



بررسی جدیدترین سبک‌های مدیریت آموزشی و تأثیر بر ارتقاء عملکرد واحدهای آموزشی

عباس نظری^۱، صفورا سیار^۲، کاظم برزگری بافقی^۳

۱- لیسانس نرم‌افزار کامپیوتر، دانشگاه لار

۲- لیسانس آموزش ابتدایی، دانشگاه لار

۳- فوق لیسانس رشته جغرافیا، دانشگاه لار

An638.a@gmail.com

چکیده

پژوهش حاضر باهدف بررسی جدیدترین سبک‌های مدیریت آموزشی و تأثیر بر ارتقاء عملکرد واحدهای آموزشی انجام شد. مدیریت آموزشی رادانشی می‌دانند که به برنامه‌ریزی، هماهنگی، سازمان‌دهی و ... در فرایند آموزشی توجه دارد. دنیای امروز، دنیای مدیریت است و نظام آموزشی نیز جدا از این نیست. در حقیقت آموزش و پرورش اهدافی دارد که مدیریت آموزشی باید از قبل آن‌ها را بشناسد و مورد تأکید قرار دهد. با توجه به این پژوهش، پرسشنامه‌ای در اختیار مدیران آموزش و پرورش شهرستان‌های فارس قرار داده شد و به کمک نرم‌افزار SPSS و تحلیل ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد با توجه به یافته‌های تحقیق و از آنجا که دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد در سازمان بستگی به سبک و سیاق و رفتارهای رهبری سازمان دارد و درک زیردستان از مدیریت و رهبری، تحت تأثیر رفتارهای مدیریتی و رهبری مدیران است و با توجه به رابطه درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیر با اثربخشی و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی به سیاست‌گذاران، برنامه ریزان و مجریان تعلیم و تربیت پیشنهاد می‌شود که با برگزاری کارگاه‌های آموزشی ضمن خدمت برای مدیران مدارس به آموزش و تأکید بر رفتارهایی که انتظار می‌رود مدیر به‌عنوان رهبر آموزشی بروز دهد، پرداخته شود.

کلمات کلیدی: مدیریت آموزشی، ارتقاء عملکرد، واحدهای آموزشی، مدیران



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۲۹۸۰-۲۷۸۶ I ISSN

مقدمه

تلاش برای سازگاری نظام‌های آموزش با تغییرات پیچیده اجتماعی، لزوم برخورداری از آموزش و پرورش با کیفیت بالا برای همه، و جهانی‌شدن تبدلات انسانی ایجاب می‌کند که مدیران مدارس از مقام کارمند ساده و مسئول امور اداری خارج شده و به مهم‌ترین عامل نوسازی نظام آموزشی و موفقیت تحصیلی دانش آموزان در مدرسه مبدل گردند. پژوهش‌های بسیاری در زمینه اثربخشی مدرسه انجام گرفته (سرجیوانی، ۲۰۱۹؛ مورفی و هالینگر، ۲۰۱۸) که نقش مدیر مدرسه را در کارآیی و موفقیت برنامه‌های آموزشی و پرورشی مورد تأکید قرار می‌دهند.

پلتیه (۲۰۱۰) معتقد است که در سال‌های اخیر کمتر وظایفی به اندازه وظایف مدیر مدرسه مورد سؤال واقع شده است. در حقیقت، به موازات اصلاحات و تفویض اختیارات بیشتر به مدیران مدارس، وظایف و مسئولیت‌های آنان سنگین‌تر و چالش‌ها بیشتر شده، در حالی که منابع محدودتر از گذشته است. مدیریت مدرسه، در حال حاضر گسترش بیشتر مهارت‌ها، دانش و معلومات وسیع، و هویت حرفه‌ای مدیر را می‌طلبد مدیران مدارس باید بتوانند جامعه محلی را به همکاری و همیاری بطلبند، مدرسه را به صورت مشارکتی رهبری کنند، میانجیگری تنش‌ها بشوند، برانگیزاننده و مشوق رشد حرفه‌ای معلم‌ها، و از همه مهم‌تر عامل تغییر در مدرسه باشند.

تغییر موقعیت و انتظارات از مدیر مدرسه کار برنامه ریزان آموزش مدیران را تحت‌الشعاع قرار داده و آنان را به تجدیدنظر در برنامه‌های آموزشی و آماده‌سازی مدیران وامی‌دارد به همین سبب است که در بسیاری از کشورها شاهد تهیه برنامه‌های جدید یا تجدیدنظر در برنامه‌های سنتی آموزشی مدیران هستیم و گروه‌ها و کمیسیون‌های بی‌شماری به بررسی و ارائه پیشنهادها برای تهیه راهکارهای متناسب با نیازهای نظام آموزشی پویا و اثربخش می‌پردازند. (جلوداری ممقانی، ۱۳۹۵)

پلتیه (۲۰۱۰) بر این اعتقاد است که بسیاری از تلاش‌ها برای تجدیدنظر در برنامه‌های آموزشی با مشکلات زیادی روبه‌روست و بسیاری از آن‌ها عاقبت به روکش کردن ساختارهای جدید روی اعمال قدیم منجر می‌گردد؛ که علت آن کمبود شناخت ماهیت مدیریت آموزشی و عدم آشنایی با قلمروهایی است که بر اساس آن آموزش مدیران شکل می‌گیرد.

پارادایم‌های غالب در آموزش مدیران

از نظر پلتیه که سیر تحول یا طرح‌واره‌های ذهنی غالب در آموزش مدیران را در چند دهه اخیر مورد مطالعه قرار داده تهیه برنامه‌های آموزش مدیران بر اساس سه نوع پارادایم متفاوت شکل می‌گیرد پارادایم بر اساس کان (۲۰۱۸) نشان‌دهنده یک قالب یا ماتریس مفهومی شامل قوانین و فرضیه‌های نظری و مجموعه منسجمی از گزاره‌هایی است که به بررسی دانسته‌ها در ارتباط با دانشی می‌پردازد که دانشمندان و متخصصان در انجام حرفه خود از آن بهره می‌گیرند. پارادایم علمی نحوه مشترکی برای دیدن امور در یک جامعه علمی است.

