

Designing and Validating the High School Management Model and Improving the Organizational Structure in Line with the General Policies and the Document of Fundamental Change in Education



Sayyed Mahmod Tabatabayei¹, *Nader Solimani², Hamid Shafie Zadeh³

1. PhD Candidate of Educational Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Garmsar Branch, Garmsar, Iran
2. Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Garmsar Branch, Garmsar, Iran
3. Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Garmsar Branch, Garmsar, Iran



Citation: Tabatabayei, S. M., Solimani, N., & Shafie Zadeh, H. (2022). [Designing and Validating the High School Management Model and Improving the Organizational Structure in Line with the General Policies and the Document of Fundamental Change in Education]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 10 (3), 586-608. <https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.328506.2375>

<https://doi.org/10.30507/JMSP.2022.328506.2375>

20.1001.1.23452544.1401.10.39.6.1



Funding: See Page 606

Received: 08/02/2022

Accepted: 16/04/2022

Available Online: 23/09/2022

Article Type: Research paper

Key words:

School upgrades; school structure; fundamental change document; high schools.

ABSTRACT

The aim of this study was to design and validate the high school management model and improve the organizational structure in line with the general policies and the document of fundamental change in education. The data were collected quantitatively and qualitatively. In qualitative data, content analysis was employed and the elements of school improvement were identified by 15 experts in the educational management in order to be theoretically justified. They were used as a basis for designing the high school management model and improving the organization structure. The text to be investigated were the general policies of management and the fundamental change in education enacted in 2011. The instrument in the qualitative analysis were a semi-structured interview and the notes from the content analysis. The document analysis was used to extract the descriptive indexes in the process of content analysis. So far as the quantitative analysis is concerned with respect to the validation, the population included high school managers of Karaj which were selected through Morgan table, resulting in 384 individuals. The data analysis was done through SMART PLS 3 and SPSS 22. The findings indicated that the policies of school management model and the organizational structure could be designed in sixth macro policies and 13 micro policies. Out of the 385 frequencies related to the policies of school management model and organizational structure in the general policies and the fundamental change in education document, the most frequency, that is 60 basic themes (48.4%), was dedicated to the interest and macro policies. Also, among the elements of designing school management model and improving organizational structure, the causal elements and the significance of the measuring instrument showed that subcategories and the related elements had an acceptable significant role with 0.05 degree of freedom. The results showed that the model of school management model and the improvement of the organizational structure based on the general policies and the fundamental change in education is valid, consisting of financial, educational, moral, cultural, strategic, and administrative elements.

JEL Classification: I2, N30.

* Corresponding Author:

Nader Solimani, PhD

Address: Islamic Azad University, Garmsar Branch, Garmsar

Tel: +98 (912) 2010644

E-mail: dmasoleimani@yahoo.com

طراحی و اعتبارسنجی مدل الگوی مدیریت مدارس متوسطه و ارتقای ساختار سازمانی در راستای سیاست های کلی نظام و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

سید محمود طباطبایی^۱، * نادر سلیمانی^۲، حمید شفیع زاده^۳

۱. دانشجوی دکتری، رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، گرمسار، ایران
۲. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، گرمسار، ایران
۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، گرمسار، ایران

20.1001.1.23452544.1401.10.39.6.1

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۹ بهمن ۱۴۰۰
تاریخ پذیرش: ۲۷ فروردین ۱۴۰۱
تاریخ انتشار: ۱ مهر ۱۴۰۱

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی مدل الگوی مدیریت مدارس متوسطه و ارتقای ساختار سازمانی در راستای سیاست های کلی نظام و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در ایران است. این پژوهش از لحاظ روش گردآوری داده ها، توصیفی و از جهت شیوه اجرا، کیفی - کمی است. در بخش کیفی، با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون، ابعاد و مؤلفه های ارتقای مدارس توسط پانزده نفر از استنادان و متخصصان مدیریت آموزشی به شکل هدفمند تارسیدن به اشباع نظری شناسایی و انتخاب شد و پژوهشگر با استفاده از روش کیفی به طراحی الگوی جهت مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی آن پرداخت. جامعه تحلیلی شامل دو بخش متون مرتبط با چارچوب ها، سیاست ها و اصول مدیریت و متن سند تحول بنیادین آموزش و پرورش مصوب آذر ماه ۱۳۹۰ بود. ابزار اندازه گیری در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختار یافته و نیز سیاهه تحلیلی محتوای محقق ساخته بود. داده های اسنادی به شیوه کیفی با استفاده از شاخص های توصیفی در فرایند تحلیل مضمون مورد تحلیل قرار گرفت. در بخش کمی، جهت اعتبارسنجی، جامعه آماری پژوهش مدیران مدارس متوسطه دولتی شهر کرج بود که با استفاده از جدول مورگان و نامحدود بودن جامعه آماری، تعداد ۳۸۴ نفر ارزیابی شد. برای تجزیه و تحلیل یافته های پژوهش نیز نرم افزارهای اسمارت پی ال اس ۳ و اس پی اس اس ۲۲ مورد استفاده قرار گرفت. یافته های پژوهش بیانگر این است که چارچوب ها و سیاست های طراحی مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی را می توان بر اساس مدارک و مستندات مرتبط در شش چارچوب و سیاست کلان و سیزده خرده چارچوب، سیاست و زیرمؤلفه های آن تدوین کرد. از مجموع ۳۸۵ فراوانی مرتبط با چارچوب ها و سیاست های طراحی مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی در سیاست های کلی نظام و سند تحول بنیادین، بیشترین فراوانی با شصت و نه فراوانی مضمون پایه (۴۸٪) درصد) به منافع و سیاست های کلان اختصاص یافته است. همچنین در بین چارچوب ها و مؤلفه های سیاست «طراحی مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی»، ضرایب بارهای عملی و مقادیر معناداری ابزار اندازه گیری نشان می دهد ابعاد، زیرمؤلفه ها و گویه های مرتبط با آن ها دارای بار عملی قابل قبول و در سطح خطای ۰،۰۵ معنادار است. نتایج پژوهش نشان داد الگوی مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی براساس سیاست های کلی نظام و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش اعتبار دارد و شامل مؤلفه های مالی، آموزشی، اخلاقی، فرهنگی، راهبردی و اداری است.

طبقه بندی JEL: N30, 12

* نویسنده مسئول:

