

Research Paper

Presenting a prospective leadership model in the education organization

Heydar Mohammadi¹, Maryam Eslampnah^{2*}, Mohammad Javad Karam Afroz³, Faramarz Malekian⁴

1. PhD student in Educational Management, Educational Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

2. Associate Professor, Department of Educational Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

3. Associate Professor, Department of Educational Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

4. Assistant Professor, Department of Educational Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

Received:

Accepted:

PP:

Use your device to scan and read the article online

DOI:

Keywords:

Leadership, Future-oriented Leadership, Education System.

Abstract

Introduction: today leading the education organization is a unique challenge which requires foresight and effective leadership in this field, with the understanding of this importance, the aim of the research was to present a model of forward-looking leadership in the education organization, based on a qualitative approach.

research methodology: The method of this research is qualitative, based on the data-based method. The participants of the included professors and managers of higher education levels in Kermanshah, who were selected as key informants through the purposeful sampling method of 10 people, the estimation of the desired sample size was done based on theoretical data saturation. Data were collected through semi-structured interviews. The reliability and validity of the data were calculated from the two methods of review by participants and recoding by experts. The data were analyzed by open, central and selective coding.

Findings: the findings showed that the main and core categories in the form The six dimensions of causal conditions including (structural conditions, cultural conditions, organizational processes, individual motivations and personality traits), central phenomenon (strategic management, organization analysis and diagnosis, problem solving, change and innovation management, characteristics, skills and behaviors), background conditions (development of curriculum, redefining values, development of learning communities, focus on organization members), intervening conditions (government support, environmental changes, technology, social communication networks), strategies (reforming the management structure of the education system, Amendment of laws and regulations and foundation and institutionalization of future research) and consequences (improvement of performance, organizational development and consolidation of the role of the education system) were upgraded to higher abstract level.

Conclusion: because of the organizational complexity of the education system, its multiple goals and traditional values, its forward-looking leadership provides the possibility of drawing and planning to reach the desired future, through which it is possible to respond to the new needs of society.

Corresponding author: Maryam Eslampnah

Address: Associate Professor, Department of Educational Management, Kermanshah Branch, Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

Tel: 09123219346

Email: eslampanahmary@gmail.com

Extended Abstract

Introduction:

The education organization is considered as one of the most important organizations for building the desirable future of the countries. This organization should always be on the path of perfection move in line with superior organizations in the forefront of the competitive environment, but maintaining the status quo and focusing on the current processes is strongly emphasized by the managers of the education system, if considering the environmental changes, especially in the field of technology, one of the main issues of the education system and fostering foresight and having leaders who focus on the future. Education organizations should have the necessary capabilities, independence, mobility and flexibility, adaptability to the environment, responsibility, accountability and legitimacy to fulfill their needs and draw a favorable image for the future. Future-oriented leadership is one of the most important points of the education organization in a competitive environment to deal with changes and developments, which is lacking in our education organization, our managers focus on the present and do not have a systematic view on the future of the education system.

Context:

Any social organization to achieve to their goals requires management and leadership. Therefore, needed to leadership and management in all areas of social activity, especially in education.

Goal:

The purpose of the current research is to design a future-oriented leadership model in the education organization

Method:

The foundation's data method was used. The participants of the qualitative part included professors and managers of higher education levels in Kermanshah, who were selected as key informants through the purposeful sampling method of 10 people, the estimation of the desired sample size was done based on theoretical data saturation. Data were collected

through semi-structured interviews. The reliability and validity of the data were calculated from the two methods of review by participants and recoding by experts. The data were analyzed by open, central and selective coding.

Findings:

The findings showed that the main and core categories in the form The six dimensions of causal conditions including (structural conditions, cultural conditions, organizational processes, individual motivations and personality traits), central phenomenon (strategic management, organization analysis and diagnosis, problem solving, change and innovation management, characteristics, skills and behaviors), background conditions (development of curriculum, redefining values, development of learning communities, focus on organization members),intervening conditions (government support, environmental changes, technology,social communication networks), strategies (reforming the management structure of the education system, Amendment of laws and regulations and foundation and institutionalization of future research) and consequences (improvement of performance, organizational development and consolidation of the role of the education system) were upgraded to higher abstract level.

Results:

Because of the increase The significant role of education organizations in the development of countries, the development of education organizations is an important issue, to bring the output of education organizations closer to global standards. The factor that makes this possible is the development of effective leadership in the education organization. because of the organizational complexity of this organization, its multiple goals and traditional values, its forward-looking leadership provides the possibility of drawing and planning to reach the desired future, through which it is possible to respond to the new needs of society.

ارائه الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش

حیدر محمدی^۱، مریم اسلام پناه^۲، محمد جواد کرم افروز^۳، فرامرز ملکیان^۴

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

۴. استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

چکیده

مقدمه و هدف: هدایت سازمان آموزش و پرورش در زمان امروزی یک چالش منحصر به فرد است که نیازمند آینده نگری و رهبری موثر در این زمینه است. با درک این مهم هدف پژوهش ارائه الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش، بر اساس رویکرد کیفی بود.

روش شناسی پژوهش: روش پژوهش حاضر کیفی از نوع روش داده بنیاد می باشد. مشارکت کنندگان شامل اساتید و مدیران سطوح عالی آموزش پرورش در کرمانشاه بودند، که از طریق روش نمونه گیری هدفمند تعداد ۱۰ نفر بعنوان مطلعین کلیدی انتخاب شدند، برآورد حجم نمونه مورد نظر بر مبنای اشباع نظری داده ها انجام شد. داده ها از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته گردآوری شد. اعتبار و روایی داده ها از دو روش بازبینی مشارکت کنندگان و کدگذاری مجدد توسط خبرگان محاسبه گردید. داده ها بوسیله کد گذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند.

یافته ها: یافته ها نشان داد که مقوله های عمده و هسته ای در قالب ابعاد شش گانه شرایط علی از جمله (شرایط ساختاری، شرایط فرهنگی، فرایندهای سازمانی، انگیزه های فردی و ویژگی های شخصیتی)، پدیده محوری (مدیریت استراتژیک، تجزیه و تحلیل و تشخیص سازمان، حل مساله، مدیریت تغییر و نوآوری، ویژگی ها، مهارت ها و رفتارها)، شرایط زمینه ای (توسعه کار تیمی، بازتعریف ارزش ها، توسعه اجتماعات یادگیری، تمرکز بر اعضای سازمان)، شرایط مداخله گر (حمایت دولت، تغییرات محیطی، تکنولوژی، شبکه های ارتباط اجتماعی)، راهبردها (اصلاح ساختار مدیریت نظام آموزش، اصلاح قوانین و آیین نامه ها و بستر سازی و نهادینه سازی آینده پژوهی) و پیامدها (پیشرفت عملکرد، توسعه سازمانی و تحکیم نقش نظام آموزش و پرورش) به سطح انتزاعی بالاتر ارتقاء داده شد.

بحث و نتیجه گیری: به دلیل پیچیدگی سازمانی نظام آموزش و پرورش، اهداف متعدد و ارزش های سستی آن، رهبری آینده نگر امکان ترسیم و برنامه ریزی برای رسیدن به آینده مطلوب را فراهم می کند که بواسطه آن پاسخگویی به نیازهای جدید اجتماع میسر می گردد.

تاریخ دریافت:

تاریخ پذیرش:

شماره صفحات:

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

DOI:

واژه های کلیدی:

رهبری، رهبری آینده نگر، نظام آموزش و پرورش.

استناد: محمدی، حیدر، اسلام پناه، مریم، کرم افروز، محمد جواد و ملکیان، فرامرز، ۱۴۰۳، ارائه الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش، دوماهنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی.

* نویسنده مسئول: مریم اسلام پناه

نشانی: دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

تلفن: ۰۹۱۳۳۱۹۳۴۶

پست الکترونیکی: eslampanahmary@gmail.com

مقدمه

نیروی انسانی متخصص که امروزه به حق سرمایه انسانی خوانده می شود، مانند هر سرمایه ای دیگر، عنصری گرانبهاست که با صرف سرمایه های انسانی، فیزیکی، منابع مالی قابل توجه و با سال ها تلاش و کوشش فراهم می شود (Farhi, Poursaid, & Shabani, 2017). به عبارتی منابع انسانی ثروت واقعی یک سازمان به شمار می روند (McKeown & Bates, 2013). مایر (Mayer, 2008) اعتقاد دارد که نیروی انسانی واجد شرایط و ماهر، عامل با ارزش و سرمایه بی پایان در جهت رشد و توسعه سازمان ها هستند. در مقابل سازمان های آموزشی در جهان به سرعت در حال تغییر امروز، نیازمند رهبران آینده نگر به منظور ترسیم سیمای مطلوب آینده، اشتراک گذاری آزادانه و مداوم ایده ها، باورها، دانش و تجربیات اعضای رهبران خود می باشند (Koyluoglu, Beduk, Duman & Buyukbayraktar, 2015). در نتیجه مدیران و رهبران در سازمان های آموزشی منابع اصلی و عوامل حیاتی ایجاد تغییر، خلاقیت، یادگیری، موفقیت و بهره وری هستند (Howard & Holmes, 2019).

محیط امروزی سازمان ها، مدیران را با چالش های جدیدی روبه رو می سازد و هر روز پویا تر از قبل می شود. همچنین رقابت جهانی و انتظارات جوامع در حال تحول، نیاز مالی مدیریتی جدیدی را مطرح می کند (Rezaian, 2017). این در حالی است که کارکنان نیز به دنبال رهبرانی هستند که بر اساس انگیزش بیرونی، بتوانند محرکی را برای ایجاد هماهنگی و سازگاری بین اهداف آنان و اهداف سازمان پدید آورند. در حقیقت کار رهبری در سازمان هر چند به تنوع و ظرافت نوع انسان ها و روان مشغول در درون سازمان است ولی به تبع اشتراک عقیدتی لازم برای اداره اخلاقی و رفتاری انسان ها، وظیفه ای بسیار والا و فراگیر است (Ardalan, Beheshtirad, & Geh, 2015). با وجود مطالعات زیاد در زمینه رهبری، هنوز این مفهوم به خاطر ماهیت پیچیده اش، مبهم مانده است (Geh, 2014).

رهبری یکی از وظایف ضروری مدیران است، موفقیت سازمان در تحقق اهداف در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک رهبری قرار داد (Fischer, Tian, & Hughes, 2021). از نقطه نظر سازمانی رهبری دارای اهمیت حیاتی است، زیرا رهبری نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه دارد. دلیل دیگر اهمیت رهبری آن است که رهبر کوشش های گروه را در جهت هدفی هدایت می کند، که هدف مورد نظر خود او نیز می باشد (Afjei, 2015). رهبری قلب سازمان ها است. کارکنان به رهبران خوبی نیاز دارند تا که بتوانند آنها را به صورت حرفه ای و شخصی توانمند سازند و از لحاظ عاطفی و روانی آنها را پشتیبانی کنند، تا به اهداف سازمان برسند (Shafai, 2018). رهبری فرایندی متقابل بسیج کردن افراد با ایجاد انگیزه و ارزش، منابع اقتصادی مختلف، سیاست و دیگر منابع در یک زمینه رقابتی و متعارض برای تحقق اهداف مستقل یا متقابل رهبران و پیروان است (Yang, Huang, & Hsu, 2014). هر زمانی که سبک رهبری متناسب با ماهیت سازمان باشد، اهداف، افراد و عملکرد موثر ظاهر می شوند (Northouse, 2018). امروزه رهبران به دلیل جهانی شدن و تنوع، با چالش های بیشتری نسبت به گذشته روبرو هستند. این چالش ها باعث می شود تا سازمان به شیوه ای جهانی فکر و عمل کنند که بهره وری را در محیط کار پرورش دهد، کارکنان را مستقل بار آورد، رضایت شغلی را بهبود بخشد و ارتباطات را برای همگان باز کند (Al-Yousef, 2012; Owens Jr & Valesky, 2014). با دستیابی به این هدف نه تنها ذینفعان احساس می کنند که متعلق به سازمان هستند، بلکه پیروان نیز با پیدا کردن هویت خود در این محیط به طور موثرتری عمل می کنند (Zhang & Guo, 2019).

رهبری فرایندی تعاملی برای تاثیر گذاری بر دیگران برای دستیابی به اهداف سازمانی است (Babainejad, 2014). هر فرایند شامل جهت گیری ها و روش های مختلفی است، زیرا این روش ها می توانند به عنوان یک سری نگرش ها، رفتارها، ویژگی ها، واکنش ها، علایق، ارزش ها و قابلیت های کارکنان در موقعیت های مختلف دیده شوند (Manning, 2012). هیچ یک از سبک های رهبری بهتر از دیگری نیست، اینکه رهبران چگونه می توانند در موقعیت های مختلف به گونه های متفاوت رفتار کنند، سبک رهبری آنها را تعریف می کند (Spears, 2010; Ramsden, 2018). مزیت ایجاد یک محیط سالم فراتر از دستیابی به اهداف است. این محیط محیطی است که در آن یک پیوند اخلاقی، احترام، اعتماد، یکپارچگی و صداقت ایجاد می شود (Sipe & Frick, 2015). تاثیرگذاری بر پیروان یا کارکنان موضوع اصلی است که اثربخشی رهبری را اثبات می کند، زیرا رهبران باید این را بدانند که پیروان آنها تحصیل کرده تر و پیچیده تر و متفاوت تر شده اند و احتمال مطیع بودن آنها کمتر شده است و همچنین کارکنان ترجیح می دهند که بیشتر در امور سازمانی درگیر شوند (Al-Yousef, 2012). از این رو یک رهبر موثر باید قادر به استفاده از عواملی باشد که سطح تاثیر و مشارکت پیروان یا کارکنان در سازمان را بالا ببرد، تا آنها کار خود را با رضایت و هیجان انجام دهند (Dashtahi, Ekrami, Navehebrahim, & Sarmad, 2016). وقتی کارکنان توسط رهبری هدایت می شوند که به رشد آنها اهمیت می دهد، شرایط آنها را درک می کند و به نیازهای آنها گوش می دهد و احساس پذیرش شدن و امنیت را در آنها پرورش می دهد، سازمان ها درگیری و تضاد کمتری را نشان می دهند و کارکنان خلاق و مبتکر می شوند و کمتر سازمان را ترک می کنند (Shafai, 2018).

