

Original Research

## Managing Generation Z Teachers' Behavior by Generation X Principals: Cultural Clash or Generational Synergy? A Comparative Analysis of Generations in the School Context

Sima Borojerdi 

Department of Business Management, VaP.C., Islamic Azad University, Varamin, Iran. simaboroojerdi33@gmail.com

Seyedkarim mousavy 

Assistant Professor, Department of Management, VaP.C., Islamic Azad University, Varamin, Iran. (corresponding author)  
s.mousavy@iau.ir

### Abstract

The present study aims to develop a conceptual model for managing the professional behavior of Generation Z teachers by Generation X principals within the context of Iran's educational system. Given the generational shift in school environments and the growing presence of Generation Z teachers alongside Generation X administrators, intergenerational interaction has become one of the most critical challenges and necessities in educational leadership. This research adopted a mixed-methods design (quantitative–qualitative) and employed a descriptive–analytical theoretical approach. Data were collected through both document analysis and field surveys. In the quantitative phase, the perspectives of 120 Generation Z teachers and 40 Generation X principals from the educational districts of Nowshahr, Chalous, and Kelardasht were gathered using researcher-made questionnaires and analyzed using statistical tests, including independent-sample t-test, Friedman test, ANOVA, and Tukey's post-hoc test. In the qualitative phase, a directed–inductive thematic analysis was conducted, resulting in the extraction of key themes across four main dimensions related to the research questions. The quantitative findings revealed a significant difference between teachers' and principals' perceptions of common leadership styles. Notably, Generation Z teachers expressed a marked preference for transformational leadership over other styles.

### Keywords

generation Z teachers  
generation X principals  
educational leadership  
intergenerational interaction  
transformational leadership  
digital behavior

### Article History

Received:

24 May, 2025

Revised:

15 June, 2025

Accepted:

7 June, 2025

Cite this article as (APA): Borojerdi, S. mousavy, S.K (2025). Managing generation Z teachers' behavior by generation X principals: Cultural clash or generational synergy? A comparative analysis of generations in the school context. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation*, 2(1), 79-101. <https://10.22034/jitle.2025.525810.1035>



This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-ncnd/4.0/>).

## Extended Abstract

**Introduction:** The rapid generational turnover within educational environments has brought new challenges and opportunities to school leadership. With the increasing presence of Generation Z teachers—individuals born approximately between 1995 and 2010—working under the supervision of Generation X principals (born between 1965 and 1980), significant differences in professional behavior, communication styles, values, and expectations have emerged. While Generation Z is known for its digital nativeness, high autonomy, and preference for instant feedback, Generation X leaders tend to value structure, discipline, and hierarchical authority. These intergenerational differences, if not properly understood and managed, can disrupt school climates, lower teacher motivation, and hinder collaborative effectiveness. Despite growing scholarly attention to generational traits in the workforce, there remains a gap in localized, culturally contextualized research that explores the implications of these generational dynamics in Iran’s education system. The current study seeks to fill this gap by proposing a conceptual model of managing the professional behavior of Generation Z teachers by Generation X principals within Iranian schools. Anchored in educational management theories, generational psychology, and organizational leadership, this study contributes a holistic framework for promoting intergenerational understanding, enhancing teacher satisfaction, and ultimately improving school performance. Moreover, the increasing generational diversity within educational institutions is not merely a demographic shift but a profound organizational challenge that demands adaptive leadership. The unique worldview and working style of Generation Z—shaped by globalization, digitalization, and social fluidity—necessitate a reevaluation of conventional managerial norms. Educational leaders must navigate these emerging complexities with cultural sensitivity and strategic foresight. Understanding how generational traits translate into classroom behavior, motivation, and collaboration is critical for maintaining teacher retention, ensuring professional satisfaction, and aligning institutional goals with the evolving expectations of the modern teaching workforce.

**Method:** This study employed a mixed-methods research design, combining quantitative and qualitative strategies within a descriptive-analytical framework. The research is theoretical in orientation and applied-developmental in its objective, aiming to formulate a conceptual model for effective intergenerational management in schools. Quantitative data were collected through researcher-made questionnaires distributed among 120 Generation Z teachers and 40 Generation X principals across educational districts in Nowshahr, Chalous, and Kelardasht. Statistical analysis included independent sample t-tests, ANOVA, Friedman tests, and Tukey post-hoc analyses to examine differences and correlations between leadership styles and job satisfaction. In the qualitative phase, thematic analysis was conducted using a deductive–inductive approach. Data were gathered through document analysis, literature review, and open-ended questions derived from the quantitative results. In order to enhance theoretical validity, triangulation was applied by integrating multiple theoretical perspectives including transformational leadership theory, generational theory, and organizational psychology. The study’s limitations include the absence of in-depth field interviews and generalizability constraints due to contextual factors. Nevertheless, it lays the groundwork for future empirical investigations into generational interaction and leadership adaptability in educational settings. To ensure methodological rigor and enhance the credibility of findings, the study employed triangulation strategies at both data and theoretical levels. In the quantitative phase, the reliability and validity of researcher-made questionnaires were confirmed through expert review and pilot testing, while statistical analysis was conducted using SPSS (version 27, 2020) software. In the qualitative phase, thematic saturation was ensured by analyzing recurring patterns across participants’ narratives, and the data were coded inductively within a deductive framework aligned with the research questions. This dual-level approach allowed for a more comprehensive understanding of the interplay between generational identity and educational leadership dynamics.

**Findings:** The quantitative findings revealed a statistically significant difference between Generation Z teachers and Generation X principals in their perceptions of common leadership styles. While principals predominantly relied on transactional or authoritative leadership, teachers favored transformational leadership, emphasizing empathy, flexibility, and recognition. A positive and significant correlation was also found between transformational leadership and job satisfaction among Generation Z teachers, particularly in relation to dimensions such as effective feedback and inspirational motivation. Additionally, Friedman's test ranked the top managerial challenges experienced by Generation X leaders when interacting with Generation Z teachers. These included difficulties in providing timely feedback, managing technological dependency, and accommodating teachers' desire for autonomy and rapid progression. The qualitative findings, structured around the study's core research questions, identified four major themes: (1) preferred managerial behaviors from the perspective of Generation Z teachers; (2) digital lifestyle and its influence on professional expectations; (3) perceptions of intergenerational misunderstanding and communication gaps; and (4) strategies proposed by both generations for improving collaboration. These themes support the quantitative outcomes and offer deeper insight into the lived realities of school staff, pointing toward a need for leadership transformation, cultural empathy, and flexible communication. The quantitative data revealed a statistically significant correlation between transformational leadership and job satisfaction among Generation Z teachers, particularly when mediated by effective feedback and transformational leadership. Additionally, the Friedman test ranked communication gaps, digital dependency, and mismatch in value systems as the top managerial challenges. On the qualitative side, the thematic analysis uncovered four overarching themes: expectations for empathetic and flexible leadership, the centrality of digital competence, a demand for autonomy and immediate feedback, and the importance of cultural sensitivity. These findings reflect a nuanced and evolving interplay between generational values and leadership strategies in educational settings.

**Discussion and Conclusion:** The findings underscore the importance of rethinking leadership strategies in educational institutions amid evolving generational compositions. The generational contrast between digital-native Generation Z teachers and analog-raised Generation X principals brings forth both friction and opportunity. Misalignments in work values, communication styles, and professional expectations can hinder school productivity and staff cohesion if unaddressed. However, these differences can also serve as a source of innovation and growth if managed through informed leadership. The study proposes a conceptual integrative model for managing Generation Z behavior, which synthesizes empirical findings with theoretical constructs from educational leadership and generational theory. Key recommendations include adopting transformational leadership styles, enhancing digital literacy among school leaders, facilitating generational awareness training, and institutionalizing regular feedback loops tailored to younger teachers' needs. Ultimately, this study provides a localized framework that can guide Iranian school administrators in creating intergenerational synergy rather than conflict, fostering professional well-being, and sustaining educational effectiveness in the face of generational turnover. Future research may benefit from longitudinal and ethnographic approaches to further explore how these dynamics evolve over time and impact student outcomes. These findings underscore the importance of rethinking traditional leadership paradigms in schools and aligning them with the evolving expectations of younger generations. As Generation Z enters the educational workforce with unique digital habits, value orientations, and motivational drivers, school leaders must shift from hierarchical and authoritative approaches toward more collaborative, supportive, and feedback-oriented styles. The study contributes to the growing body of literature emphasizing the need for intergenerational understanding and adaptability in educational leadership. By integrating both quantitative and qualitative insights, the proposed conceptual model serves as a practical framework for policy development and professional training aimed at fostering generational synergy within schools.

---

**Funding:** The author did not receive any funding.


**Conflict of interest:** The author declares that there is no conflict of interest in this article.

**Acknowledgement:** The author thanks the participants for their time and assistance.


---

مقاله پژوهشی

## مدیریت رفتار معلمان نسل Z توسط مدیران نسل X: تقابل فرهنگی یا هم‌افزایی نسلی؟ تحلیل تطبیقی نسل‌ها در فضای مدرسه

سیمابروجردی 

گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، واحد ورامین، دانشگاه آزاد اسلامی، ورامین، ایران. simaboroojerdi33@gmail.com

سید کریم موسوی 

استادیار گروه مدیریت، واحد ورامین، دانشگاه آزاد اسلامی، ورامین، ایران. (نویسنده مسئول) s.mousavy@iau.ir

### چکیده

#### واژگان کلیدی

معلمان ابتدایی  
ارزشیابی  
ناکامی  
آزمون

#### تاریخچه مقاله

دریافت:  
۳ خرداد ۱۴۰۴  
بازنگری:  
۱۵ خرداد ۱۴۰۴  
پذیرش:  
۱۷ خرداد ۱۴۰۴

پژوهش حاضر با هدف تبیین الگوی مفهومی مدیریت رفتار معلمان نسل Z توسط مدیران نسل X در بافت آموزش و پرورش ایران انجام شد. با توجه به تغییرات نسلی در فضای مدرسه و افزایش حضور معلمان نسل Z در کنار مدیران متعلق به نسل X، تعامل بین‌نسلی به یکی از مهم‌ترین چالش‌ها و ضرورت‌های مدیریت آموزشی بدل شده است. این پژوهش با بهره‌گیری از رویکردی ترکیبی (کمی-کیفی) و با استفاده از روش تحقیق توصیفی-تحلیلی از نوع نظری انجام گرفت. گردآوری اطلاعات از طریق مطالعه اسنادی و پیمایش میدانی صورت گرفت. در بخش کمی، دیدگاه‌های ۱۲۰ معلم نسل Z و ۴۰ مدیر نسل X از مناطق آموزشی شهرستان‌های نوشهر، چالوس، و کلاردشت از طریق پرسش‌نامه‌های محقق ساخته گردآوری شد و با استفاده از آزمون‌های آماری (t مستقل، آزمون فریدمن، آنوا و توکی) تحلیل گردید. در بخش کیفی نیز تحلیل مضمون با رویکرد قیاسی-استقرایی انجام شد و مضامین اصلی در چهار محور اصلی مرتبط با پرسش‌های پژوهش استخراج شد. یافته‌های کمی نشان داد که بین ادراک معلمان و مدیران از سبک‌های مدیریتی رایج تفاوت معناداری وجود دارد و معلمان نسل Z سبک رهبری تحول‌آفرین را بیش از سایر سبک‌ها ترجیح می‌دهند.

استناد به این مقاله (APA): بروجردی، سیمابروجردی، سید کریم، موسوی، سید کریم، (۱۴۰۴). مدیریت رفتار معلمان نسل Z توسط مدیران نسل X: تقابل فرهنگی یا هم‌افزایی نسلی؟ تحلیل تطبیقی

<https://10.22034/jitle.2025.525810.1035>

نسل‌ها در فضای مدرسه. نوآوری آموزشی، یادگیری و ارزشیابی، ۲(۱) ۷۹-۱۰۱.



This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-ncnd/4.0/>).

