مدیریت بر آموزش سازمانها سال یازدهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۱ شماره صفحه ۲۵۹-۲۲۵

ارائه و اعتبارسنجی الگوی ارتقاء ساختار مدارس متوسطه به روش آمیخته

سید محمود طباطبایی، دانشجوی دکتری، رشته مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمسار، گرمسار، ایران.

***نادر سلیمانی،** دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمسار، گرمسار، ایران.

حمید شفیع زاده، دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد گرمسار، گرمسار، ایران.

10. 52547/MEO.11.3.225

چکیده

هدف این پژوهش ارائه و اعتبارسنجی الگوی ارتقاء ساختار مدارس متوسطه به روش آمیخته بوده است. این مطالعه به روش آمیخته (طرح اکتشافی) انجام شد. روش تحقیق در بخش کیفی نظریه داده بنیاد و در بخش کمی پیمایشی بود. داده های کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۲ نفر (نمونه هدفمند) از مدیران، معلمان و استادان حوزه مدیریت آموزشی حاصل شد. همچنین به منظور جمع آوری داده ها در بخش کیفی از مطالعه کلیه اسناد و مدارک موجود داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش و از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. برای اعتباریابی دادهها از معیارهای اعتباریذیری و اعتمادپذیری استفاده شد. اعتبار مصاحبه با استفاده از معیارهای چهارگانه گابا و لینکلن(۱۹۹۴) و پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون کرونباخ ۹۲ /۰ تائید گردید. تحلیل داده های کیفی به روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی و انتخاب و تعیین مقوله پدیده محوری صورت گرفت. برای گرداوری داده های کمی از پرسشنامه محقق ساخته (مبتنی بر یافته های کیفی) بهره گرفته شده است. جامعه آماری در بخش کمی کلیه مدیران مدارس شهر کرج به تعداد۱۹۰۰نفر در سال تحصیلی۱۳۹۷-۹۸ بودند که با استفاده از جدول مورگان تعداد ۳۲۰ نفر نمونه از مدیران مدارس به شیوه نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند. جهت اعتباریابی پرسشنامه محقق ساخته از نظر متخصصان واساتید استفاده شد که اکثر متخصصان، اعتبار آن را تأیید کردند و برای تأیید قابلیت اعتماد پرسشنامه از روش انجام آزمون پایلوت و محاسبه آلفای کرونباخ با نرم افزار SPSS استفاده گردید؛ بر این اساس، آلفای کرونباخ برابر با ۸۰۳ /۰ محاسبه گردید. در بررسی تحلیل کیفی الگوی ارتقای ساختار مدارس متوسطه، مولفه‌های شرایط علّی الگوی ارتقای ساختار مدارس متوسطه شامل قابلیتهای فردی و شرایط سازمانی ومولفه‌های عوامل مداخله گر شامل سه مقوله سیستم سیاسی، روابط قدرت و نظام باورهاو مولفه‌های شرایط زمینه ای شامل فرهنگ سازمانی وجو سازمانی بود. استراتژی یا راهکارهای ارائه الگوی ارتقای ساختار مدارس متوسطه شامل دو راهبرد برنامه ریزی و تحول و توسعه بود. از پیامدهای الگوی ارائه شده می توان به ساختار پویا و توانا و همچنین سبک رهبری اثربخش و کار آمد اشاره کرد. نتایج این پژوهش نشان داد که ساختار مطلوب در مدارس به اثر بخشی و کیفیت بخشی فرایندهای آموزشی و تسهیل در امور اداری و فرهنگی کمک نموده و مدارس را قادر می سازد تا با تغییرات محیطی و عوامل مداخله گر درون سازمانی منطبق شود. همچنین باعث رفع موانع و مشکلات ناشی از ساختارهای معیوب شده و از این طریق باعث ارتقای کارایی، اثربخشی و بهره وری در مدارس شوند.

واژگان کلیدی: ارتقا ساختار، داده بنیاد، مدارس متوسطه، روش آمیخته.

* نویسنده مسئول: drnasoleimani@yahoo.com

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۲/۱۵ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۶/۶

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

Managing Education in Organizations Vol.11/No.3/ Atumn 2022 Page 225-259

Presenting and validating the model of improving the structure of secondary schools in a mixed method

Seyyed Mahmoud Tabatabai, PhD student in Educational Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Garmsar Branch, Garmsar, Iran.

***Nader Soleimani,** Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Garmsar Branch, Garmsar, Iran.

Hamid Shafizadeh, Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Garmsar Branch, Garmsar, Iran.

10. 52547/MEO.11.3.225

Abstract

The purpose of this research was to present and validate the model of improving the structure of secondary schools using a mixed method. This study was conducted using a mixed method (exploratory design). The research method was in the qualitative part of the foundation's data theory and in the quantitative part of the survey. Qualitative data was obtained through semi-structured interviews with 12 people (purposive sample) from managers, teachers and professors in the field of educational management. With the subject of the research, a semi-structured interview was used. Validity and reliability criteria were used to validate the data. The validity of the interview was confirmed using the four criteria of Gaba and Lincoln (1994) and the reliability of the questionnaire was confirmed using the Cronbach's test. To analyze the qualitative data, open coding, axial coding and selective coding were used to select and determine the category of the central phenomenon. A researcher-made questionnaire (based on qualitative findings) was used to collect quantitative data. In the quantitative part, the statistical population was all principals of schools in Karaj city in the number of 1900 people in the academic year 2017-2018. Using Morgan's table, a sample of 320 school principals were selected by available sampling method. Professors were used and most experts confirmed its validity, and to verify the reliability of the questionnaire, the method of conducting a pilot test and calculating Cronbach's alpha with SPSS software was used; Based on this, Cronbach's alpha was calculated as 0.803. In the qualitative analysis of the secondary school structure improvement model, the causal conditions components of the secondary school structure improvement model included individual capabilities and organizational conditions, and the intervening factors included the three categories of political system, power relations, and belief system, and the background condition components included organizational culture and organizational atmosphere. The strategy or strategies of presenting the model for improving the structure of secondary schools included two strategies of planning and transformation and development. Among the consequences of the presented model, we can mention a dynamic and capable structure as well as an effective and efficient leadership style. The results of this research showed that the desired structure in schools helps in the effectiveness and quality of educational processes and facilitates administrative and cultural affairs and enables schools to adapt to environmental changes and intervening factors within the organization. It also removes the obstacles and problems caused by defective structures and in this way improves efficiency, effectiveness and productivity in schools.

Keywords: structure improvement, foundation data, secondary schools, mixed method

* Corresponding author: drnasoleimani@yahoo.com

Receiving Date: 6/3/2022 Acceptance Date: 28/8/2022

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

مقدمه

از میان انواع مدیریت ها، مدیریت بر سازمان های آموزش و پرورش یکی از با اهمیت ترین و تخصصی ترین هنرها به شمار می رود. زیرا آموزش و پرورش توام با مدیریت مطلوب و مناسب، از یک سو تبدیل انسان های خام به انسان های خلاق و از سوی دیگر تامین کننده احتیاجات نیروی انسانی هر جامعه در سطوح مختلف که در جامعه متفاوت فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی است. همان طور که در جامعه متحول و پیشرفته امروز، همه ی حرفه ها و مشاغل پیچیده شده اند و برای تصدی آنها افراد بایستی به دانش و مهارت مورد نیاز آن شغل مجهز شوند، موسسات آموزشی به دلیل پیچیدگی زیادشان، به مدیریت آموزش دیده، با صلاحیت علمی آگاه و متخصص نیاز دارند. 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 و کار و هماهنگ ساختن تلاش ها در شکل دهی به امکانات موجود در جهت تحقق اهداف سازمان و آمادگی برای شکوفایی خلاقیت، نوآوری و تحرک کاری کارکنان می شود (Abutorabi et al.,2019). در این راستا، مدیریت در نظام آموزش و پرورش از اهمیت بالایی برخوردار است. به طوری که اگر قرار باشد در نظام آموزش و پرورش تحولی صورت گیرد، این تحول باید از مدیریت آموزشی آغاز شود. به همین ترتیب، در حوزه آموزش و پرورش نیز بررسی و مشخص ساختن راهها و شیوه های افزایش بازدهی و اثرگذاری مدیران مدارس زمینه هایی را فراهم می سازد تا بسترهای لازم جهت تحقق هدف اصلی نظام آموزشی که همانا حصول یادگیری واقعی در میان دانش آموزان است فراهم گردد. اهمیت و جایگاه ساختار سازمانی در کارایی و اثر بخشی سازمان‌های مختلف وخصوصاً مدارس و نیز رشد و توسعه جوامع انسانی در جهانِ سرشار از تغییر و تحولات فزآینده، موضوعی است که مورد توافق و اجماع همه صاحب نظران و متخصصان قرار دارد (Habersetzer et al.,2018). همچنین یکی از شرایط تحقق اهداف و سیاستهای کلان نظام تعلیم وتربیت و سند تحول بنیادین آموزش وپرورش،چگونگی طراحی ساختار سازمانی مدرسه می باشد(Abutorabi et al.,2019). از طرفی سیرتکاملی نظریه های سازمان و مدیریت که سازمانهای آموزشی نیز همواره متأثر از آن بوده‌اند، حاکی از رویکردهای مختلف به طراحی ساختار سازمانی به ویژه مدرسه می باشند. با اتکا به الگوی مدرسه به عنوان یک سیستم اجتماعی(hoy & miskel, 1996,2009)، سازمان مدرسه وبه تبع آن رفتار سازمانی تابع کارکرد عناصرفردی، ساختاری، فرهنگی و سیاسی است که در تعامل پویا با یکدیگرفرایند یاددهی–یادگیری به مثابه هسته فنی و مأموریت اصلی مدرسه را تحت تأثیر قرارمی دهند؛بنابراین، اثربخشی مدرسه رامی توان به کارکرد مستقل و تعاملی هر یک از عناصر به ویژه عنصر ساختار سازمانی که پیکره اصلی مدرسه را بنامی نهد، نسبت داد(Gray, Kruse & Tarter, 2016, Messick, 2012, Hasani and Leithwood & Jantzi, 2000;nemati, 2015). مروری بر مطالعات صورت گرفته حکایت از نقش محوری ساختار سازمانی در بهبود عملکرد مدرسه(Zbirenko & Andersson, 2014;

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

Okasha & Abdelghaly, 2013,Elsaid)، چگونگی پردازش اطلاعات(Wei, Yi & Yuan, 2011)، توسعه حرفه ای معلمان وبه تبع آن پیشرفت تحصیلی دانش آموزان(Lam, 2005; Mendiola, Schumacker & Lowery, 2016; Hoy, 2013, Mitchell)دارد. ساختار سازمانی مدرسه که برخی از مهمترین ویژگیهای مدرسه مانند سن ورود به مدرسه،مدت زمان دوره های مختلف تحصیل،برنامه درسی،رئوس مطالب و حتی مطالب محتوای کتابها راتعیین میکند، به عنوان محافظه کارترین جنبه مدرسه شناخته شده و اصلاحات در این حوزه به ندرت صورت می گیرد و بیش از سایر مؤلفه های مدرسه به صورت سنتی باقی می ماند(Popov, 2012). ازاینرو، انجام تغییرات واصلاحات درساختار وانطباق آن باشرایط امروزی وبرمبانی فرهنگ اسلامی ازاهمیت بالایی برخوردارابوده ومستلزم تلاش وجدیت بیشتری ازجانب مدیران ومتولیان آموزشی کشوربه ویژه پژوهشگران برای پرداختن به این مهم می باشد(Mohammadi, shekar & banar, 2012). در واقع فرض بر این است تا زمانی که در جامعه‌ای ساختار سازمانی مدارس به عنوان یک حوزه تخصصی و علمی مورد توجه قرار نگیرد و افراد شایسته و کار آمد مدیریت آن را بر عهده نگیرند، امکان توسعه به معنای واقعی فراهم نخواهد (Mehreghan et al.,2015). از طرفی تغییرات، پیچیدگی‌ها و پویایی‌هایی که در نظام‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و آموزشی در عصر حاضر به وجود آمده است، باعث شده تا شیوه‌ها و راهکارهایی که در گذشته برای اداره سازمان‌ها به کار گرفته می‌شد، کارایی خود را از دست بدهد و سازمان‌هایی که هم چنان اصرار به استفاده از روش‌های قبلی خود دارند، محکوم به شکست و نابودی‌اند(Alison et al.,2018). حیات و بقاء هر سازمان تا حد زیادی به توانایی ها ،مهارت ها،دانش وتخصص و ساختار سازمانی آن بستگی دارد(Arbabian et al., 2021: 2). ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوت‌اند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند با هم تفاوت دارند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و نظامی رسمی است، زیرا مدیران عالی بطور رسمی آن را پدید می‌آورند. ساختار سازمانی از عواملی چون محیط، فناوری، اندازه و استراتژی سازمان و نحوه توزیع قدرت کنترل، تشکیل شده است. در تعریف ساختار سازمانی به سه رکن اصلی اشاره می‌شود: ۱) ساختار سازمانی تعیین‌کننده روابط رسمی گزارشگری در سازمان است و نشان‌دهنده سطوحی است که در سلسله مراتب اداری وجود دارد و نیز حیطه کنترل مدیران یا سرپرستان را مشخص می‌کند. ۲) ساختار سازمانی تعیین‌کننده افرادی است که به صورت گروهی در دوایر کار می‌کنند و گروه‌بندی دوایری است که در کل سازمان وجود دارند. ۳) ساختار سازمانی در بر گیرنده طرح سیستم‌هایی می‌شود که به وسیله آن‌ها فعالیت‌های همه دوایر هماهنگ و یکپارچه می‌شود و در نتیجه سیستم ارتباط مؤثر در سازمان تضمین خواهد شد(Falahian, tavoli, 2015). تغییر ساختار سازمانی، مستلزم شناختی عمیق از عملکرد سازمان و جو حاکم بر آن دارد و باید این تغییرات، سازمان‌یافته

