

The Quarterly Journal of Approach to
Philosophy in Schools and Organizations

Year 5, Number 1, Spring 2026, Pages 1 to 21

Original Article

<http://www.esbam.ir>

فصلنامه رویکرد فلسفه در مدارس و سازمان ها

سال پنجم، شماره اول، بهار ۱۴۰۵

نوع مقاله: پژوهشی

ISSN: 2980-891X

The Role of Educational Management in Institutionalizing Lifelong Learning

Kosar Liravi: M.A. Student, Department of Educational Sciences, Bandar Genaveh Branch, Islamic Azad University, Bandar Genaveh, Iran.

Mohammad Musa Khorshidi*: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bandar Genaveh Branch, Islamic Azad University, Bandar Genaveh, Iran—Research Assistant Professor, Strategic Studies Center of Faraja.

Zahra Kabgani: M.A. Student, Department of Educational Sciences, Bandar Genaveh Branch, Islamic Azad University, Bandar Genaveh, Iran.

Abstract

Introduction: explain the role of educational management in institutionalizing lifelong learning.

Method: A scientific review (literature review). Data was collected through library studies and systematic searches in databases like ElmNet, Google Scholar, IranDoc, Civilica, and Jihad Daneshgahi. Relevant sources were systematically reviewed and analyzed to extract and classify key components, mechanisms, and barriers.

Findings: Transformational educational leadership, shaping a learning organizational culture, flexibility in designing educational programs, and purposeful utilization of learning technologies are among the most important effective management components in institutionalizing lifelong learning. Additionally, challenges such as centralization in educational policymaking, weak coordination between educational and vocational institutions, and the lack of accreditation mechanisms for informal learning are considered the most significant obstacles to achieving this approach. The findings of this research can be used by educational managers and policymakers in designing effective management strategies for the development of lifelong learning.

Conclusion: The overall conclusion indicated that challenges such as centralization in educational policymaking, weak coordination between educational and vocational institutions, and the lack of accreditation mechanisms for informal learning are among the most significant obstacles to achieving this approach. The findings of this research can be utilized by educational managers and policymakers in designing effective management strategies for the development of lifelong learning.

Keywords: Lifelong learning, educational management, educational leadership, education, learning.

***Corresponding author:** Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Bandar Genaveh Branch, Islamic Azad University, Bandar Genaveh, Iran—Research Assistant Professor, Strategic Studies Center of Faraja

Email: m.khorshidi59@gmail.com

DOI: [10.22034/esbam.2024.477493.1066](https://doi.org/10.22034/esbam.2024.477493.1066)

The Role of Educational Management in Institutionalizing Lifelong Learning

Detailed Abstract

Introduction: Education shapes the way human beings live and provides clarity for their life path. In recent decades, rapid scientific, technological, and economic shifts have elevated lifelong learning to a core pillar of global educational development, increasingly highlighting the role of educational management in fostering the organizational and cultural foundations necessary for sustained learning. However, despite the growing body of literature in the field of lifelong learning, there has been a lack of a coherent, integrated framework that holistically explains the role of educational management in connection with the influential components, operational mechanisms, and managerial challenges of institutionalizing this form of learning.

Materials and methods: Transformational educational leadership, shaping a learning organizational culture, flexibility in designing educational programs, and purposeful utilization of learning technologies are among the most important effective management components in institutionalizing lifelong learning. Additionally, challenges such as centralization in educational policymaking, weak coordination between educational and vocational institutions, and the lack of accreditation mechanisms for informal learning are considered the most significant obstacles to achieving this approach. The findings of this research can be used by educational managers and policymakers in designing effective management strategies for the development of lifelong learning.

Results and discussion: Transformational educational leadership, shaping a learning organizational culture, flexibility in designing educational programs, and purposeful utilization of learning technologies are among the most important effective management components in institutionalizing lifelong learning. Additionally, challenges such as centralization in educational policymaking, weak coordination between educational and vocational institutions, and the lack of accreditation mechanisms for informal learning are considered the most significant obstacles to achieving this approach. The findings of this research can be used by educational managers and policymakers in designing effective management strategies for the development of lifelong learning. The research findings show that institutionalizing lifelong learning depends less on merely designing curricula or providing educational resources and more on the way educational management operates and on the quality of strategic decision-making at both the school/university level and the broader education policy level. In other words, lifelong learning becomes a sustainable reality when educational management activates several processes simultaneously: cultural orientation, the design of operational mechanisms, linking learning needs with real opportunities, and providing structural support for both formal and informal learning. The key finding suggests that an educational manager, acting as a

facilitator and architect of change, can create the conditions for the growth of a culture of continuous learning and move transformation from rhetoric to practical implementation.

Furthermore, analysis of the findings indicates that the influential components in this process are not limited to the educational dimension alone. Educational leadership and the creation of a shared vision, flexibility in the design of learning programs and activities, and the development of a learning-oriented organizational culture function as critical factors. In this regard, the research evidence emphasizes that challenges ranging from resistance to change to weak policy coordination and institutional constraints can slow the realization of lifelong learning or even reduce it to a temporary activity. In addition, the absence of clear mechanisms for recognizing and accrediting informal learning represents a significant gap that educational management must address through practical planning. Consequently, the role of educational management can be viewed as both enabling and regulating: managers must both create motivation and capacity and prevent fragmentation and ineffective actions.

Based on these insights, a proposed conceptual framework can be presented in which lifelong learning emerges from the interaction among the role of management, organizational and policy conditions, and implementation mechanisms. Within this framework, educational management—through strategic decision-making and the creation of internal alignment—provides the foundation for the development of a learning culture. Mechanisms such as professional development for managers and teachers, flexible learning activity design, purposeful use of technology, and the formation of collaborative learning networks then bring continuous learning opportunities into practice. However, if managerial and structural challenges such as excessive centralization, weak policy coherence, or the absence of pathways for accrediting informal learning are ignored, the realization of lifelong learning will become slow or incomplete. Therefore, the proposed framework follows a cyclical logic: management → adaptation and capacity building → implementation and institutionalization → sustainability through feedback and continuous improvement.

Conclusion: The overall conclusion indicated that challenges such as centralization in educational policymaking, weak coordination between educational and vocational institutions, and the lack of accreditation mechanisms for informal learning are among the most significant obstacles to achieving this approach. The findings of this research can be utilized by educational managers and policymakers in designing effective management strategies for the development of lifelong learning.

Keywords: Lifelong learning, educational management, educational leadership, education, learning.

نقش مدیریت آموزشی در نهادینه سازی یادگیری مادام العمر

کوثر لیراوی: دانشجوی کارشناسی ارشد گروه علوم تربیتی، واحد بندر گناوه، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر گناوه، ایران

محمد موسی خورشیدی*: استادیار گروه علوم تربیتی، واحد بندر گناوه، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر گناوه، ایران - استادیار پژوهشی مرکز مطالعات فراجا

زهرا کبگانی: دانشجوی کارشناسی ارشد گروه علوم تربیتی، واحد بندر گناوه، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر گناوه، ایران

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش مدیریت آموزشی در نهادینه سازی یادگیری مادام العمر انجام شد. **روش کار:** این مقاله از نوع علمی - مروری است و داده های آن از طریق مطالعات کتابخانه ای و جست و جوی نظام مند در پایگاه های اطلاعاتی از جمله علم نت، گوگل اسکالر، ایرانداک، سیولیکا و پایگاه جهاد دانشگاهی گردآوری شده است. منابع مرتبط پس از گردآوری، به صورت نظام مند بررسی و تحلیل شدند تا مؤلفه ها، سازوکارها و موانع کلیدی این حوزه استخراج و طبقه بندی شوند. **نتایج:** رهبری آموزشی تحول گرا، شکل دهی فرهنگ سازمانی یادگیرنده، انعطاف پذیری در طراحی برنامه های آموزشی و بهره گیری هدفمند از فناوری های یادگیری از مهم ترین مؤلفه های مدیریتی مؤثر در نهادینه سازی یادگیری مادام العمر هستند. همچنین چالش هایی مانند تمرکزگرایی در سیاست گذاری آموزشی، ضعف هماهنگی میان نهادهای آموزشی و مهارتی و نبود سازوکارهای اعتباربخشی به یادگیری های غیررسمی از مهم ترین موانع تحقق این رویکرد محسوب می شوند. یافته های این پژوهش می تواند برای مدیران آموزشی و سیاست گذاران در طراحی راهبردهای مدیریتی مؤثر جهت توسعه یادگیری مادام العمر مورد استفاده قرار گیرد. **نتیجه گیری:** نتیجه گیری کلی نشان داد که چالش هایی مانند تمرکزگرایی در سیاست گذاری آموزشی، ضعف هماهنگی میان نهادهای آموزشی و مهارتی و نبود سازوکارهای اعتباربخشی به یادگیری های غیررسمی از مهم ترین موانع تحقق این رویکرد محسوب می شوند. یافته های این پژوهش می تواند برای مدیران آموزشی و سیاست گذاران در طراحی راهبردهای مدیریتی مؤثر جهت توسعه یادگیری مادام العمر مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: یادگیری مادام العمر، مدیریت آموزشی، رهبری آموزشی، آموزش، یادگیری.

***نویسنده مسؤل:** استادیار گروه علوم تربیتی، واحد بندر گناوه، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر گناوه، ایران - استادیار پژوهشی مرکز مطالعات فراجا

Email: m.khorshidi59@gmail.com

DOI: [10.22034/esbam.2026.582491.1094](https://doi.org/10.22034/esbam.2026.582491.1094)

