www.edcbmj.ir e-ISSN: 2345-5284

Education Strategies in Medical Sciences (ESMS)

Journal homepage: www.edcbmj.ir/en e-ISSN: 2345-5284

Baqiyatallah University of Medical Sciences

Identifying the challenges of developing innovative leadership in quality education organizations

Morteza Javidpour[1], Adel Zahed Babelan[*1], Hossein Taqavi[1], Mehdi Moeinikia[1]

1. Department of Educational Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran

**Corresponding author Adel Zahed Babelan, Department of Educational Sciences, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran, Email : zahed@uma.ac.ir*

Article Info

Keywords: *Challenge, leadership, innovation, educational organizations, qualitative approach*

Abstract

Introduction: All organizations need new ideas and new solutions to survive and progress. Managers, as one of the main members of educational organizations, have a significant role in this field, and by creating and continuing the flow of innovation in educational organizations, they prevent stagnation and help reduce and resolve problems. The present result was carried out with the aim of identifying the challenges of innovative leadership in the organizations of Ardabil province with educational qualitative research.

Methods: The current research was conducted with a descriptive-exploratory qualitative approach. The period of study was from October 2018 to October 2014. The target group of the current research was education managers of Ardabil province and experts in this field. Using the purposeful and snowball sampling method, 16 people from the education managers of Ardabil province and 5 people from experts in this area were selected as samples. Exploratory semi-structured interview was used for data collection and Sterberg's thematic analysis model was used for data analysis.

Results: After analyzing the data from the interviews, the total of free codes extracted from the content of the interviews was 124 codes, which were classified into 16 sub-themes, and finally, the key challenges affecting innovative leadership in educational organizations. They were categorized into 8 main themes including factors: economic, cultural and value, organizational, infrastructural, equipment and facilities, educational, managerial, individual and policy.

Conclusion: One of the main reasons that innovative leadership could not be institutionalized in the education system of the country is the lack of sufficient attention of the policy makers, planners and decision makers of the education system of the country to the economic, cultural and value challenges, organizational, infrastructural equipment and facilities. It has been educational, managerial, personal and policy-making in this area. According to the findings of the research, it can be concluded that educational organizations are facing many complexities and challenges at different levels. And they need efficient, creative and innovative managers and leaders who can recognize these challenges and play an influential role in the development and improvement of the organization's performance with proper management.

Copyright © 2020, Education Strategies in Medical Sciences (ESMS). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) which permits copy and redistribute the material just in noncommercial usages, provided the original work is properly cited.

مجله راهبردهای آموزش در علوم پزشکی
دوره ۱۷، شماره ۳، ۱۴۰۳
صفحات: ۲۶۸-۲۵۷

شناسایی چالش‌های رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی با رویکرد کیفی

مرتضی جاویدپور[۱]، عادل زاهد بابلان[۱]*، حسین تقوی[۱]، مهدی معینی‌کیا[۱]

[۱]گروه علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

* نویسنده مسوول: عادل زاهد بابلان، گروه علوم تربیتی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
ایمیل: zahed@uma.ac.ir

چکیده

مقدمه: همه سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت نیازمند اندیشه‌های نو و راهکارهای تازه هستند. مدیران به عنوان یکی از اعضای اصلی سازمان‌های آموزشی نقش بسزایی در این زمینه دارا هستند و با ایجاد و تداوم جریان نوآوری در سازمان‌های آموزشی از رکود جلوگیری کرده و به کاهش و رفع مشکلات کمک می‌کنند. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی استان اردبیل با رویکرد کیفی انجام شده است.

روش‌ها: پژوهش حاضر با رویکرد کیفی از نوع توصیفی- اکتشافی انجام شده است. دورهٔ زمانی مطالعه از مهر ۱۳۹۸ الی مهر ۱۴۰۰ بود. گروه هدف پژوهش حاضر، مدیران آموزش و پرورش استان اردبیل و صاحب نظران این حوزه بود. با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی ۱۶ نفر از مدیران آموزش و پرورش استان اردبیل و ۵ نفر از صاحب‌نظران این حوزه به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها نیز از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته اکتشافی استفاده گردید و برای تحلیل داده‌ها از الگوی تحلیل تماتیک استربرگ استفاده شد.

یافته‌ها: پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، مجموع کدهای آزاد استخراج شده از محتوای مصاحبه‌ها ۱۲۴ کد بود که در ۱۶ مضمون فرعی طبقه‌بندی شدند و در نهایت چالش‌های کلیدی تأثیرگذار بر رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی در ۸ مضمون اصلی شامل عوامل: اقتصادی، فرهنگی و ارزشی، سازمانی، زیرساختی تجهیزات و امکانات، آموزشی، مدیریتی، فردی و سیاست‌گذاری دسته‌بندی شدند.

نتیجه‌گیری: یکی از اصلی‌ترین دلایلی که رهبری نوآورانه نتوانسته در نظام آموزشی کشور نهادینه نشود عدم توجه کافی سیاست‌گذاران، برنامه-ریزان و تصمیم‌گیران نظام آموزشی کشور به چالش‌های اقتصادی، فرهنگی و ارزشی، سازمانی، زیرساختی تجهیزات و امکانات، آموزشی، مدیریتی، فردی و سیاست‌گذاری این حوزه بوده است. با عنایت به یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌های آموزشی با پیچیدگی‌ها و چالش-های زیادی در سطوح مختلف مواجه هستند. و نیازمند مدیران و رهبران کارآمد، خلّاق و نوآور هستند که بتواند این چالش‌ها را تشخیص داده و با مدیریت صحیح نقش تأثیرگذاری در توسعه و بهبود عملکرد سازمان داشته باشد.

واژگان کلیدی: چالش، رهبری، نوآوری، سازمان‌های آموزشی، رویکرد کیفی

مقدمه

امروزه سازمان‌های آموزشی برای پویا ماندن، غلبه بر فشارهای تغییر و تأمین نیازهای خود، باید نوآورانه‌تر، پویاتر و فعال‌تر باشند تا زمینه‌های تغییر را که منجر به افزایش عملکرد سازمان‌های آموزشی می‌شود، فراهم کنند، دستیابی به این هدف در سازمان‌های آموزشی تنها با وجود رهبری نوآور امکان‌پذیر است [۱]. رهبران در آموزش و پرورش نقش بسیار مهمی در تلفیق موفق فعالیت‌های نوآورانه دارند و نقش کلیدی در انگیزش معلمان برای توسعه حرفه‌ای و در ارتباط با آموزش و پرورش ایفا می‌کنند[۲]. اما در این مسیر، آموزش و پرورش با چالش‌های متعددی مواجه است و تحقیقات متعددی در جهت جستجوی راه‌هایی برای پاسخگویی به این چالش‌ها و بهبود عملکرد مدارس و به طورکلی اصلاحات ساختاری صورت گرفته است؛ بسیاری از محققان چالش‌های اصلاحات و بهبود سازمان‌های آموزشی را به بهبود توانایی‌های رهبران وابسته می‌دانند و بر ارتباط بین توانایی رهبری و بهبود سازمان‌های آموزشی اذعان داشته‌اند[۳]. در این رابطه، محققان ادعا می‌کنند که بهبود کیفیت رهبران مدارس، عملی‌ترین و محتمل‌ترین گزینه برای ایجاد تفاوت قابل توجه در آموزش و پرورش است و بدون تمرکز مستمر بر بهبود کیفیت رهبری و مدیریت مدارس، تلاش‌ها برای اصلاحات آموزشی بی‌نتیجه خواهد ماند [۴]. شواهد روشنی مبنی بر رهبری مدیران در افزایش عملکرد سازمان‌های آموزشی وجود دارد، بنابراین مدیران با رهبری موثر و سازگار با شرایط جدید محیطی، می‌توانند بر چالش‌ها غلبه کنند[۵].