پلتیه بر این اعتقاد است که تغییر پارادایم زمانی انجام می‌گیرد که تعداد زیادی از افراد به این نتیجه برسند که پارادایم قبلی نمی‌تواند واقعیت را مورد توجه قرار دهد پیشرفت علمی، به گفته وی، در تحولاتی صورت می‌گیرد؛ که در اثر آن تماماً یا بخشی از یک پارادایم با یک پارادایم دیگر جایگزین شود پلتیه پارادایم‌های غالب در آموزش مدیران را به شرح زیر توصیف می‌نماید. (دشتی، ۱۳۹۸)

۱ منطق فرهنگی: اولین و قدیم‌ترین پارادایم بر اساس منطق فرهنگی هدف از برنامه‌های آموزشی مدیران در این پارادایم تربیت فردی فرهیخته است که با دنیای بزرگ فرهنگی که ساختار علوم، زبان، و ادبیات را تشکیل داده است و با رشته‌های مهم دانشگاهی

¹ Logique Culturelle



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

آشنا شود به این ترتیب، آموزش مدیران باید شامل دروسی مانند جامعه‌شناسی، روانشناسی، اقتصاد، فلسفه، تاریخ نظریه‌های آموزش و پرورش و غیره باشد، و دانشگاه بهترین محیط برای تحقق این رسالت است در این رویکرد درک و شناخت برنامه‌های آموزش مدیران بدون مراجعه به تحقیقات و رساله‌های دکترای هیئت علمی دانشگاه‌ها میسر نیست. (Charls, ۲۰۱۹)

برنامه‌های آموزش مدیران که بر اساس پارادایم فوق تهیه شده باشد تا زمانی که محیط همچنان انعطاف‌ناپذیر و زیر نفوذ دانشگاه باشد تحولی صورت نمی‌گیرد.

۲ منطق کارکردی: دومین پارادایم غالب در تهیه برنامه‌های آموزش مدیران بر اساس منطق کارکردی است. در این منطق، برنامه‌ها بر اساس انتظارات فنی شکل می‌گیرد و کارکردهایی که برای حفظ و رشد سازمان ضروری است تعیین می‌گردد. در این دیدگاه، ابتدا کارکردها و وظایف مهم مدیریت مانند برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، بودجه‌بندی، و غیره شناسایی و سپس بر اساس آن، برنامه آموزشی به منظور تسلط مدیر به وظایف فوق تهیه می‌گردد. (Mohammadnia, ۲۰۱۹)

در منطق کارکردی، مدیریت به منزله علمی کاربردی تلقی می‌شود که باید در دانشگاه آموخته شود بردسون^۲ (۲۰۲۰) بر این اعتقاد است که برنامه‌های آموزشی مدیران در کشور فرانسه بیشتر تحت تأثیر پارادایم فرهنگی است در حالی که در امریکا، به ویژه پس از جنگ جهانی دوم، پارادایم کارکردی غالب بوده است. (House, 2017)

۳ منطق حرفه‌ای: در دهه اخیر بسیاری از برنامه‌های آموزش مدیران با تکیه بر این پارادایم مورد تجدیدنظر قرار گرفته است در منطق حرفه‌ای، مدیریت نه به عنوان علمی کاربردی بلکه به منزله عملی اجتماعی که قوام دهنده یک حرفه است معرفی می‌گردد. برنامه آموزش مدیران باید بتواند به انتظارات فعالیتی اجتماعی پاسخ دهد این رویکرد دنیای مدیریت را پیچیده‌تر از آن می‌بیند که بتوان نظریه‌هایی را که به وسیله نظریه‌پردازان و محققان ارائه می‌شود بدون تغییر جذب کرد تمرین مدیریت، نه یک فعالیت ساده، ماشینی، و تکراری بلکه فعالیتی هوشمندانه تلقی شده که تعهد، قدرت درک شرایط، توان شهودی، و مسئولیت‌پذیری مدیر را می‌طلبد بنابراین، در آموزش مدیران آموزشی تلاش می‌شود با ایجاد فرصتی برای تحلیل شرایط کار و طرح نمونه‌هایی از مسائل مدیریت، مدیران آینده به تفکر بر عمل حرفه‌ای خود تشویق شوند در این منطق، تجربیات حرفه‌ای و شخصی شرکت‌کنندگان در برنامه‌های آموزشی به عنوان نقطه آغاز و اساس برنامه‌ها قرار می‌گیرد. (Bass, 2019)

رویکردهای آموزش مدیران

فورتن (۲۰۲۰) در بحث مربوط به مدیریت آموزشی و انتظارات و جهت‌گیری‌های آموزش مدیریت معتقد است که در دنیای دانشگاهی مفاهیم متعددی از مدیریت آموزشی وجود دارد که بر آموزش مدیران از لحاظ ساختار، محتوا، و روش‌های آموزشی اثر می‌گذارد وی سه دیدگاه از آموزش مدیران را به شرح زیر ارائه می‌دهد.

۲. مدیریت آموزشی به عنوان حوزه‌ای علمی

۳. مدیریت آموزشی به عنوان حوزه‌ای عملی

² Logique fonctionnelle

³ Bredson

⁴ Logique Professionnelle



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

۴. مدیریت آموزشی به‌عنوان حوزه شناخت مسائل حرفه‌ای

در دیدگاه اول مدیریت آموزشی در تقسیم‌بندی علوم جای گرفته و رشته‌ای علمی محسوب می‌شود در اینجا تأکید بر ارائه و تدریس مفاهیم و نظریه‌ها، تهیه مقالات علمی، و تربیت محقق است در این رویکرد نظریه به عمل منتهی می‌شود بدین معنی که عمل حرفه‌ای کاربرد مدل‌های نظری در عمل است

بر این اساس هدف از ارائه الگوهای نظری، که معمولاً از حیطه‌های جامعه‌شناسی، روانشناسی، نظریه‌سازمانی و غیره گرفته می‌شود، توضیح پدیده‌ها و توجیه رفتارهای مدیریتی برای فعالیتهای آینده است آموزش مدیران، متمرکز بر تدریس مدل‌های نظری است و مسئله کاربرد آموخته‌ها در عمل به‌عنوان فعالیت بعدی موردتوجه است که مسئولیت آن با یادگیرنده است رابطه میان نظریه و مهارت‌های حرفه‌ای نه روشن و نه از مشغولیات فکری آموزش‌دهندگان است (Lakomski, 2018)