یکی از رویکردهایی که به تازگی مورد توجه صاحب نظران حوزه مدیریت قرار گرفته رهبری آینده نگر است. است. جدیدترین و موثرترین شیوه رهبری است که با الهام از آینده و چشم انداز سازمان انجام می گیرد و می تواند بهره وری سازمان را افزایش دهد (Nalda, 2021; Bergsten, Haapakangas, & Hallman, 2021; Emeterio, & Arias-Oliva, 2020). بررسی مطالعات حوزه رهبری نشان می دهد که در گذشته پژوهش ها بر شناسایی تأثیرات مثبت رهبر در سازمان و همچنین رفتار مثبت رهبران در حال حاضر تمرکز داشته اند، اما در سال های گذشته این روند با نگاهی جامع تر به بحث رهبری پرداخته است که جنبه آینده نگری در رهبران را مورد تأکید قرار داده است (Williams, 2018). این پژوهش ها بر نقاط مثبت و ویژگی های و رفتارهای رهبران که مبتنی بر آینده می باشد، تمرکز کرده اند (Coban & Sarikaya, 2016). برخی از رهبران درگیر شرایط فعلی هستند، به طوری که محققان استدلال می کنند، این رهبران با رفتارهای خود در تلاش برای حفظ وضعیت موجود می باشند (Jiang, An, Wang, & Zheng, 2021). اما آنچه سازمان ها نیازمند آن می باشند وجود رهبرانی است که در تلاش برای ساختن آینده سازمان باشند، این نوع رهبری دارای طیف وسیعی از پیامدهای مثبت بر اعضای سازمان و کل سازمان هستند. در سطح فردی سطح بالایی رضایت شغلی و تعهد شغلی، خوش رفتاری میان کارکنان، آوای سازمانی و در سطح سازمانی نیز سطح بالای عملکرد، کارایی و اثربخشی، کاهش تعارض سازمانی و انسجام سازمانی را می توان انتظار داشت (Xu, Wang, & Yan, 2021). به این ترتیب رهبری آینده نگر علاوه بر مزایایی که برای کارکنان و همکاران دارد، موفقیت و بقای سازمان را نیز تحت تأثیر قرار می دهد (Shen, Yang, He, Wu, 2019).

سبک و رفتار رهبران آینده نگر، نقش بسیار مهمی در افزایش بهره وری دارد، این گونه از رهبران افرادی هستند که از طریق گفتار، تفکرات و رفتارهایشان در پیروان خود ایجاد ترغیب و انرژی زایی می کنند و به آنها الهام می بخشند، وظیفه کلیدی و اساسی رهبران آینده نگر ایجاد یک چشم انداز جامع و کامل یا یک تصویر از آینده و آنجایی است که سازمان قصد دارد در آینده به آنجا برسد (Nikokar, Akbari, Ahi, & Qiazi, 2019). رهبری آینده نگر به عنوان یک فرایندی تعریف شده است که در آن یک رهبری اعضای گروه را در ایجاد چشم انداز مطلوب آینده برای رسیدن به اهداف گروه و یا سازمانی حمایت می کند. رهبران آینده نگر پیروان خود را در سه حوزه گرایش یادگیری، جو حمایتی یادگیری و حمایت از فرآیند های یادگیری فردی و گروهی در راستای آینده مطلوب هدایت می کنند (Nejati, 2020).

رهبری آینده نگر یک تغییر استراتژیک است، زیرا نه تنها مسیر استراتژیک سازمان را مشخص می کند، بلکه مفهوم «چرا این تغییر ارزش پیگیری دارد» را بیان می کند و الهام بخش کارمندان و مدیران برای پذیرفتن آن است، در نتیجه «علم» و «عمل»، به عنوان یکی از معرفه های ضروری در رهبری آینده نگر می باشد (Ju, Huang & Chen, 2019). عامل اصلی متمایز کننده رهبری آینده نگر در مقایسه با دیگر سبک های رهبری در این شاخصه کلیدی می باشد که رهبری آینده نگر در خلق چشم انداز الهام بخشی در میان اعضای سازمان تلاش می کند که سازمان را از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب هدایت می کند (Dhammika, 2018)، این رهبری تلاش می کند با توسعه اهداف متعالی و قابل دسترس به کدو کاو پیرامون آنچه که باید باشد، بپردازد نه آن چیزی که در حال حاضر وجود دارد (Bergsten et al., 2021)، بر این اساس با ترسیم چشم انداز آینده به شناخت کامل نسبت به ارزش ها، هنجارها و نیازهای اعضای سازمان پرداخته و می کوشد با انعکاس این نیازها و ارزش ها در برنامه ها اثربخشی و کارایی سازمان را تسهیل ببخشد (Amofa, Okronipa, & Boateng, 2016).

مطالعات نشان می دهد که رهبران آینده نگر تأثیر مثبت و معنی داری بر تعهد سازمانی دارند (Dhammika, 2018)، همچنین این رهبران می توانند تحول آفرین باشند و خودکارآمدی اعضای سازمان را افزایش دهند (Carleton, Barling, & Trivisonno, 2018)، این نوع رهبری پیش بینی کننده قوی نظارت در سازمان و نتایج مثبت آن می باشد (Ju et al., 2019). ریتل (Raithel, 2016) در پژوهشی گزارش کرد که رهبری آینده نگر با تمرکز بر آینده متحمل و نزدیک برای سازمان است، چرا که رهبری و آینده متغیرهای مهمی برای عملکرد تیمی و رفتارها هستند که بر عملکرد افراد در درون تیم ها اثر می گذارند و به منظور کاهش اثرات منفی آینده تحمیلی باید ویژگی های خاص رهبری و متغیرهای جمعیتی رو مهم شمرده، بررسی مطالعات صورت گرفته نشان می دهد که می دهد که تاکنون در داخل کشور پژوهشی مدون و جامع در راستای طراحی الگوی رهبری آینده نگر صورت نگرفته است، فقر پژوهشی در حوزه مطالعات مدیریت آموزشی بیشتر به چشم می خورد.

به دلیل افزایش نقش چشمگیر سازمان های آموزش در توسعه کشورها، توسعه سازمان آموزش و پرورش به عنوان یک مسئله مورد توجه می باشد، تا خروجی سازمان های آموزشی را به استانداردهای جهانی نزدیک کند. عاملی که این امر را میسر می سازد، توسعه رهبری اثربخش در سازمان آموزش و پرورش است. آنچه در عمل در نظام آموزش و پرورش شاهد آن هستیم عدم توجه به مولفه های رهبری بویژه رهبری آینده نگر است، رهبران آموزشی به فرصت ها و برنامه های مبتنی بر تحقق آینده مطلوب نیاز دارند تا آنها را برای رهبری

موثر سازمان آموزش و پرورش به کار ببرند که متأسفانه خلاء آن در نظام آموزش و پرورش احساس می شود، شاید بتوان ریشه این مسئله را در نبود الگوی بومی رهبری آینده نگر در نظام آموزش و پرورش دانست، در کنار این مسئله ظهور سازمان های اجتماعی و گسترش روزافزون چنین سازمانی هایی از ویژگی های بارز تمدن بشری است. بدیهی که هر سازمان اجتماعی برای دستیابی به اهداف خود به مدیریت و رهبری نیاز دارد. بنابراین، در همه زمینه های فعالیت اجتماعی به ویژه در آموزش و پرورش به رهبری و مدیریت نیاز است. سازمان آموزش و پرورش از جمله مهمترین سازمان ها برای ساختن آینده مطلوب کشورها قلمداد می شوند. این سازمان باید همواره در راه کمال گام بر دارند و همراه با سازمان های متعالی در خط مقدم محیط رقابتی حرکت کنند، اما نگهداشت وضعیت موجود و تمرکز بر فرایندهای حال مورد تاکید جدی مدیران نظام آموزش و پرورش هست، در صورتی که با توجه به تغییرات محیطی بویژه در عرصه تکنولوژی یکی از مسائل اصلی نظام آموزش و پرورش آینده نگر و وجود رهبرانی است که بر آینده تمرکز دارند. سازمان آموزش و پرورش باید از توانمندی لازم، استقلال، تحرک و انعطاف پذیری، سازگاری با محیط، مسئولیت پذیری، پاسخگویی و مشروعیت برای تحقق نیازهایشان و ترسیم سیمای مطلوب آینده برخوردار باشند. این امر بدون رهبری که چشم اندازی مطلوبی از آینده را ترسیم کند، امکان پذیر نیست. بر این اساس رهبری آینده نگر، کارآمدترین و مقرون به صرفه ترین استراتژی شناخته شده برای سازمان های آموزشی است که می خواهند زنده بمانند و پیشرفت کنند. به عبارت دیگر، رهبری آینده نگر یکی از مهمترین نقاط سازمان آموزش و پرورش در یک محیط رقابتی برای مقابله با تغییرات و تحولات می باشد که خلاء آن در سازمان آموزش و پرورش ما احساس می شود، مدیران ما تمرکز بر حال دارند و نگاهی سیستمی بر آینده نظام آموزش و پرورش ندارند، در فضای نوین جهان امروزی، کشور ما بیش از هر زمان دیگر نیازمند سازمان آموزش و پرورش پویا و متریقی است که آینده نگر را در سطوح مختلف برنامه های خود مد نظر داشته باشد. پرداختن به پژوهش حاضر می تواند دارای اهمیت های فراوانی باشد از جمله رهبری آینده نگر امکان ترسیم و برنامه ریزی برای رسیدن به آینده مطلوب را فراهم می کند که بواسطه آن پاسخگویی به نیازهای جدید اجتماع میسر می گردد. این پژوهش با ارائه الگوی کاربردی در راستای رهبری آینده متناسب با ساختار و زیست بوم سازمان آموزش و پرورش کشور، به سازمان آموزش و پرورش و مدیران آن کمک خواهد کرد که شناخت خوبی از آینده سازمان آموزش و پرورش به دست آورند و با پرورش رهبری آینده نگر در راستای خلق ارزش برای سازمان آموزش و پرورش و در نهایت جامعه در تلاش باشند. این پژوهش با توجه به شناسایی مؤلفه های رهبری آینده در سازمان آموزش و پرورش، می تواند زمینه تعامل مثبت و همسو بین سازمان آموزش و پرورش و جامعه را فراهم آورد که این مهم شرایطی را ایجاد خواهد آورد که در نظام آموزش و پرورش زمینه توسعه و پیشرفت در تمامی عرصه ها فراهم شود. بر اساس آنچه که مطرح شد هدف پژوهش حاضر پاسخگویی به این سوال می باشد که مدل رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش دارای چه مولفه هایی می باشد؟

سوال های پژوهش

۱. پدیده محوری الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام است؟
۲. شرایط علی الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام است؟
۳. شرایط زمینه ای الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام است؟
۴. شرایط مداخله گر الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام است؟
۵. راهبردهای مولفه های الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام است؟
۶. پیامدهای مولفه های الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام است؟

روش شناسی پژوهش

با توجه به اینکه این پژوهش تلاش دارد تا با واکاوی مسئله از دیدگاه های مختلف و بررسی تجربیات صاحب نظران، بررسی ژرفی از رهبری آینده نگر در نظام آموزش و پرورش داشته و الگوی مناسبی ارائه کند، از روش داده بنیاد استفاده شد. مشارکت کنندگان اساتید و مدیران سطوح عالی آموزش پرورش در کرمانشاه می باشند که در حوزه مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت و رهبری سازمانی، مدیریت آموزشی در تخصص و تجربه دارند، که در حوزه رهبری آینده نگر، تخصص آکادمیک، مطالعه تجربی، چاپ کتاب و مقاله داشته اند، برای انتخاب افراد نمونه از روش نمونه گیری هدفمند از نوع نظری استفاده شده است، اطلاعات را درباره رهبری آینده نگر داشته اند. در این راستا با ۱۰ صاحب نظر مصاحبه به عمل آمد.

جدول ۱. مشخصات مشارکت کنندگان در مصاحبه

ردیف	محل خدمت	رشته تحصیلی	جنسیت
			مرد زن
۱	اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه	تکنولوژی آموزشی	*
۲	اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه	مدیریت آموزشی	*
۳	اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه	مدیریت آموزشی	*
۴	اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه	برنامه ریزی درسی	*
۵	اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه	علوم اجتماعی	*
۶	اداره کل آموزش و پرورش استان کرمانشاه	مدیریت تحول	*
۷	دانشگاه رازی	مدیریت آموزشی	*
۸	دانشگاه رازی	مدیریت کارآفرینی	*
۹	دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه	مدیریت آموزشی	*
۱۰	دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه	مدیریت تحول	*

برای برآورد حجم نمونه در بخش کیفی بر مبنای قانون اشباع نظری داده ها انجام شد. بدین معنی که نمونه‌گیری تا زمانی ادامه پیدا کرد که همچنان بتوان مؤلفه‌ها و مقوله‌های جدیدی را از دیدگاه‌های افراد مشارکت کننده استخراج کرد و به محض تکرار شدن مقوله‌ها توسط مشارکت کننده‌های بعدی، فرایند نمونه‌گیری و گردآوری داده‌ها متوقف شد. شایان ذکر است اشباع نظری مقوله‌ها در مصاحبه ۹ برای پژوهشگر به دست آمد؛ اما پژوهشگر پس از آن ۱ مصاحبه تکمیلی با مشارکت کنندگان نیز انجام داد، فرایند مصاحبه ضبط و یادداشت برداری شد و سپس بازنویسی شد، تمامی مشارکت کنندگان از قبل و به وسیله پست الکترونیک یا مراجعه حضوری در جریان هدف و سوالات مصاحبه قرار گرفته و پس از پیگیری تلفنی و اعلام موافقت افراد و تعیین زمان و مکان ملاقات، مصاحبه برگزار شد. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. در این راستا تلاش شد با ارایه سوالات کلی و باز در خصوص موضوع پژوهش مصاحبه شونده بدون هیچ محدودیتی، نظرات خود را تشریح نماید، در جلسه مصاحبه سوالات زیر مطرح شد:

۱. ابعاد و مولفه‌های رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام‌ها هستند؟
۲. عوامل موثر بر رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام‌ها هستند؟
۳. شرایط زمینه‌ای موثر بر رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام‌ها هستند؟
۴. شرایط مداخله‌گر موثر بر الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام‌ها هستند؟
۵. راهبردهای موثر بر رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام‌ها هستند؟
۶. پیامدهای رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام‌ها هستند؟

برای انجام مصاحبه مراحل زیر طی شد:

۱. در حدود یک هفته قبل از روز مصاحبه، خلاصه از مساله و اهمیت پژوهش، اهداف، سوالات و مطالعات صورت گرفته در راستای پژوهش برای مصاحبه شونده گان ارسال شد.
۲. در ابتدا مصاحبه، تلاش شد که مبحث رهبری آینده نگر و خلاصه از کلیت پژوهش برای نصابیه شونده‌گان تشریح و در ادامه تقاضا شد که دیدگاه‌های خود را در خصوص سوالات مصاحبه بیان نمایند، هر مصاحبه به صورت تقریبی ۷۵ دقیقه به طول انجامید.
۳. به منظور جمع‌آوری داده‌های حاصل از مصاحبه، ابتدا فرم مصاحبه طراحی شد. برای ثبت دیدگاه‌های افراد از ضبط صدا و یادداشت برداری انجام شد. لازم است ذکر شود که چند تن از مشارکت کنندگان اجازه ضبط صدا را به پژوهشگر ندادند و یادداشت برداری شد.
۴. بعد از گردآوری داده‌های به دست آمده، مصاحبه‌ها به دست نوشته‌های متنی تبدیل شدند، و استخراج و تحلیل داده‌های شروع شد.