مقدمه

یادگیری مادام‌العمر به‌عنوان یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر در عصر تغییرات سریع اجتماعی، فناورانه و اقتصادی مطرح شده است. تحولات ناشی از انقلاب دیجیتال، گسترش فناوری‌های نو، و پیچیدگی فزاینده محیط‌های کاری و اجتماعی موجب شده‌اند که مهارت‌ها و دانش افراد به‌طور مداوم نیازمند به‌روزرسانی و بازآموزی باشند (یونسکو، ۲۰۲۱). در چنین شرایطی، نظام‌های آموزشی دیگر نمی‌توانند صرفاً به آموزش‌های رسمی و دوره‌ای بسنده کنند، بلکه باید افراد را برای یادگیری مستمر، خودراهبر و انعطاف‌پذیر آماده سازند. تحقیقات اخیر نیز نشان می‌دهد که یادگیری مادام‌العمر یکی از مؤثرترین عوامل در افزایش نوآوری، اشتغال‌پذیری و توسعه سرمایه انسانی در جوامع است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۳). در این میان، مدیریت آموزشی نقشی کلیدی در نهادینه‌سازی این الگوی یادگیری دارد. مدیران آموزشی با ایجاد فرهنگ سازمانی یادگیرنده، فراهم‌سازی زیرساخت‌های یادگیری دیجیتال، حمایت از توسعه حرفه‌ای کارکنان، و اتخاذ سیاست‌های تشویقی، می‌توانند زمینه‌ساز تحقق یادگیری مادام‌العمر در مدارس، دانشگاه‌ها و سایر نهادهای آموزشی شوند (فولر و آنوین، ۲۰۲۱). پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که کیفیت مدیریت آموزشی رابطه مستقیمی با میزان مشارکت معلمان و دانشجویان در فعالیت‌های یادگیری مستمر دارد و رویکردهای مدیریتی تحول‌آفرین، مشارکتی و یادگیرنده بیشترین نقش را در این زمینه ایفا می‌کنند (ژائو، ۲۰۲۰؛ هریس و جونز، ۲۰۲۴). از این‌رو، بررسی نقش مدیریت آموزشی در نهادینه‌سازی یادگیری مادام‌العمر، از نظر نظری و کاربردی، اهمیتی دوچندان یافته است. در دهه‌های اخیر، گسترش سریع دانش، تحولات فناورانه و پیچیده‌تر شدن مسائل اجتماعی و اقتصادی موجب شده است که مفهوم یادگیری دیگر به دوره‌های محدود آموزشی در مدرسه یا دانشگاه محدود نشود. در چنین شرایطی، «یادگیری مادام‌العمر» به‌عنوان یکی از رویکردهای اساسی در نظام‌های آموزشی مطرح شده است؛ رویکردی که بر تداوم یادگیری در طول زندگی و در موقعیت‌های مختلف رسمی، غیررسمی و غیررسمی تأکید دارد. سازمان‌های بین‌المللی آموزشی نیز یادگیری مادام‌العمر را یکی از راهبردهای کلیدی برای توسعه پایدار، ارتقای سرمایه انسانی و افزایش توانمندی‌های فردی و اجتماعی می‌دانند (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۲۳؛ یونسکو، ۲۰۲۱). در این میان، پژوهش‌های داخلی نیز نشان می‌دهد که تقویت بسترهای آموزشی و بهره‌گیری از رویکردهای نوین می‌تواند زمینه توسعه یادگیری مادام‌العمر را در نظام‌های آموزشی فراهم کند (رجبیان ده زیره و همکاران، ۱۳۹۵). با گسترش اهمیت یادگیری مادام‌العمر، نقش مدیریت آموزشی در هدایت و نهادینه‌سازی این رویکرد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. مدیران آموزشی با طراحی سیاست‌ها، ایجاد فرهنگ سازمانی یادگیرنده و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری مستمر برای معلمان و دانش‌آموزان می‌توانند زمینه تحقق این رویکرد را فراهم کنند. مطالعات مختلف نشان می‌دهد که رهبری آموزشی مؤثر، توسعه حرفه‌ای مستمر و استفاده از فناوری‌های نوین از مهم‌ترین عوامل تقویت یادگیری مادام‌العمر در سازمان‌های آموزشی به شمار می‌روند (ژائو، ۲۰۲۰؛ هریس و جونز، ۲۰۲۴). در پژوهش‌های داخلی نیز تأکید شده است که توانمندسازی معلمان و ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای آنان در چارچوب یادگیری مادام‌العمر می‌تواند کیفیت آموزش و یادگیری را به‌طور قابل توجهی افزایش دهد (رشخواری، ۱۴۰۴).

از سوی دیگر، نظام‌های آموزشی به‌عنوان مهم‌ترین بسترهای رسمی یادگیری، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری نگرش‌ها و مهارت‌های مرتبط با یادگیری مادام‌العمر دارند. پژوهشگران حوزه تعلیم و تربیت معتقدند که مدارس و دانشگاه‌ها باید علاوه بر انتقال دانش، توانایی یادگیری مستقل، تفکر انتقادی و مهارت‌های یادگیری مداوم را در فراگیران تقویت کنند (کندی، ۲۰۱۹؛ فیلد، ۲۰۱۸). همچنین گزارش‌های یونسکو تأکید می‌کند که نظام‌های آموزشی زمانی می‌توانند از یادگیری مادام‌العمر حمایت کنند که ساختارهای مدیریتی، برنامه‌های درسی و روش‌های آموزشی خود را در راستای توسعه فرهنگ یادگیری مستمر بازطراحی نمایند (مؤسسه یادگیری مادام‌العمر یونسکو، ۲۰۲۲). در پژوهش‌های فارسی نیز به نقش محیط‌های یادگیری

نوین و مهارت‌های آموزشی معلمان در تقویت گرایش به یادگیری مادام‌العمر اشاره شده است (اسدیاسدی، ۱۴۰۳). مرور نظام‌مند پژوهش‌های فارسی نشان می‌دهد که با وجود تأکید فزاینده بر یادگیری مادام‌العمر، هنوز شکاف‌های قابل‌توجهی در ادبیات پژوهشی این حوزه وجود دارد. نخست آنکه اغلب مطالعات داخلی بیشتر بر توصیف اهمیت یادگیری مادام‌العمر یا بررسی عوامل فردی و انگیزشی آن متمرکز بوده‌اند و توجه اندکی به نقش ساختاری، سیاستی و مدیریتی در نهادینه‌سازی این نوع یادگیری داشته‌اند. دوم، بسیاری از تحقیقات موجود به صورت مقطعی و تک‌بعدی انجام شده و کمتر پژوهشی به تحلیل مدل‌های یکپارچه مدیریت آموزشی در تقویت یادگیری مادام‌العمر پرداخته است. سوم، پژوهش‌های داخلی نسبت به بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، تحول دیجیتال و هوشمندسازی مدیریتی در چارچوب یادگیری مادام‌العمر کم‌توجه بوده‌اند چهارم، بخش قابل‌توجهی از پژوهش‌ها فاقد رویکردهای مقایسه‌ای، بین‌سطحی یا مبتنی بر شواهد کلان سیاست‌گذاری هستند و معمولاً تنها یک گروه هدف (مثلاً معلمان یا دانشجویان) را بررسی می‌کنند. در نهایت، هنوز در ادبیات فارسی چارچوب نظری بومی و جامع برای تبیین چگونگی نقش مدیریت آموزشی در نهادینه‌سازی یادگیری مادام‌العمر شکل نگرفته است، و این خود ضرورت انجام پژوهش‌های مروری عمیق و تحلیلی را برجسته می‌سازد. با توجه به این شکاف‌ها، ضرورت انجام پژوهشی که بتواند تصویری نظام‌مند، تحلیلی و مبتنی بر شواهد از نقش مدیریت آموزشی در نهادینه‌سازی یادگیری مادام‌العمر ارائه دهد، کاملاً آشکار است. هدف این مطالعه مروری آن است که با گردآوری، طبقه‌بندی و تحلیل نقادانه یافته‌های پژوهش‌های فارسی منتشرشده در پایگاه‌های معتبر علمی (مانند نورمگز، پرتال جامع علوم انسانی، سیویلیکا، SID و مگیران)، ابعاد مفهومی، سازوکارهای مدیریتی، چالش‌ها و الزامات اجرایی مؤثر بر یادگیری مادام‌العمر را تبیین کرده و تصویری یکپارچه از نقش مدیریت آموزشی در این فرآیند ارائه کند. به این منظور، مقاله حاضر به دنبال آن است که جایگاه مدیریت آموزشی در هدایت، پشتیبانی و نهادینه‌سازی یادگیری مستمر را در نظام‌های آموزشی ایران روشن سازد. بر همین اساس، پرسش اصلی مقاله چنین مطرح می‌شود: «مدیریت آموزشی چه نقشی در نهادینه‌سازی یادگیری مادام‌العمر ایفا کرده و مهم‌ترین مؤلفه‌ها، چالش‌ها و سازوکارهای مؤثر بر این نقش کدام‌اند؟»

مبانی نظری و مفهومی پژوهش

مفهوم یادگیری مادام‌العمر

یادگیری مادام‌العمر برای توسعه جوامع و سازمانها نقش اساسی دارد و به عنوان یکی از مهمترین عامل توانمندساز در جامعه اطلاعاتی امروز میباشد. نظام آموزشی به عنوان مهمترین عامل توسعه نیروی انسانی، نیازمند برخورداری از یادگیرندگان مادام‌العمر است (اکبری و همکاران، ۲۰۱۸). یادگیری مادام‌العمر مفهومی است که در قرن ۲۱ اهمیت بالایی دارد. اما قبل از پرداختن به مفهوم یادگیری مادام‌العمر بهتر است تمایز آموزش مادام‌العمر و یادگیری مادام‌العمر روشن شود. آموزش مادام‌العمر و یادگیری مادام‌العمر دو مفهوم متمایز هستند، با وجود این برخی از مفسران اغلب آنها را مترادف می‌دانند. آموزش مادام‌العمر و یادگیری مادام‌العمر فعالیت‌های درهم آمیخته‌ای است که بطور متفاوتی توجه علمی، سیاسی و عملی را در طول زمان و مکان جلب کرده است (وب و همکاران، ۲۰۱۹). از نظر یونسکو یادگیری مادام‌العمر ریشه در ادغام یادگیری و زندگی دارد، و فعالیت‌های یادگیری را برای افراد در هر سنی در همه زمینه‌های زندگی (خانواده، مدرسه، جامعه، محل کار و غیره) و از طریق روشهای مختلف (رسمی، نیمه رسمی و غیر رسمی) پوشش می‌دهد، که در مجموع طیف وسیعی از نیازها و خواسته‌های یادگیری را برآورده می‌کنند (والدس کوتر، ۲۰۱۸).

