

Research Paper

Structural modeling of the effect of interventions on the application levels of excellence plan with the mediating role of facilitation styles of middle school principals in Urmia city

Somayeh Khoshdel¹, Niloofar Mortezaejad^{2*}, Maryam Sameri³

1.Department of Education, urmia branch, Islamic Azad University, Urmia.Iran

2.Assistant Professor, Department of Education, urmia branch, Islamic Azad University, Urmia.Iran

3.Associate Professor, Department of Education, urmia branch, Islamic Azad University, Urmia.Iran

Received: 21/09/2033

Accepted: 01/06/2024

PP: 57-71

Use your device to scan and read the article online

DOI:

Keywords:

interventions
application levels
excellence plan
Facilitation styles
school principals

Abstract

Introduction: The growth and development of any country depends on its education system, and managers are among the most effective factors in the development of that system. A part of educational system reform programs focuses on empowering managers. Innovations and educational plans such as excellence plan help the educational system in this field. The present study was conducted with the aim of structural modeling of the impact of interventions on the application levels of the excellence plan with the mediating role of the facilitation styles of secondary school principals in Urmia city.

research methodology: The research method is applied and descriptive-correlational in terms of structural equation modeling. The statistical population includes all principals of the first and second year secondary schools in the six districts of Urmia city, with a number of 411 people. A stratified random method was used to select the research sample, and the sample size was determined by using Morgan's table to be 200 people, which 93 managers are women and 107 of them are men. In this research, the standard questionnaire of Hall and George (1999) styles of facilitating change, as well as researcher-made questionnaires of interventions and levels of application have been used. Validity and reliability of questionnaires have been checked through confirmatory factor analysis. Data analysis was done at two levels of descriptive statistics and inferential statistics.

Findings: The findings show that the interventions have a direct, positive and significant effect on the levels of use of managers. Also, interventions with the mediation of facilitation styles have an indirect, positive and significant effect on the application levels.

Conclusion: It seems that in order to identify the way of acting and how to behave in relation to innovation, managers should use appropriate actions and interventions to facilitate the implementation of change.

Citation Khoshdel. S., Mortezaejad. N., and Sameri. M. (2024). Structural modeling of the effect of interventions on the application levels of excellence plan with the mediating role of facilitation styles of middle school principals in Urmia city. Journal of Transcendent Education, 4(3), 57-71.

Corresponding author: Niloofar Mortezaejad

Address: Islamic Azad University of Urmia branch

Tell: 09144037719

Email: urmiapnu.edu@gmail.com

مقاله پژوهشی

مدل یابی ساختاری تاثیر مداخلات بر سطوح کاربرد طرح تعالی با نقش میانجی سبکهای تسهیل گری مدیران مدارس متوسطه شهرستان ارومیه

سمیه خوشدل^۱، نیلوفر مرتضی نژاد^{۲*}، مریم سامری^۳

۱. دانش آموخته دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران

۲. استادیار گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران

۳. دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران

چکیده

مقدمه و هدف: رشد و توسعه هر کشوری در گرو سیستم آموزش و پرورش آن است و در این میان مدیران از عوامل موثر در پیشرفت آن نظام می باشند. بخشی از برنامه های اصلاحی نظام آموزشی به توانمندسازی مدیران تمرکز دارد. نوآوری ها و طرح های آموزشی مانند طرح تعالی، نظام آموزشی را در این زمینه یاری میکند. پژوهش حاضر با هدف مدل یابی ساختاری تاثیر مداخلات بر سطوح کاربرد طرح تعالی با نقش میانجی سبک های تسهیل گری مدیران مدارس متوسطه شهرستان ارومیه انجام شده است.

روش شناسی پژوهش: روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و توصیفی - همبستگی از نوع مدل یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کلیه مدیران مدارس دوره اول و دوم متوسطه نواحی ششگانه شهرستان ارومیه به تعداد ۴۱۱ نفر می باشند، برای انتخاب نمونه ی پژوهش از روش تصادفی طبقه ای استفاده شد، و حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۲۰۰ نفر تعیین شده است، که ۹۳ نفر مدیر زن و ۱۰۷ نفر از آنها مرد می باشند. در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد سبک های تسهیل تغییر هال وجورج (۱۹۹۹) و همچنین پرسشنامه های محقق ساخته مداخلات و سطوح کاربرد استفاده شده است. روایی و پایایی پرسشنامه ها از طریق تحلیل عاملی تاییدی بررسی شده است. تجزیه و تحلیل داده ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام گرفت. بدین صورت جهت آزمون فرضیه های تحقیق، ابتدا آزمون کولموگروف اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده ها و تکنیک معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار آماری ایموس استفاده شد.

یافته ها: یافته ها نشان میدهد که مداخلات بر سطوح کاربرد مدیران تاثیر مستقیم، مثبت و معنی دار دارد. همچنین مداخلات با میانجی گری سبکهای تسهیل گری بر سطوح کاربرد تاثیر غیر مستقیم، مثبت و معنی دار دارد.