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

و برخوردار از یک تفکر نظام‌مند باشد. بنابراین در عصر ما برای بقا و پیشرفت و حتی حفظ وضع موجود باید، جریان نوجویی و نوآوری را در سازمان تداوم بخشید (Ablish & Bijaya, 2016). امروزه با وجود شرایط پیچیده، مبهم و به شدت متغیر محیط مدارس، مدیران در بسیاری از موارد بدون توجه به این وضعیت پویا و پیچیده، تصمیماتی را با استفاده از ساختارهای سلسله مراتبی می‌گیرند که در نهایت فقط به حل ناقص مشکلات و مسایل مدارس می‌شود و مشکلی به مشکلات آن افزوده می‌شود (Linders, 2017). از آن جایی که این قبیل ساختارها نمی‌توانند رهنمودهای مناسبی برای موفقیت مدارس در مسیر اهداف خود داشته باشند، لذا تغییر و تحولات ساختاری در حوزه های 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 نخواهد بود. مدیریتی که نیاز به تحول ذهنی مدیران و تغییرات ساختاری در مدیریت مدارس دارد تا بتواند بر چالش‌های رویاروی خود تفوق یابد. بر همین اساس، صاحب نظران خط‌مشی‌گذاری به منظور رهایی از این وضعیت، پیشنهاد استفاده از مدل‌های شبکه ای در تصمیمات سازمان هایی که ذی نفعان بسیاری را دارد، توصیه می‌نمایند (Habirsitzer et al., 2018). با تغییرات ایجاد شده در ساختار و نیازهای جوامع در همه ابعاد اجتماعی، اقتصادی، سیاسی، علمی و فرهنگی، لزوم تغییر در وظایف، کارکردها و نیز اهداف و رسالت های آموزش و پرورش وخصوصاً مدارس به روشنی احساس می-شود(Bazargan, 2015). توانایی مدارس کشور در پاسخگویی به نیازهای فرد و جامعه، هماهنگی مدارس با تحولات فناورانه، جهانگرایی اقتصاد و نیز تغییرات اجتماعی و سیاسی محیط بیرونی، میزان همسویی رشد تواناییهای فردی و توسعه نظامهای آموزشگاهی با توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، و همچنین مطلوبیت عملکرد فعالیتهای آموزشی در سطح کلاس درس، مدرسه و نظام آموزشی، همیشه از مهم ترین پرسش ها در بررسی های نظام های آموزشی بوده اند. پاسخ به این سؤالات و سؤالات مشابه،مستلزم توجه به الگوی ساختار سازمانی مدارس است.همچنین ساختار سازمانی، چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمانی آن را ایجاد می‌کنند. ساختار سازمانی سازمان‌های مختلف با هم متفاوت‌اند زیرا شرایط محیطی و راهبردها و اهدافی که سازمان‌ها دنبال می‌کنند با هم تفاوت دارند. ساختار سازمانی الگوهای تعیین شده برای روابط میان اعضای یک سازمان است و نظامی رسمی است، زیرا مدیران عالی بطور رسمی آن را پدید می‌آورند. ساختار سازمانی از عواملی چون محیط، فناوری، اندازه و استراتژی سازمان و نحوه توزیع قدرت کنترل، تشکیل شده است. با توجه به چالشهای پیش روی نظام آموزشی ازجمله: توسعه روزافزون جهت پاسخگویی به تقاضای اجتماعی، دانش محور شدن اقتصاد و توسعه فناوری اطلاعات ، انتظار فزاینده ای از آنها وجود دارد که برای آموزه هایشان پاسخگو باشند و این تأکیدی عمده بر ارزیابی کیفیت درارتباط با فرآیندهای آموزشی است (Murray, Laurent & Gontarz ,2015). پژوهش های متعددی به این موضوع به صورت موردی اشاره نموده که به بخشی از آنها اشاره می

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

کنیم.داورپناه وهویدا(Davrpanah & Hoyda (2017 پژوهشی با عنوان" بررسی رابطه بین ساختارسازمانی وقابلیت یادگیری سازمانی (مورد مطالعه کارکنان دانشگاه اصفهان) باروش توصیفی ازنوع همبستگی انجام دادند ..نتایج نشان داد بین ادراک کارکنان از ساختار سازمانی بر اساس ویژگی های جمعیت شناختی به جزء سابقه خدمت تفاوت معناداری وجود ندارد و بین قابلیت یادگیری سازمانی بر اساس متغیرهای جمعیت شناختی به جزءجنسیت تفاوت معناداری وجود دارد. ابوترابی وهمکارانش (Abu Tarabi and et al.,2018) در پژوهشی با عنوان " بازنمایی ساختار سازمانی مدرسه در سند تحول بنیادین جمهوری اسلامی ایران آموزش وپرورش" به شناسایی ویژگیهای ساختار سازمانی در سند تحول بنیادین آموزش وپرورش جمهوری اسلامی ایران، مهمترین مؤلفه های تعیین کننده ساختار سازمانی مدرسه استخراج شدند. بر اساس نتایج به دست آمده، مهمترین ویژگیهای ساختار سازمانی مدرسه با اتکا به مقوله های به دست آمده در سه مضمون اصلی از سند عبارت اند از :پیشایندها (نظام ارزشی دینی، عوامل اجتماعی)، مؤلفه های محوری(سلسله مراتب، تمرکززدایی، شبکه سازی، قانون مداری، مسئولیت و اختیار، کار گروهی، تکوین فرایندهای تربیت)و پسایندها(حرفه ای گرایی، عدالت سازمانی و مدرسه محوری). کاریلو و همکاران (Carrillo et al., 2017)در مطالعه خود بیان می کند که شواهد زیادی وجود دارد که در عصر دانش، سازمان ها باید به ساختارهای پویا تر روی بیاورند (Chu et al., 2018). بنابراین پاسخگویی به انتظارات ایجاد شده، مستلزم شناسایی عوامل تأثیرگذار در برنامه ریزی و اجرای دوره ها، نظیر استراتژی، اهداف و ساختارسازمانی مراکز آموزشی، سازماندهی و مدیریت آن، استانداردهای آموزشی، کادر آموزشی، امکانات و تجهیزات در اختیار، فرایند یاددهی- یادگیری و ارزیابی میزان تأثیر هر یک از آنها در کمک به ایفای نقش آموزش در بهبود کیفیت محصول یا خدمات تولید شده سازمان است (Ivancevich, 2013).

جدول (۱): پیشینه های مرتبط با تحقیق

متغیر	بعد	مولفه	شاخص	منبع
ارتقاء ساختار مدارس	**ساختاری**	رسمیت	وجود قوانین مربوط به نحوه انجام کار در سازمان،تعریف مشخص و استاندارد برای فعالیت های مشابه ،دقت در انجام وظایف مشخص	Erin et al. (2015), Alexiou et al. (2018), Ellison et al. (2018), Andrews (2016)
		تخصص‌گرایی	انجام دامنه محدودی از یک کار و امور تخصصی در یک حوزه ،تقسیم امور به وظایف جداگانه	Cristóbal et al. (2018), Linders (2017), Habersitzer et al. (2018(
		حرفه ای بودن	میزان تحصیلات کارکنان ،وجود دوره های آموزشی بلندمدت ،تشویق یادگیری در سازمان	Ashrafi and Azarmand (2013), Agha Babaei and Rahimi (2015), Barrett (2017), Hassanzadeh et al.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

متغیر	بعد	مولفه	شاخص	منبع
			وجود فرهنگ ارتقای مهارت نیروی کار و آموزش مستمر کارکنان،امکان نداشتن کپی برداری مزیت ها و فعالیت های خاص	(2015), Rahman Sarasht et al. (2015(
		داشتن استاندارد و معیار	تنظیم دستورالعمل ها و قوانین رسمی ، تعریف معیارهای کلی ،شرح شغل مشخص شرایط احراز شغل	Mousavi and Nargesian (1395), Mehrgan et al. (1394), Mirkamali and Farhadi Rad (1392), Nasiripour et al. (1392(
		سلسله مراتب اختیارات	ارایه‌ی گزارش کار به یک سرپرست وجود سلسله مراتب عمودی حیطه‌ی کنترل نامحدود وجود مسئول کاری واحد و مشخص	Faridi (2016), Fallahian and Tabli (2014), Carrillo et al. (2017), Cox (2017(
		پیچیدگی	کاهش میزان واحدها یا معاونت‌ها در سازمان تعداد سطوح سلسله مراتب سازمانی مناسب کاهش جغرافیایی سازمان	Samuel (2007), Farkhi and Gerji (2013), Faridi (2016), Fallahian and Tabli (2014.(
		تمرکز	نقش پررنگ تر متخصصان در تصمیم گیری تعدیل های دقیق و ایجاد هماهنگی در انجام وظایف افراد تشویق ارتباطات غیر رسمی جهت تبادل اطلاعات موردنیاز در لحظه مورد نیاز عدم تمرکز تصمیم‌گیری در دست مدیران مشارکت در تصمیم‌گیری تفویض اختیار در تصمیم‌گیری	Ahmadi et al. (2014), Ashrafi and Azarmand (2013), Agha Babaei and Rahimi (2015), Barrett (2017), Hassanzadeh et al. (2014), Mousavi and Nargesian (2015), Mehrgan et al. and Farhadi Rad (1392), Nasiripour et al. (1392(
		کانون تصمیم گیری	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری استفاده از روش تصمیم گیری عقلائی استفاهد از روش تصمیم گیری شهودی	Abelish and Bijaya (2016), Anand et al. (2018), Bassol and Digirlioglu (2014,(

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

متغیر	بعد	مولفه	شاخص	منبع
		کار گروهی	تشکیل گروه ها با افراد لایق انتشار اطلاعات به طور مناسب در درون گروهها و سازمان تشویق همکاری ها و ارتباطات افقی	Cristobal et al. (2018), Linders (2017), Habirsitzer et al. (2018), Ahmadpour and Davari (2017), Ahmadi et al. (2014(
		ارتباطات	ارتباطات غیر رسمی میان گروه ها تبیین دقیق ارتباطات میان واحدها وجود ارتباط میان اعضای سازمان بر اساس تعهد و روابط متقابل نفوذ براساس اختیار و قدرت افراد سازمان وجود ارتباطات عمودی،افقی ومورب نفوذ بر دیگران،همدلی و درک دیگران	Hassanzadeh et al. (2013), Rahman Sarasht et al. (2015), Samuel (2007), Farkhi and Garji (2013.(Faridi (2016), Fallahian and Tabli (2014), Carrillo et al. (2017(
		شراکت و یکپارچه سازی	وجود هماهنگی میان فعالیت های سازمان وجود هماهنگی میان واحدهای سازمان همکاری با سایر مؤسسات رقیب و غیر رقیب	Mezmadi and Turkzadeh (2013), McNeil (2007), Malek Mohammadi et al. (2013), Mousavi and Nargesian (2015,(
		کنترل و ارزیابی	کنترل و نظارت بر تقاضاهای خدمت در سازمان کنترل و نظارت بر تغییرات شرایط در زمان انجام کار	Ahmadi et al. (2014), Ashrafi and Azarmand (2013), Agha Babaei and Rahimi (2015), Barrett (2017), Hassanzadeh (2010.(
		اهداف و راهبرد	اهداف بلند مدت، میان مدت وکوتاه مدت تدوین راهبرد	Ablich and Bijaya (2016), Anand et al. (2018), Chu et al. (2018), Cristobal et al. (2018(
		رهبری	تحول گرافاخلاق گرا، با نفوذ ،فرهمند،تعاملی	Erin et al. (2015), Alexiou et al. (2018), Ellison et al. (2018(
		روش انتصاب مدیران	بر مبنای شایستگی و از بیرون سازمان بر مبنای شایستگی و از درون سازمان بر مبنای تجربه و سابقه خدمتی	Samuel (2007), Fallahian and Tabli (2014), Carrillo et al. (2017), Cox (2017), Kavanagh et al. (2006(

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

متغیر	بعد	مولفه	شاخص	منبع
	محتوایی	استراتژی	استراتژی های تدافعی ،آینده نگری ، تحلیلی، انفعالی ،رقابتی و نوآوری	Andrews (2016), Ablich and Bijaya (2016), Anand et al. 2018), Bassol and Digirlioglu (2014,(
		عدم اطمینان محیطی	پاسخ گویی به شرایط محیطی نامطمئن استفاده از ساختار منعطف ومکانیکی و ارگانیکی	Erin et al. (2015), Alexiou et al. (2018), Ellison et al. (2018(
		تکنولوژی	وجود انواع وسایل ارتباطی مبتنی بر فناوری به‌روز بودن سازمان در استفاده از فناوریها وجود تکنولوژی های منعطف برای تولید کالاها و ارائه خدمات به مشتریان	Chu et al. (2018), Cristóbal et al. (2018), Linders (2017), Habiersitzer et al. (2018(
		اندازه سازمان	تغییر اندازه سازمان با توجه به نیازمندی ها تعداد افراد سازمان اندازه دارایی های سازمان	Ahmadi et al. (2014), Ashrafi and Azarmand (2014), Hassanzadeh et al. (2015.(
		نسبت پرسنلی به کارکنان	نسبت اداری صفی ، مدیریت و ستادی	Gonzalez et al. (2006), Mezmadi and Turkzadeh (2013), Mousavi and Nargesian (2015.(
		فرهنگ سازمانی	فرهنگ انطباق پذیر، مشارکت،پایداری وجود فرهنگ تغییر پذیری و تغییر آفرینی باورها و پیش فرض ها،هنجارها ونمادها	Mehrgan et al. (2014), Mirkamali and Farhadi Rad (2014), Nasiripour et al. (2015.(
		سطوح سازمان	تعداد کم سطوح سرپرستی تعداد کم سطوح مدیریت تعداد کم دوایر و عنوان های شغلی	Agha Babaei and Rahimi (2015), Hassanzadeh et al. (2015), Rahman Sarasht et al. (2015(

