



مدل مفهومی تحول فرهنگ در سازمان‌های آموزشی با رویکرد کیفی: مرور نظام‌مند

زهرا سادات شاه احمدقاسمی^۱، اکرم گودرزی^۲، سوسن کشاورز^۳، نیکو دیالمه^۴

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه امام صادق (ع) پردیس خاوران، تهران، ایران
۲. استادیار، گروه معارف اسلامی و علوم تربیتی، دانشگاه امام صادق (ع) پردیس خاوران، تهران، ایران
۳. دانشیار، گروه فلسفه تعلیم و تربیت دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران
۴. دانشیار، گروه معارف اسلامی و علوم تربیتی، دانشگاه امام صادق (ع) پردیس خاوران، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: a.goodarzi@isu.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مفهومی تحول فرهنگ در سازمان‌های آموزشی بر پایه تلفیق نظام‌مند پژوهش‌های کیفی و شناسایی کاستی‌های دانشی این حوزه انجام شد. این پژوهش با رویکرد کیفی و به شیوه مرور نظام‌مند و دامنه‌ای انجام شد. جامعه پژوهش شامل مطالعات داخلی و خارجی مرتبط با تحول فرهنگ در سازمان‌های رسمی آموزشی، از مدارس تا دانشگاه‌ها، بود. منابع با استفاده از کلیدواژه‌های تخصصی در پایگاه‌های علمی معتبر جست‌وجو و با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در مرحله اولیه، ۱۵۰ مقاله بازبینی شد که پس از حذف مطالعات تکراری و نامرتب و اعمال معیارهای ورود و خروج، ۴۷ مقاله برای تحلیل نهایی باقی ماند. اطلاعات مرتبط با مفاهیم، ابعاد، پیشایندها، راهبردها، شرایط و پیامدهای تحول فرهنگی استخراج و با استفاده از تحلیل محتوای کیفی، کدگذاری، مقوله‌بندی و تلفیق شد. تحلیل یافته‌ها به شناسایی هشت مقوله اصلی شامل مفهوم تحول، پیشایندها، عوامل علی، ابعاد تحول، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و پیامدها انجامید. مدل نهایی در سه لایه نظام‌مند صورت‌بندی شد. لایه ورودی شامل عوامل فردی و سازمانی نظیر انگیزش، توانمندی، خودآگاهی، فرهنگ سازمانی، رهبری، ساختار و منابع بود. لایه فرایندی، راهبردهای توسعه و رهبری ارزش‌ها، راهبردهای سازمانی و پرورش و بهسازی منابع انسانی را دربرگرفت و بر خدائشناسی و ارزش‌های اخلاقی استوار بود. پیامدهای مدل نیز در ابعاد اخلاقی، انسانی و مدیریتی قرار گرفتند. چالش‌های هویتی، ضعف حکمرانی و ارزشیابی فرهنگی، مقاومت فرهنگی، کمبود شایستگی‌های حرفه‌ای، مشارکت ناکافی ذی‌نفعان و محدودیت‌های اجتماعی-اقتصادی به عنوان عوامل مداخله‌گر شناسایی شدند. تحول پایدار فرهنگ در سازمان‌های آموزشی مستلزم رویکردی سیستمی، ارزش‌محور و چندسطحی است که در آن پیشایندهای فردی و سازمانی، راهبردهای اجرایی، بسترهای اجتماعی و ساختاری و پیامدهای اخلاقی، انسانی و مدیریتی به صورت هماهنگ مدیریت شوند.

کلیدواژه‌گان: تحول فرهنگ آموزشی، سازمان‌های آموزشی، فرهنگ سازمانی، مدل مفهومی، مرور نظام‌مند، راهبردهای تحول، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر.

تاریخ ارسال: ۲ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۳ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۰ خرداد ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۳۰ تیر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ نهایی: ۱ تیر ۱۴۰۶



How to cite: Shah Ahmad Qasemi, Z. S., Goodarzi, A., Keshavarz, S., & Dialmeh, N. (2027). A Conceptual Model of Cultural Transformation in Educational Organizations: A Qualitative Systematic Review. *Training, Education, and Sustainable Development*, 5(2), 1-28.



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

A Conceptual Model of Cultural Transformation in Educational Organizations: A Qualitative Systematic Review

Zahra Sadat Shah Ahmad Qasemi¹, Akram Goodarzi^{2*}, Susan Keshavarz³, Niko Dialmeh⁴

1. PhD Student, Department of Educational Management, Faculty of Educational Sciences, Imam Sadeq University, Sisters Campus, Tehran, Iran

2. Assistant Professor, Department of Islamic Education and Educational Sciences, Imam Sadeq University (AS), Sisters Campus, Tehran, Iran

3. Associate Professor, Department of Philosophy of Education, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran

4. Associate Professor, Department of Islamic Education and Educational Sciences, Imam Sadeq University (AS), Sisters Campus, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: a.goodarzi@isu.ac.ir

Abstract

This study aimed to develop a conceptual model of cultural transformation in educational organizations by systematically synthesizing qualitative research and identifying the principal knowledge gaps in this field. This qualitative study employed systematic and scoping review procedures. The research population comprised domestic and international studies addressing cultural transformation in formal educational organizations, ranging from schools to universities. Relevant studies were retrieved from credible scientific databases through combinations of specialized keywords and selected using purposive sampling. The initial search yielded 150 articles. Following the removal of duplicate and irrelevant records and the application of predefined inclusion and exclusion criteria, 47 articles were retained for final analysis. Information concerning the concepts, antecedents, causal factors, dimensions, strategies, contextual conditions, intervening factors, and consequences of cultural transformation was extracted. The data were then coded, categorized, interpreted, and synthesized through qualitative content analysis. The synthesis identified eight principal categories: the concept of transformation, antecedents, causal factors, transformation dimensions, strategies, contextual conditions, intervening factors, and consequences. The resulting conceptual model comprised three interconnected layers. The input layer incorporated individual and organizational antecedents, including motivation, personal capability, self-awareness, organizational culture, leadership and management, organizational structure, and resources. The process layer encompassed value-development and value-leadership strategies, organizational strategies, and human-resource development strategies, grounded in the fundamental assumptions of belief in God and ethical values. The outcome layer included ethical, human, and managerial consequences. Identity and value-related challenges, inadequate value-oriented evaluation, structural barriers, weak cultural governance, insufficient professional competencies, cultural resistance, limited stakeholder participation, and socioeconomic constraints emerged as major intervening factors. Sustainable cultural transformation in educational organizations requires a systemic, value-oriented, and multilevel approach that integrates individual and organizational antecedents, executable transformation strategies, supportive contextual conditions, and ethical, human, and managerial outcomes.

Keywords: *Cultural Transformation; Educational Organizations; Organizational Culture; Conceptual Model; Systematic Review; Transformation Strategies; Contextual Factors; Intervening Factors.*

Submit Date: 22 January 2026

Revise Date: 03 June 2026

Accept Date: 10 June 2026

Initial Publish: 21 July 2026

Final Publish: 22 June 2027

سازمان‌های آموزشی در دهه‌های اخیر با مجموعه‌ای از دگرگونی‌های هم‌زمان در حوزه‌های اجتماعی، فرهنگی، فناوریانه، اقتصادی و معرفتی مواجه شده‌اند؛ دگرگونی‌هایی که نه تنها شیوه‌های یاددهی و یادگیری، بلکه مأموریت، ساختار، رهبری، روابط انسانی و نظام ارزشی این سازمان‌ها را نیز تحت تأثیر قرار داده‌اند. افزایش سرعت تولید دانش، گسترش فناوری‌های دیجیتال، تنوع فرهنگی یادگیرندگان، تغییر انتظارات خانواده‌ها و جامعه، و ضرورت آماده‌سازی دانش‌آموزان برای زیستن در محیط‌های پیچیده، شبکه‌ای و نامطمئن، موجب شده است که الگوهای سنتی اداره سازمان‌های آموزشی دیگر پاسخ‌گوی نیازهای نوظهور نباشند. در چنین شرایطی، تحول آموزشی زمانی می‌تواند عمیق و پایدار باشد که از اصلاحات سطحی در برنامه‌های درسی، فناوری یا ساختار اداری فراتر رود و فرهنگ حاکم بر سازمان را نیز دربرگیرد؛ زیرا فرهنگ سازمانی بستری است که در آن ارزش‌ها، باورها، هنجارها، الگوهای ارتباطی و برداشت اعضا از تغییر شکل می‌گیرد و رفتارهای فردی و جمعی جهت می‌یابد (Asrifan et al., 2025; Fullan, 2020; Schein, 2017).

فرهنگ سازمانی در محیط‌های آموزشی صرفاً مجموعه‌ای از نمادها، آیین‌ها یا قواعد رسمی نیست، بلکه نظامی عمیق از مفروضات مشترک، ارزش‌های پذیرفته‌شده و الگوهای رفتاری است که بر چگونگی تصمیم‌گیری مدیران، تعامل معلمان، مشارکت دانش‌آموزان و تفسیر اعضای سازمان از اهداف آموزشی اثر می‌گذارد. بر اساس دیدگاه شاین، لایه‌های فرهنگ از مصنوعات قابل مشاهده تا ارزش‌های اعلام‌شده و مفروضات بنیادین امتداد می‌یابد و تحول پایدار زمانی رخ می‌دهد که تغییر به لایه‌های عمیق‌تر فرهنگ نفوذ کند (Schein, 2017). در همین راستا، رهبری تحول فرهنگی نیازمند توانایی آشکارسازی مفروضات پنهان، ایجاد معنا و جهت مشترک، تقویت اعتماد و همسوسازی رفتارهای سازمانی با ارزش‌های مطلوب است (Hacker, 2015). از این منظر، هرگونه اصلاح آموزشی که بدون توجه به الگوهای فرهنگی موجود اجرا شود، ممکن است با مقاومت، اجرای صوری یا بازگشت سازمان به رویه‌های پیشین مواجه شود.

ضرورت تحول فرهنگ در سازمان‌های آموزشی با ماهیت خاص این سازمان‌ها ارتباط دارد. مدرسه و دانشگاه، علاوه بر آنکه محل انتقال دانش و مهارت هستند، نهادهایی فرهنگ‌ساز به شمار می‌آیند که در شکل‌دهی هویت، اخلاق، نگرش اجتماعی و سبک زندگی نسل‌های آینده نقش دارند. بنابراین، فرهنگ آموزشی هم بر کیفیت عملکرد درونی سازمان اثر می‌گذارد و هم پیامدهای گسترده‌ای برای فرهنگ عمومی جامعه ایجاد می‌کند. بررسی نقش فرهنگ در آموزش نشان می‌دهد که محتوای برنامه درسی، روابط معلم و دانش‌آموز، شیوه‌های ارزشیابی، قواعد انضباطی و انتظارات سازمانی همگی حامل پیام‌های فرهنگی‌اند و می‌توانند ارزش‌های خاصی را بازتولید یا بازسازی کنند (Dadashi & Alizadeh, 2020). همچنین، تحلیل تحول اجتماعی و فرهنگی در آموزش ابتدایی نشان می‌دهد که تغییرات محیطی به‌طور مستقیم بر نیازها، هویت و شیوه‌های یادگیری دانش‌آموزان اثر می‌گذارند و نظام آموزشی باید توانایی پاسخ‌گویی فرهنگی به این تغییرات را داشته باشد (Ebadi et al., 2024).

تحول فرهنگی پدیده‌ای خطی، تک‌عاملی و کوتاه‌مدت نیست، بلکه فرایندی سیستمی و چندسطحی است که در تعامل میان ساختارهای کلان اجتماعی، سیاست‌های آموزشی، ارزش‌های سازمانی، ویژگی‌های انسانی و زمینه‌های محلی شکل می‌گیرد. دیدگاه سیستمی به تحول اجتماعی - فرهنگی تأکید می‌کند که تغییر در یک مؤلفه فرهنگی می‌تواند شبکه‌ای از واکنش‌ها و بازتنظیم‌ها را در سایر مؤلفه‌های نظام ایجاد کند (Tarasov et al., 2019). بر این اساس، تحول فرهنگ در سازمان آموزشی باید شامل تغییر هماهنگ در رهبری، ساختار، برنامه درسی، منابع انسانی، نظام ارزشیابی، فناوری، ارتباطات و مشارکت ذی‌نفعان باشد. مطالعات مربوط به تحول نظام آموزش و پرورش نیز نشان داده‌اند که تمرکز بر اصلاحات منفرد، بدون ایجاد انسجام میان سیاست‌ها، ظرفیت‌های سازمانی و ارزش‌های راهنما، نمی‌تواند به تغییر بنیادی منجر شود (Danaei Fard et al., 2015; Shahsouni & Seddiqi Shiri, 2024).

یکی از نیروهای اصلی محرک تحول در سازمان‌های آموزشی، گسترش فناوری‌های دیجیتال و تغییر ماهیت دانش و یادگیری است. در رویکرد ارتباط‌گرایی، یادگیری نتیجه اتصال افراد، منابع اطلاعاتی و شبکه‌های دانشی تلقی می‌شود و توانایی ایجاد، حفظ و بازسازی این اتصالات

اهمیتی اساسی می‌یابد (Siemens, 2014). تحول دیجیتال نیز صرفاً به افزودن تجهیزات فناورانه به کلاس درس محدود نیست، بلکه مستلزم بازنگری در راهبرد سازمانی، صلاحیت‌های حرفه‌ای، فرهنگ اشتراک دانش و الگوهای تصمیم‌گیری است (Mohamed Hashim et al., 2022). گزارش‌های بین‌المللی نیز نشان می‌دهند که دیجیتالی‌شدن آموزش، فرصت‌هایی برای شخصی‌سازی یادگیری، افزایش دسترسی و انعطاف‌پذیری فراهم می‌کند، اما بدون آمادگی فرهنگی و سازمانی می‌تواند شکاف‌های موجود را تعمیق کند (Oecd, 2021). حتی توسعه روش‌های محاسباتی پیشرفته و آزمون‌های مبتنی بر فناوری‌های نوظهور در حوزه‌هایی مانند تحلیل راهبردهای سرمایه‌گذاری، نشان‌دهنده سرعت تحول زیرساخت‌های دانشی و تصمیم‌گیری در جهان معاصر است و ضرورت آماده‌سازی سازمان‌های آموزشی برای مواجهه با محیط‌های معرفتی جدید را برجسته می‌سازد (Garvin et al., 2024).

با وجود اهمیت فناوری، محور اصلی تحول فرهنگی همچنان انسان و کیفیت روابط انسانی در سازمان آموزشی است. معلم در نظام آموزشی جدید تنها انتقال‌دهنده اطلاعات نیست، بلکه طراح تجربه یادگیری، تسهیل‌گر تعامل، الگوی اخلاقی و عامل تغییر فرهنگی به شمار می‌آید. از این رو، توسعه حرفه‌ای معلمان، افزایش شایستگی فرهنگی، توانایی کار با تفاوت‌های فردی و اجتماعی و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌های تحول‌آفرین، از پیش‌شرط‌های اصلاح پایدار است (Eden et al., 2024; Schleicher, 2018). مطالعات مربوط به راهبردهای شکل‌دهی فرهنگ مدرسه نیز نشان داده‌اند که رهبری اثربخش باید فرصت مشارکت معلمان، گفت‌وگوی حرفه‌ای، یادگیری جمعی و احساس مالکیت نسبت به تغییر را تقویت کند (Lamaro et al., 2024). در نتیجه، تحولی که صرفاً از سطح سیاست‌گذاری و به صورت دستوری اعمال شود، بدون آنکه معلمان و کارکنان آن را درک، تفسیر و درونی کنند، از پایداری لازم برخوردار نخواهد بود.

رهبری آموزشی در این میان نقشی واسطه‌ای میان ارزش‌ها، سیاست‌ها و کنش‌های روزمره ایفا می‌کند. مدیران آموزشی با تفسیر اهداف کلان، تخصیص منابع، ایجاد انگیزه و شکل‌دهی روابط سازمانی، می‌توانند فرهنگ حمایت‌کننده از یادگیری و تغییر را ایجاد کنند یا برعکس، به تثبیت رویه‌های ناکارآمد بینجامند. الگوهای رهبری مبتنی بر ارزش تأکید می‌کنند که مشروعیت و اثربخشی رهبر از هماهنگی میان تصمیم‌ها، رفتارها و ارزش‌های اخلاقی حاصل می‌شود (Rostamaneh Najafabadi et al., 2022). همچنین، تحلیل نقش مدیران آموزشی در توسعه فرهنگی نشان داده است که آنان باید هم‌زمان نقش سیاست‌گذار، تسهیل‌گر، الگوی رفتاری و هماهنگ‌کننده تعامل میان مدرسه و جامعه را بر عهده گیرند (Adibi et al., 2022). در سنت اندیشه اسلامی نیز رهبری آموزشی با مسئولیت اخلاقی، عدالت، حکمت، امانت‌داری و توجه به کرامت انسانی پیوند دارد و این مؤلفه‌ها می‌توانند ظرفیت مهمی برای بازتعریف رهبری در محیط‌های چندفرهنگی فراهم سازند (Arar & Haj-Yehia, 2018; Watkins, 2018).

