

Research Paper



Identifying the important and fundamental challenges of educational and school management in the horizon of 2025

Salahedin Ebrahimi ^{1*}, Hossein Khanifar ²

1. Assistant Professor, Department of Educational Administration, Farhangian University, Tehran, Iran.

2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi College, University of Tehran, Qom, Iran.

**Article Info:**

Received: 2025/03/19

Accepted: 2025/07/10

PP: 56-79

Use your device to scan and
read the article online:



DOI: 10.22098/ael.2025.17018.1555

Keywords:

Education, Educational Administration, School leadership and management, schools, education.

Abstract

Background and Objective: A review of the current situation and activities of educational and school management in the country indicates that its responsibility is greater and its resources are more limited than before, and it is beset by numerous harms and problems. In this regard, the present study was conducted with the aim of identifying the fundamental challenges of educational and school management in 2025.

research methodology: To conduct this research, a qualitative approach was used with two methods: phenomenology and Delphi. The research field was all experts, professors, and senior managers of education in the country. In the interview section, 17 people were selected using purposeful sampling and snowball technique, and 25 people were selected in the Delphi section. The research tool was a semi-structured interview. To analyze and interpret the information, open coding and axial coding methods and Delphi analysis were used.

Findings: The results of the interview analysis showed that the basic challenges of educational and school management can be categorized into main categories (space, content and curriculum, teacher motivation, finance, school diversity, teacher recruitment and hiring methods, performance, lack of vision, human resources, human and organizational improvement and training), and each of these main categories also includes other subcategories. The results of the Delphi analysis showed that most experts were opposed to the challenge of virtual and digital education and this indicator was excluded from the analysis process. The basic challenges of educational and school management, in order of importance, are: 1- Content and curriculum, 2- Teacher motivation, 3- Performance, 4- Finance, 5- Lack of vision, 6- Space, 7- Human resources, 8- Organizational, 9- School diversity, 10- Teacher recruitment and hiring methods, and 11- Human resources improvement and training..

Conclusion: Striving for the effectiveness and efficiency of the educational system requires taking action to improve the situation of these challenges; developing long-term and short-term plans according to educational and organizational needs is one of the best solutions

Citation: Ebrahimi S., Khanifar H. (2025). Identifying the important and fundamental challenges of educational and school management in the horizon of 2025. *Journal of Applied Educational Leadership*, 6(3), 56-79. [Persian]
[10.22098/ael.2025.17018.1555]

***Corresponding author:** Salahedin Ebrahimi

Address: Assistant Professor, Department of Educational Administration, Farhangian University, Tehran, Iran.

Tell: 09141687653

Email: sa.ebrahimi@cfu.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

Today, everywhere in the world, sustainable development and progress of society start from education; and the role of "educational management and leadership" in the third millennium is of great importance in advancing the goals of education. A review of the current situation and activities of educational and school management in the country indicates that its responsibility is greater and its resources are more limited than before, and it is beset by numerous harms and problems. In this regard, the present study was conducted with the aim of identifying the fundamental challenges of educational and school management in 2025. There are different views on the issues and obstacles of school and education management in Iran. A number of principals consider the fundamental basis of a large part of the challenges and solutions of schools to be in their financial, physical and budgetary resources, but a number of other principals, although they pay attention to the financial resources and inputs of the educational system and school and give them great importance, pay more attention to the process of the educational system; they emphasize the content, methods, teaching and training methods, management and evaluation methods. In today's world, the issue of quality management and service delivery has challenged the management of organizations and its acceptance in the education sector has increased. School and educational and school management as a subsystem of all the pillars of the educational system must be able to play their role properly as a complement. Considering the sensitive and unique position of educational and school management in the education organization, especially schools and national needs, this qualitative research aims to identify the fundamental challenges of educational and school management in Iran, seeking to answer the question: What are the fundamental challenges of educational and school management in 2025?

Methodology:

To conduct this research, a qualitative approach was used with two methods: phenomenology and Delphi. The research field was all experts, professors, and senior managers of education in the country. In the interview section, 17 people were selected using purposeful sampling and snowball technique, and 25 people were selected in the Delphi section. The research tool was a semi-structured interview. To analyze and interpret the information, open coding and axial coding methods and Delphi analysis were used. Data validation was performed using the participant feedback method and interview reliability was performed using the consensus reliability and test-retest reliability methods. Data validation was performed using the participant feedback method and interview reliability was performed using the consensus reliability and test-retest reliability methods. To calculate test-retest reliability, 3 interviews were selected from among the interviews conducted and each of them was coded twice within a 10-day interval by the researcher.

Results:

The results of the interview analysis showed that the basic challenges of educational and school management can be categorized into main categories (space, content and curriculum, teacher motivation, finance, school diversity, teacher recruitment and hiring methods, performance, lack of vision, human resources, human and organizational improvement and training), and each of these main categories also includes other subcategories. The results of the Delphi analysis showed that most experts were opposed to the challenge of virtual and digital education and this indicator was excluded from the analysis process. The basic challenges of educational and school management, in order of importance, are: 1- Content and curriculum, 2- Teacher motivation, 3- Performance, 4- Finance, 5- Lack of vision, 6- Space, 7- Human resources, 8- Organizational, 9- School diversity, 10- Teacher recruitment and hiring methods, and 11- Human resources improvement and training.

Content and curriculum challenge: This challenge includes non-dynamic curriculum, traditional content, non-applied and impractical content, lack of skill courses, lack of content updating, lack of curriculum review and needs assessment, weak content and environmental program, and weak citizenship education.

Teacher motivation challenge: This challenge includes the concepts of teachers' rights, livelihood problems, social status, teachers' multiple jobs, lack of participation in retraining and empowerment courses, and low involvement and immersion in the classroom and education.

Performance challenge: According to the research results, the performance of education and upbringing is related to the concepts of decreased performance in PERLS tests, decreased performance in TIMING tests, lack of desired educational outcomes, weak evaluation, weak skills and dexterity of graduates, and weak teaching and learning of foreign languages.

Identifying the important and fundamental challenges of educational and school management in the horizon of 2025

Financial challenge: The financial challenge includes the categories of lack of facilities and equipment, lack of budget and credits, lack of private sector investment, high cost of practical and skill training, and inefficiency in the provision, allocation, and distribution of resources.

Challenge of Lack of Vision: This challenge includes the lack of a roadmap, the lack of a 20-year and 50-year plan and horizon, the lack of policymaking in the era of change, the lack of policymaking in the era of artificial intelligence, and the lack of strategic planning.

Challenge of Space: This challenge includes the lack of educational space, the lack of sports and recreational space, the physical and physical problems of spaces, crowded classrooms and schools, the wear and tear of many offices and schools, double-shift schools, and the non-standardity of spaces (lack of quality).

Challenge of Human Resources: This challenge includes the inefficiency of ministers, the specialization of managers, the competence of managers, rapid changes in managers, the low quality and skills of teachers, and talent management and succession planning.

Organizational Challenge: This challenge is related to centralization, resistance to change, the lack of a comprehensive and up-to-date evaluation system, bureaucracy, structural problems, and the weakness of meritocracy.

The challenge of school diversity: One of the problems of the educational system and educational management in Iran is the great diversity of schools (including public schools, non-profit schools, gifted schools, cultural schools, board of trustees schools, model public schools, and institutional and university affiliated schools).

The challenge of diversity in teacher recruitment and employment methods: Although the Ministry of Education and Training today considers Farhangian University to be the only way to recruit personnel in the education system, the diverse methods of recruiting and employing teachers (teacher training or Farhangian University, Article 28 teacher, teacher purchasing services, tuition fees, and volunteer teacher) are still among the fundamental challenges of educational and school management.

Discussion and conclusion

Efforts to make the education system effective and efficient, given the complex social and environmental changes and the need for high-quality education, are a necessity, and this requires taking action to improve the situation of these challenges; this requires receiving appropriate responses at the policy-making, legislative, budgeting, and macro-management levels of the country to resolve the aforementioned problems and challenges; for which, developing long-term and short-term plans according to educational and organizational needs is one of the best solutions.

Reference:

- Agasisti, T., Falzetti, P., & Soncin, M. (2020). School principals' managerial behaviours and students' achievement: An empirical analysis of Italian middle schools. *International Journal of Educational Management*, 34 (5), 937-951. [DOI:10.1108/IJEM-11-2018-0350] (Persian).
- Alazmi, A. A. (2020). Principals' knowledge of school law in Kuwait: implications for professional development. *International Journal of Educational Management*, 1 (1), 283-296. [10.1108/ijem-06-2020-0315]
- Alimardani, A., & Amirifar, A. (2019). Investigating the effectiveness of the Master's degree in Educational Management at Amin University. *Journal of Management on Police Training*, 12 (45), 11-36. [https://www.magiran.com/p2006053]
- Barteit, S., Jahn, A., Banda, S. S., Barnighausen, T., Bowa, A., & Chileshe, G. (2019). E-learning for medical education in sub-Saharan Africa and low-resource settings: Viewpoint. *Journal of Medical Internet Research*, 21 (1), e12449. [DOI: 10.2196/12449]
- Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2020). Bringing context and educational leadership together: fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, 1-13. [DOI:10.1080/19415257.2020.1747105]
- Biasutti, M., & Concina, E. (2021). Including migrant students in the primary school: perspectives of Italian principals. *International Journal of Educational Management*, 35 (5), 984-999. [https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2021-0028]

- Bush, T. (2022). Succession planning for school principals: System control or leader agency?. *Educational Management Administration & Leadership*, 50 (3), 351-353. [<https://doi.org/10.1177/17411432221090727>]
- Shabani, S., & Mahmoudi, M. (2020). Virtual Education; Advantages and Limitations; Opportunities and Challenges. *Studies in Psychology and Educational Sciences*, 45 (1), 29-48. [<http://noo.rs/wVXEd>]
- Shirbagi, N. (2020). A critique of the book Educational Management, Theory, Research and Application. *Critical Research Journal of Humanities Texts and Programs*, 10 (86), 245-261. [10.30465/crtls.2020.5882]





مقاله پژوهشی

شناسایی چالش‌های مهم و اساسی مدیریت آموزشی و آموزشگاهی در افق ۱۴۰۳

صلاح الدین ابراهیمی^{۱*}، حسین خنیفر^۲

۱. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران.



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۲۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۱۹

شماره صفحات: ۵۶-۷۹

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:

DOI: 10.22098/ael.2025.170
18.1555

واژه‌های کلیدی:

مدیریت، مدیریت آموزشی، رهبری و مدیریت آموزشگاهی، مدارس، آموزش و پرورش.

چکیده

مقدمه و هدف: امروز در همه جای دنیا برای توسعه پایدار و پیشرفت جامعه از آموزش و پرورش شروع می‌کنند؛ و نقش "مدیریت و رهبری آموزشگاهی" در هزاره سوم در پیشبرد اهداف آموزش و پرورش اهمیت زیادی دارد. مروری بر وضعیت کنونی و فعالیت مدیریت آموزشی و آموزشگاهی در کشور، حکایت از آن دارد که، مسئولیت آن بیشتر و منابع آنها محدودتر از قبل است و آسیب‌ها و مشکلات متعددی دامگیر آن است. در این راستا پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌های اساسی مدیریت آموزشی و آموزشگاهی در سال ۱۴۰۳ انجام شد.