بحث و نتیجه گیری: به نظر می رسد به منظور شناسایی نحوه عمل و چگونگی رفتار در رابطه با نوآوری، مدیران باید از اقدامات و مداخلات مناسبی برای تسهیل اجرای تغییر استفاده کنند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۶/۳۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۳/۱۲

شماره صفحات: ۷۱-۵۷

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن
مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید

DOI:

واژه های کلیدی:

مداخلات

سطوح کاربرد

طرح تعالی

سبک های تسهیل گری

مدیران مدارس

استناد: خوشدل سمیه، مرتضی نژاد نیلوفر، سامری، مریم. (۱۴۰۳). مدل یابی ساختاری تاثیر مداخلات بر سطوح کاربرد طرح تعالی با نقش میانجی سبکهای تسهیل گری مدیران مدارس متوسطه شهرستان ارومیه. فصلنامه علمی آموزش و پرورش متعالی، ۴(۳)، ۷۱-۵۷.

* نویسنده مسئول: نیلوفر مرتضی نژاد

نشانی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه

تلفن: 09144037719

پست الکترونیکی: urmiapnu.edu@gmail.com

مقدمه

امروزه جهان با تغییرات گسترده ای همراه است و همه ی سازمان ها و نظام ها بخصوص نظام آموزش و پرورش، برای پاسخگویی به نیاز های پیچیده ی مدرن، باید با این تغییرات همراه باشند. آموزش، همواره به عنوان یک مولفه مهم در تربیت نیروی انسانی مورد توجه دولت های توسعه یافته و خواهان توسعه بوده است (Mohamadzadeh, 2021). در محیط های جدید آموزشی نقش مدیران تغییر می کند و بیشترین نقش تسهیل گر و مربی یا طراحان آموزشی را ایفا میکنند (Mohamadi, 2023). مدیران با اجرای تغییرات و نوآوری ها، نظام آموزشی را در این زمینه یاری می رسانند. ضروری است که در حین اجرای نوآوری آموزشی، مسایل و مشکلات پیش روی مجریان و مدیران را درک کنند و اقدامات لازم را برای تسهیل این فرآیند اجرا کنند. اما توجه به عواملی مانند وجود مداخلات^۱، انواع سبک های تسهیل گری^۲ و سطوح کاربرد^۳ می تواند آنها را در اجرای نوآوری ها یاری نماید (Hall & Hord, 2019). بدون در نظر گرفتن زیرساخت های آموزشی، اهداف طرح های جدید آموزشی، نحوه ی عمل افراد، نمی توان به پیاده سازی و اجرای صحیح برنامه ها به طور اثربخش امیدوار بود، لازم است قبل از هر گونه تصمیم گیری، این زیر ساخت ها شناسایی و نسبت به اجرای آن در راستای اهداف آموزشی اقدام نمود (Evanz & Myrick, 2015). آموزش و پرورش به منظور ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی مدارس و بهبود مدیریت آموزشگاهی هم چنین ارتقای سطح آگاهی عمومی جامعه در سراسر کشور طرحی را با نام طرح تعالی ارائه کرده است. برنامه تعالی مدیریت مدرسه سعی دارد با تکیه بر سند تحول بنیادین و نگاهی تعالی بخش شریاطی را فراهم آورد تا کلیه ی عوامل موثر در مدیریت مدرسه، با اتخاذ رویکرد برنامه محوری نسبت به تعیین اهداف و طراحی برنامه ی عملیاتی مدرسه اقدام کند و با نگاهی تیزبین و نقاد به صورت مستمر عملکرد مدرسه خود را نسبت به نقشه ی راه و هدف های تعیین شده بسنجد (Sharaf & Noorrahmani, 2017). سیمای مدرسه در افق چشم انداز ۱۴۰۴ در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با ویژگی های مترقی آن، سیاست ها و اولویت های ابلاغی وزیر وقت آموزش و پرورش مبنی بر ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی مدارس و بهبود مدیریت آموزشگاهی هم چنین ارتقای سطح آگاهی عمومی جامعه و شکل گیری انتظارات جدید والدین نسبت به ماهیت و کارکردهای مدرسه، ما را از برنامه ریزی برای استقرار مدیریت برنامه محور، کیفیت مدار و تعالی بخش که در شکل گیری و هویت بخشی به مدارس نقش اساسی ایفا می کند، ناگزیر می سازد. برنامه تعالی مدیریت مدرسه در راستای پاسخ گویی به این نیاز و ضرورت، طراحی شده است. اهداف طرح تعالی عبارتند از: زمینه سازی برای دست یابی به استانداردهای آموزشی و مدیریتی در مدارس، زمینه سازی به منظور ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی مدارس، حرکت به سوی نهادینه سازی نگاه تعالی بخش در فرآیندهای مدیریتی، ایجاد وفاق سازمانی از طریق توسعه ی فرهنگ کارگروهی در مدرسه، ترویج و تقویت سیستم خود ارزیابی در راستای بهبود و تعالی عملکرد مدیریت در مدرسه، افزایش انگیزه ی مدیران و دیگر کارکنان برای بهبود عملکرد، توسعه و تقویت مشارکت کارکنان - دانش آموزان و اولیا در امر راهبری و مدیریت مدرسه. محور ها و ملاک های برنامه تعالی مدیریت مدرسه بدین شرح می باشد: تدوین برنامه عمل، توسعه ی توانمندی ها و مشارکت دانش آموزان در اداره ی مدرسه، توسعه ی مشارکت اولیا و نهاد های اجتماعی در امور مدرسه، استقرار نظام یاد دهی و یادگیری، توسعه مشارکت دانش آموزان در اداره ی مدرسه، سلامت - تربیت بدنی - پیشگیری و ایمنی، فعالیت های مکمل - فوق برنامه و پرورشی، برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی، مدیریت امور اجرایی و اداری، خلاقیت و نوآوری (Education Taali Plan, 2019). طرح تعالی، نوعی ساختار مدیریتی است که بر اصول و مفاهیم اساسی تکیه دارد و به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم خودارزیابی توجه میکنند و باعث پیشرفت و بهسازی مدرسه می شود. برنامه ی «تعالی مدیریت مدرسه» آموزش و پرورش را به یک سیستم آموزشی مبتنی بر برنامه و عمل، پاسخ گو تبدیل می کند (Khodadadeh.N & Khodadade.A, 2016).

