



Iranian Journal of Educational Society

Designing an Effective Management Model in Third Millennium Schools (Case Study of School Principals in Ardabil Province)

Rozita Ebrahimi Tabar¹ , Sadraddin Satari^{2*} , Tooran Soleimani³ 

1. PhD Student in Educational Management, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.
2. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Ardabil Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran.

❖ **Corresponding Author Email:** sadraddin1356@yahoo.com

Research Paper

Abstract

Receive: 2022/05/29
Accept: 2022/10/06
Published: 2023/06/03

Keywords:

Effective School Management,
Third Millennium, School
Principals.

Article Cite:

Ebrahimi Tabar R, Satari S, Soleimani T. (2023). Designing an Effective Management Model in Third Millennium Schools (Case Study of School Principals in Ardabil Province), Iranian Society of Sociology of Education. 9(1): 137-146.

Purpose: The aim of this study was to design an effective management model in third millennium schools.

Methodology: The present study was applied in terms of purpose and integrated in terms of implementation method. The population of qualitative research included university professors in the academic year 2021-22 who were selected by purposive sampling method based on the principle of theoretical saturation 16 people. In the quantitative part of the research, the statistical population included the managers of Ardabil province, of which 300 people were selected by random sampling method. The research tools were semi-structured interviews in the qualitative part and questionnaires in the quantitative part. To validate the findings in the qualitative part from the perspective of experts and reliability, the coefficient of agreement between the coders was used. In a small part, the face value and reliability with Cronbach's alpha was 89%. Coding was used for analysis in the qualitative part and structural equation method with Pls Smart software was used in the quantitative part.

Findings: The results showed that 237 initial codes, 32 axial codes were identified in the form of causal, contextual, intervening, strategies and consequences. Causal conditions were strong predictors (Aston-Geiser scale equal to 0.521) for effective school management. Also, the variables of contextual conditions, effective school management and intervention conditions are strong predictors (Aston-Geiser scale equal to 0.732) for the variable of strategies and strategies are also strong predictors (Aston-Geiser scale equal to 0.672) for the outcome variable. Effective management of schools.

Conclusion: it can be said that the final model derived from the qualitative part of the research has a good fit and can be implemented in educational systems (schools) and by moving towards this model, witness a fundamental change in the development of effective management in third millennium schools.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2021.541983.1184>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0



انجمن جامعه شناسی آموزش و پرورش ایران

طراحی الگوی مدیریت اثربخش در مدارس هزاره سوم (مطالعه موردی مدیران مدارس استان اردبیل)

روزینا ابراهیمی تبار^۱، صدرالدین ستاری^۲، توران سلیمانی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

۳. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران.

✦ ایمیل نویسنده مسئول: sadraddin1356@yahoo.com

مقاله تحقیقاتی

چکیده

هدف: هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی الگوی مدیریت اثربخش در مدارس هزاره سوم بود.

روش شناسی: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا تلفیقی بود. جامعه پژوهش کیفی شامل اساتید دانشگاهی در سال تحصیلی ۴۰۱-۱۴۰۰ بودند که به روش نمونه گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری ۱۶ نفر انتخاب شدند. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل مدیران استان اردبیل بودند که تعداد ۳۰۰ نفر با روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه بودند. برای اعتبار یافته ها در بخش کیفی از دیدگاه خبرگان و پایایی از ضریب توافق بین کدگذاران استفاده شد. در بخش کمی نیز از اعتبار صوری و پایایی با آلفای کرونباخ ۸۹ درصد شد. برای تجزیه و تحلیل در بخش کیفی از کدگذاری و در بخش کمی از روش معادلات ساختاری با نرم افزار Pls Smart استفاده شد.

یافته ها: نتایج نشان داد ۲۳۷ کد اولیه، ۳۲ کد محوری در قالب شرایط علی، زمینه ای، مداخله گر، راهبردها و پیامدها شناسایی شد. شرایط علی پیش بین قوی (میزان Q^2 استون-گایسر برابر ۰/۵۲۱) برای مدیریت اثربخش مدارس بود. همچنین، متغیرهای شرایط زمینه ای، مدیریت اثربخش مدارس و شرایط مداخله گر پیش بین قوی (میزان Q^2 استون-گایسر برابر ۰/۷۳۲) برای متغیر راهبردها و راهبردها نیز پیش بین قوی (میزان Q^2 استون-گایسر برابر ۰/۶۷۲) برای متغیر پیامدهای ناشی از مدیریت اثربخش مدارس بودند.

بحث و نتیجه گیری: بر اساس نتایج می توان گفت مدل مدیریت اثربخش در مدارس هزاره سوم از برآزش مناسبی برخوردار است و می توان آن را در سیستم های آموزشی (مدارس) اجرا و با حرکت به سوی این الگو، شاهد تغییر اساسی در توسعه مدیریت اثربخش در مدارس هزاره سوم شاهد بود.

دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۰۸
پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۱۴
انتشار: ۱۴۰۲/۰۳/۱۳

واژگان کلیدی:

مدیریت اثربخش مدارس، هزاره سوم، مدیران مدارس.

استناد مقاله:

ابراهیمی تبار ر، ستاری ص، سلیمانی ت. (۱۴۰۲). طراحی الگوی مدیریت اثربخش در مدارس هزاره سوم (مطالعه موردی مدیران مدارس استان اردبیل)، انجمن جامعه شناسی آموزش و پرورش ایران. ۹(۱): ۱۳۷-۱۴۶.