روش‌شناسی پژوهش: برای انجام این پژوهش از رویکرد کیفی با دو روش پدیدارشناسی و دلفی استفاده گردید. میدان پژوهش، کلیه خبرگان، اساتید و مدیران ارشد آموزش و پرورش کشور بود. در قسمت مصاحبه، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و با تکنیک گلوله‌برفی، ۱۷ نفر در بخش مصاحبه و ۲۵ نفر در قسمت دلفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. برای تحلیل و تفسیر اطلاعات، از روش کدگذاری باز و کدگذاری محوری و تحلیل دلفی استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که، چالش‌های اساسی مدیریت آموزشی و آموزشگاهی را می‌توان در مقوله‌های اصلی (فضا، محتوا و برنامه درسی، انگیزش معلمان، مالی، تنوع مدارس، شیوه‌های جذب و استخدام معلم، عملکرد، فقدان چشم‌انداز، نیروی انسانی، بهسازی و آموزش نیروی انسانی و سازمانی) دسته‌بندی کرد که، هریک از این مقولات اصلی نیز دربردارنده خرده‌مقولات دیگری نیز هستند. نتایج تحلیل دلفی نشان داد که، با چالش آموزش مجازی و دیجیتال اکثر خبرگان مخالف بوده‌اند و این شاخص از فرایند تحلیل کنار گذاشته شد و چالش‌های اساسی مدیریت آموزشی و آموزشگاهی به ترتیب اهمیت عبارتند از: ۱- محتوا و برنامه درسی، ۲- انگیزش معلمان، ۳- عملکرد، ۴- مالی، ۵- فقدان چشم‌انداز، ۶- فضا، ۷- نیروی انسانی، ۸- سازمانی، ۹- تنوع مدارس، ۱۰- شیوه‌های جذب و استخدام معلم و ۱۱- بهسازی و آموزش نیروی انسانی.

بحث و نتیجه‌گیری: تلاش برای اثربخشی و کارآمدی نظام آموزشی با توجه تغییرات پیچیده اجتماعی و محیطی و لزوم برخورداری از آموزش و پرورش با کیفیت بالا یک ضرورت است و این مهم ایجاب می‌کند که در راستای بهبود وضعیت این چالش‌ها اقدام نمود؛ این امر نیازمند دریافت پاسخ‌های شایسته در سطوح سیاست‌گذاری، قانون‌گذاری، بودجه‌ریزی و مدیریتی کلان کشور، جهت رفع مشکلات و چالش‌های ذکر شده است؛ که، تدوین برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت با توجه به نیازهای آموزشی و سازمانی یکی از بهترین راهکارهاست.

استناد: ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ و خنیفر، حسین. (۱۴۰۴). شناسایی چالش‌های مهم و اساسی مدیریت آموزشی و آموزشگاهی در افق ۱۴۰۳. فصلنامه علمی-پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۶(۳)، ۵۶-۷۹.

*نویسنده مسئول: صلاح‌الدین ابراهیمی

نشانی: گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

تلفن: ۰۹۱۴۱۶۸۷۶۵۳

پست الکترونیکی: sa.ebrahimi@cfu.ac.ir

مقدمه

در دنیای پرتلاطم و پر از رقابت امروز که، سازمان‌ها به دنبال کسب بیشترین مزیت رقابتی می‌باشند، دستیابی به اهداف سازمانی به مدیریتی کارآمد بستگی دارد که، بتواند انتظارات سازمان را تا حدی برآورده نماید (Khanifar et al, 2021). رقابت‌پذیری شرایط کنونی و سرعت تغییر، فشار فزاینده‌ای را روی مدیران جهت رسیدن به هدف‌های تعیین‌شده سازمانی وارد می‌نماید، به صورتی که، رسیدن به این هدف‌های سازمانی بیشتر از قبل با چالش‌ها و موانع مواجه شده است (Biasutti & Concina, 2021). در این زمینه علم مدیریت^۱ به عنوان یک رشته تخصصی یکی از مهم‌ترین علوم عصر حاضر به شمار می‌رود و اهمیت روزافزونی یافته است (Khanifar et al, 2022). یکی از حوزه‌های مدیریت که، تأثیر عمیق و همه‌جانبه در همه ابعاد اجتماع دارد، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی^۲ در آموزش و پرورش است (Canlı, 2019; Hitt et al, 2016)؛ این نیاز به خصوص در نظام‌های آموزشی که، اساسا برای پرورش سرمایه انسانی می‌باشد و امروزه با چالش‌های فزاینده‌ای روبه‌رو می‌باشد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا آموزش و پرورش نقش اساسی در جریان امور جامعه و تداوم و بقای آن دارد و شناخت دقیق مسائل، مشکلات و چالش‌های آن پیش‌نیاز رهبری و مدیریت مؤثر و تهیه و اجرای برنامه‌های آموزشی و تربیتی مناسب است (Javanbakht, 2021).

نظام آموزش و پرورش در جوامع در حال توسعه با برخورداری از مشخصه پیروی و تقلید در آماده‌سازی‌های خلاق و کارآفرین در زمینه‌های مختلف علمی ناکارآمد بوده است. به بیان گلبرگ (Golbarg, 2022) این نقیصه مهم نظام‌های آموزشی کشورهای در حال توسعه، در حالی است که، نظام‌های تربیتی پیشرفته با چالش‌های متعدد در ابعاد مختلف علمی، درصدد تربیت انسان‌هایی هستند که، در رویارویی با مسائل و کسب توانمندی‌های لازم در زمینه‌های مختلف، فعال و منعطف بوده و خلاقانه مجموعه امور را در یک فرایند علمی تحت سیطره خود درآورده‌اند. در واقع اساس توسعه هر کشوری از طریق آموزش و پرورش آن کشور پی‌ریزی می‌شود. این اهمیت به حدی است که، بی‌توجهی به آن آثار زیان‌باری در ابعاد مختلف بر پیشرفت و تعالی جوامع خواهد داشت (Raccanello et al, 2019). بنابراین مدیریت در سازمان آموزش و پرورش نقش حیاتی و حساسی در تحقق اهداف آن دارد و موفقیت برنامه‌های آموزش و پرورش به نحوه مدیریت و رهبری آنان بستگی دارد (Najafi, 2015)؛ در این راستا برای بهبود و تعالی برنامه‌های آموزش و پرورش، هدف پژوهش حاضر شناسایی چالش‌های اساسی مدیریت آموزشی و آموزشگاهی در افق ۱۴۰۳ بوده است.

مدیریت آموزشی و آموزشگاهی^۳، به عنوان یک رشته تحصیلی و عملی آموزش خدمات عمومی، دارای سابقه طولانی و برجسته در سطح بین‌المللی است (Oplatka, 2009; Murphy & Seashore Louis, 1999)؛ و به عنوان یک رشته تخصصی یا رشته تحصیلی نیز دوره‌های درخشان و موفق در رشد خود داشته است (Khanifar et al, 2022)؛ به شیوه‌ای که، گستردگی دانش و تحقیق در این حوزه آن را به یکی از مهم‌ترین رشته‌ها در دانشگاه‌های موفق دنیا تبدیل نموده است (Abaspour, 2014). حائز اهمیت است که، از میان انواع مدیریت‌ها، مدیریت سازمان‌های آموزشی، دشوارترین (به دلایلی از قبیل تغییرات آموزشی فراوان، اثربخشی، ارزیابی عملکرد و گذر از مدیریت به رهبری و عملکردمداری)، ظریف‌ترین و مؤثرترین هنر و دانش زمان است (Khanifar et al, 2022)، اما در عصر جدید با چالش‌ها و موانع انسانی^۴، فناوری^۵، اجتماعی^۶ و اقتصادی^۷ مواجه بوده و هست (Nurdini et al, 2020)؛ و اگرچه مسئولیت و رسالت اصلی آن این است که، سازمان‌های آموزشی و مدارس را با توجه به سیاست‌های آموزشی و همچنین سیستم مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، به طور اثربخش هدایت و رهبری نماید (Sirisooksilip et al, 2015) اما به عنوان یک پدیده قرن بیستمی در این مسیر چالش‌های اساسی را گذرانده و با چالش‌های جدید فراوان هم روبه‌رو است که، شناسایی چالش‌ها و نقاط ضعف در کنار نقاط قوت و

¹ Management Science

² Educational Administration and school management

³ Educational Administration

⁴ Human challenges and obstacles

⁵ Technological

⁶ Social

⁷ Economic

فرصت‌ها نیز بر ماهیت میان‌رشته‌ای^۱ (Pakdamansaran et al, 2021)، کاربردی بودن و جامعیت این رشته و فرصت‌های مطالعاتی فراوان در این حوزه دلالت می‌نماید.

توسعه و اصلاحات در تمام دنیا از آموزش و پرورش آغاز می‌شود و امروزه مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مسئولیت اصلی اصلاح مدارس^۲ (Moore, 2019)، توسعه انگیزش^۳ و علائق کلیه فراگیران، معلمان و کارکنان (Kwatubana et al, 2021)، نوآوری در مدارس^۴ (Dadaczynski & Paulus, 2015)، تربیت معلم کارآمد^۵ (Liljenberg, 2021)، آموزش و بهسازی منابع انسانی^۶ (Alimardani & Amirfar, 2020)، مدیریت و بهره‌وری نیروی انسانی^۷ (Fitzgerald & Radford, 2020)، اصلاحات مدارس^۸ و بهبود و توسعه عملکرد^۹ (Brauckmann et al, 2020)، کاهش چالش‌های تغییر سازمانی^{۱۰} (Richardson et al, 2021) و پشتیبانی چشم‌انداز فراگیر در تدریس (Biasutti & Concina, 2021) را بر عهده دارد و پر واضح است که، در همه این زمینه‌ها با چالش مواجه است. شناسایی چالش‌های اساسی مدیریت آموزشی و آموزشگاهی از دیدگاه‌های نو به کارکردهای نظام‌های آموزشی سرچشمه می‌گیرد و این دیدگاه‌ها قطعاً رویکردهای متفاوتی را به شناخت مسائل مدیریت آموزشی و آموزشگاهی و نظام آموزشی ایران و بهبود کارایی آن افزوده و رهبری آن را روشن‌تر می‌سازد. موضوعاتی که، در بین محققان و اندیشمندان آموزشی در سطح دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی مطرح می‌شود و توجه سیاست‌گذاران، مدیران ارشد سازمان‌ها و مسئولان را برای رفع آنها جلب می‌کند. پیشرفت سریع علوم و فناوری، تغییرات ایجاد شده در مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، اینترنت و نیازهای جدید فراگیران، گستردگی حوزه آموزش و پرورش، پراکندگی و نیازهای مختلف همه ارکان آن لزوم پژوهش در این حوزه را ضروری می‌سازد.

دیدگاه‌های متفاوتی درباره مسائل و موانع مدیریت مدارس و آموزش در ایران وجود دارد. تعدادی از مدیران پایه اساسی بخش زیادی از چالش‌ها و راه‌حل‌های مدارس را در منابع مالی، فیزیکی و بودجه‌ای آن‌ها می‌دانند، اما تعدادی دیگر از مدیران اگر چه به منابع مالی و ورودی‌های نظام آموزشی و مدرسه توجه دارند و اهمیت بالایی آن می‌دهند، اما آنها توجه بیشتری به فرآیند نظام آموزشی دارند؛ آنها بر محتوا، روش‌ها، شیوه‌های تدریس و آموزش، شیوه‌های مدیریت و ارزیابی تأکید دارند (Amraei et al, 2024). در دنیای امروز، بحث مدیریت کیفیت و ارائه خدمات، مدیریت سازمان‌ها را با چالش مواجه کرده است و پذیرش آن در بخش آموزش افزایش یافته است (Barteit et al, 2019). شناسایی و تشخیص^{۱۱} چالش‌ها و مشکلات سازمان در حال حاضر عاملی مهم برای رشد، موفقیت و پایداری است و به عنوان موضوعی استراتژیک، مؤثر و فراگیر در دستور کار مدیریت قرار گرفته است. و بخصوص تبدیل به یکی از دغدغه‌های مهم مسئولین مراکز آموزشی که، خواهان افزایش توان رقابتی خود هستند شده است. امروزه آموزش با هر کیفیتی مورد قبول نیست (Jalilzadehamin et al, 2022) و مدرسه و مدیریت آموزشی و آموزشگاهی به عنوان یک خرده‌سیستم از کل ارکان نظام آموزشی باید بتواند به عنوان یک مکمل نقش خود را به درستی ایفا نمایند. با توجه به جایگاه حساس و منحصر به فرد مدیریت آموزشی و آموزشگاهی در سازمان آموزش و پرورش و به خصوص مدارس و نیاز ملی، این پژوهش کیفی با هدف کنکاش در شناخت چالش‌های اساسی مدیریت آموزشی و آموزشگاهی در ایران، در پی پاسخ به این سؤال است که، چالش‌های اساسی مدیریت آموزشی و آموزشگاهی در سال ۱۴۰۳ کدامند؟