در پژوهش حاضر از سه روش زیر برای روایی داده‌های پژوهش استفاده شد.

۱. بازخورد مشارکت‌کننده؛ به فرایندی گفته می‌شود که پژوهشگر از مشارکت کنندگان پژوهش درخواست می‌کند که صحت یافته‌های پژوهش و یا برداشت‌های پژوهشگر از گفته‌های آنها را ارزیابی کنند. در مطالعه حاضر از دو طریق این مهم حاصل شد، در ابتدا در طول فرایند مصاحبه برداشت‌هایی که نصابیه کننده از نظرات و دیدگاه‌های جامعه اطلاعاتی برداشت کرده بود، به آنها بازخورد داده شد، تا به طور مشخص نشان داده شود که آیا دریافت اطلاعات، با نظرات‌ها و گفته‌های مصاحبه شونده‌گان تطابق دارد؟ در ادامه تجزیه و تحلیل صورت گرفته و فرایند رسیدن به مدل پژوهش به صورت تصادفی به ۴ نفر از

مصاحبه شوندگان ارایه شد و از آنها درخواست شد تا به بررسی نتایج بپردازند که رد نهایت آنها یافته های کلی پژوهش را مورد تایید قرار دادند.

۲. تکنیک زاویه بندی کریستینسن: از این شیوه برای بررسی کیفیت و اعتبار یافته های پژوهش استفاده شد. در این خصوص تلاش شد با اشتغال مستمر و مداوم ذهنی با داده ها، توسعه و عمق بخشی به اطلاعات محقق شود. برای رسیدن به این مهم پس از کد گذاری داده ها به وسیله محقق، از دو تحلیل گر تقاضا شد که مقداری از مصاحبه ها را مجدد کد گذاری کنند تا اعتبار، دقت و درستی کدگذاری و مقوله های استخراج شده را ارزیابی کنند و نتایج حاصل مطابقت داشت با کد گذاری که در مراحل قبلی صورت گرفته بود.

۳. ناظران بیرونی: در این شیوه محقق از متخصصانی که خارج از پژوهش بوده درخواست کرد که نقطه ضعف ها و قوت مطالعه حاضر را مورد بررسی قرار دهند و با استناد به بازخوردهای داده شده، محقق اقدامات اصلاحی را برای رفع کاستی ها و ارتقای کیفی پژوهش انجام داد. در این مطالعه به صورت مستمر راهنمایی اساتید راهنما و مشاور در طول فرایند تحقیق اخذ شد، همچنین از دیدگاه های متخصصان برای ارتقای پژوهش استفاده شد. به نحوی که در هر مرحله از پژوهش و بر مبنای بازخوردهای دریافتی، اصلاحات به منظور رفع نواقص اعمال شد.

برای بررسی پایایی نیز از یادداشت برداری کامل و دقیق در حین مصاحبه، استفاده از رکورد صدا با کیفیت برای ضبط دقیق مصاحبه ها و تجزیه و تحلیل داده ها به کمک افراد ناشناس به نحوی که نظرات نویسندگان مقاله موثر در تجزیه و تحلیل داده ها نباشد، انجام شد. به منظور تحلیل داده های به دست آمده از بخش اول پژوهش (داده های مربوط به مصاحبه با متخصصان حوزه رهبری) از طریق فرایند کدگذاری مبتنی بر طرح نظام دار داده بنیاد به منظور طراحی الگوی رهبری آینده نگر استفاده شد. به طور مشخص در مرحله کد گذاری باز متن مصاحبه ها یا یادداشت ها چندین بار خوانده شد و جملات اصلی آن استخراج و به صورت کدهایی ثبت شد و سپس کدهای مشابه در دسته هایی قرار داده شدند، در ادامه در کدگذاری محوری، طبقات به طبقات فرعی خود ربط داده شدند تا تبیین های دقیق تر و کامل تری درباره پدیده ارائه گردد، همچنین در این مرحله دسته های اولیه در کدگذاری باز تشکیل شده اند با هم مقایسه و آن هایی که با هم شباهت داشتند، حول محور مشترکی قرار گرفتند، و در مرحله کدگذاری انتخابی فرایند یک پارچه سازی و پالایش مقوله ها صورت گرفت، به این ترتیب که پژوهشگر با ایجاد یک آهنگ و چیدمان خاص در بین مقوله ها، آن ها را برای ارائه و شکل دهی یک تئوری تنظیم کرد، در ابتدا ضمن یکپارچه سازی و خالص نمودن طبقات، در مورد انتخاب مقوله مرکزی تصمیم گیری شد و سپس به مقوله اصلی ربط داده شد. طی این فرایند تعداد ۱۲۲ کد باز (مفاهیم)، ۲۳ کد محوری (ابعاد و مولفه ها) و ۶ کد انتخابی (مقوله های اصلی) استخراج و ویژگی های آنها شناسایی شد.

یافته ها

تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش بر اساس دستور العمل استراس و کوربین (Strauss & Corbin, 2014) انجام گرفت، این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است، در نهایت نظریه (مدل کیفی) پژوهش بیان شده است.

سوال اول: پدیده محوری الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام است؟

بر اساس نظرات مشارکت کنندگان از میان مقوله های استخراج شده، مقوله «**ترسیم سیمای آینده**» به عنوان پدیده محوری مدل رهبری آینده نگر مورد تایید قرار گرفت و در محور مدل جای گرفت، به این استدلال که کلید واژه ترسیم سیمای آینده در میان صحبت های مصاحبه شوندگان به وضوح تکرار می شد. به عبارت دیگر بیشتر جامع اطلاعاتی اشاره داشته اند که نظام آموزش و پرورش نیازمند رهبرانی است که بتوانند سیمای آینده آموزش و پرورش را ترسیم نمایند. بر این اساس کلیدواژه ترسیم سیمای آینده در مرکز مدل رهبری آینده نگر قرار گرفت و دیگر مقوله ها را به آن مرتبط کرد. این مقوله به صورت انتزاعی و در عین حال از جامعیت قابل قبولی نیز برخوردار می باشد. پدیده محوری از پنج مقوله «**مدیریت استراتژیک**»، «**مدیریت تغییر و نوآوری**»، «**تجزیه و تحلیل و تشخیص سازمان**»، «**حل مساله**» و «**ویژگی ها و مهارت ها و رفتارها**» تشکیل شده است. در واقع بنیاد استقرار رهبری آینده نگر در آموزش و پرورش حول مؤلفه های فوق می چرخد.

مدیریت استراتژیک: یک تجزیه و تحلیل در خصوص مسائل مهم سازمان می باشد و توسط رهبران ارشد سازمان، به منظور کنترل منابع در محیط های خارج از سازمان گفته می شود. این فرایند شامل مشخص کردن مأموریت، چشم انداز، دارایی های سازمان و توسعه برنامه ها و سیاست های سازمان است و سطوح مختلف مدیریت سازمان را در تعیین اهداف، هدایت و راهنمایی می کند. شناسایی و پاسخگویی به موج تغییرات، فرصت های جدید و تهدیدات در حال ظهور را تسهیل می کند و منطق مدیریت را در ارزیابی نیاز به سرمایه و نیروی کار تقویت می سازد. مدیران آموزش و پرورش هر زمان بتوانند یک چشم انداز جامع و کامل یا یک تصویر از آنجایی که سازمان قصد دارد برود، را ایجاد نمایند با ارائه چشم انداز، موجب برانگیختگی و ترغیب افراد در جهت تحقق آن شوند، قادر خواهد بود تا نظام آموزش و پرورش را به

بالاترین سطوح عملکرد، تأثیرگذاری و کارایی برساند که در این راستا باید اقدام به داشتن یک چشم‌انداز نسبت به اهداف این نظام آموزشی، آمادگی برای آینده و شناخت کامل آینده و داشتن تفکرات استراتژیک نسبت مسائل موجود، و... با توجه به شاخص‌های مطرح شد در جدول در این زمینه نمایند.

مدیریت تغییر و نوآوری: فرایند نوسازی مستمر جهت‌گیری‌ها، ساختار و قابلیت‌های نظام آموزش و پرورش برای برآورده ساختن نیازهای متغیر ذی نفعان داخلی و خارجی را توصیف می‌کند و عوامل تسهیل‌کننده، را برای سازمان‌ها در فعالیتهای آنها برای تغییر فراهم می‌کند. مدیریت نظام آموزش و پرورش باید در محیط نظام آموزشی نسبت به تغییرات سریع واکنش دهد تا بتواند چشم‌انداز را در آینده قابل حصول سازد. برای اینکه این رهبران عامل تغییر خوبی باشد، باید بتواند تحولات جهان بیرون را پیش‌بینی کند، کاربردهای آن‌ها را در نظام آموزش و پرورش مورد ارزیابی قرار دهند و محیطی ایجاد کنند که افراد را در فرایند تغییر وارد و آن‌ها را تشویق کنند که فرض‌ها و روش‌های پیشین را تغییر دهند و در جهت رشد و تعالی حرکت کنند. در خصوص مدیریت تغییر و نوآوری باید رهبران حساسیت محیطی (توجه به محیط پیرامون و بیرون از نظام آموزش و پرورش، شناخت کافی از نظام آموزش و پرورش، شناخت کافی و بصیرت نسبت به اطراف خود، و...)، مدیریت تغییر (ریسک‌پذیری، قدرت تغییر، مدیریت تغییر شرایط و وضعیت موجود، شناخت تمام زوایای نظام آموزش و پرورش، شناخت نیازهای اعضای سازمان، سازگاری با تغییر، پذیرفتن ایده‌های جدید، و...)، مدیریت کارآفرینی (فرصت‌سازی و خلق یک فرصت تازه، تشویق اعضای سازمان به کارآفرینی، تبادل نظر با کارکنان، نگاه جدید و بکر به فرصت‌ها، رفتار نوآورانه، و ...) را مدنظر داشته باشند.

تجزیه و تحلیل و تشخیص سازمان: بیانگر تلاش در جهت ارزیابی سازمان، برنامه‌ها و استراتژی‌هایی که منجر به عملکرد بهتر سازمان می‌شود. تشخیص دادن موقعیت نظام آموزش و پرورش توسط یک رهبر آموزشی یک فعالیت بسیار اساسی و زیربنایی است برای ارزیابی نظام آموزش و پرورش می‌باشد؛ یعنی این رهبران نیازمند این هستند که بدانند نظام آموزش و پرورش پیشتر چه وضعیتی داشته، در چه حیطه‌هایی شکست خورده و یا نیاز به تغییر دارد تا استراتژی‌های مناسب با ویژگی‌های خاص نظام آموزش و پرورش و نیازهای آن را ایجاد کنند. آن‌ها باید بتوانند معایب و ضعف‌های نظام آموزش و پرورش را به‌خوبی تشخیص دهند و علت آن‌ها را شناسایی کنند و در جهت اصلاح امور، فعالیت‌ها و استانداردهای عملکرد را با توجه به مأموریت نظام آموزش و پرورش، مشخص کنند. تشخیص دارای شاخص‌های (ساختار و فرایندهای سازمانی: شناخت سازمان و ساختار سازمانی، پیشرفت و ترفیع اعضای سازمان بویژه معلمان دانشی و نوآور، شناخت فرایندهای سازمانی و کارکنان، تجزیه و تحلیل و کنترل در موقعیت‌های تعارض، و ...) و (استراتژی سازمانی: تصمیم‌گیری گروهی، شناخت موقعیت‌های بحرانی سازمان، احترام قائل بودن برای خود و دیگران، و ...) می‌باشد.

حل مسئله: بر اساس نتایج این پژوهش مفهوم حل مسئله با شاخص‌های مهارت حل مسئله و خلاقیت و زیر مجموعه‌هایشان سنجیده می‌شود. مسئله، به تفاوت یا فاصله بین وضعیت موجود به وضعیت مطلوب می‌گویند و حل مسئله، فرایند شناسایی مسئله، یافتن راه‌ها، انتخاب بهترین راه‌حل و اجرا و ارزیابی آن راه‌حل است. مسائل امروز نظام آموزش و پرورش با راه‌حل‌های دیروز حل شدنی نیست و شرایط محیطی به حدی پیچیده و پویا و نامطمئن شده است که نظام آموزش و پرورش دیگر نمی‌تواند بدون خلاقیت و بررسی راه‌های متفاوت به حل مسائل برآیند. رهبران نظام آموزش و پرورش باید با شناخت سازمان و محیط، ایجاد و طرح پیشنهادی ممکن، ارزیابی گزینه‌ها موجود و تعیین انتخاب بهترین راه‌حل و مطرح نمودن آن زمینه را برای حل مسئله و تصمیم‌گیری فراهم کنند.

ویژگی‌ها، مهارت‌ها و رفتارها: رهبران آینده نگر در راستای هدایت نظام آموزش و پرورش، باید دارای مجموعه‌ای از رفتارها، ویژگی‌ها و مهارت‌هایی بر پایه اصول و مبانی علمی باشند که در افزایش کارایی، اثربخشی و درنهایت بهره‌وری نظام آموزش و پرورش موثر واقع شود. الگوی رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی در کارکنان و افزایش میزان رضایت آنان از شغل و حرفه خود می‌شود. رمز پیروزی نظام آموزش و پرورش برتر برخورداری از رهبران متحول و توانمندساز و استراتژیک می‌دانند، رهبرانی که توان تغییر و تحول و توانمند کردن و ایجاد احساس عاطفی برای کارکنان و ترسیم چشم‌اندازی یکتا خلق استراتژی اثربخش برای رسیدن به آن را دارند.