عمده‌ترین یافته‌های پژوهش Mondal نشان داد که چالش‌های پیش‌روی مدیران سازمان‌ها عمدتاً به دو دسته چالش‌های رهبری سازمانی و رهبری آموزشی مربوط می‌شود [۶] رهبران ایده‌هایی دارند و وظایف خود را انجام می‌دهند که به طور قابل‌توجهی بر اساس سنت‌های رهبری، و همچنین زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی شکل گرفته است [۷]. بنابراین رهبری آموزشی ضعیف توسط مدیران، مانع اصلی فرهنگ صحیح آموزش و یادگیری است. مدیران مدارس باید ترکیبی از سبک‌های رهبری (آموزشی، مشارکتی، نوآور، تحول‌آفرین) را به کار بگیرند تا بتوانند ضعف های موجود را پوشش دهند[۸]. بر اساس یافته‌های پژوهش بیرمی‌پور و همکاران (۲۰۲۲)، منابع مالی، همکاری والدین- خانواده، توسعهٔ حرفه‌ای، پاسخگویی به مسئولیت‌ها و معلمان-کارکنان به عنوان مهم‌ترین چالش مدیران در رهبری مدارس مجازی شناسایی شده است(۹). همچنین بر اساس یافته-های پژوهش حاجی‌پور و همکاران (۲۰۲۱)، چالش‌های مدیران مدارس در سه دسته: چالش‌های فردی مدیر؛ چالش‌های سازمانی و چالش‌های فراسازمانی دسته‌بندی شده است [۱۰]. بر اساس پژوهش Arar نیز، زمینه‌های سیاسی، رویکردهای آموزشی، سفرهای شخصی و وظایف حرفه‌ای مهمترین چالش‌های پیش رو مدیران مدارس است که انگیزه آنان را برای نوآوری و کارایی کاهش می‌دهد[۱۱]. Vijayavarathan در پژوهشی نشان داد که مهمترین چالش‌های رهبری سازمان‌های آموزشی شامل؛ مسائل خودکارآمدی معلم در توانایی معلم برای اتخاذ فناوری ارتباطات اطلاعات (ICT)، تضمین مشارکت دانش‌آموز و محیط‌های یادگیری امن، بارهای عاطفی و روانی معلم و رهبر و تدارکات بهداشتی است [۱۲]. Hamad در پژوهشی نشان داد که چالش‌های مهمی برای رهبری آموزشی از جمله ترک تحصیل به دلیل شرایط معیشتی و اقتصادی و تأخیر برخی از معلمان در کلاس‌ها به دلیل حمل و نقل وجود دارد [۱۳]. بر اساس یافته های پژوهش Adam و همکاران سه چالش فردی (کمبود دانش و مهارت)، سازمانی(کمبود کارکنان آموزش دیده و امکانات و منابع ناکافی) و ذینفعان(نگرش منفی والدین و مداخلات وزارتخانه) برای رهبران مدارس در قرن بیست و یک شناسایی شده است [۱۴].

Manuba و همکاران در پژوهشی بیان کردند که چالش‌هایی که رهبران مدارس در اجرای وظایف خود در سازمان-های آموزشی تجربه کرده‌اند عبارتند از: اتصال ضعیف اینترنت، افزایش کرایه حمل و نقل، تهدیدات سلامت و ایمنی، عدم مشارکت والدین، کمبود منابع و امکانات در مدرسه [۱۵]. Feye نیز در پژوهشی نشان داد که مهمترین چالش‌های سازمان‌های آموزشی که با آن مواجه‌اند عبارتند از: مدیران مدارس قاطع، پذیرای ایده‌های جدید، پرانرژی و با انگیزه نیستند. آنها بازخورد

فوری برای معلمان ارائه نمی‌کنند، آنها فاقد عزت نفس و توانایی تجزیه و تحلیل هستند و با ذینفعان برای داشتن دیدگاه مشترک در مؤسسات خود کار نمی کنند. مهارت و ظرفیت پایین مدیران مدارس نیز تأثیر زیادی بر اثربخشی رهبری آموزشی کلی مدیران مدارس دارد. همچنین، معلمان و مدیران مدارس از جو موجود مدارس نیز رضایت نداشتند[۱۶]. Hossain در پژوهشی بیان می‌کند چالش‌هایی که رهبران مدارس با آن‌ها روبرو هستند عمدتاً از نگرش و عملکرد اقتدارگرایانه از بالا به پایین در مدیریت آموزشی سرچشمه می‌گیرد[۱۷]. Labiso درپژوهشی نشان داد که عوامل ورودی، شایستگی، اقتصادی، اجتماعی و نگرشی چالش‌های اصلی رهبران هستند [۱۸].

بررسی مبانی نظری و پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی در زمان انجام پژوهش حاضر نشان می‌دهد: پژوهشی که به صورت مشخص به شناسایی چالش‌های توسعه رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی بپردازد، در زمان انجام پژوهش حاضر یافت نشده است. با عنایت به نکات یاد شده پژوهش حاضر در پی آن است که با استفاده از نظرات مدیران و رهبران سازمان‌های آموزشی استان اردبیل و صاحب نظران این حوزه، چالش‌های کلیدی تأثیرگذار بر رهبری نوآورانه را در سازمان‌های آموزشی شناسایی کند.