در دیدگاه دوم، مدیریت آموزشی به‌عنوان حوزه عمل تلقی شده و شامل مجموعه فعالیت‌هایی در زمینه‌ای خاص است در این دیدگاه، تأکید بر کسب روش‌های مدیریت و مدل‌های عملیاتی است، و نتیجه حاصل از عمل به نظریه منتهی می‌شود محتوای آموزش بر اساس گروه‌بندی مسائل مدیریت و انجام عملیات برای حل آن‌ها تعیین می‌شود بدین ترتیب، فعالیت‌های آموزشی در زمینه مدیریت منابع انسانی یا مادی، فعالیت‌های آموزشی و پرورشی یا مسائلی مانند تعارض، تغییر، و نوآوری و یا حتی در مورد موضوعات خاص مدیریتی مانند رشد حرفه‌ای معلمان، نظارت بر آموزش و پرورش و غیره متمرکز است

بر اساس سومین دیدگاه، مدیریت آموزشی به‌عنوان حوزه تحلیل مسائل حرفه‌ای مطرح می‌شود و تأکید بر کسب یک عمل حرفه‌ای است که بر پایه اطلاعات علمی و تجربیات فرد، هر دو، استوار است این دیدگاه در پی ایجاد رابطه‌ای ذهنی بین نظریه و عمل است؛ بدین معنی که دانشجوی مدیریت یا مدیر تازه‌کار میان نظریه‌ها و مدل‌هایی که موضوع عمل او را تشکیل می‌دهند و فعالیت‌های مدیریتی خود ارتباط برقرار می‌کند این دیدگاه در جست‌وجوی الگوهای توضیح‌دهنده یا توصیف‌کننده واقعیت نیست، بلکه تفسیر و برداشت‌های مدیران از واقعیت را موردتوجه قرار می‌دهد از این نظر تعامل میان مدیران مدارس و مدل‌های تفسیری آنان می‌تواند فرصت مناسبی برای تجلی برداشت‌های، زیر سؤال قرار دادن، و روبه‌رو شدن با الگوهای نظری دیگر برای تجدید ساخت یا تأیید الگو تفسیری آنان باشد بنابراین، آموزش مدیران در این دیدگاه برنامه‌ای از پیش تعیین‌شده نیست، بلکه شامل ارائه الگوهای تفسیری یا برداشت‌های هریک از مدیران، مفهوم‌سازی، و تحلیل اعتبار و استفاده مجدد آن در عمل است.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰.ISSN

جدول ۱. مدیریت آموزشی و آموزش مدیران بر اساس سه دیدگاه

دیدگاه مدیریت آموزشی	اول حوزه علمی	دوم حوزه عمل خاص	سوم حوزه شناخت مسائل حرفه‌ای
رابطه بین نظریه و عمل	خطی از نظریه به عمل	خطی از عمل به نظریه	مارپیچ از عمل به نظریه از نظریه به عمل
رویکردی که در آموزش مدیران مطرح است	تدریس و کسب مفاهیم و نظریه‌ها	تدریس و کسب الگوهای عملیاتی خاص	فرایند میانگیری و فراشناختی
پایه و اساس محتوای آموزشی	رشته‌ای چند رشته‌ای بین‌رشته‌ای	زمینه‌هایی از عملکردهای خاص	ارائه بین‌رشته‌ای مسائل پیچیده
رویکردهای آموزشی موردنظر	سخنرانی، مطالعه کتب، مطالعه موردی ارزیابی آموخته‌ها	ارائه دانش کاربردی در ارتباط با الگوها و ساخت الگوی عملی	تحلیل مسائل، عینی کردن مفهوم‌سازی و سازمان دادن مجدد شرایط
دیدگاه در مورد انتقال	استفاده از مفاهیم در یک تجربه بعدی	کاربرد الگوهای کاربردی در عمل	انتقال نتایج حاصل از عمل در آموزش و استفاده از آن در عمل مجدد

مأخذ: فورتن و ژلن (۲۰۲۰)

محققان بر این عقیده‌اند که سه دیدگاه فوق نشان‌دهنده همه برنامه‌های مدیریت آموزشی نیست، بلکه برنامه‌های غالب در آموزش مدیران را معرفی می‌نماید.

انتقادهای مربوط به برنامه‌های آموزش مدیران

سن ژرمن (۲۰۱۸) که تحول برنامه‌های آموزش مدیران را از نیمه اول قرن بیستم تاکنون مورد مطالعه قرار داده به انتقاداتی که در کشورهای امریکای شمالی در زمینه شیوه‌های سنتی و رایج آموزش مدیران مطرح می‌شود اشاره می‌کند برخی از این انتقادات در زمینه عدم کفایت ساختاری برنامه‌ها، تدریس انتزاعی و یا عدم سازگاری بین نظریه و عمل، کمبودهای روش‌شناسی، و سرانجام ناسازگاری برنامه‌های آموزشی با شیوه‌های یادگیری و روحیه بزرگ‌سالان است زیرا در مورد هریک از این موارد توضیح داده می‌شود.

۱. عدم کفایت ساختاری برنامه‌های آموزشی مدیران در دانشگاه‌ها

بخشی از انتقادات در این زمینه مربوط به انعطاف‌ناپذیری برنامه‌هاست بدین معنی که آموزش به زمان و دوره‌های خاص طی هفته‌ها و ساعت‌هایی محدود شده است که باید از سوی دانشجوی مدیریت آموزشی رعایت گردد این شرایط طبعاً برای مدیران شاغل که در پی



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰-ISSN

بهبود مهارت‌های حرفه‌ای خود به دانشگاه روی می‌آورند وقت‌گیر است و مانع ثبت‌نام آنان در دوره‌های ارائه‌شده در دانشگاه‌ها می‌شود علاوه بر آن، پذیرش در دانشگاه‌ها بر اساس تجربه (حرفه‌ای و مهارت‌های متقاضی صورت نمی‌گیرد). (زاهدی، ۱۳۹۹)

بنابراین دانشجوی فردی منفعل و پذیرنده محسوب می‌شود که در آموزش خود سهم چندانی ندارد در این شرایط، برنامه‌ها بر اساس تخصص اساتید دانشگاه و درک آنان از مدیریت مدرسه ارائه می‌گردد ساندرز^۵ (۲۰۲۰) معتقد است که اساتید دانشگاه علیرغم دانش تخصصی از آنچه در مدارس می‌گذرد اطلاع چندانی ندارند و تخصصی شدن بیش‌ازحد بسیاری از آنان مانع از این می‌گردد که بینش کلی لازم را برای درک نیازهای فراگیران به دست آورند.