<https://doi.org/10.22034/ijes.2021.541983.1184>



<https://dorl.net/dor/20.1001.1.23221445.1401.15.1.1.0>



Creative Commons: CC BY 4.0

آموزش و پرورش یکی از نهادهایی است که سهم زیادی در رشد و توسعه یک کشور دارد به طوری که نقش حیاتی در ایجاد تغییرات مطلوب در جوامع که منجر به توسعه ملی می‌شود را دارد. از طرف دیگر، برای اینکه هر کشوری حداکثر سود را از آموزش و پرورش بگیرد، مدیریت صحیح و اثربخش سیستم مدرسه باید اولویت دولت او باشد (Ugochukwu, Akueyinwa & Ndubueze, 2021). یکی از چالش‌های جدی در اداره اثربخش سازمان‌ها به ویژه در بخش دولتی، حصول اطمینان از وجود مدیرانی شایسته در بالای هرم سازمانی است. وجود چنین مدیرانی می‌تواند منابع محدود این بخش را در میان محدودیت‌های بی‌شمار دیگری که سازمان‌های دولتی را احاطه کرده است، به شکل مطلوب اداره کند (Farhadi Nejad, Lagzian, Mansoorian & Kaffash Poor, 2014). موفقیت سازمان در تحقق اهداف و در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های اثربخش رهبری مدیر است. سازمان‌ها در هر اندازه‌ای نیازمند مدیریت اثربخش برای بقاء هستند و سازمان‌هایی که دارای رهبرانی اثربخش هستند تمایل به نوآوری، پاسخ به تغییرات در بازارها و محیط، ارائه پاسخی خلاقانه به چالش‌ها و حفظ عملکرد بالا را دارا می‌باشند. از سویی دیگر فقدان مدیریت اثربخش تاثیر قابل توجهی در توانایی سازمان برای اجرا و تحکیم ابتکارات استراتژیک دارد. برای دستیابی به آموزش با کیفیت، مدیریت اثربخش منابع انسانی و مادی مورد نیاز است (Rezaie, Hajkaremi, Seidjavadin & Hasangholipoor, 2020).

نقش و کارکردهای مدیریت در هزاره سوم تغییر کرده است. در هزاره سوم که بر فناوری هوشمند، هوش مصنوعی و رباتیک تمرکز دارد، مؤسسات آموزشی باید نیروی کار بسیار ماهر و توانمندی را تولید کنند که بتوانند از ابزارهای موجود در این دنیای متحول شده فناوری استفاده کنند (Irannejad, 2013). مدیر مدرسه عامل اصلی ایجاد تحول دیجیتال موفق در مدارس است. به طور کلی، محققان همچنین تأکید دارند که مدیر مدرسه عنصر مهم در یک تغییر تکنولوژیکی روان در مدرسه است (Ghavifekr & Wong, 2021). بدیهی است که امروزه با ظهور نیازهای جدید و متناسب با تغییرات جهانی، بویژه تحول در مدارس و محیط آن و شکل‌گیری ویژگی‌های جدید در مدارس امروزی، نیاز به تحول در سبک مدیریت آن، بیش از پیش ضروری به نظر می‌رسد. آموزش و اهداف آن در مدارس هزاره سوم تغییر کرده است، آموزش در مدارس امروزی با هدف «یادگیری برای زیستن» و «یادگیری برای یادگیری» تعریف می‌شود (Fink, 2019). به عبارتی در مدارس هزاره سوم، بسیاری از نقش‌ها و وظایف بازتعریف شده است طوری که مهمترین نقش مدارس در فرایند تعلیم و تربیت شامل موارد یادگیری مهارت‌ها، هویت، سطح دانش، زمینه عملکردی و توجه به عوامل شخصی است (Apple & Ellis, 2015). بنابراین، ویژگی‌ها و مختصات هزاره سوم از جمله مواردی است که در کنار اثربخشی و مدیریت مدارس امروزی باید مد نظر قرار بگیرد. در دوران کنونی که اشتراک‌گذاری جهانی اطلاعات و آزمون‌های بین‌المللی مدارس منجر به توسعه دانش و تفکر جهانی در مدارس می‌شود، دقیقاً به همین علت واقعیت مدارس پیشرو در عصر حاضر بسیار متفاوت از دوران قبلی است. لذا اینکه چگونه مدیران مدارس با پیچیدگی‌های زمینه‌ای و جهانی برای ایجاد مدارس موفق و منحصربه‌فردی که منطبق با نیازهای جهانی و بومی باشد، تلاش کنند، مسئله اساسی است (Gurr, Longmuir & Reed, 2021). در هزاره سوم و عصر پیشرفت دانش و دانایی مباحثی چون: مدیریت مدرسه‌محور، مدیریت دانش، مدیریت کیفیت جامع و مدیریت مدارس هوشمند مطرح هستند. به واسطه این تحولات و چالش‌ها، سیمای مدارس و مراکز آموزشی در حال تغییر و تحول است و مدیران و رهبران نیز با چالش‌ها و فرصت‌های متعدد مواجه‌اند. حال هرچه‌قدر مدیران و رهبران آموزشی از مهارت‌های جدید برخوردار باشند، نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالاتر همراه با توان رقابت در عرصه‌های آموزشی و پژوهشی برخوردار خواهد بود (Mulford, 2005).

کافمن و زان هدف از اثربخش‌سازی مدیریت مدارس را انجام کارهای صحیح، نه برای اولین بار، بلکه برای همیشه، به منظور بهبود مستمر در فرآیند آموزش و یادگیری دانسته و معتقدند که اگر نظام آموزشی و مدیریت مدارس پیوسته در حال بهبود نباشد، جامعه به توسعه و پیشرفت نخواهد رسید؛ زیرا جامعه در حال تغییر است و بقای آن در گرو پاسخگویی و احساس مسئولیت است. در این مورد، وسعت نظر، کل‌نگری و تهور در عمل آن قدر مهم است که اولین عامل مهم در بهبود مدیریت محسوب می‌شود (Katuuk, Pasandaran, & Pangalila, 2018).