در نظام آموزشی ایران، تحول فرهنگی با اسناد بالادستی، به‌ویژه سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ارتباطی مستقیم دارد. این اسناد بر تربیت همه‌جانبه، هویت اسلامی - ایرانی، عدالت آموزشی، شایستگی‌های انسانی و نقش مدرسه به‌عنوان کانون تربیتی تأکید می‌کنند. پژوهش‌های انجام‌شده درباره اثربخشی مدارس نشان داده‌اند که تحقق اهداف این اسناد مستلزم هماهنگی میان رهبری، برنامه درسی، مشارکت اجتماعی، کیفیت معلمان و فرهنگ سازمانی مدرسه است (Abbasi et al., 2023). مطالعات مربوط به بهبود ظرفیت تحول‌آفرینی مدارس نیز بر ضرورت تبدیل مفاهیم اسناد به اقدامات اجرایی و قابل‌سنجش تأکید کرده‌اند (Garavand et al., 2023). همچنین، ارتقای کیفیت نظام آموزشی بر مبنای سند تحول بنیادین نیازمند آن است که سیاست‌های کلان به سازوکارهای روشن در سطح مدرسه، کلاس درس و توسعه منابع انسانی ترجمه شوند (Ebrahimi et al., 2023).

یکی از ابعاد اساسی تحول فرهنگ آموزشی در ایران، پیوند آن با ارزش‌های اسلامی و اخلاقی است. فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی می‌کوشد اصولی مانند عدالت، صداقت، مسئولیت‌پذیری، تعاون، احترام و کرامت انسانی را در ساختارها و رفتارهای سازمانی نهادینه سازد (Joodzadeh et al., 2021; Sharifzadeh et al., 2019). پژوهش‌های مربوط به توسعه فرهنگ سازمانی اسلامی در آموزش و پرورش نیز نشان داده‌اند که این فرهنگ باید از سطح شعار و ارزش‌های اعلام‌شده عبور کند و در نظام انتخاب مدیران، ارزشیابی عملکرد،

ارتباطات، تصمیم‌گیری و مدیریت منابع انسانی تجلی یابد (Sadeghi et al., 2021). همچنین، مطالعات قرآنی بر آن‌اند که تحول فرهنگی باید بر شناخت انسان، اختیار، فطرت، رشد اخلاقی و جهت‌گیری توحیدی استوار باشد (Kiaei et al., 2021; Nour Afshan, 2015). روش‌های اصلاحی در تربیت اخلاقی قرآن نیز بر ترکیبی از آگاهی‌بخشی، تذکر، الگوسازی، تقویت انگیزه درونی و اصلاح تدریجی رفتار تأکید دارند (Ahmadi Fard & Amiri, 2017).

برنامه درسی یکی از مهم‌ترین سازوکارهای عینی تحول فرهنگ در سازمان آموزشی است؛ زیرا ارزش‌ها و اهداف فرهنگی از طریق انتخاب محتوا، شیوه تدریس، روابط کلاس و ارزشیابی به تجربه زیسته دانش‌آموزان تبدیل می‌شوند. طراحی برنامه درسی تربیت اخلاقی بر اساس اسناد تحولی نشان داده است که مؤلفه‌های شناختی، عاطفی و رفتاری باید به‌صورت یکپارچه در فرایند تربیت لحاظ شوند (Abbaspour et al., 2019). همچنین، طراحی برنامه درسی سبک زندگی ایرانی - اسلامی مستلزم توجه هم‌زمان به هویت ملی، آموزه‌های دینی، نیازهای نسلی و اقتضائات زندگی معاصر است (Zarei et al., 2024). پژوهش‌های مربوط به فرهنگ مدارس دینی نیز نشان می‌دهد که برنامه‌های رسمی زمانی اثربخش خواهند بود که با تجربه‌های روزمره، مناسبات اجتماعی و الگوهای رفتاری محیط آموزشی هماهنگ شوند (Jannah et al., 2023; Shiddiq et al., 2024). بازسازی اندیشه اسلامی در آموزش نیز نیازمند رویکردی معرفت‌شناختی است که ضمن حفظ مبانی دینی، ظرفیت گفت‌وگو با تحولات علمی و اجتماعی جدید را فراهم کند (Ni'am et al., 2024).

عدالت آموزشی نیز یکی از ارکان هنجاری تحول فرهنگی است. تحول زمانی مشروع و پایدار خواهد بود که فرصت‌های یادگیری، منابع آموزشی، کیفیت تدریس و امکان مشارکت به‌صورت منصفانه در اختیار گروه‌های مختلف قرار گیرد. الگوی عدالت آموزشی مبتنی بر آموزه‌های اخلاقی اسلامی بر برابری فرصت‌ها، توجه به تفاوت‌های فردی، حمایت از گروه‌های محروم و رعایت کرامت یادگیرندگان تأکید دارد (Yazdani et al., 2025). از سوی دیگر، مدل‌های برنامه‌ریزی آموزشی بین‌المللی نشان داده‌اند که توجه به تنوع فرهنگی، زبان، هویت و شرایط اجتماعی دانش‌آموزان، بخشی جدایی‌ناپذیر از عدالت آموزشی است (Akinsuroju, 2025). بر این اساس، تحول فرهنگ نباید به تحمیل یک الگوی یکسان بر همه مدارس منجر شود، بلکه باید در چارچوب ارزش‌های مشترک، امکان انطباق با تفاوت‌های محلی و فرهنگی را فراهم سازد. تجربه محیط‌های آموزشی اسلامی در بافت‌های غربی نیز نشان می‌دهد که فرهنگ آموزشی می‌تواند میان هویت دینی، الزامات شهروندی و تنوع فرهنگی پیوند برقرار کند؛ مشروط بر آنکه از رویکردهای بسته و تقابلی فاصله گرفته و بر حکمت، گفت‌وگو و همزیستی تأکید شود (Lahmar, 2020). در چنین رویکردی، تحول فرهنگی به معنای حذف تفاوت‌ها نیست، بلکه به معنای ایجاد ظرفیت سازمانی برای مدیریت سازنده تنوع و تقویت حس تعلق است. شایستگی فرهنگی معلمان و مدیران، طراحی فعالیت‌های مشارکتی و بازنمایی منصفانه هویت‌های مختلف در برنامه درسی می‌تواند زمینه شکل‌گیری محیطی فراگیر را فراهم کند (Eden et al., 2024). بنابراین، تحول فرهنگ آموزشی باید میان انسجام ارزشی و انعطاف فرهنگی توازن برقرار سازد.

مطالعات داخلی درباره تحول فرهنگی در دانشگاه‌ها نیز ابعاد مهمی از این پدیده را آشکار ساخته‌اند. طراحی مدل مدیریت تحول فرهنگی در دانشگاه نشان داده است که تغییرات فرهنگی نیازمند سیاست‌گذاری منسجم، رهبری ارزشی، مشارکت اعضای هیئت علمی و سازوکارهای پایش و ارزیابی است (Jajarmizadeh, 2022). پژوهش‌های مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، تحول فرهنگی را حاصل تعامل میان عوامل فردی، سازمانی، مدیریتی و محیطی دانسته‌اند و بر نقش راهبردهای منابع انسانی، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش تأکید کرده‌اند (Sadeghzadeh et al., 2021a). تجربه زیسته اعضای هیئت علمی نیز نشان داده است که ادراک آنان از عدالت، اعتماد، مشارکت و همخوانی میان ارزش‌های اعلام‌شده و عملکرد مدیران، در پذیرش یا مقاومت در برابر تحول نقش تعیین‌کننده دارد (Sadeghzadeh et al., 2021c). افزون بر این، شواهد نشان می‌دهد که تحول فرهنگی ارزش‌محور می‌تواند از طریق رهبری راهبردی و مدیریت دانش، عملکرد سازمانی را بهبود بخشد (Sadeghzadeh et al., 2021b).

در سطح آموزش و پرورش نیز مدل‌های تحول فرهنگ سازمانی بر اهمیت بهره‌وری، انسجام سازمانی، شایستگی مدیران، توسعه حرفه‌ای معلمان و اصلاح نظام‌های انگیزشی تأکید کرده‌اند (Taremi et al., 2022). باین‌حال، بهره‌وری در سازمان آموزشی نباید صرفاً با شاخص‌های کمی سنجیده شود، بلکه باید کیفیت تربیت، رضایت و رشد انسانی، عدالت و میزان تحقق ارزش‌های فرهنگی را نیز دربرگیرد. تحلیل مدیریت راهبردی فرهنگی در جمهوری اسلامی ایران نشان داده است که فقدان هماهنگی میان نهادها، ضعف شاخص‌های ارزیابی، تعدد مراکز تصمیم‌گیری و فاصله میان سیاست و اجرا از موانع مهم تحول فرهنگی هستند (Nazemi Ardakani & Sadegh Morakkabi, 2018). از این‌رو، مدل تحول فرهنگ آموزشی باید علاوه بر عوامل درون‌سازمانی، زمینه‌های حکمرانی، سیاستی و اجتماعی را نیز در نظر گیرد. بررسی ادبیات موجود نشان می‌دهد که با وجود تعدد پژوهش‌ها، دانش این حوزه همچنان پراکنده و گاه بخشی است. برخی مطالعات بر رهبری، برخی بر برنامه درسی، برخی بر ارزش‌های اسلامی، برخی بر فناوری و برخی بر ساختار سازمانی تمرکز کرده‌اند، اما روابط میان این مؤلفه‌ها کمتر در یک چارچوب یکپارچه تبیین شده است. افزون بر این، بسیاری از مدل‌ها در سطح دانشگاه یا یک بافت خاص طراحی شده‌اند و قابلیت تعمیم آنها به طیف گسترده سازمان‌های آموزشی روشن نیست. همچنین، در برخی پژوهش‌ها پیامدهای تحول مشخص شده‌اند، اما سازوکار تبدیل پیشایندها به راهبردها و نتایج، یا نقش عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، به‌صورت نظام‌مند توضیح داده نشده است. این کاستی‌ها ضرورت مرور جامع و تلفیق یافته‌های کیفی را برجسته می‌سازد تا ابعاد اصلی تحول، روابط میان آنها و خلأهای پژوهشی شناسایی شوند. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر ارائه یک مدل مفهومی جامع برای تحول فرهنگ در سازمان‌های آموزشی از طریق مرور نظام‌مند و تلفیق پژوهش‌های کیفی مرتبط است.

روش‌شناسی

برای تدوین پژوهش، مطالعه کیفی از رویکرد مرور دامنه‌ای سیستماتیک استفاده شده است. با توجه به حجم بالای مطالعات انجام‌شده در زمینه تحول فرهنگ در سازمان‌های آموزشی از جمله: دانشگاه و مدارس در سطوح و مقاطع مختلف (ابتدایی/متوسطه) و پراکندگی رویکردها و یافته‌ها در این رویکرد، تلاش شد با جست‌وجوی هدفمند در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر داخلی و خارجی^۱، نقشه‌ای از مفاهیم، رویکردها، روش‌ها و زمینه‌های پژوهش‌های مرتبط ترسیم شود و تصویری روشن از دامنه دانش موجود در این حوزه فراهم آید. مراحل اجرای مرور دامنه‌ای در این پژوهش شامل موارد زیر بوده است:

۱- تبیین پرسش‌ها و اهداف مرور متناسب با موضوع تحول فرهنگ در سازمان آموزشی، ۲- طراحی راهبرد جست‌وجو (انتخاب کلیدواژه‌ها، پایگاه‌ها و بازه زمانی)، ۳- غربال‌گری نظام‌مند مطالعات بر اساس معیارهای ورود و خروج، ۴- استخراج و کدگذاری داده‌های کلیدی هر مطالعه، ۵- تحلیل و ترکیب یافته‌ها در قالب محورهای مفهومی و روشی. این فرایند به‌صورت شفاف و قابل تکرار طراحی و اجرا شد تا در حد امکان از سوگیری در انتخاب و تحلیل مطالعات کاسته شود. هدف اصلی از به‌کارگیری این رویکرد، از یک‌سو شناسایی شکاف‌های دانشی و خلأهای پژوهشی موجود در حوزه تحول فرهنگ در سازمان‌های آموزشی، و از سوی دیگر استنباط و صورت‌بندی یک چارچوب مفهومی اولیه برای جهت‌دهی به مدل نظری و طراحی مطالعه حاضر بوده است.

در فرایند اجرا، ابتدا، کلیدواژه‌های مربوط به موضوع پژوهش تعیین و در پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف جست‌جو شدند. برای جست‌جو از کلیدواژه‌های «تحول فرهنگ»، «نظام آموزشی»، «اسناد بالادستی»، «مدیریت فرهنگی»، «تحول فرهنگی در آموزش»، «کیفیت آموزش و پرورش»، «رهبری آموزشی»، «مدیریت تحول در آموزش»، «فرهنگ سازمانی» و «تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها» و «سازمان آموزشی» استفاده شد. این جست‌جو در پایگاه‌های معتبری مانند ایرانداک، نورمگز، ای آی دی، امرالد، سید و ... انجام شد. سپس، مقالات اولیه به دست آمده، مورد بررسی قرار گرفت و موارد غیر مربوط و تکراری حذف شدند. پس از جست‌جو، تعداد ۱۵۰ مقاله به دست آمد که به موضوع مرتبط بودند. با توجه به

^۱ پایگاه اطلاعات علمی ایران: سیولیکا، نورمگز، سید، مگیران، علم نت و پایگاه مقالات علمی خارجی: گوگل اسکالر اسپرینگر، جی استور، اریک و..

معیارهای پژوهشی انتخاب شده، شامل جدید بودن مقالات، ارتباط مستقیم با فرهنگ سازمان‌های آموزشی (رسمی) و تحول راهبردی، کیفیت یافته‌های پژوهشی تعدادی از مقالات کنار گذاشته شدند.

در این مرحله، تعداد ۴۷ مقاله باقی ماند که با معیارهای لازم همخوانی داشتند. در این مرحله، مقالات باقی‌مانده به‌طور کامل مطالعه شدند و اطلاعات کلیدی استخراج گردید. از جمله این اطلاعات، شامل نتایج و یافته‌های کلیدی، روش‌های پژوهش و تعاریف موجود در مقالات بود. در نهایت به منظور پالایش مقالات و شناسایی مقوله‌های اصلی در مورد تحول فرهنگ نظام آموزشی، از تحلیل محتوا استفاده شد. با تحلیل دقیق متون، مقوله‌های مختلف شناسایی گردید و نتایج در جداول زیرمورد بررسی قرار گرفت.