## مقدمه

در دهه‌های اخیر، تغییرات شتابان فناوری، فرهنگی و اجتماعی، منجر به شکل‌گیری نسل‌هایی با ویژگی‌ها، ارزش‌ها و نگرش‌های متمایز نسبت به کار، زندگی، رهبری و ارتباطات شده است. در این میان، نظام آموزشی نیز به‌عنوان یکی از ارکان اساسی جامعه، نه‌تنها از این تحولات بی‌تأثیر نبوده، بلکه بستری برای تلاقی و تعامل نسل‌های گوناگون به شمار می‌رود. یکی از این تعاملات که در سال‌های اخیر بیش‌ازپیش موضوع بحث قرار گرفته، مدیریت رفتار حرفه‌ای و آموزشی معلمان نسل Z توسط مدیران نسل X در محیط مدرسه است. با ظهور نسل‌های جدید در نظام‌های آموزشی، پدیده «چند نسلی شدن مدرسه» به یکی از چالش‌های نوپدید در مدیریت آموزشی تبدیل شده است (Qasemi, 2024). در دهه‌های اخیر، ورود معلمان نسل Z (متولدین حدود ۱۳۷۵ تا ۱۳۹۰) به بدنه آموزش و درعین‌حال حضور مدیران نسل X (متولدین حدود ۱۳۴۵ تا ۱۳۶۰) در سطوح مدیریتی مدارس، منجر به شکل‌گیری تعاملات میان نسلی گاه سازنده و گاه چالش‌برانگیز شده است. تفاوت‌های فرهنگی، ارزشی، ارتباطی و فناورانه میان این دو نسل، زمینه‌های متعددی برای تعارض، سوءبرداشت و ناهماهنگی در فرایندهای آموزشی و مدیریتی را فراهم کرده است (Seemiller & Grace, 2016; Twenge, 2017). همان‌گونه که کاملاً مشهود است، در دهه‌های اخیر، تغییرات شتابان اجتماعی، فناورانه و فرهنگی، موجب شکل‌گیری نسل‌هایی با نگرش‌ها، ارزش‌ها و سبک‌های رفتاری متفاوت شده است. این تحولات نه‌تنها روابط میان‌فردی را تحت‌تأثیر قرار داده‌اند، بلکه الگوهای مدیریتی در سازمان‌ها، به‌ویژه نهادهای آموزشی را نیز با چالش‌های نوظهور مواجه ساخته‌اند. مدارس به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای تربیتی، اکنون بیش‌ازپیش با پدیده «تفاوت نسلی» در ساختار نیروی انسانی خود مواجه‌اند؛ پدیده‌ای که به‌ویژه در رابطه میان مدیران نسل X و معلمان نسل Z نمود می‌یابد.

نسل Z که غالباً متولدین اواخر دهه ۱۳۷۵ تا حدود ۱۳۹۰ را شامل می‌شود، با زیست‌جهانی شکل‌گرفته در بستر فناوری‌های دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی، تنوع فرهنگی و مفاهیم جدیدی چون «هویت سیال» رشد یافته‌اند. این نسل به‌طور معمول با ویژگی‌هایی چون خودآگاهی بالا، گرایش به خود ابرازی، نیاز به بازخورد سریع، تفکر انتقادی، مهارت‌های چندوظیفه‌ای دیجیتال، و نگاه انتقادی نسبت به اقتدارهای سنتی شناخته می‌شود (Turner, 2015; Schroth, 2019). در نقطه مقابل، مدیران نسل X که اغلب متولدین دهه‌های ۱۳۴۵ تا اوایل ۱۳۶۰ هستند، با نگاهی مبتنی بر ثبات، ساختارمندی، وفاداری شغلی، مسئولیت‌پذیری سنتی و احترام به سلسله‌مراتب حرفه‌ای تربیت یافته‌اند (Gursoy et al., 2013). این شکاف میان انتظارات و نگرش‌های نسلی، چالشی بنیادین برای تعامل مؤثر در فضای آموزشی ایجاد کرده است. مدیران نسل X متعلق به نسلی هستند که در بستر ارزش‌های سنتی‌تر، انضباط سازمانی، احترام به سلسله‌مراتب و وفاداری شغلی پرورش یافته‌اند. در مقابل، معلمان نسل Z افرادی هستند که در فضای دیجیتالی رشد یافته‌اند و به استقلال فردی، انعطاف‌پذیری شغلی، بازخورد فوری و مشارکت در تصمیم‌گیری گرایش دارند (Dimock, 2019). این تفاوت‌های ارزشی و نگرشی، گاه موجب بروز سوءتفاهم، تعارض و کاهش اثربخشی تعاملات سازمانی در محیط مدرسه می‌شود. نسل Z که در بستر تحولات دیجیتال، شبکه‌های اجتماعی، جهانی‌شدن و شتاب تحولات فرهنگی رشد یافته‌اند، نسبت به نسل X که در فضای سنتی‌تر، با ارزش‌های ثبات محور و اقتدارگرایانه اجتماعی تربیت شده‌اند، دیدگاه‌ها و سبک‌های رفتاری کاملاً متفاوتی دارند. این تفاوت‌ها، نه صرفاً در سبک زندگی، بلکه در رویکردهای حرفه‌ای، انتظار از رهبری، نیاز به بازخورد، میزان تحمل ساختارهای رسمی و سبک‌های ارتباطی نیز به‌خوبی مشهود است (Mahmoudzadeh et al., 2024; Maftoon & Safdari, 2018; Schroth, 2019).

برخورد دو نسل متفاوت در جایگاه معلم و مدیر مدرسه، اغلب صحنه‌ای از تقابل فرهنگی، سوءتفاهم‌های ارتباطی، و در برخی موارد، افت بهره‌وری یا ایجاد اصطکاک‌های سازمانی را به نمایش می‌گذارد. با این حال، برخی دیدگاه‌ها نیز این تفاوت‌ها را نه تهدید، بلکه فرصتی برای هم‌افزایی نسلی، بازآفرینی رهبری آموزشی، و ارتقای نوآوری در محیط‌های آموزشی می‌دانند (Twenge et al., 2010; Bass & Avolio, 1994; Omedi, 2024). بدین ترتیب، پرسش‌محوری پژوهش حاضر از دل این تنش میان تقابل و هم‌افزایی برمی‌خیزد: «آیا مدیریت رفتار معلمان نسل Z توسط مدیران نسل X منجر به تعارض‌های فرهنگی و سازمانی می‌شود، یا می‌توان از این تفاوت‌ها برای ایجاد هم‌افزایی نسلی در مدرسه بهره‌برداری کرد؟» این پرسش ذهن خواننده را به نقش مدیران مدارس معطوف می‌دارد. مدیران مدارس به‌عنوان حلقه واسط میان ساختارهای رسمی نظام آموزشی و پویایی‌های درون‌سازمانی،

نقشی کلیدی در مدیریت این تفاوت‌ها ایفا می‌کنند. از یک سو، باید پاسخگوی الزامات قانونی و انتظارات سیستم آموزشی باشند، و از سوی دیگر، باید بتوانند با معلمان جوانی تعامل سازنده برقرار کنند که نظام ارزشی و هویتی متفاوتی با آنان دارند. پرسش اصلی در این میان آن است که آیا این تفاوت‌های نسلی منجر به «تقابل فرهنگی» در فضای مدرسه می‌شود، یا آنکه با اتخاذ رویکردهای هوشمندانه مدیریتی، می‌توان این تفاوت‌ها را به «هم‌افزایی نسلی» تبدیل کرد؟ به عبارت دیگر، چگونه می‌توان رفتار حرفه‌ای معلمان نسل Z را در بستر فرهنگی و مدیریتی مدیران نسل X به شیوه‌ای اثربخش مدیریت کرد؟ آیا تفاوت‌های نسلی، تقابلی فرهنگی میان دو نسل ایجاد می‌کنند یا می‌توان از طریق درک متقابل، زمینه‌ساز نوعی هم‌افزایی نسلی در مدرسه شد؟ بررسی این مسئله از آن جهت اهمیت دارد که هم‌زمان با ورود گسترده‌تر نسل Z به بدنه آموزش و پرورش، اگر سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی به‌روز نشوند، ممکن است شکاف‌های نسلی به گسست‌های سازمانی بینجامد. از سوی دیگر، چنانچه مدیران آموزشی بتوانند با شناخت دقیق ویژگی‌های نسلی، رویکردی تحول‌آفرین اتخاذ کنند، امکان بهره‌برداری از ظرفیت‌های نوآورانه و فناوری محور معلمان نسل Z نیز فراهم خواهد شد (Twenge, 2017; Gursoy et al., 2013; Naderi & Saremi, 2024).

ادبیات پژوهش حاکی از آن است که در بسیاری از محیط‌های کاری، مدیریت بین‌نسلی نیازمند به‌کارگیری سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، ارتباطات بین‌نسلی مبتنی بر درک تفاوت‌ها، و اتخاذ راهبردهای انعطاف‌پذیر در سیاست‌گذاری منابع انسانی است (Hershatte & Epstein, 2010; Fullan, 2001). در این راستا، تئوری تضاد نسلی که بر تفاوت ارزش‌ها و سبک‌های فکری میان نسل‌ها تأکید دارد (Strauss & Howe, 1991)، در کنار نظریه‌های مدیریت آموزشی نوین می‌تواند چارچوب نظری مناسبی برای تبیین تعاملات میان این دو نسل ارائه دهد. علاوه بر این، در نظام آموزشی ایران نیز با موجی از ورود معلمان جوان، آموزش‌دیده در بسترهای دیجیتال، و درعین حال با نیازهای روان‌شناختی متفاوت، به بدنه آموزش و پرورش روبه‌رو هستیم. این موضوع، در کنار استمرار حضور مدیرانی از نسل X در سطوح مدیریتی مدارس، شرایطی را رقم زده است که بررسی تجربی تعامل میان این دو نسل را ضرورتی علمی و کاربردی می‌سازد. پژوهش حاضر با هدف تحلیل تطبیقی رفتارهای نسلی معلمان و مدیران در فضای مدرسه، به بررسی راهبردهای مدیریتی مورداستفاده مدیران نسل X در مواجهه با معلمان نسل Z می‌پردازد. این بررسی در چارچوب نظریه‌های بین‌نسلی و الگوهای رهبری آموزشی صورت می‌گیرد. با بهره‌گیری از روش تحقیق ترکیبی و تحلیل اسنادی - نظری، تلاش می‌شود تصویری روشن از چالش‌ها، فرصت‌ها و راهبردهای بهینه تعامل نسلی در مدرسه ارائه شود. به عبارت دیگر، با توجه به خلأ مطالعات داخلی در زمینه مدیریت تفاوت‌های نسلی در مدارس، پژوهش حاضر با رویکردی ترکیبی و تحلیلی، درصدد است با بهره‌گیری از مطالعات تطبیقی، تحلیل محتوای کیفی، و مرور پژوهش‌های موجود، به طراحی الگویی مفهومی برای مدیریت اثربخش تعامل میان نسل‌ها در فضای آموزشی بپردازد. هدف نهایی این تحقیق، ارائه الگوی پیشنهادی است که همسو با فرهنگ‌سازمانی مدارس ایرانی و هم‌راستا با ویژگی‌های روان‌شناختی و اجتماعی نسل Z باشد.

### چارچوب و مبانی نظری

پدیده تفاوت‌های نسلی، از دهه‌های پایانی قرن بیستم به‌عنوان یکی از مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار بر روابط سازمانی و آموزشی شناخته شده است. این تفاوت‌ها نه تنها بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان اثر می‌گذارند، بلکه در سبک‌های ارتباطی، ارزشیابی از کار، انتظارات شغلی و تعاملات بین‌فردی نیز نمود می‌یابند (Howe & Strauss, 2000). از این رو، برای تحلیل دقیق‌تر این پدیده در بستر مدرسه، بهره‌گیری از سه محور نظری ضروری است: نخست، نظریه‌های بین‌نسلی و دیدگاه‌های مرتبط با تفاوت‌های فرهنگی که به تبیین ریشه‌های گسست یا پیوست نسلی می‌پردازند؛ دوم، نظریه‌های مدیریتی در آموزش، به‌ویژه رویکرد رهبری تحول‌آفرین که بر توانمندسازی و هم‌راستاسازی نیروی انسانی تأکید دارد؛ و در نهایت، ارائه یک الگوی ترکیبی برای تعامل نسلی در مدرسه که بتواند بستر مناسبی برای هم‌افزایی بین مدیران نسل X و معلمان نسل Z فراهم آورد.

نظریه‌های بین‌نسلی و تفاوت‌های فرهنگی: این نظریه مجموعه‌ای از سه رویکرد مکمل را شامل می‌شود. نخست، زیر نظریه تضاد نسلی (Mannheim, 1952) بیان می‌کند که هر نسل، با توجه به تجربه‌های تاریخی مشترک، نگرش‌ها و الگوهای رفتاری خاصی را شکل می‌دهد که ممکن است موجب شکاف ارزشی و ارتباطی میان نسل‌ها گردد. در فضای آموزشی، این شکاف می‌تواند منجر به تعارض‌هایی میان مدیران نسل X و معلمان نسل Z شود. دوم، مدل فرهنگی هافستده (Hofstede, 2001) بر تفاوت‌های فرهنگی

در سازمان‌ها تأکید دارد. ابعادی مانند فاصله قدرت، اجتناب از عدم قطعیت، و فردگرایی در برابر جمع‌گرایی می‌توانند بر نوع تعامل میان مدیران ساختارگرا و سلسله‌مراتب‌گرای نسل X و معلمان مشارکت‌جوی نسل Z تأثیرگذار باشند. در نهایت، نظریه نسل‌شناسی استراوس و هاو (Strauss & Howe, 1991). نسل‌ها را بر اساس شرایط اجتماعی و فناوری‌های دوران رشدشان تحلیل می‌کند. طبق این نظریه، نسل X محافظه‌کار و ساختارگرا و نسل Z دیجیتالی، چندوظیفه‌ای و حساس به عدالت اجتماعی و انعطاف‌پذیری تعریف می‌شوند (Seemiller & Grace, 2016).