دکتر نادر سلیمانی

نشانی: گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار

تلفن: +۹۸ (۹۱۲) ۲۰۱۰۶۴۴

پست الکترونیکی: drmasoleimani@yahoo.com

۱. مقدمه^۱

اهمیت و جایگاه مدیریت در کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و نیز رشد و توسعه جوامع انسانی در جهان، موضوعی است که همه صاحب‌نظران و متخصصان در آن اجماع دارند. فرض بر این است که تا زمانی که در جامعه‌ای مدیریت به‌منزله حوزه تخصصی و علمی مورد توجه قرار نگیرد و افراد شایسته و کارآمد مدیریت نهادها و سازمان‌های اجتماعی و اقتصادی را بر عهده نگیرند، امکان توسعه به‌معنای واقعی فراهم نخواهد شد (Habersetzer, Sandra, Boschma & Heike Mayer, 2018). در خصوص اهمیت مدیریت در زندگی اجتماعی نیز پیترا دراکرا گفته است: «مدیریت مؤثر جزو منابع اصلی توسعه ملت‌ها شده و مهم‌ترین منبع برای توسعه ملت‌ها محسوب می‌شود؛ لذا اعمال مدیریت توسط مدیر در موفقیت یک سازمان نقش بسزایی دارد. هرچه سازمان پیچیده‌تر باشد، نقش مدیریت دشوارتر خواهد شد» (به نقل از مهرگان، صبحی و عزیزان، ۱۳۹۴). به عبارت دیگر، مدیریت یعنی تصمیم‌گیری در زمان مناسب، با افراد مناسب، در جایی که فعالیت در آن جریان دارد (میرکمالی و فرهادی، ۱۳۹۲). از سوی دیگر تغییرات، پیچیدگی‌ها و پویایی‌هایی که در نظام‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و آموزشی در عصر حاضر به‌وجود آمده است، باعث شده تا شیوه‌ها و راهکارهایی که در گذشته برای اداره سازمان‌ها به‌کار گرفته می‌شد، کارایی خود را از دست بدهد و سازمان‌هایی که همچنان بر استفاده از روش‌های قبلی پای می‌فشارند، محکوم به شکست و نابودی‌اند (Alison et al., 2018). امروزه در شرایط پیچیده، مبهم و به‌شدت متغیر محیط مدارس، مدیران در بسیاری از موارد بدون توجه به این وضعیت پویا و پیچیده، با استفاده از ساختارهای سلسله‌مراتبی تصمیماتی می‌گیرند که نتیجه‌اش حل ناقص مسائل در مدارس و افزوده شدن به مشکلات آن است (Leenders, 2017). از آنجایی که این قبیل ساختارها رهنمودهای مناسبی برای موفقیت مدارس در مسیر اهداف خود ندارند، تغییرات ساختاری در حوزه‌های محیطی، ذهنی، فرهنگی، آموزشی و... مدیران مدارس را در شرایطی قرار داده است که ادامه حیات مفید مدارس را جز با مدیریت این تحولات میسر نمی‌بینند؛ مدیریتی که به تحول ذهنی مدیران و تغییرات ساختاری در مدیریت مدارس نیاز دارد تا بتواند بر چالش‌های رویاروی خود چیره شود. بر همین اساس، صاحب‌نظران خط‌مشی‌گذاری به‌منظور رهایی از این وضعیت، پیشنهاد می‌کنند در تصمیمات مربوط به سازمان‌هایی که ذی‌نفعان بسیاری دارد، از مدل‌های شبکه‌ای استفاده شود (Habersetzer et al., 2018). همچنین شرایط محیطی و فناوریانه به‌حدی پیچیده و مبهم شده است که سازمان‌ها دیگر نمی‌توانند با رویکردها و شیوه‌های سنتی مسائل و مشکلات مدیریتی و اداری خود را حل کنند؛ بنابراین سازمان‌های امروزی باید با درک تغییرات بنیادی و اساسی در راهبرد، ساختار، روش‌ها و فناوری ضمن برطرف کردن گره‌ها، ابهامات و پیچیدگی‌های جاری، قادر به تضمین بقای

۱. مقاله مستخرج از رساله دکتری نویسنده اول است.

بلندمدت خود نیز باشند. در این میان، مدارس بیشترین جایگاه را در بین سازمان‌ها با کارکرد انسان‌محوری دارند و در این صورت به‌خوبی خواهند توانست نقش خود را ایفا کنند و انسان‌های آموزش‌دیده و کارآمد را تحویل جامعه دهند.

در این راستا، این پژوهش درصدد است نخست با تحلیل محتوای طرح تحول بنیادین در آموزش و پرورش به تبیین مؤلفه‌ها، سیاست‌ها و چارچوب‌های مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی آن در سطح ملی بپردازد. بر این مبنا و با توجه به اهمیت مدارس در انسان‌سازی و ایجاد تحول و توسعه در جوامع انسانی، سؤال اصلی و محوری پژوهش از این قرار است:

براساس سیاست‌های کلی نظام و سند تحول بنیادین چه مؤلفه‌هایی در طراحی و ارائه‌ی الگوی مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی و درنهایت اعتبارسنجی آن اثرگذار است؟

۲. پیشینه تحقیق

فرمی‌هنی فراهانی، خالدی و رهنما (۱۳۹۸) در تحقیقی که درخصوص سند تحول بنیادین آموزش و پرورش انجام دادند، دریافتند که دستیابی به هدف غایی تعلیم و تربیت و توسعه و تحول جامعه مرهون همکاری و هماهنگی همه سازمان‌ها و توجه به آموزش و پرورش به‌عنوان نهاد فراسازمانی است تا همه خواسته‌ها و مؤلفه‌های تعلیم و تربیت به‌طور کامل در آن محقق شود و این امر مهم مستلزم تدوین سیاست‌های کلی آموزش و پرورش و چشم‌انداز توسعه و تحول در این سازمان است که مرهون توجه ویژه به این دستگاه عظیم تربیتی در جامعه است.

سپیدنامه، فراست‌خواه و رحمانی (۱۳۹۷) در تحقیق خود بیان کردند که سند تحول بنیادین در معرفی برنامه‌ها، اهداف و آرمان‌ها و راهکارهای ترویج علم، از واژگان نشان‌دار و استعاری ارزشی استفاده کرده و این امر سبب شده است تا گفتمان علمی به گفتمان ارزشی مبدل شود.

وفایی، فضل‌الهی قمشی و طالع‌فرد (۱۳۹۶) در تحقیق خود دریافتند که در کتاب‌های مطالعات اجتماعی دوره ابتدایی، ۵۲۸ بار به ساحت‌های تعلیم و تربیت پرداخته شده و از میان ابعاد مورد بررسی، بیش از همه به مضامین علمی و فناوری و کمتر از همه به مضامین اقتصادی و حرفه‌ای توجه شده است.

وفایی، نجفی و ملکی (۱۳۹۶) در مطالعه خود درخصوص سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، به این نتیجه رسیدند که به برخی مؤلفه‌های رشد معنوی و اصول مدیریت و ارتقای سازمانی مدارس یا اصلاً توجهی نشده یا اگر در بندهایی به آن‌ها اتمام شده، ناچیز بوده است.

غفاری، یونسوی و رفیعی (۱۳۹۵) در تحقیقی با موضوع توسعه و تحول در آموزش و پرورش، دریافتند که با توجه به اینکه آموزش یکی از مؤثرترین مؤلفه‌های اثرگذار بر توسعه جامعه است، انجام اقداماتی اثرگذار، همه‌جانبه و مستمر در جهت افزایش آگاهی‌های عمومی ضرورت دارد.

۳. چارچوب نظری

از میان انواع مدیریت، مدیریت سازمان آموزش و پرورش یکی از بااهمیت‌ترین و تخصصی‌ترین هنرها محسوب می‌شود؛ زیرا آموزش و پرورش توأم با مدیریت مطلوب و مناسب، از یک سو در تبدیل کردن انسان‌های خام به انسان‌های نوآور نقش اساسی دارد و از سوی دیگر تأمین‌کنندهٔ احتیاجات نیروی انسانی جامعه در سطوح مختلف فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی است (Allison et al., 2018). همان‌طور که در جامعهٔ متحول و پیشرفتهٔ امروز، همهٔ حرفه‌ها و مشاغل پیچیده شده است و برای تصدی آن‌ها افراد باید به دانش و مهارت مورد نیاز آن شغل مجهز شوند، مؤسسات آموزشی به‌دلیل پیچیدگی زیادشان، به مدیر آموزش‌دیده، باصلاحیت، آگاه و متخصص نیاز دارند (Andrews, 2016). مدیریت کسانی که شرایط و صلاحیت کار در سازمان‌های آموزشی را کسب کرده باشند، باعث شرایط بهبود کار، افزایش رضایت و ایمنی خاطر کارکنان از مدیران، هماهنگ ساختن تلاش‌ها در شکل‌دهی به امکانات موجود در جهت تحقق اهداف سازمان و آمادگی برای شکوفایی خلاقیت، نوآوری و تحرک کاری کارکنان می‌شود (Habersetzer et al., 2018). در این راستا، مدیریت در نظام آموزش و پرورش از اهمیت بسیاری برخوردار است؛ به‌طوری که اگر قرار باشد در نظام آموزش و پرورش تحولی صورت گیرد، این تحول باید از مدیریت آموزشی آغاز شود. به همین ترتیب، در حوزهٔ آموزش و پرورش نیز بررسی و مشخص کردن راه‌ها و شیوه‌های افزایش بازده و اثرگذاری مدیران مدارس زمینه‌هایی را فراهم می‌کند تا بسترهای لازم جهت تحقق هدف اصلی نظام آموزشی که همانا حصول یادگیری واقعی در میان دانش‌آموزان است، فراهم گردد.