جدول ۱- مقالات بررسی شده براساس پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان مقاله	نام نویسنده	سال
۱	تجلی عدالت آموزشی در آیین‌های آموزه‌های اخلاق اسلامی و ارائه‌ی مدل مفهومی عدالت آموزشی	یزدانی و همکاران	۱۴۰۴
۲	رسانه‌های جهانی و هویت فرهنگی (مورد مطالعه: دانشجویان دانشگاه کاشان)	گنجی	۱۴۰۳
۳	تأثیر تحولات اجتماعی و فرهنگی بر آموزش و تربیت دانش‌آموزان ابتدایی	عبادی و همکاران	۱۴۰۳
۴	طراحی و اعتبار بخشی الگوی برنامه درسی سبک زندگی ایرانی اسلامی دوره متوسطه نظام آموزشی کشور	زارعی و همکاران	۱۴۰۳
۵	چالش‌های پیش روی تحولات اساسی در نظام آموزشی ایران	شاهسونی و صدیقی	۱۴۰۳
۶	تبیین مؤلفه‌های اثربخشی مدارس دوره ابتدایی بر اساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش	عباسی و همکاران	۱۴۰۲
۷	مطالعه ایده‌های بهبود تحول‌آفرینی در مدارس با تکیه بر سند تحول بنیادین	گراوند و همکاران	۱۴۰۲
۸	طراحی الگوی تحول فرهنگ سازمانی با رویکرد افزایش بهره‌وری نظام آموزش و پرورش ایران	طارمی و همکاران	۱۴۰۱
۹	طراحی الگوی مدیریت تحول فرهنگی در دانشگاه بر پایه نظرات آیت‌الله خامنه‌ای	جاجرمی‌زاده	۱۴۰۱
۱۰	نقش آموزش و پرورش در توسعه اجتماعی و فرهنگی	منصوری و محمدی	۱۴۰۰
۱۱	ارائه الگوی خط مشی گذاری فرهنگی با رویکرد تحول (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران)	انصاری و همکاران	۱۴۰۰
۱۲	طراحی الگوی جامع برای تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی اسلام	جودزاده و همکاران	۱۴۰۰
۱۳	ارائه مدل توسعه فرهنگ سازمانی اسلامی برای آموزش و پرورش (مطالعه موردی: شهرستان‌های استان تهران).	صادقی و همکاران	۱۴۰۰
۱۴	ساختار وجودی انسان در قرآن و کاربرد آن در ساحات تربیتی مبتنی بر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش	کیایی و همکاران	۱۴۰۰
۱۵	تبیین الگوی نقش مدیران آموزشی در فرآیند توسعه فرهنگی: یک نظریه داده بنیاد	ادیبی و همکاران	۱۴۰۰
۱۶	تأثیر تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها از طریق رهبری استراتژیک و مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی در اعضای هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب	صادق‌زاده و همکاران	۱۴۰۰
۱۷	تجربه زیسته استادان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب از تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش‌ها	صادق‌زاده و همکاران	۱۴۰۰
۱۸	الگو داده بنیاد از تحول فرهنگی در دانشگاه آزاد (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب)	صادق‌زاده و همکاران	۱۴۰۰
۱۹	طراحی الگوی تحول فرهنگی مبتنی بر ارزش با تاکید بر یادگیری سازمانی در دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب	صادق‌زاده و همکاران	۱۳۹۹
۲۰	شناسایی عوامل مؤثر بر تدوین راهبردهای تحول فرهنگی در خط مشی گذاری دانشگاه و راهکارهای اجرایی سازی آن (مورد مطالعه دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران)	انصاری و همکاران	۱۳۹۹
۲۱	عوامل مؤثر بر نهادینه سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	شریف‌زاده و همکاران	۱۳۹۸
۲۲	روش‌های اصلاحی در تربیت اخلاقی قرآن کریم	احمدی فرد و امیری	۱۳۹۶
۲۳	اولویت‌های راهبردی تحول نظام آموزش و پرورش از دیدگاه امام خامنه‌ای	دانایی فرد و خانی	۱۳۹۲
۲۴	راهکارهای تحول فرهنگی در سازمان‌های ایمان محور: مورد مطالعه بسیج دانشجویی دانشگاه تهران و علوم پزشکی	دانایی فرد و کلیشمی	۱۳۸۹
۲۵	تحول فرهنگی در علم: از علم دانشگاهی تا علم پسادانشگاهی	قانع‌راد و همکاران	۱۳۹۲
۲۶	واکاوی الگوی مدیریت راهبردی فرهنگی جمهوری اسلامی ایران	ناظمی و مرکبی	۱۳۹۷
۲۷	مبانی نظری مدیریت تحول فرهنگی در ایران	ناظمی و کشاورز	۱۳۹۳
۲۸	مبانی و روش‌های تحول فرهنگی در قرآن کریم	نورافشان	۱۳۹۴
۲۹	روش‌های اصلاحی در تربیت اخلاقی قرآن کریم	احمدی و همکاران	۱۴۰۰
۳۰	بررسی روابط میان ویژگی‌های شخصیتی، بنیان‌های اخلاقی و اخلاق کاری در دانشجویان ایرانی و کانادایی	آقابابی	۱۳۹۸

۳۱	طراحی و اعتبارسنجی الگوی برنامه درسی تربیت اخلاقی دوره متوسطه اول با تأکید بر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران	عباسپور و همکاران	۱۳۹۸
۳۲	ارائه الگوی مفهومی مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی اسلامی	عزتی و صالحی	۱۳۹۳
۳۳	بررسی تحول فرهنگی در سازمان‌ها و نهادهای فرهنگی کشور	رضایی و شادالویی	۱۳۹۲
۳۴	نقش نظام آموزش و پرورش در توسعه فرهنگی جامعه	منافی شرف آباد و زمانی	۱۳۹۱
۳۵	شناسایی مفروضات بنیادین فرهنگ سازمانی در محیط‌های آموزشی با تأکید بر آموزه‌های اسلامی	صالحی و همکاران	۱۳۸۶
۳۶	EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF UNESCO'S EDUCATIONAL PLANNING MODELS IN PROMOTING CULTURAL DIVERSITY IN NIGERIAN SCHOOLS	اکینسروج و همکاران	۲۰۲۵
۳۷	Reconstruction of Islamic Thought: An Epistemological Approach to Advancing Islamic Education	نعیم و همکاران	۲۰۲۴
۳۸	Cultural competence in education: strategies for fostering inclusivity and diversity awareness	ادن و همکاران	۲۰۲۴
۳۹	Developing Student Character Education Through Islamic Boarding School Culture In Islamic Elementary Schools	شیدیک و همکاران	۲۰۲۴
۴۰	Cultural Transformation in Religious Activities Based on Ahlussunnah Wal Jama'ah Values in Islamic Boarding Schools	جاناه و همکاران	۲۰۲۳
۴۱	Higher education strategy in digital transformation	محمدهاشم و همکاران	۲۰۲۲
۴۲	Developing of value-based leadership pattern based on the fundamental transformation document and national curriculum document in Iranian education	رستم‌انه و همکاران	۲۰۲۲
۴۳	Leadership strategies for shaping school culture and facilitating educational change.	لاهمار و همکاران	۲۰۲۰
۴۴	Socio-cultural transformation as a systemic phenomenon in cultural dynamics	تاراسوو و همکاران	۲۰۱۹
۴۵	Educational Leadership in Catholic Schools: A Practice-Based Theology of Vocation	وانکینز	۲۰۱۸
۴۶	Perceptions of educational leadership in medieval Islamic thought: a contribution to multicultural contexts	ارار و حاج‌پهیا	۲۰۱۸
۴۷	Leading cultural transformation	هاکر	۲۰۱۵

یافته‌ها

در پاسخ به پرسش اصلی پژوهش درباره مدل مفهومی تحول فرهنگ در سازمان‌های آموزشی و ابعاد کلیدی آن، یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی داده‌ها بر اساس بررسی پیشینه پژوهش استخراج شد. به منظور اختصار، در جداول زیر خلاصه‌ای از کدهای مفهومی به‌دست‌آمده به همراه نمونه‌ای از شواهد متنی مرتبط ارائه می‌شود.

جدول ۲- باورها و مفروضات بنیادین فرهنگ حاکم بر سازمان‌های آموزشی براساس پژوهش‌های انجام شده

بعد	مؤلفه	زیر مولفه	گزیده متن پیشینه	منبع
اعتقادی	خدا باوری	ایمان به خدا و اخلاق انسانی	بر مبنای جهان‌بینی توحیدی، ایمان به خدای یکتا و پایبندی به اخلاق انسانی بنیان تحول فرهنگی شکل می‌گیرد.	تاراسوو و همکاران (۲۰۱۹) اکینسروج و همکاران (۲۰۲۵)
ارزش‌های	اصول و عدالت	تأکید بر عدالت در آموزش و پرورش، از جمله دسترسی برابر به آموزش برای همه کودکان، صرف‌نظر از وضعیت اجتماعی، اقتصادی یا جنسیتی.	کیایی و همکاران (۱۴۰۰)	
اخلاقی	اخلاق و ارزش‌ها	آموزش اصول اخلاقی و ارزش‌های اسلامی (مانند صداقت، احترام، همکاری و همدلی) به‌عنوان بخشی از فرآیند آموزشی.	نورافشان (۱۳۹۴)	

مطابق جدول ۲، ابعاد و مولفه‌های مرتبط با مفروضات فرهنگ حاکم بر سازمان‌ها، براساس یافته‌های مطالعاتی، در بعد اعتقادی (شامل دو محور خداشناسی و اصول و ارزش‌های اخلاقی) شناسایی شدند.

جدول ۳- ابعاد، مؤلفه‌ها و روش‌های تحول فرهنگ در سازمان‌های آموزشی بر پایه پژوهش‌های انجام شده

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	گزیده متن پیشینه	منبع
پرورش اعتقادی-سیاسی	تربیت دینی	تقویت باورهای مذهبی دانش‌آموزان	آموزش اصول اعتقادی دین اسلام، تقویت ایمان به خداوند در دانش‌آموزان، و طراحی فعالیت‌های آموزشی برای افزایش ارتباط معنوی دانش‌آموزان با باورهای مذهبی.	عبادی و همکاران (۱۴۰۳)، جانه و همکاران (۲۰۲۳)
	تعمیق جهان‌بینی توحیدی	پرورش ایمان و تقوا	آموزش اهمیت تقوا و ایمان در زندگی فردی و اجتماعی، تقویت رفتارهای دینی در محیط مدرسه، و طراحی برنامه‌هایی برای ارتقای ایمان و تقوای دانش‌آموزان.	صالحی و همکاران (۱۳۸۶)، شاهسونی و صدیقی (۱۴۰۳)
	ولایت‌محوری	تقویت هویت فرهنگی و ملی	آموزش مفاهیم مرتبط با تاریخ و فرهنگ ایران، تقویت افتخار به میراث ملی و دینی، و استفاده از منابع آموزشی برای ارتقای هویت فرهنگی و ملی دانش‌آموزان.	ناظمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۳)، عباسی و همکاران (۱۴۰۲)
پرورش اجتماعی-فرهنگی	تعاملات فرهنگی	ایجاد فرهنگ گفت‌وگو و همکاری	آموزش اهمیت گفت‌وگو در حل مسائل، تقویت مهارت‌های ارتباطی در دانش‌آموزان، و طراحی فعالیت‌های گروهی برای افزایش همکاری و تعامل مثبت.	عبادی و همکاران (۱۴۰۳)، تاراسوو و همکاران (۲۰۱۹)
	ارزش‌های جامعه‌محور	نهادینه‌سازی ارزش‌های اجتماعی	آموزش اصول اجتماعی و اخلاقی در مدارس، تقویت رفتارهای اجتماعی مبتنی بر ارزش‌های دینی و انسانی، و استفاده از فعالیت‌های فرهنگی برای نهادینه‌سازی ارزش‌های اجتماعی در دانش‌آموزان.	شریف‌زاده و همکاران (۱۳۹۸)، تاراسوو و همکاران (۲۰۱۹)
	فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	ایجاد روحیه تعهد در کار	آموزش اهمیت تعهد حرفه‌ای به معلمان و دانش‌آموزان، تقویت مسئولیت‌پذیری در فعالیت‌های مدرسه، و طراحی برنامه‌های تربیتی برای افزایش تعهد به کار.	شاهسونی و صدیقی (۱۴۰۳)، جودزاده و همکاران (۱۴۰۰)
رهبری آموزشی تحول آفرین	برنامه‌ریزی و طراحی آموزشی مبتنی بر تحول فرهنگی	طراحی برنامه‌های درسی تحول آفرین	استفاده از اصول سند تحول بنیادین برای طراحی برنامه‌های درسی، توجه به نیازهای روز جامعه در محتوای آموزشی و طراحی دروس مبتنی بر ارزش‌های دینی، ملی و فرهنگی.	عباسپور و همکاران (۱۳۹۸)، اکینسروج و همکاران (۲۰۲۵)
	مدیریت محتوا و روش‌های تربیتی (ارزش‌محور)	طراحی محتوای درسی مبتنی بر ارزش‌ها	استفاده از مفاهیم فرهنگی، دینی و اجتماعی در محتوای درسی، آموزش اصول اخلاقی و ملی در برنامه‌های آموزشی، و طراحی محتوای تربیتی مبتنی بر نیازهای دانش‌آموزان.	عباسی و همکاران (۱۴۰۲)، شاهسونی و صدیقی (۱۴۰۳)
پرورش و بهسازی منابع انسانی	پرورش علمی و توانمندسازی معلمان	آموزش اصول تدریس نوین	ارائه دوره‌های آموزشی مبتنی بر روش‌های تدریس فعال و نوین، استفاده از ابزارهای دیجیتال در فرایند یاددهی، و آموزش تکنیک‌های خلاقانه تدریس.	رستم‌انه و همکاران (۲۰۲۲)، ادن و همکاران (۲۰۲۴)
	تقویت صلاحیت فرهنگی معلمان	توجه به نقش فرهنگ در تربیت دانش‌آموزان	آموزش تأثیر فرهنگ بر رفتار و نگرش دانش‌آموزان، طراحی برنامه‌های درسی متناسب با ارزش‌های فرهنگی، و تقویت تعاملات فرهنگی میان معلمان و دانش‌آموزان.	ادن و همکاران (۲۰۲۴)، عباسی و همکاران (۱۴۰۲)
	تشویق مشارکت معلمان در تحول آموزشی	مشارکت در طراحی برنامه‌های تحول آفرین	ایجاد فرصت‌هایی برای مشارکت معلمان در فرایند طراحی برنامه‌های درسی، استفاده از نظرات معلمان برای بهبود محتوا و روش‌های آموزشی، و تقویت حس مالکیت نسبت به فرایندهای تغییر.	عباسی و همکاران (۱۴۰۲)، جودزاده و همکاران (۱۴۰۰)

بر اساس یافته‌های جدول ۳، رویکردها و روش‌های تحول فرهنگ در سازمان‌های آموزشی در چهار بُعد اصلی شامل «پرورش اعتقادی - سیاسی»، «پرورش اجتماعی - فرهنگی»، «رهبری آموزشی تحول‌آفرین» و «پرورش و بهسازی منابع انسانی» شناسایی شدند. نتایج نشان می‌دهد که تحول فرهنگی در سازمان‌های آموزشی تنها به انتقال دانش محدود نبوده، بلکه ابعاد اعتقادی، فرهنگی، اجتماعی و حرفه‌ای را نیز دربرمی‌گیرد. در این راستا، توجه به تربیت دینی، تعمیق جهان‌بینی توحیدی، تقویت هویت فرهنگی، گسترش تعاملات اجتماعی، نهادینه‌سازی ارزش‌های اسلامی، توسعه روش‌های نوین آموزشی و توانمندسازی معلمان، از مهم‌ترین رویکردهای تحول فرهنگ در نظام آموزشی به شمار می‌آیند.

جدول ۴- شناسایی بسترها و شرایط تسهیل‌کننده (عوامل زمینه‌ای) تحول فرهنگ سازمان‌های آموزشی بر پایه پژوهش‌های انجام شده

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	گزیده متن پیشینه	منبع
آرمان سازی و ارزش‌ها	شرایط اعتقادی	خداباوری	پذیرش وجود خدا به‌عنوان مبدأ فاعلی و غایی، تقویت ایمان به خداوند در برنامه‌های آموزشی، ایجاد ارتباط عاطفی و معنوی دانش‌آموزان با آموزه‌های الهی.	ناظمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۳)
تحولات اجتماعی- فرهنگی	شرایط فرهنگی	تقویت و توسعه سرمایه‌های فرهنگی بستر ساز تحول	تحول فرهنگی پایدار نیازمند همکاری جامعه و خانواده و تقویت سرمایه فرهنگی است.	تاراسوو و همکاران (۲۰۱۹) و شیدیک و همکاران (۲۰۲۴)
	شرایط اجتماعی	تأثیر فعالیت‌های اجتماعی بر هویت فرهنگی	طراحی فعالیت‌های اجتماعی برای تقویت هویت فرهنگی دانش‌آموزان، استفاده از برنامه‌های مشارکتی برای ارتقای فرهنگ مدرسه، و توجه به نقش فعالیت‌های اجتماعی در تقویت ارزش‌های فرهنگی.	زارعی و همکاران (۱۴۰۳)
	شرایط اقتصادی	تأثیر مسائل اقتصادی بر آموزش	بررسی نقش مشکلات اقتصادی در کیفیت آموزش، توجه به نیازهای مالی مدارس محروم، و طراحی برنامه‌هایی برای کاهش تأثیر مسائل اقتصادی بر فرآیند یادگیری.	همکاران عبادی و همکاران (۱۴۰۳)
	شرایط فناوری	تأثیر نوآوری فناوری بر تحول فرهنگی	بررسی نقش فناوری‌های نوین در تغییرات فرهنگی مدارس، استفاده از ابزارهای دیجیتال برای تقویت فرهنگ مدرسه، و توجه به تأثیر نوآوری بر ارزش‌ها و باورهای فرهنگی.	تاراسوو و همکاران (۲۰۱۹)
تحولات سازمانی	مدیریت ارزش‌محور	ارتباط ارزش‌محوری با تصمیم‌گیری‌های مدیریتی	بررسی نقش ارزش‌های اخلاقی در تصمیم‌گیری‌های مدیران، استفاده از اصول ارزش‌محور در مدیریت مدارس، و طراحی برنامه‌هایی برای تقویت ارتباط میان ارزش‌ها و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی.	همکاران رستم‌نه و همکاران (۲۰۲۲)
	رهبری تحول‌آفرین	میزان توانایی مدیران در هدایت تغییرات فرهنگی	ارزیابی توانایی مدیران در اجرای تغییرات فرهنگی در مدارس، آموزش روش‌های مدیریتی برای هدایت تحول، و طراحی برنامه‌هایی برای تقویت نقش مدیران در فرآیند تغییرات فرهنگی.	همکاران جودزاده و همکاران (۱۴۰۰)
	شرایط و منابع انسانی	ارتباط صلاحیت فرهنگی کارکنان با کیفیت آموزشی	نقش توانمندی‌های فرهنگی کارکنان در کیفیت آموزش، آموزش اصول فرهنگی به معلمان، و طراحی برنامه‌هایی برای تقویت صلاحیت فرهنگی در مدارس همچنین تقویت مشارکت مردمی شامل ایجاد تعاملات اجتماعی گسترده، تشویق جامعه به همکاری با مدارس، و استفاده از ظرفیت‌های مردمی در فرآیند تربیت و آموزش است.	ادن و همکاران (۲۰۲۴) شاهسونی و صدیقی (۱۴۰۳)
	کیفیت زیرساخت‌های سازمانی	نقش زیرساخت‌های فناوری در تحول فرهنگی	استفاده از فناوری‌های نوین برای تقویت فرهنگ مدارس، طراحی زیرساخت‌های دیجیتال برای افزایش کیفیت آموزش، و بررسی تأثیر زیرساخت‌های فناوری بر تغییرات فرهنگی مدارس.	محمدهاشم و همکاران (۲۰۲۲)