¹ Interdisciplinary

² School reform

³ Motivation development

⁴ Innovation in schools

⁵ Effective teacher training

⁶ Improvement of Human Resources

⁷ Human resource management and productivity

⁸ School Reform

⁹ Performance improvement and development

¹⁰ Organizational change

¹¹ Pathology

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

آموزش و پرورش فرآیندی نظام‌دار است که به قصد رشد انسان به تولید دانش می‌پردازد (Ebrahimi, 2020). آموزش و پرورش، مجموعه‌ای نظام‌مند از اعمال و رفتار است؛ به عبارت دیگر، تعلیم و تربیت، تعاملی است بین دو قطب روان (معلم و متعلم) که، مسبوق به یک اصل، معطوف به هدف و نیازمند طرح و برنامه است. و در این میان مدیریت آموزشی^۱، به عنوان شاخه‌ای از علوم مدیریت در دنیای امروز، و هم به عنوان یک تخصص بسیار مهم و حساس، توجه سیاست‌گذاران آموزشی و صاحب‌نظران علم مدیریت و علوم تربیتی را به خود جلب نموده است (Salar et al, 2024). با توجه به جایگاه آموزش و پرورش در کشورها، حاکمان و سیاست‌گذاران در تعریف و تغییر راهبردهای این رشته تأثیر بسزایی داشته‌اند (Hosseingholizadeh et al, 2017; Reyhani, 2023). به گفته سالار و همکاران (Salar et al, 2024) پیچیدگی مسائل آموزشی و پرورشی و حضور فناوری اطلاعات و فناوری‌های پیچیده آموزشی، اجرای برنامه‌های متمرکز در جغرافیای محیطی، گذر از آموزش سنتی و فرآیند آموزش مدرن به آموزش پست‌مدرن، مسئله جهانی‌شدن آموزش و پرورش، تولید سخت‌افزارها و نرم‌افزارهایی در تقویت مدیریت آموزشی، داشتن پیش‌نیازها جهت ورود به حیطه مدیریت آموزشی، نیازمند توجه خاص متخصصان مربوطه و پژوهشگران برای شناخت چالش‌ها و مشکلات روز است.

معنای خاص مدیریت آموزشی و آموزشگاهی: یعنی راهنمایی، مساعدت و ایجاد بستر مناسب برای فعالیتهای آموزشی. به عبارت دیگر مدیریت آموزشی فرآیند هماهنگ کردن استعدادهای انسانی و استفاده از شرایط محیطی برای اهداف آموزشی است (Rahiminezhad, 2021). محوریت مدیریت آموزشی و بالاترین هدف آن، بهبود کارایی آموزش و یادگیری در مدرسه یا واحد آموزشی است (Hosseingholizadeh et al, 2017). مدیریت آموزشگاهی یک حوزه پژوهشی و سازمانی با معرفت‌شناسی‌های گوناگون است و در اغلب این گفتمان‌ها هم اختلاف و تضاد وجود دارد. گرچه ناهماهنگی معرفت‌شناختی آن توسط عملگرایان و نظریه‌پردازان با برنامه‌های گفتگوی خود مورد انتقاد قرار گرفته است، اما این تنوع و درگیری انتقادی است که، منجر به ایجاد مرزهای جدید در این زمینه می‌شود (Owusu-Agyeman, 2021; Trevisan & Anneke, 2023). مدیریت آموزشی در معنای وسیع آن شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل امور و فعالیتهای مربوط به آموزش است (Golbarg, 2022). مدیریت آموزشی به معنای خاص، مدیریت بخشی از فعالیتهای سازمان‌های آموزشی است که، ارتباط مستقیمی با آموزش و یادگیری دارد. و فعالیتهای مرتبط با آن شامل برنامه‌های آموزشی، مواد و محتوای درسی، روش‌ها و ابزار آموزشی، مشاوره و راهنمایی تحصیلی، اقدامات آموزشی و پرورشی مکمل برنامه و امور معلم و دانشجو می‌باشد (Alagheband, 2016). در جدول شماره ۱ تعارف مدیریت آموزشی و آموزشگاهی از نگاه صاحب‌نظران مختلف آمده است.

جدول ۱: تعاریف مدیریت آموزشی و آموزشگاهی

ردیف	صاحب‌نظر	تعریف
۱	Trevisan & Smits (2023)	مدیریت آموزشی یک رشته دانشگاهی است که، به مدیریت آموزش و فرآیندهای آموزشی می‌پردازد.
۲	Bush (2022)	مدیریت آموزشی یک حوزه مطالعاتی و عملی در رابطه با عملکرد سازمان‌های آموزشی است؛ مدیریت آموزشی عمدتاً به اهداف و مقاصد آموزش و پرورش مرتبط است
۳	Oladiyan & Navrouzi (2021)	بحث اصلی مدیریت آموزشی در هر سازمان، هماهنگی تلاش‌های انسانی و استفاده موثر از سایر منابع برای دستیابی به اهداف آن است.
۴	Alagheband (2020)	مدیریت آموزشی فرآیندی اجتماعی است که، مستلزم ایجاد، نگهداری، انگیزش، کنترل و اتحاد نیروهای انسانی و مادی است که، به طور رسمی و غیررسمی در یک سیستم واحد برای دستیابی به اهداف و مقاصد آموزشی شکل گرفته و سازماندهی می‌شوند.
۵	Mirkamali (2014)	مدیریت آموزشگاهی فرآیندی اجتماعی است که، با به کارگیری مهارت‌های علمی، فنی و هنری، کلیه منابع انسانی و مادی را سازماندهی و هماهنگ می‌کند و با فراهم کردن فرصت‌های انگیزش و رشد، ضمن برآوردن نیازهای منطقی فردی و گروهی معلمان، فراگیران و نیروی انسانی، به اهداف آموزشی دست می‌یابد.

¹ Educational adminstration

۶	Wiles (2013)	مدیریت آموزشی عبارت از کمک به ایجاد فرصت‌های بهتر برای آموختن و آموزاندن است.
۷	Gharimoghadam (2007)	مدیریت آموزشی، فرایند هماهنگ کردن استعدادهای آدمی و بهره‌گیری از شرایطی محیطی برای اهداف آموزشی است.

مدیریت آموزشگاهی نقش مهمی در توسعه محیط یادگیری در مدرسه دارد که، برای رضایت شغلی معلمان و یادگیری دانش‌آموزان مهم است (Skaalvik, 2020). بدون تردید پژوهش‌های آسیب‌شناسی در آموزش و پرورش در توفیق یا شکست این مؤسسات نقش بسیار تعیین‌کننده‌ای دارند (Agasisti et al, 2020). امروزه مبانی برنامه آماده‌سازی مدیران آموزشگاهی بر دانش عملی، حرفه‌ای و پژوهشی استوار شده است. مدیریت آموزشی باید بر درکی درست از چگونگی بهبود نتایج یادگیری برای تمام دانش‌آموزان (Shirbagi, 2021) و شناخت چالش‌ها و وضعیت موجود استوار باشد. آسیب‌شناسی مدیریت آموزشی و آموزشگاهی به عنوان یک حوزه مطالعاتی در زمینه آموزش و پرورش، به تحلیل و بررسی عوامل مختلفی که، موجب بروز مشکلات و موانع در فرایند آموزش و یادگیری می‌شود، می‌پردازد و از طریق کمک به چگونگی مداخله مطلوب، نقش مهمی در آمادگی سازمان برای تغییر و نوآوری تغییر سازمانی دارد؛ اگر چه شناسایی آسیب‌ها و چالش‌های مدیریت در هر سازمانی بخشی از فرایند توسعه سازمانی است ولی کمتر مورد توجه پژوهشگران حوزه آموزش و پرورش قرار گرفته است؛ شناسایی چالش‌های مدیریت آموزشی و آموزشگاهی به یادگیری سازمانی منجر می‌شود و به راه‌های جدید انجام کارها و دانش جدید کمک می‌نماید. در جدول شماره ۲ خلاصه‌ای از تحقیقات داخلی و خارجی انجام شده مرتبط با موضوع پژوهش آمده است.

جدول ۲: خلاصه پژوهش‌های انجام شده

ردیف	نویسندگان	خلاصه پژوهش
۱	Hosseini (2025)	چالش‌ها و نقطه‌های عزیمت در آموزش و پرورش ایران را فقدان توجه به مأموریت اصلی در نظام آموزش و پرورش ایران، بی‌ثباتی مدیریتی، تمرکزگرایی شدید نظام اداری و تصمیم‌گیری، بی‌انگیزگی معلمان، بحران هویت دینی و ملی، آموزش کارخانه‌ای و عدالت آموزشی دانسته است.
۲	Amraei et al (2024)	در پژوهش خود فن‌آوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و عدم رویکرد فرآیندمحور، ریشه بسیاری از مشکلات مدیریت مدارس را تشکیل می‌دهند.
۳	Reyhani (2023)	نشان داد که، ابعاد تشکیل‌دهنده چالش‌های آموزش و پرورش ایران شامل پنج بعد تأمین و تخصیص منابع، آموزش مجازی، برنامه‌های درسی و آموزشی، ساختار مدیریتی و سازمانی، عوامل غیر قابل پیش‌بینی مانند همه‌گیری ویروس کرونا و معلمان و مربیان به همراه ۲۷ شاخص است.
۴	Chakerzahi et al (2023)	چالش‌های آموزش و پرورش در عصر جهانی شدن را شامل کمبود اختیارات مدیران مدارس، مهارت‌افزایی، هویت حرفه‌ای و توسعه دانش و معلومات، همکاری و تعامل با جامعه محلی و نیازهای آموزشی پویا دانسته‌اند.
۵	Molaei Qolanji (2021)	یکی از چالش‌های اساسی آموزش و مدیریت آن، چالش آموزش الکترونیکی است. با گسترش مرزهای دانش و تکنولوژی و همچنین افزایش تقاضای آموزشی، روش‌های سنتی پاسخگوی نیازهای روزافزون بشریت نیست. قطعا نیاز به آموزش مجازی و آموزش الکترونیکی وجود دارد و رسیدگی به چالش‌های آن ضروری است.
۶	Shabani & Mahmoudi (2021)	یکی از مشکلات اساسی نظام آموزشی ایران این است که، آموزش سنتی نمی‌تواند نیازهای آموزشی را به طور کامل برآورده کند و همچنین فرآیندهای آموزشی و یادگیری را در ابعاد مکانی و زمانی گسترش دهد. این موضوع با آموزش مجازی قابل پوشش است.
۷	Hasani & Asadi (2020)	چالش‌های نظام آموزش و مدیریت دوره ابتدایی را به سه دسته تقسیم‌بندی کردند: چالش‌های آموزش و پرورش ایران از منظر جهانی (آموزش محیط‌زیست، بی‌ارزش‌سازی زمان گذشته، پدیده آموزش ناهمگون، پدیده بی‌سوادی مدرن، عدم همسویی ذهنیت‌ها با واقعیت‌ها، آموزش زبان‌های خارجی، چالش فقر، بی‌خانمانی و سلامت دانش‌آموزان). چالش‌های عمومی آموزش (مدیریت و ساختار سازمانی، معلمان، برنامه‌های درسی و برنامه‌های آموزشی، تهیه و تخصیص منابع)؛ چالش‌های آموزش ابتدایی.
۸	Ghorbankhahi & Salehi (2017)	در پژوهشی به ۵ دسته چالش اساسی آموزش اشاره کرده‌اند: استاد-دانشگاه- دانشجو- سامانه- کلاس.
۹	Sabouri & Khosroshahi (2012)	بی‌توجهی به فرهنگ‌های بومی، بی‌سوادی مدرن و آموزش‌های ناهمسان را از چالش‌های آموزش و پرورش در عصر جهانی شدن می‌داند.

