در مرکز.

داشتن تفکر سیستمی جهت تجزیه و تحلیل مسایل (توانایی جمع آوری داده ها، تجزیه اطلاعات، انتخاب راه حل).

توانایی تعدیل و بکارگیری قوانین و مقررات حاکم بر سازمان با کمک کارشناسان اصلح.

مطالعه و بررسی دقیق جهت شناخت دقیق قوانین حاکم بر سازمان.

فراهم کردن زمینه لازم جهت برقراری ارتباط با سازمان های بالا دست و سازمان های همتراز از طریق برگزاری مسابقات، همایش ها، کنفرانس ها و.

در مجموع، پژوهش محدودیت های در اجرا داشت؛ کم همکاری برخی از متخصصان دانشگاهی و خبرگان حوزه مدیریت جهت انجام مصاحبه، دسترسی سخت به خبرگان این حوزه به دلیل شرایط بهداشتی کشور و اعمال محدودیت های کرونایی.

### منابع

- احمدی، حسن؛ زاهدبايلان، عادل، مرادی؛ مسعود، خالق خواه؛ علی. (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت استعداد معلمان دوره متوسطه. دو ماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۳۷)، ۲۴۳-۲۶۶.
- اصفهانى، کرم؛ سلیمانی، نادر؛ تورانی، حیدر؛ صباحی، پرویز. (۱۳۹۹). طراحی و اعتبار سنجی الگویی برای توسعه حرفه ای مدیران آموزشگاهی به شیوه آمیخته، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۴۵)، ۱۰۳-۱۳۲.
- بختیاری، محمد؛ عباسی، لطف الله؛ کردستانی، فرشته؛ خورشیدی؛ عباس. (۱۳۹۹). ارائه الگوی بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۴(۴)، ۲۱-۱.
- تقوایی یزدی، مریم. (۱۴۰۱). تحلیلی بر رابطه خویششن شناسی مدیران با سلامت سازمانی و بالندگی سازمانی در اداره آموزش و پرورش. نوآوری های مدیریت آموزشی، ۱۷(۲)، ۵۹-۷۹.
- جباری مراغوش، غلامرضا؛ یاری حاج عطالو، جهانگیر. (۱۳۹۹). تبیین پاسخگویی و بالندگی با نقش میانجی یادگیری سازمانی بر مبنای رهبری معنوی در اعضای هیات علمی. رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۴(۲)، ۸۳-۱۰۱.