پیتنر^۶ (۲۰۲۰) بر این اعتقاد است که دانشگاه‌ها محلی مناسب برای کسب دانش با ماهیتی عقلانی و ذهنی‌اند، اما سایر دانش‌ها باید در جای دیگری آموخته شود درس‌های دانشگاهی برای تأمین نیازهای آموزش مدار و بهبود حرفه‌ای به‌تنهایی کافی نیستند.

پژوهش‌های پترسون و فین^۷ (۲۰۱۷) بر مبنای نظرخواهی از مدیران مدارس نشان می‌دهد که مدیران، آموزش دانشگاهی خود را در مدیریت خسته‌کننده یافته‌اند آنان بر این عقیده بوده‌اند که این آموزش آن‌ها را به‌طور کامل برای حرفه مدیریت و مقابله با مسائل مدرسه آماده نکرده است، و به‌طور کلی برنامه‌های آموزشی دانشگاه‌ها به ویژگی‌های محیط کار و غنایی که این محیط می‌تواند در آموزش مدیران داشته باشد توجه نداشته است.

این نوع انتقادات موجب گردیده که در دهه اخیر آموزش مدیران در امریکای شمالی از انحصار دانشگاه بیرون آمده و برخی از مؤسسات خصوصی یا دولتی این مهم را برعهده گرفته‌اند. (رابینز، ۲۰۱۸)

۲. تدریس انتزاعی یا ناسازگاری نظریه و عمل

بسیاری از محققان در مورد عدم کفایت برنامه‌های سنتی آموزش مدیران توافق دارند برخی اساتید که در تهیه (این نوع برنامه‌ها مشارکت داشته‌اند بر این باورند که این برنامه‌ها در رشد حرفه‌ای مدیران موفق نبوده است یکی از دلایل انتقاد به برنامه‌ها، ناسازگاری محتوای دروس با دانش‌های مورد لزوم برای مدیریت مدرسه است وظایف مدیر مدرسه پیچیده، متنوع، و منحصر به فرد است و آموزش دریافت شده کمتر می‌تواند زمینه را برای اعمال مدیریت فراهم کند کتاب‌هایی که در زمینه مدیریت نوشته شده تنها بخش کوچکی از دانش و فنون و نگرش‌های لازم برای مدیریت را فراهم می‌آورد و بخش عظیمی از دانش عملی در زمینه مدیریت مدرسه از طریق تجربه به دست می‌آید.

بیشتر انتقادات در زمینه فوق بر این مبنا قرار دارد که محتوای دروس غالباً با واقعیت منطبق نیست، و فراگیران نمی‌توانند بین دانش عام و دانش خاص مورد نیاز برای انجام وظایف مدیریت تعادل برقرار کنند.

انتقاد دیگر این است که درس‌ها غالباً خسته‌کننده است، قابلیت کاربرد محدودی دارد، و چالشی برای یادگیرنده که در محیطی پویا به کار مشغول است ایجاد نمی‌کند به‌عبارت‌دیگر، محتوا و روش آموزش ساده‌تر از چیزی است که در واقعیت می‌گذرد از سویی بر اساس

⁵ Sanders

⁶ Pitner

⁷ Peterson & Finn



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

نظر مورفی و هالینگر یادگیرنده غالباً پس از طی دوره آموزشی در حل مسائل فنی مانند تهیه، اجرا و ارزشیابی برنامه‌ها، انتخاب روش‌های آموزش و پرورش، مشاهده کلاس و نظارت بر کیفیت آموزش و پرورش ناتوان است.

۳. ناکارآمدی روش‌ها

ضعف‌های روش‌شناختی ناشی از ضعف ساختاری برنامه‌های آموزش مدیران است همان‌طور که اشاره شد این آموزش به تعداد ساعات حضور در کلاس درس، تجهیزات موجود، و سایر عوامل مربوط به محیط تحصیلی وابسته است که این امر تحمیل‌کننده شیوه خاصی است به گفته بریجز^۹ (۲۰۱۶) برنامه‌های دانشگاهی آموزش مدیران کمتر می‌توانند دانشجویان را در تصمیم‌گیری، برقراری ارتباطات اثربخش، و ارزیابی وظایف کارکنان آماده کند که این از محدودیت‌های آموزش استاد محور یا دانشگاهی است.

نانری^۸ (۲۰۱۶) بر این اعتقاد است که تا زمانی که در آماده‌سازی مدیران روش‌های محدودکننده سنتی مانند نظام واحدی، محتوای کاملاً نظری، ارزیابی انتهایی، و شیوه‌های سنتی برقرار باشد تحولی در آموزش و پرورش روی نخواهد داد در این زمینه، مورفی (۲۰۱۸) پیشنهاد می‌کند که در آموزش مدیران لازم است از نظریه‌ها رویکردهای نظری صرف‌نظر کرده به‌سوی رویکردهای دیگر مانند شبیه‌سازی‌های تصنعی و آزمایشی (بازی کردن نقش، وانمود سازی، مطالعه موردی و غیره) که می‌تواند به رشد شناختی، عاطفی، و تفکر منجر شود گام نهاد.

پیتنر (۲۰۲۰) و آشیل^۹ (۲۰۱۹) به کمبودهای برنامه‌های آموزش مدیران برای بزرگسالان من جمله عدم توجه برنامه‌ها به تجربیات یادگیرنده به‌عنوان نقطه شروع آموزش توجه دارند در این نحوه آموزش، که در محیط دانشگاهی صورت می‌گیرد، محتوا و برنامه‌های درسی از پیش تعیین‌شده و ارزیابی از آموخته‌های دانشجویان در پایان دوره انجام می‌گیرد نمره دریافت شده نشان‌دهنده میزان موفقیت دانشجو در امتحانات است، درحالی‌که در آموزش بزرگسالان لازم است نقش تجربه در ساختار دانش فرد به‌عنوان عاملی مهم در نظر گرفته شود و معلومات پیشین یادگیرنده به‌عنوان پایه‌ای برای تغییر و تکمیل دانش وی به کار گرفته شود توجه به روند و آهنگ یادگیری بزرگسال، منافع حرفه‌ای، تجربیات، و موقعیت خاص وی اصلی است که باید در آموزش افراد بالغ در نظر گرفته شود محققان فوق معتقدند که در آموزش مدیران باید کمک کرد تا بزرگسال، آموزش خود را شخصی کند و به او فرصت داده شود تا بر اعمال خود اندیشه کند.