ساختار سازمانی چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمانی آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوت است؛ زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند، با هم تفاوت دارد. ساختار سازمانی الگوهای تعیین‌شده برای روابط میان اعضای سازمان است و نظامی رسمی است؛ زیرا مدیران عالی به‌طور رسمی آن را پدید می‌آورند. ساختار سازمانی از عواملی همچون محیط، فناوری، اندازه و استراتژی سازمان و نحوهٔ توزیع قدرت کنترل تشکیل شده است. در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اصلی اشاره می‌شود: ۱. ساختار سازمانی تعیین‌کنندهٔ روابط رسمی گزارشگری در سازمان و نشان‌دهندهٔ سطوحی است که در سلسله‌مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطة کنترل مدیران یا سرپرستان را مشخص می‌کند؛

۲. ساختار سازمانی تعیین‌کننده افرادی است که به‌صورت گروهی در دوایر کار می‌کنند و گروه‌بندی دوایری است که در کل سازمان وجود دارد؛ ۳. ساختار سازمانی دربرگیرنده طرح سیستم‌هایی است که به‌وسیله آن‌ها فعالیت‌های همه دوایر هماهنگ و یکپارچه می‌شود و در نتیجه سیستم ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد (Allison et al., 2018). از آنجا که ساختارهای سنتی راهکارهای مناسبی برای موفقیت مدارس در مسیر اهداف خود ندارند، تغییر و تحولات ساختاری در حوزه‌های ساختاری، مدیریتی و آموزشی، مدیران مدارس را در شرایطی قرار داده است که ادامه حیات مفید و مؤثر مدارس را جز با مدیریت این تحولات میسر نخواهد کرد. بر همین اساس، کارشناسان، متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت آموزشی به‌منظور رهایی از این وضعیت، پیشنهاد می‌کنند در تصمیمات مربوط به سازمان‌هایی که ذی‌نفعان بسیاری دارد، از مدل‌های جدید استفاده شود (Habersetzer et al., 2018). وقتی که ابعاد بوروکراتیکی و حرفه‌ای سازمان با یکدیگر ترکیب می‌شود، چهار ترتیب ساختاری برای مدارس ایجاد می‌کند: وبری، استبدادی، حرفه‌ای و آشوبی. مدرسه نوع اول سازمانی است که در آن، حرفه‌ای شدن و درجه بوروکراتیک مکمل هم بوده، هر دو در سطح بالایی قرار دارد. این الگو مشابه نوع ایدئالی است که وبر آن را توضیح داد و از این‌رو آن را ساختار وبری می‌نامند. در مدرسه نوع دوم، خصایل قوی و خصایل حرفه‌ای ضعیف است؛ از این‌رو براساس مقام و سلسله‌مراتب، اختیار داده می‌شود، اطاعت منضبط از قوانین، آیین‌نامه‌ها و دستورها اصل اساسی کار است، قدرت تمرکز می‌یابد و رویه‌ها به‌صورت سرد و خشن به‌کار گرفته می‌شود، شخص مافوق همیشه حرف آخر را می‌زند. از بسیاری جهات، این ساختار شبیه بوروکراسی تنبیه‌مدار (Gouldner, 1954) است. چنین ساختاری را استبدادی می‌نامند (González, 2006). در مدرسه نوع سوم که تصمیم‌گیری مشترک بین مدیران سلسله‌مراتبی و کارکنان حرفه‌ای را مورد تأکید قرار می‌دهد، به‌طور خلاصه کسانی تصمیم می‌گیرند که دانش و تخصص کافی در این کار داشته باشند. این ساختار را ساختار حرفه‌ای می‌نامند. سرانجام مدرسه نوع چهارم با درجه پایینی از بوروکراتیزه و حرفه‌ای شده مشخص می‌شود که ساختار آشوبی نام دارد. از این‌رو بی‌نظمی و تضاد مشخصه فعالیت‌های روزمره است، ناسازگاری و تضاد و ناکارآمدی به‌طور احتمالی ساختار آشوبی را فرامی‌گیرد، همواره فشارهایی قوی برای سوق دادن سازمان به‌سوی بالا صورت خواهد گرفت تا به‌سوی یکی دیگر از انواع ساختارها حرکت کند (Mcneil, 2007).

در ادامه، مؤلفه‌های اثرگذار بر طراحی و اعتبارسنجی مدل الگوی مدیریت مدارس متوسطه و ارتقای ساختار سازمانی در راستای سیاست‌های کلی نظام و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بررسی می‌شود.

۱. مؤلفه‌های شرایط علی: الگوی مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی شامل ویژگی‌های فردی و سازمانی است. ویژگی‌های فردی دربرگیرنده ارتباط با همکاران،

نقش افراد، احساس رضایت و شادمانی، بهبود روابط انسانی برای رفع نابرابری، گزینش افراد براساس منفعت، نیروی انسانی ماهر، ارتباط با دیگران، پاسخ‌گو بودن، استفاده از نیروهای انسانی باکفایت و مجرب، استقلال، اعتماد به مدارس، احترام متقابل بین افراد، روابط براساس موازین اخلاقی، امنیت و آرامش است. ویژگی‌های سازمانی شامل تطبیق روابط حاکم با مناسبات، تفویض اختیار، تقسیم کار و شرح وظایف، تصمیم‌گیری متمرکز، به‌کارگیری نظارت و متمرکز بودن قدرت است.

۲. مؤلفه‌های عوامل مداخله‌گر: الگوی مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی شامل عوامل محتوایی است که دربرگیرنده قوانین سلسله‌مراتبی، توزیع قدرت براساس انتصاب، صورت‌گرایی، عدم تخصص‌گرایی و سیاست‌گرایی است.

۳. مؤلفه‌های شرایط زمینه‌ای: الگوی ارتقای ساختار مدارس متوسطه شامل اصول پایه است که دربرگیرنده توجه به ارزش‌های اسلامی، فرهنگ ناکارآمد، حمایت و دادن اختیار و قدرت به مدیر، آموزش‌های تخصصی و فرهنگ استفاده از فناوری است.

۴. مؤلفه‌های استراتژی یا مضامین پایه: الگوی مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار مدارس متوسطه شامل مدیریت سازمان است که دربرگیرنده پذیرش تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، آسیب‌شناسی، تحول در مدرسه، آموزش ضمن خدمت، استفاده از تجربه کشورهای موفق و پیشرفته، ایجاد انگیزه در معلمان، نظارت بر صلاحیت، تلفیق نظارت و فناوری، تشکیل اتاق فکر و استفاده از فناوری‌هاست.

۵. مؤلفه‌های نهایی نتایج نشان داد طبق اسناد فرادستی، سیاست‌های کلی نظام و سند تحول بنیادین، در الگوی ارتقای ساختار مدارس متوسطه، بهره‌وری که دربرگیرنده تأمین منافع جامعه، اثربخشی و بهبود عملکرد مدرسه، انتخاب مدیران براساس تخصص، توسعه و پیشرفت عادلانه باشد، مؤلفه‌های اصلی و اثرگذار است.

با توجه به آنچه بیان شد، ضروری است به یکی از مهم‌ترین مسائل نظام آموزشی پرداخته شود: کارکرد ساختار مدرسه به‌معنای واقعی و ضرورت تحول مدارس در این راستا. بی‌تردید مهم‌تر از تنوع مدارس، ضرورت تحول ساختاری مدارس است تا این نهادهای مدنی و مدرن بتوانند کارکرد و نقش خود را به‌درستی ایفا کنند؛ زیرا به‌ادعان اکثر کارشناسان حوزه آموزش و پرورش، مدارس به‌خصوص در دهه‌های اخیر و به‌ویژه در سال‌های اخیر، از مسیر کارکرد خود خارج شده است. نشانه‌های این خروج را هم می‌توان در بی‌میلی دانش‌آموزان به مدرسه و ناامیدی خانواده‌ها از نقش مدرسه در تربیت فرزندان و کاهش نقش معلمان و مربیان در این راستا به‌خوبی مشاهده کرد؛ به‌طوری که در حال حاضر کمتر مدرسه‌ای در شهر، روستا و محله کانون توجه و نقطه