یادگیری مادام‌العمر یکی از مفاهیم بنیادین در ادبیات معاصر آموزش و توسعه منابع انسانی است که به فرایند یادگیری مستمر در سراسر زندگی فرد اشاره دارد. این مفهوم بیان می‌کند که یادگیری صرفاً به دوره‌های رسمی آموزش، مانند مدرسه و دانشگاه، محدود نیست؛ بلکه در تمام مراحل زندگی، در موقعیت‌های رسمی، غیررسمی و حتی خودراهبرانه ادامه می‌یابد. در این رویکرد، انسان موجودی یادگیرنده تلقی می‌شود که برای سازگاری با تحولات سریع اجتماعی، فناورانه و شغلی، ناگزیر از به‌روزرسانی مداوم دانش، مهارت و نگرش‌های خود است. در یکی از منابع فارسی مرتبط، یادگیری مادام‌العمر به‌عنوان پدیده‌ای مطرح شده که در راستای توسعه شایستگی‌ها و توانمندی‌های فردی، به‌ویژه برای معلمان، نقش اساسی دارد (جبروتی و باقری مجد، ۱۴۰۱). در عصر حاضر که تحولات شتابان تکنولوژیکی، اجتماعی و علمی، چهره نظام‌های آموزشی را دگرگون کرده است، مفهوم یادگیری دیگر به دوران تحصیل محدود نمی‌شود. یادگیری مادام‌العمر (Lifelong Learning) به عنوان یک پارادایم حیاتی، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای بقا و رشد در حرفه معلمی است. این مقاله با هدف بررسی نقش یادگیری مادام‌العمر در توانمندسازی معلمان تدوین شده است. توانمندسازی معلمان نه تنها به ارتقای دانش و مهارت‌های تدریس اشاره دارد، بلکه شامل تقویت خودکارآمدی، استقلال حرفه‌ای و قدرت تصمیم‌گیری آنان نیز می‌شود. معلمانانی که به یادگیری مستمر متعهد هستند، انعطاف‌پذیری بیشتری در برابر تغییرات برنامه درسی دارند، از روش‌های تدریس نوین بهره می‌گیرند و دانش‌آموزانی با مهارت‌های تفکر انتقادی بالاتر تربیت می‌کنند (رشتخواری، ۱۴۰۴). در دنیای امروز که فناوری و اطلاعات با سرعتی بی‌سابقه در حال تغییر و تحول هستند، یادگیری مادام‌العمر برای معلمان به یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. معلمان به عنوان عاملان اصلی فرآیند آموزش و پرورش، باید همواره دانش و مهارت‌های خود را به‌روزرسانی کنند تا بتوانند با نیازهای متغیر دانش‌آموزان و جامعه هماهنگ باشند. این مقاله به بررسی مهارت‌های کلیدی که معلمان برای موفقیت در عصر یادگیری مادام‌العمر باید کسب کنند، می‌پردازد. مهارت‌های دیجیتال و فناوری آموزشی، مهارت‌های ارتباطی و بین‌فردی، تفکر انتقادی و حل مسئله، خودتنظیمی و مدیریت یادگیری و همچنین نوآوری و خلاقیت از مهم‌ترین مهارت‌های مورد نیاز معلمان هستند (اسدیاسدی، ۱۴۰۳). از منظر مفهومی، یادگیری مادام‌العمر را می‌توان فرایندی پیوسته، هدفمند، انعطاف‌پذیر و فراگیر دانست که در تمام طول عمر فرد جریان دارد و به رشد فردی، اجتماعی و حرفه‌ای او کمک می‌کند. بر اساس محتوای منابع فارسی بررسی شده، این مفهوم دست‌کم سه ویژگی اصلی دارد: پیوستگی در طول زندگی یادگیری مادام‌العمر به زمان خاصی وابسته نیست و از کودکی تا سالمندی ادامه می‌یابد. فراگیری در موقعیت‌های مختلف این یادگیری محدود به کلاس درس نیست و در محیط کار، خانواده، جامعه و فضای مجازی نیز رخ می‌دهد. خودراهبر بودن بخشی از یادگیری مادام‌العمر مبتنی بر انگیزه درونی، جست‌وجوی فعال دانش و مسئولیت‌پذیری فرد در قبال رشد خویش است (جبروتی و باقری مجد، ۱۴۰۱).

ابعاد و عوامل موثر در یادگیری مادام‌العمر

کسانی که مسئول سیاست‌های عمومی هستند باید الزامات یادگیری مادام‌العمر همه دانش‌آموزان بویژه کودکان را لحاظ کنند. براین اساس یادگیری مادام‌العمر می‌تواند مجموعه‌ای از اصول راهنمایی برای موسسات آموزشی را ارائه کند. مراکز آموزشی باید علاوه بر فراهم کردن فرصت‌های یادگیری متنوع، در صدد پرورش یادگیرندگان مادام‌العمر باشند. بدین منظور لازم است تلاش کنند تا دانش‌آموزان را به دانش، نگرش و مهارت‌هایی مجهز سازند که انگیزه و توانایی لازم برای تداوم یادگیری را در آنان افزایش دهد و از این طریق افراد به یادگیرندگان مستقل و مادام‌العمر تبدیل شوند (آیتی و همکاران، ۲۰۱۹). با این حال، دستیابی به این هدف با چالش‌های متعددی همراه است؛ از جمله: عدم شناسایی نیازهای واقعی دانشجو و جامعه و بازنگری برنامه درسی متناسب با تحول این نیازها، پیش‌بینی نکردن امکان انعطاف در برنامه درسی، عدم پذیرش تغییر در فلسفه و مفاهیم زیربنایی آموزش در آموزش عالی، بهره‌نگرفتن از متخصصان حوزه برنامه درسی برای تدوین

برنامه‌ها، استفاده نکردن از برنامه‌های درسی دانشگاه‌های معتبر جهان متناسب با شرایط و نیازهای کشور، تمایل به تمرکزگرایی در تدوین برنامه‌های درسی، وجود برخی مشکلات در کمیته‌های برنامه‌ریزی درسی درون وزارتخانه و دانشگاه‌ها، نبود ارتباط درونی میان برنامه درسی آموزش عالی و مقاطع پیش از آن، شناسایی ناکافی نیازهای جامعه و دانشجو، نبود انگیزه و علاقه به یادگیری در دانشجو، کمبود انعطاف و تنوع در محتوا، نامتناسب بودن روش‌های تدریس با هدف پرورش یادگیرنده، و تشویق نشدن اعضای هیئت علمی به ارزشیابی از خود و یکدیگر (کریمی و همکاران، ۲۰۱۶). برای غلبه بر این چالش‌ها باید عوامل موثر در یادگیری مادام العمر شناسایی گردد به گونه‌ای که مراکز آموزشی بتوانند با توجه و تاکید بر این عوامل صلاحیت‌های مورد نیاز برای تقویت و تثبیت یادگیری مادام العمر را ارتقا دهند (رودی علی آبادی، آیتی و اکبری، ۱۴۰۲). یادگیری مادام‌العمر مفهومی تک‌بعدی نیست و در ادبیات پژوهشی می‌توان آن را در چند بعد اصلی بررسی کرد:

بعد تداوم و استمرار: مهم‌ترین ویژگی یادگیری مادام‌العمر، تداوم آن است. این بعد بیان می‌کند که یادگیری یک فعالیت مقطعی یا محدود به دوره‌ای خاص نیست، بلکه فرایندی دائمی است که هم‌زمان با تغییرات زندگی فرد گسترش می‌یابد. در فضای آموزشی امروز، این تداوم برای معلمان و مدیران آموزشی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا دانش و مهارت‌های حرفه‌ای آنان باید متناسب با تحولات برنامه درسی، فناوری آموزشی و نیازهای یادگیرندگان به‌روزرسانی شود (اسدیاسدی، ۱۴۰۳). بعد رسمی، غیررسمی و خودراهبر: یادگیری مادام‌العمر فقط از مسیر آموزش رسمی شکل نمی‌گیرد، بلکه شامل یادگیری‌های غیررسمی و خودراهبر نیز هست

آموزش رسمی: در نظام آموزشی سازمان‌یافته مانند مدرسه و دانشگاه

آموزش غیررسمی: در محیط کار، خانواده، رسانه و اجتماع

یادگیری خودراهبر: زمانی که فرد خود، نیاز یادگیری را شناسایی و مسیر یادگیری را انتخاب می‌کند (جبروتی، باقری مجد، ۱۴۰۱).

بعد حرفه‌ای و توانمندسازی: یکی از مهم‌ترین ابعاد یادگیری مادام‌العمر، توانمندسازی شغلی و حرفه‌ای است. این بعد به‌ویژه در حرفه معلمی برجسته است؛ زیرا معلم باید پیوسته دانش تخصصی، مهارت‌های تدریس، سواد فناورانه و روش‌های نوین یاددهی-یادگیری خود را ارتقا دهد. یادگیری مادام‌العمر یکی از پایه‌های اصلی رشد حرفه‌ای و انطباق با تحولات آموزشی است (رشخواری، ۱۴۰۴).

بعد فناورانه: در عصر دیجیتال، یادگیری مادام‌العمر بدون بهره‌گیری از فناوری‌های نوین قابل تصور نیست. استفاده از آموزش مجازی، دوره‌های آنلاین، سامانه‌های یادگیری الکترونیکی و منابع دیجیتال، دامنه و سرعت یادگیری را افزایش داده است. در مقاله مهارت‌های کلیدی برای معلمان، به‌صراحت از مهارت‌های دیجیتال و فناوری آموزشی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی یادگیری مستمر نام برده شده است (اسدیاسدی، ۱۴۰۳).

مفهوم یادگیری مادام‌العمر نه تنها چندبعدی است بلکه عوامل متعددی در آن دخیل هستند (رودی علی آبادی، آیتی و اکبری، ۱۴۰۲).

عاملیت فردی: یکی از عوامل موثر در یادگیری مادام‌العمر عاملیت فردی است. می‌توان تاثیرات فردی را بعنوان نیروی محرکه درونی و محرک یادگیری مادام‌العمر دانست. ویژگی‌ها و شخصیت فرد نیز نقش مهمی در یادگیری دارد. ترس و نگرانی درباره آینده نامشخص و ناامنی شغلی می‌تواند برخی از افراد را تحت تأثیر قرار دهد تا برای کسب ترفیع به دنبال یادگیری مادام‌العمر بروند و در نتیجه نفوذ، موقعیت اجتماعی و شرایط اقتصادی آنان افزایش یابد (چن ولیو، ۲۰۱۹).

خلاقیت نیز یکی از عوامل موثر در یادگیری مادام العمر است. مراحل سازماندهی یادگیری مادام العمر از طریق آموزش خلاق انجام می شود. مرحله یک: توسعه مهارت های حرکتی خلاقانه، مرحله دو: سازماندهی فرایندهای فعالیت خلاق، مرحله سوم: استفاده از محصولات خلاق (پوزیلووا و همکاران، ۲۰۲۰).

عاملیت آموزشی: یکی دیگر از عوامل مؤثر در یادگیری مادام العمر عاملیت آموزشی است. امروزه اهمیت آموزش و دستاوردهای حاصل از آن در سراسر جهان شناخته شده است. یکی از عوامل آموزشی مؤثر در یادگیری مادام العمر، معلمان هستند. در دنیای امروز، شایستگی های معلمان از اهمیت بالایی برخوردار است (ابراهیمی، ۲۰۲۲). یادگیری مادام العمر به عنوان مهم ترین عامل توانمندساز در جامعه اطلاعاتی، در جهت حفظ و توسعه شایستگی های معلمان و برای ساختن آینده ای پایدار برای جامعه نقش مهمی ایفا می کند (جبروتی و باقری مجد، ۲۰۲۳). برنامه درسی نیز یکی دیگر از عوامل آموزشی مؤثر در یادگیری مادام العمر است. برنامه درسی به عنوان ابزاری برای آموزش صلاحیت های لازم به یادگیرندگان در زمینه یادگیری مادام العمر، نقش مهمی ایفا می کند (روشن قیاس و همکاران، ۲۰۲۱).

امکانات و ابزارهای آموزشی نیز در ارتقای یادگیری مادام العمر موثر هستند. شبکه های اجتماعی و استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات از ویژگی های کلیدی شایستگی های یادگیری مادام العمر هستند. زمانیکه افراد فراتر از محیط های یادگیری ساختار یافته هستند نیاز دارند دانش و مهارت های خود را در طول زمان تشخیص دهند. استفاده از رسانه های اجتماعی و تکنولوژی یک روش کلیدی برای انجام این کار است (کیند و اوآنز، ۲۰۱۸).