طبق جدول ۴، شرایط تسهیل‌کننده فرایند تحول فرهنگ در نظام آموزشی در چهار بُعد اصلی شامل «آرمان‌سازی و ارزش‌ها»، «بسترسازی اجتماعی - فرهنگی»، «تحولات سازمانی» و «کیفیت زیرساخت‌های سازمانی» شناسایی شد. در بُعد آرمان‌سازی و ارزش‌ها، شرایط اعتقادی شامل مؤلفه‌های خداباوری و ولایت‌محوری مورد توجه قرار گرفته است. در بُعد تحولات اجتماعی - فرهنگی نیز شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و فناوری مطرح شده که زیرمؤلفه‌هایی مانند تغییرات ارزش‌ها و باورهای فرهنگی، توسعه سرمایه‌های فرهنگی، ارتباط فرهنگ با هویت اجتماعی، تغییرات ساختار اجتماعی، نقش شبکه‌های اجتماعی در یادگیری، تأثیر فعالیت‌های اجتماعی بر هویت فرهنگی، تأثیر مسائل اقتصادی بر آموزش، تأثیر بودجه آموزشی بر کیفیت مدارس، تأثیر فناوری‌های نوین بر سبک آموزش و نقش نوآوری فناوری در تحول فرهنگی را دربرمی‌گیرد. همچنین در بُعد تحولات سازمانی، مؤلفه‌هایی نظیر مدیریت ارزش‌محور، رهبری تحول‌آفرین و شرایط و منابع انسانی شناسایی شدند که به موضوعاتی همچون توجه مدیران به ارزش‌های دینی و اخلاقی، نقش رهبری در هدایت تغییرات فرهنگی، صلاحیت حرفه‌ای معلمان و صلاحیت فرهنگی کارکنان اشاره دارند. در نهایت، بُعد کیفیت زیرساخت‌های سازمانی شامل نقش زیرساخت‌های فناوری در تحول فرهنگی و تأثیر زیر ساخت‌های اجتماعی بر مشارکت معلمان و دانش‌آموزان است که در قالب توسعه زیرساخت‌های دیجیتال، تقویت تعامل میان مدرسه و جامعه و ارتقای کیفیت تعاملات آموزشی و فرهنگی تبیین شد.

جدول ۵- پیامدهای تحول فرهنگ سازمان‌های آموزشی بر پایه پژوهش‌های انجام شده

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	متن	منبع
اخلاقی	تعهد به ارزش‌های اسلامی	شناسایی ارزش‌های اسلامی در تعلیم و تربیت	انتقال ارزش‌های دینی و اخلاقی از طریق برنامه‌های درسی، توجه به هویت اسلامی و اخلاقی دانش‌آموزان، نهادینه‌سازی فرهنگ دینی در فرآیند آموزش، توسعه فرهنگ اسلامی مبتنی بر عدالت.	ناظمی اردکانی و همکاران (۱۳۹۳)
	ایجاد تحول اخلاقی در آموزش	توسعه تفکر انتقادی در مدارس	آموزش روش‌های تحلیل مسائل پیچیده، تقویت پرسشگری و مهارت‌های ارزیابی اطلاعات، استفاده از روش‌های یادگیری فعال و گفت‌وگوهای انتقادی در کلاس درس.	اکینسروج و همکاران (۲۰۲۵)
انسانی	رشد اجتماعی دانش‌آموزان	آموزش روش‌های حل مسأله به دانش‌آموزان	آموزش تکنیک‌های تفکر خلاق، تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری منطقی، استفاده از پروژه‌های عملی برای تحلیل و حل مسائل درسی.	قانع‌راد و همکاران (۱۳۹۲)
	توجه به نیازهای تربیتی دانش‌آموزان	شناسایی تفاوت‌های فردی و ارائه راه‌حل‌های متناسب	ارزیابی نیازهای دانش‌آموزان بر اساس توانایی‌های فردی، طراحی برنامه‌های آموزشی منعطف، آموزش شخصی‌سازی‌شده بر اساس خصوصیات و نقاط قوت دانش‌آموزان.	منصوری و محمدی جانه و همکاران (۲۰۲۳)
مدیریتی	رهبری ارزش‌محور در مدارس	پایبندی به اصول رهبری اخلاقی‌مدار	آموزش اصول مدیریت اخلاقی به مدیران مدارس، توجه به عدالت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، ایجاد ارتباط میان ارزش‌های دینی و اصول مدیریتی.	ارار و حاج‌پهیا (۲۰۱۸)
	بهبود زیرساخت‌های مدیریتی آموزشی	توسعه فناوری در فرآیند مدیریت مدارس	آموزش استفاده از فناوری‌های مدیریت مدرسه، تقویت زیرساخت‌های فناورانه در محیط‌های آموزشی، استفاده از ابزارهای دیجیتال برای ارتباطات بهتر میان معلمان و دانش‌آموزان.	محمدهاشم و همکاران (۲۰۲۲)
	شایسته‌سالاری	نظارت بر عملکرد مدیران	ارزیابی مستمر عملکرد مدیران مدارس، ارائه بازخوردهای سازنده برای بهبود مدیریت، و استفاده از زیرمؤلفه‌های مدیریتی برای سنجش کیفیت رهبری آموزشی	شاهسونی و صدیقی (۱۴۰۳)
	مدیریت فرهنگی	پایش دستاوردهای فرهنگی	سنجش اثرات تحولات فرهنگی بر عملکرد مدارس، استفاده از ابزارهای علمی برای پایش دستاوردها، و ارائه گزارش‌های دقیق برای تحلیل نتایج تغییرات فرهنگی.	محمدهاشم و همکاران (۲۰۲۲)

مدیریت منابع انسانی	تربیت نیروهای متخصص	آموزش نیروی انسانی برای تحقق اهداف سند تحول بنیادین، توجه به توسعه طارمی و همکاران مهارت‌های حرفه‌ای در معلمان، و استفاده از برنامه‌های حمایتی برای تربیت (۱۴۰۱) متخصصان آموزشی.
---------------------	---------------------	--

طبق جدول ۵، پیامدهای تحول در سازمان‌های آموزشی در سه بُعد اصلی شامل «رشد و توسعه اخلاقی»، «رشد و توسعه انسانی» و «رشد و توسعه مدیریتی» شناسایی شدند.

جدول ۶- راهبردهای تحول نظام آموزشی بر اساس پژوهش‌های انجام شده

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	متن	منبع
راهبردهای توسعه و تعمیق ارزش‌ها	آموزش و تعمیق نگرش و باور و افراد در حوزه اعتقادات	تقویت هویت دینی	تقویت هویت دینی به معنای ایجاد ارتباط معنوی با آموزه‌های دینی و اسلامی است. این مفهوم شامل آموزش اصول دینی، ترویج ارزش‌های معنوی، و تقویت باورهای دینی در دانش‌آموزان است.	جاناه و همکاران (۲۰۲۳)
راهبردهای سازمانی	رسالت سازمانی	توجه به عدالت و انصاف	عدالت و انصاف به معنای برخورد برابر با تمامی دانش‌آموزان است. این مفهوم در آموزش شامل توزیع عادلانه منابع، احترام به تفاوت‌های فردی، و ایجاد فرصت‌های برابر برای یادگیری است.	ارار و حاج یهیا (۲۰۱۸)
راهبردهای پرورش و بهسازی منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی	آموزش‌های تخصصی	آموزش‌های تخصصی شامل طراحی برنامه‌های آموزشی برای توسعه مهارت‌های حرفه‌ای معلمان است. این مفهوم به ارتقای کیفیت آموزش، توانمندسازی معلمان، و آموزش روش‌های نوین تدریس کمک می‌کند.	دانایی فرد و احسان رهبر کلیشمی (۱۳۸۹)
(راهبردهای انگیزشی)	کیفیت برنامه‌ریزی آموزشی	طراحی برنامه آموزشی مؤثر	طراحی برنامه آموزشی مؤثر به معنای ایجاد برنامه‌های یادگیری هدفمند و کارآمد است. این زیرمؤلفه شامل توجه به نیازهای آموزشی، استفاده از روش‌های تدریس نوین، و ارزشیابی مستمر کیفیت برنامه‌های آموزشی است.	اکینسروچ و همکاران (۲۰۲۵)

طبق جدول ۶، راهبردهای فرایند تحول در فرهنگ سازمان‌های آموزشی در سه بُعد اصلی شامل «راهبردهای توسعه و رهبری ارزش‌ها»، «راهبردهای سازمانی» و «راهبردهای پرورش و بهسازی منابع انسانی» شناسایی شدند.

جدول ۷- عوامل علی تحول فرهنگ سازمان‌های بر اساس پژوهش‌های انجام شده

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	متن	منبع
عوامل ارزشی - اعتقادی	تعهد اخلاقی	عدالت‌محوری	توزیع عادلانه منابع آموزشی، توجه به نیازهای اقشار آسیب‌پذیر، کاهش شکاف‌های فرهنگی و اجتماعی، تقویت ارزش‌های عدالت‌محور در مدرسه.	ارار و حاج یهیا (۲۰۱۸)
اعتقادی	رسالت سازمانی	توسعه فرهنگ سازمانی	ایجاد بسترهای همکاری میان اعضای مدرسه، تقویت روابط سازمانی مبتنی بر اخلاق، ترویج فرهنگ مشارکتی در محیط‌های آموزشی و اداری مدارس.	صادق‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)
	مبانی دینی	پایبندی به اخلاق انسانی	ترویج اصول اخلاقی انسانی در رفتار مدیران و معلمان، آموزش اصول انسان‌گرایانه در مدارس، ایجاد فضایی همدلانه و مسئولیت‌پذیر در محیط آموزشی.	نورافشان (۱۳۹۴)
عوامل انسانی - تربیتی	رهبری تربیت انسانی	رهبری ارزش‌محور عامل مؤثر بر تحول	رهبری ارزش‌محور موجب تقویت فرهنگ آموزشی و انسجام سازمانی می‌شود.	رستم‌انه و همکاران (۲۰۲۲)
تربیتی	تربیت نیروی انسانی	عوامل فردی، اخلاقی، مذهبی	پیشایندهای تحول فرهنگی شامل مقوله‌های فردی، اخلاقی و مذهبی از قبیل: همدلی، وجدان‌کاری، مسئولیت‌پذیری، صداقت و دیگر عوامل مؤثر بر تحول است.	صادق‌زاده و همکاران (۲۰۱۵) هاگر (۱۴۰۰)
	کیفیت آموزشی	ارتقای فعالیت‌های آموزشی	بهبود فرآیندهای تدریس و یادگیری، تقویت زیرساخت‌های آموزشی برای افزایش کیفیت یادگیری، نظارت مستمر بر فعالیت‌های آموزشی در مدارس.	ابراهیمی و همکاران (۱۴۰۲)
عوامل اجتماعی	فرهنگ‌سازی آموزشی	تحول در روش‌های آموزشی	تحول در روش‌های آموزشی شامل استفاده از روش‌های نوین تدریس، توجه به نیازهای فردی دانش‌آموزان، و بهره‌گیری از فناوری‌های آموزشی برای بهبود کیفیت	طارمی و همکاران (۱۴۰۱)

تعالیمی	یادگیری است. این تغییرات موجب افزایش اثربخشی آموزش و جذابیت بیشتر فرآیند یادگیری برای دانش‌آموزان می‌شود.		
	مشارکت جامعه	ارتباط مؤثر بین مدرسه و جامعه	ارتباط مؤثر میان مدرسه و جامعه شامل ایجاد تعاملات اجتماعی قوی، تقویت همکاری‌های اجتماعی در فعالیت‌های مدرسه، و توجه به نیازهای فرهنگی و اجتماعی محلی است. این زیرمؤلفه به بهبود کیفیت آموزش و تقویت پیوندهای اجتماعی کمک می‌کند.
	سیاست های آموزشی عدالت محور	دسترسی برابر، رفع تبعیض، حمایت از مناطق محروم	آموزش و چگونگی بهره‌مندی از آن، یکی از شاخص‌های پیشرفت اجتماعی است. افراد حق دارند که نه از لحاظ تبار خانوادگی، بلکه بر اساس استعداد تحصیلی‌شان، از پایگاه اجتماعی مناسب با درک و قابلیت‌های درونی‌شان برخوردار گردند. عدالت آموزشی تضمین‌کننده فرصت‌های برابر برای رشد استعدادها و زمینه ساز تحول است.
عوامل مدیریتی - سیاستی	تعهد اخلاقی	مسئولیت‌پذیری عدالت‌محوری	تقویت مسئولیت‌پذیری اخلاقی در دانش‌آموزان و معلمان، آموزش اصول اخلاق حرفه‌ای، ترویج ارزش‌های اخلاقی در روابط میان فردی در مدارس.
	رسالت سازمانی	توسعه فرهنگ سازمانی	ایجاد بسترهای همکاری میان اعضای مدرسه، تقویت روابط سازمانی مبتنی بر اخلاق، ترویج فرهنگ مشارکتی در محیط‌های آموزشی و اداری مدارس.
	مبانی دینی	تقویت ارزش‌های اهل سنت و جماعت	احترام به ارزش‌های مذهبی اهل سنت، ایجاد بستر آموزشی برای یادگیری اصول مذهبی آنان، تقویت تعاملات میان فرهنگی مذهبی در محیط مدارس اسلامی.

طبق جدول ۷، عوامل علی تحول فرهنگ در سازمان‌های آموزشی در چهار بُعد اصلی شامل «عوامل ارزشی و اعتقادی»، «عوامل انسانی و تربیتی»، «عوامل اجتماعی و تعاملی» و «عوامل مدیریتی و سیاستی» شناسایی شدند. در بُعد عوامل ارزشی و اعتقادی، مؤلفه‌هایی مانند تعهد اخلاقی، رسالت سازمانی و مبانی دینی قرار دارند که زیرمؤلفه‌هایی نظیر مسئولیت‌پذیری، عدالت‌محوری، توسعه فرهنگ سازمانی، آموزش مبتنی بر اخلاق، پایبندی به اخلاق انسانی و جهان‌بینی توحیدی را شامل می‌شوند. همچنین در این بُعد، تقویت ارزش‌های دینی و مذهبی به‌عنوان بخشی از مبانی فرهنگی و اعتقادی سازمان آموزشی مورد توجه قرار گرفته است.

در بُعد عوامل انسانی و تربیتی، مؤلفه‌هایی همچون تربیت نیروی انسانی، کیفیت آموزشی و فرهنگ‌سازی آموزشی شناسایی شدند. این بُعد شامل زیرمؤلفه‌هایی مانند آموزش‌های تخصصی، ایجاد انگیزه کاری، طراحی برنامه درسی مؤثر، ارتقای کیفیت فعالیت‌های آموزشی، تحول در روش‌های آموزشی و تقویت نقش مدارس در فرهنگ عمومی است. در این بخش، توجه به توانمندسازی معلمان، بهبود فرآیندهای یاددهی - یادگیری و ارتقای کیفیت آموزشی مورد تأکید قرار گرفته است.

در بُعد عوامل اجتماعی و تعاملی، مؤلفه‌های تعاملات اجتماعی و مشارکت جامعه قرار دارند که زیرمؤلفه‌هایی مانند تقویت روابط انسانی، مشارکت والدین در فرآیند آموزشی، حمایت اجتماعی، ارتباط مؤثر میان مدرسه و جامعه، نقش فعال والدین در تعلیم و تربیت و استفاده از ظرفیت‌های محلی و گروه‌های داوطلب را در برمی‌گیرند. این بُعد بر تعامل میان مدرسه، خانواده و جامعه و همچنین گسترش مشارکت اجتماعی در فرآیند تعلیم و تربیت تمرکز دارد.