روش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی از نوع توصیفی- اکتشافی انجام شده است. گروه هدف پژوهش حاضر نیز مدیران آموزش و پرورش استان اردبیل و صاحب‌نظران حوزه علوم تربیتی بودند. دورهٔ زمانی مطالعه از مهر ۱۳۹۸ الی مهر ۱۴۰۰ بود. در این پژوهش با توجه به ماهیت پژوهش کیفی از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها نیز از مصاحبه نیمه-ساختار یافته استفاده گردید. همچنین در این پژوهش زمانی که به یافته‌های مصاحبه، هیچ داده‌ی تازه‌ای اضافه نشد که بتوان مقوله‌ای را توسعه یا بسط داد و به عبارت دیگر داده‌های مشابه از مصاحبه‌ها استخراج می‌شد اشباع نظری تلقی شد که در این پژوهش پس از ۲۱ مصاحبه اشباع نظری حاصل گردید. ۱۶ نفر از مشارکت‌کنندگان از مدیران مدارس استان اردبیل که بین۵ الی۱۰ سال سابقه کاری در بخش مدیریت مدارس داشته‌اند، بود و ۵ نفر نیز از صاحب‌نظران حوزه علوم تربیتی که سابقهٔ پژوهشی مرتبط با موضوع پژوهش داشته‌اند، انتخاب شدند. ۱۲ نفر از مشارکت-کنندگان دارای مرتبهٔ کارشناسی، ۷ نفر مرتبهٔ کارشناسی ارشد و۲ نفر نیز دارای مرتبهٔ دکتری بودند. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استربرگ (Sterberg) استفاده گردیده است که دارای پنج مرحله به شرح زیر است: ۱. مدیریت داده‌ها: تنظیم و سازماندهی داده‌ها. ۲. درگیری با داده‌ها: در این مرحله مقدمات تحلیل داده‌ها با انجام یکسری کدگذاری‌ها فراهم می‌شود، مستلزم توجه به موارد متعددی شامل، کدگذاری باز، توسعه تم‌ها، کدبندی متمرکز است. ۳. ترسیم داده‌ها: در این مرحله مقوله‌ها، تم‌ها و الگوهای بافته شده در قالب نقشه‌های داده‌ای و دیاگرام‌های مفهومی به تصویر کشیده می‌شود. ۴. توسعه تحلیل: آغاز و توسعهٔ تحلیل‌های مبتنی بر مقوله‌ها و تم‌ها. ۵. سنخ‌شناسی: این مرحله آخرین گام تحلیل است[۱۹]. پژوهشگر الگوها را دسته‌بندی کرده و برحسب تفاوت‌ها و شباهت‌ها آن‌ها را سنخ‌بندی می‌کند. در نتیجهٔ این تحلیل‌ها تحلیل تماتیک باید به مرحله اشباع تماتیک (همگرایی مفهومی) برسد. پژوهشگر باید بررسی کند که آیا کدها، تم‌ها، الگوها و سنخ‌شناسی‌ها تا حد امکان از نظر مفهومی اشباع شده‌اند یا خلاء مفهومی وجود دارد. برای بررسی اعتبار داده‌ها نیز ابتدا مقوله‌های شناسایی شده در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت تا برداشت و تحلیل پژوهشگر را بررسی نمایند. همچنین تحلیل داده‌ها و نتایج در اختیار دو تن از متخصّصان قرار گرفت تا نظر تخصّصی خود را در خصوص تحلیل داده‌ها و نتایج بیان کنند و جهت کسب اطمینان از کدگذاری‌ها، مقوله‌های تشکیل دهنده و نام‌گذاری‌ها توسط پژوهشگر اول به‌وسیلهٔ پژوهشگر دوم مورد بازبینی قرار گرفت. کد پایایی بین دو کدگذار۰/۸۷ به دست آمد.

یافته‌ها

پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه، مجموع

کدهای آزاد استخراج شده از محتوای مصاحبه ها ۱۲۴ کد بود که در۱۶ مفهوم مشابه طبقه‌بندی و در نهایت عوامل چالش‌های رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی در۸ مضمون اصلی دسته‌بندی شدند.
مقوله‌بندی یافته‌ها در جدول ۱ ارائه گردیده است.

جدول ۱ . مقوله‌بندی چالش‌های رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدها
عوامل اقتصادی	پایین بودن حقوق و مزایای معلمان	نابسامانی وضعیت معیشتی معلمان- حقوق و مزایای پایین معلمان- پایین بودن انگیزه شغلی معلمان و دلبستگی حرفه‌ای آن‌ها- معلمان فقیر، آموزش ندیده و بی‌انگیزه هرگز نمی‌توانند کیفیت آموزشی را تضمین کنند- مشکل معیشتی معلمان هر سال روی هم انباشته شده و به آن بی‌توجهی شده است و واقعاً این موضوع روی انگیزه معلمان برای انجام فعالیت‌های نوآورانه بسیار اثر سویی گذاشته است- کم توجهی به مسئله معیشت معلمان انگیزه معلمان را برای انجام فعالیت‌های نوآورانه کاهش داده است- عدم برابری حقوق معلمان با کارمندان دیگر مشاغل- عدم اختصاص منابع مالی برای مسکن فرهنگیان- مزایای پایین شغل معلمی نسبت به سایر شغل‌های مشابه مانند هیات علمی- نبود امنیت اقتصادی برای معلمان.
	عدم اختصاص بودجه جداگانه برای انجام فعالیت-های نوآورانه	کمبود منابع مالی و بودجه برای برنامه‌ریزی و نوآوری در آموزش و پرورش- نبود مشوق‌های مالی و معنوی برای انجام فعالیت‌های نوآورانه- بالا بودن هزینه‌های تحول و نوآورانه نظام آموزشی- عدم اختصاص بودجه های جداگانه برای انجام فعالیت های نوآورانه در آموزش و پرورش.
	وضعیت اقتصادی حاکم بر جامعه	گرانی و عدم توانایی والدین برای پاسخگویی به نیازهای مادی دانش‌آموزان اعم از خوراک، پوشاک، بهداشت و تأمین وسایل و لوازم‌التحریر آنها بی‌شک در روحیه دانش‌آموزان تأثیر منفی می‌گذارد- وضعیت اقتصادی حاکم برکشور- تاثیر فقر خانواده‌ها بر آموزش فرزندان- کار کردن دانش‌آموزان برای کمک به معیشت خانواده- نبود آرامش روانی در درون خانواده‌های دانش آموزان به دلیل مشکلات اقتصادی.
عوامل فرهنگی و ارزشی	نهادینه نشدن فرهنگ نوآوری در مدارس	نهادینه نشدن نوآوری در فرهنگ مدارس- نبود فرهنگ همکاری بین معلمان- عدم توجه به خرده فرهنگ‌ها- عدم وجود شبکه ارتباطی اثربخش بین اولیاء و مدرسه- کم توجهی به منزلت معلمان به عنوان نیروهای فکری و فرهنگی جامعه- نبود فرهنگ نقد کردن در مدارس به عنوان یک اصل بدیهی- بی‌توجهی به مقوله نوآوری و اهمیت ندادن به مدیران، معلمان مبتکر و نوآور در فرهنگ سازمانی آموزش و پرورش- بی‌تحرکی مسئولان آموزش و پرورش در زمینه فرهنگ‌سازی و ترویج نوآوری.
	مشکلات فرهنگی حاکم بر جامعه	تک فرهنگی و از بین رفتن فرهنگ‌های بومی- عدم زمینه سازی‌های فرهنگی لازم برای خانواده های دانش آموزان و جامعه- نبود بسترهای لازم برای بروز خلاقیت در جامعه- فقدان فرهنگ خلاقیت در محیط اجتماعی- بی‌توجهی در فرهنگ جامعه به نوآوری‌های آموزشی- عدم همکاری سازمان‌ها و نهادها در امر گسترش نوآوری آموزشی- عدم استفاده از ظرفیت‌های مساجد جهت گسترش و تعمیق نوآوری آموزشی- فضای فرهنگی حاکم در کشور که بعضاً همکاری معلمان متاهل زن و مرد را نیز تحمل نمی‌کنند- پایین بودن فرهنگ وقف در نظام آموزشی.
عوامل سازمانی	مشکلات ساختاری	عدم تفویض اختیار به مدارس- عدم استانداردهای مناسب برای ارزشیابی- سازگار نبودن ساختار و تشکیلات مدارس کشور- عدم وجود سازوکار مناسب جهت خلق ایده‌ها و روش‌های نوآورانه در آموزش و پرورش- نبود سیستم کارآمد برای به روز نگهداشتن نیروی انسانی- عدم پویایی مقررات و قوانین مربوط به جذب و نگهداشت نیروی انسانی.
	عدم استقبال از نوآوری در سازمان	ناتوانی سازمان آموزش و پرورش در هزینه کردن بودجه به ابتدایی‌ترین و عینی‌ترین مسائل مبتلا به نظام آموزشی- عدم حمایت مالی، مادی و معنوی از معلمان مبتکر و نوآور- عدم استقبال از ایده‌های نوآورانه در مدارس- عدم توجه به توانمندسازی حرفه‌ای معلمان- درک نشدن نوآوری توسط مسئولان ادارات آموزش و پرورش- عدم حمایت از نوآوری از طرف مناطق و نواحی آموزشی- وجود روحیه محافظه‌کارانه در ادارات آموزش و پرورش- قوانین انعطاف‌ناپذیر در سازمان آموزش و پرورش- عدم درک نوآوری‌های آموزشی از سوی بسیاری از مسئولان ادارات آموزش و پرورش- عدم حمایت مالی و معنوی از معلمان نوآور.
عوامل زیرساختی،	امکانات سخت افزاری	کیفیت پایین و به روز نبودن ابزارهای آموزشی- وجود محدودیت در تأمین امکانات لازم برای مدارس- مشکلات اقتصادی مانع تهیه و خرید لوح فشرده آموزشی برای دانش‌آموزان سازمان های آموزشیمی‌شود- نبود بودجه کافی و مناسب برای خرید تجهیزات مورد نیاز مدارس- وجود مدارس استیجاری مخروبه و غیر استاندارد- نبود اعتبارات کافی