همانگونه که مشاهده می‌شود،پژوهشگر با مطالعه پیشینه پژوهش و بررسی خلاهای موجود به این نتیجه رسیده است که در ارتباط با این پژوهش، تاکنون کار پژوهشی جامعی صورت نگرفته‌است. بنابراین از آنجا که در ساختار مدارس کشور، مشکلات زیادی مشاهده می شود و این نواقص برعملکرد نظام

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

اموزشی ما اثرزیادی دارد. بروز بودن ساختار مدارس و داشتن مبنای علمی می‌تواند ساختار فعلی مدارس را که مبتنی بر گذشت‌هاست بهبود بخشد. نکته دیگر ، وجود ساختار مطلوب که پژوهشگر به دنبال یافتن مدل و ارتقا آن است باعث می شود شرح دقیق وظایف، پست های سازمانی و شرایط آنها و دسته بندی صورت پذیرد. متغیر های مهمی در ساختار سازمانی می توانند نقش ایفا کنند از جمله وجود افراد ماهر ومتخصص، تطبیق جایگاه شغلی و تخصص افراد، قوانین ومقررات انعطاف پذیر و ابعاد دیگری که در این پژوهش بر آنیم تا با استفاده از نظرات متخصصین و نخبگان حوزه تعلیم و تربیت به آن پرداخته و بر اساس آنها مدل ارتقای ساختار مدارس را ارائه دهیم . لذا پژوهشگر به دنبال یافتن ابعاد و مولفه های جدیدی است که می تواند ساختار مدارس را ارتقا بخشیدو با استفاده از این ارتقا ساختار ،کیفیت عملکرد مدارس را افزایش و باعث انجام صحیح کارکردهای مدرسه شود.به این ترتیب ابتدا به مطالعه نظریه ها و پژوهشهای مرتبط با ساختار سازمانی پرداخته و با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته که خلاصه آن در جدول(۱) مشاهده می شود متغیرها و مولفه‌های ساختاری یررسی شده را مورد مطالعه قرار داده و سپس با استفاده از نظر متخصصین و صاحب نظران به شناسایی مولفه های مهم و اثرگذار بر ساختار و نسبت به ارائه مدل ارتقا ساختار مدارس اقدام نموده است.

بنابراین، با توجه به موارد ذکر شده در بالا و تاثیر ساختار سازمانی مدارس بر نحوه عملکرد معلمان و همچنین توانایی و کیفیت یادگیری دانش آموزان از یک سو و عدم وجود الگوی مدونی در حوزه ارتقا ساختار مدارس دوره متوسطه، این پژوهش در نظر دارد که با بهره گیری از روش آمیخته(کمی- کیفی) و ارزیابی مطالعات داخلی و خارجی و مبانی نظری موجود در حوزه ساختار سازمانی و همچنین انجام مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته با افراد خبره و آگاه در این حوزه، مدل مدوّنی در خصوص ارتقاء ساختار سازمانی مدارس ارائه نماید. همچنین بررسی ها نشان می دهد باتوجه به اینکه در کشور ما پژوهش های کمی درمورد عوامل زمینه ساز پیشرفت در مدارس و تغییر در ساختار آنها انجام شده است. لذا این پژوهش درصدد پاسخ دادن به این سؤال خواهد بود که چگونه می‌توان در راستای سیاست های کلی نظام تعلیم وتربیت، ساختار مدارس را ارتقاء داد و با استفاده از این ارتقاء ساختار ،پیشرفت تحصیلی دانش آموزان را افزایش و باعث انجام صحیح کارکردهای مدرسه شد؟

روش شناسی

هدف این پژوهش ارائه و اعتبارسنجی الگوی ارتقاء ساختار مدارس متوسطه به روش آمیخته بوده است. این مطالعه به روش آمیخته(طرح اکتشافی) انجام شد. روش تحقیق در بخش کیفی نظریه داده بنیاد و در بخش کمی پیمایشی بود. داده های کیفی از طریق مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۲ نفر (نمونه هدفمند) از مدیران ،معلمان و استادان حوزه مدیریت آموزشی حاصل شد.. در واقع مرحله اشباع نظری زمانی حاصل می شود که دیگر به یافته های مصاحبه چیزی اضافه نمی شود، در این پژوهش تعداد ۱۲نفر از مدیران ،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

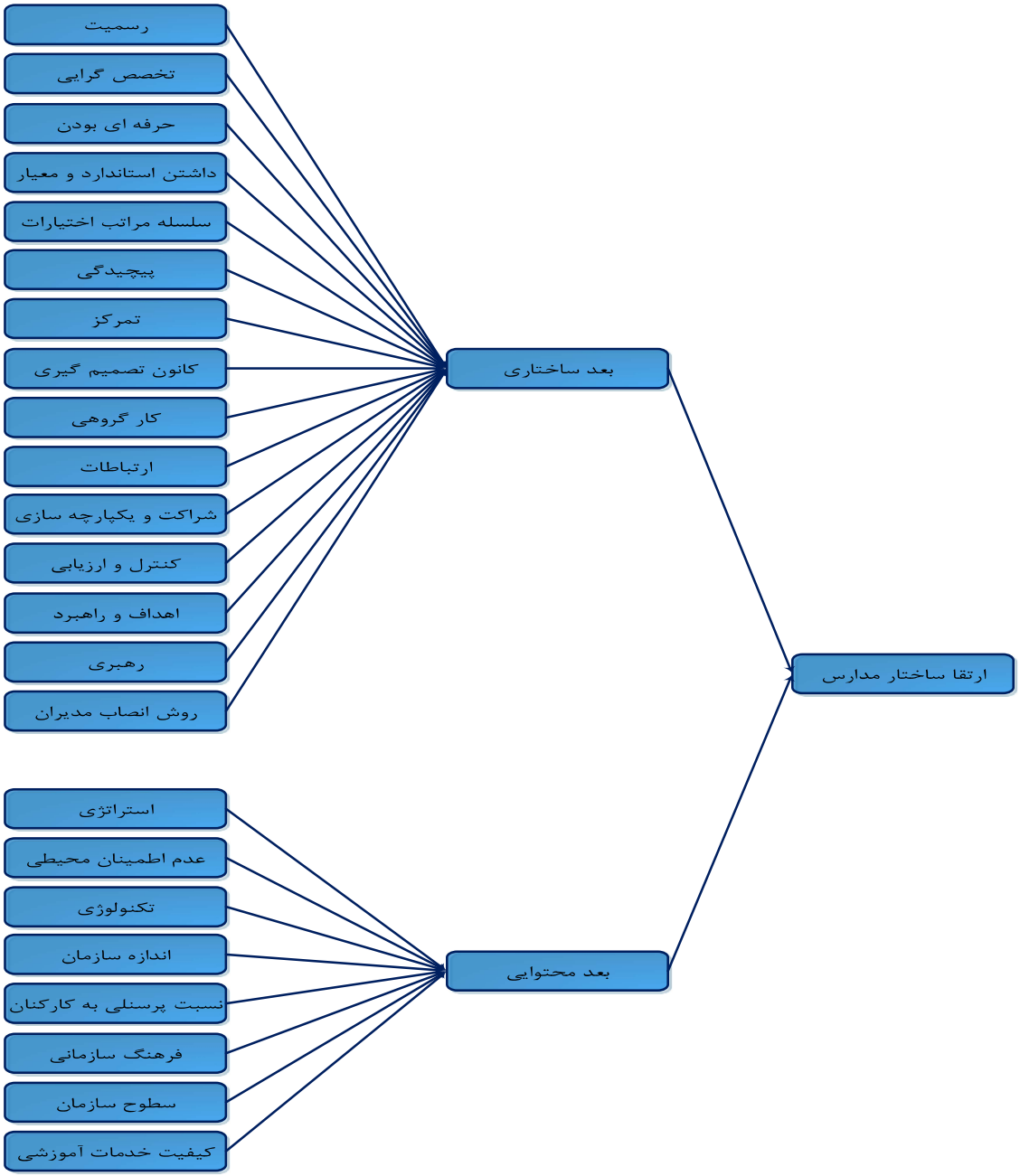
معلمان ، اساتید دانشگاه و صاحب‌نظران در این حوزه مورد مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی قرار گرفتند. باتوجه به شیوع بیماری کرونا و حفظ فاصله گذاری اجتماعی ، مصاحبه شوندگان حاضر به مصاحبه رودررو نشدند و مصاحبه‌ها بصورت فایل‌های صوتی و تماسهای تلفنی ، با طرح پرسش‌های باز و عمیق در ۳۰ الی ۹۰ دقیقه انجام گرفت. همچنین به منظور جمع آوری داده ها در بخش کیفی از مطالعه کلیه اسناد و مدارک موجود داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش و از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد که در ارتباط با بخش مصاحبه ابتدا با اساتید دانشگاه و متخصصین آموزش و مدیران با تجربه که دارای اطلاعات تخصصی در زمینه ارتقای الگوی مدارس متوسطه بودند، فرآیند مصاحبه آغاز شد. به این ترتیب که فرم راهنمای مصاحبه و سوالات در اختیار ایشان قرار گرفت و با گرفتن وقت قبلی از آنها به صورت حضوری پژوهشگر در دفتر کار آن‌ها به صورت رودررو با آنها مصاحبه نمود و با کسب اجازه اطلاعات ارائه شده از سوی آنها بر روی دستگاه ضبط ذخیره گردید. بعد از اتمام مصاحبه از آنها خواسته شد که فرد دیگری را که بتواند در زمینه اهداف پژوهش، پژوهشگر را یاری نماید معرفی کنند و به این ترتیب با گرفتن وقت قبلی از افراد معرفی شده با آن ها ملاقات نموده و روند جمع آوری داده ها در ارتباط با کشف و شناسایی خودبهسازی مدیران مدارس ادامه یافت. در طی فرایند مصاحبه از مصاحبه شوندگان خواسته شد تا به ارائه نظرات خود در ارتباط با سوال های تدوین شده بپردازند و برحسب ضرورت از آنها خواسته می شد که توضیحات بیشتر و کامل تری در ارتباط با سوال ارائه نمایند. هر مصاحبه بین یک تا دو ساعت به طول می انجامید و در برخی موارد حتی به پاسخ دادن به سوالات به جلسات بعدی هم موکول می گردید علاوه بر اجرای مصاحبه در بخش کیفی، همان طور که ذکر شد از مطالعه منابع و اسناد موجود داخلی و خارجی مرتبط با موضوع پژوهش نیز بهره گرفته شده است به طوری که ابتدا مطالعه منابع و مدارک موجود انجام شده است و پس از آن اقدام به تدوین سوالات مصاحبه و اجرای آن شده است. برای اعتباریابی داده‌ها از معیارهای اعتبارپذیری (از روش همسوسازی استفاده شد و سعی شده است با جمع‌آوری داده‌های کافی از منابع چندگانه، این باورپذیری را ایجاد نمود) و اعتمادپذیری (این معیار در حقیقت به ثبات نتایج در زمان و شرایط مختلف اشاره دارد و معادل پایایی در تحقیق کمی است) استفاده شد. اعتبار مصاحبه با استفاده از معیارهای چهارگانه گابا و لینکلن(۱۹۹۴)و پایایی پرسشنامه با استفاده از آزمون کرونباخ ۹۲ ./تائید گردید.

برای گرداوری داده های کمی از پرسشنامه محقق ساخته (مبتنی بر یافته های کیفی) بهره گرفته شده است. جامعه آماری در بخش کمی ۳۲۰ نفر از مدیران مدارس بودند که به شیوه نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند. جهت اعتباریابی پرسشنامه محقق ساخته، اکثر متخصصان، اعتبار آن را تأیید کردند و برای تأیید قابلیت اعتماد پرسشنامه از روش انجام آزمون پایلوت و محاسبه آلفای کرونباخ با نرم افزار SPSS استفاده گردید؛ بر این اساس، آلفا ی کرونباخ برابر با ۸۰۳ /۰ محاسبه گردید که نشان از تأیید قابلیت اعتماد پرسشنامه محقق ساخته دارد. پرسشنامه محقق ساخته شامل سوالاتی بود که به مفاهیم طبقه بندی شده در بخش کیفی اشاره داشتند. برای تحلیل داده های کیفی به روش کدگذاری باز،کدگذاری محوری و

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

کدگذاری انتخابی و انتخاب و تعیین مقوله پدیده محوری صورت گرفت. در این تحقیق ازمدل مفهومی زیر برای انجام تحقیق استفاده شده است.