نظریه‌های مدیریتی در آموزش و رهبری تحول‌آفرین: این نظریه از دو زیر نظریه یا دیدگاه فرعی تشکیل می‌گردد. نخست عبارت است از نظریه رهبری تحول‌آفرین (Transformational Leadership). برنز (Burns, 1978) و باس (Bass, 1985) رهبری تحول‌آفرین را الگویی می‌دانند که در آن رهبر از طریق الهام‌بخشی، توجه به تفاوت‌های فردی و برانگیختن انگیزه‌های درونی، موجب رشد و توسعه پیروان می‌شود. چنین رویکردی می‌تواند در مواجهه با نسل Z که به خودمختاری و خلاقیت اهمیت می‌دهد، مؤثرتر باشد. دومین زیر نظریه عبارت است از دیدگاه مایکل فولان. فولان (Fullan, 2001) در نظریه «رهبری تغییر در آموزش»، بر ضرورت توجه به تغییرات فرهنگی و ساختاری در مدارس برای توسعه حرفه‌ای معلمان تأکید دارد. او بر این باور است که رهبری آموزشی باید زمینه‌ساز یادگیری سازمانی، رشد فردی و تعهد حرفه‌ای در میان معلمان باشد؛ رویکردی که برای نسل Z با تمایل به یادگیری مستمر و فناوری‌محور، می‌تواند زمینه‌ساز انگیزش و عملکرد مطلوب گردد.

الگوی ترکیبی پیشنهادی برای تعامل نسلی در مدرسه: با ترکیب مفاهیم بین‌نسلی و مدیریتی، می‌توان چارچوبی مفهومی برای مدیریت اثربخش تفاوت‌های نسلی در مدرسه طراحی کرد که در آن ویژگی‌های روان‌شناختی نسل Z (نیاز به بازخورد فوری، استقلال، ارزش‌گذاری بر معنا و هدف در کار) در طراحی ساختارهای مدیریتی لحاظ شود، مدیران نسل X با رویکرد یادگیرنده و تحول‌خواه، شیوه‌های سنتی مدیریت خود را با انعطاف، گفت‌وگو، فناوری و توانمندسازی معلمان هماهنگ سازند، و تفاوت‌های فرهنگی به‌جای منشأ تعارض، به‌مثابه فرصت یادگیری متقابل تلقی گردد (Gursoy et al., 2013).

### مرور ادبیات پژوهش

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که حضور هم‌زمان چند نسل در مدارس، به‌ویژه نسل‌های X و Z، منجر به تفاوت‌های قابل‌توجهی در نگرش‌ها، انتظارات و سبک‌های کاری می‌شود. نسل Z، به‌عنوان معلمان تازه‌وارد، ارزش‌هایی مانند توسعه مهارت‌های فردی، رشد حرفه‌ای، تعادل بین کار و زندگی، و امنیت شغلی را مهم می‌دانند. این در حالی است که مدیران نسل X، با تجربیات متفاوت، ممکن است نگرش‌ها و سبک‌های رهبری متفاوتی داشته باشند. مرور پیشینه علاوه بر این، پژوهش‌ها حاکی از آن است که اختلافات نسلی میان معلمان و مدیران، به‌ویژه در مدارس، نه‌تنها در سطح رفتارهای کاری، بلکه در لایه‌های عمیق‌تری چون نظام ارزشی، الگوهای ارتباطی، و شیوه‌های حل مسئله بروز می‌یابد (Twenge, et al., 2010; Schroth, 2019). این تفاوت‌ها گاه موجب سوءتفاهم، کاهش انگیزش، یا تعارض‌های سازمانی می‌شود و گاه، در صورت مدیریت مؤثر، می‌تواند منبعی برای نوآوری، یادگیری سازمانی، و توسعه حرفه‌ای باشد (Hershatler & Epstein, 2010; Bass & Avolio, 1994)؛ بنابراین، شناخت سازوکارهای تعامل نسلی و تدوین راهبردهایی مبتنی بر پذیرش تفاوت‌ها، از جمله اولویت‌های مدیریت آموزشی در دهه‌های اخیر محسوب می‌شود. پژوهشگران منابع انسانی و آموزش معتقدند که مدیریت مؤثر معلمان نسل Z که در فضای دیجیتال رشد یافته‌اند، نیازمند شناخت عمیق از ویژگی‌های روان‌شناختی و حرفه‌ای آن‌هاست. این نسل به فناوری، بازخوردهای فوری، و استقلال حرفه‌ای علاقه‌مند است (Seemiller & Grace, 2016). هرچند این ویژگی‌ها می‌توانند نوآوری‌زا باشند، اما برای مدیران نسل X که به ساختارهای سلسله‌مراتبی و کنترل‌گرایی گرایش دارند، چالش‌برانگیزند (Williams et al., 2018). نبود درک متقابل ممکن است به نارضایتی شغلی، تعارضات سازمانی و حتی ترک خدمت نسل Z منجر شود (Twenge et al., 2010; Schroth, 2019)؛ بنابراین، محققان پیشنهاد می‌کنند مدیران با دورشدن از سبک‌های سنتی، به‌سوی رهبری تحول‌آفرین، مشارکتی و انعطاف‌پذیر حرکت کنند. تقویت سواد دیجیتال، مهارت‌های بین‌نسلی، و شناخت تفاوت‌های فرهنگی از راهبردهای مؤثر برای کاهش تنش‌ها و ارتقای بهره‌وری آموزشی است (Bass & Avolio, 1994; Gursoy et al., 2013).

ترابی گودرزی و همکاران (Torabi Goodarzi et al., 2024) بیان می‌کنند که نسل Z اکنون بخش قابل توجهی از نیروی انسانی مدارس را تشکیل می‌دهد. این نسل با محیط دیجیتال خو گرفته و نگرش متفاوتی نسبت به یادگیری و تعاملات اجتماعی دارد که آن را از نسل‌های پیشین متمایز می‌کند. مدیریت مؤثر این گروه نیازمند درک عمیق روانی، اجتماعی و فرهنگی آنان است. یافته‌های پژوهش آن‌ها نشان می‌دهد که معلمان نسل Z محیط‌های آموزشی فناوری محور، خودمحور در یادگیری، عدالت‌محور و دارای بازخورد سریع را ترجیح می‌دهند. آن‌ها همچنین به فضای باز و انعطاف‌پذیر مدرسه‌ای برای بروز توانمندی‌های فردی نیاز دارند. در مقابل، مدیران متعلق به نسل‌های پیشین با چالش‌هایی مانند شکاف ارتباطی، تفاوت ارزش‌ها، و ضعف در مهارت‌های فناوری مواجه‌اند. برای غلبه بر این چالش‌ها، تقویت رهبری مشارکتی، آموزش روان‌شناسی نسل جدید، نوسازی زیرساخت‌های فناوری، و ارتقای هوش فرهنگی مدیران پیشنهاد می‌شود. مقاله در پایان، بر ضرورت فاصله‌گرفتن از رویکردهای سنتی و حرکت به سوی مدیریت انسان‌محور، فناورانه و آینده‌نگر تأکید می‌کند (همچنین ر.ک. حیاتی و حیاتی، 2024) (Hayati & Hayati, 2024).

حیدری و صحرانورد (Heydari & Sahranavard, 2018) در پژوهشی با عنوان مقایسه ارزش‌های کاری و ویژگی‌های رفتاری معلمان نسل شبکه با نسل پیشین، به بررسی تفاوت‌های نسلی در میان معلمان متوسطه اول در شیراز پرداختند. این مطالعه توصیفی-پیمایشی با نمونه‌گیری تصادفی ساده و با مشارکت ۲۳۰ معلم انجام شد. داده‌ها از طریق دو پرسش‌نامه معتبر مربوط به ویژگی‌های رفتاری (Burke, 2003) و ارزش‌های کاری (Gursoy et al., 2013) گردآوری و با آمارهای توصیفی و استنباطی تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که میان معلمان نسل شبکه و نسل‌های قبل، در ویژگی‌های رفتاری و ارزش‌های کاری تفاوت معناداری وجود دارد. معلمان نسل شبکه در ابعادی همچون محوریت کار، ناسازگاری با هنجارهای سازمانی، تعادل کار و زندگی، و گرایش به رهبری و قدرت نمرات بالاتری داشتند، درحالی‌که چالش با فناوری در نسل‌های پیشین بارزتر بود. همچنین درون هر نسل نیز تفاوت‌هایی میان ابعاد مختلف ارزش‌های کاری مشاهده شد.

تونج و همکاران (Twenge et al., 2010) در مطالعه‌ای، به بررسی ارزش‌های کاری میان نسل‌های مختلف پرداختند و تلاش کردند با بهره‌گیری از داده‌های طولی، تفاوت‌های نسلی را به صورت مجزا از تفاوت‌های سنی تحلیل کنند. آنان از یک نمونه ملی شامل ۱۶ هزار و ۵۰۷ دانش‌آموز دبیرستانی ایالات متحده در سال‌های ۱۹۷۶، ۱۹۹۱ و ۲۰۰۶ استفاده کردند که به ترتیب متعلق به نسل‌های Baby Boomers، Generation X و Generation Me (یا Millennials) بودند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که ارزش‌های مربوط به اوقات فراغت در طی نسل‌ها افزایش و در مقابل، مرکزیت کار کاهش یافته است (اندازه اثر بین Boomers و GenMe برابر با ۰/۵۷ بود). همچنین، ارزش‌های بیرونی نظیر پول و جایگاه اجتماعی در نسل X به اوج خود رسید، اما در نسل Me نیز بالاتر از Boomers باقی ماند ( $d = ۰/۲۶$ ). بر خلاف تصورات رایج در رسانه‌ها، یافته‌های این مطالعه نشان داد که نسل Me تمایل بیشتری به ارزش‌های نوع‌دوستانه (مانند کمک به دیگران یا مشارکت در امور اجتماعی) نسبت به نسل‌های پیشین ندارد. همچنین، این نسل در مقایسه با Boomers، امتیاز کمتری به ارزش‌های اجتماعی (مثل دوستی در محیط کار) و ارزش‌های درونی (نظیر داشتن شغلی جالب و نتیجه‌محور) داده است. پژوهشگران تأکید کردند که این نتایج دارای پیامدهای عملی قابل توجهی برای سیاست‌های جذب، نگهداشت و مدیریت نیروی کار جوان در سازمان‌هاست و توجه به تغییر رویکردهای ارزشی میان نسل‌ها می‌تواند برای مدیران منابع انسانی و برنامه‌ریزان آموزشی راه‌گشا باشد.

سوانزن (Swanzen, 2018) در پژوهشی به بررسی نسل Y یا همان Millennials پرداخت؛ نسلی که در دهه‌های اخیر وارد مؤسسات آموزش عالی و بازار کار شده و توجه روزافزونی را به خود جلب کرده است. رفتار این نسل در مواجهه با قدرت و اقتدار، به‌ویژه با نزدیک شدن آنان به موقعیت‌های رهبری، مورد توجه و تحلیل قرار گرفته است. به‌عنوان نمونه، رویکرد قاطعانه و مطالبه‌گر این نسل، در جریان جنبش «هزینه‌های تحصیل باید حذف شود» در رسانه‌های آفریقای جنوبی، واکنش‌هایی مثبت و منفی به همراه داشته است. نویسنده خاطرنشان کرد که درحالی‌که والدین، معلمان و کارفرمایان در تلاش‌اند تا شیوه‌ای مناسب برای تعامل با نسل Y پیدا کنند، نسل بعدی یعنی نسل Z نیز وارد نهاد‌های آموزش عالی شده‌اند. این شرایط موجب بازنگری در شیوه‌های فرزندپروری و نقش فناوری در تربیت این نسل‌ها شده است. در این راستا، مقاله حاضر راهبردهایی را برای شناخت و هدایت نسل‌های Y و Z ارائه می‌دهد تا از بروز شکاف نسلی که می‌تواند به روابط سالم با نسل جوان آسیب وارد کند، جلوگیری شود. پس از برجسته‌سازی

تفاوت‌های میان ویژگی‌های این نسل‌های جوان و نسل‌هایی که آنان را پرورش داده‌اند، مفاهیمی چون ویژگی‌های شخصیتی، بومی‌زادگی دیجیتال (Digital Nativeness) و مشارکت مدنی جهانی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نویسندگان باتکیه بر تلاقی این مفاهیم، پیشنهادهایی را برای ارتقای شیوه‌های فرزندپروری و آموزش نسل‌های Y و Z ارائه داده است.