در این میان میزان فهم افراد از نوآوری، که در این پژوهش برنامه تعالی می باشد، و استفاده یا عدم استفاده آن، حائز اهمیت است، سطوح کاربرد، مربوط به رفتارهاست و نحوه عمل افراد را در رابطه با تغییری خاص نشان می دهد. این سازه به رفتار افرادی می پردازد که ایده ها و نوآوری های جدید را پذیرفته و اجرا می کنند. این سازه با بُعد عاطفی سر و کار ندارد. چارچوب سطوح کاربرد، فهم و پیشبینی احتمالات ناشی از آغاز یک تغییر را ممکن می سازد. تسهیل گرانی که سازه سطوح کاربرد و مقیاس های آن را درک کرده و به کار می گیرند، توانایی فراهم آوردن مداخلات مناسب، مرتبط و مفید برای مجریان فعلی و آتی تغییر را خواهند داشت. علاوه بر این سطوح کاربرد، چارچوبی بسیار مهم برای ارزیابان و پژوهشگران است. گامی بسیار مهم و حساس در تعیین میزان کارایی یک نوآوری جدید، مشخص نمودن میزان و نحوه استفاده

¹ Interventions² Facilitation styles³ Application levels

از آن است. هشت طبقه بندی یا نیمرخ رفتاری درباره نحوه عمل یا رفتار افراد در رابطه با نوآوری شناسایی و بر اساس پژوهش های تجربی تأیید شده اند (Mohamadzadeh, 2021).

۱. سطح کاربرد صفر عدم استفاده: هنگامی که شخصی اطلاعات بسیار اندکی درباره نوآوری یا تغییر دارد یا اصلاً چیزی درباره آنها نمیداند و هیچ رفتاری مرتبط با آن را نشان نمیدهد.
۲. سطح کاربرد ۱ سوگیری: هنگامی که شخصی اقدامی برای یادگیری درباره نوآوری انجام میدهد یا علاقه ای به دانستن مطالب بیشتر درباره آن نشان می دهد.
۳. سطح کاربرد ۲ آماده سازی: شخصی که تصمیم گرفته از برنامه یا فرآیند جدیدی استفاده کند و زمانی را برای شروع تعیین کرده است.
۴. سطح کاربرد ۳ استفاده مکانیکی: در این سطح، استفاده از نوآوری، گسسته و ناکارآمد است. این سطح کاربرد با تجربه و آزمودن جداول زمانبندی و سازما ندهی، به منظور ساده تر کردن کار نوآوری مشخص می گردد.
۵. سطح ۴ الف عادی سازی: در این سطح، مجری بر نوآوری و کاربرد آن تسلط یافته و روشی منظم برای کار با آن ایجاد کرده است.
۶. سطح کاربرد ۴ ب پالایش: برخی کاربران در این زمینه ابهام دارند که کاربرد نوآوری تا چه اندازه به نفع مراجعین نشان (دانش آموزان) خواهد بود و بر اساس چنین مشاهدات و تأملاتی، تعدیل هایی را در نوآوری یا کاربرد خودشان از آن ایجاد می کنند تا منافع مراجعه کنندگان بیشتر تأمین گردد.
۷. سطح کاربرد ۵ تلفیق و ادغام: کاربران این سطح، مانند افراد سطح ۴ ب، در حال ایجاد تعدیل هایی با هدف افزایش منافع برای مراجعه کنندگان هستند، ولی در این سطح، اقدامات انجام شده با هماهنگی یک یا چند کاربر دیگر انجام می پذیرد.
۸. سطح ۶ کاربرد احیا و نوسازی: در این سطح، کاربران در حال کاوش یا اجرای کارهایی برای تعدیل و اصلاح نوآوری به شیوه ای اساسی و یا جایگزینی کامل آن هستند (Hall & etal, 2019).