شکل(۱): مدل مفهومی تحقیق

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

یافته ها

در قسمت تحلیل کیفی ابتدا به بررسی مشخصات کلی مصاحبه شوندگان در زمینه ابعاد و مولفه های خودبهسازی مدیران مدارس در واحدهای دانشگاه های شهر تهران پرداخته می شود.

جدول ۳: مشخصات دموگرافیک افراد مصاحبه شونده در ارتباط با خودبهسازی

کد مصاحبه شونده	دانشگاه محل خدمت	سابقه مدیریت	سابقه تدریس	مدرک تحصیلی	رتبه دانشگاهی	رشته تحصیلی	سمت فعلی
کد ۱	دانشگاه تهران	۵ سال	۱۷سال	دکترا	دانشیار	مدیریت آموزشی	عضو هیات علمی دانشگاه تهران
کد ۲	دانشگاه تهران	–	۷ سال	دکترا	دانشیار	مدیریت آموزشی	عضو هیات علمی دانشگاه تهران
کد ۳	دانشگاه تهران	۵ سال	۲۶ سال	دکترا	دانشیار	مدیریت آموزشی	عضو هیات علمی دانشگاه تهران
کد ۴	دانشگاه تهران	۴ سال	۱۱ سال	دکترا	استادیار	برنامه ریزی	عضو هیات علمی دانشگاه تهران
کد ۵	دانشگاه تهران	۶ سال	۲۴ سال	دکترا	استاد	مدیریت آموزشی	عضو هیات علمی دانشگاه تهران
کد ۶	دانشگاه فرهنگیان	۶ سال	۱۴ سال	دکترا	استادیار	برنامه ریزی	عضو هیات علمی دانشگاه فرهنگیان
کد ۷	دانشگاه فرهنگیان	–	۱۰ سال	دکترا	استادیار	برنامه ریزی درسی	عضو هیات علمی دانشگاه فرهنگیان
کد ۸	دانشگاه فرهنگیان	–	۷ سال	دکترا	استادیار	فلسفه تعلیم و تربیت	مدرس دانشگاه فرهنگیان
کد ۹	دانشگاه فرهنگیان	۶ سال	۲۱ سال	دکترا	استادیار	روانشناسی	عضو هیات علمی دانشگاه فرهنگیان
کد ۱۰	دانشگاه آزاد تهران	۴ سال	۱۷ سال	دکترا	استادیار	روانشناسی	عضو هیات علمی دانشگاه آزاد تهران
کد ۱۱	دانشگاه آزاد تهران	۳ سال	۲۰ سال	دکترا	استادیار	مدیریت آموزشی	عضو هیات علمی دانشگاه آزاد تهران
کد ۱۲	دانشگاه آزاد تهران	۴ سال	۲۴ سال	دکترا	استاد	مدیریت آموزش عالی	عضو هیات علمی دانشگاه آزاد تهران

نتایج حاصل از مصاحبه ها نشان داد که تم های فرعی مربوط به شش بعد ارتقای الگوی مدارس مجموعا دارای ۱۳ مضمون سازمان دهنده می باشند که عبارتند از :منافع کلان، توجیه پذیری مالی، تحول گرایی، رهبری پاسخگو، اخلاق گرایی، آموزش، فرهنگ سازمانی، فرهنگ اداری، سازمانی، فردی، ساختار اداری، فرآیند پاسخگویی و فرهنگ جامعه. جدول شماره ۲ دسته بندی مضامین را نشان می دهد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

جدول ۲: مضامین فراگیر، مضامین سازمان دهنده مدل ارتقای ساختار مدارس متوسطه

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
بعد مالی	منافع کلان	تامین منافع جامعه
		توسعه و پیشرفت عادلانه
		شفافیت مالی
		حمایت های مالی در جهت ارتقا ساختار مدارس
	توجیه پذیری مالی	اثربخشی و بهبود عملکرد مدرسه
		انتخاب مدیران براساس تخصص
بعد راهبردی	تحول گرایی	پذیرش تصمیم گیری غیر متمرکز
		آسیب شناسی
		تحول در مدرسه
		آموزش ضمن خدمت
		استفاده از تجربه کشور های موفق و پیشرفته
		کارآمدسازی نظام آموزشی
		تعیین خط مشی های کلان ارتقا مدرسه
	رهبری پاسخگو	ایجاد انگیزه در معلمان
		نظارت بر صلاحیت
		تلفیق نظارت و فناوری
		تشکیل اتاق فکر
		استفاده از فناوریها
		عملکرد پاسخگویی
بعد اخلاقی	اخلاق گرایی	توجه به ارزش های اسلامی
		فرهنگ ناکارآمد
		حمایت و دادن اختیار و قدرت به مدیر
		اخلاق سازمانی
		اخلاق اجتماعی
		ارتقا اخلاق جامعه و مدرسه
	آموزش	آموزش های تخصصی
		فرهنگ استفاده از فناوری
بعد فرهنگی	فرهنگ سازمانی	قوانین سلسله مراتبی
		توزیع قدرت براساس انتصاب
		صورت گرایی
	فرهنگ کارکنان	عدم تخصص گرایی
		سیاست گرایی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

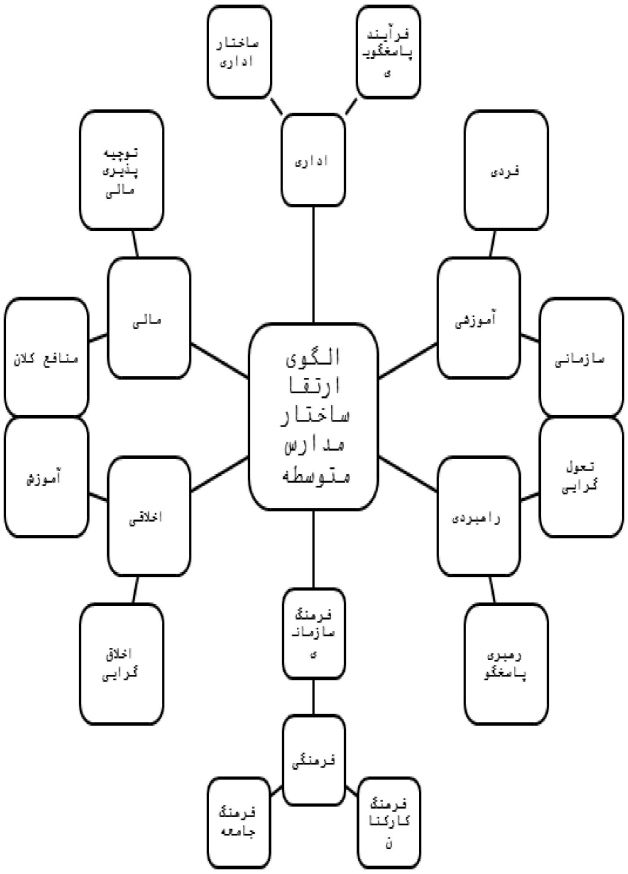
	فرهنگ جامعه	پذیرش فرهنگ پاسخگویی
		تغییرات فرهنگی جامعه
بعد آموزشی	سازمانی	تطبیق روابط حاکم با مناسبات
		تفویض اختیار
		تقسیم کار و شرح وظایف
		تصمیم گیری متمرکز
		به کار گیری نظارت
		متمرکز بودن قدرت
	فردی	ارتباط با همکاران
		نقش افراد
		احساس رضایت و شادمانی
		بهبود روابط انسانی برای رفع نابرابری
		گزینش افراد بر اساس منفعت
		نیروی انسانی ماهر
		ارتباط با دیگران
		پاسخگو بودن
		استفاده از نبردهای انسانی با کفایت و مجرب
		استقلال
		اعتماد به مدارس
		احترام متقابل بین افراد
		روابط براساس موازین اخلاقی
		امنیت و آرامش
بعد اداری	ساختار اداری	وجود ساختارهای قانونی قانونی
		صدور مجوز
		هماهنگی بین واحدهای مختلف
	فرآیند پاسخگویی	پذیرش مسئولیت
		فرآیند گزارش دهی
		استقلال تصمیم گیری

قالب مضامین، فهرستی از مضامین را به صورت سلسله مراتبی نشان میدهد. شبکه مضامین نیز ارتباط میان مضامین را در نگاره هایی شبیه تارنما نشان می دهد که در این پژوهش شبکه مضامین دارای چهار مضمون فراگیر در مرکز شبکه بوده و در شکل ۴-۱ نشان داده شده است که به عنوان مدل ارتقای ساختار

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

مدارس متوسطه در نظر گرفته شده است. مضامین سازمان دهنده در قالب ۴ الگوی سازمان دهنده در شکل نشان داده شده است. شکل گیری این مضامین وابسته به ۱۸۹ کد تفسیری بود که در ابتدای کار و پس از کدگذاری اولیه داده های جمع آوری شده و براساس غربالگری و یکسان سازی مضامین نهایتا به ۶۰ مضمون پایه ختم گردید. در ادامه و با توجه به آنکه تحقیق کیفی یک کار محقق محور بوده و نقش محقق در غنا بخشیدن به نتایج بسیار اثرگذار است؛ فلذا پس از دستیابی اولیه به مضامین پایه و سپس دسته بندی و تقسیم آنها به دسته های مشابه برای دستیابی به مضامین سازمان دهنده، مراجعات مکرری به صورت رفت و برگشتی به متن مصاحبه ها صورت پذیرفت و پس از اطمینان خاطر از کامل بودن مضامین و رسیدن به اشباع نظری، با توجه به مصاحبه های انجام شده و دستیابی به پاسخ‌های مناسب برای هر یک از سوالات، شبکه مضامین ترسیم گردید که با توجه به اینکه شبکه مضامین ترسیمی باید تمامی ابعاد مضامین حاصله را پوشش دهد، بر همین اساس در لایه درونی مضمون اصلی و مسئله پژوهش قرار داده شد.



شکل ۱: مدل ارتقای ساختار مدارس متوسطه

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

برای تدوین مدل نظری،نظریه پرداز داده بنیاد،مقوله محوری را که سایر مقوله ها بر محورآن استوار هستند ،بصورت نظام مند انتخاب نموده و با ارتباط دادن آن با سایر مقوله ها ،به نگارش نظریه می پردازدکه شرحی انتزاعی را برای فرایندی که در پژوهش مورد مطالعه قرارگرفته است را ارائه می دهد.(دانایی فرد،۱۳۹۰).

پس از مطالعه مبانی نظری موجود و مصاحبه با مشارکت کنندگان ،مقوله های اصلی و فرعی حاصل و مدل مفهومی به شرح زیر تدوین شده است. در واقع،روابط بین مقوله های شکل گرفته در داده ها نشان می دهد الگوی شکل گرفته با شکل اصلی الگوی پارادایمی استراوس و کوربین(۱۳۹۰)تطابق دارد.بدین معنا که پدیده محوری،متاثر از شرایط علّی بوده و خود بر راهبردها تاثیرگذار است.راهبردها نیز به نوبه خود تحت تاثیر شرایط زمینه ای و مداخله‌گر،پیامدهای مرتبط با پدیده محوری را شکل می دهند. برای پاسخگویی به این سوال،فرآیند تحلیل داده ها انجام شد.در این مرحله با مقایسه مستمر و چندین باره مفاهیمتولید شده در مرحله قبل ،کدگذاری محوری انجام شد.در فرآیند طبقه بندی و کدگذاری ممکن است تشابه لغوی بین مفاهیم وجود داشته باشد و یا یک مفهوم را بتوان در دو یا چند طبقه جای داد که این امر در پژوهشهای کیفی امری طبیعی است و یک مفهوم را براساس نزدیکترین ارتباطی که با هرکدام از مقولات اصلی دارد می توان طبقه بندی کرد.در این پژوهش ۱۳ مقوله اصلی از مفاهیم مرحله کدگذاری باز استخراج شد.این مقولات اصلی از لحاظ انتزاعی بودن،در سطح بالاتری نسبت به مفاهیم مرحله قبل قرار دارند.