امید است. ریشه این ناکارآمدی و دلیل اصلی آن تنوع مدارس نیست، بلکه ناکارآمدی مدرسه در ایجاد ساختار اثربخش و کارکردگراست و ساختار عریض و طولیل آموزش و پرورش نیز نه فقط به کارآمدسازی مدرسه کمک نکرده و نمی‌کند، بلکه در بیشتر موارد با دستورالعمل‌های دست‌وپاگیر و نظارت‌های مچ‌گیرانه و دخالت‌های مخرب و فرسایشی، مانع خلاقیت‌ها و ابتکارات و کارآمدی مدرسه می‌شود. معهود مدارس کارآمدی هم که در کشور وجود دارد، نتیجه جسارت، خلاقیت، هنرمندی و علاقه‌مندی مدیر و مجموعه عوامل آن مدرسه است که فارغ از الزامات اداری، ساختاری مطلوب برای داشتن مدرسه‌ای کارآمد ایجاد کرده‌اند. این یعنی در همین نظام آموزشی ناکارآمد، می‌توان مدرسه کارآمد داشت. این مدارس کارآمد می‌توانند الگویی باشند برای تجدیدنظر در ساختار نظام آموزشی و تحقق واقعی مدرسه‌محوری. معیارها و شاخص‌های مدرسه کارآمد را می‌توان به پشتوانه این تجربه‌ها و نیز تجربه‌های موفق سایر کشورها احصا کرد و تحول واقعی را از مدارس آغاز نمود. همچنین از دلایل اهمیت مدیریت آموزشی در ارتباط با تقویت مدیریت مدارس، سهم بسزای آن در رشد و توسعه وضعیت اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه است؛ به‌نحوی که با راهنمایی و مدد مدیران آموزشی، به‌کارگیری مهارت‌های علمی، فنی و هنری تمام نیروهای انسانی میسر می‌شود و این خود زمینه‌ای را فراهم می‌کند که به‌شکل صرفه‌جویانه‌ای به هدف‌های تعلیم و تربیت رسید. از دیگر وجوه اهمیت آن می‌توان به راهنمایی، کنترل و اداره امور مربوط به جریان تعلیم و تربیت در سازمان‌های آموزشی اشاره کرد؛ به عبارت دیگر، مدیران مدارس با هماهنگ کردن استعدادها و دانش‌آموزان و بهره‌گیری از شرایط محیطی جهت رسیدن به اهداف آموزشی باید بتوانند به برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، هماهنگی، نظارت و ارزشیابی بپردازند. در سایه چنین ساختاری است که آموزش و پرورش اثربخش محقق می‌شود و نیروی انسانی کاردان و آموزش‌دیده از دامن مدارس به جامعه تحویل داده می‌شود.

۴. روش تحقیق

این پژوهش براساس هدف، کاربردی و به‌لحاظ شیوه اجرا، کیفی - کمی است. برای گردآوری اطلاعات هم از منابع کتابخانه‌ای و هم از مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش شامل تعدادی از استادان دانشگاه و متخصصان آموزش و مدیران و معلمانی که در سال تحصیلی ۱۳۹۸-۹۹ در آموزش و پرورش و دانشگاه‌ها مشغول تدریس یا مدیریت بودند. در این تحقیق، روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند انجام شد؛ یعنی نمونه‌های حاوی اطلاعات غنی است. درواقع مرحله اشباع نظری زمانی حاصل می‌شود که دیگر به یافته‌های مصاحبه چیزی اضافه نمی‌گردد. تعداد پانزده نفر از مدیران، معلمان، استادان دانشگاه و صاحب‌نظران این حوزه مورد مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی قرار گرفتند.

به دلیل شیوع بیماری کرونا و رعایت فاصله‌گذاری اجتماعی، مصاحبه‌شوندگان حاضر به مصاحبه رودررو نشدند و مصاحبه‌ها به صورت فایل‌های صوتی و تماس‌های تلفنی، با طرح پرسش‌های باز و عمیق در سسی تا نود دقیقه انجام شد. در مجموع هفت داده استخراج شد. همچنین به منظور جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی، تمام اسناد و مدارک موجود داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش مطالعه شد و از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده گردید. در بخش مصاحبه، ابتدا با استادان دانشگاه و متخصصان آموزش و مدیران باتجربه که دارای اطلاعات تخصصی در زمینه ارتقای الگوی مدارس متوسطه بودند، مصاحبه انجام شد؛ به این ترتیب که فرم راهنمای مصاحبه و سؤالات در اختیارشان قرار گرفت و سپس با گرفتن وقت قبلی از آن‌ها، پژوهشگر در دفتر کار ایشان حضور یافت و مصاحبه با آن‌ها انجام شد. در فرایند مصاحبه، با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، اطلاعات در دستگاه ضبط ذخیره گردید. بعد از اتمام مصاحبه، از آن‌ها خواسته شد که فرد دیگری را که بتواند در زمینه اهداف پژوهش محقق را یاری نماید، معرفی کنند. به این ترتیب با گرفتن وقت قبلی از افراد معرفی‌شده و ملاقات با آن‌ها، روند جمع‌آوری داده‌ها در خصوص کشف و شناسایی خودبهبه‌سازی مدیران مدارس ادامه یافت. در طی فرایند مصاحبه، از مصاحبه‌شوندگان خواسته می‌شد برحسب ضرورت نظرات خود را درباره سؤالاتی تدوین‌شده با توضیحات بیشتر و کامل‌تری بیان کنند. هر مصاحبه بین یک تا دو ساعت به طول می‌انجامید و در برخی موارد حتی پاسخ‌دهی به سؤالات به جلسات بعد هم موکول می‌شد. علاوه بر اجرای مصاحبه در بخش کیفی، همان‌طور که ذکر شد، از مطالعه منابع و اسناد موجود داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش نیز بهره گرفته شد؛ به طوری که ابتدا منابع و مدارک موجود مطالعه و سپس سؤالات مصاحبه تدوین شد و مصاحبه صورت گرفت. جامعه آماری شامل صاحب‌نظران (استادان و خبرگان دانشگاه و همچنین برخی مدیران مدارس متوسطه) است که در خصوص موضوع پژوهش دارای تجربیات و دانش کافی هستند. در بخش کمی پژوهش، از مدیران مدارس دولتی جهت جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد. استراتژی تحلیل در این پژوهش تحلیل مضمون بود که با استفاده از مصاحبه‌های صورت‌گرفته اقدام به استخراج مضامین فراگیر، سازمان‌دهنده و پایه شد.

۵. یافته‌های تحقیق

۵-۱. تحلیل کیفی

نتایج تحقیق نشان داد می‌توان الگوی ارتقای ساختار مدارس متوسطه را در شش بُعد مالی، آموزشی، اخلاقی، فرهنگی، راهبردی و اداری مورد بحث قرار داد. در این قسمت، ابتدا به بررسی مشخصات کلی مصاحبه‌شوندگان در زمینه ابعاد و مؤلفه‌های خودبهبه‌سازی مدیران مدارس در واحدهای دانشگاه‌های شهر تهران پرداخته شده است.