از طرفی اقدامات رهبران و سایر تسهیل گران در موفقیت اجرای نوآوری بسیار مهم و حیاتی است، انتقال صرف بسته ها و طرح های اجرایی به طور خودکار منجر به تغییر نمی گردد. این اقدامات یا مداخلات که اجرای نوآوری را تحت تاثیر قرار میدهند، می تواند به طور بالقوه، موفقیت تغییر یا نوآوری را افزایش داده یا منجر به ناکامی و شکست آن گردد، مداخلات اقداماتی است که فرآیندهای تغییر را تحت تأثیر قرار می دهند. اقدامات رهبران و سایر تسهیل گران در موفقیت تغییر بسیار مهم و حیاتی است. تسهیل گران، مداخلاتی را فراهم می آورند که می تواند به طور بالقوه، موفقیت تغییر را افزایش داده یا منجر به ناکامی و شکست آن گردد. هر عمل یا رویدادی که بر افراد درگیر (و بالقوه درگیر) در فرآیند تغییر تأثیر می گذارد، یک مداخله است (Hall & etal, 2019).

برای اجرای هر نوآوری و برنامه اصلاحی مدرسه نیاز به یک تسهیلگر می باشد که از اجرای برنامه حمایت کند (Veldman, Hingstman, & de Boer, 2024). با توجه به نحوه مدیریت مدیر و تسهیلگر، کارکنان و سازمان، تجارب بسیار متفاوتی را در فرآیند تغییر شاهد خواهند بود و نتایج نهایی تلاش های مرتبط با تغییر نیز بسیار متفاوت می باشد. رویکردها یا سبک های مختلفی در رابطه با مدیریت شناسایی شده است که مدیران، بسته به سبک خود، پیام ها و علایم متفاوتی را به کارکنان خود ارسال و زمان خود را صرف انجام کارهای متفاوتی می کنند، اثرات این سبک های متفاوت، در میزان و درجه موفقیت کارکنان در اجرا و استفاده از نوآوری ها قابل مشاهده است، رویکردهای متفاوتی در رابطه با مدیریت شناسایی شده که سبک های تسهیل گری تغییر نامیده میشوند. هر سبک با اقدامات و دیدگاه های متفاوت مدیران

درباره نحوه حمایت و پشتیبانی از فرآیندهای تغییر تعریف می شود. مدیران، بسته به سبک خود، پیامها و علایم متفاوتی را به کارکنان خود ارسال و زمان خود را صرف انجام کارهای متفاوتی می کنند (Jogezi, Ismail & Baloch, 2020).

۱. اجتماعی/ غیررسمی: برخی مدیران، زمان زیادی را صرف گفتگوی غیررسمی با کارکنان، بازدیدکنندگان از مدرسه، همکاران و پرسنل اداری منطقه می کنند. موضوعات گفتگو درباره کار یا نوآوری و تغییر خاصی نیست؛ بلکه اجتماعی و شخصی است.
 ۲. هدفمندی رسمی: داشتن مصاحبه های سرپایی زیاد در رابطه با وظایف مهم است. بر اساس یافته های پژوهشی، در مدارس که تعداد مداخلات کوچک و آنی بیشتر است، معلمان در اجرا موفق تر عمل می کنند. این بعد همیشه به معنای گفتگوی مستقیم نیست.
 ۳. اعتماد به دیگران: برخی مدیران ترجیح میدهند تمام وظایف مدیریتی و اجرایی را خودشان انجام دهند؛ بعضی دیگر تفویض اختیار می کنند. رهبران دارای سبک های تسهیلگری تغییر متفاوت، بین این دو انتهای پیوستار به شیوه های مختلفی تعادل ایجاد میکنند.
 ۴. کارایی اجرایی و مدیریتی: برخی رهبران، وظیفه اصلی خود را مدیریت کارهایی نظیر گزارش ها، ارزشیابی معلمان، تنظیم منابع و ایجاد جداول زمانبندی می دانند؛ برای بعضی دیگر، این کارها از اولویت کمتری برخوردار است.
 ۵. روزانه: بعضی رهبران، وقت خود را صرف چیزی می کنند که هم اینک در حال وقوع است. آنها زیاد درباره اقدامات بلندمدت یا نحوه تأثیر اقدامات فعلی شان بر اتفاقات هفته بعد نمی اندیشند.
 ۶. چشم انداز و برنامه ریزی: برخی مدیران، دستورالعمل ها و جهت گیری های بلندمدتی برای سازمانشان در نظر دارند. ایشان همچنین به مراحل دستیابی به این چشم اندازها توجه دارند (Hall & Hord, 2019).
- اینکه سبک های تسهیلگری تغییر متفاوت مطرح شدند، تأمل درباره برخی کاربردها و مسائل مرتبط با آنها حایز اهمیت است. سبک های تسهیلگری تغییر متفاوتی که در اینجا بیان شد، معرف تمام مدیران نیستند و تمام مدیران به طور کامل در یکی از این سبک ها جای نمی گیرند؛ با این حال، سه رویکرد متداول تر به رهبری تغییر را نشان می دهند. اگر توضیحات مربوط به سبک تسهیلگری تغییر هیچ فایده دیگری هم نداشته باشد، می تواند به خواننده کمک کند که به نحوی متفاوت درباره مدیران و رهبری تغییر بیندیشند. همچنین این امکان نیز میسر می گردد که خواننده بر سبک تسهیلگری تغییر خود تأمل کند (Hagigi & etal, 2023).