رویکردهای نوین

مطالعات سن ژرمن (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که در دهه اخیر تلاش‌های بسیاری در دانشگاه‌های بزرگ از جمله دانشگاه‌های استانفورد، یوتا، نیومکزیکو برای تغییر برنامه‌های سنتی آموزش مدیران و سازگاری آن با نیازها و انتظارات این حرفه انجام گرفته است جهت‌گیری‌های عمده در آموزش مدیران بر مبنای تجدید ساختار آموزش، تجدید محتوا، روش‌ها و راهبردهای آموزشی است.

⁸ Nannery

⁹ Achilles



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ I ISSN

تجدید ساختار آموزش بر این امر مبتنی است که آموزش مدیران، به‌ویژه آموزش ضمن خدمت، باید ساختاری انعطاف‌پذیر داشته باشد و فعالیت‌های آموزشی با در نظر گرفتن زمان مناسب برای مدیر مدرسه تنظیم شود تا امکان شرکت در فعالیت‌های آموزشی را بیابد.

محتوای آموزش مدیران به این اعتبار که آموزش در ارتباط با انسان و بر اساس فرایندهای تعاملی است و لازمه آن دانش پایه و مهارت‌های اساسی هر مدیر است دستخوش دگرگونی شده است؛ به‌طور مثال، محتوای آموزشی را می‌توان به‌صورت مطالعه موردی از طریق بررسی رویدادها و وقایع حرفه‌ای تعیین کرد در این صورت، وقایع و رویدادها را می‌توان به‌صورت مجموعه مفهومی سازمان داد و از طریق اصولی که ضمن بررسی رویداد و مطالعه منابع علمی به دست می‌آید می‌توان بر آن مداخله داشت.

سن ژرمن معتقد است که، برنامه‌های جدید و کارآمد آموزش مدیران را نمی‌توان بدون تحلیل تجربیات مدیران و در نظر گرفتن گرایش‌های جامعه در زمینه آموزش و پرورش، مدیریت، و ارزش‌های ذاتی آن استوار ساخت؛ اثرات اجتماعی و فرهنگی بر آموزش و پرورش، فرایندهای یادگیری و تدریس، رهبری و فرایندهای مدیریت، سیاست در آموزش و پرورش، اخلاق و ابعاد اجتماعی آموزش و پرورش برخی از موضوعات مهم در این زمینه است.

انگلیش (۲۰۱۰) در زمینه ویژگی‌ها و مهارت‌های لازم برای مدیران مدرسه، علاوه بر مهارت‌ها و توانایی‌های برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و غیره به ارتباط با جامعه محلی و توانایی تحلیل ارزش‌ها، شناخت اولویت‌ها، و نگرش‌های غالب جامعه اشاره می‌کند وی معتقد است که مدیران مدارس باید بتوانند رابطه خود را با جامعه محلی رشد دهند، نقش رسانه‌ها را بفهمند، مدیریت تعارض‌ها را یاد بگیرند، و زندگی با تضادها و پیچیدگی‌های این حرفه را بپذیرند.

بسیاری از محققان بر این نکته که نقطه آغاز آموزش مدیریت باید واقعیت زندگی روزمره مدیران باشد تردید ندارند اما کسب معلومات پایه و شناخت الگوهای مفهومی را نیز امری ضروری در آموزش مدیران می‌دانند نتایج مطالعات سیلور (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که مدیران اثربخش، پایه‌های مفهومی قوی‌تری دارند و از نظر کارکنان مدرسه بین سطح رشد مفهومی مدیران و سبک مدیریت آنان رابطه‌ای مثبت برقرار است مدیرانی که ساختار مفهومی پیچیده‌تری دارند گرایش بیشتری به برقراری ارتباط با کارکنان مدرسه از خود نشان می‌دهند این نوع مدیران می‌توانند در محیط‌های پیچیده‌تر به‌طور مؤثر عمل کنند زیرا که دارای مهارت‌های رفتاری بیشتری هستند، مسائل را با دید دقیق‌تری می‌بینند، و به نحو مناسب‌تری به نیازهای دیگران پاسخ می‌دهند.

وی به این نتیجه دست‌یافت که مدیران اثربخشی از نظر توانایی مفهوم‌سازی در سطح بالایی هستند و قادرند اعمال خود را به سطح وسیع‌تری از جامعه تسری دهند آنان دید عمیق‌تری از رسالت حرفه‌ای خود دارند، و با توجه به فرهنگ، محیط، و امکانات مدرسه، نوع برنامه‌ها و نتایج مورد انتظار را تعیین می‌کنند.

بر اساس نظر مورفی و هالینگر (۲۰۱۸) بهبود محتوای آموزش مدیران افزودن محتوا نیست، بلکه تجدیدنظر، نوسازی، و معتبر ساختن آن برای عمل است در این زمینه دو نوع محتوا را می‌توان بازشناخت: ۱. برخی جنبه فنی و استاندارد داشته و فراگیری آن برای متقاضی مدیریت مدرسه اجتناب‌ناپذیر است به‌طور مثال، شناخت قوانین مدرسه، روش‌های مدیریت بودجه، و مانند آن ۲. برخی جنبه شخصی‌تری دارند و بر اساس تجربه فرد در زمینه مدیریت مدرسه یا کلاس می‌تواند نظریه‌پردازی شود این امر بیشتر به دانش تجربه مربوط است تا دانش‌های نظری و بسیاری از جنبه‌هایی که برای مدیریت اجتناب‌ناپذیر است در حیطه دانش تجربه قرار دارد به‌طور مثال، فرایند ارتباط، سیاست، روابط بین شخصی، فرهنگ، تحلیل، حل مسئله، مدیریت تعارض، انگیزش کارکنان، و غیره برای اینکه از این دانش به نحو مؤثر استفاده شود لازم است فراگیران درس‌های مدیریت را تشویق کرد تا نظریه‌های خود را بسازند و پایه‌ها و اصول عمل خود را تشخیص دهند در این صورت تجدیدنظر در روش‌های آموزشی و نقش آموزش‌دهنده اجتناب‌ناپذیر است.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ ISSN