در نهایت، بُعد عوامل مدیریتی و سیاستی شامل مؤلفه‌هایی نظیر رهبری و سیاست‌های آموزشی عدالت‌محور است. در این بُعد، زیرمؤلفه‌هایی مانند رهبری ارزش‌محور، هدایت تغییرات فرهنگی، دسترسی برابر به فرصت‌های آموزشی، رفع تبعیض و حمایت از مناطق محروم مطرح شده که به نقش سیاست‌گذاری و مدیریت آموزشی در تحول فرهنگ سازمان‌های آموزشی اشاره دارند.

جدول ۸- موانع (عوامل مداخله‌گر) تحول فرهنگ نظام آموزشی برپایه پژوهش‌های انجام شده

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	متن	منبع
-----	-------	----------	-----	------

موانع ارزشی و هویتی اسلامی- ایرانی	ضعف نهادینه‌سازی اخلاق و معنویت	کمبود الگوی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	نبود مدل‌های فرهنگی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی در نظام آموزشی، عدم توجه به ادغام ارزش‌های دینی در برنامه‌های درسی، و ضعف در ارائه برنامه‌های آموزشی متناسب با اصول اسلامی.	جودزاده و همکاران (۱۴۰۰)
ضعف نظام ارزشیابی و پایش ارزش‌محور	کم‌توجهی به فلسفه تربیت اسلامی	جایگزینی الگوهای غربی به‌جای ایرانی اسلامی	تقلید از مدل‌های فرهنگی غربی در برنامه‌های آموزشی، حذف اصول تربیتی مبتنی بر فرهنگ ایرانی-اسلامی، و نادیده گرفتن نیازهای فرهنگی جامعه در برنامه‌های مدرسه‌ای.	قانع‌راد و همکاران (۱۳۹۲)
ضعف ساختاری، زیرساختی و منابع	کمبود امکانات و منابع مالی	کمبود امکانات دیجیتال	ضعف در زیرساخت‌های فناوری آموزشی، نبود ابزارهای دیجیتال کافی برای تدریس، و کاهش دسترسی دانش‌آموزان به فناوری‌های نوین.	محمدهاشم و همکاران (۲۰۲۲)
ضعف شایسته‌سالاری و الگوی مدیریتی	عدم شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران	انتخاب مدیران بر اساس معیارهای غیرحرفه‌ای، ضعف در ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی، و کاهش اثربخشی مدیریت مدارس به دلیل نبود شایسته‌سالاری.	رستمانه و همکاران (۲۰۲۲)	
مشکلات مدیریت و حکمرانی فرهنگی	ناهماهنگی و ضعف سیاست‌گذاری	تضاد بین سیاست‌های ملی و منطقه‌ای	وجود اختلاف در اولویت‌های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی میان سیاست‌های ملی و نیازهای منطقه‌ای، عدم تطابق اهداف کلان نظام آموزشی با نیازها و شرایط خاص مناطق مختلف کشور.	صادقی و همکاران (۱۴۰۰)
کمبود شایستگی‌ها و توسعه حرفه‌ای	ضعف مهارت‌ها و آموزش‌های تخصصی	کمبود مهارت‌های نوین در معلمان	فقدان آموزش تخصصی برای تدریس مبتنی بر روش‌های نوین، نبود مهارت‌های ارتباطی پیشرفته در معلمان، و کمبود تجربه در به‌کارگیری فناوری‌های جدید در فرآیند یاددهی.	شاهسونی و صدیقی (۱۴۰۳)
مقاومت فرهنگی و ضعف مشارکت ذی‌نفعان	غلبه مقاومت سنتی و عدم باور به تغییر	عدم باور به نیاز تغییر در نظام آموزش	عدم درک اهمیت تحول آموزشی، بی‌توجهی به مسائل روز جامعه در طراحی نظام آموزشی، و عدم پذیرش ضرورت تحول در محتوا و روش‌های تدریس از سوی سیاست‌گذاران و مدیران.	جاجرمی‌زاده (۱۴۰۱)
ضعف تعامل و مشارکت ذی‌نفعان	ضعف تعامل خانواده و نهادها	کمبود شبکه‌های ارتباطی بین خانواده‌ها و مدارس	ضعف در سیستم‌های ارتباطی میان والدین و مدیران مدارس، نبود برنامه‌های منسجم برای افزایش تعاملات اجتماعی میان خانواده‌ها و مدرسه، و کاهش فرصت‌های همکاری و حمایت خانوادگی.	جودزاده و همکاران (۱۴۰۰)
محدودیت‌ها و مشکلات اجتماعی و اقتصادی	محرومیت اقتصادی و کاهش انگیزه	کاهش انگیزه در مناطق محروم	ضعف منابع مالی و انسانی در مناطق محروم، نبود حمایت کافی از معلمان و دانش‌آموزان، و افزایش ناامیدی و کاهش انگیزه به دلیل شرایط سخت زندگی و آموزشی.	طارمی و همکاران (۱۴۰۱)
فقدان بلوغ روانی کارکنان در مواجهه با تغییرات	ضعف آگاهی فرهنگی و هویت‌یابی	نبود آموزش‌های لازم به معلمان در مورد تفاوت‌های فرهنگی	عدم ارائه آموزش‌های تخصصی درباره تنوع فرهنگی، ضعف در شناسایی و تعامل با دانش‌آموزان از فرهنگ‌های مختلف، و نبود برنامه‌های حرفه‌ای برای ارتقای مهارت‌های چندفرهنگی در معلمان.	جودزاده و همکاران (۱۴۰۰)
	نگرانی و مقاومت در برابر تغییرات	احساس عدم آمادگی برای تغییر	ارائه دوره‌های آموزشی برای افزایش آمادگی ذهنی و شغلی معلمان، رفع موانع و چالش‌های روان‌شناختی، و تقویت اعتماد به فرآیند تغییر.	شاهسونی و صدیقی (۱۴۰۳)

طبق جدول ۸، موانع فرایند تحول در فرهنگ نظام آموزشی در چند بُعد اصلی شامل «چالش‌های ارزشی و»، «ضعف نظام ارزشیابی و پایش ارزش‌محور»، «موانع ساختاری، زیرساختی و منابع»، «مشکلات مدیریت و حکمرانی فرهنگی»، «کمبود شایستگی‌ها و توسعه حرفه‌ای»، «مقاومت فرهنگی و ضعف مشارکت ذی‌نفعان»، «موانع اجتماعی و اقتصادی» و «موانع و شرایط فردی» طبقه‌بندی شدند. این موانع، ابعاد مختلف فرهنگی، مدیریتی، انسانی، اجتماعی و ساختاری نظام آموزشی را دربرمی‌گیرند و نشان‌دهنده چالش‌های موجود در مسیر تحقق تحول فرهنگی در سازمان‌های آموزشی هستند.

جدول ۹- مفهوم تحول بر پایه پژوهش‌های انجام شده

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	متن	منبع
توحیدی	جهانبینی توحیدی	تقویت هویت اعتقادی افراد	آموزش اصول دین و مفاهیم قرآنی، تقویت باورهای مذهبی در دانش‌آموزان، و ایجاد هماهنگی میان محتوای آموزشی و ارزش‌های دینی.	صادقی و همکاران (۱۴۰۰)
ارزشی	معنویت‌گرایی	تقویت ارزش‌های معنوی	تقویت ارتباط معنوی دانش‌آموزان با آموزه‌های دینی، ترویج ارزش‌های معنوی در ناظمی اردکانی و فعالیتهای آموزشی، و ایجاد فضای معنوی در مدارس.	مرکبی (۱۳۹۷)
	اخلاق‌گرایی	پایبندی به اخلاق انسانی	تقویت رفتارهای اخلاقی در مدارس، آموزش اصول اخلاق اسلامی، و نهادینه‌سازی ارزش‌های اخلاقی در برنامه‌های آموزشی.	ارار و حاج یهیا (۲۰۱۸)
رشدی و روانی	رشد و کمال طلبی	بازسازی اصول ارزشی و تغییرات مثبت	بازنگری در اصول تربیتی مدارس بر اساس ارزش‌های دینی و فرهنگی، تقویت ارزش‌های اخلاقی و اجتماعی، و ایجاد تغییرات مثبت در برنامه‌های آموزشی.	نعیم و همکاران (۲۰۲۴)
عدالت تربیتی رشد متعادل	عدالت آموزشی	توزیع عادلانه منابع	ارائه منابع آموزشی به مناطق محروم، کاهش اختلافات فرهنگی و اجتماعی در مدارس، و تقویت عدالت در فرآیندهای آموزشی.	عبادی و همکاران (۱۴۰۳)
		افزایش فرصت‌های برابر	طراحی برنامه‌های حمایتی برای دانش‌آموزان محروم، ارائه فرصت‌های برابر آموزشی، و توجه ویژه به نیازهای گروه‌های آسیب‌پذیر.	طارمی و همکاران (۱۴۰۱)
فرهنگ پذیری	فرهنگ‌سازی اجتماعی	پذیرش اجتماعی	توجه به تغییرات فرهنگی و اجتماعی در طراحی برنامه‌های آموزشی، تقویت انعطاف‌پذیری مدارس در مواجهه با تغییرات، و آموزش مهارت‌های تطبیق‌پذیری به دانش‌آموزان.	طارمی و همکاران (۱۴۰۱)
فرایندی/تعاملی/مشارکتی	مشارکت جامعه	تقویت نقش مدارس در جامعه	ایجاد ارتباط مؤثر میان مدارس و جامعه، تقویت نقش مدارس در فرهنگ‌سازی اجتماعی، و ترویج ارزش‌های اجتماعی از طریق فعالیتهای مدرسه.	عباسی و همکاران (۱۴۰۲)
	توسعه فرایند تعاملات اجتماعی	تقویت ارتباطات بین فردی	آموزش مهارت‌های ارتباطی به دانش‌آموزان و معلمان، تقویت تعاملات میان فردی در مدارس، و کاهش چالش‌های اجتماعی از طریق تقویت روابط انسانی.	شاهسونی و صدیقی (۱۴۰۳)
ساختاری(سخت)	زیرساخت‌های آموزشی	توسعه آموزشی	استفاده از ابزارهای دیجیتال برای تدریس، تقویت زیرساخت‌های فناوری در مدارس، و توجه به نقش فناوری در بهبود فرآیندهای آموزشی.	محمدهاشم و همکاران (۲۰۲۲)
محتوایی؛ آموزشی (نرم)	برنامه‌ریزی آموزشی	طراحی آموزشی مؤثر	طراحی محتوای درسی متناسب با نیازهای دانش‌آموزان، استفاده از روش‌های تدریس نوین، و توجه به اهداف تربیتی در برنامه‌های آموزشی.	زارعی و همکاران (۱۴۰۳)
	مدیریت انسانی	تربیت نیروی انسانی آموزش‌دیده	آموزش تخصصی معلمان، توجه به توسعه مهارت‌های حرفه‌ای در کادر آموزشی، و تربیت نیروی انسانی متخصص برای پاسخ به نیازهای مدارس.	طارمی و همکاران (۱۴۰۱)

طبق جدول ۹، مفهوم فرایند تحول در نظام آموزشی بر مبنای مولفه‌هایی از جمله: «توحیدی»، «ارزشی»، «رشد و سلامت روانی»، «عدالت تربیتی»، «رشد متوازن»، «فرهنگ‌پذیری»، «فرایندی، تعاملی و مشارکتی»، «ساختاری (سخت)» و «محتوایی - آموزشی (نرم)» شناسایی و تعریف شد. این ابعاد، جنبه‌های اعتقادی، ارزشی، تربیتی، اجتماعی، ساختاری و آموزشی تحول در نظام آموزشی را نشان می‌دهند و بیانگر چندبعدی بودن فرایند تحول در فرهنگ سازمان‌های آموزشی هستند.

جدول ۱۰- ابعاد، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های پیشایندهای تحول بر اساس پژوهش‌های انجام شده

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	متن	منبع
پیشایندهای فردی تحول	انگیزش فردی	علاقه به تغییرات آموزشی	توجه به نقش تغییرات فرهنگی و اجتماعی در ارتقای نظام آموزشی، استقبال از نوآوری در شیوه‌های تدریس، و آماده‌سازی معلمان و مدیران برای پذیرش رویکردهای جدید آموزشی.	عبادی و همکاران (۱۴۰۳)

توانمندی فردی	توانایی تصمیم‌گیری در شرایط تغییر	آموزش روش‌های تصمیم‌گیری مؤثر به مدیران در شرایط چالش‌زا، ارتقای توان تحلیل و انتخاب استراتژیک، و شناسایی فرصت‌های موجود در زمان تحولات آموزشی.	شاهسونی و صدیقی (۱۴۰۳)
خودآگاهی	ارزیابی عملکرد فردی	استفاده از زیرمؤلفه‌های عملکردی مشخص برای ارزیابی خود، شناسایی فرصت‌های بهبود در عملکرد حرفه‌ای، و تنظیم برنامه‌های توسعه فردی متناسب با نتایج ارزیابی.	شاهسونی و صدیقی (۱۴۰۳)
پیشایندهای سازمانی تحول	پذیرش ارزش‌های تحول‌آفرین و رهبری و تغییر نگرش فرهنگی	تقویت آگاهی نسبت به ارزش‌های بنیادین تحولات آموزشی، نهادینه‌سازی فرهنگ تغییر، و آموزش مدیران برای پذیرش ارزش‌های تحول در مدارس. تغییر نگرش فرهنگی زمینه‌ساز اصلاح رفتارها در محیط آموزشی است.	عبادی و همکاران (۱۴۰۳) احمدی (۱۴۰۱)
مدیریت ساختار سازمانی	پیش‌بایست تحول فرهنگی	ایجاد ساختارهای مدیریتی منعطف برای تطبیق با تغییرات، تقویت نگرش باز در مواجهه با تحولات اجتماعی و فرهنگی، و کاهش مقاومت‌های ساختاری در مدارس.	عبادی و همکاران (۱۴۰۳)
منابع سازمانی	توسعه زیرساخت‌های فناوری	استفاده از فناوری برای بهبود فرایندهای یادگیری، تقویت زیرساخت‌های دیجیتال در مدارس، و آموزش معلمان برای استفاده مؤثر از ابزارهای فناوری.	شاهسونی و صدیقی (۱۴۰۳)

طبق جدول ۱۰، پیشایندهای فرایند تحول به‌عنوان ورودی‌های اصلی نظام تحول فرهنگ در سازمان آموزشی، در دو بُعد «پیشایندهای فردی تحول» و «پیشایندهای سازمانی تحول» دسته‌بندی شدند. در بُعد پیشایندهای فردی، مؤلفه‌هایی شامل انگیزش فردی، توانمندی فردی و خودآگاهی شناسایی شدند. این بُعد، زیرمؤلفه‌هایی نظیر علاقه به تغییرات آموزشی، اشتیاق به یادگیری مادام‌العمر، توسعه مهارت‌های فردی، توانایی تصمیم‌گیری در شرایط تغییر، شناخت نقاط قوت و ضعف و ارزیابی عملکرد فردی را دربرمی‌گیرد. در این بخش، بر آمادگی فردی، توسعه توانایی‌های حرفه‌ای و تقویت خودآگاهی در معلمان و مدیران آموزشی تأکید شده است.

همچنین در بُعد پیشایندهای سازمانی تحول، مؤلفه‌هایی شامل فرهنگ سازمانی، رهبری و مدیریت، ساختار سازمانی و منابع سازمانی شناسایی شدند. این بُعد، زیرمؤلفه‌هایی همچون پذیرش ارزش‌های تحول‌آفرین، تقویت روحیه همکاری، هدایت راهبردی در فرایندهای تحول، رهبری و تغییر نگرش فرهنگی، انعطاف‌پذیری در ساختارها، ساده‌سازی فرایندهای اجرایی، تخصیص منابع مالی مناسب و توسعه زیرساخت‌های فناوری را شامل می‌شود. در این بُعد، بر نقش فرهنگ سازمانی، مدیریت تحول، ساختارهای منعطف و تأمین منابع و زیرساخت‌های موردنیاز برای تحقق تحول فرهنگی در نظام آموزشی تأکید شده است.