پیشینه پژوهشی

(Hall & Loucks, 2024) به سراغ نمونه ای از معلمان در هر دو گروه مدارس آزمایش و کنترل رفته و درباره سطوح کاربرد مصاحبه کردند. در این مطالعه به جای تمرکز بر کل مجموعه نوآوری، بر نوآوری مربوط به آموزش انفرادی-شده تمرکز شد؛ یافته های این مطالعه نشان داد که در مدارس مسئول اجرای نوآوری، فقط ۸۰٪ از معلمان از آموزش انفرادی شده استفاده می کردند و این آمار مربوط به پایان سال سوم با پشتیبانی هماهنگ و کامل است! همچنین معلوم شد که ۴۹٪ از معلمان در مدارس گروه کنترل نیز کاربر بودند، هنگامی که کاربران با غیر کاربران (صرف نظر از مدرسه ای که در آن حضور داشتند) مقایسه شدند، تفاوتی در سطح ۰/۰۰۵ به نفع کاربران نوآوری وجود داشت.

(Schiller, 2023) به بررسی روابط بین سبک تسهیل تغییر مدیر و موفقیت معلم در اجرا پرداخت. پرسش اصلی پژوهش این بود: "آیا رابطه ای بین سبک تسهیل تغییر مدیر و میزان و سرعت حرکت معلم در امتداد پل اجرا وجود دارد؟" نتایج حاکی از آن است که معلمانی که به سوی سطوح بالای کاربرد حرکت می کردند به عنوان افراد موفقتر در اجرا قلمداد می شوند؛ به عبارت دیگر، آنها بیشتر روی پل اجرا پیش رفته اند. در این مطالعات، درجه موفقیت اجرا با رفتارهای مداخله ای مدیران و سبک های تسهیل تغییر مدیران مقایسه می شد. در این مطالعه، همبستگی برابر با ۷۴٪ / ۰ بین سبک تسهیل تغییر و موفقیت معلمان در اجرا مشاهده شد. یافته کلی این بوده است که معلمان با مدیران

آغازگر از بیشترین سطوح موفقیت در اجرا برخوردار بوده اند. معلمان دارای مدیران متصدی نیز موفق بودند ولی نه به اندازه معلمان مدارس آغازگر. معلمان با مدیران کنشگر به لحاظ موفقیت در اجرا با فاصله در رده سوم قرار دارند.

(Sharaf & et al, 2017) به بررسی نقش طرح تعالی مدیریت مدرسه در بهبود کیفیت آموزشی در مدارس متوسطه (دوره اول) استان هرمزگان پرداختند، نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان می دهد، که میانگین های به دست آمده در کلیه مولفه ها و ابعاد بیان شده در طرح تعالی مدیریت مدرسه در بهبود کیفیت آموزشی موثر بوده است.

(Mohamadzadeh, 2021) در پژوهشی به مقایسه سطوح کاربرد ارزشیابی توصیفی^۱ در میان معلمان مدارس عادی و هوشمند دوره ابتدایی شهر ارومیه پرداخته است نتایج به دست آمده نشان می دهد که سطوح کاربرد ارزشیابی توصیفی در سطح های ۵ و ۶ (ادغام و نوسازی) در مدارس هوشمند بالاتر از مدارس عادی می باشد و در سطوح ۱ تا ۴ تفاوتی بین دودمدرسه وجود ندارد.

در مطالعات طولی گسترده (Hall & Hord, 1984) روشن شد که مداخلات اندازه های مختلفی دارند. برخی مداخلات سال ها به طول می انجامند، در حالی که برخی دیگر فقط چند دقیقه زمان می برند. برخی مداخلات فقط بر یک نفر اثر می گذارند، در حالی که برخی دیگر تمام افراد را تحتالشعاع قرار می دهند. انواع و اندازه های متفاوتی از مداخلات مشاهده و ثبت شده است؛ از اقدامات کاملاً ساده و کوتاه مدت تا طرح های راهبردی چند ساله. نمونه ای از مداخله کوتاه-مدت، مصاحبه سرپایی است؛ مثلاً زمانی که یک عضو تیم توسعه مدرسه برای سلام کردن به معلمی دیگر توقف می کند و سپس از وی می پرسد که آیا چیزی در رابطه با فناوری جدید لازم دارد. مثالی پیچیده تر، ارایه جلسات توسعه حرف های به مدت یک سال است. برنامه ای سه ساله برای رشد معلمان راهبر به صورت حضوری را می توان طرحی پیچیده تر با اختصاص منابع بیشتر دانست.