در زمینه تجدیدنظر در شیوه و راهبردهای آموزش مدیران، باینکه آموزش‌دهندگان بر این امر واقفاند که با بزرگسالان کار می‌کنند اما شیوه آموزشی خاص این گروه هنوز تدوین‌نشده است بنابراین، لازم است روش‌هایی تدبیر گردد که بر عمل حرفه‌ای متمرکز باشد و ساختارهای نظری از طریق مراجعه به عمل کسب گردد به عبارت دیگر، به یادگیرنده باید فرصت داده شود تا حین آموزش خود، به تمرین ساخت مفاهیم نیز بپردازد به طور مثال، از رویداد یا واقعه این‌که در مدرسه مشاهده و تجربه کرده موضوعی برای یادگیری بسازد که منشأ آن تفکر بر آن باشد بدین ترتیب، برای متقاضیان آموزش مدیریت، که قبل از هر چیز بزرگسال و در حال یادگیری‌اند، فرایند کسب محتوا و موضوعات آموزشی باید پویا و روزآمد باشد به طور مثال، همان‌گونه که اشاره شد می‌توان از فعالیت‌های خیالی مانند مطالعه موردی، وانمود کردن و بازی کردن نقش استفاده کرد؛ یعنی فعالیت‌هایی که منشأ واقعی داشته و موجب می‌گردد که فراگیر بتواند تجربه قبلی را زنده کند و با اندیشیدن به آن، مجموعه‌های مفهومی از آن استخراج و فرایندها و مهارت‌های مورد لزوم را در چارچوبی سازمانی یا محیطی که تحت نظارت قرار دارد تا حدودی تجربه کند سن ژرمن معتقد است که دنیای خیالی، محیط‌های آزمایشی‌اند که در آن یادگیرنده می‌تواند عمل را کنترل و حتی به تعلیق درآورد تا بهتر به تمرین تفکر بپردازد از آنجاکه در این نوع فعالیت‌ها تصمیم‌های اتخاذشده تأثیری بر واقعیات ندارد، فرد خود را آزادتر احساس کرده و بهتر می‌تواند تصمیم بگیرد بر اساس نظر شون (۲۰۲۰) یکی از خصوصیات فعالیت‌های تصنعی یا خیالی این است که باعث انتقال دانش از یک وضعیت تجربی به وضعیتی واقعی می‌شود به طور مثال، انسان می‌تواند اصول مهم گوش دادن فعال یا تصمیم‌گیری را از طریق فعالیت وانمود سازی یا بازی کردن نقش یاد بگیرد این نوع روش، متفاوت از روش‌های تعلیم مستقیم دانشگاهی است و نوعی تعلیم غیرمستقیم از طریق توزیع پیام‌های مناسب برای یک وضعیت خاص است به هر حال، با توجه به تغییر و تحولات جامعه لازم است اساتید و مسئولان آموزش و پرورش به رویکردهای کارآمدتری برای آموزش مدیران بیندیشند.

لازمه تحول در این عرصه، بازنگری برنامه‌های سنتی و ارائه محتوای جدید، روش جدید و دارا بودن نگرش جدید است فورتن^۱ (۲۰۲۰) در بررسی برنامه‌های آموزش مدیران در کانادا، به این امر تأکید می‌کند که عمل حرفه‌ای را باید به‌عنوان نظامی پیچیده و در حال ساخت مداوم نگرست چیزی که ایجاد می‌کند آموزش‌دهندگان به انسان سازنده بیش از انسان ساخته‌شده توجه داشته باشند، و به‌جای اینکه تلاش کنند مدیران را تغییر دهند توان ایجاد فرایند تغییر را در آنان شکوفا سازند باینکه لازم است آموزش اولیه مدیران بر پایه نظریه‌ها استوار گردد و متقاضیان مدیریت یا مدیران تازه‌کار بتوانند برای خود فلسفه مدیریتی منسجم و کاربردی به‌عنوان چارچوبی مرجع یا وسیله‌ای برای تفکر بر اعمال و اقدامات خود به دست آورند، عمل حرفه‌ای ایجاد می‌کند که پایه‌های نظری فوق با عمل ترکیب گردد و متقاضیان مدیریت فرصت برای استفاده از تئوری‌ها را در عمل به دست آورند این نوع فرصت‌ها در کشورهای امریکای شمالی به طرق زیر فراهم می‌گردد:

مربیگری^۱: مربیگری، بر اساس نظر لوئیز سیمون (۲۰۱۰) که مسئولیت برنامه‌ریزی و هدایت رویکرد مربیگری را در دانشگاه شبروک بر عهده دارد، رویکردی است که بر اساس آن یک مربی (مدیر باتجربه) با برقراری رابطه مبتنی بر همکاری و اعتماد متقابل یک مدیر تازه‌کار را در فرایند انتقال به حرفه مدیریت و تسهیل رشد شخصی و حرفه‌ای او همراهی می‌کند هدف از حمایت حرفه‌ای از طریق فرایند مربیگری کمک به رشد استقلال شخصی، مسئولیت‌پذیری، و کسب مهارت‌های لازم برای ایفای نقش مدیر مدرسه است در این

¹ Fortin 0

¹ Coaching 1



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

فرایند مربی، مدیر تازه کار، اداره آموزش و پرورش (برای معرفی مدیران باتجربه و مدیران تازه) و دانشگاه برای برنامه ریزی، آموزش و نظارت بر برنامه مربیگری با یکدیگر همکاری دارند

شبکه افراد مرجع: منطقه آموزشی فهرست افراد توانا و باصلاحیت در زمینه مدیریت مدرسه را در اختیار مدارس قرار می دهد و مدیران ضمن برقراری ارتباط با یکی از آنان، به هنگام نیاز از مشاوره و راهنمایی وی برخوردار می شوند.

آزمایشگاه تجربیات مدیریت: در این شیوه، که در دانشگاه مونترال استفاده می شود و به عنوان بخشی از برنامه کارورزی مدیریت به شمار می رود، یک استاد دانشگاه که سابقه مدیریت مدرسه را دارد گروه های ۶ تا ۸ نفره از مدیران را در رشد حرفه ای آنان همراهی می کند در این کلاس ها از شرکت کنندگان (مدیران تازه کار) دعوت می شود که تجربیات حرفه ای خود را در سایه نظریه هایی که خوانده اند مطالعه کنند تحلیل این تجربیات می تواند به دست یافت به یک نظریه، اصل، یا قانون منتهی شود نقش استاد دانشگاه علاوه بر پاسخگویی به سؤال ها، تردیدها، و مسائل مدیریتی مدیران تازه کار، تسهیل ورود آنان به این حرفه است (بودرو^۹، ۲۰۰۹)

مطالعه مورد: در این رویکرد، که به منظور جست و جوی راه حل برای مسائل مدیریتی مورد استفاده قرار می گیرد، مسائل مدیریتی به شرکت کنندگان عرضه می شود آنان باید در مورد راه حل های انتخابی خود توضیح دهند و منطق تصمیماتی را که در هر مورد می گیرند توجیه کنند.