جدول ۲. مقوله‌ها، مؤلفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه پدیده محوری

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
پدیده محوری (ترسیم سیما آینده)	مدیریت استراتژیک	شفاف‌سازی در مورد اهداف و مقاصد نظام آموزش و پرورش؛ ارائه و حمایت از چشم‌انداز به کارکنان توسط مدیر و ساده-سازی اهداف؛ فن‌بیان داشتن؛ خودارزیابی مدیران در رسیدن به اهداف نظام آموزش و پرورش؛ برخوردار از شناخت و آگاهی و شناخت کامل آینده هدف‌ها و ارزش‌های ؛ در میان گذاشتن اهداف و ایده‌ها با کارکنان و توجه به دیدگاه‌ها و جوانب مختلف؛ داشتن تفکرات استراتژیک و سیستماتیک نسبت مسائل موجود
	مدیریت تغییر و نوآوری	توجه به محیط پیرامون و بیرون از نظام آموزش و پرورش؛ حساس بودن و شناخت کافی و بصیرت نسبت به اطراف خود؛ شناخت نیازهای، فرصت‌ها و تهدیدهای نظام آموزش و پرورش و نیازهای کارمندان؛ ریسک‌پذیری و قدرت مدیریت تغییر؛ بهره‌برداری و توسعه استعدادها در سازمان؛ پذیرفتن ایده‌ها و فناوری‌های؛ داشتن نگاه کارآفرین به فعالیت‌های نظام آموزش و پرورش
	تجزیه و تحلیل و تشخیص سازمان	توجه مدیران به مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و توسعه کار تیمی؛ پیشرفت و ترفیع کارکنان دانشی و نوآور و احترام به افراد توأم با شناخت؛ خوب گوش کردن و احترام قائل بودن برای خود و دیگران
	حل مساله	بررسی پیامدهای راه‌های مختلف و پیدا کردن راهی موثر برای حل مسئله؛ گذاشتن جلسات با افراد کارآمد خلاق؛ تولید فکر جدید بر اساس افکار دیگران؛ شناخت و آگاهی بالا نسبت به اهداف نظام آموزش و پرورش
	ویژگی‌ها و مهارت‌ها و رفتارها	ایجاد و ارتقای انگیزه در کارمندان؛ تقویت اصول رفتاری اخلاقی در بین کارکنان؛ خوش‌بین بودن؛ تفویض اختیار و ارائه پاداش؛ بازخورد گرفتن از کار؛ انعطاف‌پذیری در رفتار

سوال دوم: شرایط علی الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام است؟

بر مبنای نظرات مشارکت کنندگان، شرایط علی تأثیر گذار بر پدیده محوری رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش شامل مقوله های «شرایط ساختاری»، «شرایط فرهنگی» و «فرایندهای سازمانی»، «انگیزه های فردی»، «ویژگی های شخصیتی» می باشد.

شرایط ساختاری: شرایط ساختاری نظام آموزش و پرورش که بر رهبری آینده نگر موثر می باشد با ایجاد فرصت های رشد در پستهای مدیریتی و توسعه نوآوری و خلاقیت در سطوح سازمان مشخص می شود، در این بین تخصص گرایی و برگزاری کارگاه های آموزشی به منظور توسعه آموزش های سازمانی می تواند انعطاف پذیری در سلسله مراتب سازمانی را به همراه داشته باشد، توسعه شبکه های اجتماعی و ارتباطی نیز از جمله عوامل موثر بر رهبری آینده نگر در نظام آموزش می باشد که می تواند زمینه اشتراک دانش و تجارب را فراهم آورد، ارتباط رشته تحصیلی با پست های مدیریتی و به رسمیت شناختن مدیریت استعداد زمینه ارتقای نهادینه سازی نظام جامع ارتقای سازمانی فراهم می آورد. باید عنوان کرد شناسایی وضعیت کنونی مدیران نسبت به توانمند و دانش سازمانی می تواند در ترسیم شرایط ایده آل نیروی منابع انسانی و مدیریت سرمایه فکری موثر باشد، در نهایت تمرکز زدایی در ساختار کلی نظام آموزش و پرورش عامل کلیدی موثر بر این مهم می باشد و با بهره گیری از مدیریت مبتنی بر وب می توان زمینه توسعه شبکه فناوری اطلاعات و ارتباطات که از پیش نیازهای اساسی رهبری آینده نگر هست را فراهم آورد.

شرایط فرهنگی: شرایط فرهنگی موثر بر رهبری آینده نگر در نظام آموزش و پرورش تأکید به باور مدیران به آینده نگری دارد که می تواند تضمین کننده تعهد عملکردی مدیران در جذب، نگهداشت و ارتقای منابع انسانی باشد، در این راستا شایسته سالاری در سازمان و عدم تبعیض بین اعضای سازمان می تواند زمینه پذیرش تضاد بین گروه های سازمانی را فراهم آورد، از جمله عوامل موثر در این بعد ارزیابی مستمر به منظور ارتقای بهره وری نیروی انسانی می باشد که با آینده نگری و فرصت جویی و طلب مشورت از متخصصان مدیریت و رهبری می تواند زمینه ترسیم سیما آینده نظام آموزش و پرورش را برای مدیران و رهبران سازمانی فراهم آورد، باید عنوان برای آینده نگری ثبات و امنیت شغلی مدیران نکته کلیدی است، آینده محتمل و غیر قابل پیش بینی دقیق است و این مهم نیازمند زمان مناسب برای شناسایی فرصت ها و تهدیدها است، در کنار این مهم توسعه فرهنگ حمایت گرایانه و جو مطلوب سازمانی و استقبال از تغییر و عدم اطمینان به همراه ایجاد فضای شغلی مناسب برای نخبگان می تواند بر رهبری آینده نگر موثر باشد.

فرایندهای سازمانی: سطح بندی استعداد های موجود در سازمان؛ به کارگیری مدیران با مهارت و تخصص بالا؛ ارزیابی و پایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی؛ توسعه کار تیمی بین اعضای سازمان؛ استقلال مدیریت؛ مدیریت اطلاعات و ارتباطات؛ توانمندسازی روانشناختی مدیران؛ توزیع هماهنگ نخبگان در سطوح سازمانی؛ بهره گیری از نظام انتقادات و پیشنهادات؛ اصلاح نحوه گزینش افراد در پست های سازمانی متناسب با اصول علمی؛ شکل گیری دیدگاه نوین در مدیریت سازمان در ذهن مدیران؛ سرعت بخشیدن به توسعه استعدادهای سازمانی؛ جابک سازی سازمانی؛ تصمیم گیری مشارکتی

انگیزه های فردی: رهبری آینده نگر برای شکل گیری و توسعه به انگیزه قوی فردی برای رهبر شدن نیاز دارد، در این راستا وجود هدف های عالی شخصی برای رشد خود و خودمدیریتی و وجود نیروی انگیزه بخش موفقیت طلبی در امورات فردی و سازمانی به انضمام بسترهای محرکی کاری می تواند بر رهبری آینده نگر تأثیر بسزایی داشته باشد.

ویژگی های شخصیتی: این شاخصه ها در برگرفته موفقیت طلبی، ریسک پذیری، اراده و عزم راسخ، خودمدیریتی و کنترل درونی، عزت نفس و اعتماد به نفس، مستقل بودن، احساس خودکارآمدی لازمه شروع رهبری آینده نگر می باشد.

جدول ۳. مقوله ها، مؤلفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط علی

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
شرایط علی	شرایط فرهنگی	باور مدیران به آینده نگری؛ تعهد عملکردی مدیران در جذب، نگهداشت و ارتقای منابع انسانی؛ شایسته سالاری در سازمان و عدم تبعیض بین اعضای سازمان؛ پذیرش تضاد بین گروه های سازمانی؛ ارزیابی مستمر به منظور ارتقای بهره وری نیروی انسانی؛ طلب مشورت از متخصصان مدیریت و رهبری؛ توسعه فرهنگ حمایت گرایانه و جو مطلوب سازمانی
	شرایط ساختاری	ایجاد فرصت های رشد در پستهای مدیریتی؛ توسعه نوآوری و خلاقیت در سطوح سازمان؛ کارگاه های آموزشی به منظور توسعه آموزش های سازمانی؛ انعطاف پذیری در سلسله مراتب سازمانی؛ توسعه شبکه های اجتماعی و ارتباطی؛ ترسیم شرایط ایده آل نیروی منابع انسانی؛ تمرکز زدایی در ساختار کلی نظام آموزش و پرورش
	فرایندهای سازمانی	به کارگیری مدیران با مهارت و تخصص بالا؛ ارزیابی و پایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی و بهره گیری از نظام انتقادات و پیشنهادات؛ مدیریت اطلاعات و ارتباطات؛ توزیع هماهنگ نخبگان در سطوح سازمانی؛ اصلاح نحوه گزینش افراد در پست های سازمانی متناسب با اصول علمی؛ شکل گیری دیدگاه نوین در مدیریت سازمان در ذهن مدیران؛ سرعت بخشیدن به توسعه استعدادهای سازمانی
	انگیزه های فردی	وجود اهداف متعالی فردی برای توسعه سازمانی؛ وجود انگیزه موفقیت در فعالیت های سازمانی؛ وجود تحرکات و انگیزه های کاری بر رشد فردی
	ویژگی های شخصیتی	موفقیت طلبی و احساس توانمندی؛ خطر پذیری و ریسک پذیری؛ اراده و عزم جدی؛ مرکز کنترل درونی و اعتماد به نفس؛ استقلال طلبی

سوال سوم: شرایط زمینه‌ای الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام است؟

بر اساس نظرات مشارکت کنندگان، شرایط زمینه‌ای اثر گذار بر الگوی رهبری آینده نگر شامل مقوله‌های «توسعه کار تیمی»، «بازتعریف ارزش‌ها»، «توسعه اجتماعات یادگیری»، «تمرکز بر اعضای سازمان» می‌باشد.

توسعه کار تیمی: در این خصوص با توسعه تیم پذیری و فعالیت‌های گروهی و تقویت فرهنگ انجام کارهای به صورت تیمی می‌توان اقدامات مؤثری را صورت داد، انعطاف پذیری در فرهنگ حاکم بر ساختار سازمانی نظام آموزش پرورش در سطح کلان و ساختار مدارس در سطح خرد به ضرورت محسوب می‌شود تا بتوان به ترسیم سیمای آینده پرداخت، می‌توان بیان داشت توسعه کار تیمی در ساختار سازمانی نظام آموزش و پرورش با توسعه تصمیم‌گیری مشارکتی به ویژه با حضور معلمان محقق می‌شود، در کنار این مهم همکاری همه جانبه بین واحدهای مختلف سازمانی، توسعه جلسات بارش مغزی و برگزاری رویدادهای خلاقانه و نوآورانه در راستای گفت‌وگوهای آینده نگر می‌تواند فعالیت‌های مؤثری در این خصوص باشد.

بازتعریف ارزش‌ها: رهبری آینده نگر برای ظهور و تحقق وابسته به تغییر و تحول بنیادی در ارزش‌ها و هنجاری کلیدی بر ساختار سازمانی نظام آموزشی است، این مسئله با تعریف مجدد و توسعه ارزش‌های جدید و تزریق آنها به محیط حاکم سازمانی و تصویر یک جهان بینی ایده آل با تکیه بر آینده نگر در میان اعضای سازمان تحقق پیدا می‌کند، نظام آموزش و پرورش نیازمند توسعه الگوهای آینده نگر همسو با زیست بوم نظام آموزش و پرورش و بازتعریف هنجارهای رفتاری با تأکید بر آینده نگر است.

توسعه اجتماعات یادگیری: رهبری آینده نگر در نیازمند توسعه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای، در این راستا با بسترسازی شرایطی به منظور الگوبرداری از رهبران آینده نگر در سایر سازمان‌ها، برگزاری میز آینده پژوهی در خصوص تبادل دیدگاه‌های مختلف زمینه مناسبی برای برقراری ارتباط بین مدیران ایجاد شود، تا بتوان تجارب و دانش سازمانی انتقال به ساختار نظام آموزش و پرورش انتقال یابد، همچنین ارتباط فعال نظام آموزش و پرورش با اساتید دانشگاهی، ایجاد ارتباط بین اعضای سازمان و ذی‌نفعان نظام آموزش و پرورش، تبادل دانش و تخصص با محیط‌های بین‌المللی، توسعه مراکز تحقیقاتی زایشی زمینه ساز شکل‌گیری اجتماع یادگیری و در نهایت رهبری آینده نگر می‌شود.

تمرکز بر اعضای سازمان: اعضای سازمان بویژه معلمان به عنوان کلیدی‌ترین سرمایه انسانی در نظام آموزش و پرورش می‌تواند نقش مؤثری برای توسعه رهبری آینده نگر داشته باشند، در نتیجه ضرورت تمرکز بر این سرمایه کاملاً احساس می‌شود، در این راستا با برگزاری دوره‌های آموزش رهبری برای اعضای سازمان و حمایت از طرح و ایده‌های نوآورانه آنان می‌توان گام‌های مؤثری برداشت، در کنار این مهم با توسعه روحیه خلاقیت و نوآوری در اعضای سازمان و فراهم سازی فرصت تعامل آنها با شبکه‌های دانش زمینه شناخت آینده نظام آموزش و پرورش ایجاد می‌شود.

جدول ۴. مقوله‌ها، مؤلفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط زمینه‌ای

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
شرایط زمینه‌ای	توسعه کار تیمی	انعطاف پذیری در فرهنگ حاکم بر نظام آموزش و پرورش؛ توسعه فرهنگ کار تیمی و کار گروهی؛ فراهم شدن زمینه حضور مدیران نظام آموزش و پرورش در مجامع علمی؛ مشارکت و همکاری فعال بین واحد مختلف سازمانی؛ برگزاری رویدادهای نوآورانه و ایجاد گفت‌وگوهای آینده پژوهی
	بازتعریف ارزش‌ها	تعریف و تزریق ارزش‌های جدید به محیط آموزشی؛ ارائه یک جهان بینی مشترک با رویکرد آینده نگر؛ تعریف هنجارهای رفتاری در راستای آینده نگر؛ توسعه الگوهای آینده نگر
	توسعه اجتماعات یادگیری	فراهم سازی فرصت برای الگو برداری از رهبران موفق در حوزه آینده نگر؛ طراحی و اجرای پانل‌های تخصصی در راستای آینده پژوهی به منظور تبادل نظرات؛ ارتباط فعال با اساتید دانشگاهی و ایجاد ارتباط بین اعضای سازمان و ذی‌نفعان نظام آموزش و پرورش؛ تبادل دانش و تخصص با محیط‌های بین‌المللی؛ برگزاری کلاس‌های بارش فکری
	تمرکز بر اعضای سازمان	برگزاری دوره‌های آموزش آینده نگر برای اعضای هیات علمی؛ حمایت از طرح و ایده‌های نوآورانه اعضای سازمان؛ توسعه روحیه خلاقیت و نوآوری در اعضای سازمان؛ فراهم سازی فرصت تعامل اعضای سازمان با شبکه‌های دانش

سوال چهارم: شرایط مداخله‌گر الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام است؟

بر مبنای نظرات مشارکت کنندگان، شرایط مداخله‌گر بر الگوی رهبری آینده نگر شامل مقوله‌های «حمایت دولت»، «تغییرات محیطی»، «تکنولوژی»، «شبکه‌های ارتباط اجتماعی» می‌باشد.