(Jogezai & et al, 2020) در تحقیقی که با هدف شناسایی تاثیر سبکهای تسهیل کننده تغییر معلمان ارشد بر نگرانی های معلمان در مورد ادغام صورت گرفت، یافته ها نشان می دهد تفاوت هایی از نظر تاثیر سبک های تسهیل گری معلمان ارشد بر نگرانی های معلمان در مورد ادغام وجود دارد.

پژوهش حاضر با هدف مدل یابی ساختاری تاثیر مداخلات بر سطوح کاربرد طرح تعالی با نقش میانجی سبک های تسهیل گری مدیران مدارس متوسطه شهرستان ارومیه انجام شده است. و فرضیه های تحقیق بدین شرح می باشند:

مداخلات بر سطوح کاربرد مدیران مدارس متوسطه شهر ارومیه تاثیر دارد.

مداخلات بر سطوح کاربرد با میانجی گری سبک های تسهیلگری مدیران مدارس متوسطه شهر ارومیه تاثیر دارد.

روش شناسی پژوهش

روش پژوهش از نوع کاربردی_همبستگی با مدل یابی معادلات ساختاری^۲ است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس دوره اول و دوم متوسطه نواحی ششگانه (ناحیه یک و دو، نازلو، انزل، صومای برادوست و سیلوانا) شهرستان ارومیه به تعداد ۴۱۱ مدیر می باشد. برای بدست آوردن حجم نمونه از جدول مورگان^۳ استفاده شد، و روش نمونه گیری به صورت تصادفی طبقه ای می باشد. تعداد مدیرانی

¹ Descriptive evaluation

² Structural equation

³ Morgan table

که به عنوان نمونه انتخاب شدند و به پرسشنامه ها پاسخ دادند ۲۰۰ نفر می باشد. ابزار جمع آوری داده ها در پژوهش حاضر بر مبنای ۳ پرسشنامه بدین شرح می باشد:

۱. پرسشنامه استاندارد سبک های تسهیل گری تغییر (Hall & Goerge, 1999): این پرسشنامه عمولفه دارد که با ۳۰ سوال مورد

سنجش قرار میگیرد: اجتماعی/غیررسمی: گویه های ۱، ۱۱، ۱۹، ۲۴، ۲۶

رسمی/معنادار: گویه های ۴، ۶، ۱۲، ۱۵، ۲۹

اعتماد به دیگران: گویه های ۵، ۷، ۱۶، ۲۵، ۲۷

کارایی اجرایی: گویه های ۳، ۸، ۱۴، ۱۷، ۲۲

روزانه: گویه های ۱۰، ۱۳، ۲۱، ۲۳، ۲۸

چشم انداز و برنامه ریزی: گویه های ۲، ۹، ۱۸، ۲۰، ۳۰

۲. پرسشنامه محقق ساخته مداخلات دارای ۳۱ گویه می باشد.

۳. پرسشنامه محقق ساخته سطوح کاربرد: هفت سطح سطوح کاربرد با ۳۴ گویه به شرح زیر مورد سوال قرار گرفته است:

سطح صفر (عدم کاربرد): گویه های ۱ تا ۳

سطح یک (سوگیری): گویه های ۴ تا ۹

سطح دو (آماده سازی): گویه های ۱۰ تا ۱۵

سطح سه (کاربرد مکانیک): گویه های ۱۶ تا ۲۲

سطح چهار (الف عادی سازی): گویه های ۲۳ و ۲۴

سطح چهار (ب پالایش): گویه های ۲۵ تا ۲۸

سطح پنج (ادغام): گویه های ۲۹ و ۳۰

سطح شش (احیا و نوسازی): گویه های ۳۱ تا ۳۴.

این پرسشنامه ها در مقیاس ۵ ارزشی طراحی شده که نمرات آنها از ۱ (هرگز صدق نمیکند) تا ۵ (همیشه صدق میکند) درجه بندی شده است. روایی و پایایی پرسشنامه ها از طریق تحلیل عاملی تاییدی بررسی شده است. در تجزیه تحلیل داده ها از آمار استنباطی و توصیفی و مدل یابی معادلات ساختاری با بهره گیری از نرم افزار Amous استفاده شد.

یافته ها

در این پژوهش ۲۰۰ نفر از مدیران متوسطه دوره اول و دوم نواحی ششگانه شهرستان ارومیه پرسشنامه های مربوطه را تکمیل کردند، که از این تعداد ۹۳ نفر مدیر زن (۴۶/۵ درصد) و ۱۰۷ نفر از آنها مرد (۵۳/۵ درصد) می باشند و ۹۹ مدیر (۴۹/۵ درصد) در ناحیه یک، ۳۲ مدیر (۱۶ درصد) در ناحیه دو، ۱۰ مدیر (۵ درصد) در نازلو، ۸ مدیر (۴ درصد) در انزل، ۱۹ مدیر (۹/۵ درصد) در سیلوانا و ۳۲ مدیر (۱۶ درصد) در منطقه صومای برادوست مشغول خدمت بودند. بیشتر افراد نمونه (۵۶ درصد) یعنی ۱۱۲ مدیر دارای مدرک کارشناسی بوده، ۸۳ مدیر (۴۱/۵ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۵ مدیر (۲/۵ درصد) دارای مدرک دکترا بودند.