تجهیزات و امکانات		برای تجهیز مدارس- به روز نبودن تجیهزات مدارس- نبود امکانات آزمایشگاهی در مدارس- بالابردن هزینه‌های تحول نظام آموزشی- کمبود فضاهای آموزشی، آزمایشگاه‌ها، فضاهای ورزشی فرهنگی و هنری- عدم استفاده از وسایل کمک آموزشی به روز.
	زیرساخت‌های فناوری	تسلط نداشتن معلمان بر مهارت‌های ICDL- نبود انگیزه در معلمان برای استفاده و بهره‌برداری مناسب از تجهیزات فناوری- نبود رغبت در سازمان های آموزشینسبت به فناوری‌های نوین- عدم تسلط کافی معلمان و مدیران به زبان انگلیسی- عدم درک ضرورت‌های استفاده از فناوری اطلاعات توسط مدیریت مدرسه- نبود امکانات سخت افزاری مناسب در عرصه اینترنت و فناوری.
عوامل آموزشی	محتوای آموزشی ضعیف	محتوای آموزشی ضعیف- حجم بالای کتب درسی- عدم تناسب محتوای درس با نیازهای روز- گرایش خانواده‌ها به نظام آموزشی غیررسمی مانند کلاس‌های خصوصی، آموزشگاه‌های علمی و کنکور- عدم آموزش افراد دست‌اندرکار نظام آموزشی در جهت شناخت نوآوری‌های آموزشی- غنی نبودن برنامه‌های آموزشی کارکنان و تربیت خلاق آنها- بی توجهی به نقش معلم در فرآیند یاددهی و یادگیری محتوای آموزشی.
	به روز نبودن روش تدریس	روش‌های تدریس سنتی- فقدان شیوه‌های تدریس عملی و کاربردی- تدریس به صورت صرفا تئوری- عدم استفاده از روش‌های تدریس نوین- عدم برگزاری کارگاه پیرامون روش‌های تدریس نوین در آموزش و پرورش- عدم آشنایی معلمان با دانش استفاده از روش‌های آموزش فعال- عدم انتخاب اهداف آموزش درست- عدم استفاده از طراحی آموزشی و مسائل مربوط به تعامل دانش‌آموزان در تدریس- آشنا نبودن معلمان با روش‌های نوین تدریس.
	ارزشیابی	تغییرات پی در پی قوانین ارزشیابی- تسهیل شرایط قبولی- توجه به نتیجه‌گرایی به جای فرآیندگرایی- نا آشنا بودن بعضی از معلمان با روش‌های ارزشیابی- عدم اجرای درست ارزشیابی- پایین بودن مهارت معلمان در ارزشیابی.
عوامل مدیریتی	عدم استفاده از مدیران خلاق و نوآور	فقدان مدیران خلاق در بالاترین سطوح سازمانی آموزش و پرورش- نبود جرات ایجاد تغییر و تحول در سطح مدیران ارشد نظام آموزشی- عدم استفاده از مدیران نوآور در مناطق آموزشی- اعمال استانداردها و الگوی یکسان و یکنواخت مدیریتی و تربیتی برای همه مناطق- دخالت امور جناحی و سیاسی در عزل و نصب مدیران- عدم ثبات مدیریتی.
	مشکلات مدیریتی در آموزش و پرورش	ریسک‌پذیر نبودن مدیران- نداشتن مهارت‌های مدیریتی- عدم تفکر سیستمی بین مدیران- عادت به روش های سنتی و محافظه کارانه از سوی مدیران و معلمان- مهم جلوه دادن مدرک دانشگاهی در اثبات شایستگی‌های مدیریتی- نبود بانک اطلاعاتی از نیروهای شایسته برای تصدی پست‌های کلیدی و مدیریتی- عدم تصمیم‌گیری مشارکتی و استفاده از دانش و خرد جمعی- عدم در میان گذاشتن ایده با اعضای مدرسه- عدم استقبال از همکاری و تشریع مساعی معلمان- نبود کار گروهی و تیمی در مدرسه- نبود تعامل سازنده بین سازمان های آموزشیو جامعه- نبود سیستم پیشنهادات در مدرسه- عدم تفویض اختیار به معلمان.
عوامل فردی	عدم گرایش فردی به نوآوری	مقاومت در برابر تغییر- عدم بازنگری اطلاعات و دانش توسط معلمان- عدم استفاده از روش‌های آموزشی به روز- عدم عادت کردن به تفکر دقیق درباره نوآوری- نداشتن رویکرد و چشم انداز نوآورانه- عدم گرایش به نوآوری-نداشتن رفتارهای نوآورانه.
عوامل سیاست- گذاری	مشکلات سیاست‌گذاری در آموزش و پرورش	متمرکز بودن ساختار نظام آموزش و پرورش- عدم تعمیق نوآوری در سطوح تصمیم‌گیری کلان- ساختار متمرکز بوروکراتیک و کم بهره‌ور نظام آموزش و پرورش- میل نظام آموزشی کشور به ایستایی در مقابل تغییر- عدم تناسب تربیت دانش‌آموزان با نیازهای جامعه- عدم اولویت آموزش و پرورش در تصمیم‌گیری کلان کشور- جایگاه ضعیف آموزش و پرورش در نظام حکمرانی کشور- عدم تعیین خط‌مشی مناسب جهت جذب نیروهای توانمند در بخش ستاد و صف آموزش و پرورش- عدم بازسازی نهاد متولی نوآوری یعنی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی درسی- تعدد نهادهای سیاست‌گذار و تصمیم‌گیر برای آموزش و پرورش- الزام آور بودن تدریس کتاب واحد در سطح کشور.