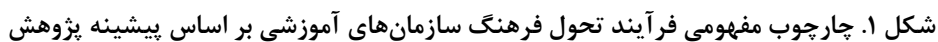
جدول ۱۱- دامنه و ابعاد تحول بر اساس پژوهش‌های انجام شده

بعد	مؤلفه	زیرمؤلفه	متن	منبع
ابعاد فرهنگی تحول	تنوع فرهنگی	پذیرش تفاوت‌های فرهنگی	آموزش اهمیت تنوع فرهنگی به دانش‌آموزان و معلمان، ایجاد محیطی برای احترام به تفاوت‌های فرهنگی، و تقویت نگرش مثبت نسبت به پذیرش فرهنگ‌های مختلف در مدارس.	عبادی و همکاران (۱۴۰۳)
	عدالت فرهنگی	دسترسی برابر به آموزشی	تضمین عدالت در توزیع منابع آموزشی، ایجاد فرصت‌های برابر برای مناطق محروم، و رفع موانع دسترسی به امکانات آموزشی برای همه دانش‌آموزان.	عباسی و همکاران (۱۴۰۲)
	تقویت هویت ملی	تاکید بر ارزش‌های ملی و دینی	آموزش اصول دینی و ملی به دانش‌آموزان، تقویت ارتباط میان ارزش‌های ملی و دینی، و طراحی برنامه‌هایی که بر حفظ و ترویج این ارزش‌ها تأکید دارند.	نورافشان (۱۴۰۰)
	آموزش ارزش‌های فرهنگی	آموزش مهارت‌های فرهنگی	ارائه دوره‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های فرهنگی دانش‌آموزان، توجه به نقش فرهنگ در یادگیری، و استفاده از برنامه‌های درسی برای تقویت توانایی‌های ارتباطی و اجتماعی.	جودزاده و همکاران (۱۴۰۰)

ابعاد اجتماعی تحول	عدالت اجتماعی	کاهش نابرابری‌های اجتماعی	توجه به عدالت در دسترسی به آموزش، طراحی برنامه‌های حمایتی برای اقشار آسیب‌پذیر، و استفاده از ابزارهای مدیریتی برای کاهش نابرابری‌های اجتماعی.	شاهسونی و صدیقی (۱۴۰۳)
	مشارکت اجتماعی	تشویق مشارکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های اجتماعی	آموزش اهمیت مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی، تقویت روحیه همکاری در دانش‌آموزان، و طراحی برنامه‌هایی برای تشویق دانش‌آموزان به فعالیت‌های گروهی.	عبادی و همکاران (۱۴۰۳)
	مسئولیت اجتماعی	آموزش مهارت‌های زندگی	ارائه دوره‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌های زندگی، توجه به نقش آموزش در افزایش توانایی‌های اجتماعی، و استفاده از برنامه‌های درسی برای آموزش مهارت‌های کاربردی.	عبادی و همکاران (۱۴۰۳)
	تعاملات اجتماعی	تقویت ارتباطات میان‌فردی	آموزش مهارت‌های ارتباطی به دانش‌آموزان، ایجاد محیطی برای تقویت روابط انسانی، و استفاده از فعالیت‌های گروهی برای افزایش تعاملات میان‌فردی.	شاهسونی و صدیقی (۱۴۰۳)
ابعاد آموزشی تحول	فرصت‌های یادگیری برابر	دسترسی برابر به آموزش برای همه	تضمین عدالت در دسترسی به منابع آموزشی، کاهش موانع یادگیری برای دانش‌آموزان محروم، و استفاده از ابزارهای مدیریتی برای افزایش فرصت‌های یادگیری.	شاهسونی و صدیقی (۱۴۰۳)
	ارتقای آموزشی	کیفیت نوین	آموزش روش‌های تدریس فعال به معلمان، استفاده از فناوری‌های نوین در فرآیند یاددهی، و تقویت مهارت‌های تدریس خلاقانه در مدارس.	عبادی و همکاران (۱۴۰۳)
	فناوری آموزشی	استفاده از ابزارهای دیجیتال در تدریس	آموزش معلمان برای استفاده از فناوری‌های دیجیتال، طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر ابزارهای نوین، و تقویت زیرساخت‌های فناوری در مدارس.	محمدهاشم و همکاران (۲۰۲۲)
	یادگیری مادام‌العمر	فراهم کردن آموزشی پویا	طراحی محیط‌های آموزشی که تعامل و یادگیری را تقویت کنند، استفاده از فناوری‌های نوین برای ایجاد جذابیت، و توجه به نقش محیط در فرآیند یادگیری.	نورافشان (۱۳۹۴)

طبق جدول ۱۱، دامنه و ابعاد تحول در سه بُعد اصلی شامل «ابعاد فرهنگی تحول»، «ابعاد اجتماعی تحول» و «ابعاد آموزشی تحول» دسته‌بندی شدند. در بُعد فرهنگی، مؤلفه‌هایی مانند تنوع فرهنگی، عدالت فرهنگی، تقویت هویت ملی و آموزش ارزش‌های فرهنگی شناسایی شد که زیرمؤلفه‌هایی نظیر پذیرش تفاوت‌های فرهنگی، احترام به فرهنگ‌های اقلیت، تقویت هویت فرهنگی، توزیع عادلانه فرصت‌های فرهنگی، ترویج فرهنگ ملی و اسلامی، فرهنگ صلح و دوستی و آموزش مهارت‌های فرهنگی را دربرمی‌گیرد. در بُعد اجتماعی، مؤلفه‌هایی شامل عدالت اجتماعی، مشارکت اجتماعی، مسئولیت اجتماعی و تعاملات اجتماعی شناسایی شدند. این بُعد، زیرمؤلفه‌هایی همچون کاهش نابرابری‌های اجتماعی، حمایت از اقشار محروم، مشارکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های اجتماعی، ترویج کار گروهی، آموزش مهارت‌های زندگی، افزایش آگاهی نسبت به مسئولیت‌های اجتماعی، تقویت ارتباطات میان‌فردی و ترویج فرهنگ گفت‌وگو و تعامل را شامل می‌شود.

همچنین در بُعد آموزشی، مؤلفه‌هایی مانند فرصت‌های یادگیری برابر، ارتقای کیفیت آموزشی، فناوری آموزشی و یادگیری مادام‌العمر مورد توجه قرار گرفته‌اند. این بُعد، زیرمؤلفه‌هایی نظیر دسترسی برابر به آموزش، طراحی برنامه‌های درسی مناسب، استفاده از روش‌های تدریس نوین، بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال در تدریس، ارتقای سواد دیجیتال، تقویت انگیزه برای یادگیری دائمی و فراهم‌سازی محیط‌های آموزشی پویا را در برمی‌گیرد. به این ترتیب، چارچوب نظری این پژوهش بر پایه ابعاد مذکور و تعامل میان آن‌ها، زمینه تدوین چارچوب مفهومی تحول فرهنگ در سازمان‌های آموزشی در ایران را فراهم می‌سازد و اهداف آموزشی و اجتماعی را در راستای توسعه پایدار و ارتقای کیفیت آموزش در نظام آموزشی دنبال می‌کند. منابع مورد استفاده در این چارچوب نیز شامل مطالعات پیشین در حوزه تحول آموزشی و فرهنگی است که به غنای نظری پژوهش افزوده و امکان ارزیابی دقیق‌تر و عمیق‌تر ابعاد و پیامدها را فراهم می‌آورد. بنابراین، با توجه به مقولات شناسایی‌شده در این حوزه، چارچوب مفهومی پژوهش حاضر بر اساس پیشینه پژوهش، در نمودار زیر ترسیم است.



پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مفهومی تحول فرهنگ در سازمان‌های آموزشی و از طریق مرور نظام‌مند مطالعات کیفی انجام شد. نتایج تحلیل محتوا نشان داد که تحول فرهنگ در سازمان‌های آموزشی پدیده‌ای چندبعدی، فرایندی و وابسته به تعامل عوامل فردی، سازمانی، ارزشی، اجتماعی و مدیریتی است. یافته‌ها در هشت مقوله کلی شامل مفهوم و ابعاد تحول، پیشایندها، عوامل علی، راهبردهای تحول، بسترها و شرایط تسهیل‌کننده، عوامل مداخله‌گر، موانع و پیامدهای تحول سازمان‌دهی شدند. بر اساس ترکیب این مقوله‌ها، مدل مفهومی پژوهش در قالب سه لایه ورودی، فرایند و خروجی تدوین شد. در لایه ورودی، پیشایندهای فردی و سازمانی؛ در لایه فرایند، راهبردهای توسعه و رهبری ارزش‌ها، راهبردهای سازمانی و راهبردهای پرورش و بهسازی منابع انسانی؛ و در لایه خروجی، پیامدهای اخلاقی، انسانی و مدیریتی قرار گرفتند. همچنین، شرایط زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر به‌عنوان نیروهای شناسایی شدند که می‌توانند تحقق راهبردها و دستیابی به پیامدهای مطلوب را تسهیل یا محدود کنند. این یافته کلی بیانگر آن است که تحول فرهنگی را نمی‌توان به اجرای چند فعالیت آموزشی یا فرهنگی محدود ساخت، بلکه باید آن را به‌مثابه تغییر هماهنگ در مفروضات بنیادین، ارزش‌ها، رفتارها و ساختارها و روابط سازمانی در نظر گرفت.

نخستین یافته پژوهش، اهمیت پیشایندهای فردی شامل انگیزش، توانمندی فردی و خودآگاهی در آغاز و استمرار فرایند تحول فرهنگی بود. این نتیجه نشان می‌دهد که حتی در صورت برخورداری سازمان آموزشی از سیاست‌ها، اسناد و برنامه‌های رسمی مناسب، تغییر واقعی بدون آمادگی روان‌شناختی و حرفه‌ای کنشگران آموزشی تحقق نمی‌یابد. معلمان، مدیران و سایر کارکنان باید ضرورت تحول را درک کنند، نقش خود را در آن بشناسند و از توانایی لازم برای اجرای رفتارهای جدید برخوردار باشند. این یافته با دیدگاه شاین همسو است که تحول فرهنگ را وابسته به بازنگری در مفروضات عمیق اعضای سازمان و یادگیری شیوه‌های جدید ادراک و رفتار می‌داند (Schein, 2017). همچنین، تأکید هکر بر نقش رهبران در ایجاد آمادگی، تعهد و ظرفیت انسانی برای هدایت تغییر فرهنگی، از این نتیجه حمایت می‌کند (Hacker, 2015). از این منظر، خودآگاهی سبب می‌شود افراد میان ارزش‌های اعلام‌شده و رفتار واقعی خود تمایز قائل شوند و انگیزش و توانمندی نیز امکان تبدیل این آگاهی به کنش تحول‌آفرین را فراهم می‌سازند.

در کنار عوامل فردی، نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی موجود، سبک رهبری و مدیریت، ساختار سازمانی و میزان دسترسی به منابع از مهم‌ترین پیشایندهای سازمانی تحول هستند. فرهنگ موجود می‌تواند بستر پذیرش نوآوری، گفت‌وگو و یادگیری جمعی باشد یا از طریق تثبیت عادات و هنجارهای ناکارآمد، در برابر تغییر مقاومت ایجاد کند. این نتیجه با یافته‌های اسریفان و همکاران هماهنگ است که فرهنگ نهادی را یکی از عناصر اصلی بازآفرینی محیط‌های آموزشی و ایجاد تغییر مثبت و فراگیر معرفی کرده‌اند (Asrifan et al., 2025). فولان نیز بیان می‌کند که رهبری در فرهنگ تغییر باید به ایجاد معنا، تقویت روابط، توسعه دانش و شکل‌دهی انسجام میان اهداف و عملکردها منجر شود (Fullan, 2020). همچنین، پژوهش طارمی و همکاران نشان داد تحول فرهنگ سازمانی در آموزش و پرورش به مجموعه‌ای از عوامل ساختاری، مدیریتی، منابع انسانی و بهره‌وری وابسته است و نمی‌توان آن را صرفاً از طریق مداخلات نمادین دنبال کرد (Taremi et al., 2022). بنابراین، سازمان‌هایی با ساختارهای بسیار متمرکز، ارتباطات یک‌سویه و منابع محدود، حتی در صورت برخورداری از نیروی انسانی علاقه‌مند، با دشواری بیشتری در اجرای تحول فرهنگی مواجه خواهند شد.

یافته دیگر پژوهش به شناسایی عوامل علی تحول در چهار بعد ارزشی و اعتقادی، انسانی و تربیتی، اجتماعی و تعاملی، و مدیریتی و سیاستی مربوط بود. در بعد ارزشی و اعتقادی، تعهد اخلاقی، عدالت‌محوری، رسالت سازمانی، مبانی دینی و پایبندی به اخلاق انسانی از عوامل بنیادین شناخته شدند. این یافته نشان می‌دهد که در سازمان‌های آموزشی، تحول فرهنگ نمی‌تواند فاقد جهت‌گیری هنجاری باشد؛ زیرا آموزش ذاتاً با پرسش‌هایی درباره نوع انسان مطلوب، ارزش‌های اجتماعی و مسئولیت اخلاقی نهاد آموزشی پیوند دارد. یافته حاضر با پژوهش جودزاده و همکاران همخوان است که تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی اسلامی را مستلزم نهادینه‌سازی عدالت، مسئولیت‌پذیری، صداقت، تعاون و کرامت انسانی می‌دانند (Joodzadeh et al., 2021). شریفزاده و همکاران نیز نشان دادند که نهادینه‌سازی فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی زمانی امکان‌پذیر است که این ارزش‌ها در ساختارها، رفتار مدیران و فرایندهای سازمانی بازتاب یابند (Sharifzadeh et al., 2019). همچنین، مدل عدالت آموزشی یزدانی و همکاران بر توزیع منصفانه فرصت‌ها، توجه به تفاوت‌های فردی و حمایت از گروه‌های محروم تأکید دارد (Yazdani et al., 2025).

بر مبنای یافته‌ها، مفروضات بنیادین مدل در دو محور خداشناسی و ارزش‌های اخلاقی سازمان‌دهی شدند. این نتیجه از ویژگی بافت ارزشی نظام آموزشی مورد مطالعه ناشی می‌شود و نشان می‌دهد که تحول مطلوب باید علاوه بر کارآمدی سازمانی، با غایات تربیتی و مبانی انسان‌شناختی هماهنگ باشد. مطالعات نورافشان درباره مبانی تحول فرهنگی در قرآن بر آن است که اصلاح فرهنگ با تغییر شناخت، نگرش، ارزش و عمل انسان آغاز می‌شود و جهت‌گیری توحیدی به این فرایند انسجام می‌بخشد (Nour Afshan, 2015). یافته‌های کیایی و همکاران نیز نشان می‌دهد که برداشت از ساختار وجودی انسان در قرآن می‌تواند مبنای طراحی ساحت‌های تربیتی و تعیین اهداف تحول آموزشی قرار گیرد (Kiaei et al., 2021). افزون بر این، روش‌های اصلاحی تربیت اخلاقی در قرآن بر آگاهی‌بخشی، الگوسازی، موعظه، تقویت اراده و اصلاح تدریجی رفتار تأکید دارند (Ahmadi Fard & Amiri, 2017). بنابراین، خداشناسی و ارزش‌های اخلاقی در مدل حاضر صرفاً عناصر محتوایی نیستند، بلکه معیارهایی برای جهت‌دهی به رهبری، برنامه‌ریزی، تعاملات و ارزیابی تحول به شمار می‌روند.