جدول ۳: مضامین فراگیر، مضامین سازمان دهنده مدل ارتقای ساختار مدارس متوسطه

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
مقوله محوری	چالشهای مدیریتی ساختار	کانون تصمیم گیری
		پاسخگویی متناسب با شغل
		تفکر سیتمی
	سوء کارکرد قوانین و مقررات	بازتعریف ومناسب سازی قوانین
		اجرایی نشدن دستورالعملها
		جریان اطلاعات
شرایط علی	قابلیتهای فردی	احساس رضایت و شادمانی
		تیم سازی
		توصیف رسمی شغل
		بهبود روابط انسانی
		کادر توانمند

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

		گزینش بر اساس منافع
		مدرسه محوری
		اعتماد به مدارس
		پاسخگو بودن
		روابط مبتنی بر اعتماد
		مهارت ارتباطی موثر
		نقش الگویی افراد
		امنیت روانی درمحیط کار
		روابط بر اساس قوانین
	شرایط سازمانی	تعهد سازمانی
		تفویض اختیار
		تقسیم کار و شرح وظایف
		نظارت و کنترل
		تصمیم گیری متمرکز
		سلسله مراتب فرماندهی
عوامل مداخله گر	روابط قدرت	قوانین سلسله مراتبی
		انتصابات غیر حرفه ای
	سیستم سیاست مدرسه	سازماندهی فرایندها
		عدم تخصص گرایی
		محیط سیاسی سازمان
	نظام باورها	صورت گرایی
		تغییرات فرهنگ مدرسه
عوامل زمینه ای	جو سازمانی	توجه به ارزشها و هنجارهای مدرسه
		انتظارات جامعه
		حمایت مسئولانه
		آموزش تخصصی
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ فناورانه
		اعتقاد به اهداف و ارزشهای مدرسه
		اخلاق اجتماعی
		فرهنگ اخلاق مدار
عوامل راهبردی	راهبردهای برنامه ریزی	تصمیم گیری مشارکتی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

		آسیب شناسی مسایل
		تشکیل اتاق فکر
		تعیین خط مشی های کلان
		استفاده از تجربه کشورهای موفق
	راهبردهای رشد و توسعه	عملکرد پاسخگویی
		توسعه حرفه ای معلمان
		تلفیق نظارت و فناوری
		تحول در مدرسه
		بهره مندی از تکنولوژی
		کار آمد سازی مدارس
		آموزش و توانمند سازی کارکنان
پیامدها	ساختار پویا و توانا ساز	ایجاد انگیزه
		قوانین و رویه های انعطاف پذیر و تسهیل کننده
		اثربخشی و بهبود عملکرد مدرسه
		ایفای نقشهای متمایز
		فناوری آموزشی
	سبک رهبری اثر بخش وکارآمد	مهارت حل مساله
		نقش رهبری آموزشی مدیران
		برنامه ریزی استراتژیک
		تحقق انتظارات ذینفعان
		متعهد بودن و رسالت مدیریتی
		حمایتهای مالی

یکپارچه سازی از طریق مضامین سازمان دهنده

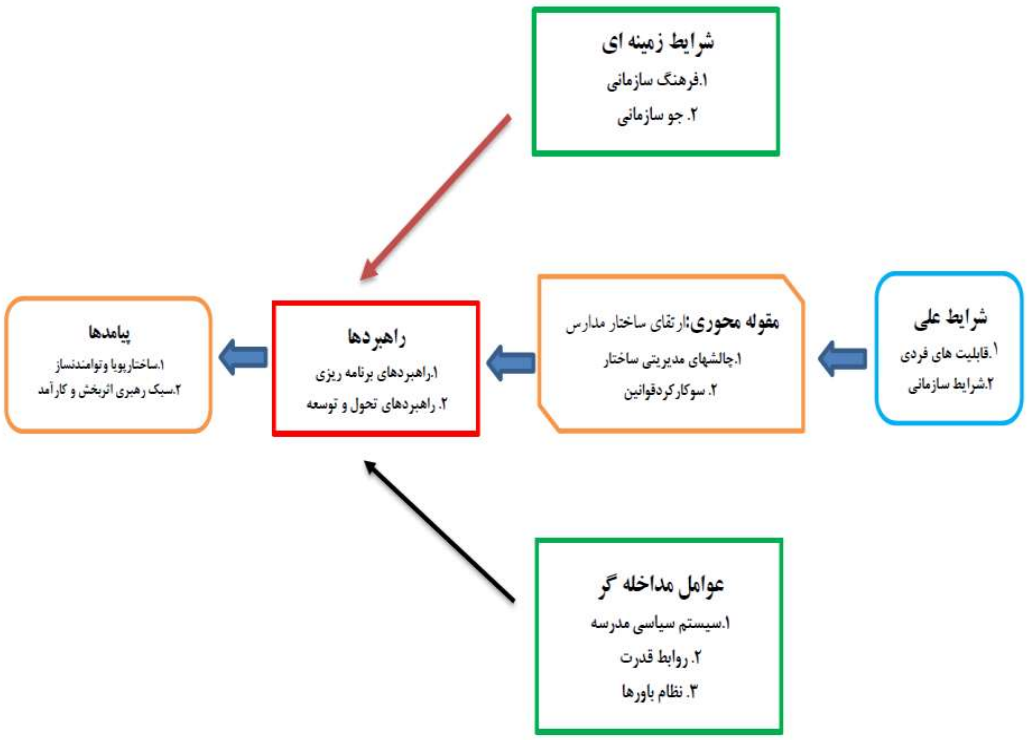
روابط حاکم بین مقوله‌های شکل گرفته در داده‌ها،نشان می دهد که الگوی شکل گرفته با شکل اصلی الگوی پارادایمی استراوس و کوربین(۱۳۹۰)مطابقت دارد.بدین معنا که پدیده محوری متاثر از شرایط علّی بوده و خود بر راهبردها نیز تاثیرگذار است.راهبردها نیز خود تحت تاثیر شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر ،پیامدهای مرتبط با پدیده مورد بررسی را شکل می‌دهند.الگوی به دست امده در قالبی روایت گونه حاصل

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

از داده‌ها بیان شده تا تفسیر خلاصه و شیوایی از ان به دست آید.بیان روایتی،در واقع مغز اصلی کدگـذاری انتخابی و نظریه پژوهشگر به شمار می‌آید.

ارتقای ساختار مدارس متوسطه تحت تاثیر قابلیت هـای فـردی و شـرایط سـازمانی قـرار گرفتـه و بـا تاثیرپذیری از شرایط علّی ،منجر به شکل گیری راهبردهای برنامه ریزی و تحـول و توسـعه شـده اسـت. ضمنا،این کنش‌ها و واکنش‌ها در بستر شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی و جو سـازمانی شـکل مـی گیرد و همزمان از شرایط سیستم سیاسی مدرسه، روابط قدرت و نظام باورها، تـاثیر مـی‌پـذیرد.در نهایـت امر،این کنش و واکنش‌ها، پیامدهایی شامل ساختار پویا و تواناساز و سبک رهبری اثربخش و کارآمد را بـه دنبال خواهد داشت.



شکل ۲: مدل ارتقای ساختار مدارس متوسطه

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

قالب مضامین، فهرستی از مضامین را به صورت سلسله مراتبی نشان میدهد. شبکه مضامین نیز ارتباط میان مضامین را در نگاره هایی شبیه تارنما نشان می دهد که در این پژوهش شبکه مضامین دارای چهار مضمون فراگیر در مرکز شبکه بوده و در شکل ۴-۱ نشان داده شده است که به عنوان مدل ارتقای ساختار مدارس متوسطه در نظر گرفته شده است. مضامین سازمان دهنده در قالب ۴ الگوی سازمان دهنده در شکل ۲ نشان داده شده است.

شکل گیری این مضامین وابسته به ۱۴۰ کد تفسیری بود که در ابتدای کار و پس از کدگذاری اولیه داده های جمع آوری شده و براساس غربالگری و یکسان سازی مضامین نهایتا به ۶۰ مضمون پایه ختم گردید. در ادامه و با توجه به آنکه تحقیق کیفی یک کار محقق محور بوده و نقش محقق در غنا بخشیدن به نتایج بسیار اثرگذار است؛ فلذا پس از دستیابی اولیه به مضامین پایه و سپس دسته بندی و تقسیم آنها به دسته های مشابه برای دستیابی به مضامین سازمان دهنده، مراجعات مکرری به صورت رفت و برگشتی به متن مصاحبه ها صورت پذیرفت و پس از اطمینان خاطر از کامل بودن مضامین و رسیدن به اشباع نظری، با توجه به مصاحبه های انجام شده و دستیابی به پاسخ‌های مناسب برای هر یک از سوالات، شبکه مضامین ترسیم گردید که با توجه به اینکه شبکه مضامین ترسیمی باید تمامی ابعاد مضامین حاصله را پوشش دهد، بر همین اساس در لایه درونی مضمون اصلی و مسئله پژوهش قرار داده شد.

در بخش تحلیل کمی، آماره توصیفی متغیرهای ارتقا ساختار مدارس مدارس متوسطه بر اساس انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی[1]ارائه شده است. جهت بررسی توزیع نرمال داده‌ها از آماره کجی و کشیدگی استفاده شده است که بیانگر نرمال یا عدم نرمال بودن توزیع متغیرها می‌باشد.

جدول ۳: آماره توصیفی و بررسی توزیع نرمال متغیرهای پژوهش

متغیر	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
	۰,۴۹۹	۰,۴۹۳	-۰,۳۵۱
پیامدها	۰,۶۹۴	۰,۳۱۰	-۰,۴۶۱
بعد راهبردی	۰,۵۱۷	۰,۱۹۱	-۰,۷۱۹
عوامل زمینه ای	۰,۴۹۱	۰,۴۳۰	-۰,۵۷۶
عوامل مداخله گر	۰,۷۴۹	۰,۳۷۶	-۰,۳۷۴
شرایط علی	۰,۱۴۳	-۰,۱۰۹	-۰,۳۳۳

[1]Skewness & Kurtosis.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

مقوله محوری	۰٫۶۳۶	-۰٫۰۳۴	-۰٫۷۱۳

جدول ۳ مربوط آماره توصیفی و توزیع نرمال ابعاد ارتقاء ساختار مدارس مدارس متوسطه می‌باشد. نتایج نشان‌دهنده آن است که متغیرهای پژوهش از لحاظ آماره کجی و کشیدگی در محدوده قابل قبول (۱+ و ۱-) قرار دارند؛ بر این اساس می‌توان گفت داده‌های پژوهش از توزیع نرمال برخوردار هستند.

اعتبارسنجی الگوی ارتقا ساختار مدارس متوسطه

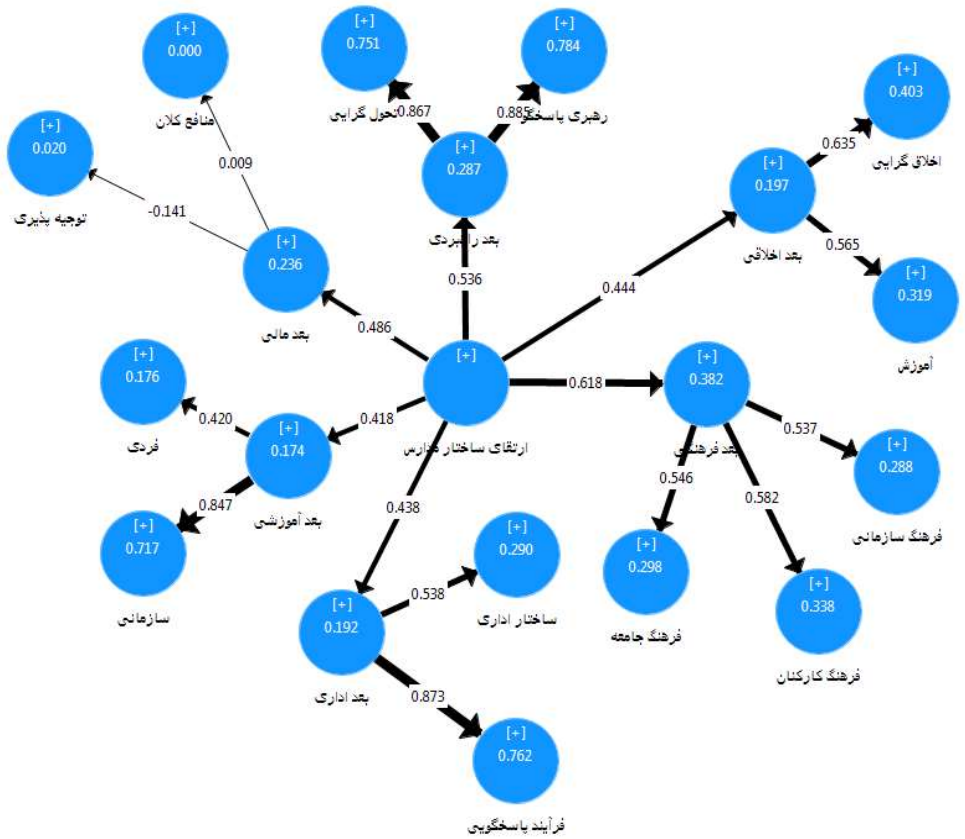
استفاده از رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری بر اساس کمترین مربعات جزئی[۱] در بسیاری از موقعیت‌هایی که محققان با آن برخورد می‌کنند دارای امتیازات فراوانی نسبت به رویکرد کواریانس محور[۲] است. برای مثال، هنگامی که هدف از تحقیق، درک بهتر پیچیدگی نظریه توسعه یافته از طریق تئوری-های موجود باشد -تحقیقات اکتشافی برای توسعه تئوری- یا هنگامی که الگوهای پژوهشی پیچیده با معرف‌هاو روابط زیاد برآورد می‌شوند. بر خلاف رویکرد مبتنی بر کواریانس، استفاده از رویکرد کمترین مربعات جزئی برای تکوین نظریات در مطالعات اکتشافی مناسب‌تر است (Heir et al,2019). با توجه به این‌که الگوی طراحی شده «ارتقا ساختار مدارس مدارس متوسطه» در پژوهش حاضر دارای ابعاد، مؤلفه‌ها، زیر مؤلفه‌ها و تعداد زیادی معرف (گویه) است؛ و همچنین از نوع تحقیقات اکتشافی برای توسعه تئوری می‌باشد؛ بنابراین از رویکرد کمترین مربعات جزئی استفاده شده است. برای این‌که مشخص شود طبقه‌بندی کیفی پرسشنامه «ارتقا ساختار مدارس مدارس متوسطه» که بر اساس تحلیل مضمون مصاحبه-ها و پیشینه‌های پژوهشی صورت گرفته است به لحاظ کمی نیز دارای اعتبار هستند از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم با نرم‌افزار Smart-PLS3 استفاده شده است. بنابراین اعتبارسنجی الگوی طراحی شده در پاسخ به این سوال تحقیق می باشد که آیا مقیاس ارتقا ساختار مدارس متوسطه اعتبار دارد یا خیر؟

۱Partial least squares structural equation modeling

۲Covariance-Based SEM

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]



شکل ۳: تحلیل عاملی تأییدی مقیاس ارتقا ساختار مدارس مدارس متوسطه در حالت تخمین استاندارد

شکل ۳ مربوط به نتایج تحلیل عاملی تأییدی جهت اعتبارسنجی مقیاس «ارتقا ساختار مدارس مدارس متوسطه» می‌باشد. با توجه به پیشنهاد هیر و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهش حاضر نقطه برش قابل قبول بودن بارهای عاملی[1] برابر با ۰,۷۰۸ لحاظ شده است. اما در این زمینه پیشنهاد می‌کنند که بارهای عاملی بین ۰,۴۰ تا ۰,۷۰ تنها در صورتی حذف شوند که باعث افزایش سطح مطلوب پایایی ترکیبی یا میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از مقدار آستانه پیشنهادی شود. بررسی اولیه حاکی از قابل قبول بودن ضرایب بارهای عاملی می‌باشد که نتایج آن در جدول۴ ارائه شده است.