حمایت دولت: نظام آموزش و پرورش برای توسعه آینده نگر نیازمند حمایت از طرف سازمان‌های مختلف بویژه دولت می‌باشد، حمایت مالی دولت و سازمان‌های مرتبط از ایده‌های نوآورانه مدیران آموزش و پرورش برای ساختن آینده و ایجاد شبکه‌های اطلاع رسانی برای آگاهی فعالان حوزه آموزش از ایده‌های نوآورانه فرهنگیان می‌تواند شرایط محیطی مساعدی را فراهم آورد. همچنین دولت با سیاست‌گذاری در جهت آینده نگر، طراحی سامانه ملی حمایت از طرح‌های آینده پژوهی در نظام آموزش و پرورش، برگزاری دوره‌های آموزشی رایگان، افزایش بودجه پایدار برای ترویج آینده نگر، تمرکززدایی، ایجاد شرایط رقابتی در بازار آموزش می‌تواند از رهبری آینده نگر حمایت کند.

تغییرات محیطی: رهبری آینده نگر تمرکز بر محیط متغیر، پیچیده و پر تلاطم بیرونی دارد، بر این اساس با نگرش سیستمی به ارزیابی دقیق محیط بیرونی و روند تغییرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و... به بررسی مسائل و چالش‌های نظام آموزش و پرورش می‌پردازد، تا با رویکردهای خلاقانه بتواند برای مواجهه سازمان با آنها آماده شود، محیط حاکم بر نظام آموزش پرورش با میزان دسترسی به اطلاعات، وضعیت رونق و رکود اقتصادی، آمادگی صنایع مختلف برای استفاده از

ایده‌های نوآورانه نظام‌های آموزشی و وجود فضا و ظرفیت آینده پژوهی در نظام آموزش و پرورش همه از جمله شرایط مداخله‌گر هستند که در راستای رهبری آینده نگر نیازمند توجه می‌باشند.

تکنولوژی: از جمله شرایط مداخله‌گر تأثیر گذار بر رهبری آینده نگر تکنولوژی است که سرعت تغییر آن قابل پیش بینی نیست، در این راستا با کاربری تکنولوژی‌های نوین در فضای سازمانی و استفاده از شبکه‌های نوین ارتباطی می‌توان اقدامات مؤثری انجام داد، همچنین توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات به منظور توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی و توسعه تجهیزات نوین برای استفاده حداکثر از ظرفیت‌ها موجود می‌تواند در راستای رهبری آینده نگر مؤثر باشد.

شبکه‌های ارتباط اجتماعی: توسعه شبکه‌های ارتباطی جز شرایط مداخله‌گر مؤثر بر رهبری آینده نگر می‌باشد، در این راستا با راه اندازی مراکز مشاوره به مدیران در ساختار اداری نظام آموزش و پرورش، توسعه بسترهای ارتباطی بین صاحب‌اندیشان و دانشگاهیان می‌توان افراد صاحب نظر و با انگیزه را در کنار هم گردآورد، در عصر حاضر با سطره شبکه‌های مجازی، می‌توان استفاده حداکثری از شبکه‌های اجتماعی مجازی برای تعامل بین اعضای نظام‌های آموزشی داشت که در بستر آن توسعه شبکه‌های یادگیری گروهی، ارتباطات بین‌المللی با جامعه اطلاعاتی، تعامل و تبادل اطلاعات با بخش‌های خصوصی دانش بنیان با پیش شرط اعتماد فراهم شده است.

جدول ۵. مقوله‌ها، مؤلفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه شرایط مداخله‌گر

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
شرایط مداخله‌گر	حمایت دولت	حمایت همه جانبه دولت و ارگان‌های مرتبط از ایده‌های خلاقانه و نوآورانه؛ توسعه شبکه‌های اطلاع رسانی به منظور آگاهی بخشی به ایده‌های نوآورانه فرهنگیان؛ سیاست گذاری دولت در جهت آینده نگر؛ طراحی سامانه ملی حمایت از طرح‌های آینده پژوهی در نظام آموزش و پرورش؛ برگزاری دوره‌های آموزش رایگان از سوی دولت؛ توسعه بودجه پایدار برای ترویج آینده نگر
	تغییرات محیطی	بررسی سیستمی شرایط اجتماعی و محیطی؛ روند تغییرات محیطی در خصوص چالش‌ها و مسائل آموزش و پرورش؛ دسترسی به اطلاعات؛ وضعیت رکود و رونق اقتصادی؛ وجود بستر و ظرفیت آینده پژوهی در نظام آموزش و پرورش
	تکنولوژی	بهره گیری از تکنولوژی‌های اطلاعات و ارتباطی نوین آموزشی در فضای سازمانی؛ توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات؛ توسعه پایگاه‌های اطلاعاتی؛ توسعه تجهیزات نوین
	شبکه‌های ارتباط اجتماعی	طراحی مرکز مشاوره مدیران در ساختار نظام آموزش و پرورش؛ توسعه بسترهای ارتباطی بین صاحب‌اندیشان و دانشگاهیان با مدیران آموزش و پرورش؛ بهره مندی از شبکه‌های اجتماعی مجازی برای ارتباطات مدیران آموزش و پرورش؛ توسعه اعتماد عمومی؛ ارتباطات بین‌المللی پایدار با نظای آموزش خارج از کشور و همکاری با بخش‌های خصوصی

سوال پنجم: راهبردهای مولفه‌های الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام است؟

بر مبنای نظرات مشارکت کنندگان راهبردهای الگوی رهبری آینده شامل مقوله‌های «اصلاح ساختار مدیریت نظام آموزش و پرورش»، «اصلاح قوانین و آیین نامه‌ها»، «بستر سازی و نهادینه سازی آینده پژوهی» می‌باشد.

اصلاح ساختار مدیریت نظام آموزش و پرورش: یکی از راهبردهای کلیدی توسعه رهبری آینده نگر اصلاح ساختار مدیریت نظام آموزش و پرورش است، بر این اساس تعیین الزامات مدیریتی، توسعه مدیریت آینده نگر در آموزش و پرورش به همراه توسعه مدیریت کارآمد و اثربخش می‌تواند راهبردی اثربخش باشد، همچنین برنامه ریزی منطبق با نیاز جامعه در جهت همسویی و برقراری ارتباط بین نظام آموزش و پرورش و اجتماع می‌بایست در دستور کار مدیران قرار گیرد، استفاده از مدیران با روحیه نوآوری بالا و بهره گیری از مدیران با سابقه سیاست گذاری و اجرایی زمینه‌ای را ایجاد خواهد کرد که سیمای آینده نظام آموزش و پرورش بهتر ترسیم شود، همچنین کاهش بروکراسی اداری و نهادینه سازی ساختار متعطف سازمانی که همسو با بافت آینده نگر باشد یک الزام راهبردی است، در نهایت تاسیس دفاتر انتقال فناوری و ایجاد مراکز شتاب‌دهنده و تسهیل‌دهنده اجرای تصمیمات استراتژیک می‌تواند تشکیل زیست بوم رهبری آموزشی را در جهت توسعه آینده نگر تسهیل ببخشد

اصلاح قوانین و آیین نامه‌ها: از جمله موانع رهبری آینده نگر قوانین و مقررات دست و پاگیر است که ضرورت اصلاح قوانین و آیین نامه‌ها به منظور تسهیل فرایند آینده نگر در نظام آموزش و پرورش را ایجاب می‌کند. بر این اساس وضع و اصلاح قوانین حمایتی، انعطاف پذیری در قوانین، ترسیم سیمای آینده نظام آموزش و پرورش، تغییر مأموریت‌های نظام‌های آموزشی، اضافه شدن معیار آینده نگر در ارزیابی‌ها و رتبه بندی‌ها، تسهیل فرایندها و رفع موانع قانونی، تشکیل نظام پیشنهادات، سیاست گذاری با رویکرد آینده نگر شناسایی شده است.

بستر سازی و نهادینه سازی آینده پژوهی: رهبری آینده نگر در بستر توسعه آینده پژوهی می‌تواند نهادینه شود، در این بین با شبکه سازی درونی و بیرونی و توسعه تفکر استراتژیک در سطوح ساختاری نظام آموزش و پرورش می‌توان بستر مناسبی را فراهم آورد، از جمله راهبردهای دیگر تشویق به نوآوری و توسعه اصل بهبود مستمر که نتیجه آن ارتقای کیفی فعالیت‌های سازمانی است، همچنین با اعطای نشان افتخار به مدیران آینده نگر در نظام آموزش و پرورش، ترویج فرهنگ ریسک کردن، ایجاد تعلق خاطر به نوآرای مدیران می‌توان راهبردی اثربخش در خصوص رهبری آینده نگر باشد، در نهایت با توجه به افزایش حضور زنان در فضای نظام آموزش و پرورش و تمرکز بر نقش زنان در پیشبرد اهداف خرد و کلان نظام آموزش و پرورش، سرعت نهادینه سازی آینده نگر را در نظام‌های آموزشی افزایش می‌دهد.

جدول ۶. مقوله ها، مؤلفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه راهبردها

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
راهبردها	اصلاح ساختار مدیریت نظام آموزش و پرورش	توسعه مدیریت آینده نگر در آموزش و پرورش، توسعه مدیریت کارآمد و اثربخش؛ برنامه ریزی منطبق با نیاز جامعه، استفاده از مدیران با روحیه نوآوری؛ بهره گیری از مدیران با سابقه سیاست گذاری اجرایی؛ جذب نیروی انسانی نوآور، کاهش بروکراسی اداری؛ تاسیس دفاتر انتقال فناوری و ایجاد مراکز شتاب دهنده و تسهیل دهنده
	اصلاح قوانین و آیین نامه ها	وضع و اصلاح قوانین حمایتی و انعطاف پذیری در قوانین؛ ترسیم سیمای آینده نظام آموزش و پرورش؛ اضافه شدن معیار آینده نگری در ارزیابی ها و رتبه بندی ها؛ تشکیل نظام پیشنهادات؛ سیاست گذاری با رویکرد آینده نگری
	بستر سازی و نهادینه سازی آینده پژوهی	توسعه فرهنگ آینده پژوهی؛ شبکه سازی درونی و بیرونی؛ تشویق نوآوری و توسعه اصل بهبود مستمر؛ ارتقای کیفی فعالیت های سازمانی؛ اعطای نشان افتخار به فعالیت های مدیران آینده نگر؛ ترویج فرهنگ ریسک کردن

سوال ششم: پیامدهای مولفه های الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش کدام است؟

بر مبنای نظرات مشارکت کنندگان «پیشرفت عملکرد»، «توسعه سازمانی»، «تحکم نقش نظام آموزش و پرورش» به منزله پیامدهای الگوی رهبری آینده نگر عمل می کنند.

پیشرفت عملکرد: اولین پیامد الگوی رهبری آینده نگر در سطح فردی همان در بهبود عملکرد تبلور پیدا می کند، چرا که به واسطه آن رهبران، در تلاش برای هماهنگی فعالیت های خود با برنامه های مبتنی بر آینده سازمان بر خواهند آمد، همچنین مدیران با یادگیری مهارت های مورد نیاز آینده نگری با روحیه و اعتماد به نفس بالا نسبت به آینده امیدوار می شوند، و با توجه به اینکه به حس خودکارآمدی دست پیدا می کنند با رضایت بیشتر درگیر فرایندهای کاری می شوند.

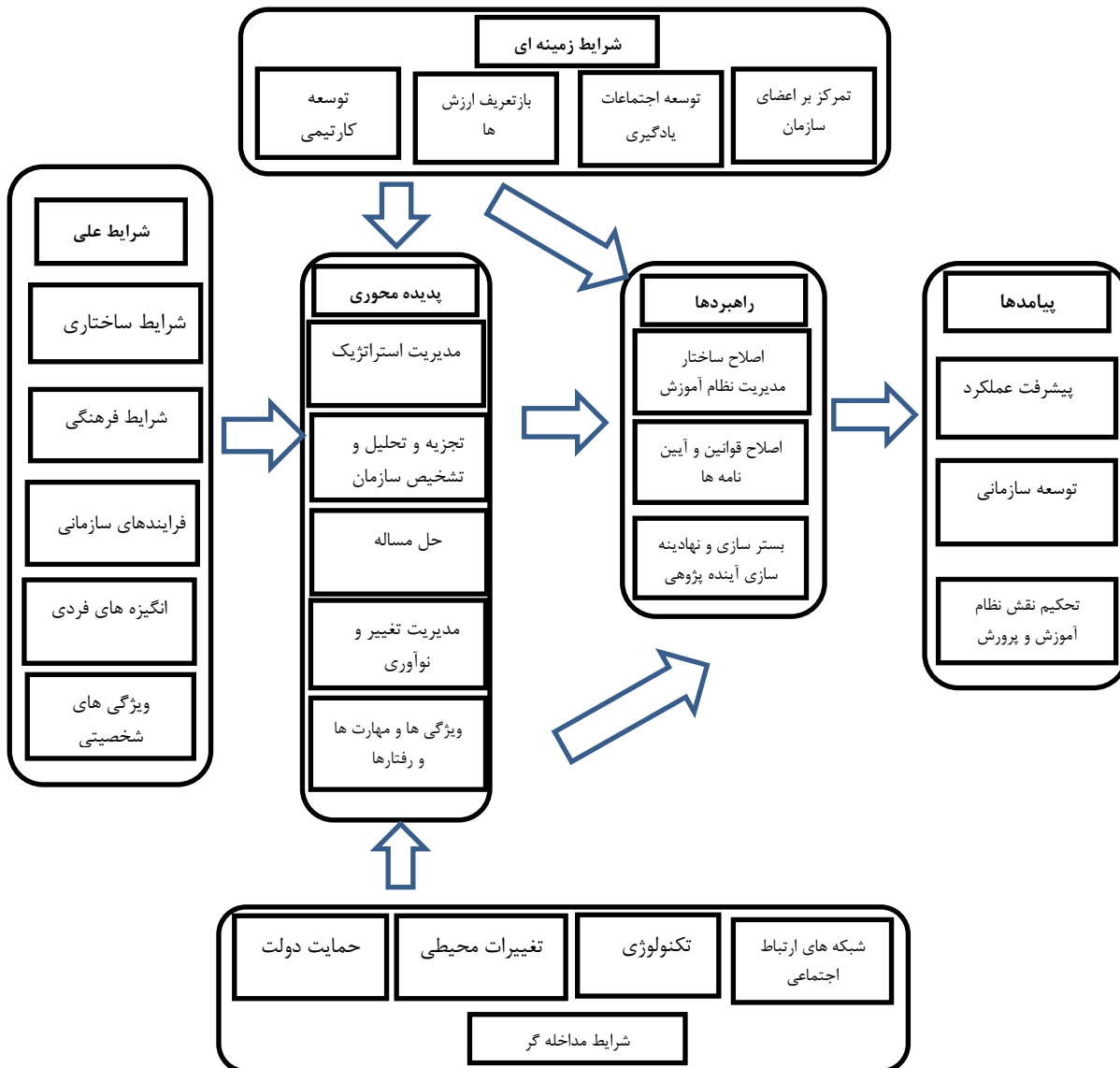
توسعه سازمانی: دومین پیامد الگوی رهبری آینده نگر در سطح سازمانی می تواند زمینه ساز توسعه سازمانی شود، همچنین رهبری آینده نگر پیامدهایی همچون انتقال تکنولوژی، بالندگی سازمانی، توسعه رقابت سالم بین مدارس دولتی و خصوصی، ارتقای کیفیت مؤلفه های آموزشگاهی و در نهایت استفاده حداکثری از محدودیت و منابع می شود.