عاملیت محیطی و فرهنگی: یکی دیگر از عوامل مؤثر در یادگیری مادام العمر عامل اجتماعی است. عوامل اجتماعی به سیاست ها و قوانینی که توسط دولت تعیین می شود، همچنین به ارزش ها، آداب و رسوم، سنت های فرهنگی و زمینه های ملی یا منطقه ای اشاره دارد. این عوامل نقش مهمی در فرایند تغییر ادراکات، انگیزه ها و باورها درباره یادگیری ایفا می کنند. سیستم کمک های مالی که نه تنها توسط مؤسسات آموزشی و بخش های دولتی، بلکه توسط بخش های خصوصی، بنیادها و مؤسسات خیریه ایجاد شده است، به بسیاری از دانش آموزان و بزرگسالان کمک کرده است تا به تحصیلات خود ادامه دهند. یکی دیگر از عوامل اجتماعی در یادگیری مادام العمر، یادگیری جمعی است. جو و شرایط ایجاد شده توسط همسالان هم سن در طول دوره یادگیری، تأثیر زیادی بر عادات یادگیری، افکار، وابستگی، انتظارات و دستاوردهای افراد دارد (چن و لیو، ۲۰۱۹).

یادگیری مادام العمر اغلب به عنوان یکی از جالب ترین مفاهیم مطرح می شود که منجر به شکل گیری جامعه دانش می شود؛ اما باید آن را در درجه اول به عنوان یک روند طبیعی درک کرد. یادگیری مادام العمر، علاوه بر طبیعی بودن، یک فرایند فرهنگی نیز محسوب می شود (فراکوویاک، ۲۰۱۷).

یکی دیگر از عوامل مؤثر در یادگیری مادام العمر، عاملیت فرهنگی است. نظام های آموزشی در جوامع مختلف با یکدیگر متفاوت اند. سیستم های آموزشی گوناگون ممکن است موجب شوند افراد به شیوه های متفاوتی رشد کنند یا عادات یادگیری متفاوتی داشته باشند. از سوی دیگر، سبک های مختلف یادگیری مادام العمر را می توان در ریشه ها و داستان های زندگی مردم مشاهده کرد. هر فرهنگ پیشینه خاص خود را دارد که فرهنگ یادگیری ویژه آن جامعه را شکل داده است. بنابراین، نه تنها فرهنگ های متفاوتی برای یادگیری وجود دارد، بلکه این فرهنگ ها بسته به تاریخچه و اهمیتی که شهروندان برای آموزش و پرورش قائل هستند، سطوح متفاوتی از پیشرفت را نیز تجربه می کنند (چن و لیو، ۲۰۱۹).

عاملیت خانوادگی: یکی دیگر از عوامل مؤثر در یادگیری مادام العمر عاملیت خانوادگی است. پیشینه تحصیلی خانواده و سطح دستاوردهای تحصیلی آنان بر یادگیری تأثیر می گذارد. یکی از انگیزه های اصلی برای یادگیری، موفقیت اعضای خانواده ای است که مورد احترام فرد هستند و او را ترغیب می کنند تا بر اساس آنچه اعضای خانواده انجام داده اند عمل کند. این نوع احترام و تحسین در ویژگی های فکری و عادات یادگیری افراد منعکس می شود. رفتارها و نگرش های والدین، بر اساس سطح تحصیلات و

شرایط اقتصادی آنان، در ارتباط با فرایند یادگیری فرزندان می‌تواند بر کارایی و جهت‌دهی آموزش آنان، از جمله اهداف، عادات، انگیزه‌ها و احساساتشان تأثیر بگذارد (همان).

ارتباط خانواده با محیط‌های آموزشی فرزندان نیز در یادگیری مادام‌العمر اهمیت دارد. به عنوان مثال، انجمن اولیا و مربیان یکی از مهم‌ترین عواملی است که توانایی بالایی در ترویج یادگیری مادام‌العمر دارد. مهارت‌های رهبری، مهارت‌های مدیریت فعالیت‌ها و مهارت‌های سازمانی از جمله عواملی هستند که با سطح اثربخشی انجمن اولیا و مربیان در ارتقای برنامه‌های یادگیری مادام‌العمر ارتباط دارند (سوانتو و همکاران، ۲۰۲۰).

مفهوم مدیریت آموزشی و کارکرد های آن

منظور اصلی مدیریت در هر سازمانی عبارت از هماهنگ سازی کوشش‌های افراد انسانی و استفاده موثر از منابع دیگر برای تحقق هدف‌های آن است. مدیریت آموزشی، فرایندی است که کلیه فعالیت‌های افراد همکار در سازمان‌های آموزش و پرورش را در جهت رسیدن به هدف‌های تعلیم و تربیت، همسو و هماهنگ می‌کند. مهم‌ترین ویژگی عمومی یک مدیر ایمان او به کارش است که به شیوه‌ی کار مدیر زینت خاصی می‌بخشد. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در راس همه مسایل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق جایگاه مهمی در بهسازی و توسعه جامعه دارد. اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت‌های کافی باشند، بدون تردید، نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود (جوانبخت، ۱۳۹۹).

مدیریت آموزشی علم و هنر اداره نظام آموزشی است. فعالیت و عملی که در موقعیت سازمان یافته جهت هماهنگی و هدایت امور در دست‌یابی به اهداف آموزشی بروز می‌کند. به بیان دیگر مجموعه‌ای از تیوری‌ها، فرضیه‌ها، قوانین، اصول و مدل‌ها در ارتباط با مدیریت آموزشی است. چالش‌های نظام تعلیم و تربیت در سازمانی بنام مدرسه در هزاره‌ی سوم که از انقلاب پرشتاب تکنولوژی در امان نیست مدیرانی را می‌طلبد که ضمن داشتن دانش مدیریتی، بینش و توانش مدیریتی را هم به خدمت بگیرند. مدیران آموزشی با داده‌ها و اطلاعات و پیامدها و محصولات که در خلال مدیریت سازمانی موفق در دسترس است با نگاهی هوشمندانه و چشم‌اندازی روشن به تدبیر و اداره سازمان آموزشی خود می‌پردازند (کشاورز لشکناری، ۱۳۹۵).

مدیریت آموزشی، در بین سایر انواع مدیریت‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در راس همه مسایل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق، جایگاه مهمی در بهسازی و توسعه‌ی جامعه دارد. اگر مدیران آموزشی یک جامعه دارای دانش و مهارت‌های کافی باشند، بدون تردید، نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالایی برخوردار خواهد بود. مدیریت آموزشی با انسان‌ها سر و کار دارد و کار او انسان‌سازی است. باید رفتار انسان را بشناسد و روش‌های تغییر رفتار را بداند. نیاز به مدیریت و رهبری در همه‌ی زمینه‌های فعالیت اجتماعی، محسوس و حیاتی است. این نیاز، به ویژه در نظام‌های آموزش و پرورش که تماماً متعلق به نیروی انسانی است اهمیت بسیار دارد، زیرا آموزش و پرورش نقش اساسی در گردش امور جوامع انسانی و تداوم و بقای آن برعهده دارد و رهبری و مدیریت اثر بخش، لازمه‌ی تهیه و اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی نتیجه و کیفی است. مدیر با توجه به موقعیت استراتژیکی که دارد میتواند خانواده، سازمان، مدرسه، کشور یا هر مجموعه‌ای را که تحت مدیریت دارد را به استبدادی و غیر استبدادی، دموکراتیک و غیر دموکراتیک، استعمارگر و استعمار زده، دینی و سکولار، عقب مانده و پیشرفته، متمدن و غیر متمدن، ضعیف و قوی تقسیم و تبدیل کند (جوانبخت، ۱۳۹۹).

رابطه مدیریت آموزشی با توسعه یادگیری مادام العمر

امروزه یادگیری به گونه ای است که، به راحتی نمی توان از آن گذشت و افراد مختلفی در سراسر جهان، به بررسی آن پرداخته اند. در همه ی جوامع، مدیریت بحثی است که صرفا افراد اندکی می توانند از پس آن بر بیایند؛ علی الخصوص اگر با فناوری اطلاعات ترکیب شود، مسیولیت کار را در یادگیری دو چندان خواهد کرد. یادگیری باعث توسعه دانش، ارتقاء توانمندی و... می شود و می تواند از موختن و حتی تجربه کسب کردن ایجاد شود. در واقع تاثیراتی که مدیریت آموزشی بر یادگیری می گذارد منجر به کنش های عمیقی در درون آن فرد می شود. یکی از معدود افرادی را که می توان به عنوان مدیران آموزشی در حیطه ی یادگیری یاد کرد، معلمان هستند که تاثیرات فراوانی در کنش های درونی فرد همانند ازاد سازی ذهن دارند. مدیریت آموزشی موثر در فرایند بهبود یادگیری تفاوت های اشکالی را ایجاد می کند. در چند دهه اخیر تلاش بر این بوده است، که مدیریت آموزشی چقدر اهمیت دارد و این تاثیرات اگر با فناوری اطلاعات ترکیب شود چقدر بر پیشرفت یادگیری دانش آموزان مهم خواهد بود (بهزادی فر و همکاران، ۱۴۰۲). مدرسه بعنوان یک کارخانه انسان سازی، بهتر است که تمرکز خود را برای بهبود یادگیری دانش آموزان از طریق مدیریت آموزشی، تعیین کند. مدیریت آموزشی عاملی حیاتی برای ارتقای کیفیت دانش آموزان در فرایند یادگیری است. علاوه بر این مدیران مدارس از طریق تاثیراتی که بر معلمان و در کل، مدرسه اعمال می کنند، بر پیشرفت و یادگیری دانش آموزان تاثیر می گذارند (بریک و همکاران، ۲۰۱۰؛ به نقل از بهزادی فر و همکاران، ۲۰۱۴).