۱۰	Ishak et al (2022)	در پژوهشی نشان دادند که، اینترنت و تعاملات پایین و عملکرد پایین دانش‌آموزان از چالش‌های مدیریت آموزشی مدارس است.
۱۱	Skott (2021)	در مطالعه‌ای نشان داد که، یکی از چالش‌های مدیریت آموزشی، پیچیدگی فرآیند سازمانی است که، رهبری مدیران برای ایجاد یک رویکرد کل برای مدرسه بسیار مهم است.
۱۲	Alazmi (2020)	درک مدیران مدارس از جنبه‌های مربوط به کدهای قانونی و چارچوب‌های مدرسه چالشی است که، اگرچه مانعی در توانایی تصمیم‌گیری و هوشمندی آنها برای حل مشکلات نمی‌کند، اما باید ساختار مفیدی برای هدایت وظایف آنها به‌طور مؤثرتر فراهم کند.
۱۳	José et al (2017)	انعطاف‌پذیری در مدیریت زمان، محتوای با کیفیت، تعامل را از مشکلات و موانع آموزش دانسته‌اند که، باید برطرف شوند.
۱۴	Edris & Osman (2017)	در پژوهشی چالش‌های دانشگاه‌های الجزیره را شامل نبود زیرساخت، آموزش، مهارت‌های فنی و نبود انگیزه برای کارکنان می‌داند.
۱۵	Akyüz & Samsa (2009)	آنها از چالش‌های موجود در آموزش و پرورش، کمبود فضای خلاقیت و ایده‌های نو، ضعف دانش فن‌آوری، کمبود عوامل انگیزشی و ضعف فرهنگ سازمانی، تمرکز بر حفظ کردن و بی‌توجهی به یادگیری عمیق را برشمرده‌اند.
۱۶	Aydin & Tasci (2005)	محیط‌های آموزشی را دارای محدودیت‌های فردی، اجتماعی، فرهنگی، تکنولوژیکی، سازمانی و محیطی می‌داند.

هدف اساسی از ایجاد رشته مدیریت آموزشی، پرورش متخصصان و نیروهای آموزش‌دیده به منظور استفاده از خدمات تخصصی آنها در امور آموزشی و تحقیقاتی، به خصوص در نظام آموزشی کشور، در سطوح سیاست‌گذاری^۱ و برنامه‌ریزی‌های کلان، اجرایی و خرد است. در این راستا، تفکر انتقادی و مستمر در مورد چالش‌ها و مشکلات مدیریت آموزشی و مدرسه‌ای، آن را به علمی دانشگاهی و حرفه‌ای تبدیل می‌کند که، بر رویکرد سیستمی و کل‌گرایی اجتماعی-فرهنگی استوار است و با محیط پیرامون خود تعامل و ارتباط دارد. مطالعه ادبیات پژوهشی در حوزه آسیب‌شناسی و ارائه راهکارهای پیشنهادی در خصوص مدیریت آموزشی و آموزشگاهی نشان می‌دهد تا کنون پژوهشی که، به صورت جامع و تخصصی با تاکید بر شناسایی چالش‌های مدیریت آموزشی انجام شده باشد وجود ندارد و کمتر مورد توجه پژوهشگران بوده است. بیشتر پژوهش‌ها به صورت خردنگر و با تمرکز بر یک بعد از ابعاد و چالش‌های ساختاری - سازمانی، آموزشی، چالش منابع انسانی و غیره در دانشگاه‌ها یا مدارس انجام شده است.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر گردآوری اطلاعات کیفی است و از دو روش روش پدیدارشناسی^۲ و دلفی^۳ بهره برده است؛ در نظر گرفتن این نکته که، بافت نظام آموزش و پرورش ایران از نظر مدیریت و رهبری، ساخت، فرهنگ و فضای حاکم بر آن دارای بافت منحصر به فردی است، در پژوهش حاضر، در مرحله اول، تصمیم بر آن شد تا با استفاده از دیدگاه کارشناسانه و با رویکرد کیفی و نظر کارشناسانه، مقوله‌ها و چالش‌های اساسی مدیریت آموزشی و آموزشگاهی استخراج شود. و در مرحله دوم تصمیم بر آن شد که، از روش دلفی برای تایید و تایید یافته‌های حاصل از یافته‌های مرحله کیفی اول (پدیدارشناسی) استفاده شود. میدان پژوهش، کلیه خبرگان، متخصصان و اساتید مدیریت آموزشی و مدیران ارشد آموزش و پرورش کشور بود. در قسمت مصاحبه، از نمونه‌گیری هدفمند^۴ استفاده شد و با تکنیک گلوله‌برفی^۵، در قسمت مصاحبه ۱۷ نفر و در قسمت دلفی ۲۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

در این پژوهش گردآوری اطلاعات تا رسیدن به نقطه اشباع نظری^۶ ادامه یافت. برای انتخاب خبرگان از دو معیار کلی استفاده شد: الف) صاحب‌نظر بودن در حوزه مدیریت آموزشی و آموزشگاهی به عنوان حوزه‌ای علمی، ب) تجربه و آشنایی علمی و عملی با نظام آموزشی

¹- Policy making

² Phenomenological

³ Delphi method

⁴- Purposeful sampling

⁵. Snowball sampling

⁶Theoretical saturation

کشور. مصاحبه‌ها توسط یکی از پژوهشگران پژوهش به صورت حضوری انجام شد. میانگین زمان انجام مصاحبه‌ها ۵۰ دقیقه بود. شمایی کلی مصاحبه مشتمل بر پنج بخش کلی بود: (۱) مشخصات فردی افراد؛ (۲) زمان و تاریخ مصاحبه (۳) مکان مصاحبه (۴) مصاحبه‌شونده و (۵) مصاحبه‌کننده. اگر چه این پروتکل پیش از آغاز مصاحبه‌ها طراحی شده بود؛ اما فرایند گفت‌وگو با هر مصاحبه‌شونده با توجه به ماهیت کیفی پژوهش متفاوت و بر اساس پاسخ‌های آن فرد و مفاهیم ظهوریافته در حین مصاحبه بود. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس پیاده‌سازی شدند. در جدول شماره ۳ ویژگی‌های جمعیت‌شناسی مشارکت‌کنندگان در هر دو بخش پژوهش گزارش شده است.

جدول ۳: تعداد افراد نمونه در مصاحبه کیفی به تفکیک ویژگی‌های جمعیت‌شناسی

عوامل جمعیت‌شناختی	زیرمرفله	تعداد	
		مصاحبه	دلفی
موقعیت شغلی و سازمانی	مدیران بخش‌های مختلف اداری و سازمانی	۳	۴
	معاونت سازمان آموزش و پرورش و سازمان‌های تابعه	۳	۵
	اعضای هیئت علمی مدیریت آموزشی دانشگاه	۹	۱۲
	مدیران مدارس	۲	۴
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱	۱
	۳۰ تا ۴۰ سال	۵	۸
	۴۱ تا ۵۰ سال	۷	۹
	بیشتر از ۵۰ سال	۴	۷
تحصیلات	کارشناسی و پایین‌تر	۰	۰
	کارشناسی ارشد	۳	۳
	دکتری	۱۴	۲۲
	کمتر از ۵ سال	۱	۲
سابقه کار	۵ تا ۱۰ سال	۲	۴
	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۰	۱۲
	بیشتر از ۲۰ سال	۴	۷

برای تحلیل و تفسیر اطلاعات، از روش کدگذاری باز و کدگذاری محوری^۲ و تحلیل دلفی (جهت بررسی میزان توافق خبرگان از آزمون دوجمله‌ای {باینومیال} و جهت رتبه‌بندی شاخص‌ها از آزمون فریدمن) استفاده شد. اعتباربخشی به داده‌ها با روش بازخورد مشارکت‌کننده و پایایی مصاحبه‌ها با روش پایایی توافق و پایایی بازآزمون انجام شد اعتبارسنجی داده‌ها با استفاده از روش بازخورد مشارکت‌کنندگان^۳ و پایایی مصاحبه‌ها با استفاده از روش‌های پایایی توافقی و پایایی بازآزمون انجام گرفت. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب و روی هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۰ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری انجام گرفت. نتایج حاصل از این کدگذاری‌ها در جدول شماره ۴ آمده است:

جدول ۴: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	M3	۱۰۹	۳۹	۲۴	۷۱۵٪
۲	M5	۶۴	۲۳	۱۴	۷۱۸٪
۳	S2	۵۸	۲۵	۱۶	۸۶٪
	کل	۲۳۱	۸۷	۵۴	۷۵٪

نتایج بدست‌آمده از پایایی مصاحبه به شیوه توافق درون‌موضوعی دو کدگذار، در جدول شماره ۵ گزارش شده است.

^۱ Open Coding^۲ Axial Coding^۳ Participant feedback

جدول ۵: محاسبه پایایی بین دو کُگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کُدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	M3	۱۱۰	۴۴	۳۲	۸۰٪
۲	M5	۷۲	۳۰	۱۷	۸۳٪
۳	S2	۶۲	۲۲	۱۲	۷۰٪
	کل	۳۴۴	۹۶	۶۱	۷۸٪

یافته‌ها

با توجه به اینکه، پژوهش حاضر هم شامل گردآوری و تحلیل اطلاعات حاصل از مصاحبه و هم تکنیک دلفی است، در قسمت اول، با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته از متخصصان، اساتید و مدیران ارشد آموزش و پرورش درخواست شد، تا دیدگاه‌ها، دانش و تجربیات خود را درباره این پرسش بیان کنند:

ابتدا، با استفاده از یک مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته، از متخصصان، اساتید و مدیران ارشد آموزشی خواسته شد تا دیدگاه‌ها، دانش و تجربیات خود را در مورد این سوال بیان کنند: چالش‌های اساسی مدیریت آموزشی و آموزشگاهی در سال ۱۴۰۳ کدامند؟ نتایج در جدول شماره ۶ گزارش شده است.

جدول ۶: مقوله‌های به‌دست آمده از بخش مصاحبه

مقولات اصلی	مقولات فرعی	شماره مصاحبه
فضا	کمبود فضای آموزشی	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱
	کمبود فضای ورزشی و تفریحی	۱۲، ۱۴، ۱۶، ۱۷
	مشکلات کالبدی و فیزیکی فضاها	
	کلاس‌ها و مدارس پرجمعیت	
	فرسودگی بسیاری از ادارت و مدارس	
	مدارس دوشیفته	
محتوا و برنامه درسی	غیر استاندارد بودن فضاها (عدم کیفیت)	
	برنامه درسی غیر پویا	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۳، ۱۵
	محتوای سنتی	۱۷
	محتوای غیر کاربردی و غیر عملی	
	فقدان دروس مهارتی	
	عدم روزرسانی محتوا	
انگیزش معلمان	عدم بازنگری برنامه درسی و نیازسنجی	
	ضعف محتوا و برنامه زیست‌محیطی	
	ضعف آموزش شهروندی	۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۲، ۱۴
	حقوق معلمان	۱۶، ۱۷
	مشکلات معیشتی	
	جایگاه اجتماعی	
مالی	چندشغله بودن	
	عدم شرکت در دوره‌های بازآموزی و توانمندسازی	
	درگیری و غرقگی کم در کلاس و آموزش	
	کمبود امکانات و تجهیزات	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۴
	کمبود بودجه و اعتبارات	۶، ۱۷
	عدم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی	
تنوع مدارس	بالا بودن هزینه آموزش‌های عملی و مهارتی	
	ناکارآمدی تامین، تخصیص و توزیع منابع	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲
	مدارس دولتی	۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲
	مدارس غیرانتفاعی	۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷

شناسایی چالش‌های اساسی مدیریت آموزشی و آموزشگاهی در سال ۱۴۰۳

مدارس استعداد درخشان	مدارس فرهنگ
	مدارس هیئت امنایی
	مدارس نمونه دولتی
	مدارس وابسته دستگاهی و دانشگاهی
	تربیت معلم (دانشگاه فرهنگیان)
شیوه‌های جذب و استخدام	معلم ماده ۲۸
	معلم خرید خدمات
	حق التدریسی
	سرباز معلم
	افت عملکرد در آزمون‌های پرلز
عملکرد	افت عملکرد در آزمون‌های تیمز
	عدم خروجی مطلوب آموزشی
	ضعف ارزشیابی
	ضعف مهارت و دست‌ورزی فارغ‌التحصیلان
	ضعف آموزش و یادگیری زبان‌های خارجی
فقدان چشم‌انداز	فقدان نقشه راه
	فقدان برنامه و افق ۲۰ ساله و ۵۰ ساله
	فقدان سیاست‌گذاری در عصر تغییر
	فقدان سیاست‌گذاری در عصر هوش مصنوعی
	فقدان برنامه‌ریزی راهبردی
آموزش مجازی و دیجیتال	زیرساخت‌های فناوری و ارتباطات
	نیود خط‌مشی آموزشی و برنامه‌ریزی
	ظرفیت‌سازی
	چالش‌های پداگوژی آموزش مجازی و ترکیبی
	ضعف سواد فناوری و رسانه‌ای
نیروی انسانی	ناکارآمدی وزرا
	تخصص مدیران
	شایستگی مدیران
	تغییرات سریع مدیران
	کیفیت و مهارت پایین معلمان
بهسازی و آموزش نیروی انسانی	مدیریت استعداد و جانشین‌پروری
	عدم نیازسنجی آموزشی معلمان و مدیران
	عدم جذابیت محتوای دوره‌ها
	عدم توجه به تغییرات رفتاری
	فقدان طرح‌های تشویقی
سازمانی	عدم احساس نیاز و کم‌اهمیت دادن دوره‌ها
	تمرکزگرایی
	مقاومت در برابر تغییر
	فقدان نظام ارزشیابی جامع و بروز
	دیوانسالاری
مشکلات ساختاری	مشکلات ساختاری
	ضعف شایسته‌سالاری

طبق نتایج حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها در جدول شماره ۶ چالش‌های اساسی مدیریت آموزشی و آموزشی در ۱۲ دسته اصلی طبقه‌بندی می‌شوند که، هر دسته شامل مفاهیم جزئی‌تر دیگری نیز می‌شود.

در این بخش، نتایج روش دلفی با ۲۵ نفر از متخصصان، اساتید و مدیران ارشد آموزش و پرورش در مورد چالش‌های اساسی مدیریت آموزشی و آموزشی گزارشی شده است. برای بررسی نتایج دور اول از آزمون دوجمله‌ای استفاده شد. شاخص‌ها طبق مقیاس لیکرت

(مقیاس ۵ درجه‌ای) بررسی شدند. در این مقیاس، برای گزینه‌های کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم، اعداد ۱ تا ۵ در نظر گرفته شد. جهت مثبت و موافق برای کسانی بود که پاسخ کاملاً موافقم و موافقم را انتخاب کرده بودند و جهت منفی و مخالف برای کسانی بود که، گزینه‌های کاملاً مخالفم، مخالفم و نظری ندارم را انتخاب کرده بودند. بر این اساس، همه متخصصان به دو گروه موافق و مخالف تقسیم شدند. نتایج در جدول ۷ گزارش شده است.

جدول ۷: نتایج آزمون باینومیال درباره نحوه توزیع دو جمله‌ای نظر خبرگان درباره چالش‌های مدیریت آموزشی و آموزشگاهی (n=۲۵)

چالش‌ها	تعداد موافق	تعداد مخالف	p	تایید / رد معیار
فضا	۲۴	۱	۰/۰۱	تایید
محتوا و برنامه درسی	۲۵	–	۰/۰۱	تایید
انگیزش معلمان	۲۵	–	۰/۰۱	تایید
مالی	۲۵	–	۰/۰۱	تایید
تنوع مدارس	۲۱	۴	۰/۰۱۲	تایید
شیوه‌های جذب و استخدام معلم	۲۱	۴	۰/۰۱۲	تایید
عملکرد	۲۵	–	۰/۰۱	تایید
فقدان چشم‌انداز	۲۵	–	۰/۰۱	تایید
آموزش مجازی و دیجیتال	۵	۲۰	۰/۰۱	رد
نیروی انسانی	۲۵	–	۰/۰۱	تایید
بهسازی و آموزش نیروی انسانی	۲۰	۵	۰/۰۱	تایید
سازمانی	۲۴	۱	۰/۰۱	تایید

همانطور که، مشخص است آزمون دوجمله‌ای در بسیاری از چالش‌ها معنادار است، به این معنی که، نسبت مورد انتظار پاسخ‌های متخصصان، یعنی ۶۰ به ۴۰، در بیشتر موارد وجود دارد. با توجه به موارد فوق، در چالش آموزش مجازی و دیجیتال، اکثر کارشناسان اختلاف نظر داشتند و این شاخص از فرآیند تحلیل حذف می‌شود. نتایج تجزیه و تحلیل دور دوم دلفی در جدول شماره ۸ آمده است.

جدول ۸: نتایج آزمون باینومیال درباره نحوه توزیع دو جمله‌ای نظر متخصصان درباره چالش‌های مدیریت آموزشی و آموزشگاهی (n=۲۵)

چالش‌ها	تعداد موافق	تعداد مخالف	p	تایید / رد معیار
فضا	۲۴	۱	۰/۰۱	تایید
محتوا و برنامه درسی	۲۵	–	۰/۰۱	تایید
انگیزش معلمان	۲۵	–	۰/۰۱	تایید
مالی	۲۵	–	۰/۰۱	تایید
تنوع مدارس	۲۴	۱	۰/۰۱	تایید
شیوه‌های جذب و استخدام معلم	۲۳	۲	۰/۰۱	تایید
عملکرد	۲۵	–	۰/۰۱	تایید
فقدان چشم‌انداز	۲۵	–	۰/۰۱	تایید
نیروی انسانی	۲۵	–	۰/۰۱	تایید
بهسازی و آموزش نیروی انسانی	۲۳	۲	۰/۰۱	تایید
سازمانی	۲۵	–	۰/۰۱	تایید

با توجه به جدول شماره ۸، در همه چالش‌های مدیریت آموزشی و آموزشگاهی بیشتر متخصصان موافق بوده‌اند و هیچ کدام از چالش‌ها در مرحله دوم از فرایند تحلیل کنار گذاشته نمی‌شود. نتایج تجزیه و تحلیل راند سوم دلفی در جدول شماره ۹ آمده است.

جدول ۹: نتایج آزمون باینومیال درباره نحوه توزیع دو جمله‌ای نظر متخصصان درباره چالش‌های مدیریت آموزشی و آموزشگاهی (n=۲۵)

چالش‌ها	تعداد موافق	تعداد مخالف	p	تایید / رد معیار
فضا	۲۵	–	۰/۰۱	تایید
محتوا و برنامه درسی	۲۵	–	۰/۰۱	تایید
انگیزش معلمان	۲۵	–	۰/۰۱	تایید
مالی	۲۵	–	۰/۰۱	تایید

تایید	۰/۰۱	-	۲۵	تنوع مدارس
تایید	۰/۰۱	۱	۲۴	شیوه‌های جذب و استخدام معلم
تایید	۰/۰۱	-	۲۵	عملکرد
تایید	۰/۰۱	-	۲۵	فقدان چشم‌انداز
تایید	۰/۰۱	-	۲۵	نیروی انسانی
تایید	۰/۰۱	۱	۲۴	بهسازی و آموزش نیروی انسانی
تایید	۰/۰۱	-	۲۵	سازمانی

با توجه به به جدول فوق، اکثر چالش‌های باقیمانده در راند سوم دلفی مورد تأیید قرار گرفتند. در دور چهارم تحلیل دلفی به رتبه‌بندی شاخص‌ها (چالش‌ها) پرداخته شد که، نتایج در جدول شماره ۱۰ گزارش شده است.

جدول ۱۰: نتایج آزمون رتبه‌بندی فریدمن درباره چالش‌های مدیریت آموزشی و آموزشگاهی (n=۲۵)

رتبه کسب شده	معیارها
۶	فضا
۱	محتوا و برنامه درسی
۲	انگیزش معلمان
۴	مالی
۹	تنوع مدارس
۱۰	شیوه‌های جذب و استخدام معلم
۳	عملکرد
۵	فقدان چشم‌انداز
۷	نیروی انسانی
۱۱	بهسازی و آموزش نیروی انسانی
۸	سازمانی

در جدول شماره ۱۰ نتایج آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی چالش‌های مدیریت آموزشی و آموزشگاهی گزارش شده است؛ نتایج نشان داد که رتبه‌بندی این ۱۱ چالش اساسی معنی‌دار است.

جدول ۱۱: نتایج آزمون فریدمن برای چالش‌های مدیریت آموزشی و آموزشگاهی

آماره محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی داری	سطح خطا
۱۵۱/۴۲۷	۱۰	۰/۰۰۱	۰/۰۵

با نتایج به دست آمده در جدول شماره ۱۱ نشان می‌دهد که، بر اساس نظر خبرگان بین ۱۱ رتبه چالش‌های مدیریت آموزشی و آموزشگاهی در افق ۱۴۰۳ تفاوت معناداری وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

آموزش و پرورش در زندگی انسان، شکوفایی استعدادها، ارزش‌های والای انسانی و رشد اخلاقی، رفتاری، حتی جسمانی افراد نقش مهمی دارد، و وسیله‌ای برای رفع نیازهای حقیقی و مصالح اجتماعی است و می‌تواند عامل رشد و تحول‌آفرینی اساسی جامعه باشد (Khanifar et al, 2021). اما آموزش و پرورش از نظر نوع کار و سازوکار تأثیر آن بر بنیان جامعه، برنامه‌ها و تصمیمات آن خیلی سریع مورد قضاوت افکار عمومی، بازبینی جامعه و تحلیل نخبگان و فرهیختگان قرار می‌گیرد (Bush, 2022). بنابراین، مسئولان و تصمیم‌گیرندگان آن باید با آسیب‌شناسی، تبیین عوامل، شرایط و زمینه‌های مؤثر بر برنامه‌ریزی فرهنگی و آموزشی و کنترل مؤثر برنامه‌ها، از بازخورد فعالیت‌ها و تصمیمات خود آگاه شوند و برای موانع، راه‌حل ارائه دهند. چرا که، بخش عمده‌ای از کارایی، پیچیدگی و حساسیت نظام آموزشی به نحوه مدیریت مدارس و مؤسسات آموزشی و میزان آگاهی از نقاط قوت و ضعف و مقدرات و موانع نظام آموزشی باز می‌گردد (Khanifar et al, 2022). در این راستا پژوهش حاضر با بهره‌گیری از روش کیفی، مشکلات محتوا و برنامه درسی، انگیزش معلمان، عملکرد، مالی، فقدان چشم‌انداز، فضا، نیروی انسانی، سازمانی، تنوع مدارس، شیوه‌های جذب و استخدام معلم و بهسازی و آموزش نیروی انسانی به عنوان چالش‌های اساسی مدیریت آموزشی و آموزشگاهی شناسایی نمود.

چالش محتوا و برنامه درسی^۱: این چالش شامل برنامه درسی غیر پویا، محتوای سنتی، محتوای غیر کاربردی و غیر عملی، فقدان دروس مهارتی، عدم بروزرسانی محتوا، عدم بازنگری برنامه درسی و نیازسنجی، ضعف محتوا و برنامه زیست‌محیطی و ضعف آموزش شهروندی است. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های حسینی (Hosseini, 2025)، امرائی و همکاران (Amraei et al, 2024)، خنیفر و همکاران (Khanifar et al, 2022)، ایسحاق و همکاران (Ishak et al, 2022) و اسکات (Skott, 2021) همسویی و همخوانی دارد. به بیان حسینی (Hosseini, 2025) برنامه باید منعطف، پویا، جامعه‌محور، دانش‌بنیان، مبتنی بر ارزش‌ها و کارآمد و چابک و تمام‌ساختی باشد (Akyüz & Samsa, 2009). موضوعی که، به نظر می‌رسد بخش عمده‌ای از آن در برنامه درس ملی ایران مفقود است. برنامه درسی باید منطبق با نیازهای بازار کار، تنوع یادگیرندگان، بروز با تکنولوژی و نوآوری و با تغییرات سریع تکنولوژی و فناوری همراه باشد؛ همچنین مشارکت معلمان، دانش‌آموزان، والدین و دیگر ذینفعان در فرایند طراحی و اجرای برنامه‌های درسی می‌تواند چالش‌برانگیز باشد، اما برای موفقیت ضروری است (Alazmi, 2020)؛ با توجه به این چالش‌ها، مدیریت آموزشی نیاز به یک رویکرد جامع و انعطاف‌پذیر دارد تا بتواند به بهترین شکل ممکن به نیازهای یادگیرندگان و جامعه پاسخ دهد.