در خصوص ادبیات پیشینه موضوع، Pekkolay (2021) در پژوهشی نتیجه گرفت که یک مدیر اثربخش مدرسه بر موفقیت در مدرسه تأکید می‌کند، فضای مثبتی در مدرسه ایجاد می‌کند، دانش آموزان را از نظر موفقیت و ارزش‌های اخلاقی زیر نظر می‌گیرد و استراتژی‌های جدیدی را در تدریس تدوین می‌کند. مطابق رسالت و چشم‌انداز مدرسه به فرهنگ سازمانی کمک می‌کند. یکی از مهمترین ویژگی‌های مدیران اثربخش مدرسه مشارکت موثر معلمان در مدیریت مدرسه است. ویژگی‌های شخصیتی مدیر مدرسه یکی دیگر از عناصر قابل توجه مدرسه اثربخش است. Cetin & Arzu (2021) دریافتند که شیوه مدیریت مدیران مدارس و فرهنگ مدارس پیشرو شیوه مدیریت مشارکتی است و مشخص شده است که معلمان بیشتر به دنبال رهبری بی‌طرف، متعهد به مدرسه و صادق هستند. مشکلات در حال ظهور در این مدارس با همکاری و طوفان مغزی، به راحتی حل می‌شود. Ozdogru (2021) در پژوهشی، علت خطای مدیران را عدم تجربه، عدم شناخت کافی از فرهنگ مدرسه، نداشتن مهارت‌های ارتباطی، حجم کاری زیاد و استرس شدید کاری ذکر کرده

است. (Ugochukwu & Et al (2021) نیز در پژوهشی نتیجه گرفتند که ارتقای انگیزه معلمان، سیاست های پایدار دولت در زمینه آموزش، ارائه داده های قابل اعتماد برای برنامه ریزی و غیره را از مهم ترین مولفه های مدیریت اثربخش هستند. (Bozkurt & et al (2018) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که جلسات انجمن های مدرسه و والدین باید به عنوان پیشنهادات راه حل اثربخش تر منجر شود. در پژوهش دیگر (Mohammadi & et al (2019) شاخص های مدیریت اثربخش را شامل ۳ بعد فردی، سازمانی، فرا سازمانی و ۱۱ مؤلفه صفات فردی، سلامت روان، اعتقادی، اخلاقی، توانایی های ویژه، توانایی های مدیریتی، توانایی های تخصصی سازمانی، فرهنگی - اجتماعی، اقتصادی، سیاسی - قانونی و فناوریانه دانسته اند. در پژوهشی Kay Avarsin, Talebi & Sodi (2018) نتیجه گرفتند مولفه های مدارس اثربخش شامل (فرهنگ، جو مدرسه، انتظارات سطح بالا از دانش آموزان، رهبری اثربخش، معلم اثربخش، انسجام، نهفتگی، تامین منابع، دستیابی به اهداف، فناوری اطلاعات و ارتباطات، راهبردهای یادگیری، عوامل موثر بر پیشرفت تحصیلی، مشارکت والدین، سازگاری یا قابلیت انطباق با محیط، نظارت و ارزیابی و ارائه بازخورد، تصمیم گیری) هستند. در پژوهش (Pirzad, Saky & Karimi (2017) مولفه های دهگانه رفتار اثربخش مدیران را شامل الهام بخشی، تحول آفرینی، تفکر راهبردی، انگیزه خدمت، حمایت گری علمی، تفکر فرهنگی-تربیتی، روابط انسانی، اخلاق حرفه ای، توانمندسازی دانسته اند. در پژوهشی Farhadi Nejad & ET al (2014) هم دریافته اند که مدیران دولتی اثربخش به منظور دستیابی به سطح مطلوب اثربخشی، باید دارای مجموعه ای از شایستگی های فردی، تعاملی و سازمانی باشند. در پژوهشی Legzian, Mansourian & Kafashpur (2014) نشان دادند که مدیران تازه کار برای تبدیل شدن به مدیران اثربخش باید چهار راهبرد را در دستور کار خود قرار دهند که به ترتیب اهمیت شامل راهبردهای مدیریت بر خود، راهبرد های مدیریت بر کار، راهبردهای مدیریت بر دیگران و راهبردهای مرتبط با محیط هستند. در پژوهشی Gurbuz (2013) نتیجه گرفت که مدیران اثربخش مدیرانی هستند که رضایت شغلی خاصی را برای کارکنان خود فراهم می آورند، شوخ طبع هستند، به خوبی ارتباط برقرار می کنند، با خلوص نیت کار می کنند، برای ایده آل ها کار می کنند، از زمان به خوبی استفاده می کنند، از منابع موجود بهترین استفاده را می برند و برای این وضعیت، بهترین راه ایجاد فرهنگ مثبت مدرسه است. (Cavazos & Oyando (2012) نیز در پژوهشی نتیجه گرفتند جو مدرسه یکی از سه حوزه عمده سازمان می باشد که مدیران اثربخش بر آن متمرکز بودند.

در مورد ضرورت پژوهش حاضر باید گفت در سند تحول بنیادین به مدارس آینده و نقش آنان در توسعه جامعه اشاره شده است که بی شک پژوهش در مورد الگوهای مطلوب مدیریت مدارس اجتناب ناپذیر است و می تواند برنامه ریزان را در جهت اتخاذ تصمیمات دقیق تر و نحوه مدیریت مدارس مطلع تر سازد. همچنین، نتایج این پژوهش می تواند به مدیران مدارس این توانمندی را بدهد که مدیریت اثربخش در مدارس از رهگذر آگاهی و شناخت بیش تر از سیاست های کلی آموزش و نحوه آشنایی با مدیریت مدارس است. از طرفی، آنچه از برآیند این مطالعات به دست می آید این است که هزاره سوم در بررسی مدیریت اثربخش مورد غفلت واقع شده و استفاده از روش گراندد تئوری در مطالعه حاضر هم بر پایه همین فقدان چارچوب نظری و پیشینه تجربی است که امکان تدوین فرضیه وجود نداشت و بجای استفاده از تئوری های از پیش تعریف شده به تدوین یک تئوری جدید اقدام می شود. بنابراین هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی الگوی مدیریت اثربخش در مدارس هزاره سوم (مطالعه موردی مدیران مدارس استان اردبیل) بود.

روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا تلفیقی بود. جامعه پژوهش کیفی شامل اساتید دانشگاهی در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۴۰۱ بودند که به روش نمونه گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری ۱۶ نفر انتخاب شدند. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل مدیران استان اردبیل بودند که تعداد ۳۰۰ نفر با روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند. ابزار پژوهش در بخش کیفی مصاحبه های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه بودند. برای اعتبار یافته ها در بخش کیفی از دیدگاه خبرگان و پایایی از ضریب توافق بین کدگذاران استفاده شد. در بخش کمی نیز از اعتبار صوری و پایایی با آلفای کرونباخ ۸۹ درصد شد. ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بود. برای اطمینان پذیری از محقق ساختن معیار تناسب یافته ها از ۷ نفر متخصصان و اساتید مدیریت آموزشی استفاده شد. همچنین الگوی پدیدار شده، به ۷ نفر از مشارکت کنندگان ارائه شده و نظریه های تکمیلی آنان دریافت و اعمال گردید. برای تحقق معیار منطبق و عمق مسئله نیز در روند مصاحبه ها و تحلیل آن ها تلاش گردید جریان مصاحبه از پیوستگی و توالی مناسبی برخوردار شود و ماحصل یافته ها در طول مصاحبه به طور مبسوط، همراه با جزئیات و با توجه به مقوله ها و ابعاد آن بازبینی و بعد از انجام اصلاحاتی، تأیید شد.

برای تجزیه و تحلیل داده ها نیز از روش مدل سازی معادلات ساختاری در نرم افزار SMART PLS استفاده شد. بدین منظور، پرسشنامه ای برای تعیین اولویت و اهمیت هر یک از مقوله های مرتبط با مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم در بین مدیران مدارس استان اردبیل طراحی شد. پرسشنامه پژوهش

شامل ۷۰ سوال بود که روایی آن توسط ۵ نفر از خبرگان مشارکت‌کننده در مرحله کیفی با انجام اصلاحاتی تأیید شد. همچنین پایایی کل پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۹۷ محاسبه شد که مقدار قابل قبولی است.

یافته‌ها

داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه بر اساس روند نظریه داده بنیاد مورد واریسی و تحلیل شدند. مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده‌سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر واکاوی، مفهوم‌یابی، طبقه‌بندی و همچنین، بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها مشخص گردیدند. کدهای اولیه و دوم (مرحله کدگذاری باز) جدول ۱ طبقه‌بندی مقوله‌های هسته‌ای (کدگذاری محوری) و سپس جدول ۲ مقوله‌های عمده به لحاظ شرایط علی، زمینه‌ای، میانجی، پدیده محوری و راهبردها و پیامدهای مربوط (کدگذاری انتخابی) ارائه شده است. در مرحله کدگذاری باز، تعداد ۲۳۷ کد اولیه به استحصال گردید که به دلیل طولانی بودن جدول از آوردن آن خودداری می‌شود. در مرحله کدگذاری محوری، کدگذاری‌ها با یکدیگر مقایسه و در قالب مقوله‌هایی که باهم تناسب دارند، با همدیگر ادغام شدند که در نهایت ۶ مقوله محوری (هسته‌ای) از ۳۲ مقوله عمده به دست آمد که حول یک محور جهت تشکیل یک بافت مستحکم از روابط به وجود آمد (جدول ۱).

ذ

جدول ۱. شناسایی کدهای اولیه، فراوانی و کدگذاری محوری

مقولات محوری	فراوانی	مقوله‌های عمده
عوامل علی یا سببی (۳۷)	۹	تربیت معلمان اثربخش
	۹	تربیت مدیران اثربخش
	۸	بازنگری در محتوای درسی
	۷	فناوری‌های نوین آموزشی
	۴	انعطاف‌پذیری ساختار اداری
عوامل زمینه‌ای (۶۱)	۱۰	بازنگری در قوانین و آیین‌نامه‌ها
	۱۲	تغییرات در نوع انتصابات و جذب مدیران
	۷	توانمندسازی معلمان و مدیران
	۱۰	پویایی برنامه درسی
	۸	بازنگری در معماری مدارس
عوامل مداخله‌ای (۳۴)	۱۴	ارتباطات منطقه‌ای- ملی و بین‌المللی
	۳	عوامل سیاسی حاکم بر جامعه
	۱۰	عوامل فرهنگی
	۶	تخصیص بهینه بودجه
	۶	شیوه انتصابات مدیران مدارس
راهبردها/ توانمندسازها (۴۳)	۹	حقوق و مزایای مناسب
	۸	بازنگری در پذیرش و جذب معلم
	۴	استقلال در پرورش و انتصابات مدیران مدارس
	۸	دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها در کمیته‌های تخصصی
	۸	اعتبارسنجی مدارس برای مبنای عملکرد مدرسه
پیامدها (۲۶)	۱۵	تسهیل عوامل انگیزشی مدرسه
	۴	کارآمدی معلمان و مدیران-مدارس
	۴	پویایی و شادابی مدارس
	۷	یادگیری مولد دانش‌آموزان
	۴	دانش‌آموزان توانمند
پدیده (اثربخشی مدیریت مدارس) (۱۹)	۳	رضایت از تحصیل
	۴	جامعه توسعه یافته و کارآمد
	۳	اهداف و بینش مشترک
	۶	محیط مناسب یادگیری
	۴	تمرکز بر تدریس هدفمند