در جدول ۱ شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش ارائه می شوند. این شاخص ها نشان می دهند داده ها از پراکندگی لازم جهت انجام تحلیل مسیر برخوردارند.

جدول ۱: شاخص های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	کمینه	بیشینه	میانگین	انحراف معیار
مداخلات	۳۷	۱۴۱	۹۹/۴۸	۲۶/۰۱
سبک تسهیل گری	۳۵	۱۴۴	۸۹/۰۲	۲۱/۴۵
سطوح کاربرد	۳۹	۱۶۱	۱۰۹/۳۵	۳۲/۲۴

در جدول ۲ چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش گزارش شده اند. با توجه به این جدول، قدر مطلق چولگی تمامی متغیرها کمتر از ۳ و قدر مطلق کشیدگی تمام متغیرها نیز کمتر از ۱۰ می باشد. بنابراین توزیع متغیرها نرمال است.

جدول ۲: چولگی و کشیدگی متغیرهای پژوهش

متغیر	چولگی	کشیدگی
مداخلات	-۱/۱۸	۰/۱۲
سبک تسهیل گری	-۰/۵۸	-۰/۳۶

سطوح کاربرد	-۱/۰۵	-۰/۳۳
-------------	-------	-------

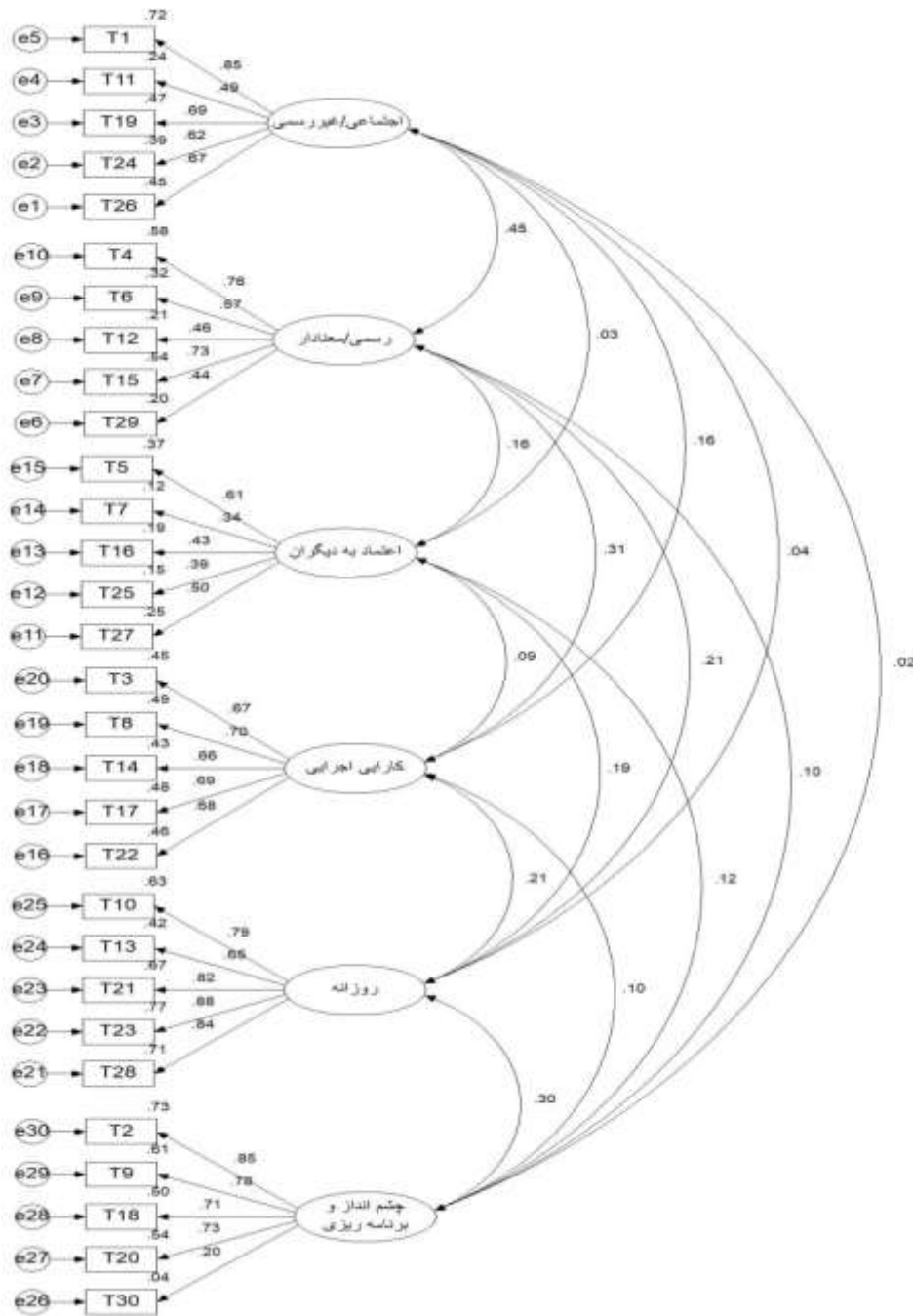
قبل از پرداختن به آزمون مدل نظری پژوهش، بین متغیرهای مدل نظری باید همبستگی معنی دار وجود داشته باشد. لذا در جدول ۳ ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش گزارش شده اند، تا رابطه آنان مورد بررسی قرار گیرد.