چالش انگیزش معلمان^۲: این چالش شامل مفاهیم حقوق معلمان، مشکلات معیشتی، جایگاه اجتماعی، چندشغله بودن معلمان، عدم شرکت در دوره‌های بازآموزی و توانمندسازی و درگیری و غرقگی کم در کلاس و آموزش است. این نتایج هم‌راستا با پژوهش‌های حسینی و اسدی (Hasani & Asadi, 2020)، گاسکو و همکاران (José et al, 2017) و ادريس و عثمان (Edris & Osman, 2017) می‌باشد. معلمان باید از دو ویژگی دارا بودن علاقه و انگیزه و نیز صلاحیت‌های حرفه‌ای برخوردار باشند. نبود هر یک از این دو تمامی تلاش‌ها در ارتقای تعلیم‌وتربیت را با چالش مواجه می‌سازد، موضوعی که، تا حد زیادی در نظام تعلیم‌وتربیت ایران مصداق می‌یابد (Hosseini, 2025). چالش بی‌انگیزگی معلمان یکی از مسائل مهم در نظام‌های آموزشی است که، می‌تواند تأثیرات منفی زیادی بر کیفیت آموزش و یادگیری دانش‌آموزان داشته باشد. برای مقابله با چالش بی‌انگیزگی معلمان، نیاز به یک رویکرد جامع و چندجانبه وجود دارد. این رویکرد باید شامل بهبود شرایط کاری، افزایش حمایت‌های اداری، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت شغلی و ایجاد یک فرهنگ احترام و ارزش‌گذاری به حرفه معلمی باشد (José et al, 2017)؛ ایجاد انگیزه در معلمان نه تنها به نفع آن‌ها، بلکه، به دانش‌آموزان و کل نظام آموزشی سود می‌رساند.

چالش عملکرد^۳: عملکرد آموزش و پرورش بر اساس نتایج پژوهش با مفاهیم افت عملکرد در آزمون‌های پرلز، افت عملکرد در آزمون‌های تیمز، عدم خروجی مطلوب آموزشی، ضعف ارزشیابی، ضعف مهارت و دست‌ورزی فارغ‌التحصیلان و ضعف آموزش و یادگیری زبان‌های خارجی مرتبط است که، با نتایج پژوهش‌های شعبانی و محمودی (Shabani & Mahmoudi, 2021)، ایسحاق و همکاران (Ishak et al, 2022)، ادريس و عثمان (Edris & Osman, 2017)، آکیز و سامسا (Akyüz & Samsa, 2009) و آیدین و تاسکی (Aydin & Tasci, 2005) همخوان است. به‌طور کلی، بهبود عملکرد آموزش و پرورش نیازمند یک رویکرد جامع و چندجانبه است که، شامل بهبود منابع مالی، برنامه‌های درسی، آموزش معلمان، مدیریت مؤثر و استفاده از فناوری‌های نوین باشد (ادريس و عثمان، ۲۰۱۷). و بهبود عملکرد مدیریت آموزشی نیازمند همکاری و هماهنگی تمامی ذینفعان در نظام آموزشی است.

چالش مالی^۴: چالش مالی شامل مقوله‌های کمبود امکانات و تجهیزات، کمبود بودجه و اعتبارات، عدم سرمایه‌گذاری بخش خصوصی، بالا بودن هزینه آموزش‌های عملی و مهارتی و ناکارآمدی تامین، تخصیص و توزیع منابع است که، هم‌راستا با نتایج پژوهش‌های ریحانی (Reyhani, 2023)، حسینی و اسدی (Hasani & Asadi, 2020) و ادريس و عثمان (Edris & Osman, 2017) است. تامین منابع در نظام آموزش و پرورش کشور از چند جهت تنگناها و مشکلات خاص خود را به همراه داشته و دارد (Hosseini, 2025) که، با توجه به کمبود منابع مالی، هزینه‌های بالای مدیریت آموزش و پرورش، وابستگی به بودجه دولتی، نبود نوآوری در سرمایه‌گذاری و

¹ Content and curriculum challenge

² The challenge of motivating teachers

³ Performance Challenge

⁴ Financial challenge

محدودیت در پژوهش و توسعه قابل درک است؛ و سرمایه‌گذاری در فناوری و نوآوری، و افزایش مشارکت‌های خصوصی می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش و یادگیری کمک نماید (Ishak et al, 2022).

چالش فقدان چشم‌انداز^۱: این چالش شامل فقدان نقشه راه، فقدان برنامه و افق ۲۰ ساله و ۵۰ ساله، فقدان سیاست‌گذاری در عصر تغییر، فقدان سیاست‌گذاری در عصر هوش مصنوعی و فقدان برنامه‌ریزی راهبردی است. این نتایج تا حدی همسو با پژوهش‌های حسینی (Hosseini, 2025)، مولایی قولنجی (Molaei Qolanji, 2021) و صیوری خسروشاهی (Sabourikhosroshahi, 2012) می‌باشد. به‌طور کلی، فقدان چشم‌انداز و برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند به مشکلات جدی در مدیریت آموزشی و آموزشگاهی منجر شود، و برای بهبود کیفیت آموزش و پاسخ به نیازهای جامعه، ضروری است که، نهادهای آموزشی مدیریت استراتژیک و چشم‌اندازمحور داشته باشند (Pollock & Briscoe, 2020). به نظر می‌رسد مدیریت نظام آموزشی کشور بیش از هر چیز باید چشم‌انداز و مأموریت‌های اساسی موضوع را روشن نماید تا ابتدا جهت حرکت اصلاح شود و سپس کیفیت برنامه‌ها و فعالیت‌ها برای رسیدن به اهداف ارزیابی و ارتقاء یابد.

چالش فضا^۲: این چالش شامل کمبود فضای آموزشی، کمبود فضای ورزشی و تفریحی، مشکلات کالبدی و فیزیکی فضاها، کلاس‌ها و مدارس پرجمعیت، فرسودگی بسیاری از ادارات و مدارس، مدارس دوشیفته و غیر استاندارد بودن فضاها (عدم کیفیت) است که، همسو با نتایج پژوهش‌های ریحانی (Reyhani, 2023)، حسینی و اسدی (Hasani & Asadi, 2020)، قربان‌خوانی و صالحی (Ghorbankhahi & Salehi, 2017) و آیدین و تاسکی (Aydin & Tasci, 2016) می‌باشد. کمبود فضای آموزشی ممکن است باعث کاهش انگیزه معلمان و در نتیجه کاهش کیفیت تدریس شود. معلمانی که، در شرایط نامناسب کار می‌کنند، ممکن است نتوانند به بهترین نحو به دانش‌آموزان خدمت کنند. تحقیقات نشان داده‌اند (Maas et al, 2021) که، فضای آموزشی مناسب می‌تواند به بهبود نتایج یادگیری دانش‌آموزان کمک کند. در مقابل، کمبود فضا و شرایط نامناسب می‌تواند به کاهش عملکرد تحصیلی و افت تحصیلی منجر شود. برای مدیریت این چالش، نیاز به برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در توسعه فضاهای آموزشی، بهبود زیرساخت‌ها و استفاده از روش‌های آموزشی نوین جذب منابع وجود دارد. همچنین همکاری و مشارکت جامعه و سازمان‌های غیردولتی نیز می‌تواند به بهبود شرایط کمک نماید.

چالش نیروی انسانی^۳: این چالش شامل ناکارآمدی وزرا، تخصص مدیران، شایستگی مدیران، تغییرات سریع مدیران، کیفیت و مهارت پایین معلمان و مدیریت استعداد و جانشین‌پروری است که، پژوهش‌های زیادی از جمله حسینی (Hosseini, 2025)، چاکرزهی و همکاران (Chakerzahi et al, 2023)، حسینی و اسدی (Hasani & Asadi, 2020)، قربان‌خوانی و صالحی (Ghorbankhahi & Salehi, 2017)، ادريس و عثمان (Edris & Osman, 2017)، آکیز و سامسا (Akyüz & Samsa, 2009) و آیدین و تاسکی (Aydin & Tasci, 2005) به آن اشاره داشته‌اند. بی‌ثباتی مدیران و تغییرات سریع در مدیریت سازمان، مشکلات زیادی را برای مدیریت آموزشی ایجاد کرده است. رهایی از این فضا که، آثار زیان باری دارد و زخم‌های عمیق بر پیکر نهاد تعلیم و تربیت نهاده، ضرورتی انکارناپذیر است. تدوین و تصویب نظام استاندارد شایسته‌گزینی از صف تا ستاد، راه‌حل مهمی است که، باید بر آن تمرکز نمود تا آسیب‌های مستمر و فراوان این عارضه ساختاری و مدیریتی را به کنترل درآورد و نظام آموزش و پرورش را به شکل نجیب، مستقل، فرآیندی و به دوراز هیجان‌زدگی و کمی‌گرایی و سطحی‌نگری به سمت اهداف عالی به پیش برد و باید از دامان این نهاد پهن‌پیکر تسلط و تمرکز را زدود و مشارکت را نهادینه‌سازی نمود (Hosseini, 2025).

چالش سازمانی: این چالش با تمرکزگرایی، مقاومت در برابر تغییر، فقدان نظام ارزشیابی جامع و بروز، دیوانسالاری، مشکلات ساختاری و ضعف شایسته‌سالاری مرتبط است. تحقیقات متعددی از جمله حسینی (Hosseini, 2025)، ریحانی (Reyhani, 2023)، حسینی و اسدی (Hasani & Asadi, 2020)، قربان‌خوانی و صالحی (Ghorbankhahi & Salehi, 2017) و اسکات (Skott, 2021) نشان داده است برای بهبود کیفیت آموزش، سازمان‌ها و مدیران آموزشی باید به دنبال ایجاد ساختارهای منعطف و غیرمتمرکز

¹ The challenge of lack of vision

² The challenge of the educational environment

³ Human resource challenge

باشند که، بتوانند به نیازهای محلی پاسخ دهند و فضایی برای خلاقیت و نوآوری فراهم کنند. این اقدامات می‌تواند به افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان و معلمان منجر شود و در نهایت به بهبود کیفیت آموزشی کمک نماید.

چالش تنوع مدارس: یکی از مشکلات نظام آموزشی و مدیریت آموزشی در ایران تنوع زیاد مدارس (از جمله مدارس دولتی، مدارس غیرانتفاعی، مدارس استعداد درخشان، مدارس فرهنگ، مدارس هیئت امنایی، مدارس نمونه دولتی و مدارس وابسته دستگاهی و دانشگاهی) است. مدارس به عنوان نهادهای آموزشی، در جوامع مختلف و با فرهنگ‌های متنوع، به شیوه‌های متفاوتی سازماندهی و مدیریت می‌شوند. از مشکلات تنوع مدارس می‌توان به عدم برابری در کیفیت آموزشی، کمبود منابع و امکانات، و نابرابری در دسترسی به آموزش در مناطق مختلف اشاره کرد. تنها عده‌ای از خانواده‌ها و دانش‌آموزان می‌توانند از مدارس غیردولتی، نمونه دولتی، دستگاهی و غیره بهره‌مند شوند و این به ایجاد فاصله و نابرابری بین دانش‌آموزان می‌انجامد؛ چرا که، این نوع مدارس معمولاً هزینه‌بر هستند و یا شرایط خاصی دارند که، شامل همه دانش‌آموزان نمی‌شود؛ ذکر این نکته هم لازم است که، مهم‌ترین محور استقرار عدالت، عدالت آموزشی است، آموزش و پرورش ساده‌ترین، فراگیرترین و ارزان‌ترین راه برقراری تحرک و عدالت اجتماعی محسوب می‌گردد و مسیر عدالت اجتماعی از عدالت آموزشی عبور می‌کند (Hosseini, 2025) که، این تنوع مدارس می‌تواند در تضاد با عدالت آموزشی باشد. هر یک از این انواع مدارس می‌تواند نقاط قوت و ضعف خاص خود را داشته باشد و به همین دلیل، چالش‌هایی برای نظام آموزشی ایجاد می‌کنند. برای بهبود کیفیت آموزش و کاهش نابرابری‌ها، نیاز به رویکردهای جامع و هماهنگ در سیاست‌گذاری‌های آموزشی وجود دارد.