تحکیم نقش نظام آموزش و پرورش: در سومین سطح بهره مندی از مزایای رهبری آینده نگر، نظام آموزش و پرورش در تعامل با جامعه قرار دارد، این مهم منجر به استقلال نظام آموزش و پرورش می شود، برقراری تعامل بین نظام های آموزشی و بخش های مختلف جامعه به تبع آینده نگری زمینه ای را ایجاد می کند که پاسخگوی نیازهای جامعه باشند که به واسطه آن اعتماد عمومی به نظام آموزش و پرورش افزایش پیدا خواهد کرد.

جدول ۷. مقوله ها، مؤلفه و مفاهیم احصاء شده به مثابه پیامدها

کدهای گزینشی	کدهای محوری	کدهای باز
پیامدها	پیشرفت عملکرد	رضایت شغلی؛ یادگیری مهارت های مورد نیاز؛ افزایش روحیه و افزایش اعتماد به نفس؛ احساس خود کارآمدی
	توسعه سازمانی	انتقال تکنولوژی؛ تضمین کیفیت؛ توسعه و تعالی نظام آموزش و پرورش؛ ارتقای کیفیت مؤلفه های آموزشگاهی
	تحکیم نقش نظام آموزش و پرورش	افزایش درآمدهای نظام آموزش و پرورش؛ برقراری تعامل با بخش های مختلف جامعه؛ پاسخگویی نظام آموزش و پرورش به نیازهای جامعه؛ گسترش استقلال نظام آموزش و پرورش؛ اعتماد عمومی به نظام آموزش و پرورش؛

در این گام مقوله های احصاء شده مرحله کدگذاری به یکدیگر ارتباط داده شد و ارتباط بین آنها به تصویر کشیده شد، این مهم روند اکتشاف نظریه است؛ یعنی پیدا کردن سازه ها، ارتباط بین آنها و بررسی ذات و ماهیت روابط بین مقوله ها، نمودار زیر این روابط را در قالب مدل پارادایمی نشان می دهد.



شکل ۱. مدل پارادایمی رهبری آینده نگر

بحث و نتیجه گیری

زمینه رهبری در سازمان آموزش و پرورش، پویا، پیچیده و چند بعدی است، بویژه زمانی که در برابر آینده نامعلوم و غیر قابل پیش بینی در نظر گرفته می شود، مبهم بودن مفهوم رهبری و شرایط آن، محققان را به توصیف و تحلیل اساس رهبری در سازمان های آموزشی از منظرهای مختلف سوق داده است. رهبری یکی از پدیده های بیشتر مشاهده شده و کمتر درک شده در مطالعات سازمانی است. اگر چه مطالعات، رهبری را یک پدیده مشخص و قابل مشاهده می دانند، اما هنوز در مورد ویژگی های دقیق یک رهبر موفق در آموزش و پرورش اجماعی حاصل نشده است. از این رو مفهوم رهبری در آموزش و پرورش، فرصت های بیشماری را برای پژوهش ارائه می دهد. مطالعات اخیر نه تنها تنوع سازمان های آموزشی، بخش ها و رهبران را بررسی می کنند، بلکه تغییر مداوم، آینده مبهم و محیط آشفته آموزش و پرورش را نیز در طی چند سال گذشته نشان می دهند. باید عنوان کرد که رهبری موثر در سازمان آموزش و پرورش را می توان به عنوان بزرگترین مزیت سازمان های آموزشی در محیطی که سرشار از رقابت برای دستیابی به منابع است، به حساب آورد. رهبران را می توان به طور درخوری به عنوان کارگزار زمان حال و سازندگان آینده مطلوب توصیف کرد. با توجه به نقش مهم این کارگزار در زمینه تغییر سریع آموزش و پرورش، لزوم توجه به رهبری در آموزش و پرورش احساس می شود، چرا که تنها با رهبری موثر است که می توان به چالش های قرن بیست و یکم پاسخ داد. با درک آنچه که مطرح شد پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش انجام پذیرفت.

تجزیه و تحلیل سوال اول پژوهش نشان داد که بر اساس نظرات مشارکت کنندگان از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله «ترسیم سیمای آینده» به منزله پدیده محوری در نظر گرفته که از پنج مقوله «مدیریت استراتژیک»، «مدیریت تغییر و نوآوری»، «تجزیه و تحلیل و تشخیص سازمان»، «حل مساله» و «ویژگی‌ها و مهارت‌ها و رفتارها» تشکیل شده است. در مطالعه نیکوکار و همکارانش (Nikokar et al., 2019) مولفه‌های تشکیل دهنده رهبری آینده نگر چشم انداز و فن بیان، حساسیت محیطی، حساسیت به نیازهای اعضا و انعطاف پذیری در تغییر مورد بررسی قرار گرفت، سرافرازی، زارع و پیروز (Serafraz, Zareh & Pirouz, 2019) بیان داشتند رهبران آینده نگر افرادی هستند که در درجه اول از قدرت تجسم، آینده نگری و تصویرپردازی نسبت به آینده برخوردارند. آنها از چنان هوش و ذکاوتی برخوردارند که با توجه به جوانب اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و تکنولوژیکی محیط اقدام به تدوین چشم اندازی صحیح، واقع گرا و الهام بخش برای سازمانشان می نمایند، دامیکا (Dhammika, 2018) در پژوهشی بیان داشت که ابعاد رهبری آینده نگر شامل چشم انداز آینده، واکنش به تغییرات محیطی، تغییرات در نیازها و خواست و پاسخگویی سریع به تغییرات می باشد، این نتایج می تواند همسو با یافته های پژوهش حاضر باشد. امروزه تمایل به تغییر سبک رهبری آموزشی در برابر تغییرات به طور جدی مورد پیگیری می باشد، لاکوتس و استیکولسکو (Lacatuș & Staiculescu, 2016) در این زمینه بیان می کنند که نظام های آموزشی امروزه در برابر چالش هایی قرار دارند که در گذشته مطرح نبوده است، نیازهای آموزش و پرورش و نیازهای مربوط به جذب و استخدام نیروهای کارآمد با امکانات و شیوه های مدیریتی گذشته قابلیت پاسخگویی به شرایط پیچیده محیطی نیستند و دیگر کارایی لازم را ندارند، جنزا و موزیسی (Genza & Musisi, 2018) بیان می دارند که رهبری آینده نگر راه حل جبران و اصلاح بسیاری از این محدودیت ها و چالش هایی است که نظام های آموزشی با آن روبرو هستند، باید عنوان کرد که رهبری آینده نگر در نظام آموزش و پرورش نیازمند توسعه دانش نظری مبتنی بر نظریات و پژوهش های گذشته در حوزه رهبری است، در کنار آن ضرورت توسعه مهارت های مورد نیاز رهبری در بطن آموزش های سازمانی احساس می شود، ساختار سازمانی با افزایش تجارب و مهارت های مدیران در خصوص فعالیت های آینده نگرانه و برگزاری کارگاه ها و دوره های تخصصی آموزش سبک رهبری آینده نگر به توسعه ظرفیت های آینده نگری در مدیران می پردازد، همچنین این مهم نیازمند فضا و بستری برای ارائه نظرات، ایده های خلاقانه و نوآورانه از سوی مدیران است، در واقع نیازمند رفتار و افکار خلاقانه است که بتوانند در زمینه آینده نظام آموزش و پرورش متناسب با آموزش هایی که دیده اند، احساس توانمندی و خودکارآمدی کنند. رهبری آینده نگر دانش رهبری را توسعه می بخشد، این مهم به ایجاد صلاحیتی در مدیران می انجامد که برای انجام موفقیت آمیز وظایف خاص خود باید از آن برخوردار باشند، بهره مندی از دانش رهبری مبتنی بر آینده در رابطه با رویه های مختلف در نظام آموزش و پرورش می تواند بر رفتار فرد در محیط تأثیر گذار باشد، این دانش از طریق آموزش های دانشگاهی، توسعه پانل های تخصصی، ارائه الگوهای موفق رهبری، برگزاری کارگاه ها و دوره های تخصصی آموزش رهبری ایجاد می شود، در کنار دانش رهبری مهارت های مورد نیاز آینده نگر شدن نیز مرتبط با مهارت های مختلف شبکه سازی، کار تیمی، چگونگی راه اندازی ترسیم سیمای آینده و... می باشد، توسعه تفکر خلاق و ایده پردازی از جمله مؤلفه های کلیدی رهبری آینده نگر، اشاره به توانایی دیدن ابعاد جدید مسئله و به کارگیری روش های اکتشافی جدید برای حل مسئله دارد، این مهم پیش بینی کننده مهمی در پیدایش و موفقیت ترسیم سیمای آینده نظام آموزش و پرورش می باشد و با رفتارهای نوآورانه ارتباط مثبتی دارد. در آخر ویژگی، مهارت ها و رفتارها در مدیران باعث می شود افراد بتوانند با روش های خاص و منحصر به فرد و مدیریت اقدامات خود، به توسعه رهبری آینده نگر بپردازند، این بعد ارتباط قوی با نوآوری فردی دارد. رهبری آینده نگر به عنوان یکی از اقدامات مؤثر بر تغییر و تحول نظام های آموزشی در صورتی می تواند زمینه ساز پیشرفت نظام آموزشی و ایجاد پیامدهای مطلوب آموزشی باشد که مدیران علاوه بر بهره مندی از خصوصیات و قابلیت های فردی، از مهارت های لازم برای اقدام و اجرای برنامه ریزی راهبردی به منظور پردازش و بررسی دقیق محیط پیرامون، شناسایی موانع و چالش های پیش رو، استفاده از راهکارهای مؤثر به منظور غلبه بر موانع نیز برخوردار باشند.

تجزیه و تحلیل سوال دوم پژوهش نشان داد که بر مبنای نظرات مشارکت کنندگان، شرایط علی تأثیر گذار بر پدیده محوری رهبری آینده نگر در سازمان آموزش و پرورش شامل مقوله های «شرایط ساختاری»، «شرایط فرهنگی» و «فرایندهای سازمانی»، «انگیزه های فردی»، «ویژگی های شخصیتی» بود. در مطالعه حکاک، ساعدی و مومنی مکره (Hakak, Saedi & Momeni, 2019) درک از محیط آینده، اعتماد به نفس بالا، الهام بخش بودن، قابلیت پیش بینی، مصمم و با اراده بودن، ترسیم کننده مسیر داشتن تفکر استراتژیک، ریسک پذیری و همگام کردن دیگران به عنوان عوامل مؤثر بر رهبری آینده نگر شناسایی شد، علی، نورسیمسی و مادریس (Ali, Nursyamsi, & Madris, 2019) درک محیط پیرامون و آینده، مهارت ارتباطی و سامان دهنده امور را از عوامل مؤثر بر سبک رهبری آینده نگر معرفی کردند، این نتایج همسو با یافته های پژوهش حاضر می شد. بر اساس نظر اسلام، آفرین، آلیف، حسن و همکارانش (Islam, Afrin, Alif, Hassan & et al., 2020) طیف گسترده ای از عوامل فردی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و... بر توسعه رهبری آینده نگر در نظام های آموزشی مؤثر هستند. باید عنوان کرد که عوامل اثر گذار در بستر برگزاری تغییران شرایط

ساختاری نظام آموزش و پرورش برای ارائه ایده‌های آینده نگرانه مدیران و حمایت از ایده‌های جدید آنان، ارتباط مؤثر بین محیط و شناسایی فرصت‌های جدید برای استفاده حداکثری از ظرفیت‌ها و توانمندی موجود بر رهبری آینده نگر مؤثر می‌باشند، این عوامل تمرکز ویژه بر فرایندهای سازمانی بخصوص برای توسعه جلسات آینده پژوهی دارند و با حمایت مالی از ایده‌های خلاق و آینده نگرانه مدیران و فراهم سازی بستری مناسب برای تعامل و همکاری با دانشگاه‌ها در راستای توسعه سبک رهبری آینده نگر نقش مؤثری ایفا می‌کند. همچنین با تقویت مهارت‌های شغلی در برنامه ریزی آینده نگرانه متناسب با زیست بوم نظام آموزش و پرورش، بازتعریف خط و مشی‌ها متناسب با رویکرد آینده نگر، همسوسازی فرهنگ موجود با شرایط غیر قابل پیش‌بینی و برقراری تعامل بین واحدهای مختلف سازمانی، اثر گذاری معنی داری بر رهبری آینده نگر خواهند گذاشت. در نهایت ویژگی‌های شخصیتی نیز در قالب انگیزه و خصوصیات شخصیتی به عنوان عوامل مؤثر بر رهبری آینده نگر هستند، وارد شدن برای ترسیم سیمای آینده در نظام آموزشی و پرورش نیاز به هدف‌های آرمانی و متعالی شخصی برای رشد مهارت‌های رهبری دارد، محرک‌ها و مشوق‌های شخصی، وجود انگیزه موفقیت طلبی در فعالیت‌ها و وظایف مدیریتی، از جمله ویژگی‌های شخصیتی مهم در این زمینه می‌باشد، همچنین نیازمند خصوصیات فردی است که زمینه ریسک‌پذیری و برهم زدن عادت‌های موجود را فراهم سازد. با توجه به نقش رهبری آینده نگر در امر بهبود وضعیت نظام‌های آموزش و پرورش، توجه به عوامل مؤثر بر توسعه رهبری آینده نگر زمینه‌ای را فراهم می‌آورد که ویژگی‌های آینده نگر، اطلاعات و مهارت‌های مدیریتی توسعه یابد.