جدول ۱. مشخصات دموگرافیک افراد مصاحبه‌شونده در خصوص خودبهبودسازی

کد مصاحبه‌شونده	دانشگاه محل خدمت	سلبقت مدیریت	سلبقت تدریس	مدرك تحصیلی	رتبه دانشگاهی	رشته تحصیلی	سمت فعلی
کد ۱	دانشگاه تهران	۵ سال	۱۷ سال	دکتر	دانشیار	مدیریت آموزشی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران
کد ۲	دانشگاه تهران	-	۷ سال	دکتر	دانشیار	مدیریت آموزشی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران
کد ۳	دانشگاه تهران	۵ سال	۲۶ سال	دکتر	دانشیار	مدیریت آموزشی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران
کد ۴	دانشگاه تهران	۴ سال	۱۱ سال	دکتر	استادیار	برنامه‌ریزی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران
کد ۵	دانشگاه تهران	۶ سال	۲۴ سال	دکتر	استاد	مدیریت آموزشی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه تهران
کد ۶	دانشگاه فرهنگیان	۶ سال	۱۴ سال	دکتر	استادیار	برنامه‌ریزی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان
کد ۷	دانشگاه فرهنگیان	-	۱۰ سال	دکتر	استادیار	برنامه‌ریزی درسی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان
کد ۸	دانشگاه فرهنگیان	-	۷ سال	دکتر	استادیار	فلسفه تعلیم و تربیت	مدرس دانشگاه فرهنگیان
کد ۹	دانشگاه فرهنگیان	۶ سال	۲۱ سال	دکتر	استادیار	روان‌شناسی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان
کد ۱۰	دانشگاه آزاد تهران	۴ سال	۱۷ سال	دکتر	استادیار	روان‌شناسی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد تهران
کد ۱۱	دانشگاه آزاد تهران	۳ سال	۲۰ سال	دکتر	استادیار	مدیریت آموزشی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد تهران
کد ۱۲	دانشگاه آزاد تهران	۴ سال	۲۴ سال	دکتر	استاد	مدیریت آموزش عالی	عضو هیئت‌علمی دانشگاه آزاد تهران
کد ۱۳	دبیرستان نیک‌آهنگ	۶ سال	۱۰ سال	فوق لیانس	مدیر مدرسه	برنامه‌ریزی	مدیر دبیرستان نیک‌آهنگ
کد ۱۴	دبیرستان دکتر حسایی	۵ سال	۱۸ سال	دکتر	مدیر مدرسه	مدیریت آموزشی	مدیر دبیرستان دکتر حسایی
کد ۱۵	دبیرستان امام علی (ع)	۶ سال	۱۵ سال	دکتر	مدیر مدرسه	روان‌شناسی	مدیر دبیرستان امام علی (ع)

نتایج مصاحبه‌ها گویای این است که تم‌های فرعی مربوط به شش بُعد ارتقای الگوی مدارس در مجموع دارای سیزده مضمون سازمان‌دهنده است: منافع کلان، توجیه‌پذیری مالی، تحول‌گرایی، رهبری پاسخ‌گو، اخلاق‌گرایی، آموزش، فرهنگ سازمانی، فرهنگ اداری، سازمانی، فردی، ساختار اداری، فرایند پاسخ‌گویی و فرهنگ جامعه. **جدول ۲** دسته‌بندی مضامین را نشان می‌دهد.

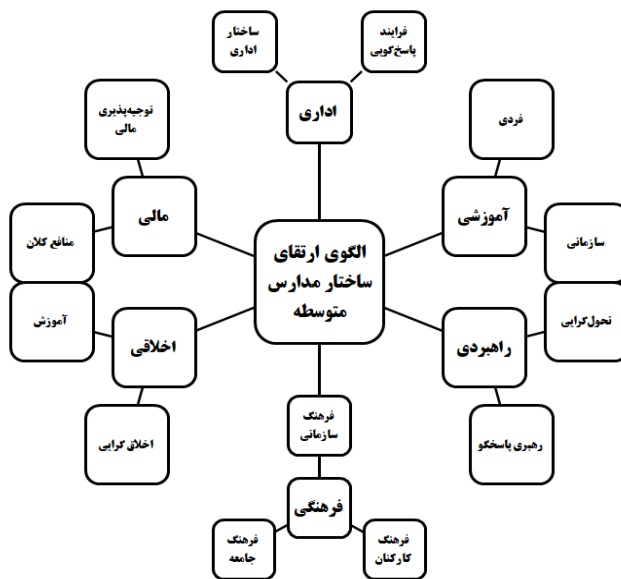
جدول ۲. مضامین فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین پایه مدل ارتقای ساختار مدارس متوسطه

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
تأمین منافع جامعه	منافع کلان	بُعد مالی
توسعه و پیشرفت عادلانه		
شفافیت مالی		
حمایت‌های مالی در جهت ارتقای ساختار مدارس	توجیه‌پذیری مالی	
اثربخشی و بهبود عملکرد مدرسه		
انتخاب مدیران براساس تخصص		
پذیرش تصمیم‌گیری غیرمتمرکز	تحول‌گرایی	
آسیب‌شناسی		
تحول در مدرسه		
آموزش ضمن خدمت	تحول‌گرایی	
استفاده از تجربه کشورهای موفق و پیشرفته		
کارآمدسازی نظام آموزشی		
تعیین خط‌مشی‌های کلان ارتقای مدرسه	رهبری پاسخ‌گو	بُعد راهبردی
ایجاد انگیزه در معلمان		
نظارت بر صلاحیت		
تلفیق نظارت و فناوری	رهبری پاسخ‌گو	
تشکیل اتاق فکر		
استفاده از فناوری‌ها		
عملکرد پاسخ‌گویی	اخلاق‌گرایی	بُعد اخلاقی
توجه به ارزش‌های اسلامی		
فرهنگ ناکارآمد		
حمایت از مدیر و دادن اختیار و قدرت به او	اخلاق‌گرایی	
اخلاق سازمانی		
اخلاق اجتماعی		
ارتقای اخلاق جامعه و مدرسه	آموزش	
آموزش‌های تخصصی		
فرهنگ استفاده از فناوری		

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
قوانین سلسله‌مراتبی	فرهنگ سازمانی	بُعد فرهنگی
توزیع قدرت بر اساس انتصاب		
صورت‌گرایی		
عدم تخصص‌گرایی	فرهنگ کارکنان	بُعد فرهنگی
سیاست‌گرایی		
پذیرش فرهنگ پاسخ‌گویی	فرهنگ جامعه	بُعد فرهنگی
تغییرات فرهنگی جامعه		
تطبیق روابط حاکم با مناسبات		
تفویض اختیار	سازمانی	بُعد آموزشی
تقسیم کار و شرح وظایف		
تصمیم‌گیری متمرکز		
به‌کارگیری نظارت		
متمرکز بودن قدرت		
ارتباط با همکاران		
نقش افراد		
احساس رضایت و شادمانی		
بهبود روابط انسانی برای رفع نابرابری		
گزینش افراد بر اساس منفعت		
نیروی انسانی ماهر	فردی	بُعد آموزشی
ارتباط با دیگران		
پاسخ‌گو بودن		
استفاده از نیروهای انسانی با کفایت و مجرب		
استقلال		
اعتماد به مدارس		
احترام متقابل بین افراد		
روابط بر اساس موازین اخلاقی		
امنیت و آرامش		
وجود ساختارهای قانونی قانونی		
صدور مجوز	ساختار اداری	بُعد اداری
هماهنگی بین واحدهای مختلف		
پذیرش مسئولیت	فرایند پاسخ‌گویی	بُعد اداری
فرایند گزارش‌دهی		
استقلال تصمیم‌گیری		

قالب مضامین فهرستی از مضامین را به صورت سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد. شبکه مضامین نیز ارتباط میان مضامین را در نگاره‌هایی شبیه تارنما می‌نمایاند. در این پژوهش، شبکه مضامین دارای چهار مضمون فراگیر در مرکز شبکه است (شکل ۱) که به عنوان مدل ارتقای ساختار مدارس متوسطه در نظر گرفته شده است. مضامین سازمان‌دهنده در قالب چهار الگوی سازمان‌دهنده در شکل ۱ نشان داده شده است.

شکل گیری این مضامین وابسته به ۱۸۹ کد تفسیری بود که در ابتدای کار و پس از کدگذاری اولیه داده‌های جمع‌آوری شده و براساس غربالگری و یکسان‌سازی مضامین، در نهایت به شصت مضمون پایه ختم شد. در ادامه و با توجه به اینکه تحقیق کیفی محقق محور است و نقش پژوهشگر در غنا بخشیدن به نتایج بسیار تأثیر دارد، پس از دستیابی اولیه به مضامین پایه و سپس تقسیم آن‌ها به دسته‌های مشابه برای دستیابی به مضامین سازمان‌دهنده، مراجعات مکرری به صورت رفت و برگشتی به متن مصاحبه‌ها صورت پذیرفت و پس از اطمینان خاطر از کامل بودن مضامین و رسیدن به اشباع نظری، با توجه به مصاحبه‌های انجام‌شده و دستیابی به پاسخ‌های مناسب برای هریک از سؤالات، شبکه مضامین ترسیم گردید. از آنجا که شبکه مضامین ترسیمی باید تمام ابعاد مضامین حاصل‌شده را پوشش دهد، بر همین اساس در لایه درونی مضمون اصلی و مسئله پژوهش قرار داده شد.