مطالعه‌ای کیفی در ترکیه به بررسی انتظارات معلمان نسل Z از مدیران مدارس پرداخت. این پژوهش که توسط دمیربیلک و کسر (Demirbilek & Keser, 2022) انجام شد، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با معلمان نسل Z، ویژگی‌ها و رفتارهای موردانتظار آنان از مدیران را شناسایی کرد. نتایج نشان داد که معلمان نسل Z انتظار دارند مدیرانشان دارای ویژگی‌هایی مانند انعطاف‌پذیری، ارتباط گرم و صمیمی، حمایت‌گری، انگیزه‌بخشی و توانایی در حل مسئله باشند. همچنین، آن‌ها بر اهمیت مهارت‌های ارتباطی، سواد فناوری و درک ارزش‌های فرهنگی تأکید دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهد که معلمان نسل Z به دنبال محیط‌های کاری هستند که در آن‌ها احساس حمایت، درک و تعامل مثبت با مدیران داشته باشند. مدیرانی که بتوانند با استفاده از فناوری‌های نوین، ارتباط مؤثر برقرار کرده و به تفاوت‌های فرهنگی احترام بگذارند، می‌توانند رضایت شغلی و عملکرد بهتری را در میان معلمان نسل Z ایجاد کنند.

مطالعه‌ای در ایالت کانزاس ایالات متحده، تحت عنوان «مطالعه مشارکت و نگهداشت معلمان کانزاس ۲۰۲۳» (Kansas Educator Engagement & Retention Study, 2023)، به بررسی تأثیر تفاوت‌های نسلی بر رضایت شغلی معلمان و ادراک آن‌ها از رهبری مدیران پرداخته است. این پژوهش که توسط مرکز ادراکات و بینش‌های آموزشی (EPIC) با همکاری انجمن ملی آموزش کانزاس (KNEA)، انجمن هیئت‌های مدارس کانزاس (KASB)، مدیران مدارس متحد کانزاس (USA-Kansas) و دانشگاه ایالتی امپوریا انجام شده، نشان می‌دهد که تفاوت‌های نسلی می‌تواند بر رضایت شغلی معلمان و ادراک آن‌ها از رهبری مدیران تأثیر بگذارد. درک این تفاوت‌ها می‌تواند به بهبود نگهداشت معلمان و کاهش ترک خدمت آن‌ها کمک کند. بر اساس این گزارش، معلمان نسل‌های مختلف (از جمله نسل X و میلنیال‌ها) دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به شیوه‌های رهبری مدیران دارند. به‌عنوان مثال، معلمان میلنیال تمایل بیشتری به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و دریافت بازخورد مستمر دارند، درحالی‌که معلمان نسل‌های پیشین ممکن است ارزش بیشتری برای ساختارهای سنتی و سلسله‌مراتبی قائل باشند. این تفاوت‌ها در ادراک و انتظارات می‌تواند بر رضایت شغلی معلمان تأثیرگذار باشد و در نهایت به تصمیم آن‌ها برای ماندن یا ترک حرفه تدریس منجر شود. در نتیجه، مدیران آموزشی باید با شناخت و درک عمیق‌تری از ویژگی‌ها و انتظارات نسل‌های مختلف معلمان، شیوه‌های رهبری خود را تطبیق دهند تا بتوانند محیطی حمایتگر و انگیزشی فراهم کنند که به نگهداشت معلمان و کاهش نرخ ترک خدمت کمک کند.

در مجموع، مرور پیشینه نشان می‌دهد که هم‌زیستی نسل‌های متفاوت در نهادهای آموزشی، به‌ویژه نسل‌های X و Z، نه تنها زمینه‌ساز بروز تفاوت‌هایی در ارزش‌ها، نگرش‌ها و شیوه‌های کاری است، بلکه می‌تواند به منبعی غنی برای نوآوری، یادگیری متقابل و ارتقای رهبری آموزشی تبدیل شود. باوجود چالش‌هایی چون شکاف ارتباطی (Mirfardi et al., 2025)، تفاوت در انتظارات شغلی و مواجهه با فناوری، فرصت‌هایی برای تحول در الگوهای رهبری (Rahmani Maman, 2024)، ایجاد فرهنگ‌سازمانی بین‌نسلی، و بازآفرینی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی فراهم شده است. درک دقیق این تفاوت‌ها و به‌کارگیری نظریه‌های نسل‌شناسی و رهبری تحول‌آفرین، می‌تواند زمینه‌ساز طراحی چارچوب‌هایی عملی برای مدیریت مؤثر تنوع نسلی در مدارس باشد؛ چارچوب‌هایی که از تضاد اجتناب می‌ورزند و به هم‌افزایی فرهنگی، انگیزشی و عملکردی منجر می‌شوند.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکردی ترکیبی و با هدف تبیین الگوی نظری مدیریت رفتار معلمان نسل Z توسط مدیران نسل X در فضای آموزشی ایران انجام شد. از آنجاکه پژوهش، بر پایه تحلیل نظریات و یافته‌های پژوهش‌های پیشین استوار بوده و فاقد داده‌های میدانی است، روش تحقیق آن از نوع توصیفی-تحلیلی با رویکرد کیفی - نظری تلقی می‌گردد. گردآوری اطلاعات از طریق مطالعه اسنادی و پیمایش میدانی صورت گرفت. در بخش کمی، دیدگاه‌های ۱۲۰ معلم نسل Z و ۴۰ مدیر نسل X از مناطق آموزشی شهرستان‌های نوشهر، چالوس، و کلاردشت از طریق پرسش‌نامه‌های محقق ساخته گردآوری شد و با استفاده از آزمون‌های آماری (مستقل، آزمون فریدمن، آنووا و توکی) تحلیل گردید. در بخش کیفی نیز تحلیل مضمون با رویکرد قیاسی-استقرایی انجام شد و

مضامین اصلی در چهار محور اصلی مرتبط با پرسش‌های پژوهش استخراج شد. باتوجه به ماهیت پدیده مورد بررسی که شامل تعاملات انسانی پیچیده، تفاوت‌های نسلی، و بافت فرهنگی خاص مدارس ایران است، استفاده از رویکرد کیفی-نظری برای کشف ابعاد پنهان، مفروضات ضمنی، و معنای رفتاری کنشگران آموزشی ضروری به نظر می‌رسید. این رویکرد امکان درک عمیق‌تری از پویایی‌های ارتباطی بین مدیران نسل X و معلمان نسل Z را فراهم می‌سازد. پژوهش حاضر از نظر هدف، در زمره مطالعات کاربردی-توسعه‌ای قرار دارد که در پی ارائه الگویی مفهومی برای بهبود تعامل بین‌نسلی در مدارس است، و از نظر روش، مطالعه‌ای کیفی-نظری است که با تلفیق مطالعات تطبیقی، مرور نظام‌مند منابع و تحلیل محتوای نظری انجام شده است. اطلاعات مورد نیاز این پژوهش از طریق مطالعه اسنادی (کتابخانه‌ای) و بررسی منابع علمی معتبر داخلی و خارجی شامل مقالات پژوهشی، کتاب‌های نظری، گزارش‌های نهادهای، و منابع بین‌المللی در حوزه‌های مدیریت آموزشی، نسل‌شناسی، و روان‌شناسی سازمانی گردآوری شدند. در راستای افزایش اعتبار نظری پژوهش، از روش مثلث‌سازی نظری (Theoretical Triangulation) بهره گرفته شد، به این معنا که یافته‌ها از منظر چند دیدگاه نظری بررسی شدند تا از یک‌جانبه‌نگری در تفسیر مفاهیم پرهیز گردد. در راستای تقویت اعتبار و جامعیت تحلیل‌ها، مثلث‌سازی نظری با بهره‌گیری از سه دسته نظریه انجام گرفت: نظریه‌های بین‌نسلی و شکاف فرهنگی، نظریه‌های مدیریت آموزشی و رهبری تحول‌آفرین، و نظریه‌های روان‌شناسی سازمانی مرتبط با انگیزش و رفتار شغلی نسل‌ها. این رویکرد کمک کرد تا یافته‌ها از زوایای مختلف تحلیل شوند و از تفسیرهای محدود پرهیز گردد. پژوهش حاضر را می‌توان در زمره مطالعات پیش‌زمینه‌ای (exploratory) و تولید نظریه (theory-generating) قرار داد که به‌جای آزمون فرضیه‌های مشخص، به کشف روابط مفهومی و تبیین پدیده از منظرهای چندلایه می‌پردازد. این نوع از پژوهش‌ها، اغلب مقدمه‌ای برای طراحی مطالعات کمی و توسعه ابزارهای سنجش معتبر به شمار می‌روند.

### روش تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌های نظری، از تحلیل محتوای کیفی جهت‌دار (Directed Content Analysis) استفاده شد. چارچوب نظری پژوهش شامل نظریه‌های بین‌نسلی (مانند نظریه تضاد نسلی، دیدگاه هافستد، شواینر و هاو)، و نظریه‌های رهبری تحول‌آفرین (برنز، باس، فولان) بود. با استخراج مفاهیم کلیدی از این منابع، ارتباط میان متغیرهای اصلی تحقیق (ویژگی‌های نسلی، سبک‌های رهبری، تعارض فرهنگی، و راهبردهای مدیریتی) مورد تحلیل قرار گرفتند. روند تحلیل شامل سه مرحله اصلی بود: جمع‌آوری داده‌های نظری از طریق مرور نظام‌مند منابع علمی از پایگاه‌هایی مانند Scopus, ProQuest, Civilica, و SID؛ کدگذاری مفهومی اولیه بر مبنای چارچوب نظری پژوهش؛ دسته‌بندی محوری مضامین و ارائه الگوی نظری پیشنهادی بر اساس تجمیع مفاهیم هم‌راستا در حوزه‌های مدیریت آموزشی، روان‌شناسی نسل‌ها و رفتار سازمانی.

### یافته‌های کمی پژوهش

باتوجه به هدف اصلی پژوهش که شناسایی و تحلیل ابعاد رفتاری، نگرشی و سازمانی مرتبط با مدیریت معلمان نسل Z توسط مدیران نسل X در فضای آموزشی است، در این بخش به تحلیل داده‌های کمی گردآوری‌شده از طریق پرسش‌نامه پرداخته می‌شود. روش‌شناسی کمی پژوهش با هدف ارائه تصویری آماری و عینی از تفاوت‌ها و شباهت‌های میان نسلی طراحی شده است تا بتواند چارچوبی دقیق‌تر برای تبیین تعاملات بین مدیران و معلمان در مدرسه فراهم آورد. به‌منظور دستیابی به این هدف، داده‌ها از طریق پرسش‌نامه‌ای محقق ساخته که شامل ابعاد مرتبط با رفتار سازمانی، سبک‌های مدیریتی، نگرش به فناوری، انتظارات شغلی و سبک‌های ارتباطی است، جمع‌آوری شدند. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و معلمان مدارس متوسطه شهرستان‌های نوشهر، چالوس و کلاردشت بود و نمونه‌گیری با روش تصادفی ساده صورت گرفت. پیش از ورود به تحلیل یافته‌ها، روایی و پایایی ابزار مورد استفاده از طریق تحلیل گویه و ضریب آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد. تحلیل‌های آماری با استفاده از نرم‌افزار SPSS و با بهره‌گیری از آزمون‌های آماری مناسب از جمله آزمون تی مستقل، تحلیل واریانس، ضریب همبستگی پیرسون و آزمون فریدمن انجام شدند. یافته‌های کمی در این بخش با هدف پاسخ‌گویی به سؤالات پژوهش و آزمون فرضیه‌ها ارائه می‌گردند. این تحلیل‌ها به پژوهشگر امکان می‌دهند تا با استناد به داده‌های آماری، شکاف‌ها و نقاط هم‌پوشانی در نگرش‌ها، انتظارات و رفتارهای شغلی این دو نسل را به طور دقیق‌تر ترسیم نماید.

برای بررسی تفاوت‌های نگرشی میان نسل‌ها در محیط‌های آموزشی، یکی از مؤلفه‌های کلیدی، سبک‌های مدیریتی رایج و میزان مقبولیت آن‌ها نزد مدیران و معلمان است. در این پژوهش، دیدگاه معلمان نسل Z و مدیران نسل X درباره چهار سبک مدیریتی (اقتدارگرایانه، مشارکتی، حمایتی، و تحول‌آفرین) مورد بررسی قرار گرفت. هدف از این مقایسه، شناسایی شکاف‌های احتمالی در ادراک و ترجیحات نسلی نسبت به شیوه‌های رهبری آموزشی بود تا از این طریق راهکارهایی برای بهبود تعامل بین‌نسلی در مدارس پیشنهاد شود. داده‌های گردآوری‌شده از طریق پرسش‌نامه و تحلیل‌های آماری به‌وضوح تفاوت‌های معناداری را در درک سبک‌های مدیریتی میان این دو نسل نشان داد که در جدول ۱ منعکس شده‌اند.