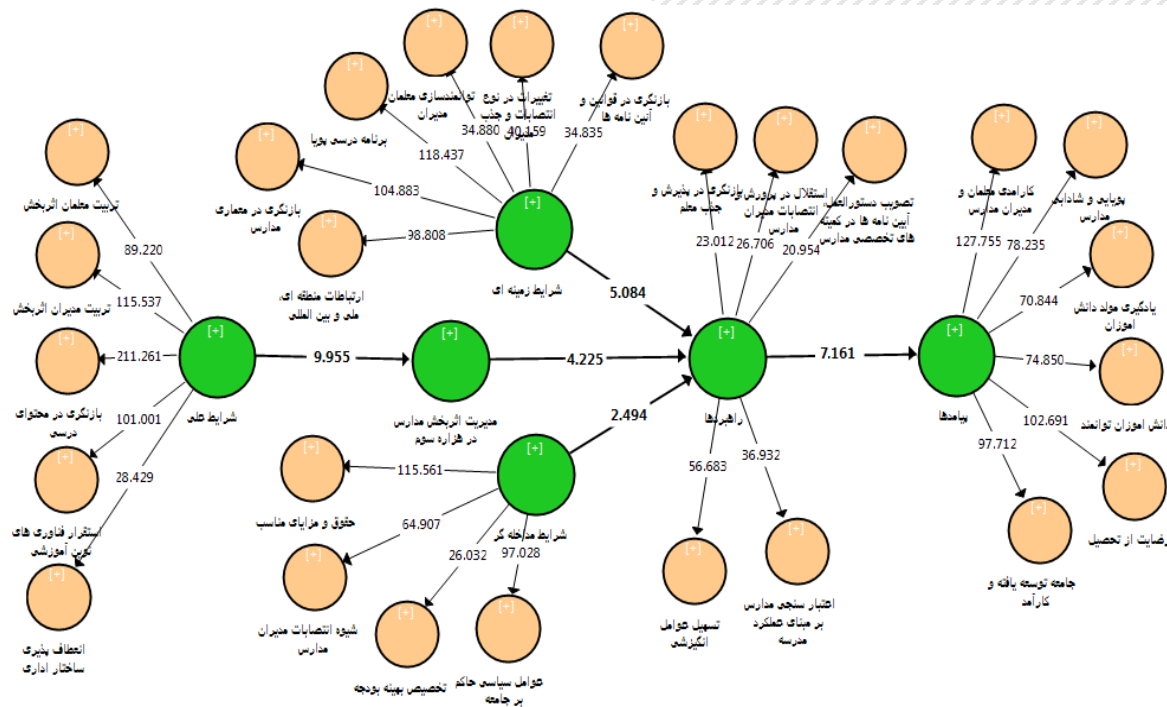
در مرحله کدگذاری انتخابی تمام مقوله‌های عمده و هسته‌ای در قالب مقوله‌های شرایطی، تعاملی/ فرایندی و پیامدی طبقه‌بندی شده‌اند (جدول ۲).

جدول ۲. طبقه‌بندی نهایی مقوله‌های عمده به تفکیک سه بُعد شرایطی، تعاملی/فرایندی و پیامدی

نوع مقوله	مقوله‌های محوری	مقوله‌های عمده
شرایطی	تربیت معلمان	تربیت معلمان اثربخش
شرایطی	تربیت مدیران	تربیت مدیران اثربخش
شرایطی	بازنگری در محتوا	بازنگری در محتوای درسی
شرایطی	فناوری های نوین آموزشی	فناوری های نوین آموزشی
شرایطی	ساختار اداری منعطف	ساختار اداری منعطف
پدیده محوری	مدیریت اثربخش مدارس	اهداف و بینش مشترک، محیط مناسب یادگیری، تمرکز بر تدریس هدفمند، همکاری مدرسه و خانه و رهبری آموزشی و تربیتی
شرایطی	بازنگری قوانین مدرسه	بازنگری در قوانین و آیین نامه ها
شرایطی	بازنگری در انتصابات مدیران	تغییرات در نوع انتصابات و جذب مدیران
شرایطی	توانمندسازی عوامل مدرسه	توانمندسازی معلمان و مدیران
شرایطی	برنامه درسی پویا	پویایی در برنامه درسی
شرایطی	بازنگری معماری مدارس	بازنگری در معماری مدارس
شرایطی	ارتباطات مدارس	ارتباطات منطقه ای- ملی و بین المللی
شرایطی	عوامل سیاسی	عوامل سیاسی حاکم بر جامعه
شرایطی	عوامل فرهنگی	عوامل فرهنگی
شرایطی	تخصیص بودجه	تخصیص بهینه بودجه
شرایطی	شیوه انتخاب و انتصاب مدیران	شیوه انتخاب و انتصابات مدیران مدارس
شرایطی	حقوق و مزایا	حقوق و مزایای مناسب
تعاملی	راهبردها/ توانمندسازها	بازنگری در جذب معلم، استقلال مدرسه در تصمیم گیری ها
		اعتبارستجی مدارس بر مبنای عملکرد مدرسه
		تسهیل عوامل انگیزشی مدرسه
		کارآمدی و پویایی در عوامل مدرسه
پیامدی	نتایج حاصل از مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم	یادگیری مولد و توانمندی و رضایت از تحصیل دانش آموزان
		جامعه توسعه یافته و کارآمد