چالش تنوع شیوه‌های جذب و استخدام معلم: اگر چه وزارت آموزش و پرورش امروزه تنها مسیر جذب نیرو در نظام تعلیم و تربیت را دانشگاه فرهنگیان می‌داند، اما همچنان شیوه‌های متنوع جذب و استخدام معلم (تربیت معلم یا دانشگاه فرهنگیان، معلم ماده ۲۸، معلم خرید خدمات، حق التدریس و سرباز معلم) از چالش‌های اساسی مدیریت آموزشی و آموزشگاهی است و شیوه‌های جذب نیروی انسانی به ویژه معلمان در آموزش و پرورش به عنوان درون‌دادهای نظام آموزشی همواره از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و هست که، هر کدام دارای مزایا و نواقصی است. برای بهبود این وضعیت، نیاز به یک سیستم جامع و یکپارچه برای جذب و استخدام معلمان وجود دارد که، بر اساس شایستگی‌ها، تجربیات عملی و نیازهای واقعی آموزش و پرورش باشد که، به تربیت معلمان با کیفیت و فراهم کردن فرصت‌های آموزشی مستمر برای آنان توجه بیشتری شود.

چالش بهسازی و آموزش نیروی انسانی: از مشکلات آموزش و بهسازی نیروی انسانی می‌توان به عدم نیازسنجی آموزشی معلمان و مدیران، عدم جذابیت محتوای دوره‌ها، عدم توجه به تغییرات رفتاری، فقدان طرح‌های تشویقی، عدم احساس نیاز و کم‌اهمیت دادن دوره‌ها اشاره کرد. بهسازی و آموزش نیروی انسانی نه تنها به بهبود کیفیت آموزش کمک می‌کند، بلکه، می‌تواند به افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان نیز منجر شود (Alazmi, 2020)، که، این امر در نهایت به ایجاد محیطی پویا و مؤثر در فرآیند یادگیری منجر خواهد شد. بنابراین بهسازی و آموزش نیروی انسانی نیازمند رویکردی جامع و سیستماتیک است که، بتواند به طور مستمر کیفیت آموزش و یادگیری را ارتقاء بخشد و به چالش‌های موجود در این زمینه پاسخ دهد.

آن چه مشهود است رشد مدیریت آموزشی در نیم قرن اخیر، زمینه مهمی را برای فهم و شناخت علمی محیط‌های آموزشی و مدیریت آموزشی و تفکر درباره مسائل و چالش‌های آن فراهم ساخته است (Abaspour, 2014) و مدیران آموزشگاهی، که، رهبران طراحی و اجرای سیاست مدرسه هستند، باید به توجه به هویت اجتماعی مدرسه و با آگاهی کامل از مسائل و چالش‌های اساسی، توانایی ارتباطات اجتماعی با سایر کنشگران عرصه آموزش و پرورش و همچنین تأثیرگذاری و نفوذ بر فرآیندهای آموزشی و پرورشی جامعه را داشته باشند و نیازی به آزمون و خطاهای تکراری نداشته باشند. به بیان امرائی و همکاران (Amraei et al, 2024) امروزه در این عصر فناوری و هوش مصنوعی، نظام آموزشی نیازمند تحول است و این تغییرات ابتدا باید در مدیریت آموزشی و آموزشگاهی ایجاد شود، زیرا با روش‌های دیروز نمی‌توان واقعیت‌های امروز جامعه را درک کرد، بلکه باید با بازنگری در روش‌ها و برنامه‌های گذشته و شناخت مشکلات و چالش‌ها، راه‌حل‌ها و رویکردهای جدید را جایگزین آن کرد. از آغاز تربیت انسان، روش‌های مدیریتی مختلفی در آموزش به کار گرفته شده است؛ اما از آنجایی که، تحولات اجتماعی جدید، دگرگونی‌هایی را در ابعاد مختلف جامعه از جمله در زمینه‌های مختلف فناوری اطلاعات و ارتباطات ایجاد کرده است، این مساله خود به خود نیازهای جدیدی را به وجود آورده است. بنابراین برای پاسخگویی به این نیازهای جدید افراد و

جامعه، روزرسانی در شیوه‌های مدیریت مدرسه و تلاش برای ارتقای کیفیت مدیریت مدرسه ضروری است. مدیریت قلب تپنده و از رکن اساسی و جدایی‌ناپذیر هر نهاد آموزشی است (Brauckmann et al, 2020). این امر در کشورهایی که از نرخ توسعه بالا و کیفیت آموزشی بالایی برخوردارند و در این زمینه برای سایر کشورها الگو و پیشرو هستند، به وضوح نمایان شده است. در نهایت، نظام آموزشی باید با رویکردی سیستمی و استراتژیک به چالش‌ها پاسخ دهد و ضمن ایجاد یک فرهنگ سازمانی مثبت، به بهبود مستمر کیفیت آموزش و یادگیری بپردازد؛ همچنین همکاری بین ذینفعان مختلف، از جمله معلمان، والدین، دانش‌آموزان، سازمان‌های متنوع، قانون‌گذاران، بودجه‌ریزان و مدیران اجرایی و سیاستگذاران، می‌تواند کلید موفقیت در این زمینه باشد.

پیشنهادهای کاربردی برای بهبود مدیریت آموزشی

برای رفع چالش‌های موجود در نظام آموزشی و ارتقای کیفیت آن، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌شود:

۱. اصلاح ساختار و سیاست‌گذاری کلان: تدوین و یکپارچه‌سازی نظام‌نامه‌ها؛ ایجاد یک نظام‌نامه جامع برای مشارکت آموزش و پرورش با سایر دستگاه‌های دولتی و عمومی؛ طراحی منشور تعامل و مشارکت با معلمان، مدیران مدارس و اولیا در رابطه با مسائل دانش‌آموزان؛ برنامه‌ریزی استراتژیک و کلان (تدوین برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت استراتژیک با توجه به نیازهای آموزشی کشور)؛ ایجاد هسته‌های ارزیابی تحول نظام آموزشی بر اساس تجارب کشورهای موفق، به منظور نظم‌بخشیدن به رویکردهای چندانگانه در انواع مدارس (دولتی، غیرانتفاعی، دستگاهی و غیره) و شیوه‌های متنوع جذب و استخدام معلمان (این موارد در حال حاضر فاقد یک برنامه‌ریزی کلان و منسجم هستند و نیازمند یکپارچگی‌اند).
۲. توانمندسازی منابع (مالی، انسانی و فناورانه): بهبود وضعیت معیشتی و افزایش انگیزه معلمان (رسیدگی فوری به وضعیت معیشتی معلمان و ایجاد جاذبه‌های شغلی پایدار برای حرفه معلمی، که به عنوان محوری‌ترین راهکار برای رفع نارسایی‌های جانبی عمل می‌کند)؛ افزایش و بهینه‌سازی منابع مالی و انسانی (تامین منابع مالی کافی برای بهبود زیرساخت‌ها و تجهیزات آموزشی و بهره‌گیری از توانایی‌های عظیم اقتصادی بالقوه و خفته در نظام آموزشی)؛ آموزش و توسعه حرفه‌ای مدیران (برگزاری دوره‌های آموزشی مستمر برای تقویت مهارت‌های مدیریتی، رهبری و به‌روزرسانی دانش آن‌ها)؛ استفاده از فناوری‌های نوین (بهره‌گیری از ابزارها و نرم‌افزارهای پیشرفته مدیریت آموزشی برای بهبود فرآیندهای آموزشی و مدیریتی).
۳. تقویت مشارکت و ارزیابی: تشویق مشارکت ذینفعان (فراهم کردن فرصت‌هایی برای مشارکت فعال و دریافت نظرات والدین و دانش‌آموزان در فرآیند تصمیم‌گیری، به منظور تقویت حس تعلق و تعهد)؛ تقویت همکاری با نهادهای اجتماعی (توسعه همکاری با سازمان‌ها و نهادهای محلی برای تامین منابع، بهبود فضاهای آموزشی و ارائه حمایت‌های لازم)؛ برنامه‌ریزی و ارزیابی مستمر (تدوین برنامه‌های آموزشی جامع و ارزیابی منظم و مستمر آن‌ها برای شناسایی به‌موقع نقاط قوت و ضعف).

محدودیت‌های پژوهش

محدودیت اصلی این پژوهش به شیوه جمع‌آوری اطلاعات بازمی‌گردد. استفاده از مصاحبه و روش دلفی، اگرچه برای رویکرد کیفی انتخاب مناسبی است، اما چالش‌های متعددی را در پی داشت. بسیاری از خبرگان و مسئولان کلیدی در سازمان آموزش و پرورش، به دلیل مشغله کاری فراوان، فرصت کافی برای همکاری با محقق را نداشتند و این امر، فرآیند جمع‌آوری داده‌ها را با دشواری‌هایی روبرو ساخت.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت‌کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن‌ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

این مقاله هیچ‌گونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان، مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Abbaspour, A. (2013). From the Sphere of Theory to the Periphery of Practice in Educational Management in Search of Drawing the Landscape of Management in the Iranian Education System. *Quarterly Scientific-Research Journal of Education in Law Enforcement Sciences*, 1 (2), 1-12. [<https://www.sid.ir/paper/246460/fa>] (Persian).
- Agasisti, T., Falzetti, P., & Soncin, M. (2020). School principals' managerial behaviours and students' achievement: An empirical analysis of Italian middle schools. *International Journal of Educational Management*, 34 (5), 937-951. [[DOI:10.1108/IJEM-11-2018-0350](https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2018-0350)] (Persian).
- Akyüz, H. I., & Samsa, S. (2009). The effects of blended learning environment on the critical thinking skills of students. *Social and Behavioral Science*, 1 (41) 1744-1748. [<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.308>]
- Alaheband, A. (2019). *Introduction to Educational Management*. Tehran: Rawan Publications. (Persian).
- Alazmi, A. A. (2020). Principals' knowledge of school law in Kuwait: implications for professional development. *International Journal of Educational Management*, 1 (1), 283-296. [[10.1108/ijem-06-2020-0315](https://doi.org/10.1108/ijem-06-2020-0315)]
- Alimardani, A., & Amirifar, A. (2019). Investigating the effectiveness of the Master's degree in Educational Management at Amin University. *Journal of Management on Police Training*, 12 (45), 11-36. [<https://www.magiran.com/p2006053>]
- Amraei, A., Mahdian, Y., & Mahdian, S. (1402). A study on the challenges and problems in successful educational management. *The 6th International Conference on Psychology, Educational Sciences and Social Studies*, Hamadan. [<https://civilica.com/doc/2000643>]
- Aydin, C. H., & Tasci, D. (2005). Measuring readiness for e-learning: Reflection from an emerging country. *Education Technology & Society*, 18, 244-258.
- Barteit, S., Jahn, A., Banda, S. S., Barnighausen, T., Bowa, A., & Chileshe, G. (2019). E-learning for medical education in sub-Saharan Africa and low-resource settings: Viewpoint. *Journal of Medical Internet Research*, 21 (1), e12449. [[DOI: 10.2196/12449](https://doi.org/10.2196/12449)]
- Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2020). Bringing context and educational leadership together: fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, 1-13. [[DOI:10.1080/19415257.2020.1747105](https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105)]
- Biasutti, M., & Concina, E. (2021). Including migrant students in the primary school: perspectives of Italian principals. *International Journal of Educational Management*, 35 (5), 984-999. [<https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2021-0028>]
- Bush, T. (2022). Succession planning for school principals: System control or leader agency?. *Educational Management Administration & Leadership*, 50 (3), 351-353. [<https://doi.org/10.1177/17411432221090727>]
- Canlı, S. (2019). Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Destekleme ve Yetiştirme Kurslarına Yönelik Görüşleri. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8 (2), 479-501. [<http://cije.cumhuriyet.edu.tr/en/pub/issue/46486/583620>]