در زمینه مدیریت آموزشی، دیگر نمی توان به اطلاعات کهنه گذشته و شیوه ها و روش های نامنظم قبلی و تاثیر آن بر یادگیری اکتفا کرد؛ بلکه باید با برنامه ریزی منظم و مدیریت های آموزشی نوین همانند فناوری اطلاعات، تاثیر بیشتری بر یادگیری دانش آموزان ایجاد کنیم. مدیران آموزشی می توانند ویژگی های متنوعی داشته باشند، و این ویژگی ها می تواند به پیشرفت محیط یادگیری دانش آموزان کمک کند. مدیران آموزشی قادر به بازی کردن نقش های زیادی در محیط یادگیری دانش آموزان هستند. آنها بر عملکرد آموزشی و یادگیری دانش آموزان تاثیر میگذارند و همچنین آنان میتوانند با اقداماتی که انجام میدهند، یادگیری و عملکرد آموزشی دانش آموزان را تغییر دهند. امروزه اهمیت و نقش مدیریت آموزشی در توسعه و پیشرفت یادگیری دانش آموزان بر کسی پوشیده نیست. اصولا برای پیشرفت سطح علمی افراد و استفاده آنها از تازه های جهان دانش، بدون تکیه بر مدیران آموزشی پویا و آماده میسر نبوده؛ بنابراین آماده ساختن و آموزش مدیران برای ایفای نقش، در یادگیری دانش آموزان یک امر بسیار مهم و ضروری است. اگر قرار باشد مدیران آموزشی نگاه ویژه ای در بهبود و پیشرفت یادگیری دانش آموزان داشته باشند؛ بهبود عملکرد خود معلمان است چنین عملکردی تابع انگیزه، مهارت ها، دانش آنها و شرایطی است که در انجا فعالیت میکنند. یکی از وظایف و نقش کلیدی مدیران مدیریت آموزشی فراهم کردن محیط آموزشی جذاب و شایسته برای دانش آموزان در فرایند یادگیری است. از سویی دیگر آن محیطی را که مدیران آموزشی فراهم می کنند، می تواند بسیاری از دانش آموزان را تشویق به ادامه ی تحصیل کند. یافته های جهانی بر این باورند که کیفیت هر نظام آموزشی به کیفیت مدیران آموزشی آن وابسته است و در حقیقت هیچ کشوری نمیتواند از سطح مدیرانش بالاتر رود (خورشیدی، ۲۰۱۰؛ به نقل از بهزادی فر و همکاران، ۱۴۰۲).

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر از نوع مرور نظام مند بوده که با هدف شناسایی، تحلیل و تبیین مبانی نظری و مطالعات انجام شده در حوزه مدیریت آموزشی انجام شده است و با جست و جو در پایگاه های اطلاعاتی سیویلیکا (Civilica)، جهاد دانشگاهی (SID)، مگ ایران (Magiran)، ایران داگ (Irاندو)، نورمگز (Noormags) طی سال های ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۵ و پایگاه های اطلاعاتی خارجی ISI, SCIEDIRECT, ELSEVIER, GOOGLE SCHOLAR, SCOPUS طی سال های ۲۰۱۸ تا ۲۰۲۶ در زمینه بررسی نقش مدیریت آموزشی در نهادینه سازی یادگیری مادام العمر پرداخته اند می باشد. گردآوری داده ها از طریق مطالعه

دقیق و گسترده منابع علمی شامل مقالات پژوهشی داخلی و خارجی و اسناد معتبر مرتبط در زمینه و به صورت روش فیش برداری سیستماتیک ثبت و دسته بندی گردیده است. لازم به ذکر است تنها پژوهش هایی وارد مرور شده اند که به صورت مستقیم به موضوع پژوهش حاضر پرداخته و دارای شواهد تجربی یا تحلیل نظری قابل استناد بوده اند. کلیدواژه های اصلی جست و جو در تمامی مقالات شامل «مدیریت آموزشی، یادگیری مادام العمر، رهبری آموزشی، آموزش و یادگیری» بود.

یافته های پژوهش

نقش رهبری و مدیریت آموزشی در توسعه فرهنگ یادگیری

امروز عصر مدیریت و رهبری است و موفقیت نهادها و سازمان ها تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی مجموعه ای از نیازهای مدیریت بستگی دارد. ساخت نظام آموزشی هر کشوری دربرگیرنده سازمان های رسمی آن کشور بوده و عملکرد نظام آموزش و پرورش که مدیران آموزشی اداره آن را برعهده دارند، نه تنها از نظر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی مهم است، بلکه از نظر تأثیری که بر تحرک شغلی و انتظارات دارد، از اهمیت تعیین کننده ای برخوردار است. همچنین آموزش و پرورش، بهترین وسیله، برای ایجاد تغییر ارزش ها و رفتارها به شمار رفته و باعث می شود که افراد، به تناسب استعداد و رغبتی که دارند برای انجام خدمت های اجتماعی و اقتصادی و کسب مشاغل و در نتیجه اسایش فردی مهیا شوند. از این رو، از آغاز قرن اخیر، هیچ کشوری بدون توسعه در موسسات آموزشی و مدیران آموزشی تحصیل کرده و مجرب، مراحل توسعه و پیشرفت را طی نکرده است. بنابراین، با افزایش تعداد دانش آموزان در سطوح مختلف آموزشی، تاسیس مدارس و مراکز آموزشی جدید، استخدام معلمان بیشتر و سرمایه گذاری بیشتر، ضرورت یافته است. از سوی دیگر، ضرورت در تصمیم گیری و سیاست گذاری، بهبود کیفی و ایجاد فرصت های برابر آموزشی برای همگان، نقش خطیر مدیریت نظام آموزشی را بارزتر ساخته است. ترقی هر جامعه ای در گرو نوع و چگونگی انجام وظایفی است که در مدارس انجام می گیرد. اثر مدیریت به عنوان رهبر آموزشی در مدارس را نمی توان نادیده گرفت (جوانبخت، ۱۳۹۹).

نقش مدیران مدارس صرفاً به مدیریت اجرایی و ساماندهی امور محدود نمی شود؛ بلکه رهبران آموزشی، باید هدایتگر فرهنگ یادگیری و محرک نوآوری در سازمان آموزشی باشند. سبک رهبری مدیر در مدرسه به شدت بر جو سازمانی، انگیزه معلمان، پذیرش تغییر، خلاقیت، یادگیری مستمر و کیفیت آموزش تأثیرگذار است. سبک رهبری، یکی از مهمترین مفاهیم در مدیریت آموزشی است که به شیوه ها و رویکردهای مدیران مدارس برای هدایت، هماهنگی، حمایت از کارکنان، برانگیختن انگیزه معلمان و ایجاد فرهنگ سازمانی منحصر به فرد اشاره دارد. در علم مدیریت، سبک رهبری را مجموعه ای از باورها، نگرشها و رفتارهایی میدانند که مدیر جهت تحقق اهداف، برقراری نظم، توسعه روابط انسانی و خلق محیطی پایدار برای رشد و یادگیری در مدرسه برمی گزیند. از این رو، سبک رهبری می تواند مبتنی بر قدرت و کنترل، مشارکت و مشاوره، تحول، خدمتگزاری یا اقتضایی باشد که هر یک پیامدهای منحصر به فردی برای فرهنگ یادگیری و ابتکارهای آموزشی ایجاد میکنند. در عمل، تأثیر سبک رهبری غالباً فراتر از سیاستهای رسمی است و گرانگه رفتار حرفه ای معلمان و دانش آموزان، سطح تعاملات، فضای اعتماد و احساس تعلق در مدرسه را تعیین میکنند. انتخاب و اعمال سبک رهبری مناسب، نه تنها موجب بهبود بهره وری و نظم سازمانی میشود، بلکه زمینه ساز ظهور نوآوری، یادگیری مستمر و ارتقای کیفیت آموزشی خواهد شد. به همین دلیل آگاهی مدیران نسبت به ماهیت، ابعاد و رویکردهای سبک رهبری و پیامدهای آن از ضروریترین عوامل موفقیت مدارس در عصر جدید به شمار می آید (محمدنژاد، ۱۴۰۴).

رهبری آموزشی موثر باید تلفیقی از سبک‌های تحول‌گرا، مشارکتی و داده محور باشد. ترکیب این سه رویکرد، امکان مدیریت تغییرات فناورانه را به صورت علمی و انسانی فراهم می‌سازد و از مقاومت‌های سازمانی جلوگیری میکند. رهبری مبتنی بر داده‌ها به عنوان یکی از الگوهای نوین مدیریت آموزشی، قادر است آموزش را از سطح تجربه محور به تصمیم محور ارتقا دهد. این نوع رهبری از طریق استفاده از داده‌های عملکردی، موجب هدفمندی اقدامات آموزشی و تخصیص بهینه منابع فناورانه می‌شود. در نهایت آینده آموزش در گرو بازتعریف نقش رهبران آموزشی است. مدیرانی که تفکر فناورانه، نگاه انتقادی و بینش تربیتی را با هم ترکیب می‌کنند، می‌توانند نظام آموزشی را به سوی یادگیری هوشمند، عادلانه و پایدار هدایت نمایند (نخلی نژاد، حاجی پور و درستکار، ۱۴۰۴).

سیاست‌ها و راهبردهای مدیریتی برای تقویت یادگیری مادام‌العمر

عوامل مختلفی در مدیریت مدیران نقش دارند. نقش شگفت‌انگیز آموزش و پرورش در زندگی انسان و شکوفایی استعدادها و ارزش‌های والای انسانی بر هیچکس پوشیده نیست. آموزش و پرورش نه تنها می‌تواند در رشد اخلاقی، رفتاری و حتی جسمانی افراد موثر باشد، بلکه وسیله‌ای در جهت رفع نیازهای حقیقی و مصالح اجتماعی به شمار می‌آید. نظر به اینکه مدیریت در دستگاه آموزش و پرورش از سطح مدرسه تا وزارتخانه نقش حیاتی و حساسی را در پیشبرد و تحقق اهداف آموزش و پرورش دارد، سرمایه‌گذاری در مورد تربیت مدیران رده‌های مختلف به ویژه مدیران مدارس بهترین و سودمندترین نوع سرمایه‌گذاری است (جوانبخت، ۱۳۹۹). یکی از مهم‌ترین سیاست‌های مدیریتی در راستای تقویت یادگیری مادام‌العمر، ایجاد محیط‌های آموزشی پویا و حمایتگر در مدارس و سازمان‌های آموزشی است. در چنین محیطی، مدیران آموزشی با فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری فعال، مشارکت محور و پژوهش محور می‌توانند زمینه شکل‌گیری نگرش مثبت نسبت به یادگیری مستمر را در میان فراگیران تقویت کنند. مدارس باید فراتر از انتقال دانش نظری عمل کنند و با طراحی فعالیت‌های عملی، پروژه‌های گروهی، مطالعه مستقل و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی، دانش‌آموزان را به یادگیری مداوم و خودراهبر تشویق نمایند. در این میان، مدیران آموزشی با اتخاذ سیاست‌هایی نظیر تقویت تفکر انتقادی، توسعه مهارت‌های حل مسئله و فراهم‌سازی دسترسی به منابع آموزشی متنوع، می‌توانند زمینه نهادینه شدن فرهنگ یادگیری مادام‌العمر را در محیط‌های آموزشی فراهم کنند (طولابی، ۱۴۰۳).