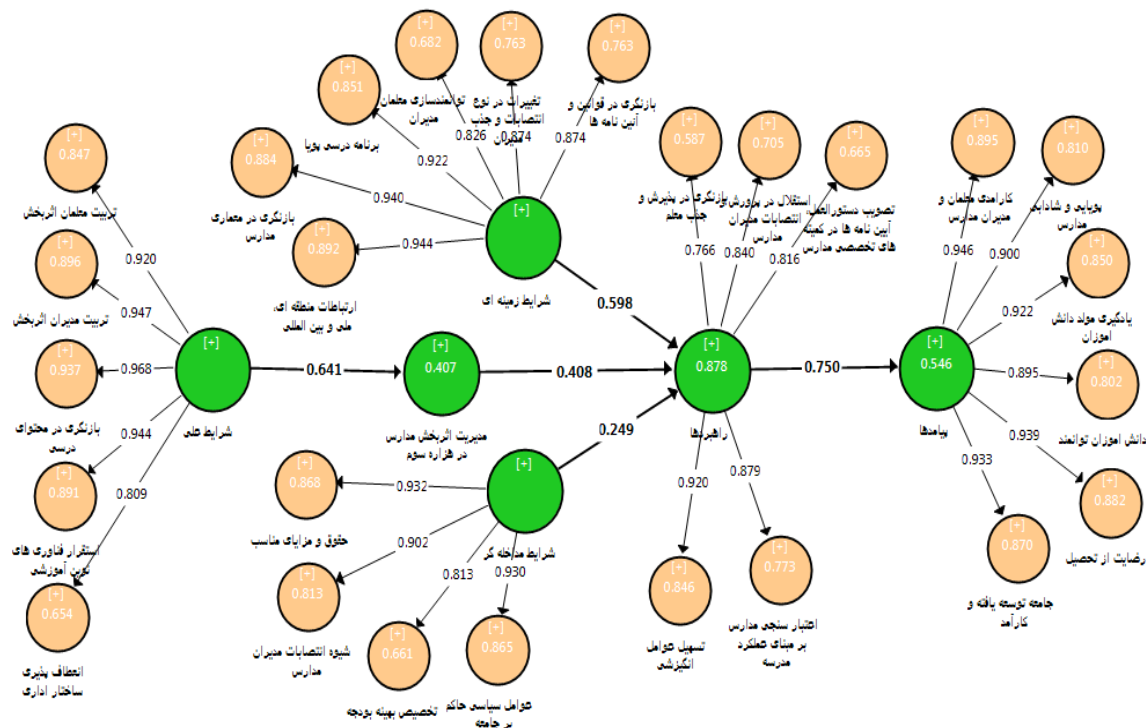
در نهایت در جهت تحقق اهداف این پژوهش، که بر مبنای داده بنیاد انجام شد مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم به‌عنوان پدیده اصلی (مطابق شکل ۱) در قالب یک الگوی منطقی و با تکیه بر فهم آن با شرایط (علی، واسطه‌ای و زمینه‌ای)، تعاملات/ کنش‌ها و پیامدها مشخص گردید. یعنی، به این مدل به این امر توجه شده که مدیریت اثربخش در هزاره سوم از چه عواملی متأثر شده است و در کنار آن، با چه عواملی تعامل دارد و و پیامدهای این تعامل کدام‌اند.

در این پژوهش از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری بر پایه روش حداقل مربعات جزئی (PLS) برای آزمون مدل مفهومی پژوهش استفاده شد. بدین منظور، نرم افزار Smart PLS اجرا شد. در این پژوهش، برازش مدل ساختاری با استفاده از معیارهای ضریب تعیین (R^2)، معیار Q^2 ، Redundancy و ضرایب معناداری انجام شد. ابتدائی ترین معیار برای سنجش رابطه بین سازه‌ها در مدل های معادلات ساختاری اعداد معناداری t است. اگر مقدار آماره t خارج از بازه ($-1/96$ تا $+1/96$) قرار بگیرد در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی دار است و اگر مقدار آماره t درون این بازه قرار بگیرد در نتیجه ضریب مسیر برآورد شده معنی دار نیست و فرضیه متناسب با آن رد می شود. شکل شماره ۲ مثل مفهومی پژوهش را در حالت معنای داری ضرایب نشان می دهد.



شکل ۱. مدل ساختاری پژوهش در حالت ضرایب معناداری

مطابق نتایج شکل (۲) تمامی ضرایب مسیر مستقیم و غیر مستقیم در سطح ۹۵ درصد معنادار بوده و بدین ترتیب تمامی روابط تدوین شده در مدل مفهومی پژوهش تأیید شد. زیرا مقدار آماره t که برای آن‌ها گزارش شده بیشتر از مقدار بحرانی $1/96$ و در سطح اطمینان ۹۵ درصد است. شکل ۳ مدل مفهومی پژوهش را در حالت تخمین ضرایب استاندارد نشان می‌دهد. در این شکل شدت تأثیرگذاری متغیرها بر یکدیگر مشخص شده است.



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت استاندارد

ضریب تعیین (R^2) معیاری است که بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می شود (چین، ۱۹۹۸). سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش ساختاری مدل به وسیله معیار ضریب تعیین تعریف کرده است.

جدول ۳. مقوله های برون‌زا، درون‌زا و R^2 مربوطه (مدیریت اثربخش)

ارزیابی	R^2	متغیرهای برون‌زا مربوطه	متغیر درون‌زا
متوسط	۰/۴۰۷	شرایط علی	مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم
قوی	۰/۸۷۸	شرایط زمینه ای، مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم، شرایط مداخله گر	راهبردها
متوسط	۰/۵۶۴	راهبردها	پیامدها

شاخص Q^2 را استون^۱ (۱۹۷۴) معرفی کرده است که قدرت پیش بینی مدل را مشخص می کند (هانسلر^۲ و همکاران، ۲۰۰۹)، شدت قدرت پیش بینی درباره سازه های درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را تعیین کرده اند. به اعتقاد آن‌ها اگر مقدار Q^2 درباره یک سازه درون‌زا در محدوده نزدیک به ۰/۰۲ باشد حاکی از آن است که مدل قدرت پیش بینی ضعیفی دارد. جدول ۴ مقدار Q^2 گزارش شده برای هر یک از مقوله های درون‌زای مدل را نشان می دهد.

جدول ۴. شاخص ارتباط پیش بین (Q^2) برای مقوله های درون‌زای مدل

توانایی پیش بینی مدل	Q^2	متغیر درون‌زا پیش بینی شونده	متغیرهای برون‌زا پیش بینی کننده
قوی	۰/۵۲۱	مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم	شرایط علی
قوی	۰/۷۳۲	راهبردها	شرایط زمینه ای، مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم، شرایط مداخله گر
قوی	۰/۶۷۲	پیامدها	راهبردها

با توجه به نتایج جدول ۴، میزان Q^2 برای تمامی متغیرهای درون‌زا قوی و متوسط ارزیابی می شود. لذا می توان گفت که مدل ساختاری مورد بررسی از کیفیت مناسبی برخوردار است و مقادیر مشاهده شده خوب بازسازی شده‌اند و مدل مورد بررسی توانایی پیش بینی مطلوبی دارد و می تواند متغیر مکنون درون‌زا را پیش بینی نماید.