شکل ۱. مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار مدارس متوسطه

۲-۵. تحلیل کمی

در این بخش، آماره توصیفی متغیرهای ارتقای ساختار مدارس متوسطه براساس انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده است. جهت بررسی توزیع نرمال داده‌ها از آماره کجی و کشیدگی استفاده شده که بیانگر نرمال بودن یا نبودن توزیع متغیرهاست.

جدول ۳. آماره توصیفی و بررسی توزیع نرمال متغیرهای پژوهش

متغیر	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
ارتقای ساختار مدارس	۰,۴۹۹	۰,۴۹۳	-۰,۳۵۱
۱ بُعد مالی	۰,۶۹۴	۰,۳۱۰	-۰,۴۶۱
۲ بُعد راهبردی	۰,۵۱۷	۰,۱۹۱	-۰,۷۱۹
۳ بُعد اخلاقی	۰,۴۹۱	۰,۴۳۰	-۰,۵۷۶
۴ بُعد فرهنگی	۰,۷۴۹	۰,۳۷۶	-۰,۳۷۴
۵ بُعد آموزشی	۰,۱۴۳	-۰,۱۰۹	-۰,۳۳۳
۶ بُعد اداری	۰,۶۳۶	-۰,۰۳۴	-۰,۷۱۳

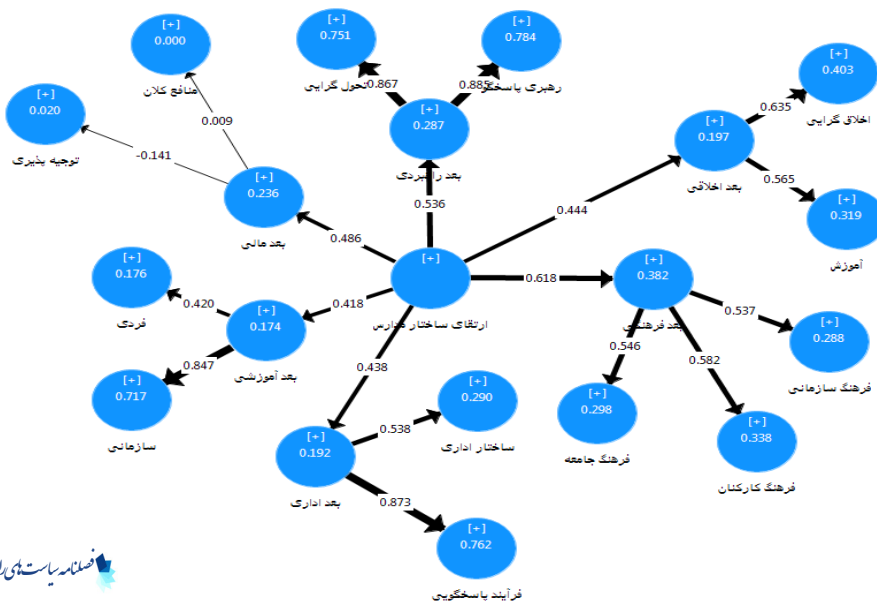


جدول ۳ مربوط به آماره توصیفی و توزیع نرمال ابعاد ارتقای ساختار مدارس متوسطه است. طبق نتایج این جدول، متغیرهای پژوهش از لحاظ آماره کجی و کشیدگی در محدوده قابل قبول (۱+ و ۱-) قرار دارد؛ بر این اساس می‌توان گفت داده‌های پژوهش از توزیع نرمال برخوردار است.

۱-۲-۵. اعتبارسنجی الگوی ارتقای ساختار مدارس

استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری براساس کمترین مربعات جزئی در بسیاری از پژوهش‌هایی که محققان با آن برخورد می‌کنند، دارای امتیازات فراوانی از رویکرد کواریانس‌محور است؛ برای مثال هنگامی که هدف تحقیق درک بهتر پیچیدگی نظریه توسعه‌یافته از طریق نظریه‌های موجود باشد (تحقیقات اکتشافی برای توسعه نظریه) یا هنگامی که الگوهای پژوهشی پیچیده با معرف‌ها و روابط زیاد برآورد می‌شود. برخلاف رویکرد کواریانس‌محور، استفاده از رویکرد کمترین مربعات جزئی برای تکوین نظریات در مطالعات اکتشافی مناسب‌تر است (Hair, Ringle & Sarstedt, 2019). از آنجا که الگوی طراحی‌شده «ارتقای ساختار مدارس متوسطه» در پژوهش حاضر ابعاد، مؤلفه‌ها، زیرمؤلفه‌ها و تعداد زیادی معرف (گویه) دارد و همچنین از نوع تحقیقات اکتشافی برای توسعه نظریه

است، از رویکرد کمترین مربعات جزئی در آن استفاده شده است. برای اینکه مشخص شود طبقه بندی کیفی پرسش نامه «مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی مدارس» که براساس تحلیل مضمون مصاحبه ها و پیشینه های پژوهشی صورت گرفته، به لحاظ کمی نیز دارای اعتبار است، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم، با نرم افزار اسمارت پی ال اس ۲۳ استفاده شده است. بنابراین اعتبارسنجی الگوی طراحی شده در پاسخ به این سؤال تحقیق است: آیا مقیاس ارتقای ساختار مدارس متوسطه اعتبار دارد؟



شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی مقیاس مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی در حالت تخمین استاندارد

شکل ۲ بازنمای نتایج تحلیل عاملی تأییدی جهت اعتبارسنجی مقیاس «ارتقای ساختار مدارس متوسطه» است. با توجه به پیشنهاد هیرا و دیگران (2011)، در پژوهش حاضر نقطه برش قابل قبول بودن بارهای عاملی برابر با ۰,۷۰۸ لحاظ شده است. اما در این زمینه پیشنهاد می کنند که بارهای عاملی بین ۰,۴۰ تا ۰,۷۰ تنها در صورتی حذف شود که باعث افزایش سطح مطلوب پایایی ترکیبی شود یا میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از مقدار آستانه پیشنهادی گردد. بررسی اولیه حاکی از قابل قبول بودن ضرایب بارهای عاملی است که نتایج آن در جدول ۴ بیان شده است.

2. Hir

جدول ۵. ضریب مسیر ابعاد الگوی ارتقای ساختار مدارس

ضریب مسیر	انحراف استاندارد	آماره تی	سطح معناداری
۰,۸۴۷	۰,۰۱۷	۴۸,۸۷	۰
۰,۴۲۶	۰,۰۴۷	۸,۹۲۱	۰
۰,۵۶۳	۰,۰۳۹	۱۴,۳۶۳	۰
۰,۶۳۴	۰,۰۳۴	۱۸,۶۴۵	۰
۰,۵۴	۰,۰۴	۱۳,۴۹۶	۰
۰,۸۷۴	۰,۰۱۷	۵۲,۰۱۸	۰
۰,۸۶۸	۰,۰۱۵	۵۶,۵۴۵	۰
۰,۸۸۴	۰,۰۱۶	۵۶,۵۳۵	۰
۰,۵۴۳	۰,۰۴	۱۳,۴۹۸	۰
۰,۵۴	۰,۰۴۲	۱۲,۷۶۸	۰
۰,۵۸۲	۰,۰۴۱	۱۴,۳۴۶	۰
-۰,۱۴۳	۰,۰۶۹	۲,۰۵۱	۰,۰۴۱
۰,۰۰۷	۰,۰۶۶	۰,۱۳۸	۰,۸۹
۰,۲۵۱	۰,۰۳۸	۶,۶۳۹	۰
۰,۲۸۲	۰,۰۳۷	۷,۶۳۵	۰
۰,۴۲۳	۰,۰۴۸	۸,۶۷۱	۰
۰,۴۴۴	۰,۰۴۸	۹,۲۸۴	۰
۰,۴۴	۰,۰۵۱	۸,۵۴	۰
۰,۵۴	۰,۰۴۷	۱۱,۴۳۳	۰
۰,۶۱۷	۰,۰۳۷	۱۶,۶۳۸	۰
۰,۴۹۵	۰,۰۴۶	۱۰,۵۸۸	۰
۰,۴۶۹	۰,۰۴۲	۱۱,۰۵۲	۰
-۰,۰۰۷	۰,۰۳۳	۲,۱۰۹	۰,۰۳۵
۰,۴۷۸	۰,۰۴۳	۱۱,۰۶۶	۰
۰,۲۳۸	۰,۰۳۶	۶,۴۸۷	۰
۰,۳۵۸	۰,۰۴۱	۸,۵۴	۰
۰,۳۸۴	۰,۰۴۶	۸,۳۶۶	۰
۰,۱۸۱	۰,۰۳۶	۴,۸۶۸	۰
۰,۳۳۶	۰,۰۳۶	۹,۲۷۳	۰
۰,۳۳۴	۰,۰۳۷	۹,۰۳۲	۰
۰,۳۵۹	۰,۰۳۸	۹,۵۲۶	۰
۰,۰۰۴	۰,۰۳۳	۰,۱۳۶	۰,۸۹۲

جدول ۵ نشان‌دهنده ضرایب بارهای عاملی و مقادیر معناداری ابزار اندازه‌گیری «طراحی مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی» است. براساس پیشنهاد هیر و دیگران (2011)، بارهای عاملی ابعاد، زیرمؤلفه‌ها و گویه‌های مرتبط با آن‌ها دارای بار عاملی قابل قبول و در سطح خطای ۰,۰۵ معنادار است.