در بعد انسانی و تربیتی، تربیت و توانمندسازی نیروی انسانی، ارتقای کیفیت آموزشی، تحول روش‌های تدریس و تقویت فرهنگ‌سازی آموزشی به‌عنوان عوامل اصلی شناسایی شدند. این نتیجه بیانگر آن است که معلمان و مدیران مهم‌ترین عامل اجرایی تحول هستند و کیفیت برنامه‌های فرهنگی به میزان شایستگی حرفه‌ای و فرهنگی آنان بستگی دارد. شلایشر تأکید می‌کند که نظام‌های آموزشی موفق، کیفیت خود را از طریق جذب، آموزش و حمایت مستمر از معلمان ارتقا می‌دهند و اصلاحات پایدار را با توسعه حرفه‌ای پیوند می‌زنند (Schleicher, 2018). مطالعه ادن و همکاران نیز بر اهمیت شایستگی فرهنگی معلمان در ایجاد محیط‌های فراگیر، کاهش سوگیری و پاسخ‌گویی به تنوع یادگیرندگان تأکید دارد (Eden et al., 2024). همچنین، پژوهش عباسی و همکاران درباره اثربخشی مدارس ابتدایی نشان می‌دهد که صلاحیت معلمان،

رهبری آموزشی، برنامه‌ریزی و مشارکت سازمانی از مؤلفه‌های اساسی تحقق اهداف سند تحول بنیادین هستند (Abbasi et al., 2023). از این رو، تحول فرهنگی بدون تبدیل توسعه حرفه‌ای به یک فرایند مستمر، مشارکتی و مسئله‌محور، عمدتاً در سطح اسناد باقی خواهد ماند. در بعد اجتماعی و تعاملی، یافته‌ها بر اهمیت مشارکت جامعه، ارتباط میان مدرسه و خانواده، گسترش همکاری سازمانی و توجه به تحولات فرهنگی محیط تأکید داشتند. این نتیجه نشان می‌دهد که سازمان آموزشی یک نظام بسته نیست، بلکه در تعامل مستمر با خانواده، جامعه محلی، رسانه‌ها و ساختارهای اجتماعی قرار دارد. عبادی و همکاران نشان داده‌اند که تحولات اجتماعی و فرهنگی بر نگرش، رفتار و نیازهای تربیتی دانش‌آموزان اثر می‌گذارند و مدرسه باید نسبت به این تغییرات پاسخ‌گو باشد (Ebadi et al., 2024). تاراسوف و همکاران نیز تحول اجتماعی - فرهنگی را پدیده‌ای سیستمی می‌دانند که در نتیجه تعامل ساختارها، ارزش‌ها و کنشگران شکل می‌گیرد (Tarasov et al., 2019). همچنین، مدل‌های برنامه‌ریزی آموزشی بررسی شده توسط اکینسوروجو بر ضرورت توجه به مشارکت محلی، تنوع فرهنگی و زمینه اجتماعی در طراحی برنامه‌های آموزشی تأکید دارند (Akinsuroju, 2025). در نتیجه، مشارکت ذی‌نفعان باید از اطلاع‌رسانی صوری فراتر رود و خانواده‌ها، معلمان، دانش‌آموزان و جامعه محلی را در شناسایی مسائل، طراحی برنامه‌ها و ارزیابی نتایج درگیر کند. در بعد مدیریتی و سیاستی نیز عدالت در سیاست‌گذاری، مسئولیت‌پذیری مدیران، رهبری ارزش‌محور و هماهنگی میان سیاست‌ها و اقدامات اجرایی به عنوان عوامل علی تحول شناسایی شدند. این یافته با پژوهش رستم‌انجف‌آبادی و همکاران همسو است که رهبری ارزش‌محور را ترکیبی از جهت‌گیری اخلاقی، التزام به اسناد تحولی و توانایی ایجاد همراهی در میان اعضای سازمان معرفی کرده‌اند (Rostamaneh, 2022). نادج‌آبادی و همکاران نیز نقش مدیران آموزشی را در توسعه فرهنگی شامل الگوسازی، حمایت از نوآوری، تسهیل مشارکت و ایجاد هماهنگی میان سطوح مختلف سازمان دانسته‌اند (Adibi et al., 2022). یافته‌های لامارو و همکاران نیز نشان می‌دهد که رهبران مدارس از طریق اعتمادسازی، چشم‌انداز مشترک و حمایت از همکاری حرفه‌ای می‌توانند فرهنگ مدرسه را شکل دهند و تغییر آموزشی را تسهیل کنند (Lamaro et al., 2024). بنابراین، مدیر تحول‌آفرین صرفاً مجری بخشنامه‌ها نیست، بلکه باید بتواند ارزش‌های کلان را به رویه‌های قابل فهم، منصفانه و اجرایی در سطح مدرسه تبدیل کند. نتایج پژوهش سه دسته راهبرد را برای فرایند تحول فرهنگ شناسایی کرد: توسعه و رهبری ارزش‌ها، راهبردهای سازمانی، و راهبردهای پرورش و بهسازی منابع انسانی. راهبردهای توسعه ارزش‌ها شامل آموزش و تعمیق باورها، تقویت هویت دینی و فرهنگی و تبدیل ارزش‌ها به رفتارهای روزمره بود. یافته‌های جاناه و همکاران نشان می‌دهد که تحول فعالیت‌های فرهنگی و دینی زمانی پایدار می‌شود که ارزش‌های موردنظر در مناسبات روزمره، فعالیت‌های جمعی و هویت سازمانی نهاد آموزشی ادغام شوند (Jannah et al., 2023). شیدیک و همکاران نیز نشان دادند که فرهنگ مدرسه می‌تواند از طریق الگوسازی، عادت‌دهی، مناسک جمعی و تعاملات تربیتی، در شکل‌گیری منش دانش‌آموزان نقش داشته باشد (Shiddiq et al., 2024). این یافته‌ها نشان می‌دهد که آموزش مستقیم ارزش‌ها به تنهایی کافی نیست و میان محتوای رسمی، رفتار مدیران و معلمان، قواعد سازمانی و تجربه واقعی دانش‌آموزان باید همخوانی وجود داشته باشد. راهبردهای سازمانی شامل بازتعریف رسالت، تقویت عدالت و انصاف، اصلاح ساختارها، بهبود برنامه‌ریزی و ایجاد نظام‌های پشتیبان تحول بود. این نتیجه با یافته‌های گراوند و همکاران همسو است که بهبود ظرفیت تحول‌آفرینی مدارس را وابسته به عملیاتی‌شدن اسناد تحولی، انعطاف ساختاری و مشارکت عوامل مدرسه دانسته‌اند (Garavand et al., 2023). ابراهیمی و همکاران نیز نشان دادند که ارتقای کیفیت بر مبنای سند تحول بنیادین نیازمند هماهنگی میان مدیریت، برنامه درسی، منابع، ارزشیابی و فرایندهای اجرایی است (Ebrahimi et al., 2023). در حوزه تحول دیجیتال نیز محمد هاشم و همکاران تأکید می‌کنند که فناوری باید در راهبرد، فرهنگ سازمانی و توسعه شایستگی‌ها ادغام شود، نه آنکه به خرید تجهیزات محدود بماند (Mohamed Hashim et al., 2022). بنابراین، راهبرد سازمانی موفق باید تناسب میان رسالت، ساختار، منابع، فناوری و نظام ارزیابی را برقرار کند.

در لایه پیامدها، نتایج سه دسته پیامد اخلاقی، انسانی و مدیریتی را مشخص کرد. پیامدهای اخلاقی شامل تعهد به ارزش‌ها، عدالت، مسئولیت‌پذیری و رشد اخلاقی؛ پیامدهای انسانی شامل ارتقای مهارت‌های اجتماعی، تفکر انتقادی، حل مسئله و توجه به تفاوت‌های فردی؛ و پیامدهای مدیریتی شامل رهبری اخلاق‌مدار، بهبود زیرساخت‌ها، پایش عملکرد و توسعه منابع انسانی بود. این نتایج نشان می‌دهد که موفقیت تحول فرهنگ نباید تنها با میزان اجرای برنامه‌ها یا تغییر ساختار سنجیده شود، بلکه باید آثار آن بر کیفیت انسان‌ها، روابط و تصمیم‌های سازمانی ارزیابی شود. طراحی برنامه درسی تربیت اخلاقی نیز بر پیوند میان شناخت، نگرش و رفتار و ضرورت سنجش پیامدهای چندبعدی تأکید کرده است (Abbaspour et al., 2019). همچنین، زارعی و همکاران بر نقش برنامه درسی سبک زندگی ایرانی - اسلامی در پیوند دادن هویت، اخلاق و شایستگی‌های زندگی تأکید دارند (Zarei et al., 2024). از این‌رو، مدل حاضر تحول فرهنگی را فرایندی نتیجه‌محور می‌داند که باید به تغییر قابل مشاهده در کیفیت تربیت، روابط انسانی و حکمرانی آموزشی منجر شود.

یافته‌ها همچنین نشان داد که بسترهای ارزشی، اجتماعی - فرهنگی، اقتصادی، فناورانه و سازمانی در موفقیت تحول تعیین‌کننده‌اند. وجود آرمان مشترک، سرمایه فرهنگی، زیرساخت مناسب، مدیریت ارزش‌محور و صلاحیت کارکنان می‌تواند فرایند تحول را تسهیل کند. در مقابل، چالش‌های هویتی، ضعف ارزشیابی ارزش‌محور، موانع ساختاری، حکمرانی فرهنگی ناکارآمد، کمبود شایستگی حرفه‌ای، مقاومت فرهنگی، مشارکت محدود ذی‌نفعان و مشکلات اقتصادی می‌توانند موجب کندی یا انحراف تحول شوند. شاهسونی و صدیقی نیز چالش‌های تحول بنیادین را در ناهماهنگی سیاست و اجرا، ضعف آمادگی منابع انسانی و محدودیت ساختاری دانسته‌اند (Shahsouni & Seddiqi Shiri, 2024). ناظمی اردکانی و همکاران نیز بر ضرورت هماهنگی نهادی، پایش راهبردی و انسجام میان اهداف و اجرا در مدیریت فرهنگی تأکید کرده‌اند (Nazemi Ardakani & Sadegh Morakkabi, 2018). این نتایج نشان می‌دهد که یک الگوی واحد را نمی‌توان بدون توجه به شرایط هر سازمان اجرا کرد و راهبردها باید متناسب با ظرفیت‌ها و محدودیت‌های زمینه‌ای تعدیل شوند.

در مجموع، مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد که تحول فرهنگ در سازمان‌های آموزشی حاصل یک زنجیره خطی ساده نیست، بلکه از تعامل پویا میان ورودی‌ها، فرایندها، زمینه‌ها، موانع و پیامدها شکل می‌گیرد. پیشایندهای فردی و سازمانی ظرفیت اولیه تغییر را فراهم می‌کنند؛ عوامل ارزشی، انسانی، اجتماعی و مدیریتی ضرورت و جهت تحول را تعیین می‌کنند؛ راهبردها این ظرفیت‌ها را به اقدام تبدیل می‌سازند؛ و عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر بر شدت و کیفیت اجرای راهبردها اثر می‌گذارند. پیامدهای اخلاقی، انسانی و مدیریتی نیز بازخوردهایی ایجاد می‌کنند که می‌توانند فرهنگ جدید را تثبیت کنند. این برداشت با رویکردهای سیستمی تحول فرهنگی و دیدگاه‌هایی که تغییر پایدار را وابسته به هماهنگی میان فرهنگ، رهبری، ساختار و یادگیری سازمانی می‌دانند، سازگار است (Fullan, 2020; Sadeghzadeh et al., 2021a; Tarasov et al., 2019). بنابراین، ارزش اصلی مدل حاضر در تلفیق عوامل پراکنده و ارائه تصویری چندلایه از سازوکار تحول فرهنگ در سازمان‌های آموزشی است.

یکی از محدودیت‌های این پژوهش، وابستگی یافته‌ها به کیفیت گزارش‌دهی مطالعات وارد شده در مرور بود؛ به گونه‌ای که ابهام در روش‌شناسی یا ارائه ناقص یافته‌های برخی مطالعات می‌توانست بر دقت استخراج مقوله‌ها اثر بگذارد. تفاوت در تعاریف تحول فرهنگی، تنوع بافت‌های مورد مطالعه و ناهمگونی واحدهای آموزشی نیز مقایسه مستقیم یافته‌ها را دشوار کرد. علاوه بر این، تمرکز بر مطالعات کیفی، امکان برآورد کمی شدت روابط میان مؤلفه‌های مدل را فراهم نکرد. دسترسی محدود به برخی منابع، احتمال سوگیری انتشار و غلبه مطالعات انجام‌شده در بافت‌های دانشگاهی یا سازمان‌های آموزشی خاص از دیگر محدودیت‌ها بود. مدل ارائه‌شده نیز ماهیتی مفهومی دارد و هنوز در محیط واقعی مدارس و سایر سازمان‌های آموزشی به صورت تجربی اعتبارسنجی نشده است.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، مدل مفهومی حاضر با استفاده از روش‌های کمی، آمیخته و مدل‌سازی معادلات ساختاری اعتبارسنجی شود و وزن و شدت روابط میان پیشایندها، راهبردها، عوامل زمینه‌ای و پیامدها مشخص گردد. انجام مطالعات طولی می‌تواند چگونگی شکل‌گیری، تثبیت یا تضعیف تحول فرهنگی را در گذر زمان آشکار سازد. همچنین، مقایسه مدل در مدارس ابتدایی، متوسطه، دانشگاه‌ها و

سازمان‌های آموزشی دولتی و غیردولتی می‌توانند به شناسایی مؤلفه‌های مشترک و زمینه‌ویژه کمک کنند. بررسی دیدگاه‌های دانش‌آموزان، خانواده‌ها، معلمان، مدیران و سیاست‌گذاران در یک طرح چندسطحی نیز ضروری است. طراحی و ارزیابی مداخلات مدرسه‌محور، مطالعه نقش فناوری‌های نوین، و تدوین ابزارهای معتبر برای سنجش تحول فرهنگ آموزشی از دیگر مسیرهای پیشنهادی است.

در سطح کاربرد، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های آموزشی پیش از اجرای برنامه‌های تحول، وضعیت فرهنگ موجود، آمادگی کارکنان و موانع زمینه‌ای را ارزیابی کنند. برنامه‌های تحول باید به اهداف روشن، شاخص‌های قابل‌سنجش و مسئولیت‌های اجرایی مشخص تبدیل شوند و میان ارزش‌های اعلام‌شده و رویه‌های واقعی سازمان هماهنگی ایجاد کنند. توانمندسازی مدیران در زمینه رهبری ارزش‌محور، آموزش مستمر معلمان، ایجاد گروه‌های یادگیری حرفه‌ای و مشارکت دادن دانش‌آموزان و خانواده‌ها باید در اولویت قرار گیرد. همچنین، لازم است نظام‌های انتخاب، تشویق و ارزشیابی کارکنان با اهداف تحول فرهنگی همسو شوند، زیرساخت‌های فناورانه و ارتباطی تقویت گردند و سازوکاری برای پایش مستمر پیامدهای اخلاقی، انسانی و مدیریتی برنامه‌ها ایجاد شود. اجرای تدریجی و مدرسه‌محور مدل، همراه با بازخورد مستمر، می‌تواند احتمال پذیرش و پایداری تحول را افزایش دهد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Educational organizations are increasingly required to respond to rapid social, cultural, technological, economic, and epistemological changes. The expansion of digital technologies, the diversification of learners' needs, the growing importance of educational justice, and the transformation of teachers' and administrators' roles have challenged conventional models of schooling and educational management. Under these conditions, organizational change cannot be limited to revising curricula, introducing new technologies, or restructuring administrative processes. Sustainable transformation requires a fundamental reconsideration of the cultural

foundations that shape organizational values, beliefs, norms, relationships, and patterns of behavior. Organizational culture determines how members interpret change, how they respond to reform initiatives, and whether newly introduced practices are genuinely institutionalized or merely implemented at a superficial level (Asrifan et al., 2025; Fullan, 2020; Schein, 2017).

Culture in educational organizations is not simply a collection of visible traditions, ceremonies, or formal regulations. It includes shared assumptions about education, leadership, authority, learning, ethics, human development, and the social mission of educational institutions. These assumptions influence administrators' decisions, teachers' professional interactions, students' participation, and the overall climate of schools and universities. Accordingly, cultural transformation requires changes at both observable and underlying levels. Altering structures without changing assumptions may lead to symbolic compliance, organizational resistance, or the re-emergence of previous practices. Effective cultural transformation therefore depends on the capacity of leaders to identify deep-seated assumptions, generate shared meaning, build trust, and align organizational practices with desired values (Hacker, 2015; Schein, 2017).

Educational organizations have a distinctive cultural function because they do not merely transmit knowledge and skills; they also shape identities, ethical orientations, social behaviors, and patterns of citizenship. Curriculum content, teacher–student relationships, evaluation practices, disciplinary arrangements, and school rituals all communicate cultural messages. For this reason, educational culture affects both internal organizational effectiveness and the wider cultural development of society. Research has shown that educational institutions must respond to changing student needs and to wider social transformations that influence learners' identities, expectations, and behavioral patterns (Dadashi & Alizadeh, 2020; Ebadi et al., 2024). Thus, cultural transformation should be regarded as a strategic requirement for improving educational quality and strengthening the social relevance of educational organizations.

The emergence of digital learning environments has further intensified the need for cultural change. Contemporary learning increasingly occurs through networks, technological platforms, and distributed knowledge resources. From a connectivist perspective, learning depends on the ability to establish and maintain connections among individuals, information, and knowledge systems (Siemens, 2014). Digital transformation therefore requires more than the provision of technological equipment; it demands new professional competencies, collaborative knowledge practices, flexible decision-making, and a culture supportive of innovation (Mohamed Hashim et al., 2022). International evidence also suggests that digitalization can enhance access, personalization, and flexibility, but its educational benefits depend on the organizational capacity to use technology equitably and meaningfully (Oecd, 2021).

Human resources remain central to this process. Teachers are not merely transmitters of information but designers of learning, facilitators of interaction, ethical role models, and agents of organizational change. Their professional competence, cultural awareness, motivation, and participation in decision-making substantially affect whether reforms are accepted and sustained. Educational systems that invest in continuous professional development and collaborative learning are better positioned to transform teaching and organizational culture (Eden et al., 2024; Schleicher, 2018). Similarly, school leadership plays a mediating role between policy, organizational values, and daily educational practice. Value-based and transformational leadership can promote shared vision, participation, trust, and organizational coherence (Adibi et al., 2022; Lamaro et al., 2024; Rostamaneh Najafabadi et al., 2022).