شاخص GOF نیز مربوط به برازش بخش کلی مدل های معادلات ساختاری است که توسط تنن هاوس و همکاران (۲۰۰۵) معرفی شده است. این شاخص نیز همانند شاخص های برازش مدل لیزرل عمل می کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. بر این اساس، مقدار معیار GOF ۰/۵۹۹ بدست آمد که بزرگتر از مقدار ملاک ۰/۳۶ بود و نشان از توان مناسب مدل در پیش بینی متغیر مکنون درون‌زای مدل دارد. بدین ترتیب، الگوی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است.

بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام پژوهش حاضر، طراحی الگوی مدیریت اثربخش در مدارس هزاره سوم بود. یافته های پژوهش در این مطالعه بر اساس ضرایب مدل تاثیر شرایط علی بر مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم، متغیرهای تربیت معلمان اثر بخش، تربیت مدیران اثربخش، بازنگری در محتوای درسی، استقرار فناوری های نوین آموزشی، انعطاف پذیری ساختار اداری می توانند ۷۱/۳٪ از واریانس مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم را تبیین نمایند، که این مقدار قابل توجه است. این یافته با نتایج برخی مطالعات مانند (Pekkolay (2021)، Cetin & Arzu (2021)، Ozdogru (2021)، Ugochukwu & Et al (2021)، Kay Avarsin, Talebi & Sodi (2018)، Bozkurt & et al (2018)، Pirzad, Saky & همسو است.

در تبیین نتایج می توان گفت مدارس در هر اندازه ای نیازمند مدیریت اثربخش برای بقاء هستند و مدارس که دارای رهبرانی اثربخش هستند تمایل به نوآوری، پاسخ به تغییرات در بازارها و محیط، ارائه پاسخی خلاقانه به چالش ها و حفظ عملکرد بالا را دارا می باشند. از سویی دیگر، فقدان مدیریت اثربخش تاثیر قابل توجهی در توانایی مدارس برای اجرا و تحکیم ابتکارات راهبردی دارد. برای دستیابی به آموزش با کیفیت، مدیریت اثربخش منابع انسانی و مادی مورد نیاز است. بر همین مبنای، استقلال در پرورش و انتصابات مدیران مدارس می تواند در بازنگری در پذیرش و جذب معلم، تصویب دستورالعمل، آیین نامه

¹ .Stone

² .Hansler

ها در کمیته‌های تخصصی مدارس، اعتبارسنجی مدارس برای مبنای عملکرد مدرسه و حتی تسهیل عوامل انگیزشی کمک کند تا به مدیریت اثربخش در مدارس دست یابیم.

بر اساس الگوی برزش شده مبنی بر تاثیر راهبردها بر پیامدها می‌توان نتیجه گرفت، متغیرهای بازنگری در پذیرش و جذب معلم، استقلال در پرورش و انتصابات مدیران مدارس، تصویب دستور العمل، آیین نامه‌ها در کمیته‌های تخصصی مدارس، اعتبار سنجی مدارس بر مبنای عملکرد مدرسه، تسهیل عوامل انگیزشی می‌توانند ۸۲/۵٪ از واریانس پیامدها را تبیین نمایند، که این مقدار قابل توجه است. بر اساس الگوی برزش شده مبنی بر تاثیر شرایط زمینه‌ای بر راهبردها، متغیرهای بازنگری در قوانین و آیین نامه‌ها، تغییرات در انتصابات و جذب مدیران، توانمندسازی معلمان و مدیران، برنامه ریزی پویا، بازنگری در معماری مدارس، ارتباطات منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی، انعطاف‌پذیری ساختار اداری می‌توانند ۸۹/۷٪ از واریانس راهبردها را تبیین نمایند، که این مقدار قابل توجه است. در تبیین این یافته‌ها باید گفت که از مقوله‌های بسیار مهم مدیریت اثربخش در مدارس هزاره سوم مقوله‌های "تخصیص بهینه بودجه، شیوه انتصابات مدیران مدارس و حقوق و مزایای مناسب" است که بیشترین تاثیر را می‌تواند در مدیریت اثربخش مدارس داشته است. پس از برزش کلی مدل می‌توان نتیجه گرفت که شرایط علی پیش بین قوی برای مدیریت اثربخش مدارس در هزاره سوم محسوب می‌گردد. همچنین متغیرهای شرایط زمینه‌ای، مدیریت اثربخش مدارس و شرایط مداخله‌گر پیش بین قوی برای متغیر راهبردها می‌باشد. راهبردها نیز پیش بین قوی برای متغیر پیامدهای ناشی از مدیریت اثربخش مدارس هستند. در نهایت می‌توان گفت که مدل نهایی برآمده از بخش کیفی پژوهش از برزش مناسبی برخوردار است و می‌توان آنرا در سیستم‌های آموزشی (مدارس) اجرا کرد. به طور کلی می‌توان گفت اثربخشی مدیریت مدرسه و هدایت آن از مرحله آغاز تا مرحله حصول نتیجه نیازمند حمایت‌های فرادستان در جهت عدم تمرکز و استقلال مدارس است. بدین جهت، در جهت فهم اثربخشی مدیریت مدارس در هزاره سوم و شناسایی عوامل اثرگذار بر این پدیده، الگوی مناسب فوق‌الذکر، می‌توان شاهد تغییر اساسی در جهت اثربخشی مدارس گردید.