۶. نتیجه

در این پژوهش، با استفاده از روش پژوهش‌های کیفی و پارادایم تفسیری، مفاهیم اصلی طراحی و اعتبارسنجی مدل الگوی مدیریت مدارس متوسطه و ارتقای ساختار سازمانی در راستای سیاست‌های کلی نظام و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بررسی شد. برای گردآوری اطلاعات، هم از منابع کتابخانه‌ای و هم از مصاحبه استفاده شد. جامعه آماری پژوهش شامل تعدادی از استادان دانشگاه و متخصصان آموزش و مدیران و معلمان است که در سال تحصیلی ۹۹-۱۳۹۸ در آموزش و پرورش و دانشگاه‌ها مشغول تدریس یا مدیریت بودند. روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و تا رسیدن به اشباع نظری، جمع‌آوری داده‌ها ادامه یافت. تعداد پانزده نفر از مدیران، معلمان، استادان دانشگاه و صاحب‌نظران این حوزه مورد مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی قرار گرفتند. به دلیل شیوع بیماری کرونا رعایت فاصله‌گذاری اجتماعی، مصاحبه‌شوندگان حاضر به مصاحبه رودررو نشدند و مصاحبه‌ها به صورت غیرحضوری در قالب فایل‌های صوتی و تماس‌های تلفنی، با طرح پرسش‌های باز و عمیق در سی تا نود دقیقه انجام شد. در مجموع پنج داده استخراج گردید.

نتایج تحقیق طبق مؤلفه‌های سیاست‌های کلی نظام و سند تحول بنیادین نشان داد در بررسی تحلیل نظریه داده‌بنیاد مهم‌ترین مؤلفه‌ها عبارت است از:

مؤلفه‌های شرایط علی: الگوی مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی شامل ویژگی‌های فردی و سازمانی است. مشخصات فردی دربرگیرنده ارتباط با همکاران، نقش افراد، احساس رضایت و شادمانی، بهبود روابط انسانی برای رفع نابرابری، گزینش افراد براساس منفعت، نیروی انسانی ماهر، ارتباط با دیگران، پاسخ‌گو بودن، استفاده از نیروهای انسانی باکفایت و مجرب، استقلال، اعتماد به مدارس، احترام متقابل بین افراد، روابط براساس موازین اخلاقی، امنیت و آرامش است. مشخصات سازمانی نیز دربرگیرنده تطبیق روابط حاکم با مناسبات، تفویض اختیار، تقسیم کار و شرح وظایف، تصمیم‌گیری متمرکز، به کارگیری نظارت و متمرکز بودن قدرت است.

مؤلفه‌های عوامل مداخله‌گر: الگوی مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی شامل عوامل محتوایی است که حاوی قوانین سلسله‌مراتبی، توزیع قدرت براساس انتصاب، صورت‌گرایی، عدم تخصص‌گرایی و سیاست‌گرایی است.

مؤلفه‌های شرایط زمینه‌ای: الگوی ارتقای ساختار مدارس متوسطه شامل اصول پایه است که دربردارنده توجه به ارزش‌های اسلامی، فرهنگ ناکارآمد، حمایت از مدیر و دادن اختیار و قدرت به او آموزش‌های تخصصی و فرهنگ استفاده از فناوری است.

استراتژی یا مضامین پایه: الگوی مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار مدارس متوسطه شامل مدیریت سازمان است که حاوی پذیرش تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، آسیب‌شناسی، تحول در مدرسه، آموزش ضمن خدمت، استفاده از تجربه کشورهای موفق و پیشرفته، ایجاد انگیزه در معلمان، نظارت بر صلاحیت، تلفیق نظارت و فناوری، تشکیل اتاق فکر و استفاده از فناوری‌هاست.

مؤلفه‌های نهایی: طبق مؤلفه‌های سیاست‌های کلی نظام و سند تحول بنیادین، در الگوی ارتقای ساختار مدارس متوسطه، بهره‌وری که دربرگیرنده تأمین منافع جامعه، اثربخشی و بهبود عملکرد مدرسه، انتخاب مدیران براساس تخصص، توسعه و پیشرفت عادلانه است، مؤلفه‌های اصلی و اثرگذار است.

صاحب‌نظران، متخصصان و پژوهشگران حوزه‌های علوم تربیتی و مدیریت آموزشی جهت اصلاح و ارتقای وضعیت مدیریت مدارس و مراکز آموزشی، دیدگاه‌ها و شیوه‌ها و راهکارهای مختلفی را بیان کرده‌اند که هر یک بیانگر دیدگاه‌های آن‌ها درخصوص این حوزه است. با عنایت به این دیدگاه‌ها و نیز پژوهش‌های انجام‌شده می‌توان گفت اصولاً ارتقای ساختار سازمانی مدارس و راهکارهای ایجاد و رشد مهارت‌های ادراکی و تصمیم‌گیری در مدیران مدارس از مواردی است که سهم بسزایی در ارتقای وضعیت آموزشی و کیفیت یادگیری دانش‌آموزان دارد. تصمیم‌گیری یکی از فرایندها و ضرورت‌های جدی مدیریت است که در سطح گسترده‌ای انعکاس می‌یابد و علاوه بر تأثیر در روند اجرای کارها در مدرسه، بر دیدگاه‌ها و نگرش عمومی اثر می‌گذارد. اهمیت تصمیم‌گیری وقتی مشخص می‌شود که با مشکلات مواجه شویم. مطالعات مختلف در زمینه مهارت‌های مدیران در حل مسئله نشان می‌دهد کیفیت تصمیم‌گیری و نوع ادراک مدیر از سازمان اساساً با توانایی او در کشف ابعاد مسئله و در نظر گرفتن دامنه وسیع از راه‌حل‌های ممکن ارتباط دارد. نتایج تحقیق حاضر با یافته‌های پژوهش آلیسون و دیگران (2018)، اندروز (2016)، غفاری و دیگران (۱۳۹۵)، گونزالز و دیگران (2006)، هابرسترز و دیگران (2018)، هیر و دیگران (2011)، لیندرز (2017)، مکنیل و جاروین (2007)، مهرگان و دیگران (۱۳۹۴)، میرکمالی و فرهادی (۱۳۹۲)، سپیدنامه و دیگران (۱۳۹۷)، وفایی و دیگران (۱۳۹۴) همسو است.