عوامل اقتصادی: مشارکت‌کنندگان به اتفاق معتقد بودند که یکی از اصلی‌ترین چالش‌های رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی مربوط به عوامل اقتصادی است. آن‌ها بر این باور بودند که انجام فعالیت‌های نوآورانه در همه سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های آموزشی نیازمند بودجه و حمایت مالی است. در این راستا مشارکت‌کنندگان بر مواردی از قبیل، نابسامانی وضعیت معیشتی معلمان؛ حقوق و مزایای پایین معلمان؛ مزایای پایین شغل معلمی نسبت به سایر شغل‌های مشابه مانند هیأت علمی؛ نبود امنیت اقتصادی برای معلمان و کمبود منابع مالی و بودجه برای برنامه‌ریزی و نوآوری در آموزش و پرورش تأکید داشته‌اند.

عوامل فرهنگی و ارزشی: مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که توسعه رهبری نوآورانه نیازمند ترویج فرهنگ نوآوری در سازمان‌های آموزشی و در بطن جامعه است. که متاسفانه این فرهنگ نه در مدارس و نه در جامعه نهادنیه نشده است. آن‌ها بر نهادینه نشدن نوآوری در فرهنگ مدارس؛ نبود فرهنگ همکاری بین معلمان؛ کم توجهی به منزلت معلمان به عنوان نیروهای فکری و فرهنگی جامعه و نبود فرهنگ نقد کردن در مدارس به عنوان یک اصل بدیهی تأکید کرده‌اند. آن‌ها همچنین عوامل فرهنگی موجود در جامعه از جمله، فقدان فرهنگ خلاقیت در محیط اجتماعی؛ بی‌توجهی در فرهنگ جامعه به نوآوری‌های آموزشی و عدم همکاری سازمان‌ها و نهادها در امر گسترش نوآوری آموزشی را به عنوان موانع مهم توسعه فرهنگی رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی موثر دانسته‌اند.

عوامل سازمانی: مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که در درون سازمان به خصوص ادارات و مدارس آموزش و پرورش نیز یک‌سری عواملی است که منجر به عدم توسعه رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزش گردیده است. از جمله این موارد می‌توان به نکات زیر اشاره کرد: سازگار نبودن ساختار و تشکیلات مدارس کشور- عدم وجود سازوکار مناسب جهت خلق ایده‌ها و روش‌های نوآورانه در آموزش و پرورش- نبود سیستم کارآمد برای به روز نگهداشتن نیروی انسانی- درک نشدن نوآوری توسط مسئولان ادارات آموزش و پرورش- عدم حمایت از نوآوری از طرف مناطق و نواحی آموزشی- وجود روحیه محافظه کارانه در ادارات آموزش و پرورش.

عوامل زیرساختی، تجهیزات و امکانات: عوامل مربوط به زیرساخت و تجهیزات و امکانات از دیگر موانعی توسعه رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی از دیدگاه مشارکت‌کنندگان بود. آن‌ها بر این باور بودند که هنوز زیرساخت‌های لازم جهت توسعه رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی کشور مهیا نشده است. در این راستا مشارکت‌کنندگان، کیفیت پایین و به روز نبودن ابزارهای آموزشی- وجود محدودیت در تأمین امکانات لازم برای مدارس- نبود بودجه کافی و مناسب برای خرید تجهیزات مورد نیاز مدارس- وجود مدارس استیجاری مخروبه و غیر استاندارد- نبود اعتبارات کافی برای تجهیز مدارس- نبود امکانات آزمایشگاهی در مدارس- بالابردن هزینه‌های تحول نظام آموزشی و کمبود فضاهای آموزشی، آزمایشگاه‌ها، فضاهای ورزشی فرهنگی و هنری را به عنوان موانع توسعه رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی ذکر کرده‌اند.

عوامل آموزشی: مشارکت‌کنندگان یکی دیگر از موانع توسعه رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی را مربوط به عوامل آموزشی می‌دانند. آن‌ها بر این باورند که ضعف استفاده از روش‌های تدریس نوین در مدارس، محتوای آموزشی ضعیف تدریس کتب درسی واحد در کلیه مناطق کشور و نبود سیستم ارزشیابی درست در سازمان‌های آموزشی از مهم‌ترین موانع توسعه رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی است.

عوامل مدیریتی: یکی دیگر از اصلی‌ترین موانع توسعه رهبری نوآورانه که از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر شناسایی شد مربوط به مسائل مدیریتی در سازمان‌های آموزشی بود. مشارکت کنندگان بر این باور بودند که فقدان مدیران خلاق در بالاترین سطوح سازمانی آموزش و پرورش- نبود جرأت ایجاد تغییر و تحول در سطح مدیران ارشد نظام آموزشی- عدم استفاده از مدیران نوآور در مناطق آموزشی- اعمال استانداردها و الگوی یکسان و یکنواخت مدیریتی و تربیتی برای همه مناطق- عدم تصمیم‌گیری مشارکتی و استفاده از دانش و خرد جمعی- عدم در میان گذاشتن ایده با اعضای مدرسه- عدم استقبال از همکاری و تشریع مساعی معلمان و نبود کار گروهی و تیمی در سازمان های آموزشی منجر به عدم توسعه رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی گردیده است.

عوامل فردی: از دیدگاه مشارکت‌کنندگان یکی دیگر از موانع توسعه رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی مربوط به عوامل فردی بود. آن‌ها بر این باور بودند حتی اگر تمامی موانع موجود که در پژوهش حاضر شناسایی گردیده است نیز برطرف شود ولی نوآوری در رفتار و کردار افراد مشاهده نشود باز نوآوری در سازمان تحقق پیدا نخواهد کرد. در این راستا مشارکت‌کنندگان بر موارد زیر تأکید داشته‌اند: مقاومت در برابر تغییر- عدم بازنگری اطلاعات و دانش توسط معلمان- عدم استفاده از روش‌های آموزشی به روز- عدم عادت‌کردن به تفکر دقیق

درباره نوآوری- نداشتن رویکرد و چشم‌انداز نوآورانه- عدم گرایش به نوآوری- نداشتن رفتارهای نوآورانه.

عوامل سیاست‌گذاری: مشکلات مربوط به سیاست-گذاری در آموزش و پرورش از دیگر موانع توسعه رهبری نوآورانه از دیدگاه مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاضر بود. که مشارکت‌کنندگان بر موارد زیر تأکید داشته‌اند: عدم تعمیق نوآوری در سطوح تصمیم‌گیری کلان- ساختار متمرکز بوروکراتیک و کم بهره‌ور نظام آموزش و پرورش- عدم اولویت آموزش و پرورش در تصمیم‌گیری کلان کشور- جایگاه ضعیف آموزش و پرورش در نظام حکمرانی کشور- عدم تعیین خط-مشی مناسب جهت جذب نیروهای توانمند در بخش ستاد و صف آموزش و پرورش- عدم بازسازی نهاد متولی نوآوری یعنی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی درسی- تعدد نهادهای سیاست‌گذار و تصمیم‌گیر برای آموزش و پرورش.