مهارت‌های مدیریتی اولین عامل در افزایش و یا کاهش بهره‌وری می‌باشد. مهارت‌های مهمی از جمله تعیین هدف، برنامه‌ریزی، مدیریت رفتار سازمانی، مدیریت استرس، تعارض و مهارت تصمیم‌گیری، همدلی و مسولیت‌پذیری از جمله مهارت‌های مورد نیاز یک مدیر برای اداره یک کسب و کار می‌باشد. چگونه میتوان انتظار داشت مدیری که بر نقاط قوت و ضعف خود آشنایی کامل ندارد و یا این که در کسب و کاری مشغول فعالیت می‌باشد که با علایق درونی اش سازگاری ندارد، بتواند مهارت‌های مدیریتی مورد نیازش را شناسایی نموده و سپس انگیزه کافی برای بر طرف نمودن آنها داشته باشد. مدیریت آموزشی فرایندی است اجتماعی که با به کارگیری مهارت‌های علمی، فنی و هنری تمامی نیروهای انسانی و مادی را سازماندهی و هماهنگ کرده و با فراهم نمودن انگیزش و رشد با تامین نیازهای منطقی فردی و گروه معلمان، دانش‌آموزان و کارکنان به طور صرفه جویانه به هدفهای تعلیم و تربیت برسد. زمانی یک مدیر آموزشی به اهداف خود می‌رسد که شناخت کامل و جامعی از انسان و ابعاد وجودی وی داشته باشد (جوانبخت، ۱۳۹۹).

نقش فناوری و یادگیری دیجیتال در مدیریت یادگیری مادام‌العمر

یادگیری مادام‌العمر به عنوان یک فرآیند مداوم و پیوسته در طول زندگی افراد، به یکی از ارکان اصلی در دنیای امروز تبدیل شده است. در جهانی که تغییرات علمی، فناوری، اقتصادی، و اجتماعی با سرعتی بی سابقه در حال وقوع است، ادامه یادگیری نه تنها برای ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی ضروری است، بلکه به حفظ تطابق با تحولات جدید و موفقیت در زندگی

شخصی و حرفه ای نیز منجر می شود. پیشرفت های فناوری به ویژه در زمینه هایی چون هوش مصنوعی، یادگیری آنلاین، و ابزارهای دیجیتالی، این امکان را فراهم کرده اند که فرآیند یادگیری نه تنها تسهیل شود، بلکه به طور شخصی سازی شده و تعاملی انجام پذیرد. این تغییرات فناوری موجب گسترش دسترسی به منابع آموزشی و ایجاد فرصت های یادگیری جدید برای تمامی افراد، در هر سنی و از هر نقطه ای از جهان شده است. به رغم پیشرفت های قابل توجه در این زمینه ها، هنوز چالش های عمده ای همچون نابرابری های دسترسی به آموزش و فناوری در مناطق مختلف، وجود دارد که مانع از تحقق کامل یادگیری مادام العمر می شود. این نابرابری ها می توانند به ویژه در کشورهای در حال توسعه و مناطق دورافتاده به افزایش شکاف های اجتماعی و اقتصادی منجر شوند. در بسیاری از جوامع، یادگیری به دوران تحصیل رسمی محدود می شود و بعد از پایان این دوره ها، افراد معمولاً به یادگیری ادامه نمی دهند. تغییر این نگرش ها و تشویق به یادگیری در تمامی مراحل زندگی، یکی از ضروریات برای تحقق یادگیری مادام العمر است. این تغییر نگرش به ویژه نیاز به فرهنگ سازی و ترویج مزایای یادگیری مادام العمر در سطح جامعه دارد (پردال و همکاران، ۱۴۰۳).

نظام آموزش و پرورش در ایران برای همگامی با تحولات پرشتاب عصر اطلاعات، نیازمند بازآفرینی جسورانه و گذار از الگوهای سنتی به سمت راهبرد «یادگیری مادام العمر» است؛ تحولی که بر اساس اسناد بالادستی نظیر سند تحول بنیادین، مستلزم بازتعریف نقش مدرسه، معلم و دانش آموز در بستری فناورانه، منعطف و انسان محور است. تحقق این هدف در گرو نخستین گام یعنی بازنگری در فلسفه آموزش و پرورش است تا نظام آموزشی به جای تمرکز صرف بر انتقال دانش، به سمت تربیت انسان هایی مستقل، خلاق و توانمند در حل مسئله و تفکر انتقادی حرکت کند. در این راستا، ضرورت دارد ضمن سرمایه گذاری در زیرساخت های دیجیتال و توانمندسازی معلمان، ساختار برنامه های درسی نیز از مطالب غیر کاربردی به سمت مهارت های قرن بیست و یکم نظیر سواد رسانه ای، خودآموزی و یادگیری پروژه محور تغییر یابد تا با ایجاد چارچوب هایی منعطف، پیوندی عمیق میان تجربه های واقعی زندگی و آموزش های رسمی برقرار شود (علیپور و همکاران، ۱۴۰۴). فناوری اطلاعات و ارتباطات مهم ترین ابزار راهبردی برای مدیریت و اداره صحیح همه واحدهای آموزشی و اداری در عصر حاضر محسوب می شود. به دلیل اهمیت اطلاعات در فرایند یاددهی-یادگیری، فناوری با محوریت عنصر اطلاعات و دانش با سرعت چشمگیری در عرصه تعلیم و تربیت در حال توسعه است و نظام های آموزشی و محیط های یادگیری را با چالش های جدیدی روبه رو کرده است. فناوری اطلاعات بر تمامی ابعاد و جنبه های سازمان ها تأثیرات شگرفی می گذارد و مدیران برای اداره کارا و اثربخش سازمان ناگزیرند به مسائل مرتبط با فناوری اطلاعات توجه کنند؛ در غیر این صورت، سازمان ها محکوم به زوال خواهند بود. در مورد تأثیر فناوری اطلاعات بر جامعه نیز باید اذعان داشت که این فناوری با خود فرصت ها و تهدیدهای بسیاری به همراه آورده است. همچنین افراد جامعه به عنوان بخشی از جوامع و سازمان ها به شدت تحت تأثیر فناوری اطلاعات قرار دارند. نکته دیگر آن است که بالاترین میزان موفقیت در استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در یادگیری زمانی حاصل می شود که از سردرگمی و بهت زدگی در برابر این فناوری خارج شویم و ذهن و احساسات خود را بر شگفتی های یادگیری متمرکز کنیم. به عنوان مثال، اگر کاربرد رایانه در دروس گوناگون به صورت تلفیقی به کار گرفته شود، می تواند مانند چسبی برای پیوند دادن موضوعات مختلف عمل کند. رایانه ها می توانند برای سازمان دهی داده ها، گزارش نویسی، برقراری ارتباط با دیگر دانش آموزان، انجام تحقیقات اینترنتی و به اشتراک گذاشتن کار با مخاطبان در سراسر جهان مورد استفاده قرار گیرند (محمدی، ۱۳۹۹).

چالش ها و موانع مدیریتی در نهادینه سازی یادگیری مادام العمر

عصر دیجیتال با پیشرفت های سریع فناوری و اطلاعات، تغییرات عمیقی در زندگی انسان ها به وجود آورده است. یکی از حوزه هایی که به طور چشمگیری تحت تاثیر این تغییرات قرار گرفته، حوزه آموزش و یادگیری است. یادگیری مادام العمر به عنوان یک نیاز اساسی در جامعه مدرن مطرح شده است، به گونه ای که افراد برای بقا و رشد در این محیط متغیر و پیچیده نیازمند کسب دانش و مهارت های جدید هستند. با وجود فرصت های فراوانی که فناوری های دیجیتال برای یادگیری مادام العمر فراهم می کنند، چالش های متعددی نیز در این مسیر وجود دارد. این چالش ها شامل دسترسی نابرابر به فناوری، کمبود مهارت های دیجیتال، و پایداری انگیزه برای یادگیری مادام العمر هستند. از سوی دیگر، فرصت هایی همچون گسترش دوره های آنلاین، دسترسی به منابع آموزشی متنوع، و افزایش تعاملات اجتماعی از طریق پلتفرم های دیجیتال، می توانند به توسعه یادگیری مادام العمر کمک کنند. در دنیای امروز که دانش و مهارت ها به سرعت کهنه می شوند، یادگیری مادام العمر دیگر یک گزینه نیست، بلکه ضروری است. با ظهور فناوری های نوین، هر فرد نیازمند به روز کردن مادام العمر دانش و توانمندی های خود است. نبود دسترسی برابر به فناوری های آموزشی و همچنین ضعف در مهارت های مرتبط با استفاده از این فناوری ها، از مهم ترین موانع تحقق یادگیری در طول زندگی به شمار می روند. چنین شرایطی نشان می دهد که تحقق یادگیری مادام العمر تنها با توسعه فناوری امکان پذیر نیست، بلکه نیازمند سیاست گذاری مدیریتی برای گسترش دسترسی عادلانه به منابع آموزشی و تقویت سواد دیجیتال در میان فراگیران است (یاری رودبارسرا، ۱۴۰۳).

یادگیری مادام العمر به مثابه ضرورتی اساسی در عصر دانش بنیان، مستلزم بستر سازی فرهنگی و مدیریتی در نظام های آموزشی بویژه در مناطق محروم است؛ جایی که چالش های متعددی از جمله کمبود منابع، ضعف زیر ساختها و نابرابری های آموزشی، روند تربیت نسلی یادگیرنده را با موانع ساختاری و نگرشی مواجه می سازد. سبک رهبری آموزشی، سیاست گذاری مشارکتی، توانمند سازی معلمان و حمایت از توسعه حرفه ای، نقش تعیین کننده ای در ایجاد انگیزه، تقویت خودباوری و ارتقا سطح مشارکت دانش آموزان در فرایند های یادگیری مادام العمر دارند. همچنین مدیریت آموزشی در مدارس محروم زمانی اثربخش خواهد بود که با درک عمیق از بستر فرهنگی و اجتماعی منطقه به اتخاذ تصمیمات بومی سازی شده، تقویت سرمایه اجتماعی مدرسه و تعامل فعال با خانواده ها و جامعه محلی اهتمام ورزد. مدیریت آموزشی کارآمد در مناطق کم برخوردار، فراتر از انجام وظایف اداری، باید به مثابه یک عامل فرهنگ ساز و زمینه ساز تحقق عدالت آموزشی ایفای نقش کند. توسعه فرهنگی یادگیری مادام العمر در چنین مناطقی مستلزم رهیافت هایی انسان محور، توانمند ساز و انعطاف پذیر است که با تکیه بر ظرفیت های بومی، نگاه بلند مدت به پرورش شهروندان یادگیرنده را محقق سازند. از این رو بازنگری در ساختار های مدیریتی، تربیت رهبران آموزشی تحول آفرین و تخصیص هدفمند منابع به مدارس محروم ضرورتی انکارناپذیر برای حرکت بسوی توسعه متوازن و پایدار نظام آموزشی محسوب می شود (یوسفی و کرامتی تولایی، ۱۴۰۴).