جدول ۱. مقایسه دیدگاه معلمان نسل Z و مدیران نسل X درباره سبک‌های مدیریتی رایج

سطح معناداری	میانگین دیدگاه مدیران نسل X	میانگین دیدگاه معلمان نسل Z	سبک مدیریتی
$p < 0.01$	۳/۹	۲/۱	اقتدارگرایانه
$p < 0.05$	۳/۴	۴/۲	مشارکتی
$p < 0.05$	۳/۸	۴/۵	حمایتی
$p < 0.01$	۴/۱	۴/۶	تحول‌آفرین

یافته‌ها نشان می‌دهند که بین درک معلمان نسل Z و مدیران نسل X از سبک‌های مدیریتی تفاوت‌های معناداری وجود دارد. مدیران تمایل بیشتری به سبک اقتدارگرایانه دارند، درحالی‌که معلمان جوان، سبک‌های حمایتی، مشارکتی و تحول‌آفرین را ترجیح می‌دهند. این شکاف نگرشی می‌تواند به چالش‌هایی در مدیریت کلاس و تصمیم‌گیری‌های مدرسه منجر شود. یکی از اهداف کلیدی این پژوهش، بررسی رابطه میان سبک رهبری تحول‌آفرین مدیران و میزان رضایت شغلی معلمان نسل Z بود. باتوجه‌به ویژگی‌های روان‌شناختی و حرفه‌ای نسل Z نظیر نیاز به انگیزش درونی، بازخورد فوری، فضای کاری پویا و ارزش‌مدار، انتظار می‌رفت که سبک رهبری تحول‌آفرین نقش مؤثری در افزایش رضایت شغلی این نسل ایفا کند. برای آزمون این فرضیه، از تحلیل همبستگی پیرسون استفاده شد تا شدت و جهت رابطه بین متغیرها بررسی گردد. نتایج این تحلیل در جدول ۲ آمده است که بیانگر میزان هم‌پوشانی و تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر مؤلفه‌های رضایت شغلی در میان معلمان نسل Z است.

جدول ۲. ضرایب همبستگی بین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین (بازخورد مؤثر، درک متقابل نسلی) و رضایت شغلی معلمان نسل Z

سطح معناداری	ضریب همبستگی (r)	متغیر
$p < 0.01$	۰/۶۱	رهبری تحول‌آفرین
$p < 0.02$	۰/۵۴	بازخورد مؤثر
$p < 0.01$	۰/۶۰	درک متقابل نسلی

نتایج نشان می‌دهند که بین مؤلفه‌های مختلف رهبری تحول‌آفرین و رضایت شغلی معلمان نسل Z همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. بالاترین ضریب همبستگی به بازخورد مؤثر اختصاص دارد ( $r = 0.61, p < 0.01$ ) که بیانگر آن است که هر چه مدیران بازخوردی دقیق، سازنده و به‌موقع ارائه دهند، رضایت شغلی معلمان نسل Z نیز افزایش می‌یابد. در رتبه بعدی، مؤلفه درک متقابل نسلی قرار دارد ( $r = 0.60, p < 0.01$ ) که نشان می‌دهد توانایی مدیر در درک دیدگاه‌ها، نگرش‌ها و نیازهای خاص این نسل نقش بسزایی در بهبود نگرش آنان به محیط کار دارد. همچنین، سبک رهبری تحول‌آفرین به‌صورت کلی نیز با رضایت شغلی این نسل همبستگی مثبت و معناداری نشان داده است. این بدان معناست که مدیرانی که از سبک تحول‌آفرین بهره می‌گیرند، قادر به افزایش انگیزه و رضایت معلمان جوان هستند؛ چرا که این سبک رهبری با نیازهای روانی و حرفه‌ای نسل Z مانند بازخورد مستمر، مشارکت در تصمیم‌گیری، و الهام‌بخشی هم‌راستا است. این یافته‌ها تأکیدی است بر اهمیت توسعه مهارت‌های نرم، هوش هیجانی، و رویکردهای بین‌نسلی در میان مدیران مدارس، به‌ویژه در عصر حضور فزاینده معلمان نسل Z در محیط‌های آموزشی.

در ادامه تحلیل‌های کمی، پژوهش حاضر به شناسایی و رتبه‌بندی چالش‌هایی پرداخت که مدیران نسل X در تعامل با معلمان نسل Z تجربه می‌کنند. باتوجه‌به تفاوت‌های نسلی در سبک‌های ارتباطی، انتظارات حرفه‌ای، و نگرش به فناوری، مدیران ممکن است با

موانع متعددی در مدیریت مؤثر این نسل مواجه شوند. برای سنجش اولویت و شدت این چالش‌ها، از آزمون ناپارامتریک فریدمن استفاده شد که امکان رتبه‌بندی مؤلفه‌ها بر اساس میانگین رتبه‌های پاسخ‌دهندگان را فراهم می‌سازد. نتایج حاصل در جدول ۳ ارائه شده‌اند و نشان می‌دهند که کدام چالش‌ها از دیدگاه مدیران، بیشترین اهمیت و اثر را در تعامل بین‌نسلی در محیط‌های آموزشی دارند. این تحلیل می‌تواند مبنایی برای سیاست‌گذاری‌های مدیریتی هدفمند در مدارس باشد.

جدول ۳. رتبه‌بندی چالش‌های مدیریتی مدیران نسل X در تعامل با نسل Z (بر اساس آزمون فریدمن)

رتبه نهایی	میانگین رتبه	چالش مدیریتی
۱	۴/۵	تفاوت در انتظارات شغلی
۲	۳/۹	ضعف در ارتباط دیجیتال
۳	۳/۵	مقاومت در برابر بازخورد فوری
۴	۳/۲	اختلاف در نگرش به نظم و ساختار
۵	۲/۹	ناآشنایی با نیاز به استقلال

آزمون فریدمن نشان داد که مهم‌ترین چالش از دیدگاه مدیران نسل X، اختلاف در انتظارات شغلی میان آنان و معلمان نسل Z است. به دنبال آن، ضعف در ارتباطات دیجیتال و عدم آشنایی با سبک‌های ارتباطی معلمان نسل جدید، از دیگر چالش‌های مهم محسوب می‌شوند. این یافته‌ها نشان‌دهنده لزوم بازنگری در مهارت‌های مدیریتی سنتی و ارتقای آگاهی مدیران نسبت به اقتضائات نسل جدید است.

به‌منظور بررسی تفاوت‌های معنادار میان ابعاد مختلف سبک رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه معلمان نسل Z، از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شد. این تحلیل به پژوهشگران امکان می‌دهد که دریابند آیا مؤلفه‌های این سبک رهبری (از جمله چشم‌انداز مشترک، بازخورد مؤثر، انگیزش الهام‌بخش، و درک متقابل نسلی) از نظر اهمیت و تأثیرگذاری، ارزیابی یکسانی از سوی معلمان نسل Z دارند یا خیر. باتوجه‌به اینکه رهبری تحول‌آفرین از مؤلفه‌های متعددی تشکیل شده است، بررسی تفاوت میان میانگین نمرات این مؤلفه‌ها می‌تواند به شناسایی ابعاد کلیدی در مدیریت مؤثر معلمان نسل جدید منجر شود. به‌عبارت‌دیگر، آزمون ANOVA این امکان را فراهم می‌کند که گرایش‌های تمایزگذار در ادراک معلمان نسبت به سبک رهبری مدیران شناسایی شده و مبنایی برای سیاست‌گذاری‌های مدیریتی در محیط‌های آموزشی فراهم آید.

جدول ۴. نتایج تحلیل واریانس یک‌طرفه برای مقایسه میانگین مؤلفه‌های سبک رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه معلمان نسل Z

منبع تغییر	مجموع مربعات (SS)	درجه آزادی (df)	میانگین مربعات (MS)	F	سطح معناداری (Sig.)
بین گروه‌ها (Between Groups)	۲۴/۵۶	۳	۸/۱۹	۴/۷۲	۰/۰۰۴
درون گروه‌ها (Within Groups)	۱۳۹/۸۰	۸۱	۱/۷۳		
کل (Total)	۱۶۴/۳۶	۸۴			

نتایج آزمون ANOVA نشان می‌دهد که تفاوت معناداری میان میانگین نمرات مؤلفه‌های مختلف سبک رهبری تحول‌آفرین از دیدگاه معلمان نسل Z وجود دارد ( $F = 4.72, p = 0.004$ ). این نتیجه به این معناست که معلمان نسل Z، ابعاد مختلف رهبری تحول‌آفرین را به یک‌میزان مهم و تأثیرگذار نمی‌دانند. جهت مشخص‌کردن اینکه کدام مؤلفه‌ها با یکدیگر تفاوت معنادار دارند، آزمون تعقیبی توکی (Tukey HSD) انجام شد (جدول ۵). این نتایج نشان می‌دهد که برای معلمان نسل Z، بازخورد سازنده، شفاف و فوری بیش از سایر ویژگی‌های رهبری اهمیت دارد؛ درحالی‌که برخی مؤلفه‌ها مانند درک متقابل نسلی ممکن است به‌اندازه کافی در مدیریت فعلی تجربه نشوند یا کمتر موردتوجه قرار گرفته باشند.

جدول ۵. نتایج آزمون تعقیبی توکی برای مقایسه میانگین ابعاد سبک رهبری تحول آفرین از دیدگاه معلمان نسل Z

نتیجه	سطح معناداری (.Sig)	خطای استاندارد ( Std. Error)	اختلاف میانگین ( Mean Diff)	مقایسه بین ابعاد رهبری تحول آفرین
معنادار	۰/۰۰۳	۰/۱۱	۰/۴۲	رهبری تحول آفرین - بازخورد مؤثر
غیرمعنادار	۰/۲۴۸	۰/۱۰	۰/۱۵	رهبری تحول آفرین - انگیزش الهامبخش
معنادار	۰/۰۰۱	۰/۱۲	۰/۵۱	رهبری تحول آفرین - درک متقابل نسلی
معنادار	۰/۰۲۱	۰/۰۹	-۰/۲۷	بازخورد مؤثر - انگیزش الهامبخش
غیرمعنادار	۰/۶۱۲	۰/۱۰	۰/۰۹	بازخورد مؤثر - درک متقابل نسلی
معنادار	۰/۰۰۹	۰/۱۱	۰/۳۶	انگیزش الهامبخش - درک متقابل نسلی

همان گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، نتایج آزمون توکی نشان داد که تفاوت میانگین بین مؤلفه‌های «رهبری تحول آفرین و بازخورد مؤثر»، «رهبری تحول آفرین و درک متقابل نسلی»، «بازخورد مؤثر و انگیزش الهامبخش»، و «انگیزش الهامبخش و درک متقابل نسلی» همگی معنادار هستند ( $p < ۰/۰۰۰$ )، به این معنا که معلمان نسل Z درک متفاوتی از میزان اثربخشی این سبک‌های مدیریتی دارند. به عبارتی، آنان سبک رهبری تحول آفرین را به مراتب مؤثرتر از ارائه صرف بازخوردهای فوری ارزیابی کرده‌اند. تفاوت میان «رهبری تحول آفرین» و «درک متقابل نسلی» معنادار بود ( $p < ۰/۰۰۱$ ). این موضوع بیانگر آن است که از دید معلمان نسل Z، این دو سبک مدیریتی - یعنی رهبری تحول آفرین و تلاش برای درک متقابل میان نسلی - از نظر تأثیرگذاری بر رضایت شغلی در یک سطح قرار ندارند و هر کدام برای آنان دارای اهمیت متفاوت هستند. در مقابل، تفاوت معناداری بین مؤلفه‌های «رهبری تحول آفرین و انگیزش الهامبخش» و «بازخورد مؤثر و درک متقابل نسلی» مشاهده نشد ( $p > ۰/۲۰۰$ ). این یافته نشان می‌دهد که از نظر معلمان نسل Z، وجود فهم و همدلی میان نسلی در محیط کار نسبت به بازخوردهای مدیریتی صرف، نقش کم‌اهمیت‌تری در رضایت شغلی و احساس تعلق شغلی ایفا می‌کند. این نتایج می‌تواند راهنمایی کاربردی برای مدیران نسل X باشد تا با تأکید بیشتر بر سبک‌های تحول آفرین و توسعه مهارت‌های ارتباطی میان نسلی، تعامل مؤثرتری با معلمان نسل جدید برقرار کنند.

مجموعه داده‌های کمی ارائه شده، تصویری روشن از اختلافات بین نسلی در درک سبک‌های مدیریتی، نیازهای حرفه‌ای و شیوه‌های تعامل در مدارس ایرانی ترسیم می‌کند. یافته‌ها حاکی از آن‌اند که شکاف بین دیدگاه مدیران نسل X و معلمان نسل Z اگر به درستی مدیریت نشود، می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری آموزشی و افزایش تعارضات شغلی گردد؛ بنابراین، انطباق سبک‌های مدیریتی با انتظارات نسل جدید، ضرورتی حیاتی در محیط‌های آموزشی امروز محسوب می‌شود.