بحث

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی با رویکرد کیفی انجام شد. به-این منظور پس از تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با ۲۱ نفر (۱۶ نفر از مدیران مدارس و ۵ نفر از صاحب‌نظرانی که سابقه پژوهشی در این حوزه داشتند) از شرکت‌کنندگان در پژوهش،۱۲۴ کد بدست آمد. با توجه به اشتراکات معنایی آن‌ها در ۱۶ مفهوم مشابه طبقه‌بندی و در نهایت ۸ تم اصلی شامل: عوامل اقتصادی، فرهنگی و ارزشی، سازمانی، زیرساختی تجهیزات و امکانات، آموزشی، مدیریتی، فردی و عوامل سیاست‌گذاری چالش‌های کلیدی تأثیرگذار بر رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی شناسایی شدند.

عوامل اقتصادی یکی از چالش‌های کلیدی تأثیرگذار بر توسعه رهبری نوآورانه از دیدگاه شرکت‌کنندگان بود. با توجه به ساختار متمرکز سیستم آموزشی و وابستگی منابع مالی سازمان-های آموزشی به بودجه دولتی، سازمان‌های آموزشی در کشور از سیاست‌های مالی دولت و نوسانات اقتصادی کشور تأثیر می-پذیرند. از آنجایی که هزینه‌های عمده مدارس در کشور توسط بودجه دولت تأمین می‌شود، همواره یکی از دغدغه‌های مدارس دولتی کشور اختصاص یافتن کامل بودجه و اعتبارات مصوّب است. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش Hamad [۱۳] و Labiso [۱۸] که بر نقش عوامل اقتصادی از قبیل شرایط معیشتی معلمان، فقدان حمایت مالی برای توسعه، ناکافی بودن امکانات آموزشی و آزمایشگاه‌ها، نبود امنیت اقتصادی برای معلمان تأکید کرده‌اند که در پژوهش حاضر نیز این موارد توجه قرار گرفته، همسو است.

از دیدگاه شرکت‌کنندگان یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل چالش‌های کلیدی تأثیرگذار بر توسعه رهبری نوآورانه عوامل فرهنگی و ارزشی است. عوامل تأثیرگذار از دیدگاه شرکت کنندگان در دو بُعد نهادینه نشدن فرهنگ نوآوری در مدارس و مشکلات فرهنگی حاکم بر جامعه تقسیم‌بندی شده است. رهبران ایده‌هایی دارند و وظایف خود را انجام می‌دهند که به طور قابل‌توجهی بر اساس سنت‌های رهبری، و همچنین زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی شکل گرفته است[۷]. نهادینه نشدن نوآوری در فرهنگ مدارس و نبود فرهنگ همکاری بین معلمان از چالش‌های مهم پیش رو در مدارس بود. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های Hossain [۱۷]، Labiso [۱۸] و Adams و همکاران[۱۴] همسو است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل سازمانی یکی دیگر از چالش‌های کلیدی تأثیرگذار بر توسعه رهبری نوآورانه است. همه سازمان‌ها برای بقاء و پیشرفت نیازمند اندیشه‌های نو و راهکارهای تازه هستند. مدیر سازمان‌های آموزشی به عنوان یکی از اعضای اصلی سازمان نقش بسزایی در این زمینه دارا است و با ایجاد و تداوم جریان نوآوری در سازمان‌های آموزشی از رکود جلوگیری کرده و به کاهش و رفع مشکلات کمک می-کند [۲۰]. به عبارت دیگر تا حمایت مدیران در سازمان وجود نداشته باشد نمی‌توان به اثربخشی امید داشت [۲۱]. همچنین سازمان‌ها نیز باید برنامه‌ها و سازوکار مناسب جهت خلق ایده‌ها و سیستم‌های مناسب برای به روز نگهداشتن نیروی انسانی در سازمان داشته باشند. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته-های پژوهش، Mondal [۶]، حاجی پور و همکاران [۱۰]، Arar [۱۱]، Feye [۱۶] و Hossain [۱۷] همسو است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل عوامل زیرساختی تجهیزات و امکانات یکی دیگر از چالش‌های کلیدی تأثیرگذار بر توسعه رهبری نوآورانه است. امروزه به منظور تحقق ابزار مدیریتی، تهیه امکانات و تجهیزات، طراحی و تدوین مناسب اعتبارات مالی و اجرای موثر الگوهای مختلف تخصیص و مصرف بهینه منابع مالی، مسئله تخصیص و مصرف منابع مالی و مدیریت موثر در این حوزه، با توجه به کمبود شدید منابع عمومی و دولتی اختصاص داده‌شده به آموزش و پرورش بسیار مهم و حیاتی می‌باشد[۲۲]. هچنین یکی از مهم‌ترین دستاوردهای توسعهٔ فنّاوری اطّلاعات، تحوّل در عرصهٔ آموزش بوده است. از این رو نظام آموزشی کشور به مدرسه‌ای نیاز دارد که با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات، امکانات یادگیری پیوسته را فراهم کرده و فرصت‌های نوینی در اختیار افراد با تجربه زندگی در جامعه اطلاعاتی قرار دهد؛ به گونه‌ای

که این فناوری نه به عنوان ابزار، بلکه در قالب زیرساخت توانمندسازی برای تعلیم و آموزش حرفه‌ای محسوب شود[۲۳]. در زمینهٔ آموزش از فنّاوری‌های مبتنی بر رایانه، در طراحی مطالب ابتکاری در برنامه‌های درسی نیز استفاده می‌شود [۲۴]. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش، بیرمی‌پور و همکاران [۹]، Vijayavarathan [۱۲]. و Manuba [۱۵] همسو است.

یکی دیگر از چالش‌های کلیدی تأثیرگذار بر توسعه رهبری نوآورانه عوامل آموزشی است. بی‌تردید خلاقیت در تدریس بویژه در شرایط بسیار محدود کننده می‌تواند به منزله یک پیشران بسیار اثرگذار در نیل به اهداف آموزشی و یادگیری عمل نماید. از این‌رو این قابلیت در کنار سایر صلاحیت‌ها و شایستگی‌های کلیدی، عامل مهمی در موفقیت حرفه‌ای تلقی می‌گردد[۲۵]. از نظر جان برجی(Cenberci) [۲۶]. مهم‌ترین موضوع سیستم آموزشی امروز، استفاده از خلاقیت و نوآوری است که بمنزله یک ویژگی بسیار مهم انسانی باید از زمان تولد فرد ایجاد، تقویت و پایدار نگهداشته شود. لذا همانگونه که تفکر خلاق در زمینه اهداف اقتصاد دانش نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند، ضروری است که نظام آموزشی نیز تلاش کند تا بر بهبود این توانایی مهم و استراتژیک اهتمام کند و تحقق آن را در اولویت اهداف خود قرار دهد. مصاحبه شوندگان بر این باورند که ضعف استفاده از روش‌های تدریس نوین در مدارس، محتوای آموزشی ضعیف تدریس کتب درسی واحد در کلیه مناطق کشور و نبود سیستم ارزشیابی درست در سازمان‌های آموزشی از مهم‌ترین موانع توسعه رهبری نوآورانه در سازمان‌های آموزشی است. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش، Mondal [۶]، حاجی‌پور و همکاران [۱۰]، Arar [۱۱] و Adams و همکاران[۱۴] همسو است.