یافته‌های پژوهش بیانگر این است که چارچوب‌ها و سیاست‌های طراحی مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی را می‌توان براساس مدارک و مستندات مرتبط در شش چارچوب و سیاست کلان و سیزده خرده‌چارچوب، سیاست و زیرمؤلفه‌های آن تدوین کرد. از

مجموع ۳۸۵ فراوانی مرتبط با چارچوب‌ها و سیاست‌های طراحی مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی در سیاست‌های کلی نظام و سند تحول بنیادین، بیشترین فراوانی با شصت فراوانی مضامین پایه (۴۸,۴ درصد) به منافع و سیاست‌های کلان اختصاص یافته است. همچنین در بین چارچوب‌ها و مؤلفه‌های سیاست «طراحی مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی»، ضرایب بارهای عاملی و مقادیر معناداری ابزار اندازه‌گیری نشان می‌دهد ابعاد، زیرمؤلفه‌ها و گویه‌های مرتبط با آن‌ها دارای بار عاملی قابل قبول و در سطح خطای ۰,۰۵ معنادار است. از دیگر نتایج پژوهش این است که الگوی مدل مدیریت مدارس و ارتقای ساختار سازمانی براساس سیاست‌های کلی نظام و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش دارای اعتبار است و شامل مؤلفه‌های مالی، آموزشی، اخلاقی، فرهنگی، راهبردی و اداری است. بنابراین با توجه به موضوع پژوهش دریافت می‌شود که ساختارهای سنتی پاسخ‌گوی نیاز امروز مدیریت سازمانی در مدارس نیست و امروزه مدارس باید با درک تغییرات بنیادی و اساسی در راهبرد، ساختار، روش‌ها و فناوری ضمن برطرف کردن گره‌ها، ابهامات و پیچیدگی‌های جاری، قادر به تضمین بقای بلندمدت خود نیز باشند. از آنجا که مدارس بیشترین جایگاه را در بین سازمان‌ها با کارکرد انسان‌محوری دارند، به‌خوبی خواهند توانست نقش خود را ایفا کنند و انسان‌های آموزش‌دیده و کارآمد تحویل جامعه دهند.

۷. پیشنهادها

به‌منظور طراحی مدل مدیریت مدارس و ارتقای تحول سازمانی آن‌ها در راستای سیاست‌های کلی نظام و اسناد فرادستی و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

با توجه به نتایج حاصل‌شده در مؤلفه‌های شرایط علی، پیشنهاد می‌شود طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی کیفی ضمن خدمت جهت آشنا کردن مدیران با آخرین اطلاعات و مهارت‌های مدیریتی و آموزشی یکی از راهکارهای اصلاح و تقویت مدیریت مدارس است. آموزش ضمن خدمت کارکنان نظام آموزش و پرورش نقش بسزایی در بهبود کارایی این نظام دارد. دوره‌های آموزش ضمن خدمت معمولاً تقویت قابلیت‌های موجود معلمان و کارشناسان و تسهیل کسب دانش، پرورش مهارت‌ها و توانایی‌های مربوط به بهبود عملکرد آنان را شامل می‌شود. نکته مهم این است که در دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان باید داده‌های مورد نیاز درباره عملکرد معلمان چنان گردآوری شود تا بتوان میان اجرای دوره‌های آموزشی و عملکرد معلمان رابطه علت و معلولی برقرار کرد. این کار صرفاً از طریق نظرخواهی از شرکت‌کنندگان و توصیف نگرش آنان انجام نمی‌شود.

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در مؤلفه‌های عوامل مداخله‌گر پیشنهاد می‌شود مهارت‌های رهبری و ارتباطی مدیران مدارس مورد توجه قرار گیرد. در هر سازمانی، انسان‌ها نقش بیشتری را ایفا می‌کنند؛ بنابراین باید مدیریت را مساوی با رهبری در نظر بگیریم. در این صورت، در سازمان‌ها، نفوذ در افراد نقش تعیین‌کننده دارد و رهبر کسی خواهد بود

که توانایی اعمال نفوذ را داشته باشد. بنابراین رهبران سازمان‌ها برای اعمال نفوذ در افراد باید دارای مهارت تشخیص، مهارت انطباق و مهارت ارتباط باشند. همچنین برای مدیریت مدارس باید مدیرانی را برگزید که دارای مدرک تخصصی در رشته‌های مدیریت آموزشی باشند و از به‌کارگیری نیروهای غیرتخصصی تا حد امکان جلوگیری کرد. همچنین به‌منظور کسب نظرات ارزشمند متخصصان، بسترهای لازم جهت تمرکززدایی و افزایش مشارکت مدیران مدارس در فرایندهای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری فراهم گردد.

با توجه به نتایج کسب‌شده از مؤلفه‌های شرایط زمینه‌ای پیشنهاد می‌شود به ارزش‌های اسلامی، فرهنگ ناکارآمد، حمایت از مدیر و دادن اختیار و قدرت به او، آموزش‌های تخصصی و فرهنگ استفاده از فناوری توجه ویژه‌ای شود.

با توجه به نتایج حاصل‌شده در استراتژی یا مضامین پایه پیشنهاد می‌شود تجربه کشورهای موفق و پیشرفته در زمینه مدیریت آموزشی در مدارس مورد توجه قرار گیرد. همچنین به ساختار سازمانی براساس تعالیم اسلامی که در آن بر حداکثر استفاده از کارایی سازمانی تأکید می‌شود، توجه گردد.

با توجه به نتایج حاصل‌شده در مؤلفه‌های نهایی پیشنهاد می‌شود طبق مؤلفه‌های سیاست‌های کلی نظام و سند تحول بنیادین، در الگوی ارتقای ساختار مدارس متوسطه، بهره‌وری که دربرگیرنده تأمین منافع جامعه، اثربخشی و بهبود عملکرد مدرسه، انتخاب مدیران براساس تخصص، توسعه و پیشرفت عادلانه است، به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی و اثرگذار مورد توجه ویژه قرار گیرد.

ملاحظات اخلاقی

حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

References

- Allison, M. et al. (2018). A description of the ABCD organizational structure and communication framework. *Developmental Cognitive Neuroscience*, 32, 8-15.
- Andrews, R. (2016). Organizational size and social capital in the public sector does decentralization matter?. *Review of Public Personnel Administration*, 15, 18-47.
- Farmahini Farahani, M., Khaledi, H., & Rahnama, A. (2019). Analyzing the ethical aspects of religious life in science textbooks of elementary level. *Intercultural Studies*, 41, 145-168. (Persain)
- Ghafari, H., Younesi, A., & Rafie, M. (2016). The role of investment on education to achieve sustainable development focusing on environment education. *Environmental Education and Sustainable Development*, 5(1), 79-100. (Persain)
- Gonzalez, C., Johnson, N., & Lundy, M. (2006). Social Capital and Organizational Structure in Colombian Enterprises. Research Workshop on Collective Action and Market Access for Smallholders, 2-5 October 2006, Cali, Colombia.
- Gouldner, A. W. (1954). *Patterns of industrial bureaucracy*. Free Press.
- Habersetzer, A., Grèzes-Bürcher, S., Boschma, R., & Mayer, H. (2018). Enterprise-related social capital as a driver of firm growth in the periphery?. *Journal of Rural Studies*, 4, 67-87.
- Hir, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, 139-151. <http://dx.doi.org/10.1080/00405840701593899>
- Leenders, R. (2017). Social Capital. In *Encyclopedia of Social Network Analysis and Mining*. pp. 1-16.
- McNeil, N. M., & Jarvin, L. (2007). When Theories Don't Add up: Disentangling the Manipulatives Debate. *Theory into Practice*, 46, 309-316.
- Mehregan, F., Sobhi, E., & Azizian, N. (2015). *Analyzing the relationship between the organizational structure elements and organization dedication of staffs*. The First International Conference on Innovation and Research in Art and Humanities, Istanbul, Institute of Cultural Ambassadors of Mobin. (Persain)
- Mirkamali, M., & Farhadirad, H. (2013). Analyzing the organizational structures of university for a synthetic model. *Educational Administration Research*, 1(17), 191-216. (Persain)
- Najafi, H., Vafayi, R., & Maleki, H. (2015). The elements and aspects of intellectual development and its analysis regarding the fundamental change document in Iran. *Applied Issues*

in Islamic Education, 1(1), 133-156. (Persain)

Sepidnameh, B., Farasatkah, M., & Rahmani, K. (2018). Science and religion discourses in the document of fundamental change in education. *Sociocultural Development Studies, 6(4), 9-34. (Persain)*

Vafayi, R., Fazl Elahi Ghomshei, S., & Taleefard, A. (2017). Analyzing the six dimensions of education in the fundamental change document in the sociology textbooks in elementary level. *Applied Issues in Islamic Education, 2(2), 131-154. (Persain)*