In the Iranian educational context, cultural transformation is closely related to the Fundamental Transformation Document of Education and other high-level policy frameworks emphasizing Islamic–Iranian identity, educational justice, comprehensive human development, and the central role of schools in moral and social formation. Studies have indicated that the realization of these objectives depends on the coordination of leadership, curriculum, teacher competencies, organizational culture, and social participation (Abbasi et al.,

2023; Ebrahimi et al., 2023; Garavand et al., 2023). Cultural transformation in this context also requires the institutionalization of such values as justice, honesty, responsibility, cooperation, dignity, and ethical commitment in organizational structures and practices (Joodzadeh et al., 2021; Sadeghi et al., 2021; Sharifzadeh et al., 2019).

Curriculum represents one of the most tangible mechanisms for translating cultural values into students' lived experiences. Models of moral education and Iranian-Islamic lifestyle curricula highlight the need to integrate cognitive, emotional, behavioral, national, and religious dimensions (Abbaspour et al., 2019; Zarei et al., 2024). Studies of Islamic educational environments also demonstrate that values become influential when they are embedded in daily interactions, institutional routines, collective activities, and behavioral modeling (Jannah et al., 2023; Shiddiq et al., 2024). At the same time, cultural transformation must remain responsive to diversity, inclusiveness, and educational justice, particularly in multicultural and socially unequal settings (Akinsuroju, 2025; Lahmar, 2020; Yazdani et al., 2025).

Despite the growing literature, existing studies remain fragmented. Some focus on leadership, others on curriculum, values, technology, organizational structure, or professional development. The relationships among antecedents, strategies, contextual conditions, barriers, and outcomes have rarely been integrated into a comprehensive conceptual framework. Moreover, several studies have concentrated on universities or limited organizational settings, reducing the applicability of their models across diverse educational institutions (Jajarmizadeh, 2022; Sadeghzadeh et al., 2021a, 2021b, 2021c; Taremi et al., 2022). Therefore, the present study aimed to develop a comprehensive conceptual model of cultural transformation in educational organizations through a systematic qualitative synthesis of the available literature.

Methods and Materials

This study employed a qualitative systematic and scoping review design. The research population consisted of domestic and international qualitative studies addressing cultural transformation in formal educational organizations, including schools, universities, and other educational institutions. A purposive search strategy was used to identify relevant publications in recognized Iranian and international scientific databases. The search terms included combinations of cultural transformation, educational system, educational organization, organizational culture, cultural management, value-based transformation, educational leadership, strategic transformation, and quality improvement in education.

The initial search yielded 150 potentially relevant articles. Duplicate records and studies lacking a direct relationship with cultural transformation in formal educational settings were removed. The remaining studies were assessed according to predefined inclusion and exclusion criteria, including thematic relevance, methodological quality, recency, clarity of findings, and attention to organizational or strategic dimensions of transformation. Following screening and full-text assessment, 47 studies were retained for the final synthesis. Data were extracted using a structured form covering study characteristics, conceptual definitions, antecedents, causal conditions, cultural dimensions, strategies, contextual conditions, intervening factors, barriers, and reported outcomes. Qualitative content analysis was then conducted. Relevant textual units were identified, coded, compared, and grouped into subcategories and broader conceptual categories. Through continuous comparison and integration, the relationships among the categories were interpreted and organized into a systemic conceptual model consisting of input, process, and outcome layers. Contextual and intervening factors were positioned around these layers according to their facilitating or constraining roles.

Findings

The analysis identified eight major categories: the concept of cultural transformation, antecedents, causal factors, dimensions of transformation, transformation strategies, contextual conditions, intervening factors and barriers, and consequences. These categories were integrated into a three-layer systemic model.

The input layer included individual and organizational antecedents. Individual antecedents comprised personal motivation, individual capability, self-awareness, ethical commitment, responsibility, empathy, and readiness for change. Organizational antecedents included existing organizational culture, leadership and management, organizational structure, organizational resources, institutional mission, and the quality of communication and participation. These elements represented the initial capacity of an educational organization to enter and sustain a cultural transformation process.

The process layer consisted of three main groups of strategies. The first group involved the development and leadership of values, including strengthening religious and cultural identity, deepening ethical beliefs, promoting justice, and aligning organizational behavior with declared values. The second group involved organizational strategies, such as redefining institutional mission, revising structures, improving planning and evaluation, strengthening participation, and coordinating resources and policies. The third group included human-resource development strategies, such as specialized training, professional empowerment, cultural competence development, motivational support, and the active participation of teachers and staff in transformation initiatives.

The fundamental assumptions underlying the process layer were organized around two central axes: belief in God and ethical values. These assumptions functioned as normative foundations directing leadership, curriculum, relationships, decision-making, and evaluation. The transformation dimensions were further classified into religious–political education, social–cultural development, transformational educational leadership, and human-resource cultivation and improvement.

Contextual conditions were categorized into value-based ideal formation, socio-cultural conditions, organizational conditions, and the quality of organizational infrastructure. Social, economic, cultural, and technological circumstances influenced the feasibility and form of transformation. Supportive leadership, adequate resources, professional competencies, digital infrastructure, and constructive relationships between educational organizations and their communities facilitated the process.

The main intervening factors and barriers included value and identity challenges, particularly those related to Islamic–Iranian identity; weak value-oriented monitoring and evaluation; structural rigidity; insufficient cultural governance; limited managerial competence; inadequate professional development; cultural resistance; weak stakeholder participation; socioeconomic constraints; and unfavorable individual conditions. These factors could interrupt the connection between transformation strategies and desired outcomes.

The outcome layer included ethical, human, and managerial consequences. Ethical outcomes consisted of stronger commitment to moral and religious values, justice, responsibility, and ethical conduct. Human outcomes included improvement in social skills, critical thinking, problem-solving, individual development, cultural identity, and responsiveness to students' educational needs. Managerial outcomes involved value-based leadership, improved administrative and technological infrastructure, systematic performance monitoring, cultural management, and the development of specialized human resources.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that cultural transformation in educational organizations is a systemic, multilevel, and value-oriented process rather than a limited administrative intervention. The model indicates that sustainable transformation begins with individual and organizational readiness, develops through coordinated value-based, organizational, and human-resource strategies, and produces ethical, human, and managerial outcomes. The effectiveness of this process depends on the interaction between internal organizational capacities and external social, cultural, economic, and technological conditions.

The central role of individual antecedents suggests that cultural change cannot be imposed solely through formal policies. Members of educational organizations must understand the meaning of transformation, identify with its goals, and possess the competencies required to enact new practices. Similarly, organizational

structures and leadership patterns must support dialogue, learning, participation, and experimentation. Where organizational routines contradict declared values, transformation is likely to remain symbolic.

The findings also indicate that values must be translated into operational mechanisms. Ethical and religious principles can influence organizational culture only when they are reflected in leadership behavior, curriculum content, staff development, resource allocation, evaluation systems, and daily interactions. This alignment between declared values and practical arrangements is essential for organizational trust and the institutionalization of change.

Another important implication is that teachers, administrators, students, families, and local communities should be regarded as active participants rather than passive recipients of transformation. Stakeholder participation increases contextual relevance, strengthens ownership, and reduces resistance. Professional development should therefore move beyond short-term training and become a continuous, collaborative, and problem-centered process linked to the specific cultural challenges of each educational organization.

The three categories of outcomes show that cultural transformation should not be assessed only through administrative efficiency or program implementation. Its success must also be evaluated through changes in ethical conduct, human relationships, student development, justice, leadership quality, and organizational learning. Accordingly, multidimensional indicators are necessary to monitor both immediate and long-term consequences.

Overall, the proposed model provides an integrated framework for understanding how cultural transformation develops in educational organizations. It connects antecedents, causal conditions, strategies, contextual influences, barriers, and consequences within a coherent systemic structure. The model can guide educational policymakers and managers in designing transformation initiatives that are value-oriented, context-sensitive, participatory, and focused on sustainable human and organizational development.

References

- Abbasi, H., Mohammadi Naeini, M., & Nateghi, F. (2023). Explaining the components of elementary school effectiveness based on the Fundamental Transformation Document of Education. *Journal of Educational Leadership and Management*, 17(1), 214-247.
- Abbaspour, A., Assareh, A., Sobhaninejad, M., & Ahqar, Q. (2019). Designing and validating a moral education curriculum model for lower secondary school with emphasis on the Fundamental Transformation Document of Education of the Islamic Republic of Iran. *Research in Teaching and Learning*, 16(2), 169-183.
- Adibi, Z., Goudarzi, A., & Abolmaali Al-Hosseini, K. (2022). Explaining the role model of educational managers in the process of cultural development: A grounded theory. *Educational Sciences from the Perspective of Islam*, 10(19), 209-246.
- Ahmadi Fard, M., & Amiri, D. (2017). Corrective methods in the moral education of the Holy Quran. *Quranic Teachings*(26), 28-58.
- Akinsuroju, O. E. (2025). Evaluating the effectiveness of UNESCO's educational planning models in promoting cultural diversity in Nigerian schools. In *Cultural Odyssey: 20 Years of Implementation of UNESCO's 2005 Convention in Nigeria*.
- Arar, K., & Haj-Yehia, K. (2018). Perceptions of educational leadership in medieval Islamic thought: A contribution to multicultural contexts. *Journal of Educational Administration and History*, 50(2), 69-81. <https://doi.org/10.1080/00220620.2017.1413341>
- Asrifan, A., Nursyam, N., Hermansyah, S., & Syahrir, L. (2025). Echoes of change: Reshaping educational environments through institutional culture. In *Creating Positive and Inclusive Change in Educational Environments* (pp. 227-258). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5782-8.ch010>
- Dadashi, F., & Alizadeh, R. (2020). Examining the role of culture in education and students' curriculum. Third International Conference on Psychology, Educational Sciences, Social Sciences, and Humanities,
- Danaei Fard, H., Bagheri Kani, M. a.-H., & Khani, A. (2015). Understanding strategic priorities for transforming the education system from the perspective of Imam Khamenei. *Islamic Management*, 23(1).
- Ebadi, M., Sadeghzadeh, R., & Moghaddasi, K. (2024). The effect of social and cultural transformations on the education and upbringing of elementary students. Management and Humanities Research Conference in Iran: Proceedings of the Seventeenth National Conference on Management and Humanities Research in Iran,

- Ebrahimi, A., Qaryeh Mirzaei, M., & Gholami Qaryeh Mirzaei, F. (2023). Improving quality in the education system based on the Fundamental Transformation Document of Education. *Quarterly Journal of Strategic Research in Education and Training*, 1(7), 185-204.
- Eden, C. A., Chisom, O. N., & Adeniyi, I. S. (2024). Cultural competence in education: Strategies for fostering inclusivity and diversity awareness. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(3), 383-392. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i3.895>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change*. Jossey-Bass.
- Garavand, M., Mohammadi, M., & Naderi Nasab, H. (2023). A study of ideas for improving transformational capacity in schools based on the Fundamental Transformation Document. *Quarterly Journal of Strategic Research in Education and Training*, 1(4), 11-17.
- Garvin, D., Kondratyev, A., Lipton, A., & Paini, M. (2024). *Quantum two-sample test for investment strategies* (SSRN, Issue. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4789400>
- Hacker, S. K. (2015). Leading cultural transformation. *The Journal for Quality and Participation*, 37(4), 13-16.
- Jajarmizadeh, M. (2022). Designing a model of cultural transformation management in universities based on the views of Ayatollah Khamenei. *Iranian Public Management Studies*(15), 59-87.
- Jannah, I. N., Rodliyah, R., & Usriyah, L. (2023). Cultural transformation in religious activities based on Ahlussunnah Wal Jama'ah values in Islamic boarding schools. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 6(2), 306-319. <https://doi.org/10.31538/nzh.v6i2.3404>
- Joodzadeh, M., Namvar, A., & Yaghoubi, N. (2021). Designing a comprehensive model for strengthening organizational culture based on Islamic moral values. *Applied Ethics Studies*, 17(41), 11-42.
- Kiaei, Z., Abolmaali, K., & Bagheri, F. (2021). The existential structure of the human being in the Quran and its application in educational domains based on the Fundamental Transformation Document of Education. *Research in Issues of Islamic Education*(50), 135-175.
- Lahmar, F. (2020). Islamic education: An Islamic wisdom-based cultural environment in a western context. *Religions*, 11(8), 409. <https://doi.org/10.3390/rel11080409>
- Lamaro, G., Areng, B., Komuhangi, B., & Okellolirra, G. (2024). Leadership strategies for shaping school culture and facilitating educational change. *East African Journal of Education Studies*. <https://doi.org/10.37284/eajes.8.4.4245>
- Mohamed Hashim, M. A., Tlemsani, I., & Matthews, R. (2022). Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*, 27(3), 3171-3195. <https://doi.org/10.1007/s10639-021-10739-1>
- Nazemi Ardakani, M., & Sadegh Morakkabi, M. S. (2018). An analysis of the strategic cultural management model of the Islamic Republic of Iran. *Strategic Management Studies of National Defense*(6), 195-224.
- Ni'am, S., Khamami, A. R., Mahtukhin, M., & Hakimi, M. (2024). Reconstruction of Islamic thought: An epistemological approach to advancing Islamic education. *Jurnal At-Tarbiyat: Jurnal Pendidikan Islam*, 7(2).
- Nour Afshan, M. (2015). *Foundations and methods of cultural transformation in the Holy Quran* University of Tehran].
- Oecd. (2021). *The State of Schooling: Digital Transformation in Education*.
- Rostamaneh Najafabadi, N., Fadavi, M. S., & Shah Talebi, B. (2022). Developing of value-based leadership pattern based on the fundamental transformation document and national curriculum document in Iranian education. *Sociology of Education*, 8(1), 166-177.
- Sadeghi, A., Moradi, S., Faqih Aram, B., Araghiyeh, A., & Sharifian, L. (2021). Presenting a model for developing Islamic organizational culture for education: A case study of counties in Tehran Province. *Cultural Management*, 15(54), 11-31.
- Sadeghzadeh, N., Ebrahimpour, A., Rabiei, M., & Darman, F. (2021a). The effect of value-based cultural transformation through strategic leadership and knowledge management on organizational performance among faculty members of Islamic Azad University, South Tehran Branch. *Human Capital Empowerment*, 4(1), 13-28.
- Sadeghzadeh, N., Ebrahimpour, A., Rabiei, M., & Darman, F. (2021b). A grounded-theory model of cultural transformation at Islamic Azad University: Case study of Islamic Azad University, South Tehran Branch. *Culture in the Islamic University*, 11(1), 137-174.
- Sadeghzadeh, N., Ebrahimpour, A., Rabiei, M., & Darman, F. (2021c). Lived experience of faculty members at Islamic Azad University, South Tehran Branch, regarding value-based cultural transformation. *Cultural Psychology*, 5(1), 258-282.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.
- Schleicher, A. (2018). *World Class: How to Build a 21st-Century School System*. <https://doi.org/10.1787/9789264300002-en>
- Shahsouni, F., & Seddiqi Shiri, A. (2024). Challenges facing fundamental transformations in Iran's educational system. First National Conference on New Perspectives in Educational Issues,
- Sharifzadeh, F., Rezaei, B., & Ezzati, A. (2019). Factors affecting the institutionalization of organizational culture based on Islamic values. *Management Studies*, 28(92), 135-163.

- Shiddiq, A., Ulfatin, N., Imron, A., & Imron, A. (2024). Developing student character education through Islamic boarding school culture in Islamic elementary schools. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan*, 16(2), 2276-2288. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v16i2.5260>
- Siemens, G. (2014). Connectivism: A learning theory for the digital age. *International Journal of Instructional Technology & Distance Learning*, 2(1), 1-8.
- Tarasov, A., Belyaev, D., & Pogorelova, I. (2019). Socio-cultural transformation as a systemic phenomenon in cultural dynamics. SHS Web of Conferences, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20197203004>
- Taremi, S., Mojtazadeh, M., & Moradi, M. (2022). Designing a model of organizational culture transformation with a productivity-enhancement approach for Iran's education system using grounded theory. *Journal of Cultural Management*, 16(56), 49-63.
- Watkins, C. (2018). Educational leadership in Catholic schools: A practice-based theology of vocation. In *Researching Catholic Education* (pp. 155-168). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-10-7808-8_12
- Yazdani, S., Afshar, L., & Dashti Rahmatabadi, M. (2025). Manifestation of educational justice in the mirror of Islamic moral teachings and presentation of a conceptual model of educational justice. *Encyclopedia of Islamic Medical Ethics*, 1-15.
- Zarei, F., Gholash, A., & Mashinchi, A. A. (2024). Designing a curriculum model for Iranian-Islamic lifestyle in the secondary level of the national education system. First National Conference on Dynamic Management and Knowledge-Based Economy,