## ۲۸..... پژوهش‌های جامعه‌شناختی، سال هفدهم، شماره اول، بهار ۱۴۰۲

- جودکی، اکبر؛ محمدخانی، کامران؛ محمد داودی، امیرحسین (۱۳۹۸). ارائه مدل مفهومی بالندگی حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه: نظریه‌ای داده بنیاد. مدیریت مدرسه. ۲۷(۲)، ۲۵۱-۲۷۲.
- خشکاب، شهربانو (۱۴۰۱). ارائه چارچوب چندسطحی سرمایه انسانی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها با کاربست مطالعه تطبیقی دانشگاه‌های منتخب. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۴)، ۱۹۷-۲۳۶.
- دادفر، سحر. (۱۴۰۰). مشکل انگیزه مندی دانش آموزان در کلاس‌های آنلاین و تاثیر آن بر میزان یادگیری آن‌ها. تحقیقات مدیریت آموزشی، ۱۳(۵۰)، ۳۷-۵۸.
- رنگریز، حسن، حسن پور؛ اکبر، عباسیان حسین؛ سجاده، عاطفه. (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۴)، ۱۱۵-۱۵۶.
- الزامی، عصمت؛ عباسپور، عباس؛ خورسندی طاسکوه، علی؛ پور کریمی. (۱۴۰۰). ابعاد و مؤلفه‌های توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس ابتدایی: رویکردی پدیدارشناسانه. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. ۱۵(۴)، ۱-۲۴.
- شعبانی بهار، غلامرضا؛ قره، محمد علی؛ سیاوشی، محمد. (۱۳۹۹). طراحی الگوی بالندگی حرفه‌ای، سازمانی و فردی اعضای هیأت علمی دانشکده‌های تربیت بدنی و سنجش برآزش آن. پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۸(۴)، ۹۹-۱۱۲.
- صالحی صدر، صفیه؛ رضائی فر، حمید؛ محمدی، محمد؛ حکیم پور، حسین. (۱۴۰۰). الگوی بالندگی اعضای هیئت علمی با رویکرد مجازی‌سازی (دانشگاه آزاد اسلامی استان خراسان رضوی). رهبری و مدیریت آموزشی. ۱۵(۳)، ۱-۲۸.
- صفری، محمود؛ سلیمانی، نادر؛ جعفری، پریش. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل توسعه‌دهنده فرهنگ کارآمدی جمعی معلمان شهر تهران از دیدگاه خبرگان. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۳۷)، ۳۳۵-۳۵۸.
- علیپور، محمد، پور شافعی، هادی، رستمی نژاد، محمد علی، ضابطه، حسن. (۱۴۰۰). مقایسه ادراک استادان و نومعلمان از نقش دانشگاه فرهنگیان در ارتقای بالندگی حرفه‌ای دانشجو معلمان. نامه آموزش عالی، ۱۴(۵۵)، ۷-۲۴.
- قاسم زاده، ابوالفضل، زوار، تقی، فولادوند، زینب. (۱۳۹۹). رابطه بالندگی و خود-کارآمدی مدیران مدارس با اثربخشی مدارس متوسطه. مدیریت مدرسه، ۸(۲)، ۱۸۶-۲۰۲.
- کاظمی کیا، حسن؛ احمدی، امینه؛ احقر، قدسی. (۱۳۹۷). طراحی الگو و اعتباربخشی بالندگی سازمانی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۲(۳)، ۲۲۵-۲۴۱.
- محبوب، سید علی؛ عراقیه، علیرضا؛ خورشیدی، عباس؛ خسروی بابادی، علی اکبر؛ مرادی، سعید (۱۳۹۹). الگوی مدیریت سازمان‌های آموزشی مردم نهاد فعال در حوزه مدرسه‌سازی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی سال یازدهم آذر و دی ۱۳۹۹ شماره ۵ (پیاپی ۴۵) ۳۱-۵۶
- مهاجران، بهناز؛ قلعه‌ای، علیرضا؛ درویشی، زین العابدین. (۱۴۰۰). طراحی و اعتباربخشی الگوی بالندگی آموزشی اعضای هیات علمی و مدرسان دانشگاه فرهنگیان. پژوهش در تربیت معلم، ۴(۲)، ۱.
- نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛ قنبری، سیروس؛ سرچهانی، زهرا. (۱۳۹۵). کاوش بالندگی مدیران مدارس، نظریه‌ای داده بنیاد. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۷(۲۸)، ۱-۲۶.