[1] Factor loadings

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225] [Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

جدول ۴: ضرایب بارهای عاملی

	آموزش	اخلاق گرایی	بعد آموزشی	بعد اخلاقی	بعد اداری	بعد راهبردی	بعد فرهنگی	بعد مالی	تحول گرایی	توجیه پذیری	رهبری پاسخگو	ساختار اداری	سازمانی	فرآیند پاسخگویی	فردی	فرهنگ جامعه	فرهنگ سازمانی	فرهنگ کارکنان	منافع کلان	ارتقا ساختار مدارس
آموزش	۱																			
اخلاق گرایی	۰	۱																		
بعد آموزشی	۵۷.	۰	۰																	
بعد اخلاقی	۵۱.	۶۰.	۰,	۰																
بعد اداری	۰	۰	۰,	۰	۰															
بعد راهبردی	۵۶.	۶۳.	۵۹	۸۲.																
بعد فرهنگی	۰	۰	۰,	۰	۰	۰														
بعد مالی	۵۳.	۵۳.	۵۸	۶۱.																
تحول گرایی	۰	۰	۰,	۰	۰	۰,	۰,	۰	۱											
توجیه پذیری	۵۲.	۴۵.	۵۴	۵۲.	۵۰.	۸۶	۵۳	۵۵.												
رهبری پاسخگو	۰,۱۵	۰,۰۸	۰,۱۲	۰,۲۷	۰,۱۵	−۱۴	۰,۱۱	۰,۱۴	۰,۱۲	۱										
ساختار اداری	۰	۰	۰,	۰	۰	۰,	۰,	۰	۰	۰	۱									
	۹۷.	۵۷.	۵۳	۵۸.	۵۴.	۸۸	۵۸	۵۹.	۵۴.	−۱۴.										
	۰	۰	۰,	۰	۰	۰,	۰,	۰	۰		۰,	۱								
	۴۶.	۴۹.	۴۱	۶۶.	۵۳.	۵۱	۵۰	۷۸.	۴.	۰,۱۹	۴۷									

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]   [Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

سازمانی	٠	٠	٠,	٠	٠	٠,	٠,	٠	٠	–	٠,	٠	١								
	۴۳.	۵۰.	۸۴	۵۳.	۵۱.	۵۵	۵۰	۵۳.	۴۹.	٠,١٠	۴۶	۴۲.									
فرآیند	٠	٠	٠,	٠	٠	٠,	٠,	٠	٠	–	٠,	٠	٠,		١						
پاسخگویی	۴۵.	۴۷.	۵۱	۵۶.	۸۷.	۵۱	۴۹	۵۸.	۴۲.	٠,١۵	۴۵	۵۴.	۴۹								
فردی	٠	٠	٠,	٠	٠	٠,	٠,	٠	٠	٠	٠,	٠	٠,		٠,٣٢	١					
	۴۴.	٣۶.	۴۲	۴۲.	۴۱.	۴۸	۵۲	۴۲۵.	٣۴٣.	٠١١.	۴٧۵	٣١٨.	٣٧								
فرهنگ	٠	٠	٠,	٠	٠	٠,	٠,	٠	٠	–	٠,	٠	٠,		٠,۵۶	٠	١				
جامعه	۶۲.	۶۲.	۵۲	۶۵.	۵۶.	۶٧	۵۴	۶٧.	۵١.	٠,١٧	۶٣	۶۵.	۵١			٣٧.					
فرهنگ	٠	٠	٠,	٠	٠	٠,	٠,	٠	٠	–	٠,	٠	٠,		٠,۴١	٠	٠	١			
سازمانی	۵٣.	۴۶.	۵۲	۵۲.	۴٩.	٨۵	۵٣	۵۴.	٩٧.	٠,١٢	۵۴	۴٠.	۴٨			٣٣.	۵١.				
فرهنگ	٠	٠	٠,	٠	٠	٠,	٠,	٠	٠	–	٠,	٠	٠,		٠,۴۶	٠	٠	٠,	١		
کارکنان	۵٨.	٩٨.	۵٩	۶٣.	۵٢.	۶٢	۵٨	۶١.	۴۵.	٠,٠٧٧	۵٧	۴٩.	۴٨			٣٧.	۶١.	۴۶			
منافع کلان	٠	–	–	–	٠	٠,	٠,	٠	٠	٠	٠,	٠	–		٠,٠١	٠	٠	٠,	٠	١	
	٠٠۵.	٠,٠٠٧	٠,٠۴	٠,٠٢٨	٠٢٧.	٠٢٢	٠٢۶	٠٠٩.	٠١٩.	٠۵۴.	٠٢٣	٠١٣.	٠,٠۴۴	٧		٠۴٧.	٠٠٢.	٠٠٩	٠٠٣.		
ارتقا ساختار	٠	٠	٠,	٠	٠	٠,	٠,	٠	٠	–	٠,	٠	٠,		٠,٣۶	٠	٠	٠,	٠	٠,	٠,٨۶۴
مدارس	۴۶٣.	٣٩٧.	۴١٨	۴۴۴.	۴٣٨.	۵٣۶	۶١٨	۴٨۶.	۴٢٩.	٠,٠٠٨	۴٧٧	٣٧٢.	٣۴۴	۵		۶٨۶.	۴١٨.	۴٢۴	۴٠٩.	٠٣۶	

جدول ۵: ضریب مسیر ابعاد الگوی ارتقاء ساختار مدارس

	ضریب مسیر	انحراف استاندارد	آماره تی	سطح معنی داری
بعد آموزشی -> سازمانی	۰,۸۴۷	۰,۰۱۷	۴۸,۸۷	۰,۰۳۲
بعد آموزشی -> فردی	۰,۴۲۶	۰,۰۴۷	۸,۹۲۱	۰,۰۳۸
بعد اخلاقی -> آموزش	۰,۵۶۳	۰,۰۳۹	۱۴,۳۶۳	۰,۰۲۹
بعد اخلاقی -> اخلاق گرایی	۰,۶۳۴	۰,۰۳۴	۱۸,۶۴۵	۰,۰۴۵
بعد اداری -> ساختار اداری	۰,۵۴	۰,۰۴	۱۳,۴۹۶	۰,۰۳۹
بعد اداری -> فرآیند پاسخگویی	۰,۸۷۴	۰,۰۱۷	۵۲,۰۱۸	۰,۰۴۲
بعد راهبردی -> تحول گرایی	۰,۸۶۸	۰,۰۱۵	۵۶,۵۴۵	۰,۰۴۸
بعد راهبردی -> رهبری پاسخگو	۰,۸۸۴	۰,۰۱۶	۵۶,۵۳۵	۰,۰۴۶
بعد فرهنگی -> فرهنگ جامعه	۰,۵۴۳	۰,۰۴	۱۳,۴۹۸	۰,۰۴۴
بعد فرهنگی -> فرهنگ سازمانی	۰,۵۴	۰,۰۴۲	۱۲,۷۶۸	۰,۰۴۱
بعد فرهنگی -> فرهنگ کارکنان	۰,۵۸۲	۰,۰۴۱	۱۴,۳۴۶	۰,۰۴۱
بعد مالی -> توجیه پذیری	-۰,۱۴۳	۰,۰۶۹	۲,۰۵۱	۰,۰۴۱
بعد مالی -> منافع کلان	۰,۰۰۷	۰,۰۶۶	۰,۱۳۸	۰,۸۹
ارتقا ساختار مدارس -> آموزش	۰,۲۵۱	۰,۰۳۸	۶,۶۳۹	۰,۰۳۵
ارتقا ساختار مدارس -> اخلاق گرایی	۰,۲۸۲	۰,۰۳۷	۷,۶۳۵	۰,۰۳۲
ارتقا ساختار مدارس -> بعد آموزشی	۰,۴۲۳	۰,۰۴۸	۸,۶۷۱	۰,۰۴۵
ارتقا ساختار مدارس -> بعد اخلاقی	۰,۴۴۴	۰,۰۴۸	۹,۲۸۴	۰,۰۴۲
ارتقا ساختار مدارس -> بعد اداری	۰,۴۴	۰,۰۵۱	۸,۵۴	۰,۰۳۴
ارتقا ساختار مدارس -> بعد راهبردی	۰,۵۴	۰,۰۴۷	۱۱,۴۳۳	۰,۰۴۷
ارتقا ساختار مدارس -> بعد فرهنگی	۰,۶۱۷	۰,۰۳۷	۱۶,۶۳۸	۰,۰۳۸
ارتقا ساختار مدارس -> بعد مالی	۰,۴۹۵	۰,۰۴۶	۱۰,۵۸۸	۰,۰۴۱
ارتقا ساختار مدارس -> تحول گرایی	۰,۴۶۹	۰,۰۴۲	۱۱,۰۵۲	۰,۰۴۱
ارتقا ساختار مدارس -> توجیه پذیری	-۰,۰۷	۰,۰۳۳	۲,۱۰۹	۰,۰۳۵
ارتقا ساختار مدارس -> رهبری پاسخگو	۰,۴۷۸	۰,۰۴۳	۱۱,۰۶۶	۰,۰۲۹
ارتقا ساختار مدارس -> ساختار اداری	۰,۲۳۸	۰,۰۳۶	۶,۴۸۷	۰,۰۳۸
ارتقا ساختار مدارس -> سازمانی	۰,۳۵۸	۰,۰۴۱	۸,۵۴	۰,۰۳۹
ارتقا ساختار مدارس -> فرآیند پاسخگویی	۰,۳۸۴	۰,۰۴۶	۸,۳۶۶	۰,۰۴۳
ارتقا ساختار مدارس -> فردی	۰,۱۸۱	۰,۰۳۶	۴,۸۶۸	۰,۰۴۴
ارتقا ساختار مدارس -> فرهنگ جامعه	۰,۳۳۶	۰,۰۳۶	۹,۲۷۳	۰,۰۴۵
ارتقا ساختار مدارس -> فرهنگ سازمانی	۰,۳۳۴	۰,۰۳۷	۹,۰۳۲	۰,۰۴۱
ارتقا ساختار مدارس -> فرهنگ کارکنان	۰,۳۵۹	۰,۰۳۸	۹,۵۲۶	۰,۰۴۹
ارتقا ساختار مدارس -> منافع کلان	۰,۰۰۴	۰,۰۳۳	۰,۱۳۶	۰,۸۹۲

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

جدول ۵ نشان دهنده ضرایب بارهای عاملی و مقادیر معناداری ابزار اندازه‌گیری «ارتقا ساختار مدارس متوسطه» می‌باشد. بر اساس پیشنهاد(2019) .Heir et al بارهای عاملی ابعاد، زیر مؤلفه‌ها و گویه-های مرتبط با آن‌ها دارای بار عاملی قابل قبول و در سطح خطای ۰,۰۵ معنادار می‌باشند.