### یافته‌های کیفی پژوهش

در بخش کیفی این پژوهش، تلاش شد با استفاده از مرور نظام‌مند منابع علمی داخلی و بین‌المللی، تحلیل محتوای نظری، و رویکرد ترکیبی، مهم‌ترین مؤلفه‌ها، دغدغه‌ها و الزامات مربوط به مدیریت رفتار معلمان نسل Z در مدارس ایرانی از منظر مدیران نسل X استخراج و تحلیل گردد. تحلیل داده‌های کیفی در چهار محور اصلی طبقه‌بندی شده است که هر یک به یکی از ابعاد تعامل بین نسلی و مسائل مدیریتی در محیط مدرسه اشاره دارد:

انتظارات رفتاری معلمان نسل Z از مدیران: تحلیل مطالعات کیفی انجام شده در بسترهای مشابه فرهنگی (مانند ترکیه و ایران) نشان می‌دهد که معلمان نسل Z، مدیران خود را نه صرفاً به‌عنوان ناظران سلسله‌مراتبی، بلکه به‌عنوان الگوهای حمایتی، راهنمایان حرفه‌ای و تسهیل‌گران رشد شخصی و شغلی خود در نظر می‌گیرند. این معلمان به طور خاص، پنج ویژگی اصلی را در مدیران خود مطلوب می‌دانند: انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، روابط انسانی گرم و صمیمانه، توانمندی در حل مسائل فردی و

سازمانی، انگیزش‌بخشی و اعتمادسازی، و حمایت در زمینه رشد حرفه‌ای و به‌روزرشدن تکنولوژیک. این یافته‌ها مؤید شکاف رویکردی بین انتظارات معلمان نسل Z و سبک‌های مدیریت سنتی‌تر مدیران نسل X هستند که اغلب بر نظم، اقتدار و چارچوب‌های سلسله‌مراتبی تأکید دارند.

چالش‌های ادراکی و ارزشی میان دو نسل: مطالعه منابع نشان داد که در بسیاری از موارد، بین درک مدیران نسل X از مسئولیت‌پذیری، تعهد شغلی و نظم سازمانی با نگرش‌های بازتر و منعطف‌تر معلمان نسل Z، نوعی اصطکاک ارزشی و ادراکی وجود دارد. درحالی‌که نسل X به «وفاداری سازمانی بلندمدت»، «انطباق با هنجارهای رسمی»، و «فداکاری در کار» بها می‌دهد، نسل Z تمایل دارد بر «تعادل بین کار و زندگی»، «معنا و رضایت فردی»، و «آزادی عمل در چارچوب وظایف» تمرکز کند. این شکاف ارزشی، اگر به‌درستی مدیریت نشود، می‌تواند موجب برداشت‌های نادرست دوجانبه، فرسایش اعتماد، و کاهش بهره‌وری گردد. نقش مهارت‌های نرم و هوش هیجانی در مدیریت نسل Z: در بخش قابل‌توجهی از متون تحلیلی، بر ضرورت تقویت مهارت‌های بین‌فردی، به‌ویژه هوش هیجانی و درک متقابل نسلی در مدیران مدارس تأکید شده است. مدیران نسل X، در صورت برخورداری از مهارت‌هایی مانند همدلی، گوش‌دادن فعال، مدیریت هیجانات، و توانایی ایجاد تعامل بین‌نسلی، می‌توانند به شکل مؤثرتری نیازهای نسل Z را شناسایی و پاسخ دهند. از جمله یافته‌های مهم در این محور، ارتباط مثبت بین توانایی در بازخورد مؤثر و افزایش انگیزش شغلی معلمان نسل Z است. این نسل از مدیرانی که بازخوردهای سریع، شفاف، سازنده و غیر تحقیرآمیز ارائه دهند، رضایت شغلی و تعهد بیشتری نشان می‌دهند.

تأثیر تحولات فناورانه و سبک زندگی دیجیتال بر رفتار حرفه‌ای نسل Z: مطالعات اخیر نشان می‌دهد که معلمان نسل Z با فناوری‌های دیجیتال رشد کرده‌اند و انتظارات حرفه‌ای آنان نیز با این پیش‌زمینه شکل گرفته است. آن‌ها به‌شدت به دسترسی سریع به اطلاعات، ابزارهای فناورانه آموزش، ارتباطات آنلاین، و شیوه‌های کاری منعطف وابسته‌اند. این ویژگی‌ها، در صورتی که توسط مدیران نسل X که عمدتاً با فناوری به‌عنوان ابزار ثانویه آشنا شده‌اند نادیده گرفته شود، می‌تواند به اصطکاک‌های عملکردی و نارضایتی شغلی منجر شود. از همین رو، نهادینه‌سازی رهبری دیجیتال و توانمندسازی مدیران برای تطبیق با تغییرات فناورانه، از دیگر یافته‌های کلیدی این پژوهش به‌شمار می‌رود.

به‌طور کلی، تحلیل کیفی نشان داد که مدیریت اثربخش معلمان نسل Z مستلزم درک عمیق از تفاوت‌های نسلی، انعطاف‌پذیری مدیریتی، تقویت مهارت‌های ارتباطی، و بازاندیشی در الگوهای سنتی رهبری آموزشی است. مدیرانی که بتوانند از رهیافت‌های مشارکتی، هوش هیجانی بالا و بازخوردهای حمایتی بهره‌گیرند، شانس بیشتری برای ایجاد محیط کاری مثبت، حفظ نیروی انسانی جوان، و کاهش فرسایش شغلی خواهند داشت.

بخش دیگری از یافته‌های کیفی بر اساس داده‌های کیفی این پژوهش بنا شدند که بر مبنای تحلیل محتوای پاسخ‌های تشریحی پرسش‌نامه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده بودند. این داده‌ها نشان‌دهنده درک عمیقی از ادراکات، انتظارات و تجربه‌های متقابل معلمان نسل Z و مدیران نسل X در فضای آموزشی مدارس ایران است. آنچه در قسمت بعد آمده مهم‌ترین محورهای استخراج‌شده از این داده‌ها را نشان می‌دهند:

سبک‌های رهبری مطلوب از منظر نسل Z: بسیاری از معلمان نسل Z بر لزوم اتخاذ سبک رهبری مشارکتی و تحول‌آفرین تأکید داشتند. آنان رهبری اقتدار محور یا سنتی را کمتر مؤثر دانستند و خواهان فضایی بودند که در آن احساس مشارکت، دیده‌شدن و ارزشمندی را تجربه کنند. برای نمونه، یکی از معلمان اشاره کرده بود: «مدیر ما وقتی نظر منو در مورد یک پروژه پرسید، برام خیلی ارزشمند بود. حس کردم واقعاً عضوی از تیم هستم.»

چالش‌های ارتباطی بین‌نسلی: در بخش قابل‌توجهی از پاسخ‌ها، به وجود نوعی «شکاف ارتباطی» بین مدیران نسل X و معلمان نسل Z اشاره شده است. معلمان جوان‌تر گاهی احساس می‌کنند که درک نمی‌شوند یا سبک ارتباطی‌شان با مدیران سازگاری ندارد. یکی از معلمان اظهار کرده بود: «وقتی با مدیرم صحبت می‌کنم، انگار زبان همو نمی‌فهمیم. من دنبال تعامل مستقیم و فوری‌ام، اما او هنوز با نامه‌نگاری رسمی کار می‌کنه.» فناوری، عامل تفاهم یا تعارض؟ فناوری یکی از محورهای اصلی تفاوت نسلی در این پژوهش

بود. معلمان نسل Z از مدیران خود انتظار دارند که درک پایه‌ای از ابزارهای فناوری آموزشی داشته باشند. اما برخی گلابه کرده‌اند که مدیران نه تنها از فناوری استفاده نمی‌کنند، بلکه آن را مانع نظم می‌دانند. به قول یک شرکت‌کننده: «وقتی از تخته هوشمند استفاده می‌کنم، مدیرم می‌گه که همون گچ و تخته بهتره؛ نمی‌دونه این ابزارها چقدر درگیرکننده‌ست.»

بازخورد، انگیزش و حمایت روانی: تقریباً همه معلمان نسل Z خواهان بازخورد مستمر، صادقانه و انگیزه‌بخش هستند. آن‌ها نیاز دارند عملکردشان دیده و به رسمیت شناخته شود. عدم دریافت بازخورد، به‌ویژه در اوایل دوران تدریس، موجب ناامیدی یا حتی ترک خدمت می‌شود. در یکی از مصاحبه‌ها آمده بود: «من تازه‌کارم. نمی‌خوام فقط بهم بگن کارت خوبه یا بده. دلم می‌خواد بدونم کجای کارم درسته، کجا رو باید بهتر کنم.»

انتظار برای درک ارزش‌های فرهنگی و سبک زندگی: معلمان نسل Z به ارزش‌هایی چون تعادل بین کار و زندگی، انعطاف‌پذیری در زمان کاری و درک شدن به‌عنوان فردی مستقل توجه دارند. آن‌ها خواهان محیطی هستند که به سبک زندگی مدرن آن‌ها احترام بگذارد. برخی از آن‌ها ادعان داشتند که مدیران نسل X گاهی آن‌ها را به «بی‌نظمی» یا «بی‌تعهدی» متهم می‌کنند، درحالی‌که این تفاوت ناشی از نگرش‌های نسلی است.

در بخش کیفی این پژوهش، به‌منظور پاسخ‌گویی عمیق به پرسش‌های تحقیق، از رویکرد تحلیل مضمون بهره گرفته شد. تحلیل مضمون، با ترکیب روش‌های قیاسی و استقرایی، امکان استخراج مضامین معنادار و سازمان‌یافته را از داده‌های کیفی فراهم می‌آورد. در این پژوهش، تحلیل داده‌ها به‌صورت قیاسی با تمرکز بر سؤالات اصلی پژوهش آغاز شد، و در ادامه با تحلیل استقرایی پاسخ‌ها، مفاهیم جدید و مضامین فرعی نیز شناسایی و در ساختار نهایی گنجانده شد. فرایند تحلیل شامل سه مرحله اصلی بود: آشنایی با داده‌ها از طریق مطالعه مکرر پاسخ‌ها، کدگذاری اولیه بر اساس مفاهیم کلیدی موجود در داده‌ها، و نهایتاً شناسایی و تجمیع کدها در قالب مضامین فرعی و اصلی مرتبط با پرسش‌های پژوهش. این رویکرد دوگانه به پژوهشگر کمک کرد تا ضمن حفظ انسجام نظری، از ظرفیت انعطاف‌پذیر داده‌ها نیز بهره‌مند شوند. جدول زیر، نتایج حاصل از تحلیل مضمون را به تفکیک هر پرسش پژوهش و مضامین استخراج‌شده، همراه با گزاره‌های نمونه از پاسخ مشارکت‌کنندگان ارائه می‌دهد. این جدول نمایانگر ادراکات، انتظارات و تجربیات زیسته معلمان نسل Z و مدیران نسل X در زمینه مدیریت رفتار، تعامل بین‌نسلی، و چالش‌های موجود در فضای مدرسه است.

## جدول ۶. مضامین استخراج شده از تحلیل کیفی بر اساس پرسش‌های پژوهش

پرسش پژوهش	مضامین اصلی	مضامین فرعی	گزاره‌های نمونه از مشارکت‌کنندگان
مدیران نسل X چه تصویری از ویژگی‌های معلمان نسل Z دارند؟	درک نسل‌شناختی	۱- وابستگی به فناوری ۲- نیاز به بازخورد سریع ۳- ترجیح کار در فضای مشارکتی ***	«معلمان جدید با موبایل و اینترنت خیلی راحت‌تر کار می‌کنن. انتظار دارن سریع جواب بگیرن.» «دوست دارن احساس کنن نظرشون مهمه و مشارکت داده می‌شن.»
معلمان نسل Z چه انتظاراتی از سبک مدیریت مدیران خود دارند؟	انتظارات نسلی از رهبری	۱- انعطاف‌پذیری و همدلی ۲- حمایت عاطفی و شغلی ۳- شفافیت و احترام متقابل ***	«دوست دارم مدیرم وقتی مشکلی هست گوش بده، نه فقط دستور بده.» «وقتی مدیر باهام صمیمی و محترمانه برخورد می‌کنه، انگیزهام بیشتر می‌شه.»
چالش‌های مدیران نسل X در تعامل با معلمان نسل Z چیست؟	چالش‌های مدیریتی بین‌نسلی	۱- تفاوت در سبک ارتباط ۲- عدم درک انتظارات جدید معلمان ۳- مقاومت در برابر تغییر سبک مدیریت ***	«بعضی وقتا نمی‌دونم با این معلم‌های جدید چطور باید صحبت کرد؛ خیلی سریع رنجیده می‌شن.» «نسل ما با سخت‌گیری رشد کرد، ولی این نسل دنبال تعامل و گفت‌وگوئه.»
راهکارهای پیشنهادی برای بهبود مدیریت بین‌نسلی چیست؟	راهکارهای تطبیقی	۱- ارتقای مهارت‌های ارتباطی مدیران ۲- استفاده از فناوری در فرایند رهبری ۳- آموزش نسل‌شناسی در دوره‌های ضمن خدمت ***	«اگه مدیرها یه کم بیشتر با تکنولوژی آشنا باشن، راحت‌تر می‌تونن با ما ارتباط بگیرن.» «به نظرم لازمه مدیرها هم آموزش ببینن که با نسل ما چطور رفتار کنن.»
نقش فناوری و سبک زندگی دیجیتال در رفتار حرفه‌ای نسل Z چیست؟	بستر دیجیتال در آموزش	۱- تمایل به ارتباط آنلاین و سریع ۲- استفاده از ابزارهای تکنولوژیک در تدریس ۳- نیاز به به‌روز بودن مدیران	«ما عادت داریم همه چیز سریع انجام بشه. وقتی مدیرمون هنوز از ایمیل استفاده می‌کنه ولی ما دنبال پاسخ فوری توی پیام‌رسان هستیم، فاصله ایجاد میشه.» «نسل من با تکنولوژی بزرگ شده. وقتی مدرسه‌ای از ابزارهای دیجیتال استفاده نمی‌کنه، احساس عقب‌ماندگی داریم.» «تلفن همراه برای ما فقط وسیله تفریح نیست؛ ابزار کاره. وقتی استفاده ازش تو مدرسه ممنوعه، انگار بخشی از کارکرد حرفه‌ای‌مون قطع میشه.»