در سطح کلان تر، نبود هماهنگی مؤثر میان نهادهای مرتبط با آموزش و همچنین فقدان سیاست های پایدار و منسجم در حوزه یادگیری مادام العمر نیز از جمله چالش هایی است که در پژوهش ها به آن اشاره شده است. در مطالعه ای که به طراحی زیرساخت های یادگیری مادام العمر در جوامع هوشمند پرداخته، بر این نکته تأکید می شود که توسعه این نوع یادگیری مستلزم شکل گیری شبکه ای هماهنگ از نهادهای آموزشی، سیاست های مبتنی بر داده و زیرساخت های دیجیتال است. در نبود چنین هماهنگی ای، برنامه ها و سیاست های آموزشی اغلب به صورت پراکنده اجرا می شوند و اثرگذاری آن ها محدود می ماند. از این منظر، مدیریت آموزشی تنها در سطح مدرسه تعریف نمی شود، بلکه نیازمند تعامل میان سطوح مختلف نظام آموزشی و ایجاد نوعی هم افزایی میان سیاست گذاران، مدیران و سایر نهادهای مرتبط است. چنین رویکردی می تواند زمینه شکل گیری

اکوسیستم‌های یادگیری پویا را فراهم کند و موانع ساختاری موجود در مسیر تحقق یادگیری مادام‌العمر را کاهش دهد (قادری، ۱۴۰۳).

بحث و تفسیر یافته‌ها

پژوهش حاضر با هدف تبیین نقش مدیریت آموزشی در نهادینه‌سازی یادگیری مادام‌العمر انجام شد. در ادامه، یافته‌ها در چهار محور اصلی (نقش مدیریتی، مؤلفه‌ها، چالش‌ها و سازوکارها) مورد بحث و تفسیر قرار می‌گیرند: یافته‌ها نشان داد که مدیریت آموزشی نه به عنوان یک ابزار اداری صرف، بلکه به عنوان «تسهیل‌گر و معمار تغییر» در نظام یادگیری عمل می‌کند. مدیران آموزشی با بازتعریف چشم‌انداز مدارس و دانشگاه‌ها از «مراکز انتقال دانش» به «مراکز تولید مهارت یادگیری»، نقش کلیدی در تغییر نگرش ذی‌نفعان ایفا می‌کنند. بر اساس پژوهش علیپور و همکاران (۱۴۰۴)، مدیریت آموزشی در عصر اطلاعات باید از رویکردهای سنتی فاصله گرفته و به سمت مدیریت شبکه‌ای و منعطف حرکت کند تا بتواند مسیر گذار به یادگیری مادام‌العمر را هموار سازد. از سوی دیگر، تحلیل یافته‌ها نشان داد که یکی از موانع مهم در مسیر تحقق یادگیری مادام‌العمر، نابرابری در دسترسی به منابع آموزشی و ضعف زیرساخت‌های یادگیری در برخی مناطق است. این مسئله به‌ویژه در مدارس مناطق محروم و کم‌برخوردار نمود بیشتری دارد. یوسفی و کرامتی تولائی (۱۴۰۴) در پژوهش خود نشان داده‌اند که مدیریت آموزشی می‌تواند از طریق توسعه برنامه‌های حمایتی، توانمندسازی معلمان و تقویت فرهنگ یادگیری در مدارس نقش مهمی در کاهش این نابرابری‌ها ایفا کند. به بیان دیگر، ایجاد محیط‌های یادگیری پویا و حمایت از فعالیت‌های آموزشی نوآورانه می‌تواند زمینه مشارکت فعال‌تر دانش‌آموزان در فرایند یادگیری مادام‌العمر را فراهم سازد. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر آن است که تحقق یادگیری مادام‌العمر مستلزم بازنگری در عناصر برنامه درسی و طراحی آن بر اساس مهارت‌های یادگیری پایدار است. در همین راستا، روشن‌قیاس و همکاران (۲۰۲۱) با طراحی و اعتبارسنجی مقیاس ارزیابی عناصر برنامه درسی مبتنی بر یادگیری مادام‌العمر نشان داده‌اند که مؤلفه‌هایی مانند یادگیری خودراهبر، انعطاف‌پذیری برنامه‌های آموزشی و ارتباط آموزش با نیازهای واقعی جامعه از مهم‌ترین شاخص‌های برنامه درسی در این رویکرد محسوب می‌شوند. نتایج این مطالعه تأکید می‌کند که نظام‌های آموزشی باید از الگوهای سنتی آموزش فاصله گرفته و به سمت طراحی برنامه‌های درسی مهارت‌محور و مسئله‌محور حرکت کنند. در سطح بین‌المللی نیز گزارش‌های سازمان‌های آموزشی نشان می‌دهد که کشورهای موفق در توسعه یادگیری مادام‌العمر، رویکردهای جامعی را در سیاست‌گذاری آموزشی دنبال کرده‌اند. برای مثال، سازمان یونسکو یادگیری مادام‌العمر را یکی از ارکان اصلی توسعه پایدار دانسته و بر ضرورت ایجاد نظام‌های آموزشی منعطف، دسترسی برابر به فرصت‌های یادگیری و پیوند آموزش رسمی با یادگیری غیررسمی تأکید کرده است. این دیدگاه نشان می‌دهد که تحقق یادگیری مادام‌العمر نه تنها به اصلاح ساختارهای آموزشی، بلکه به تغییر نگرش نسبت به مفهوم یادگیری در سراسر زندگی نیز وابسته است. در مجموع، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که برای تحقق یادگیری مادام‌العمر در نظام آموزشی، مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ شامل اصلاح سیاست‌های آموزشی، تقویت مدیریت آموزشی، توسعه زیرساخت‌های یادگیری و بازنگری در برنامه‌های درسی ضروری است. این اقدامات می‌تواند زمینه ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر را در جامعه فراهم کرده و به ارتقای کیفیت آموزش و توانمندی‌های فردی و اجتماعی فراگیران منجر شود.

نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان می‌دهد نهادینه‌سازی یادگیری مادام‌العمر بیش از آنکه صرفاً به «تدوین برنامه‌های درسی» یا «تأمین منابع آموزشی» وابسته باشد، به نحوه مدیریت آموزشی و کیفیت تصمیم‌گیری‌های راهبردی در سطح مدرسه/دانشگاه و نیز در سطح

سیاست‌گذاری نظام تعلیم و تربیت وابسته است. به بیان دیگر، یادگیری مادام‌العمر زمانی به یک واقعیت پایدار تبدیل می‌شود که مدیریت آموزشی بتواند هم‌زمان چند جریان را فعال کند: جهت‌دهی فرهنگی، طراحی سازوکارهای اجرایی، ایجاد پیوند میان نیازهای یادگیری و فرصت‌های واقعی، و پشتیبانی ساختاری از یادگیری‌های رسمی و غیررسمی. بنابراین، مهم‌ترین یافته‌ها حاکی از آن است که مدیر آموزشی با نقش «تسهیل‌گری و معماری تغییر»، می‌تواند زمینه‌های رشد فرهنگ یادگیری مستمر را فراهم سازد و در مسیر تحول، از سطح شعار به اجرا برسد. افزون بر این، تحلیل یافته‌ها نشان داد مؤلفه‌های اثرگذار در این روند، فقط محدود به بعد آموزشی نیستند. رهبری آموزشی و ایجاد چشم‌انداز مشترک، انعطاف‌پذیری در طراحی برنامه‌ها و فعالیت‌های یادگیری، و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی یادگیرنده به‌عنوان عوامل کلیدی عمل می‌کنند. در همین راستا، شواهد پژوهش بر این نکته تأکید دارد که چالش‌ها از مقاومت در برابر تغییر گرفته تا ضعف در هماهنگی سیاست‌ها و محدودیت‌های نهادی می‌توانند سرعت تحقق یادگیری مادام‌العمر را کاهش دهند یا حتی آن را به یک فعالیت مقطعی تبدیل کنند. همچنین، نبود سازوکارهای مشخص برای به رسمیت شناختن و اعتباربخشی به یادگیری‌های غیررسمی، یکی از شکاف‌های مهمی است که مدیریت آموزشی باید برای پر کردن آن برنامه عملی داشته باشد. در نتیجه، می‌توان نتیجه گرفت که نقش مدیریت آموزشی، هم «توانمندساز» است و هم «کنترل‌گر سازگاری»؛ یعنی مدیر باید هم انگیزه و ظرفیت ایجاد کند و هم مانع از پراکندگی و بی‌نتیجه شدن اقدامات شود. بر این اساس، یک چارچوب مفهومی پیشنهادی می‌توان ارائه کرد که در آن یادگیری مادام‌العمر حاصل تعامل میان «نقش مدیریت»، «شرایط سازمانی و سیاستی»، و «سازوکارهای اجرایی» است. در این چارچوب، مدیریت آموزشی با اتخاذ تصمیم‌های راهبردی و ایجاد هم‌راستایی درون‌سازمانی، بستر لازم را برای شکل‌گیری فرهنگ یادگیرنده مهیا می‌کند. سپس، سازوکارهایی مانند توسعه حرفه‌ای مدیران و معلمان، طراحی فعالیت‌های یادگیری انعطاف‌پذیر، استفاده هدفمند از فناوری و ایجاد شبکه‌های یادگیری همکارانه، فرصت‌های یادگیری مستمر را به سطح اجرا می‌آورند. اما اگر چالش‌های مدیریتی و ساختاری مانند تمرکزگرایی بیش از حد، ضعف انسجام سیاست‌ها، یا نبود مسیرهای اعتباردهی به یادگیری‌های غیررسمی در این چرخه نادیده گرفته شوند، تحقق یادگیری مادام‌العمر کند یا ناقص خواهد شد. بنابراین، چارچوب پیشنهادی از یک منطق چرخه‌ای پیروی می‌کند: مدیریت → سازگارسازی و ظرفیت‌سازی → اجرا و نهادینه‌سازی → پایداری از طریق بازخورد و اصلاح مستمر.

پیشنهاد‌های کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران آموزشی

پیشنهاد‌های کاربردی برای مدیران آموزشی

چشم‌انداز اجرایی بسازید، نه فقط چشم‌انداز اعلامی: برنامه یادگیری مادام‌العمر را به اهداف قابل سنجش در سطح مدرسه/دانشگاه تبدیل کنید (مثلاً شاخص‌هایی برای یادگیری خودراهبر، پروژه‌های مهارت‌محور، یا مشارکت در شبکه‌های یادگیری).

یادگیری را از حالت مقطعی خارج کنید: فعالیت‌های یادگیری را در قالب برنامه‌های دوره‌ای و چرخه‌های بازخورد طراحی کنید؛ به‌خصوص برای حمایت از دانش‌جو/معلم/معلمان و ایجاد انگیزه یادگیری مستمر.

توسعه حرفه‌ای را به مسئله‌محور گره بزنید: کارگاه‌ها و دوره‌ها باید بر نیازهای واقعی مرتبط با اجرای یادگیری مادام‌العمر تمرکز کنند (مثلاً طراحی فعالیت‌های یادگیری خودتنظیم یا مدیریت کلاس‌های مبتنی بر پروژه).

شبکه یادگیری تشکیل دهید: همکاری میان واحدهای آموزشی، ارتباط مدرسه/دانشگاه با صنایع و نهادهای مهارتی، و استفاده از الگوهای موفق می‌تواند هزینه یادگیری سازمانی را کاهش دهد و سرعت نهادینه‌سازی را بالا ببرد.