بحث و نتیجه گیری

از آنجا که ارائه و اعتبارسنجی الگوی ارتقاء ساختار مدارس متوسطه به روش آمیخته ،هدف اصلی این پژوهش بود،لذا نظریه داده بنیاد از میان سایر روش های کیفی با طرح سیستماتیکانتخاب شده است. در این بخش،مفاهیم به عنوان واحد تحلیل مورد توجه قرار گرفته و با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل سطور و پاراگرافها تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند.به دلیل تعدد مفاهیم استخراج شده،کدها چندین بار مورد بررسی قرارگرفت و در نهایت ۱۴۰ مفهوم کلیدی استخراج گردید که با طبقه بندی انها ۶۰ فرعی حاصل شد که در قالب ۱۳ اصلی جای گرفته اند. در بررسی تحلیل کیفی الگوی ارتقای ساختار مدارس متوسطه، مولفه‌های شرایط علّی الگوی ارتقای ساختار مدارس متوسطه شامل قابلیتهای فردی و شرایط سازمانی ومولفه‌های عوامل مداخله گر شامل سه مقوله سیستم سیاسی، روابط قدرت و نظام باورهاو مولفه‌های شرایط زمینه ای شامل فرهنگ سازمانی وجو سازمانی بود.استراتژی یا راهکارهای ارائه الگوی ارتقای ساختار مدارس متوسطه شامل دو راهبرد برنامه ریزی و تحول و توسعه بود.از پیامدهای الگوی ارائه شده می توان به بهره و به ساختار پویا وتوانا و همچنین سبک رهبری اثربخش و کار آمد اشاره کرد. نتایج این پژوهش نشان داد که ساختار مطلوب در مدارس به اثر بخشی و کیفیت بخشی فرایندهای آموزشی و تسهیل در امور اداری و فرهنگی کمک نموده و مدارس را قادر می سازد تا با تغییرات محیطی و عوامل مداخله گر درون سازمانی منطبق شود. همچنین باعث رفع موانع و مشکلات ناشی از ساختارهای معیوب شده و از این طریق باعث ارتقائ کارایی ،اثربخشی و بهره وری در مدارس شوند. اهمیت و جایگاه مدیریت در کارایی و اثر بخشی سازمان های مختلف و نیز رشد و توسعه جوامع انسانی در جهان سرشار از تغییر تحولات فزآینده موضوعی است که مورد توافق و اجماع همه صاحب نظران و متخصصان قرار دارد. در واقع فرض بر این است تا زمانی که در جامعه ای مدیریت به عنوان یک حوزه تخصصی و علمی مورد توجه قرار نگیرد و افراد شایسته و کار آمد مدیریت نهادها و سازمان های اجتماعی و اقتصادی را بر عهده نگیرند، امکان توسعه به معنای واقعی فراهم نخواهد شد. در خصوص اهمیت مدیریت در زندگی اجتماعی نیز، پیتر دراکرا گفته است: مدیریت موثر جزو منابع اصلی توسعه ملتها شده و مهم ترین منبع برای توسعه ملتها محسوب می شود. لذا اعمال مدیریت توسط مدیر در موفقیت یک سازمان نقش بسزایی دارد، هر چه سازمان پیچیده تر باشد، نقش مدیریت دشوارتر خواهد شد. به عبارت دیگر مدیریت یعنی تصمیم گیری در زمان مناسب، با افراد مناسب در جایی که فعالیت در آن

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

جریان دارد. Stoner(2005) می گوید: مدیریت فرایند برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل کوششهای اعضای سازمان و استفاده از تمام منابع سازمان برای دستیابی به اهداف معین سازمانی است. آنچه از این تعریف برمی آید آن است که وظیفه اصلی مدیریت استفاده از همه منابع و امکانات برای رسیدن به اهداف معین می باشد.اما فارغ از تعاریف مختلف مدیریت باید این نکته را مورد اشاره و تاکید قرار داد که نوع و شکل خاصی از مدیریت که تحت عنوان مدیریت آموزشی نامیده می شود و ناظر بر اداره و هدایت نهادهای آموزش در مسیر پرورش ابعاد مختلف شخصیت دانش آموزان است که از اهمیت ویژه ای برخودار می باشد چرا که با حوزه بنیادین و مهمی همچون آموزش و پرورش مرتبط است. مدیریت آموزشی راهنمایی، کنترل و اداره مربوط به جریان تعلیم و تربیت در سازمانهای تربیتی است. با توجه به توضیحات فوق، می توان نقش و سهم مدیریت آموزش را در رشد و توسعه وضعیت اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه مورد تاکید قرار داد از این منظر، پیمایش و بررسی مجموعه ای از روشها و راهکارهایی که زمینه اصلاح و تقویت مدیریت آموزشی را فراهم می سازند از جایگاه و اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردار می باشد. صاحب نظران، متخصصان و پژوهشگران حوزه های علوم تربیتی و مدیریت آموزشی جهت اصلاح و ارتقای وضعیت مدیریت مدارس و مراکز آموزشی دیدگاه ها و نیز شیوه ها و راهکارهای مختلفی را ارائه کرده اند که هر یک بیانگر دیدگاه های آنها نسبت به این حوزه می باشد. با عنایت به این دیدگاه ها و نیز پژوهش های انجام گرفته می توان گفت که اصولا راهکارهایی را همچون ایجاد و رشد مهارتهای رهبری و ارتباطی مدیران مدارس، طراحی و اجرای دوره های آموزشی کیفی ضمن خدمت جهت آشنا ساختن مدیران با آخرین اطلاعات و مهارتهای مدیریتی و آموزشی، ایجاد و رشد مهارتهای ادراکی و تصمیم گیری در مدیران مدارس، انتخاب و گزینش مدیرانی که دارای مدرک تخصصی در رشته های مدیریت آموزشی هستند، ارتقای وضعیت مالی و دریافت های حقوقی مدیران مدارس، فراهم کردن بسترهای لازم جهت تمرکززدایی و افزایش مشارکت مدیران مدارس در فرآیندهای تصمیم سازی و تصمیم گیری، تغییر دادن جهت گیری اقدامات مدیران مدارس از کارکردهای اجرایی به سمت ارتقاء و بهبود فرایندهای یاددهی و یادگیری در کلاس درس، فراهم ساختن امکانات، تسهیلات و تجهیزات لازم جهت ایفای مدیریت مدارس مطرح و توضیح داده می شود. ایجاد و رشد مهارتهای رهبری و ارتباطی مدیران مدارس یکی از مهمترین مواردی است که باید در زمینه اصلاح و ارتقای وضعیت مدیران مدارس مورد توجه قرار گیرد. در هر سازمانی انسان ها نقش بیشتری را ایفا می کنند بنابراین باید مدیریت را مساوی با رهبری در نظر بگیریم، در این صورت نفوذ در افراد، در سازمان ها نقش اصلی را ایفا می نماید و رهبر کسی خواهد بود که توانایی اعمال نفوذ را داشته باشد. بنابراین رهبران در سازمان ها برای اعمال نفوذ در افراد باید دارای مهارت تشخیص، مهارت انطباق، مهارت ارتباطی باشند. طراحی و اجرای دوره های آموزشی کیفی ضمن خدمت جهت آشنا ساختن مدیران با آخرین اطلاعات و مهارتهای مدیریتی و آموزشی یکی دیگر از راهکارهای اصلاح و تقویت مدیریت مدارس است. آموزش ضمن خدمت کارکنان

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

نظام آموزش و پرورش نقش بسزایی در ارتقاء کارایی این نظام دارد. دوره های آموزش ضمن خدمت، معمولا تقویت قابلیت های موجود معلمان و کارشناسان و تسهیل کسب دانش، پرورش مهارتها و توانایی های مربوط به بهبود عملکرد آنان را شامل می شود. نکته ای که قابل اهمیت می باشد این است که در دوره های آموزش ضمن خدمت معلمان باید داده های مورد نیاز درباره عملکرد معلمان چنان گردآوری شود تا بتوان میان اجرای دوره های آموزشی و عملکرد معلمان رابطه علت و معلولی برقرار کرد. این امری است که صرفا از طریق نظر خواهی از شرکت کنندگان و توصیف نگرش آنان انجام نمی شود. ایجاد و رشد مهارتهای ادراکی و تصمیم گیری در مدیران مدارس یکی دیگر از مواردی است که سهم بسزایی در ارتقای وضعیت آموزشی دارد. تصمیم گیری یکی از فرایند ها و ضرورت های جدی مدیریت می باشد. در مدیریت تصمیمات در سطح گسترده ای انعکاس می یابد و علاوه بر تاثیراتی که ممکن است در روند اجرای کارها داشته باشد، دیدگاهها و نگرش عمومی را نیز متاثر می کند. اهمیت تصمیم گیری زمانی مشخص می شود که با مشکلات مواجه شویم. مطالعات مختلف در زمینه مهارت های مدیران در حل مسئله نشان می دهد که کیفیت تصمیم گیری و نوع ادراک مدیر از سازمان اساسا با توانایی آنان در کشف ابعاد مختلف مسئله و در نظر گرفتن دامنه وسیع از راه حل های ممکن ارتباط دارد.

انتخاب و گزینش مدیرانی که داری مدرک تخصصی در رشته های مدیریت آموزشی هستند یکی دیگر از مواردی است که در آن تاکید بر تخصص گرایی در گزینش مدیران از اهمیت ویژه ای برخوردار است. با گسترش علوم و شاخه شدن هر حوزه علمی جایگاه تخصص گرایی جهت انتخاب مدیران نیز اهمیت بیشتری می یابد. گرایش های تخصصی در حوزه های مختلف مدیریتی و رویکردهای کاملا تخصصی در مدیریت، حکایت از روند رو به توسعه در شاخه شاخه شدن مدیریت دارند. به بیان دیگر تخصص گرایی شاخص پیشرفت علم در هر جامعه تلقی می شود. ارتقاء وضعیت مالی و دریافت های حقوقی مدیران مدارس به عنوان راهکار موثر در ارائه خدمات آموزشی لحاظ می شود. ارائه خدمات آموزشی و فعالیتهای مدرسه منوط به اداره موثر امور و تامین منابع مالی و بودجه است بنابراین اداره موثر امور گوناگون مدرسه، ثبت نام، تقسیم کار با توجه به شرح وظایف کارکنان ابلاغ آیین نامه های بخشنامه ها و دستورالعمل ها، نظارت بر دفاتر و مدارک مدرسه و نگهداری از آنها، تامین منابع مالی مدرسه چه از طریق دولتی یا مردمی تاثیر بسیاری در روند کارایی مدیران دارد. فراهم کردن بسترهای لازم جهت تمرکز زدایی و افزایش مشارکت مدیران مدارس در فرآیندهای تصمیم سازی و تصمیم گیری از جمله راهکارهایی است که زمینه را برای کارایی مشارکتی مدیران مدارس فراهم می کند. مشارکت به عنوان یکی از ابزارهای حیاتی، همواره در زندگی انسان مورد توجه بوده است. زندگی در اجتماع (خانواده، سازمان و...) بر پایه مشارکت استوار بوده است و پیش بینی و تصمیم گیری در زمینه راههای رسیدن به اهداف به طور گروهی موجب دستیابی به راه حل های منطقی تر و مطمئن تر می شود. به همین منظور مدیریت مشارکتی ، ابزاری مناسب به منظور تحقق این هدف محسوب می شود. شایان ذکر است که مشارکت،

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

زمینه سازی توسعه پایدار است. اکنون بر خلاف گذشته، سازمان ها به نیروی جسمانی نیاز چندانی ندارند بلکه آنچه مهم است استفاده مدیران جهت شرکت در تصمیم گیری مشارکتی می باشد تا از تمام توانایی برای همفکری استفاده کنند. تغییر جهت گیری اقدامات مدیران مدارس از کارکردهای اجرایی به سمت ارتقاء و بهبود فرآیندهای یاددهی و یادگیری کلاس درس یکی دیگر از شیوه هایی است که در آن مدیران، معلمان و دانش آموزان به مهارتهای اطلاعاتی، فنی و اجرایی ... مجهز می شوند. امروزه از آموزش به مثابه یک فرآیند منظم یاد می شود که به موجب آن اطلاعات، مهارت ها و نگرشهای دانش آموزان تقویت می گردد و گسترش می یابد. در این فرآیند، انباشت اطلاعات مورد نظر نیست بلکه به تولید و گسترش اطلاعات و مهارت ها توجه می شود. به علاوه هنر تدریس، یکی از مهارت های مهم فنی و حرفه ای معلمان و مدیران است که لازمه آن شناخت فراگیران، توجه به تفاوت های فردی و شناخت روش های یاددهی – یادگیری کار آمد است. فراهم ساختن امکانات، تسهیلات و تجهیزات لازم جهت ایفای مدیریت مدارس یکی از اصلی ترین ساز و کارهایی است که منجر به ارتقای وضعیت کارایی و اثربخشی مدیران، معلمان و دانش آموزان می شود. فضای آموزشی معمولا دارای دو بعد فیزیکی و فرهنگی است. بعد فیزیکی، شامل محوطه مدرسه، فضای سبز، ساختمان های آموزش (کلاس ها ، آزمایشگاه ها، کارگاه های کتابخانه، مراکز رایانه، سالن چند منظوره) است. تحقیقات گوناگون نشان می دهد که تسهیلات فیزیکی مدرسه تاثیر اساسی بر عملکرد دانش آموزان و اثر بخشی کار معلمان و مدیریت دارد. راحت بودن کلاس درس، درجه حرارت مناسب، نبود سر و صدا، نو بودن ساختمان و کم بودن عده دانش آموزان یک کلاس از عوامل بسیار مهم فیزیکی محسوب می شوند.(Rahmanpor,2015). از جمله اهمیت مدیریت آموزشی در ارتباط با تقویت مدیریت مدارس، سهم بسزای آن در رشد و توسعه وضعیت اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جامعه است به نحوی که با راهنمایی و مدد مدیران آموزشی، به کارگیری مهارتهای علمی، فنی و هنری تمامی نیروهای انسانی میسر می شود و این خود زمینه ای را فراهم می کند که به شکل صرفه جویانه به هدفهای تعلیم و تربیت رسید. از دیگر اهمیت آن راهنمایی، کنترل و اداره امور مربوط به جریان تعلیم و تربیت در سازمانهای آموزشی است به عبارت دیگر مدیران مدارس با هماهنگ کردن استعدادهای دانش آموزان و بهره گیری از شرایط محیطی جهت رسیدن به اهداف آموزشی باید بتوانند به برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت، هماهنگی، نظارت و ارزشیابی بپردازند. ضرورت و اهمیت مدیریت آموزشی از آنجا قابل بحث است که امروزه به کارگیری مدیران و برنامه ریزان شایسته و دارای شرایط لازم برای کامیابی یک سازمان آموزشی بیش از هر روز دیگر ضروری به نظر می رسد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق Mehregan et al. (2015), Mirkamali and Farhadi Rad (2013), Nasiripour et al. (2013), Chow et al. (2018), Cristobal et al. (2018), Linders (2017), Habirsitzer et al. (2018), Arino et al. (2015), Alexio et al. (2018), Ellison et al. (2018), Samuel (2007),

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

Farrokhi and Gorji (2014), Faridi (2015), Fallahian and Tabli (2015), Carillo et al. (2017) همسو است.