تجزیه و تحلیل سوال سوم پژوهش نشان داد که بر اساس نظرات مشارکت کنندگان، شرایط زمینه‌ای اثر گذار بر الگوی رهبری آینده نگر شامل مقوله‌های «توسعه کار تیمی»، «بازتعریف ارزش‌ها»، «توسعه اجتماعات یادگیری»، «تمرکز بر اعضای سازمان» بود. جانسون، وان در زان، برینکمپر، استام و همکاران (Jansen, Van de Zande, Brinkkemper, Stam, & et al., 2020) گزارش کردند که رهبری در نظام‌های آموزشی تحت تأثیر یادگیری تیمی، ویژگی‌های علمی و اخلاقی می‌باشد. در مطالعه اوگانیسجانا و لایزان (Oganisjana & Laizans, 2015) مشخص شد که افزایش روحیه تیم‌پذیری در مدیران و یادگیری مسئله محوری در رهبری آینده نگر نقش مؤثری دارد، عزیزان (Azizan, 2018) نیز به تمرکز بر ساختار سازمانی منعطف و پویا در محیط‌های آموزشی تأکید کرد، که امکان انجام فعالیت‌های نوآورانه و کارآفرینانه در محیط‌های آموزشی با ساختار منعطف و پویا بیشتر می‌شود، نالدا و همکاران (Nalda et al., 2020) بیان داشتند که سیاست‌های آموزشی تحول دیجیتال باید با در نظر گرفتن عواملی مانند سن آنها یا تجربه تدریس و رهبری، آینده نگر مدیران مورد تأکید قرار گیرد، این نتایج همسو با یافته‌های پژوهش حاضر می‌باشد. باید عنوان کرد کار تیمی و باز تعریف ارزش‌ها در قالب تقویت فعالیت‌های گروهی و توسعه فرهنگ کار تیمی، زمینه انعطاف‌پذیری در فرهنگ حاکم بر نظام آموزش و پرورش را فراهم می‌آورد و در این بستر با تعریف و تزریق ارزش‌های جدید آینده نگر به محیط آموزشی و تعریف هنجارهای رفتاری در راستای رهبری آینده نگر، به ارائه یک جهان بینی مشترک با رویکرد آینده نگر می‌پردازد، که از این طریق می‌تواند در توسعه رهبری آینده نگر در نظام آموزش و پرورش نقش مؤثری داشته باشد. اجتماعات یادگیری در قالب طراحی و اجرای پانل‌های تخصصی به منظور هم‌فکری و تبادل نظر، فرصت طالبی به منظور تسهیم دانش رهبری بین افراد برقرار می‌کند. همچنین با فراهم سازی فرصت تعامل مدیران با شبکه‌های آینده پژوهی، حمایت از طرح و ایده‌های نوآورانه آنان به توسعه روحیه آینده نگر در آنها می‌انجامد. ایجاد و توسعه زمینه‌های آینده نگر در نظام نظام آموزش و پرورش بستر سازی و فراهم ساختن شرایطی است که منجر به توسعه رهبری آینده نگر می‌شود، این مهم با ترویج فرهنگ آینده نگر، ترویج نگرش مثبت به کار و زندگی، رقابتی کردن، توسعه فرهنگ نوآورانه و شایسته سالاری در نظام آموزشی، توسعه شبکه‌های ارتباطی میان مدیران در سطوح مختلف میسر می‌گردد.

تجزیه و تحلیل سوال چهارم پژوهش نشان داد که بر مبنای نظرات مشارکت کنندگان، شرایط مداخله گر بر الگوی رهبری آینده نگر شامل مقوله‌های «حمایت دولت»، «تغییرات محیطی»، «تکنولوژی»، «شبکه‌های ارتباط اجتماعی» بود. ویسمن (Wiseman, 2014) نشان داد که اختصاص بودجه مکفی و پشتیبانی همه جانبه دولت، کاربست فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی می‌تواند در ظهور رهبری در ساختار نظام‌های آموزشی نقش مؤثری ایفا کند. هاگ و اسچولین (Hagg & Scholin, 2018) گزارش کردند که رشد شبکه‌های اجتماعی ارتباطی و به کارگیری تکنولوژی‌های نوین اطلاعاتی بستر ساز رشد رهبری آینده نگر در ساختار نظام‌های آموزشی می‌باشد، این نتایج همسو با یافته‌های پژوهش می‌باشد. کاترینا و جانا (Kateřina & Jana, 2019) سه انگیزه مرتبط برای رهبری آینده نگر را استقلال بیشتر، حقوق بالاتر و فرصت‌های رشد معرفی می‌کنند، از سوی دیگر مهم‌ترین موانعی که مانع ایجاد آینده نگر در مدیران می‌شود بر اساس مطالعه این پژوهشگران کمبود منابع مالی، ترس از شکست و مدیریت (شرایط) پیچیده می‌باشد، بر این اساس می‌توان به دو دسته شرایط مداخله‌گر اشاره کرد که از یک سو پیشران آینده نگر هستند و از سوی مقابل مانع جدی برای این مهم قلمداد می‌شوند. ریتز (Riter, 2020) بیان داشت که مدارس فرصت‌های توسعه‌ای برای مربیان در جهت یادگیری مهارت‌های تجاری و منابع مالی مورد نیاز برای فعالیت‌های رهبری را فراهم نمی‌کنند. عدم مشارکت استراتژیک بین بخش‌های خصوصی، بخش‌های دولتی و دولت که به دلیل

محدودیت بودجه، فعالیت‌های رهبری را تحت فشار قرار می‌دهد. رهبران آینده نگر در مدارس به ریسک‌پذیری بالا و توانایی جهت یابی در موقعیت‌های مبهم نیاز دارند که می‌تواند از طریق شبکه‌های حرفه‌ای، مربیان و تأثیرگذارها به دست آید. در این راستا می‌توان بیان کرد که توسعه شبکه‌های ارتباط اجتماعی و پیوندهای علمی با بهره‌مندی از شبکه‌های اجتماعی مجازی برای ارتباطات مدیران نظام آموزش و پرورش به توسعه رهبری آینده نگر می‌پردازد، در این ساختار اعتماد اجتماعی توسعه می‌یابد و با طراحی مرکز آینده نگری و آینده پژوهی در ساختار نظام آموزش و پرورش، زمینه الگو برداری از افراد موفق در حوزه رهبری آینده نگر فراهم آورده می‌شود، این ساختار تأکید بر بهره‌گیری از تکنولوژی‌های نوین آموزشی در فضای مدیریتی و توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات دارد تا بتواند به درستی از شبکه‌های مدیریت مبتنی بر وب بهره‌مند شود. در محیط بیرونی نظام آموزش و پرورش، حمایت مالی دولت و سازمان‌های مرتبط از ایده‌های آینده نگرانه مدیران نظام آموزش و پرورش و سیاست گذاری دولت در جهت تربیت مدیران از جمله شاخص‌های کلیدی در جهت رهبری آینده نگر هستند.

تجزیه و تحلیل سوال پنجم پژوهش نشان داد که بر مبنای نظرات مشارکت کنندگان راهبردهای الگوی رهبری آینده شامل مقوله‌های «اصلاح ساختار مدیریت نظام آموزش و پرورش»، «اصلاح قوانین و آیین نامه‌ها»، «بستر سازی و نهادینه سازی آینده پژوهی» بود. نورمی و پاسیو (Nurmi & Paasio, 2007) در مطالعه‌ای گزارش کردند که راهکار نظام‌های آموزشی برای آینده نگری، تحول در ساختارهای مدیریتی و رهبری مدارس به همراه انعطاف‌پذیری در ساختار و رویه‌های کاری و آموزشی است، لوین (Levine, 2009) استدلال می‌کند که رهبری آینده نگر برای تحقق در نظام‌های آموزشی نیاز به رهبری با تفکر کارآفرینانه به همراه متعهد بودن به خلاقیت و نوآوری، نهادینه کردن استقلال کارکنان، حمایت همه جانبه از اعضای سازمان به منظور نیل به رشد تعاملات بین فردی، منعطف بودن در برنامه‌ها و هدف‌های کلان و خرد، ایجاد فرصت‌های متنوع برای توسعه ساختار ماتریسی و افزایش توجه به سرمایه‌های فکری و اجتماعی دارد. بر اساس نظر ایال (Eyal, 2008) کاهش محدودیت و چالش‌های موجود بر سر راه آینده نگری، نظام‌های آموزشی را قادر خواهد ساخت که با دور اندیشی، آینده نظام آموزش و پرورش را ترسیم کرده و از طریق تمرکز زدایی، ایجاد شرایط رقابتی در بازار آموزش، تربیت و رشد رهبران نوآور، بسیاری از محدودیت‌های آینده نگری را بر طرف سازد، همیلتون (Hamilton, 2008) راهکار توسعه آینده نگری در نظام‌های آموزشی را کاهش تمرکز در اداره نظام‌های آموزشی معرفی می‌کند، با این استدلال که پیروی از سیاست‌های آموزش ثابت و غیر قابل انعطاف منجر به بروز مشکلات و ناکارآمدی‌هایی می‌گردد که نظام آموزشی را به چالش می‌کشد و آنها را ملزم می‌سازد تا پاسخگوی مشکلات آموزشی باشند و در این راه چاره‌ای جز پیروی از قوانین و دستورات دولتی ندارند و زمینه بروز خلاقیت و نوآوری برای مواجهه با چالش‌های مطرح شده از آنها گرفته می‌شود. می‌توان بیان داشت که راهبرد استراتژیک نظام آموزش و پرورش در مدیریت و رهبری اثربخش در جهت هدایت آموزش و پرورش برای تولید ثروت نهفته است، حرکت به سوی رهبری آینده نگر در وهله اول نیازمند اصلاح ساختارهای مدیریتی است، در این راستا بهره‌گیری از مدیران با تجربه، خلاق و نوآور، راهبردی اثربخش برای برنامه ریزی منطبق با صنعت و انتقال فناوری به نظام آموزش و پرورش است، مدیران و دست اندرکاران می‌بایست برای وضع قوانین همسو با فرایند آینده نگری تلاش نمایند تا از این طریق فعالیت‌های آینده پژوهی مدیران تسهیل یابد، در کنار این مهم رهبری آینده نگر نیازمند نهادینه سازی فرهنگ پیشرو و توسعه ای به منظور تشویق نوآوری و ایده‌های خلاقانه است. رهبری آینده نگر از طریق بررسی دقیق عوامل محیطی و اجتماعی، اطلاعات خود را درباره محیط، نیازهای جدید ذی نفعان و فرصت‌های آموزشی افزایش می‌دهند و از طریق کاهش ناکارآمدی‌ها، افزایش منابع جدید و ایجاد نوآوری‌های آموزشی منجر به کاهش موانع موجود در مسیر آینده نگری می‌گردند.

تجزیه و تحلیل سوال ششم پژوهش نشان داد که بر مبنای نظرات مشارکت کنندگان «پیشرفت عملکرد»، «تحکم نقش نظام آموزش و پرورش» به منزله پیامدهای الگوی رهبری آینده نگر عمل بود. حکاک و همکاران (Hakak et al., 2019) پیامدهای رهبری آینده نگر را توانمندسازی کارکنان، بالندگی سازمانی، افزایش رضایتمندی کارکنان، چابکی و بهره‌وری سازمانی، بهبود ظرفیت رقابت پذیری، ارتقای تعهد سازمانی، تعلق خاطر کاری، افزایش خلاقیت و نوآوری، اعتماد سازمانی، بهبود کارایی و اثربخشی سازمانی، افزایش مشارکت پذیری معرفی کردند. کوتیم، کالستریال و نساو و کیس (Kuttim, Kallaste, Venesaar, & Kiis, 2014) گزارش کردند که آینده نگری در نظام‌های آموزشی می‌تواند عملکرد مطلوب و سودآوری را برای آنها به ارمغان آورد. ویتاگیانو، بوراسی، جفرسون، چی و همکان (Vitagliano, Borasi, Jefferson, Che & et al., 2008) اعتقاد دارند که جریان رهبری آینده نگر در نظام‌های آموزشی با حضور افراد نوآور موقعیتی را فراهم می‌سازد تا در بستر آن، امکان پیشرفت و ارتقاء وضعیت تحصیلی فراگیران، پاسخگویی به نیازهای بازار و حل بزرگترین چالش اجتماعی در نظام‌های آموزشی امکان پذیر باشد. باید بیان کرد رهبری آینده نگری در سطح فردی برای مدیران و اعضای سازمان رضایتمندی و تعلق کاری، برای نظام آموزش و پرورش توسعه فرهنگ آینده نگری با هدف سرعت بخشیدن به رشد اقتصادی، قانونمند کردن نوآوری، اثربخشی و کارایی، تغییر نگرش به آینده، آماده کردن فراگیران برای ورود به بازار کار، مشارکت اعضای سازمان در

مدیریت و رهبری و در نهایت برای جامعه پیشرفت و توسعه را به همراه خواهد آورد، در راستای نتایج به دست آمده پیشنهاد زیر ارائه می گردد:

در راستای شرایط علی به مدیران و برنامه ریزان نظام آموزش و پرورش پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- به دلیل اهمیت موضوعی رهبری آینده نگر در ساختار برنامه ریزی نظام آموزش و پرورش پیشنهاد می شود که مرکز ثابت آینده نگری و آینده پژوهی در وزارت آموزش و پرورش ایجاد شود تا بتواند به پژوهش های این حوزه بپردازد.
- در آموزش و پرورش هر استان یک واحد سازمانی در راستای بررسی و پشتیبانی از ایده های نوآورانه و آینده نگران مدیران ایجاد شود، در صورت وجود چنین واحدی، زمینه شناخت فعالیت های نوآورانه برای اعضای و مدیران فراهم می گردد.
- ارتباط مستمر و پویا با واحدهای دانشگاهی به منظور تبادل نظر و دستاوردهای پژوهشی دانشگاهیان در موضوعات آینده پژوهی در نظام های آموزشی.
- سعی شود در کنار کمیت، مسئله کیفیت مداری در برنامه های نظام آموزش و پرورش مد نظر مسئولان و مدیران قرار گیرد.
- حمایت مالی از طرح های ابتکاری و خلاقانه مدیران مورد توجه مسئولان نظام آموزش و پرورش قرار گیرد.
- با تعریف و ایجاد اهداف متعالی فردی و جمعی در آینده نگری زمینه تحركات و انگیزه های رشدی رهبران در فعالیت های آینده نگری فراهم شود.