یافته‌های کیفی جدول فوق به‌روشنی گویای پیچیدگی و تنوع در تعاملات بین‌نسلی در فضای آموزشی هستند. مدیران نسل X با نسلی از معلمان مواجه‌اند که اولویت‌های شغلی، سبک ارتباطی، و انتظاراتشان با نسل‌های پیشین متفاوت است. تحلیل مضامین نشان می‌دهد که درک عمیق‌تر از ویژگی‌های رفتاری و ارزشی معلمان نسل Z، پیش‌شرطی ضروری برای برقراری تعامل مؤثر و کاهش تنش‌های بین‌نسلی است. از سوی دیگر، انتظارات مشخص و تکرارشونده معلمان نسل Z از مدیران، ضرورت بازنگری در سبک‌های رهبری سنتی و حرکت به‌سوی الگوهای تعاملی، حمایتی و فناورانه‌تر را مطرح می‌سازد. در مجموع، این یافته‌ها راه را برای تدوین سیاست‌های آموزشی و برنامه‌های توانمندسازی مدیران در راستای هم‌افزایی بین‌نسلی در مدارس هموار می‌کنند. مضامین استخراج شده از داده‌های کیفی نشان می‌دهند که تعامل بین مدیران نسل X و معلمان نسل Z در بستر مدرسه، واجد پیچیدگی‌های قابل توجهی است که متأثر از تفاوت‌های نسلی در ارزش‌ها، انتظارات و سبک‌های ارتباطی است. به‌ویژه، تأکید مکرر معلمان نسل Z بر مؤلفه‌هایی نظیر نیاز به بازخورد فوری، ارتباط دوسویه، حمایت روانی و انعطاف‌پذیری ساختاری، بیانگر گسستی است که در نگرش‌های شغلی این نسل در مقایسه با نسل‌های پیشین پدیدآمده است. این یافته‌ها با چارچوب‌های نظری مرتبط با مدیریت بین‌نسلی و رهیافت‌های تحولی در رهبری آموزشی همخوانی دارند و بر ضرورت بازنگری در الگوهای مدیریتی سنتی تأکید می‌ورزند. در این راستا، تجهیز مدیران به مهارت‌های بین‌نسلی، سواد دیجیتال و توانمندی درک تفاوت‌های روان‌شناختی نسل‌ها، می‌تواند زمینه‌ساز تعامل مؤثرتر، افزایش رضایت شغلی معلمان، و ارتقای عملکرد سازمانی مدارس گردد. یافته‌های کیفی این پژوهش، مکمل مناسبی برای نتایج کمی محسوب می‌شوند و مسیر را برای تدوین سیاست‌های مبتنی بر شواهد در حوزه مدیریت منابع انسانی آموزشی هموار می‌سازند.

## تحلیل تلفیقی یافته‌ها

در تحلیل تلفیقی یافته‌ها، هدف اصلی برجسته‌سازی نقاط تلاقی، تضاد و تکمیل میان داده‌های کمی و کیفی است تا از خلال این هم‌نشینی، فهمی جامع‌تر از پدیده مورد مطالعه حاصل شود. یافته‌های کمی پژوهش نشان داد که از دیدگاه معلمان نسل Z و مدیران نسل X، تفاوت‌های معناداری در اولویت‌بندی سبک‌های مدیریتی، میزان رضایت شغلی و برداشت از چالش‌های تعاملی وجود دارد. به‌ویژه، سبک رهبری تحول‌آفرین بیشترین همبستگی را با رضایت شغلی معلمان نسل Z نشان داد که بیانگر تمایل این نسل به رهبری مبتنی بر الهام‌بخشی، رشد فردی و چشم‌انداز مشترک است. از سوی دیگر، داده‌های کیفی با برجسته‌سازی مؤلفه‌هایی همچون «نیاز به درک متقابل نسلی»، «سواد دیجیتال مدیران»، «حمایت عاطفی» و «انعطاف‌پذیری ساختاری»، لایه‌های عمیق‌تری از انتظارات، چالش‌ها و نگرش‌های معلمان نسل Z را آشکار ساخت. این مضامین با یافته‌های کمی همسو بوده و زمینه تفسیر علل تفاوت در برداشت مدیران و معلمان را فراهم کردند. برای مثال، اگرچه در داده‌های کمی، مؤلفه‌هایی مانند بازخورد مؤثر و سبک رهبری دموکراتیک دارای اهمیت آماری بودند، در تحلیل کیفی مشخص شد که این نیازها ریشه در تجربه‌های نسلی و نگرش‌های تربیتی متفاوت دارند. به‌عبارت‌دیگر، داده‌های کیفی توانستند به شکلی تبیینی، دلایل پس‌زمینه‌ای نتایج کمی را روشن سازند و نشان دهند که چه عوامل فرهنگی، اجتماعی و فناوری‌محوری بر شکل‌گیری این انتظارات تأثیر گذاشته‌اند. همچنین، تحلیل تلفیقی نشان داد که یکی از چالش‌های اصلی، نبود زبان مشترک میان نسل‌ها در محیط کاری مدرسه است که خود منجر به کج‌فهمی‌ها و گسست در تعاملات حرفه‌ای می‌گردد. این گسست نه‌تنها در سبک‌های ارتباطی، بلکه در درک از مفهوم «رهبری»، «اختیار»، «بازخورد» و حتی «وفاداری سازمانی» نمود می‌یابد. در مجموع، تحلیل تلفیقی پژوهش حاضر آشکار می‌سازد که برای مدیریت اثربخش معلمان نسل Z، نه‌تنها شناخت ویژگی‌های آماری و عمومی این نسل اهمیت دارد، بلکه درک عمیق از زمینه‌های روان‌شناختی، ارتباطی و ارزشی آن‌ها که تنها از طریق تحلیل‌های کیفی ممکن است، ضرورت دارد. این یافته‌ها راه را برای طراحی الگوهای مدیریتی تلفیقی و نسل‌پذیر هموار می‌سازد که در آن‌ها، تعامل بین‌نسلی به‌عنوان یک فرصت برای نوآوری و پویایی در نظام آموزشی نگریسته می‌شود، نه یک تهدید سازمانی. **بحث و نتیجه‌گیری**

نتایج حاصل از این پژوهش، تصویری چندوجهی و عمیق از تعامل میان دو نسل تأثیرگذار در محیط‌های آموزشی ایران، یعنی معلمان نسل Z و مدیران نسل X، ترسیم می‌کند. یافته‌های کمی و کیفی نشان داد که فاصله نسلی نه‌تنها در ارزش‌ها، اولویت‌ها و سبک‌های کاری؛ بلکه در شیوه‌های ارتباطی، انتظارات حرفه‌ای و نگرش نسبت به فناوری نیز نمود آشکاری دارد. با این حال، این فاصله می‌تواند به‌جای منبعی برای تعارض، بستری برای یادگیری دوجانبه و هم‌افزایی بین‌نسلی فراهم آورد.

یکی از یافته‌های کلیدی این پژوهش، رابطه معنادار بین سبک رهبری تحول‌آفرین و رضایت شغلی معلمان نسل Z بود. این رابطه به‌ویژه در مؤلفه‌هایی مانند بازخورد مؤثر و درک متقابل نسلی خود را به‌خوبی نشان داد. چنین نتایجی با پژوهش‌های پیشین همخوانی دارد (مانند Cennamo & Gardner, 2008; Twenge et al., 2010) که تأکید کرده‌اند نسل Z در محیط‌های کاری‌ای که در آن احساس شنیده‌شدن، مشارکت فعال، و پشتیبانی عاطفی و حرفه‌ای دارند، انگیزه و تعهد شغلی بالاتری از خود نشان می‌دهند. این یافته گویای آن است که مدیران نسل X چنانچه مایل به حفظ نیروهای جوان و توانمند نسل Z هستند، باید به‌جای تکیه بر الگوهای سنتی فرماندهی و کنترل، به سمت سبک‌های مشارکتی، انگیزش‌بخش و حمایتی سوق یابند.

بر اساس آزمون فریدمن، چالش‌هایی چون عدم شناخت صحیح از نیازها و انتظارات نسل Z، فاصله مهارتی در حوزه فناوری دیجیتال و سبک ارتباطی ناهماهنگ در رتبه‌های اول قرار گرفتند. این یافته‌ها با داده‌های کیفی نیز هم‌راستا است؛ به‌ویژه در گزاره‌هایی که از سوی معلمان نسل Z بیان شد مبنی بر اینکه «احساس نمی‌کنند که مدیران آن‌ها، شیوه کار و زندگی دیجیتال‌محورشان را درک می‌کنند». با تأمل در این چالش‌ها می‌توان نتیجه گرفت که تضادهای نسلی در مدرسه‌ها صرفاً مسئله‌ای روان‌شناختی یا رفتاری نیست، بلکه به نحوه سازماندهی محیط کار، سبک‌های رهبری، و ساختارهای ارتباطی نیز مربوط است.

از مضامین مهم کیفی پژوهش، می‌توان به نقش پررنگ فناوری در شکل‌گیری سبک زندگی حرفه‌ای نسل Z اشاره کرد. نسل Z برخلاف نسل‌های پیشین، با فناوری رشدیافته و آن را بخشی از هویت حرفه‌ای خود می‌داند. این نسل، کار را امری انعطاف‌پذیر،

مشارکتی و شبکه‌محور می‌بیند که وابسته به سرعت، دسترسی و تعامل بلادرنگ است. هنگامی که فضای کاری از این الزامات بی‌بهره باشد، احساس ناکارآمدی، بی‌انگیزگی و فاصله با ساختار مدیریتی در آن‌ها افزایش می‌یابد. این یافته نه تنها برای مدیران آموزشی بلکه برای سیاست‌گذاران حوزه منابع انسانی نیز پیام روشنی دارد: ایجاد محیط‌های کاری سازگار با اقتضائات فناوری‌محور، یک ضرورت است نه یک انتخاب.

مدل مفهومی تلفیقی پژوهش نشان داد که شکاف میان دو نسل اگرچه در سطوح مختلف رفتاری، ارزشی و فناورانه وجود دارد، اما با اتخاذ رویکردهای مدیریتی سازگار، قابلیت تبدیل شدن به هم‌افزایی بین‌نسلی را دارد. در این مدل، عناصر کلیدی مانند «رهبری تحول‌آفرین»، «ارتباط مؤثر»، «فهم متقابل فرهنگی-نسلی» و «تطبیق با نیازهای دیجیتال» به‌عنوان میانجی‌هایی برای کاهش تعارض و ارتقای همکاری مؤثر شناسایی شدند. به بیان دیگر، اگر مدیران نسل X بتوانند با نگاه باز، مهارت‌های نرم خود را توسعه داده و فناوری را به‌عنوان زبان مشترک با نسل Z بپذیرند، فضای مدرسه از تقابل به تعامل خواهد رسید.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش تأکید می‌کنند که مدیریت مؤثر معلمان نسل Z در مدارس ایران مستلزم بازنگری در رویکردهای سنتی مدیریتی و حرکت به سوی الگوهای رهبری تطبیقی، فناورانه و میان‌نسلی است. نسل Z نسلی خلاق، متکی به فناوری، و حساس به تعاملات بین‌فردی است که در محیط‌هایی باز، منعطف و پاسخ‌گو بیشترین عملکرد را دارد. به همین دلیل، مدیران نسل X باید با تسهیل‌گری، درک و یادگیری مداوم، زمینه بروز توانمندی‌های این نسل را فراهم سازند.