Kombez (2017) در کتاب بحران جهانی تعلیم و تربیت یادآور می شود، اگر قرار است تحولی در عرصه ی تعلیم و تربیت به وقوع بپیوندد این تحول و دگرگونی بایستی از مدیریت آموزشی آغاز گردد. از دیگاه میر کمالی همانگونه که ما برای تدریس، دبیر تربیت می کنیم و علاوه بر تعلیم موضوعات تخصصی به او یاد می دهیم که چگونه از اصول و قواعد روانشناسی و سایر علوم استفاده کند، باید برای مدارس فردی به نام مدیر و هماهنگ کننده تربیت کنیم برای این منظور افراد بایستی دانا، ماهر و متعهد بوده و توانایی و بینش وسیعی برای تشخیص مسائل داشته باشند و به علاوه بیش از دیگران هدایت و ارشاد زیر دستان و هماهنگی بین ارکان سازمان را داشته باشند (Mirkamali,2008). مدیر آموزشی باید رابطی قوی، مدیر حاذق، سیاست گذاری زیرک و برنامه ریزی عالی باشد که اختصاص بهترین خدمات ممکن به دانش آموزان و تفویض اختیار بیشتر به کارمندان و آگاه کردن والدین از نیازهای آموزشی و همکاری و تشریک مساعی با مدیران دیگر حمایت می کند (Askarian,1996). برخی از متفکران دیگر، بر اساس ضرورت های یاد شده، بر اهمیت توانایی مدیران آموزشی برای ایجاد تغییرات، برانگیختن و بسیج کارکنان برای مشارکت در تجدید ساختار لازم و نیز ابتکارات، خلاقیت ها و نوآوری های لازم از جانب مدیران و کارکنان آموزشی تاکید دارند. انجام اصلاحات در نظام های آموزشی، برخورد مناسب با بحران ها و ایجاد تغییرات لازم در سازمانهای آموزشی، می تواند از عهده مدیرانی بر آید که به طور اختصاصی برای این مهم تربیت شده اند. نتایج و یافته های این پژوهش می تواند مورد استفاده افراد و نهادهای مختلفی که در گیر فعالیتهای آموزش و پرورش هستند قرار گیرد. از یک سو نتایج این پژوهش می‌تواند مورد استفاده مدیران مدارس و مراکز آموزشی و وزارت آموزش و پرورش در مقاطع و سطوح مختلف تحصیلی قرار گیرد. آنان بر اساس آن تغییرات اصلاحات لازم را ایجاد می نمایند. لازم به ذکر است که تحقق وظایف مهم آموزشی، پرورشی و اداری واحدهای آموزشی، برنامه ریزی، سازمان‌دهی، رهبری، هماهنگی و نظارت بر فرایند یاددهی و یادگیری و استفاده بهینه از همه منابع انسانی و امکانات مادی درون و برون مدارس مستلزم جذب، انتخاب، تربیت و به کارگماری مدیران با کارایی بالا هست. از سوی دیگر یافته‌های این تحقیق می تواند برای والدین، مدیران، معلمان و کارگزاران آموزش و پرورش آگاهی‌های سودمندی در زمینه درک و تشخیص مسائل تربیتی و حل آنها فراهم کند که این خود زمینه‌ای را برای پاسخگویی و ارضای نیازهای جوامع جدید فراهم می کند. با پژوهش در ارتباط با این موضوع می-توان مدیران آموزشی را از قید تنگ نظری‌ها رها کرد و با وسعت بخشیدن به چشم اندازهای حرفه‌ای آنها، تجربه‌های آنها را معنادار ساخته، آنها را نسبت به تفاوتهای فرهنگی، دینی، اجتماعی، نگرشی و رفتاری در محیط‌های آموزشی حساس سازد. پس به طور کلی می‌توان اینگونه نتیجه گرفت وجود مدیران شایسته در عرصه ی اجرایی، فنی... منجر به ارتقای یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان می‌شود. در بررسی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

تحلیل نظریه داده بنیاد مشخص شد که استراتژی یا راهکارهای الگوی ارتقای ساختار مدارس متوسطه شامل مدیریت سازمان که در برگیرنده پذیرش تصمیم گیری غیر متمرکز ، آسیب‌شناسی ، تحول در مدرسه ، آموزش ضمن خدمت، استفاده از تجربه کشور های موفق و پیشرفته، ایجاد انگیزه در معلمان، نظارت بر صلاحیت، تلفیق نظارت و فناوری ، تشکیل اتاق فکر و استفاده از فناوری‌ها می‌باشد. در بررسی تحلیل نظریه داده بنیاد مشخص شد که پیامدهای الگوی ارتقای ساختار مدارس متوسطه شامل بهره-وری که در برگیرنده تامین منافع جامعه ، اثربخشی و بهبود عملکرد مدرسه، انتخاب مدیران براساس تخصص ، توسعه و پیشرفت عادلانه می باشد. نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق (Cox (2017, Kavanav et al. (2006), Ahmadi et al. (2015), Ashrafi and Azarmand (2014), Agha Babaei and Rahimi (2015), Bart (2017), Hassanzadeh et al. (2011), Ablish and Bijaya (2016)), Anand et al. (2018), Basol and Digirlioglu (2014), Chou et al. (2018), Ashrafi and Azarmand (2014), Agha Babaei and Rahimi (2015), Bart (2017), Hassanzadeh et al. (2011) , Rahman Seresht et al. (2015), Cristobal et al. (2018), Linders (2017), Habirsitzer et al. (2018), Erin et al. (2015), Alexio et al. (2018), Andrews (2016) همسو است.

با توجه به نتایج حاصل شده از این پژوهش پیشنهادهایی ارائه می گردد. از آنجا که چندین راهبرد از بطن دیدگاه‌های مطلعین کلیدی و با عنایت به تجارب زیسته آنها و ادراک آنها از وضعیت ساختار مدارس متوسطه بدست آمد که شامل پذیرش تصمیم گیری غیر متمرکز،آسیب شناسی، تحول در مدرسه،آموزش ضمن خدمت، استفاده از تجربه کشور های موفق و پیشرفته، ایجاد انگیزه در معلمان، نظارت بر صلاحیت، تلفیق نظارت و فناوری، تشکیل اتاق فکر، استفاده از فناوریها هستند. این راهبردها در ارتقای ساختار مدارس دارای نقش شایان توجهی هستند . بنابراین پیشنهاد می‌شود جهت پیاده سازی و استقرار این راهبردها نباید نقش شرایط مداخله گر محیطی از قبیل قوانین سلسله مراتبی، توزیع قدرت براساس انتصاب، صورت گرایی ، عدم تخصص گرایی ، سیاست گرایی وشرایط زمینه‌ای مانند توجه به ارزش های اسلامی ، فرهنگ ناکارآمد، حمایت و دادن اختیار و قدرت به مدیر،آموزش های تخصصی ،فرهنگ استفاده از مورد غفلت قرارگیرند.در نهایت با وجود این کنش‌ها و واکنش‌ها و با ارتقای الگوی ساختار مدارس متوسطه باید منتظر پیامدهایی مانند تامین منافع جامعه اثربخشی و بهبود عملکرد مدرسه،انتخاب مدیران براساس تخصص ، توسعه و پیشرفت عادلانه در سطح مدارس و جامعه باشیم.همچنین با توجه به نتایج حاصل شده می توان پیشنهاد کرد که آموزش ضمن خدمت کارکنان نظام آموزش و پرورش نقش بسزایی در ارتقاء کارایی این نظام دارد. دوره های آموزش ضمن خدمت، معمولا تقویت قابلیت های موجود معلمان و کارشناسان و تسهیل کسب دانش، پرورش مهارتها و توانایی های مربوط به بهبود عملکرد آنان را شامل می شود. نکته ای که قابل اهمیت می باشد این است که در دوره های آموزش ضمن خدمت

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

معلمان باید داده های مورد نیاز درباره عملکرد معلمان چنان گردآوری شود تا بتوان میان اجرای دوره های آموزشی و عملکرد معلمان رابطه علت و معلولی برقرار کرد. این امری است که صرفا از طریق نظر خواهی از شرکت کنندگان و توصیف نگرش آنان انجام نمی شود.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه دکتری نویسنده اول با عنوان ارائه و اعتبارسنجی الگوی ارتقاء ساختار مدارس متوسطه به روش آمیخته در دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار می باشد. نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

تقدیر وتشکر

از دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار و کلیه اساتید،مدیران ومعلمانی که دراین طرح شرکت کرده و با پژوهشگران همکاری نمودند، تقدیر و تشکر می گردد.

منابع

- Boyce, L. A. , Zaccaro, S. J. , & Wisecarver, M. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader Self-development. Leadership Quarterly, 21(1): 159-178.
- Bui. H., & Baruch, Y. (2010). Creating learning organizations: a systems perspective, The Learning Organization, 17 (3), 208 –227.
- Bunch kj. (2007) traning failure as a consequence of organizational culture. Human Resource Development Review,6(2). 142-63. doi: http: //do. org/10. 1117/1534484607299273.
- Cameron, K. S., Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture. U.S.A: Jossy Bass.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds). Handbook of industrial and organizational psychology (Vol.I.pp. 687-732). Palo Alto: Consulting Psychologists.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employees' Job Satisfaction, The Learning Organization, 14 (2), 155-185.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

- Dweck, C. S. (1975). The role of expectations and attributions in the alleviation of learned helplessness. Journal of personality and social psychology, 31(4), 674.
- Eijkman, H. (2011). Editorial The Learning Organization as concept and journal in the neo-millennial era, The Learning Organization, 18 (3), 164-174.
- Eison, J. A. (1980). THE DEVELOPMENT AND VALIDATION OF A SCALE TO ASSESS DIFFERING STUDENT ORIENTATIONS TOWARDS GRADES AND LEARNING.
- Fisher, S. L., & Ford, J. K. (1998). Differential effects of learner effort and goal orientation on two learning outcomes. Personnel Psychology, 51(2), 397-420.
- Fissova. o. (2006). Eportfolio as a coaching Support Tool for Workplace Learning of Teachers. Strategies for Empowering,pp1-13.
- Garvin, D., Edmondson, A.C., & Gino, F. (2008) Is Yours a Learning Organization? Harvard Business Review, March, 109-116.
- Glinska,m. ,carr,s. d. & Halliday, A(2012). workforce Agility: An Executive Briefing. Batten Briefing Innovators Roundtable series, The University of Virginias Darden School of Business.
- Hoy, K. W., & Miskel, G. C. & C.J. Tarter. (2013). Educational Administration: Theory, Research, and Practice. McGraw Hill, Hill Companise Inc, 1221.
- Jamali, D., Khoury, G., & Sahyoun, H. (2006). From Bureaucratic Organizations to Learning Organizations: An Evolutionary Roadmap, The Learning Organization, 13 (4), 337-352.
- Khasawneh, S. (2010). Learning Organization Disciplines in Higher Education Institutions: An Approach to Human Resource Development in Jordan, Innovative Higher Education, 8, 273-285.
- Madigan, J.C. (2016). Self-Development and the Art of Battle Command. Ph. D. thesis, Command and Control Research, London. Available: https://www.google.com/search?q= Self-development.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organizations learning culture: The dimensions of learning organizations.
- Mirzajani, Hassan va Del Avizbaykalaei, Mehraneh and Alami, Zahra.(2020). Investigating the Relationship between School Managers 'Management Skills and Promoting Productivity and Organizational Excellence with Emphasis on Improving Managers' Human Skills, Fourth National Conference on New Approaches in Education and Research, Mahmoudabad. [in Persian]
- Nikzad, Maryam and Azizinejad, Bahareh.(2021) Evaluating the quality of managers' plan based on SIP model and its impact on improving management performance in primary schools in district one of Urmia in the

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]

academic year of 1998-99, the second national conference on new teaching-learning findings In elementary school, Bandar Abbas. [in Persian]

- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. Journal of applied psychology, 92(1), 128.
- Rahmanpour, Hassan (2015) New Learning Technologies, Today's Need, Tomorrow's Necessity, Rahiminejad Publications, Mashhad.
- Ren, S., Chadee, D. (2017). Is guanxi always good for employee self-development in China? Examining non-linear and moderated relationships. Journal of Vocational Behavior,98: 108–117.
- Saeedi, Fatemeh and Kiani, Imran.(2022). Supervising the education of primary school principals with the scientific promotion of teachers in Lordegan, National Conference on Professional Research in Psychology and Counseling from a Teacher Perspective, Minab. [in Persian]
- Salimi, Nasrin.(2020). Investigating the relationship between the dimensions of cultural intelligence and improving the performance of primary school principals in Salmas, International Conference on Educational Sciences, Psychology, Counseling, Education and Research, Tehran. [in Persian]
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agil Manufactoring in practice: application of a methodology. International Journal of Openations and Production Management, (21).516,772-794.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. International Journal of Industrial Ergonomics, 37(5), 445-460.
- Snow, J. (2003). Self-Development: An Important Aspect of Leader Development. A Strategy Research Project, USAWC strategy research project.
- Tough, A. (1978). The Adult's Learning Projects, Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
- Werner. m. &R. l. Desimon. (2009). Human Resource Development. 5th ed. Australia: Thimsan.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-03]

[DOI: 10.52547/meo.11.3.225]