از دیدگاه شرکت‌کنندگان یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل چالش‌های کلیدی تأثیرگذار بر توسعه رهبری نوآورانه عوامل مدیریتی است. در دنیای پر از رقابت که تغییر از مهم‌ترین ویژگی‌های آن است مدیریت صحیح و کارآمد در موفقیت هر سازمان نقش غیرقابل انکاری دارد. مدیرانی که در محیط‌های پر از پیچیدگی و پویا فعالیت می‌کنند، باید بتوانند با استفاده از قدرت تشخیص و نوآوری موجب بقاء و پیشرفت سازمان‌هایشان شوند [۲۷]. اگر سازمانی نتواند در مدیریت چالش‌هایی که با آن روبه‌رو می‌شود، موفق عمل نماید، آن چالش به بحران تبدیل خواهد شد لذا شناسایی چالش‌ها و عوامل آسیب‌زا از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است. [۲۸]. از دیدگاه مشارکت کنندگان فقدان مدیران خلاق در بالاترین سطوح آموزش و پرورش، عدم استفاده از مدیران نوآور در مناطق آموزشی و اعمال استانداردها و الگوی یکسان و یکنواخت مدیریتی و تربیتی برای همه مناطق از مهم‌ترین عوامل مدیریتی بود. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش، بیرمی‌پور و همکاران[۹]، حاجی‌پور وهمکاران[۱۰]، Arar [۱۱]، Adams و همکاران[۱۴]، Feye [۱۶] و Hossain [۱۷] همسو است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل فردی یکی دیگر از چالش‌های کلیدی تأثیرگذار بر توسعه رهبری نوآورانه است. امروزه این موضوع که عامل عمده تغییر در سازمان‌های پیشرفته نیروی انسانی است یک واقعیت عینی است. بر این اساس نقش توسعه و بهسازی نیروی انسانی در بهبود عملکرد سازمانی بسیار مهم تلقی گردیده و کیفی‌سازی منابع انسانی به یکی از پرشتاب‌ترین و مهم‌ترین وظایف نظام آموزش کارکنان تبدیل گردیده است [۲۹]. از طرف دیگر مهم‌ترین عامل یا مانع برای دستیابی به بهره‌وری بهینه سازمان، منابع انسانی ناکارآمد است. نیاز سازمان‌ها به حضور یا وجود رهبران کارآمد، پرتلاش، سالم، علاقمند و خلاق همانند نیاز آدمی به تغذیه مناسب است[۳۰]. به باور مشارکت‌کنندگان مهم‌ترین چالش‌های فردی عدم بازنگری اطلاعات، عدم استفاده از روش‌های به روز، عدم گرایش به نوآوری و نداشتن رفتارهای نوآورانه بودند. پژوهش، حاجی‌پور و همکاران[۱۰]، Arar [۱۱]، Admas و همکاران[۱۴]، Vijayavarathan [۱۲]، Feye [۱۶] و Labiso [۱۸] همسو است.

از دیدگاه شرکت‌کنندگان یکی دیگر از مهم‌ترین عوامل چالش‌های کلیدی تأثیرگذار بر توسعه رهبری نوآورانه عوامل سیاست‌گذاری است. سازمان‌های آموزشی همانند سایر سازمان‌ها دارای اهداف، سیاست‌گذاری فرایند، ساختار، برنامه، منابع انسانی و فیزیکی می‌باشند. از طرفی دیگر اهداف سازمان‌های آموزشی که غالباً مبهم و غیر قابل اندازه‌گیری است. لذا با اهمیت‌ترین مبانی‌های سیاست‌گذاری حرفه‌ای در نظام آموزشی پیش بینی وقایع و فعالیت‌هاست. پیش‌بینی در چارچوب سیاست‌گذاری حرفه‌ای و استراتژیک به منظور ایجاد حیات دراز مدت و ترسیم افق برنامه‌ها، فعالیت‌ها و منابع در هر نظام لازم و ضروری است[۳۱]. به باور مشارکت‌کنندگان عدم تعمیق نوآوری در سطوح تصمیم‌گیری کلان، ساختار متمرکز بوروکراتیک و کم بهره‌ور نظام آموزش و پرورش و تعدد نهادهای سیاست‌گذار و تصمیم‌گیر برای آموزش و پرورش از مهم‌ترین چالش‌ها در حوزه سیاست‌گذاری بود. یافته‌های این بخش از پژوهش با یافته‌های پژوهش، حاجی‌پور وهمکاران[۱۰]، Arar [۱۱]، Adams و همکاران[۱۴] و Hossain [۱۷] همسو است. از جمله محدودیت‌های پژوهش‌های حاضر می‌توان به عدم بهره‌مندی از نظرات

سیاست‌گذاران آموزش و پرورش اشاره کرد. محدودیت دیگر پژوهش نیز مربوط به عدم همکاری برخی از معلمان با پژوهشگر برای انجام مصاحبه بود. همچنین فراهم نبودن شرایط برای انجام مصاحبه به صورت گروهی و کانونی دیگر محدودیت پژوهش حاضر بوده است.

نتیجه‌گیری

براساس یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که سازمان‌های آموزشی با پیچدگی‌ها و چالش‌های زیادی در سطوح مختلف مواجه هستند. و نیازمند مدیران و رهبران کارآمد، خلاق و نوآور هستند که بتواند این چالش‌ها را تشخیص داده و با مدیریت صحیح نقش تأثیرگذاری در توسعه و بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. یافته‌های این پژوهش کاملاً جدید است و بنابراین می‌تواند به منزله راهنمای سیاستگذاران، برنامه‌ریزان و مدیران به منزله تحول در نظام‌های آموزشی و همچنین برنامه‌های تربیتی و آموزشی مدیران و رهبران آموزشی نوآور در سازمان‌های آموزشی مد نظر قرار گیرد.

ملاحظات اخلاقی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول با شماره ابلاغیه ۳۴۷۶/۸۲۴۶ است که در جلسهٔ شمارهٔ۲۴۳ مورخهٔ ۱۴۰۰/۷/۱۷شورای تحصیلات تکمیلی دانشگاه محقق اردبیلی مورد تصویب قرار گرفته است.

تضاد منافع

هیچ گونه تضاد منافعی وجود ندارد.

سپاسگزاری

بدینوسیله از تمامی کسانی که در فرایند انجام پژوهش نقش مؤثری داشتند بالاخص کلیه معلمان ابتدایی شرکت کننده شهرستان اردبیل در مطالعه تقدیر و تشکر می‌شود.