## ارائه الگوی بالندگی مدیران آموزشی بر پایه فرهنگ سازمانی ایرانی اسلامی.....29

- نوبهاری، مریم؛ چرابین، مسلم؛ کریمی، محمد؛ زنده دل، احمد. (۱۳۹۹). طراحی و اعتباریابی الگوی جذب، بهسازی و نگهداری معلمان آموزش و پرورش استان خراسان رضوی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۱۴(۳)، ۱۲۷-۱۵۳
- هداوند، سعید؛ زمانی مقدم، افسانه؛ تقی پور ظهیر، علی. (۱۴۰۰). ساخت و اعتباریابی پرسشنامه مدل ارتقای بالندگی مدیران ارشد صنعت مخابرات ایران. فصلنامه مطالعات مدیریت و رهبری در سازمان های آموزشی، ۱(شماره ۳).
- صادقی جعفری، جواد & فروتن کیا، مهدیه سادات. (۱۴۰۲). بررسی رابطه بین بالندگی اعضای هیات علمی و مدیریت دانش در دانشگاه شهید بهشتی نامه آموزش عالی. - ( ) ،
- رامرودی، مسعود، میهن دوست، مسلم & بخت، منصور. (۱۴۰۱). تأثیر امنیت شغلی بر بالندگی سازمانی با میانجی گری اشتراک دانش (مورد مطالعه: دانشگاه کردستان). (فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۴(۲)، ۲۱-۳۹.
- Andersson, Birgitta, Enberg, Terese. (2020). Att utveckla en stark kvalitetskultur – korrelation mellan ledarskap, medarbetare och kund, Independent thesis Advanced level (degree of Master (One Year)), 10 credits / 15 HE credits
- Arik, Soner (2021). The Predictive Powers of Organizational Trust and Justice on Enabling School Structure: A Structural Equation Modelling Approach. *African Educational Research Journal*, v9 n2 p449-460
- Bell A. (2019). Handbook of Leadership Development, Published by Jossey-Bas.
- Borghi J, Abrams S, Lowenberg D, Simms S, Chodacki J (2018) Support Your Data: A Research Data Management Guide for Researchers. Research Ideas and Outcomes 4: e26439.
- Bushuyev, S & Verenyich, O. (2018). Organizational maturity and project: program and portfolio success. In *Developing Organizational Maturity for Effective Project Management*, 104-127
- Chigwada, Josiline & Chiparasha, Blessing & Kasiroori, Justice (2017). Research Data Management in Research Institutions in Zimbabwe. *Data Science Journal*, 16: 31, pp. 1-9
- Deci, G., Ryan, M. S. (2019). what makes professional development effective? Results
- Edmondson, Amy C. & Harvey Jean-François (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations, *Human Resource Management Review*, Volume 28, Issue 4, Pages 347-360.
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organization Grow, *Harvard Business Review*, July-August, pp. 37-47
- Hussin, S., & Al Abri, H. (2015). Professional development needs of school principals in the context of educational reform. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, (7)4, 90-97.
- Johansson, C, Christina Strandh, K. (2021). Roadmap for a communication maturity index for organizations Theorizing, analyzing and developing communication value. *Public Relations Review*, ISSN 0363-8111, E-ISSN 1873-4537, Vol. 45.
- Kemer, Mustafa; Polat, Soner (2022) The Relationship between Secondary School Teachers' Perception of Organizational Justice and School Climate. *Participatory Educational Research*, v9 n3 p148-165 .

- Kevin,H(2020)Development model for educational managers and leaders, Journal of Educati-on & Social Policy,2(4)
- Kruszewska, Aleksandra; Kocot, Anna (2021).Are the Abilities and Social-Emotional Competencies of Polish Six-Year-Olds Sufficient to Start Systematic Learning in the First Year of Primary School?Early Child Development and Care, v191 n4 p555-568 .
- Lee,Kipum. (2020).From Margin to Institution: Design as a Marketplace for Action in Organizations .Journal:DesignIssues.Publisher:Journals Gateway . 36 (4): 5 19.
- Pearce ,Joshua M.(2018).Ensuring technical competency for management of research-focused organizations, High Technology Management Research, 29, 2 ,172-180.
- Podsakoff, Philip M.&Podsakoff,NathanP.(2018).Experimental designs in management and leadership research: Strengths,limitations, and recommendations for improving publishability,The Leadership Quarterly, In press, corrected proof, Available online 17 November 2018.
- Rayian.B(2019). Explore the Development of school principals, collaboration , and time on research. Scientometrics, 85(2), 582-594.
- Tng, Cheong Sing. (2019). An Educational Managment Framework Based on Traditional and Contemporary Management Theories. E-Leader Kuala Lumpur.
- Yu, S., Liu, S. and Xu, C. (2023), "The effect of job insecurity on employee silence: test an interactive model", *Chinese Management Studies*, Vol. 17 No. 3, pp. 488-509. <https://doi.org/10.1108/CMS-07-2021-0301>
- Batool, F., Mohammad, J., Awang, S.R. and Ahmad, T. (2023), "The effect of knowledge sharing and systems thinking on organizational sustainability: the mediating role of creativity", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 27 No. 5, pp. 1251-1278