روش تحقیق:

تحقیق حاضر از نظر نوع هدف کاربردی و به لحاظ شیوه گردآوری اطلاعات توصیفی - پیمایشی مبتنی بر روش همبستگی هست فرضیات پژوهش به بررسی رابطه شش رویکرد نوین آموزشی با میزان ارتقاء عملکرد آموزشی می پردازند جامعه آماری مورد پژوهش را کلیه مدیران، معاونان و کارشناسان آموزش و پرورش شهرستان های فارس تشکیل داده اند برای جمع آوری اطلاعات جهت آزمون فرضیه ها، از پرسشنامه در قالب طیف ۱ تایی لیکرت استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان های فارس با تعداد ۹۰۰ نفر و نمونه آماری منتخب بر اساس فرمول کوکران ۲۷۰ نفر بوده است که به شیوه تصادفی انتخاب شدند.

یافته های پژوهش:

یافته های حاصل از تحلیل توصیفی داده ها با توجه به ویژگی های جمعیت شناختی آزمودنی ها در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول ۱. داده های توصیفی

ویژگی های جمعیتی	شاخص آماری	فراوانی	درصد
جنسیت	زن	۲۰۷	۷۷
	مرد	۶۳	۲۳
پست سازمانی	مدیر	۲۱	۸
	معاون	۴۶	۱۷



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۹۸۰-۷۷۸۶

۷۵	۲۰۶	کارشناس	تحصیلات
۱۰	۲۶	فوق دیپلم	
۵۴	۱۴۵	لیسانس	
۳۷	۹۹	فوق لیسانس	

در ادامه برای تحلیل داده از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. در این تحلیل رویکردهای شش گانه مدیریت نوین به عنوان متغیر مستقل و ارتقاء عملکرد آموزشی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. جدول ۲. ضریب همبستگی پیرسون

سطح معناداری	ضریب همبستگی R	متغیر دوم	متغیر اول
۰/۰۰۰۱	۰/۴۹	ارتقاء عملکرد آموزشی	وجود فرد باتجربه در کنار مدیر
۰/۰۰۰۱	۰/۳۳		وجود شبکه پشتیبان مدارس
۰/۰۰۰۱	۰/۳۹		برگزاری جلسات منظم مدیران مدارس برای تبادل اطلاعات
۰/۰۰۰۱	۰/۳۱		دعوت از مدیران بازنشسته و بیان تجربیات ایشان
۰/۰۰۰۱	۰/۳۵		ارتباط آزادانه با افراد باتجربه و قابل اعتماد
۰/۰۰۰۱	۰/۳۰		جلسات بررسی مورد ویژه مدیران

بر اساس ضریب همبستگی بین هر شش رویکرد با ارتقاء عملکرد آموزشی رابطه معنادار وجود دارد و با توجه به سطح معناداری ۰/۰۱ هر شش فرضیه معناداری پذیرفته می شود پس از اثبات معناداری هر شش رویکرد با ارتقاء عملکرد آموزشی با استفاده از تحلیل رگرسیون خطی به اولویت بندی تأثیرگذاری هر یک بر متغیر وابسته پرداخته شده است به منظور این تحلیل، هر کدام از عوامل استخراجی به عنوان متغیر مستقل و میزان ارتقاء عملکرد آموزشی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده و بدین منظور برای متغیرهای مستقل از امتیازهای نرمال شده و برای میزان ارتقاء عملکرد آموزشی از نتایج سؤال کلی استفاده گردید در تحلیل رگرسیون از شیوه داخل شدن استفاده شده است.

جدول ۳. خلاصه مدل رگرسیون

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std Error of the Estimate	Durbin-Watson
۱	۴۲۵ ^a	۱۷۱	۱۶۶	۵۶۸۸۵	۱۶۸۰



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

ISSN ۲۷۸۶-۲۹۸۰

در بررسی همواری مدل، شیوه داخل شدن که شامل تمامی عوامل استخراجی است، پذیرفته می‌شود بر این مبنا ضریب همبستگی مدل $R = 0/425$ و ضریب تعیین $R^2 = 0/181$ و همچنین ضریب تعیین تعدیل شده $0/166$ برآورد گردیده است ضریب تعیین نشان می‌دهد که چه میزان از تغییرات متغیر وابسته میزان ارتقاء عملکرد آموزشی توسط متغیرهای مستقل عوامل استخراجی قابل توضیح است مقدار بالای ضریب تعیین نشان از مناسب بودن مدل برای تحلیل رگرسیون است.

جدول ۴. ضرایب رگرسیون

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig	Collinearity Statistics	
	B	Std Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	13411	194		73197	000		
وجود فرد باتجربه در کنار مدیر	499	151	111	-93014	041	13000	13000
وجود شبکه پشتیبان مدارس	911	191	097	13471	141	13000	13000
برگزاری جلسات منظم مدیران مدارس برای تبادل اطلاعات	499	909	111	-93051	049	13000	13000
دعوت از مدیران بازنشسته و بیان تجربیات ایشان	159	111	119	93094	017	13000	13000
ارتباط آزادانه با افراد باتجربه و قابل اعتماد	995	995	017	-13119	191	13000	13000
جلسات بررسی مورد ویژه مدیران	510	911	179	13911	009	13000	13000

بر مبنای جدول ضرایب، ضرایب بتای استاندارد هر کدام از متغیرهای مستقل، تعیین کننده میزان اهمیت هر کدام از آن‌ها می‌باشد وزن $Beta$ ، نشان دهنده میزان تغییر متغیر وابسته (ارتقاء عملکرد آموزشی) به ازای تغییر به اندازه یک انحراف معیار در متغیر مستقل است از آنجاکه sig آزمون تساوی ضرایب رگرسیون و مقدار ثابت با مقدار صفر، کمتر از ۱ درصد است بنابراین نیازی به خارج کردن هیچ یک از معادله رگرسیون نیست؛ به عبارت دیگر هر ۱ متغیر مستقل بر متغیر وابسته تأثیر گذارند بر این مبنا بیشترین تأثیر را بر میزان ارتقاء عملکرد آموزشی، عامل «جلسات» با ضریب بتای استاندارد (۰/۵۶) سپس عامل «وجود فرد باتجربه» با ضریب بتای استاندارد (۰/۴۹۲) سپس عامل «برگزاری جلسات» با ضریب بتای استاندارد (۰/۴۲۹) می‌باشد.