-برای یادگیری‌های غیررسمی مسیر تعریف کنید: حتی اگر نظام اعتباربخشی در سطح کلان کامل نباشد، مدیر آموزشی می‌تواند با سازوکارهای داخلی (پورتفولیو، گواهی مهارت، طرح‌های مهارتی) زمینه پذیرش یادگیری‌های غیررسمی را فراهم کند.

پیشنهاد‌های کاربردی برای سیاست‌گذاران آموزشی

-انسجام سیاستی و پیوند بین‌بخشی را تقویت کنید: یادگیری مادام‌العمر نیازمند همکاری نهاد‌های آموزشی، مهارتی و شغلی است. سیاست‌ها باید از حالت جزیره‌ای خارج شوند و مسیرهای هماهنگ طراحی شوند.

-چارچوب‌های انعطاف‌پذیری در برنامه درسی ایجاد کنید: سیاست‌گذاری باید اجازه دهد مدارس/دانشگاه‌ها بتوانند فعالیت‌های متناسب با نیازهای جامعه محلی و بازار مهارت را در برنامه‌های خود ادغام کنند.

-نظام اعتباربخشی و شناسایی یادگیری غیررسمی را طراحی کنید: یکی از گلوگاه‌های اصلی، نبود مکانیسم‌های استاندارد برای به رسمیت شناختن دستاوردهای یادگیری مستمر است. سیاست‌گذاران باید مسیرهای روشن و قابل ارزیابی ارائه دهند.

-پایش و ارزیابی مستمر را در دستور کار قرار دهید: شاخص‌ها و ابزارهای سنجش باید به گونه‌ای باشند که نشان دهند نهادینه‌سازی واقعاً رخ داده است (نه صرفاً فعالیت انجام شده است).

-سرمایه‌گذاری در زیرساخت و فناوری را هدفمند کنید: فناوری وقتی ارزش واقعی دارد که به یادگیری معنا بدهد؛ یعنی زیرساخت‌های یادگیری ترکیبی، دسترسی عادلانه، و آموزش استفاده مؤثر از آن‌ها در اولویت قرار گیرد.

در نهایت، یادگیری مادام‌العمر زمانی نهادینه می‌شود که مدیریت آموزشی از «کنترل اجرای برنامه» فراتر برود و به سامان‌دهی فرهنگ، سازوکارها و سازگاری‌های ساختاری بپردازد. اگرچه چالش‌های نهادی و سیاستی می‌توانند مسیر را دشوار کنند، اما نتایج پژوهش نشان می‌دهد با مدیریت آموزشی مؤثر با رهبری روشن، ظرفیت‌سازی، طراحی انعطاف‌پذیر و توجه به یادگیری‌های رسمی و غیررسمی می‌توان مسیر تحقق یادگیری مادام‌العمر را واقع‌بینانه، پایدار و قابل ارزیابی ساخت.

منابع

- Akbari, N., Ayati, M., & Zare-Moghaddam, A. (2018). Validation of the Lifelong Learning Literacy Questionnaire In secondary school teachers. *Quarterly of Educational Measurement*, 8(31), 191-216.
- Alipour, J., Mirizadeh, S. A., Farazmand, A., Mohammadbagheri, M., Ghasemzadeh, M., & Seyednasiri, N. (2025). Rethinking education in Iran: The transition path toward lifelong learning in the information age. *Quarterly Journal of Strategic Research in Teaching and Education*, 2(45), 111–119.
- Asadi Asadi, H. (2024). Key skills for teachers in the era of lifelong learning. *Proceedings of the First International Conference on Talent-Identifying and Culture-Building Teachers in the Development of Technical and Vocational Education and Skills Training toward Sustainable Development*.
- Ayati, M., Roudi Aliabadi, S., & Rostaminezhad, M. A. (2019). Validating students' lifelong learning competencies scale in digital age. *Journal of Educational Sciences*, 26(2), 177-196. doi: 10.22055/edus.2019.24708. 2445
- Behzadi-Far, M., Esmaeili Sourmanabadi, S., Dargahi, S. J., & Tutunshenas, L. (2023). Investigating the relationship between educational management factors and the impact of modern educational technologies on students' learning. *Proceedings of the International*

Conference on Management, Culture, and Art Studies. SID.
<https://sid.ir/paper/1052975/fa>

- Candy, P. C. (2019). *Self-direction for lifelong learning: A comprehensive guide to theory and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chen, Z., & Liu, Y. (2019). The different style of lifelong learning in China and the USA based on influencing motivations and factors. *International Journal of Educational Research*, 95, 13-25. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.03.005>
- Ebrahimi, S. (2022). The role of teachers' digital competencies, use intention of online teaching and students' Online learning difficulties in predicting online teaching behavior. *Journal of Educational Sciences*, 29(2), 105126. doi: [10.22055/edus.2022.40050.3335](https://doi.org/10.22055/edus.2022.40050.3335)
- Field, J. (2018). *Lifelong learning and the new educational order* (3rd ed.). Bristol, UK: Policy Press.
- Frąckowiak, A. (2017). A review of lifelong learning as natural and cultural phenomenon. *Psycho-Educational Research Reviews*, 1-11. <https://perrjournal.com/index.php/perrjournal/article/view/270>
- Fuller, A., & Unwin, L. (2021). *Continuing professional learning and the learning workplace*. Routledge.
- Ghaderi, E. (2024). Designing lifelong learning infrastructures in smart societies. *Journal of Smart Management in the Digital Society*, 1(1).
- Harris, A., & Jones, M. (2024). Leading learning in a changing world: Implications for lifelong learning. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(1), 5-22. <https://doi.org/10.1177/17411432231190417>
- Jabarooti, N., & bagherimajd, R. (2023). Canonical analysis of lifelong learning on teachers' professional development. *Journal of Educational Sciences*, 30(1), 127-144.
- Jabrouti, N., & Bagheri Majd, R. (2023). Canonical analysis of lifelong learning and teachers' professional development. *Journal of Educational Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz*, 6(1), 127-144.
- Javanbakht, M. (2020). Examining the dimensions of goals and functions of educational management based on principles and methods of educational management. *Proceedings of the Scientific Conference on New Approaches in Humanities in Iran*. SID. <https://sid.ir/paper/900194/fa>
- karimi, S., Nasr, A. R., & Sharif, M. (2016). University challenges in compiling of the suitable content with competencies of lifelong learner. *Research in Curriculum Planning*, 13(50), 14-26. <http://en.khuisf.ac.ir/?lang=2>
- Keshavarz Lashkanari, R. (2016). An exploration of management theories and their application in educational management. *Proceedings of the International Conference of Management Elites*. SID. <https://sid.ir/paper/863302/fa>
- Kind, T., & Evans, Y. (2018). Social media for lifelong learning. *Social Media in Medicine*, 42-50. ISBN9781315619941.
- Mohammadi, A. (2020). Information technology in educational management. *Ormazd Research Journal*, (Supplement 2, Issue 50), 6-26.

- Mohammadzadeh, A. (2025). The role of school principals' leadership styles in promoting a culture of learning and educational innovation. *Proceedings of the First International Conference on Technological Innovations in Education*, Ramshir. <https://civilica.com/doc/2356373>
- Nakhlijad, E., Hajipour, M., & Dorostkar, N. (2025). The role of educational leadership in the transition to technology-based learning systems. *Proceedings of the Second National Conference on Humanities with a New Approach and the First International Research Conference of Innovative Teachers*, Astara. <https://civilica.com/doc/2408155>
- OECD. (2023). *Skills for a dynamic world: Lifelong learning strategies*. OECD Publishing.
- Pardal, A., Arbab, Y., Narouei, H., & Gerivani, A. (2024). Examining the role of lifelong learning: Innovative strategies and tools. *Proceedings of the First International Conference on Education with the Approach of Smart Schools, Creative Teachers, and Thinking Students toward the Vision 2025*, Bushehr. <https://civilica.com/doc/2163047>
- Pozilova, S., Rasulova, N., Khalilova, S., Aliyeva, N., & Rasulova, M. (2020). The Role of Creative Education In The Development of Lifelong Learning In An Innovative Society: Ways To Organizing. *Journal of Critical Reviews*, 7(7), 379-383.
- Rajabian Deh Zireh, M., Moghami, H. R., Esmaeili Goujar, S., & Sharifati, S. (2016). The effect of augmented reality in education on lifelong learning and students' learning performance. *Journal of Educational Technology and Learning*, 3(9), 63–91.
- Roshanghias, P., liaghatdar, M., zamani, B., & sharifian, F. (2021). Development and validation of the Curricular Elements Evaluation Scale based on the Lifelong Learning Approach in Higher Education. *Journal of Educational Sciences*, 28(1), 43-66.
- Roshkhavari, K. (2025). The role of lifelong learning in empowering teachers. *Proceedings of the First International Conference on Technological Innovations in Education*, Ramshir. <https://civilica.com/doc/2486429>
- Roudi Aliabadi, S., Aiti, M., & Akbari, M. (2023). Factors affecting lifelong learning in educational environments. *Journal of Educational Sciences, Shahid Chamran University of Ahvaz*, 6(2), 235–260.
- Swanto, S., Bakar, A. L. A., Din, W. A., Ationg, R., & Esa, M. S. (2020). The Effectiveness of Parent-Teacher Associations in Promoting Lifelong Learning In Sabah. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 17(6), 10715-10723. <https://mail.palarch.nl/index.php/jae/article/view/2754>
- Toulabi, S. (2024). Lifelong learning and the role of schools in educating learning citizens. *Proceedings of the First International Conference on New Developments in Educational Sciences, Psychology, and Education*, Urmia. <https://civilica.com/doc/2353275>
- UNESCO Institute for Lifelong Learning. (2022). *Lifelong learning for all: A vision for 2050*. UNESCO-UIL.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO.
- Valdés-Cotera, R. (2018). *Promoting lifelong learning for all: the experiences of Ethiopia, Kenya, Namibia, Rwanda and the United Republic of Tanzania*. ISBN: 978-92-820-1228-4

- Webb, S., Holford, J., Hodge, S., Milana, M., & Waller, R. (2019). Conceptualising lifelong learning for sustainable development and education 2030. <https://doi.org/10.1080/02601370.2019.1635353>
- Yari Rudbarsara, M., Badiyzadeh, S., Masoumi, M., & Dashtbani, M. (2024). A study of the challenges and opportunities of lifelong learning in the digital era. *Proceedings of the Second International Conference on Sociology, Social Sciences, and Education with a Future-Oriented Perspective*, Bushehr. <https://civilica.com/doc/2066301>
- Yousefi, A., & Karamati Tolaei, S. (2025). The role of educational management in developing a culture of lifelong learning among students in deprived and underprivileged regions. *Proceedings of the Ninth National Conference on Management and Tourism Industry*, Tehran.
- Zhao, Y. (2020). *Learners without borders: New learning pathways in a global world*. Corwin Pres .