منابع

1. Atasoy R. The Relationship between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. International Journal of Progressive Education 2020; 16 (5):256-274. [DOI: 10.29329/ijpe.2020.277.16]
2. Lourmpas S, Dakopoulou A. Educational leaders and teacher motivation for engagement in innovative programs. The case of Greece. 5thWorld Conference on EducationalSciences. Procedia in-Social and Behavioral Science 2014; 116: 3359-3364. [DOI.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.764]
3. Yazdani Z, Karami M, Koroneh, D. [Development of educational leadership: models, methods and effects of professional development of school principals]. 6th International Conference on New Research Achievements in Social Sciences, Educational Sciences and Psychology, Isfahan. 2018. [Persian] [https://civilica.com/doc/977964/].
4. Hayat A. [Designing and validation of professional standards for secondary school principals in Iran and assessment of professional development needs of secondary school principals in Shiraz city]. Doctoral dissertation in the field of educational management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Kharazmi University; 2014. [Persian]
5. Olmo-Extremera M, Townsend A, Domingo Segovia J. Resilient leadership in principals: case studies of challenged schools in Spain. International Journal of Leadership in Education 2022; 1-20. [DOI.org/10.1080/13603124.2022.2052758]
6. Mondal B, Behera S. Leadership Challenges of the Institutional Heads of the Secondary Schools in the COVID-19 Pandemic: A Case Study in Bhangore Block, West Bengal. In Handbook of Research on Asian Perspectives of the Educational Impact of COVID-19 2022; 305-322. [DOI: 10.4018/978-1-7998-8402-6.ch017].
7. Przybylski R, Chen X, Hu L. Leadership Challenges and Roles of School Superintendents: A Comparative Study on China and the United States. 2018; 8(1): 30-59.
8. Shahrabi Farahani M, Khosravi Babadi A, Soharri A. [Identifying the model of educational leadership of school principals (case study: first grade of elementary school in Tehran)]. Management and planning in educational systems 2019; 13(2): 265-298. [Persian] [DOI: 10.52547/mpes.13.2.265]

9. Birmipour A, Achersh S. [Challenges of the principals of Ahvaz primary schools in leading the virtual school: a phenomenological study]. Educational Innovations 2022; 21(1):27-46. [Persian] [doi: 10.22034/jei.2021.271604.1804]
10. Hajipour Abai N, Ashke A, Bersampour R, Mohani O. [Identifying the job challenges of rural school principals: a phenomenological study]. Applied Educational Leadership 2021; 2(2); 1-12. [Persian]
11. Arar K, Örücü D, Ak Küçükçayır G. Culturally relevant school leadership for Syrian refugee students in challenging circumstances. Educational Management Administration & Leadership 2019;47(6):960-979. [DOI:10.1177/1741143218775430].
12. Vijayavarathan, K. "School Leadership Challenges in Faroese Compulsory Schools During the COVID-19 Crisis/Avbjóðingar hjá skúlaleiðslum í føroyskum fólkaskúlum undir COVID-19 kreppuni." Fróðskaparrit-Faroese Scientific Journal (2021): 5-35.
13. Hamad I, Demissie G, Darge R. Instructional Leadership Challenges in Public Secondary Schools in Sudan. Technium Soc. Sci. J 2021;21(7): 364-373.
14. Adams D, Muthiah V. School principals and 21st century leadership challenges: A systematic review. Journal of Nusantara Studies (JONUS). 2020; 5(1):189-210. [DOI.org/10.24200/jonus.vol5iss1pp189-210]
15. Manuba FR, Estillomo R. New normal educational leadership and management of geographically challenged school administrators in the Division of Capiz. InProceeding of the International Conference on Family Business and Entrepreneurship 2022; 2(1): 163-172. [DOI.org/10.33021/icfbe.v2i1.3548]
16. Feye DD. Instructional leadership practice and challenges of school principals in governmental secondary schools of Sidama Zone (SNNPRS). IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS). 2019;24(10):1-7. [DOI: 10.9790/0837-2410010107]
17. Hossain M.Z. Principal Leadership Challenges in Schools and Colleges in Bangladesh: A Case Study 2019; 168-170.
18. Labiso TO, Demissie EB, Kebede DD. Leadership/Management Challenges Of Secondary Schools In Wolaita And Dawro Zones, South Ethiopia. Advances in Social Sciences Research Journal. 2019;6(4): 232-244. [DoI:10.14738/assrj.3981]
19. Mohammadpour, A. [Anti-method: logic and design in qualitative methodology, Tehranov Sociologists Publishing]. 2012. [Persian]
20. Kadampour E, Kogani N, Jafari H. [Investigating the relationship between thinking styles and creativity of secondary school principals]. innovation and creativity in humanities 2013; 4(3): 141-157. [Persian]
21. Rajaipour S, Ghafouri K, Karimi M. [Identifying the challenges facing succession in education]. Applied educational leadership 2019; 1(2): 29-44. [Persian]
22. Mirzaei M. [Investigating the challenges and practical solutions to improve the management of the allocation and optimal use of financial resources in non-nomadic nomadic primary schools of the Musian region of Ilam province]. Research in integrated and multi-level classes 2021; 1(1): 71-84. [Persian]
23. Mousavi B, Seyedah M, Falah V, Soleimani T. [Identifying and ranking the challenges of smartening schools based on the AHP technique]. Quarterly Journal of Information and Communication Technology in Educational Sciences 2017; 9 (2): 85-109. [Persian]
24. Diwakar S, Radhamani R, Sujatha G, Sasidharakurup H, Shekhar A, Achuthan K, Nedungadi P, Raman R, Nair B. Usage and diffusion of biotechnology virtual labs for enhancing university education in India's urban and rural areas. InVirtual Reality in Education: Breakthroughs in Research and Practice 2019; 433-453 [DOI: 10.4018/978-1-5225-8179-6.ch022]
25. Henriksen D, Mishra P. Learning from creative teachers. Educational Leadership. 2013;70(5):1-4.

26. Cenberci S. The Investigation of the Creative Thinking Tendency of Prospective Mathematics Teachers in Terms of Different Variables. Journal of Education and Training Studies 2018; 6(9):78-85. [DOI.org/10.11114/jets.v6i9.3434]
27. Nazari R, Bahadrani S, Tabesh S. [The effect of reflective thinking on management style, functional agility and organizational efficiency of sports managers]. New Approaches in Sports Management 2017; 6(22): 25-36. [Persian]
28. Zarat Kar S, Rajabi Farjad H, Naqashzadeh, S. [Identifying the challenges of human resource management in the public sector and its effect on productivity]. Human Resource Management Research 2021; 12(4): 197-224. [Persian]
29. Atabaki M, Imani Golpardasri M, Rabiei A. [Presenting a Strategic Framework for Training and Organizational Improvement in the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare]. Human Resources Education and Development 2015; 2(7): 53-70. [Persian]
30. Khordehghir S, Askari A, Ranjbar M. [Investigation of Human Resource Improvement Indicators and their Impact on Staff Performance Effectiveness]. New Approach in Educational Management 2017; 30(7): 225-235. [Persian]
31. Jafari A, Karimi F. [Professional policymaking in the education system in the third millennium with an emphasis on future studies]. Shabak 2016; 3(10): 45-56. [Persian]