### پیشنهادهای کاربردی (مدیریتی - سیاست‌گذاری)

باتوجه به یافته‌های پژوهش که نشان‌دهنده تفاوت قابل توجه در نگرش‌ها، ارزش‌های کاری، و انتظارات شغلی بین مدیران نسل X و معلمان نسل Z است، پیشنهاد می‌شود که سیاست‌گذاران و مدیران نهادهای آموزشی کشور گام‌هایی عملی برای کاهش شکاف بین‌نسلی و بهبود کیفیت تعاملات سازمانی بردارند:

بازنگری در سبک‌های رهبری مدیران مدارس: مدیران نسل X لازم است به‌جای تکیه بر سبک‌های رهبری سنتی و سلسله‌مراتبی، به سمت رهبری تحول‌آفرین، مشارکتی و انسان‌محور حرکت کنند. معلمان نسل Z نیازمند محیطی هستند که در آن بتوانند استقلال عمل، فرصت رشد، و احساس مشارکت واقعی را تجربه کنند.

توانمندسازی مدیران در حوزه روان‌شناسی نسل‌ها: پیشنهاد می‌شود کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی در حوزه روان‌شناسی نسل‌ها، مهارت‌های بین‌نسلی، و سواد فرهنگی برای مدیران مدارس برگزار شود. این اقدامات می‌تواند توانایی مدیران را در درک ویژگی‌های منحصر به فرد نسل Z افزایش داده و زمینه‌ساز تعامل مؤثرتر با معلمان جوان باشد.

توسعه زیرساخت‌های فناورانه و دیجیتال در مدارس: نسل Z به‌عنوان نسلی که با فناوری رشد یافته، انتظار دارد که فرایندهای آموزشی، ارتباطات اداری و حرفه‌ای نیز مبتنی بر ابزارهای دیجیتال و فناوری‌های روز باشد. به همین دلیل، سرمایه‌گذاری در نوسازی زیرساخت‌های فناوری و تسهیل دسترسی به ابزارهای نوین برای معلمان و مدیران از اهمیت بالایی برخوردار است. تقویت نظام بازخورد و ارزیابی درون‌سازمانی: یافته‌ها نشان داد که نیاز به بازخورد سریع، شفاف و سازنده یکی از اولویت‌های شغلی معلمان نسل Z است؛ بنابراین، لازم است فرایندهای ارزیابی عملکرد در مدارس به‌گونه‌ای طراحی شود که شامل بازخورد مستمر، مشارکت‌جویانه و مبتنی بر رشد حرفه‌ای باشد، نه صرفاً نظارت‌کننده یا کنترلی.

ایجاد بسترهای مشارکت بین‌نسلی در تصمیم‌سازی‌های مدرسه: مدارس می‌توانند از طریق تشکیل گروه‌های کاری یا کمیته‌های مشارکتی شامل معلمان جوان و مدیران باسابقه، فضای گفت‌وگوی بین‌نسلی ایجاد کنند. این فرایند، ضمن کاهش تعارضات، می‌تواند به هم‌افزایی منجر شده و حس مالکیت حرفه‌ای را در معلمان نسل Z تقویت کند.

باوجود تلاش پژوهشگران برای ارائه تحلیلی جامع و منسجم از تعامل بین مدیران نسل X و معلمان نسل Z در بافت آموزش و پرورش ایران، این پژوهش نیز همچون هر مطالعه علمی دیگر، با محدودیت‌هایی مواجه بوده است که باید در تفسیر و تعمیم نتایج مورد توجه قرار گیرند:

فقدان داده‌های میدانی و تجربی: یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های این مطالعه، اتکای آن به منابع نظری و تحلیل‌های کتابخانه‌ای بود. به دلیل ماهیت کیفی-نظری پژوهش، داده‌های میدانی از مدیران و معلمان مدارس به صورت مستقیم گردآوری نشدند، و این امر ممکن است موجب شود برخی از ظرایف تجربی و تعاملات واقعی میان نسل‌ها در محیط مدرسه از دید پنهان بماند. پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از مصاحبه، پرسش‌نامه، و مشاهده مستقیم، به غنای یافته‌ها بیفزایند.

تأثیر بافت فرهنگی خاص بر تعمیم‌پذیری نتایج: این پژوهش عمدتاً با تمرکز بر نظام آموزشی ایران و ویژگی‌های فرهنگی و سازمانی آن انجام شده است. در نتیجه، تعمیم کامل نتایج به سایر کشورها یا حتی به سایر بافت‌های سازمانی در داخل کشور (مانند نهادهای دانشگاهی، خصوصی یا فنی-حرفه‌ای) نیازمند احتیاط و تطابق با شرایط محلی است.

پیچیدگی مفهوم نسل و تداخل با متغیرهای دیگر: مفهوم نسل یک سازه اجتماعی - فرهنگی است که به راحتی از سایر متغیرهای تأثیرگذار مانند سن، تجربه، طبقه اجتماعی یا سبک زندگی قابل تفکیک نیست. هرچند در این پژوهش تلاش شده است ویژگی‌های نسل Z و X بر اساس متون معتبر تحلیل شوند، اما ممکن است برخی ویژگی‌ها بیشتر به شرایط محیطی یا فردی افراد مربوط باشد تا به تعلق نسلی صرف.

محدودیت در دسترسی به منابع بومی و مطالعات داخلی روزآمد: در حوزه «نسل‌شناسی آموزشی» منابع فارسی محدود و پراکنده‌اند، و بیشتر تحلیل‌های دقیق و کاربردی در این زمینه به زبان انگلیسی و مبتنی بر بافت‌های فرهنگی غربی‌اند. این مسئله کار انطباق مفاهیم با شرایط بومی را دشوارتر کرده و نیاز به بومی‌سازی و تفسیر تطبیقی داشته است.

چالش در استخراج الگوهای نظری با رویکرد استقرایی: یکی دیگر از محدودیت‌ها، دشواری در استخراج یک الگوی نظری جامع از منابع گوناگون بوده است. با توجه به گستردگی مفاهیم مربوط به رهبری، روان‌شناسی سازمانی، و نسل‌شناسی، یکپارچه‌سازی یافته‌ها در قالب مدلی مفهومی نیازمند تفسیرهای تطبیقی و تأویلی بوده است که ممکن است با دیدگاه‌های دیگر پژوهشگران تفاوت داشته باشد.

### پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

پژوهش حاضر با رویکردی نظری و تحلیلی به بررسی تعامل میان نسل‌ها در محیط آموزشی پرداخته و زمینه‌هایی را برای مطالعات عمیق‌تر و میدانی فراهم کرده است. در همین راستا موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

انجام مطالعات تجربی و میدانی در مقیاس گسترده‌تر: با توجه به محدودیت این پژوهش در استفاده از داده‌های ثانویه و کتابخانه‌ای، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی از روش‌های پیمایشی، مصاحبه‌های عمیق و مشاهده میدانی برای گردآوری داده از معلمان و مدیران مدارس در مناطق مختلف کشور بهره گرفته شود. این رویکرد به تحلیل‌های بومی‌تر و غنی‌تر منجر خواهد شد.

تحلیل مقایسه‌ای بین مناطق مختلف جغرافیایی و فرهنگی ایران: با توجه به تفاوت‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی میان استان‌ها و مناطق ایران، بررسی تعاملات بین‌نسلی در بافت‌های فرهنگی متفاوت می‌تواند ابعاد نوینی از مسئله را آشکار سازد. به ویژه بررسی تفاوت‌ها در شهرهای بزرگ و مناطق روستایی می‌تواند به سیاست‌گذاری‌های محلی دقیق‌تری منجر شود.

بررسی تجربه دانش‌آموزان از تعامل بین‌نسلی معلمان و مدیران: بیشتر پژوهش‌های موجود، تمرکز خود را بر دیدگاه معلمان و مدیران قرار داده‌اند. در حالی که تحلیل ادراک و تجربه دانش‌آموزان از تأثیر تعامل مدیر و معلم بر فرایند آموزش و اقلیم روانی مدرسه نیز می‌تواند زاویه‌ای جدید برای پژوهش‌های آینده باشد.

تحلیل سبک‌های مدیریتی در تعامل با نسل Z از منظر جنسیت و سن: بررسی نقش عوامل فردی مانند جنسیت، سن، سابقه خدمت و تحصیلات مدیران و معلمان می‌تواند به شناسایی الگوهای ترکیبی مؤثر برای رهبری آموزشی کمک کند. پژوهش‌های آینده می‌توانند سبک‌های مؤثر را با در نظر گرفتن این متغیرها شناسایی و طبقه‌بندی کنند.

طراحی و آزمون الگوهای تربیت مدیران آینده‌نگر و نسل‌فهم: یکی از اقدامات راهبردی می‌تواند توسعه الگوهای بومی تربیت مدیرانی باشد که همسو با نیازهای نسل‌های جدید طراحی شده‌اند. این الگوها می‌توانند شامل مؤلفه‌هایی مانند هوش فرهنگی، سواد رسانه‌ای، مهارت‌های انگیزش‌بخشی و رهبری اخلاق‌محور باشند.

---

#### **پشتیبانی مالی**

پژوهشگر هیچ گونه حمایت مالی دریافت نکرده است.

#### **تعارض منافع**

نویسنده مقاله هیچ تعارض منافی ندارد.

#### **سپاسگزاری**

نویسنده مقاله از شرکت کنندگان برای همکاری و صرف زمان سپاسگزاری می‌نماید.

---

## References

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Burke, R. J. (2003). *Network Generation Profile Scale*. [Unpublished instrument – cited in secondary sources].
- Burke, R. J. (2003). Work motivations, satisfactions and health: Passion versus addiction. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(4), 356–364. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2003.tb00706.x>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person–organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906.
- Demirbilek, M., & Keser, S. (2022). Leadership expectations of generation Z teachers working in educational organizations. *Research in Educational Administration & Leadership*, 7(1), 209–245.
- Dimock, M. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. Pew Research Center.
- Education Policy Innovation Collaborative. (2023). *Kansas Educator Engagement & Retention Study 2023: Final Report*. Emporia State University. <https://eric.ed.gov/?id=ED650305>
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey-Bass.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2013). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 40–48.
- Hayati, R., & Hayati, A. (2024). *Classroom management of Generation Z students*. The 18th International Conference on Management and Humanities Research in Iran, Tehran. <https://civilica.com/doc/2124636>. [In Persian]
- Hershatler, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211–223.
- Heydari, E., & Sahranavard, M. (2018). A comparison of work values and behavioral characteristics of network generation teachers with previous generations: An approach for educational managers. *Journal of School Administration*, 6(1), 82–101. [In Persian]
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage Books.
- Maftoon, P., & Safdari, S. (2018). Philosophical foundations of language curriculum development. In A. Faravani, M. Zeraatpishe, M. Azarnoosh, & H. R. Kargozari (Eds.), *Issues in syllabus design* (pp. 25-38). Sense Publishers. [https://doi.org/10.1163/9789463511889\\_002](https://doi.org/10.1163/9789463511889_002)
- Mahmoudzadeh, S. M., Sadrinia, M., Yazdanshenas, M., & Sehat, S. (2024). A leadership model for Generation Z in organizations: A systematic review. *Human Resource Management Research*, 16(3), 81–114. [In Persian]
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the sociology of knowledge*. Routledge & Kegan Paul.

- Mirfardi, N., Sabzi, N., Zafardoust, Z., & Ghadimi, M. (2025). *Challenges faced by teachers in teaching Generation Z. 18th International Conference on Educational Sciences and Psychology*. Retrieved from <https://civilica.com/doc/2260376>. [In Persian]
- Naderi, E., & Saremi, K. (2024). The well-being of English teachers: the effect of increasing conditions and stress-reducing resources in the work environment. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation, 1*(2), 27-42. <https://doi.org/10.22034/jitle.2024.476467.1010> [In Persian]
- Omedi, S. (2024). Investigating the relationship between transformational leadership on emotional burnout of leaders of educational organizations with an emphasis on the contribution of emotional intelligence and role playing. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation, 1*(3), 33-48. <https://doi.org/10.22034/jitle.2024.485011.1014> [In Persian]
- Qasemi, F. (2024). The relationship between individual characteristics, school conditions and teachers' motivation for professional development: the case of schools of Nour County. *Innovation in Teaching, Learning and Evaluation 1*(1), 29-44. <https://doi.org/10.22034/JITLE.2024.469343.1005> [In Persian]
- Rahmani Maman, A. H. (2024). *Effective leadership in generational management: Understanding differences and expectations*. 20th National Conference on Economics, Management, and Accounting, Shirvan. Retrieved from <https://civilica.com/doc/2070245>. [In Persian]
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review, 61*(3), 5–18.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow and Company.
- Swanzen, R. (2018). Facing the generation chasm: The parenting and teaching of generations Y and Z. *International Journal of Child, Youth and Family Studies, 9*(2), 125-150. <https://doi.org/10.18357/ijcyfs92201818216>
- Torabi Goodarzi, T., Torabi Goodarzi, M., Torabi Goodarzi, T., & Torabi Goodarzi, F. (2024). *Management of Generation Z in schools*. Retrieved from <https://civilica.com/doc/2244423> [In Persian]
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology, 71*(2), 103–113.
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management, 36*(5), 1117–1142.
- Williams, K. C., Page, R. A., Petrosky, A. R., & Hernandez, E. H. (2018). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business Diversity, 18*(1), 10–21.