- Chakarzahi, O., Chakarzahi, H., & Sabekzahi, M. A. (2022). New approaches in educational management with the challenges of education in the era of globalization. *Quarterly Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 5 (67), 253-267. [<https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1061>] (Persian).
- Dadaczynski, K., & Paulus, P. (2015). *Healthy Principals – Healthy Schools? A Neglected Perspective to School Health Promotion*. Research and Practice (pp.253-274): Springer. [[DOI:10.1007/978-94-017-9171-7_12](https://doi.org/10.1007/978-94-017-9171-7_12)]
- Ebrahimi, S. (2019). *Presenting a competency model for use in the Center for the Evaluation of Educational Managers*. Doctoral thesis in Educational adminidtration, University of Tehran. (Persian).
- Edris, R., & Osman, N. (2017). Blended problem-based learning for teacher education: lessons learnt. *Learning, Media and Technology*, 31 (2), 93-116. [<https://arrow.tudublin.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=ltcart>]
- Fitzgerald, J., & Radford, J. (2020). Leadership for inclusive special education: a qualitative exploration of SENCOs' and principals' Experiences in secondary schools in Ireland. *International Journal of Inclusive Education*, 26 (1), 1-16. [[DOI:10.1080/13603116.2020.1760365](https://doi.org/10.1080/13603116.2020.1760365)]
- Gharaimoghaddam, A. (2006). *Educational Management*. Tehran: Abjad Publications. (Persian).
- Ghorbankhani, M., & Keivan, S. (2016). Representation Challenges of Virtual Training in Iran's Higher Education System: A Study of Phenomenological Approach. *Information and Communication Technology in Educational Sciences*, 2 (26), 123-148. [<https://www.magiran.com/p1745863>] (Persian).
- Golberg, S. (2021). *Challenges of elementary school educational administrators in the Corona crisis*. Master's thesis in educational management, Allameh Tabatabaei University. (Persian).
- Hassani, H., & Seyyedsaleh, A. (2020). Challenges of Iranian Elementary Education System. *Journal of New Approach to Children's Education*, 1 (2), 30-38. [[10.22034/naes.2020.102445](https://doi.org/10.22034/naes.2020.102445)] (Persian).
- Hitt, D. H., & Tucker, P. D. (2016). Systematic review of key leader practices found to influence student achievement: a unified framework. *Review of Educational Research*, 86 (2), 531-569. [<https://doi.org/10.3102/0034654315614911>]
- Hoseingholizadeh, R., Ahancian, M. R., & Nofersti, A., & Kouhsari, M. (2017). A History of Educational Management Thought with Regards to International Experiences. *Journal of foundations of education*, 6 (2), 128-152. [[10.22067/fedu.v6i2.60913](https://doi.org/10.22067/fedu.v6i2.60913)] (Persian).
- Hosseini, S. J. (2025). *Challenges and Points of Departure in Iranian Education*. *Etemad Newspaper*, No. 5846. [<https://www.magiran.com/article/4540545>] (Persian).
- Ishak, A. E. (2022). Educational psychology boston: allyn and dacon. *Journal of Business Small and Development Enterprise*, 19 (3), 424-440.
- Jalilzadehamin, B., Nejadirani, F., Beygzadeh, U., & Bohloli, N. (2021). Identify the Harms and Management Challenges of Continuing Medical Education (A Phenomenological

- Study). *Public Organizations Management*, 9 (3), 153-162. [DOI:10.30473/ipom.2020.54127.4148] (Persian).
- Javanbakht, M. (2020). A study of the prevailing views on educational management in educational organizations. *Journal of New Advances in Psychology, Training and Education*, 3 (33), 1-9. [https://www.magiran.com/p2251742] (Persian).
- José, L., Gascó, L. J., & González, R. (2017). The use of information technology in training human. Department of Firm Organization An e-learning case study. *Journal of European Industrial Training*, 28 (5), 1-27. [DOI:10.1108/03090590410533062]
- Khanifar, H., Sahranavard Nashtifan, Y., & Ebrahimi, S. (2022). The Necessity to Establishing a Master's Programme of Educational Management. *Educational Leadership Research Journal*, 6 (24), 47-81. [https://doi.org/10.22054/jrlat.2023.71700.1641] (Persian).
- Khanifar, H., Ebrahimi, S., Saadat, S., NaderiBeni, N., & Sayfi, A. (2021). Model the Competencies and Abilities of Middle Education Managers: a Mixed Research. *Bi-Quarterly Journal of Educational and Scholastic Studies*, 10 (1), 163-193. [20.1001.1.2423494.1400.10.1.7.2] (Persian).
- Kwatubana, S., Nhlapo, V.A., & Moteetee, N. (2021). The role of principals in school health promotion in South Africa: a qualitative study. *Health Education*, 122 (3), 304–317. [https://doi.org/10.1108/HE-08-2020-0078]
- Liljenberg, M. (2021). A professional development practice to enhance principals' instructional leadership – enabling and constraining arrangements. *Journal of Professional Capital and Community*, 6 (4), 354-366. [https://doi.org/10.1108/JPC-12-2020-0102]
- Maas, J., Schoch, S., Scholz, U., Rackow, P., Schüler, J., Wegner, M., & Keller, R. (2021). Teachers' perceived time pressure, emotional exhaustion and the role of social support from the school principal. *Social Psychology of Education: An International Journal*, 24 (2), 441–464. [https://doi.org/10.1007/s11218-020-09605-8]
- Mirkamali, S. M. (2014). *Educational Leadership and Management*. Tehran: Yastron Publications.
- Moore, B. (2009), "Emotional intelligence for school administrators: a priority for school reform?", *American Secondary Education*, 37 (3), 20-28. [https://www.proquest.com/docview/195185197]
- Murphy, J., & Louis, K. S. (1999). "Handbook" Editors' Introduction: Notes from the "Handbook.". *Educational Administration Quarterly*, 35 (4), [DOI:10.1177/00131619921968716]
- Najafi, A. (2015). *Case study, the existing model of successful school management in secondary schools in Torbat Jam city*. Master's thesis in Educational Management, Ferdowsi University of Mashhad. (Persian).
- Nurdini, Y., Wulan, A. R., & Diana, S. (2020). Assessment for learning through written feedback to develop 21st-century critical thinking skills on plantae learning. *Journal of Physics: Conference Series*, 1521 (4). [https://doi.org/10.1088/1742-6596/1521/4/ 042019]

- Oladian, M., & Norouzi, A. (2020). The role of information and communication technology in promoting educational management. *News Science (NS)*, 9 (33), 197-214. [https://www.mjourcom.ir/article_117823.html?lang=fa] (Persian).
- Oplatka, I. (2009). The field of educational administration. *Journal of Educational Administration*, 47 (1), 8–35. [[DOI:10.1108/09578230910928061](https://doi.org/10.1108/09578230910928061)]
- Owusu-Agyeman, Y. (2021). Transformational leadership and innovation in higher education: A participative process approach. *International Journal of Leadership in Education*, 24 (5), 694–716. [<https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1623919>]
- Pakdaman, H., Alami, F., & Ghahramani, M. (2020). Study of Educational administration Developments: A Qualitative Study. *Journal of School administration*, 8 (4), 426-450. [<https://www.magiran.com/p2235458>]
- Pollock, K., & Briscoe, P. (2020). School principals' understandings of student difference and diversity and how these understandings influence their work. *International Journal of Educational Management*, 34 (3), 518-534. [<https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2019-0243>]
- Molaei Qolanji, Y. (2020). Examining the challenges and problems of teaching in virtual space during the coronavirus outbreak from the perspective of teachers. *The First National Conference on Applied Research in Education Processes*, Minab, September 15. [<https://civilica.com/doc/1116579>] (Persian).
- Raccanello, D., Brondino, M., Moè, A., Stupnisky, R., & Lichtenfeld, S. (2019). Enjoyment, boredom, anxiety in elementary schools in two domains: Relations with achievement. *The Journal of Experimental Education*, 87 (3), 449-469. [<https://doi.org/10.1080/00220973.2018.1448747>]
- Rahiminejad, V. (2020). A critique of the book English Texts in the Field of Educational Management (Field of Education Sciences). *Critical Research Journal of Humanities Texts and Programs*, 20 (10), 127-150. [[DOI:10.30465/crtls.2020.5877](https://doi.org/10.30465/crtls.2020.5877)] (Persian).
- Reyhani, H. (2023). Identifying the Teaching Challenges in Iran's Education. *Bi-Quarterly Journal of Educational and Scholastic Studies*, 11 (4), 209-232. [[20.1001.1.2423494.1401.11.4.9.7](https://doi.org/10.12423494.1401.11.4.9.7)] (Persian).
- Richardson, J. W., Daniel Watts, J. L., & Sterrett, W. (2021). Challenges of being a digitally savvy principal. *Journal of Educational Administration*, 59 (3), 318-334. [[DOI:10.1108/JEA-10-2020-0215](https://doi.org/10.1108/JEA-10-2020-0215)]
- Sabori Khosroshahi, H. (2010). Education In Globalization Period:Challenges And Needed Strategies To Face on. *Quarterly Journal of Strategic Studies in Public Policy*, 1 (1), 153-196. [https://sspp.iranjournals.ir/article_631.html?lang=en] (Persian).
- Salar, R., Jafarinejad, H., & Jafarinejad, H. (2023). Pathology of learning in the senior undergraduate course in educational management (Case study: one of the military universities). *Learner - based Curriculum and instruction Journal*, 3 (2), 50-65. [<https://www.magiran.com/p2788776>]
- Shabani, S., & Mahmoudi, M. (2020). Virtual Education; Advantages and Limitations; Opportunities and Challenges. *Studies in Psychology and Educational Sciences*, 45 (1), 29-48. [<http://noo.rs/wVXEd>]

- Shirbagi, N. (2020). A critique of the book Educational Management, Theory, Research and Application. *Critical Research Journal of Humanities Texts and Programs*, 10 (86), 245-261. [[10.30465/crtls.2020.5882](https://doi.org/10.30465/crtls.2020.5882)]
- Sirisookslip, S., Ariratana, W., & Ngang, T. K. (2015). The Impact of Leadership Styles of School Administrators on Affecting Teacher Effectiveness. *Social and Behavioral Sciences*, 186 (1), 1031 – 1037. [[DOI:10.1016/j.sbspro.2015.04.022](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.022)]
- Skaalvik, C. (2020). School principal self-efficacy for instructional leadership: relations with engagement, emotional exhaustion and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 23 (2), 479–498. [[DOI: 10.1007/s11218-020-09544-4](https://doi.org/10.1007/s11218-020-09544-4)]
- Skott, P. (2021). Successful health-promoting leadership – A question of synchronization. *Health Education*, 122 (3), 286-303. [<https://doi.org/10.1108/HE-09-2020-0079>]
- Trevisan, O., & Anneke, S. (2023). Probing the quality of preservice teachers' Pedagogical reasoning & action (PR & A) in internships. *Teaching and Teacher Education*, 125 (1), 43-71. [[DOI:10.1016/j.tate.2022.103983](https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103983)]
- Wiles, K. (2013). *Educational Management and Leadership*. Translator: Mohammad Ali Toosi. Tehran: Public Administration Education Center Publications.