در راستای شرایط زمینه ای به مدیران و برنامه ریزان نظام آموزش و پرورش پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- از پیش نیازهای مهم برای رهبران آینده نگر وجود روحیه تیم پذیری و فرهنگ کار تیمی در سازمان و اعضای آن است، در راین راستا توسعه فعالیت های گروهی و تیمی در برنامه های سازمانی مد نظر قرار گیرد.
- ارزش های جدید با رویکرد آینده نگری به محیط های آموزشی از طریق کتابچه ها، تابلوهای تبلیغاتی، پوسترها، بنرها و... در معرض دید عموم مدیران و اعضای سازمان قرار گیرد.
- تلاش شود با برگزاری کارگاه ها و سیمینارهای آینده نگری و آینده پژوهی، مدیران با الگوهای موفق رهبران آینده نگر آشنا شوند.
- به صورت مستمر و دوره ای، پانل های تخصصی در راستای آینده نگری به منظور تبادل نظر و ارائه ایده ها طراحی و اجرا شود.
- توسعه مراکز تحقیقاتی زایشی که به صورت تخصصی در حوزه آینده نگری فعالیت کنند در دستور کار مدیران قرار گیرد.
- زمینه ای فراهم شود که مدیران با مبانی نظری و الگوهای رهبری بویژه رهبری خلاق، رهبری تحول گرا، آینده نگر آشنا شوند این مهم از طریق برگزاری کارگاه های تخصصی می تواند محقق شود.
- در محیط مدارس در سطح خرد و در ساختار نظام آموزش و پرورش در سطح کلان فرصت گفتگو، تبادل دیدگاه و تعامل مدیران برای ارائه ایده های نوآورانه در یک محیط صمیمی و دوستانه فراهم شود.
- در راستای شرایط مداخله گر به مدیران و برنامه ریزان نظام آموزش و پرورش پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- حمایت همه جانبه مالی و معنوی از ایده های آینده نگران مدیران مد نظر دولت و سازمان های مرتبط با نظام آموزش و پرورش قرار گیرد.
- ایجاد یک کار گروه تخصصی به منظور طراحی سامانه ملی آینده نگری مورد توجه قرار گیرد.
- با طراحی و ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی برای فعالان حوزه آینده پژوهی زمینه اطلاع رسانی از ایده های آینده نگران مدیران فراهم شود.
- تخصیص بودجه پایدار برای ترویج آینده نگری در برنامه بودجه دولت مورد توجه قرار گیرد.
- تمرکز نظام آموزش و پرورش بر شناخت تغییرات محیطی و برنامه ریزی مدون برای مواجهه منطقی با تغییرات محیطی و اجتماعی پیش رو باشد.
- توسعه تکنولوژی های نوین و توسعه زیر ساخت ها و فرایندهای فناورانه در اکثر سطوح نظام آموزش و پرورش بخصوص در مدارس مد نظر مدیران و دست اندرکاران امر قرار گیرد.
- شبکه های ارتباط اجتماعی داخلی همچون ایتا، شاد و... به منظور ارتباط و تبادل نظر بین مدیران و سایر اعضای سازمان توسعه یابد.
- ارتباط مستمر با دانشگاه های بین المللی و معتبر به منظور تبادل تجارب و بهره مندی از الگوهای نوین رهبری بویژه رهبری آینده نگر برقرار شود.

در راستای راهبردها به مدیران و برنامه ریزان نظام آموزش و پرورش پیشنهادهای زیر ارائه می گردد:

- از مدیران با روحیه آینده نگری و تحول گرا در پست های مدیریتی استفاده شود.
- از مدیران با سابقه سیاست گذاری در پست های مشاوره ای برای مدیران بهره گرفته شود.
- برای انعطاف پذیری ساختار نظام آموزش و پرورش و کاهش بورکراسی اداری موجود تلاش و برنامه ریزی شود.
- یک کار گروه تخصصی در نظام آموزش و پرورش در سطح ملی به منظور تدوین سند ترسیم سیمای آینده نظام آموزش و پرورش راه اندازی شود.
- در سازمان آموزش و پرورش مراکز مشاوره مدیران به منظور ارائه ایده های جدید و هدایت ایده های مدیران به سمت ترسیم سیمای آینده دایر و توسعه یابد.
- برای ایجاد شبکه های ارتباطی داخلی و خارجی به منظور تشویق به نوآوری و ارتقای کیفی فعالیت های آینده نگرانه مدیران در تلاش باشند.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی ها تکمیل شد.

حامی مالی

هزینه های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

مشارکت نویسندگان

طراحی و ایده پردازی: حیدر محمدی، مریم اسلام پناه؛ روش شناسی و تحلیل داده ها: جواد کرم افروز؛ نظارت و نگارش نهایی: فرامرز ملکیان.

تعارض منافع

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

References

1. Afjeei, S.A.A.(2015). Philosophical foundations and theories of leadership and organizational behavior, Tehran: Samit Publications. .[in persian]
2. Ali, F., Nursyamsi, I & Madris, S.(2019).The Effect of Visionary Leadership on Study Program Performance in Lldikti IX Sulawesi, International Journal of Advanced Engineering Research and Science,6(10):242-248
3. Al-Yousef, B. (2012). Servant leadership perception and job satisfaction among SFDA employees in Saudi Arabia—A correlational study.
4. Amofa, A. K., Okronipa, G. A., & Boateng, K. (2016).Leadership Styles and Organisational Productivity: A Case Study of Ghana Cement Limited. European Journal of Business and Management , 8(2): 131-143.
5. Ardalan, M.R., Beheshtirad, R., & Soltanzadeh, V. (2015).the causal model of security-oriented leadership in reducing retaliatory behaviors with the mediating role of work conscience, Journal of Educational Leadership and Management,1(3): 51-72. .[in persian]
6. Azizan, N. A. A. (2018).Future Leadership: The relationship between organizational structure and innovation. Entrepreneurship and Innovation Management Journal ,42(1):19-23.
7. Babajnejad, G.(2014). investigation of the relationship between knowledge leadership style and the level of application of human resource information system in executive bodies of Kerman city, master's thesis in information systems management, Islamic Azad University, Rafsanjan branch. .[in persian]
8. Bergsten, E., Haapakangas, A., & Hallman, A.M.(2021). Effects of relocation to activity-based workplaces on perceived productivity: Importance of change-oriented leadership, Applied Ergonomics , 93: 103-114.
9. Carleton, E.L., Barling, J., & Trivisonno, M.(2018). Leaders' Trait Mindfulness and Transformational Leadership: TheMediating Roles of Leaders' Positive Affect and Leadership Self-Efficacy, Canadian Journal of Behavioural Science,50(3): 185-194.
10. Coban H., & Sarikaya M.(2016). A Research On The Relationship Between Organizational Silence And Burnout, European Journal of Scientific Research , 15:145-154.

11. Dashtahi, A. K., Ekrami, M., Navehebrahim, A., & Sarmad, M. R.(2016). Application of Leadership Theories in Higher Distance Education Leadership. *International Journal of Humanities and Cultural Studies (IJHCS)* ISSN 2356-5926,,1(1): 1087-1097.
12. Dhammika K. A. S.(2018). Visionary Leadership And Organizational Commitment: The Mediating Effect Of Leader Member Exchange (LMX), *Journal of Management* , 4 (1): 1-10.
13. Eyal, O.(2008). When Parents Choose to Start up a School: A Social-Capital Perspective on Educational Entrepreneurship. *Journal of Educational Administration* , 46(1): 99-118.
14. Farhi, A., Poursaid, S. M., & Shabani, M.(2017). Employing expert personnel in positions appropriate to their expertise, *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS)*. 9(1): 75-100. .[in persian]
15. Fischer, T., Tian, A.M., & Hughes, D.J. (2021).Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink, *The Leadership Quarterly* , 32(6): 195-209.
16. Geh, E.Z.(2014).Organizational spiritual leadership of worlds “made” and “found” : An experiential learning model for “feel””, *Leadership & Organization Development Journal*,35(2):137 – 151.
17. Genza, G. M., & Musisi, B.(2018). Educational Entrepreneurship (EE): Delineating the Domain and Highlighting its Importance and Feasibility in Educational Management in Uganda. *American Journal of Educational Research*,6(1):9-17.
18. Hagg, G., &Scholin, T. (2018).The policy influence on the development of Future Leadership in higher education: A Swedish perspective, *Education + Training* , 60(7): 656-673.
19. Hakak, M., Saedi, A.B. & Momeni Moqreh, M.(2019). Identifying and prioritizing the antecedents and consequences of the forward-looking leadership style using the fuzzy Delphi approach, *Management Futures Quarterly* , 31(120): 69-75. .[in persian]
20. Hamilton, S.W. (2008).Who will Save Americas Urban Catholic Schools?, Newyork: Thomas Fordham Institute .
21. Howard, M., & Holmes, P.(2019). Social courage fosters both voice and silence in the workplace: A study on multidimensional voice and silence with boundary conditions, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* , 25(2): 147-159.
22. Islam, N., Afrin, S., Alif, S. K., Hassan, R., Islam, M. M., Kayani, R. E., & Khan, M. M. (2020).Factors Preventing future leadership: The Case of University Graduates in Bangladesh. *World*,,11(1): 1-9.
23. Jansen, S., Van de Zande,T., Brinkkemper, S., Stam, E., & Varma, V. (2015).How education, stimulation, and incubation encourage student entrepreneurship: Observations from MIT, IIIT, and Utrecht University, *The International Journal of Management Education*,13(2): 170-181.
24. Jiang, W., An, Y., Wang, L., & Zheng, C.(2021). Newcomers' reaction to the abusive supervision toward peers during organizational socialization, *Journal of Vocational Behavior*,128: 1-8.
25. Ju, D., Huang, M., & Chen, C. (2019).Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and Future-oriented leadership behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,154: 80-95.
26. Kateřina, K., & Jana, Š. (2019).Factors Affecting Entry into Future Leadership for University Students. *European Research Studies*,22(4):398-416.
27. Koyluoglu,S.A., Beduk, A., Duman, L., & Buyukbayraktar, H.(2015). Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perceptio, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,207: 536-547.
28. Kuttim, M., Kallaste, M., Venesaar, U., & Kiis, A.(2014). Entrepreneurship Education at University Level and Students' Entrepreneurial Intentions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 11024: 658-668.
29. Lacatus, M. L., & Staiculescu, C. (2016).Future Leadership in Education. In *International conference knowledge-based organization*, 22(2): 438-443.
30. Levine, M. V.(2009). The False Promise of the Entrepreneurial University: Selling Academic Commercialism as an Engine of Economic Development in Milwaukee., *Working Paper in University of Wisconsin-Milwaukee*.
31. Manning, G.(2012). The art of leadership. Tata McGraw-Hill Education.
32. Mayer, A.(2008). Review confirms work Place Counseling Reduces stress. *British medical Journal*, 322 : 637.

33. McKeown, A., & Bates, L.(2013).Emotional intelligent leadership: Findings from a study of public library branch managers in Northern Ireland, *Library Management*,34(6/7): 462 – 485.
34. Nalda, F.R., Emeterio, M.C., & Arias-Oliva, M. (2020).The strategic influence of school principal leadership in the digital transformation of schools, *Computers in Human Behavior* , 112: 106-117.
35. Nejati, M.R.(2020). the role of forward-looking leadership in promoting the organizational identity of employees through the mediation of social responsibility in the Social Security Organization of Central Province, Master's Thesis of Organizational Behavior, Payam Noor University, Central Provinc. .[in persian]
36. Nikokar, H., Akbari, M., Ahi, P., & Qiazi, R.(2019). Explaining the role of forward-looking leadership in improving organizational productivity through the mediation of organizational commitment, *Administrative Management Research Quarterly* , 14(1): 101-123. .[in persian]
37. Northouse, P. G.(2018). Leadership: Theory and practice. Sage publications.
38. Nurmi, P., & Paasio, K.(2007). Entrepreneurship in Finnish universities, *Education + Training* , 49(1): 56-65.
39. Oganisjana, K., &Laizans, T.(2015).Opportunity–Oriented Problem–Based Learning for Enhancing Entrepreneurship of University Students, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 21: 135-141.
40. Owens Jr, R. E., & Valesky, T. C.(2014). Organizational behavior in education: Leadership and school reform. Pearson Higher Ed.
41. Raithel,K.(2016). Leadership of Cultural Diversity: The impact of leadership. Diss. Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus University.
42. Ramsden, P.(2018). Learning to teach in higher education. Routledge.
43. Rezaian, A.(2017).Fundamentals of Organization and Management, Tehran, Samt Publications. . [in persian]
44. Riter, L. (2020).Future Leadership: A Narrative Study Examining Professional Transition Experiences of Educators Who Have Experimented with the Launching of an Educational Activity (Doctoral dissertation, Northeastern University).
45. Serafraz, M., Zareh, S. & Pirouz, P.(2019).a forward-looking leadership style is a basic necessity in organizational unity and employee empowerment, *International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering*. .[in persian]
46. Shafai, A. A. (2018).The Perceptions of Saudi Arabia Higher Educational Leaders on Servant Leadership: The Use of Authority and Power.
47. Shen, C., Yang, J., He, P., Wu, Y.(2019). How does abusive supervision restrict employees' feedback-seeking behavior?, *Journal of Managerial Psychology* , 34(8): 546-559.
48. Sipe, J. W., & Frick, D. M.(2015). Seven pillars of servant leadership: Practicing the wisdom of leading by serving. Paulist Press.
49. Spears, L. C.(2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*,1(1): 25-30.
50. Strauss, A. & Corbin, J. (2014).The principles of qualitative research method (basic theory; procedures and methods), (Translator: Rahmatullah Rahmatpour), Tehran: Research Institute of Humanities and Cultural Studies. .[in persian]
51. Vitagliano, R., Borasi, R., Jefferson, F., Che, J., & Miller, D.(2008). AERA– Division A: Administration, Organization, and Leadership Entrepreneurial Leadership, Comparing the Practices of an Entrepreneurial Principal and an Education Entrepreneur. Warner School of Education – University of Rochester.
52. Williams K. R.(2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation, *International Journal of Public Leadership* , 14(3):179-198.
53. Wiseman, A.W.(2014). Internationally Comparative Approaches to Innovation and Future Leadership in Education, in Alexander W. Wiseman (ed.) *International Educational Innovation and Public Sector Entrepreneurship (International Perspectives on Education and Society*, 23:3 - 31
54. Xu, J., Wang, X., & Yan, L.(2021). The moderating effect of abusive supervision on information security policy compliance: Evidence from the hospitality industry, *Computers & Security* , 111: 102-114.

55. Yang, L.R., Huang, C., & Hsu, J.T. (2014). Knowledge leadership to improve project and organizational performance, *International Journal of Project Management*, 32(1): 40-53.
56. Zhang, L., & Guo, H. (2019). Enabling knowledge diversity to benefit cross-functional project teams: Joint roles of knowledge leadership and transactive memory system, *Information & Management*, 56: 103-120.