هر پژوهشی با محدودیت‌هایی روبه‌رو است. در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر نیز باید گفت شناسایی مقوله‌های به دست آمده از طریق ابزار مصاحبه که سایر ابزارها مانند مشاهده و بازکاوی و مطالعه تطبیقی در کشورهای دیگر در این پژوهش مورد توجه نبوده است. همچنین، این یافته‌ها مختص استان اردبیل بوده است نتایج آن شاید قابلیت تعمیم به سایر استان‌ها را نداشته باشد. بنابراین احتیاط لازم بایستی در تعمیم نتایج بکار برد. بر مبنای یافته‌های پژوهش می‌توان پیشنهاد کرد:

- مدیران و راهبران در سطح کشور به ویژه ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها باید برنامه راهبردی خاصی در جهت تربیت معلمان و مدیران اثربخش تدوین کنند.
- از آنجا که عوامل ذکر شده و پیوند و ارتباط آن‌ها با یکدیگر از طریق رفع تمرکز و با انعطاف‌پذیری ساختار اداری ممکن می‌شود. بنابراین مدیران بالادست بایستی در جهت مدرسه محور و استقلال مدارس گام اساسی بردارند و با نظارت حمایتی مشکلات اجرایی ادارات کل استان‌ها را رفع و تسهیل نمایند.
- بازنگری در اصلاح زیرساخت‌های مدیریت اثربخش مدارس در خصوص بازنگری در قوانین و آیین‌نامه‌های مدارس فعلی؛
- تغییر نگرش و توافق نهادهای قانون‌گذار در شورای عالی آموزش و پرورش در فراهم نمودن تغییر در آیین‌نامه‌های انتصابات و جذب مدیران و همچنین نحوه توانمندسازی معلمان و مدیران؛
- تخصیص بهینه بودجه برای مدارس اثربخش بر مبنای عملکرد (در این خصوص سیاست‌گذاری مناسبی برای مدارس تا به حال فراهم نشده است)

تشکر و قدردانی

محقق از همه کسانی که با نظرات خردمندانه خود به پیشبرد پژوهش حاضر کمک کردند به طور خاص استاد راهنما و مشاورین محترم تشکر می‌کند. همچنین از همه اساتید محترم مصاحبه شونده و پرسش‌شوندگان عزیزی که پرسشنامه‌ها را تکمیل نمودند نیز صمیمانه تشکر می‌شود.

References

- Apple D, Ellis, W. (2015). Learning How to Learn: Improving the Performance of Learning. *International Journal of Process Education*, 7(1):125-136.
- Bozkurt M, Üstün A, Bayar A. (2018). Problems of School Administrators with School Environment Relations and Suggestions for Solutions. *Journal of Hitit University Institute of Social Sciences*, 11(3): 2561-2574.
- Cavazos A J, Ovando M.N. (2012). Important competencies for the selection of effective school leaders: Principals' perceptions, paper presented at the 2012 University Council of Educational Administration, The Future is ours: Leadership Matters, November 15-18, Denver, Colorado.
- Çetin B, Arzu B. A. L. (2021). The effect of school principals' management style on school climate. *International Journal of Leadership Education*, 1(I): 16-30.
- Farhadi Nejad, M, Lagzian M, Mansoorian Y, Kaffash Poor A. (2014). Managerial Competencies for Effective Management in Iranian Governmental Organizations; Grounded Data Theory. *Quarterly Journal of Public Organizations Management*, 3(1): 55-70.
- Fink L D. (2019). Creating significant learning experiences: An integrated approach to designing college courses. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Ghavifekr S, Wong, S. Y. (2022). Technology Leadership in Malaysian Schools: The Way Forward to Education 4.0 – ICT Utilization and Digital Transformation. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 13(2): 1-18.
- Gürbüz R, Erdem E, Yıldırım K. (2013). Characteristics of successful school principals. *Journal of Dicle University Ziya Gökalp Faculty of Education*, (20): 167-179.
- Gurr D, Drysdale L, Goode H. (2022), "An open systems model of successful school leadership", *Journal of Educational Administration*, 60(1): 21-40.
- Gurr D, Longmuir F, Reed C. (2021), "Creating successful and unique schools: leadership, context and systems thinking perspectives", *Journal of Educational Administration*, 59(1): 59-76.
- Irannejad Parisi P. (2013). Management (in the third millennium), Tehran: Managers, second edition
- Katuuk D A, Pasandaran S, Pangalila T. (2018). Effectiveness of school-based management practices in increasing community participation and Implementing School Programs, 3(4): 100-121.
- Kay Avarsin S, Talebi B, Sodi H. (2018). Designing a structural-interpretive model of the components of effective schools in the first period of secondary school. *School Management*, 7(1): 126-146.
- Legzian M, Mansourian Y, Kafashpur A. (2014). Effective management strategies for novice managers in Iranian government organizations. *Public Administration Perspectives*, 6(2): 83-102.
- Mohammadi A, BeheshtiFar M, Kazemi H. (2020). Designing an Effective Leadership Model in AJA based on Fuzzy Delphi Technique. *Military Management Quarterly*, 19(76): 127-162.
- Mulford W, Silins H, Leithwood K. A. (2005). Educational leadership for organisational learning and improved student outcomes (Vol. 3). Springer Science & Business Media.
- Ozdogru M, Guclu N. (2021). Investigation of Administrative Errors Made by School Administrators in the Context of Professional Development and Learning: Learning from Mistakes. *Eskişehir Osmangazi University Turkish World Application and Research Center Education Journal*, 6 (1): 46-62.
- Pekkolay S. (2021). Effective School Management, *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 5(8): 231-235.
- Pirzad A A, Saki R, Karimi F. (2017). Examining the components of the effective behavior of administrators of Farhangian University in order to provide a model for improving management and its compatibility with the requirements of this university. *Journal of research in educational systems*, 12(3): 337-359.
- Rezaie Y, Hajkaremi A, Seidjavadin S, Hasangholipoor T. (2020). Designing a Structural-Interpretive Model of Organizational Factors for Effective Leadership Development. *Public Management Researches*, 13(49): 83-109.
- Ugochukwu A, Akueyinwa OC Ndubueze OJ. (2021). Effective School Management in Nigerian Secondary Schools: Issues, Challenges and Way Forward, *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 8(6): 34-39.