ماهنامه علمی تخصصی پایا شهر

۷۷۸۶-۲۹۸۰ I ISSN

نتیجه گیری:

موضوع رهبری و تأثیرات آن بر سازمان‌ها سابقه طولانی دارد و مورد بررسی و مطالعه بسیاری از صاحب‌نظران قرار گرفته است، اهمیت این بحث در سازمان‌ها، باعث شده است که اندیشمندان و محققان سازمان و مدیریت در پی کشف ویژگی‌ها و خصوصیات رهبران موفق برآیند و همواره در تلاش باشند تا آن ویژگی‌ها را بیان کنند هدف این پژوهش بررسی رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی و تأثیر آن بر ارتقاء عملکرد آموزشی هست در این خصوص از دو آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی استفاده شده است نتایج حاصل از تحلیل ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد که هر شش رویکرد نوین بر ارتقاء عملکرد آموزشی تأثیرگذار هست در ادامه و برای اولویت‌بندی تأثیرات هر یک از رویکردها بر عملکرد آموزشی از تحلیل رگرسیون خطی استفاده شد و رویکرد جلسات بررسی مورد ویژه مدیران بیشترین تأثیر را بر عملکرد آموزشی دارد.

با توجه به یافته‌های تحقیق و از آنجاکه دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد در سازمان بستگی به سبک و سیاق و رفتارهای رهبری سازمان دارد و درک زبردستان از مدیریت و رهبری، تحت تأثیر رفتارهای مدیریتی و رهبری مدیران است و با توجه به رابطه درک معلمان از رفتارهای رهبری آموزشی مدیر با اثربخشی و نگرش آن‌ها نسبت به تغییر سازمانی به سیاست‌گذاران، برنامه ریزان و مجریان تعلیم و تربیت پیشنهاد می‌شود که با برگزاری کارگاه‌های آموزشی ضمن خدمت برای مدیران مدارس به آموزش و تأکید بر رفتارهایی که انتظار می‌رود مدیر به‌عنوان رهبر آموزشی بروز دهد، پرداخته شود.

همچنین پیشنهاد می‌شود که مدیران مدرسه به‌منظور برانگیختن معلمان به نگرش مثبت نسبت به تغییرات سازمانی و افزایش اثربخشی آن‌ها بر اجرای رهبری آموزشی اهتمام تام ورزند همچنین برگزاری جلسات بررسی ویژه برای مدیران و پیگیری مشکلات مدیران در این جلسات می‌تواند نقش بسیار مهمی در بهبود شرایط مدیران داشته باشد از طرفی وجود مشاوران پشتیبان مدیریت که در این پژوهش نیز بسیار حائز اهمیت بود نیز می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد مناسب در مدیریت آموزشی باشد.



منابع:

۱. جلوداری ممقانی، بهرام (۱۳۹۵) تعالی سازمانی EFQM مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران، تهران: چاپ دوم
۲. رایبیز، پی استیفن (۲۰۱۸) رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه پارسائیان، علی؛ اعرابی، سید محمد تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۳. زاهدی، شمس السادات و خیراندیش، مهدی (۱۳۹۹) تأثیر رهبری تحول آفرین بر رفتار شهروندی کارکنان، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال دوم: شماره ۵
۴. دشتی، ابوالقاسم (۱۳۹۸) بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و آمادگی تحول سازمان در سازمان آموزش و پرورش استان خراسان رضوی پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد
۵. مقیمی، محمد (۱۴۰۰) سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی، تهران: انتشارات ترمه
۶. هرسی، پال و بلانچارد، کنت (۲۰۱۵) مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: علی علاقه‌مند، تهران: انتشارات امیرکبیر
7. Bass, B M (2019) Transformational Leadership: industrial, military and educational impact Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
8. Bennis WG, Nanus B (2019) Leaders: The strategies for taking change New York: harper&Row
9. Colvin, RE (2013) Transformational Leadership: A prescription for contemporary organizations www.google.com
10. Charls, R, Kathrein, J & Barker, J (2019) The effect of Transactional and Transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personal Journal of Organizational culture, Communications and Conflict, Vol 11, No 1
11. Chiun, May Lo, T Ramayah & Ernest Cyril de Run (2020) Does transformational leadership style House foster commitment to change? The case of higher education in Malaysia
12. A Faculty of Economics and Business, January 22, 2010 Elkins, T & Keller, R T (2022) a literature review and conceptual framework Leadership Quarterly, 14 199-606
13. House, R J (2017) Leadership in the Twenty-first Century: A Speculative Inquiry In A
14. Howard (Ed), the Changing Nature of Work (pp 411-410) San Francisco: Jossey-Bass
15. Johnsen Eid, J, & Johnsen Bjørn, H, & Bartone, P T, & Odd Arne, N (2019) Growing transformational leaders: exploring the role of personality hardiness Leadership & Organization Development Journal, 21 (1), 4-23
16. Kirkbride, P (2016) Developing transformational leaders: the full range leadership model in action INDUSTRIAL AND COMMERCIAL TRAINING, (1), 23-32
17. Limsila, k & Ogunlana, S O (2019) Performance and leadership outcome correlates of leadership styles and subordinate commitment engineering Construction and architectural management, Vol 11, No 2 164-194
18. Lakomski, G (2018) Leading and learning: from Transformational Leadership to organizational learning, leading and managing www.google.com
19. Maslow, D (2016) Anna; A Journey towards Excellence: A University Case Study; <http://excellenceoneefqmorg>



20. Mohammadnia, Y Khorrami, M Teymorzadeh, V (2019) A Study on the Role of Transformational Leadership in Employee Empowerment European Online Journal of Natural and Social Sciences, vol2, No 3(s), pp 1914-1919
21. Sarafzadeh, E (2020) Investigate the relationship between organizational Health and Organizational Trust among Female high school teachers in Isfahan M A Education
22. Management Thesis, Isfahan University
23. Yukl, G (2020) Leadership in organization 2th ed Englewood cliffs, N J: Prince hall