جدول ۳: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش				
شماره	متغیر	۱	۲	۳
۱	مداخلات	۱		
۲	سبک تسهیل گری	۰/۶۷**	۱	
۴	سطوح کاربرد	۰/۶۴**	۰/۶۸**	۱

**p<0.01

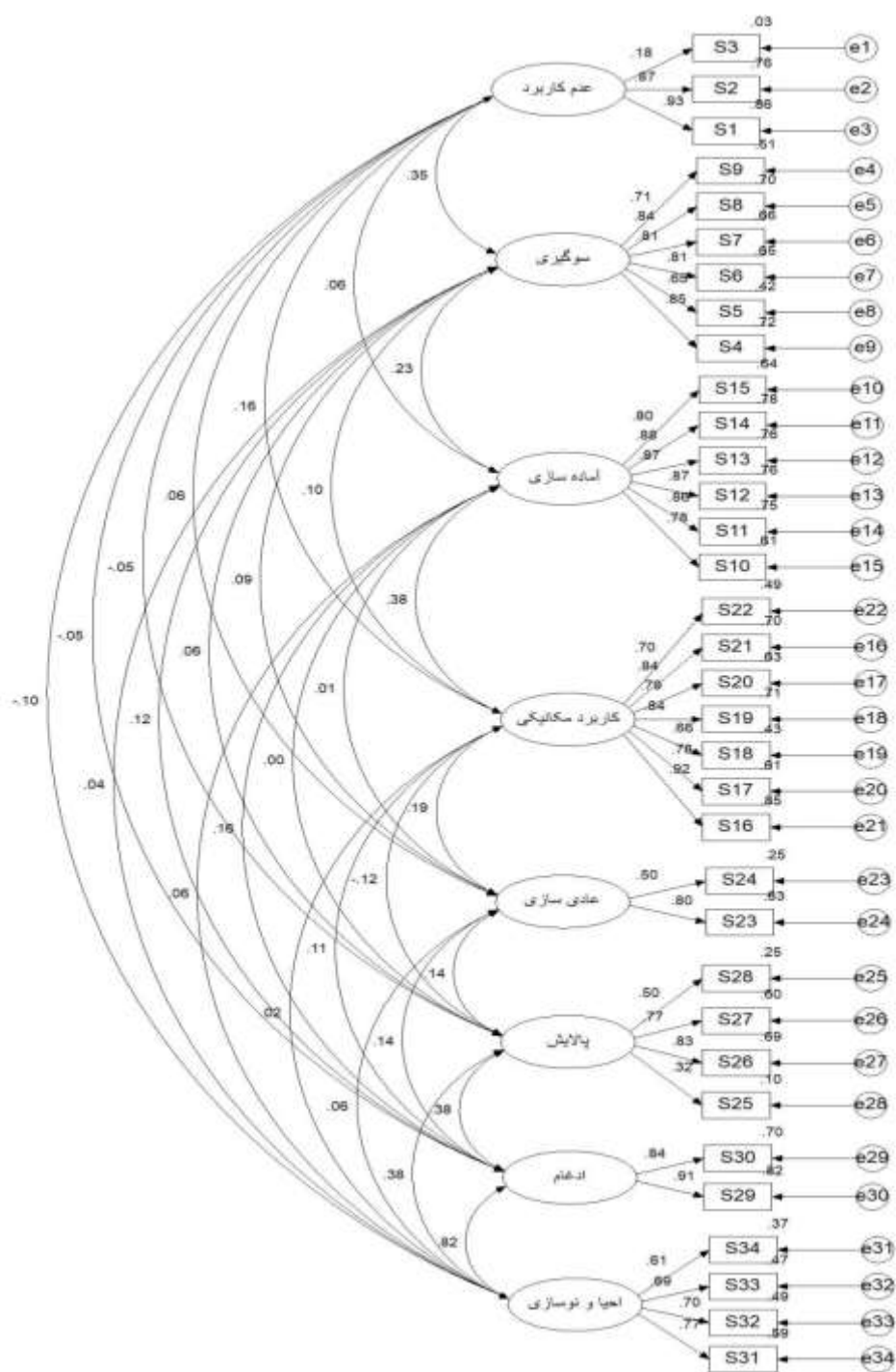
با توجه به جدول ۳ رابطه مداخلات با سبک تسهیل گری (۰/۶۷) و سطوح کاربرد (۰/۶۴) مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنی دار می باشد. رابطه سبک تسهیل گری با سطوح کاربرد (۰/۶۸) مثبت و در سطح ۰/۰۱ معنی دار می باشد.

در شکل ۱ مدل آزمون شده تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه سبک تسهیلگری تغییر نشان داده شده است.



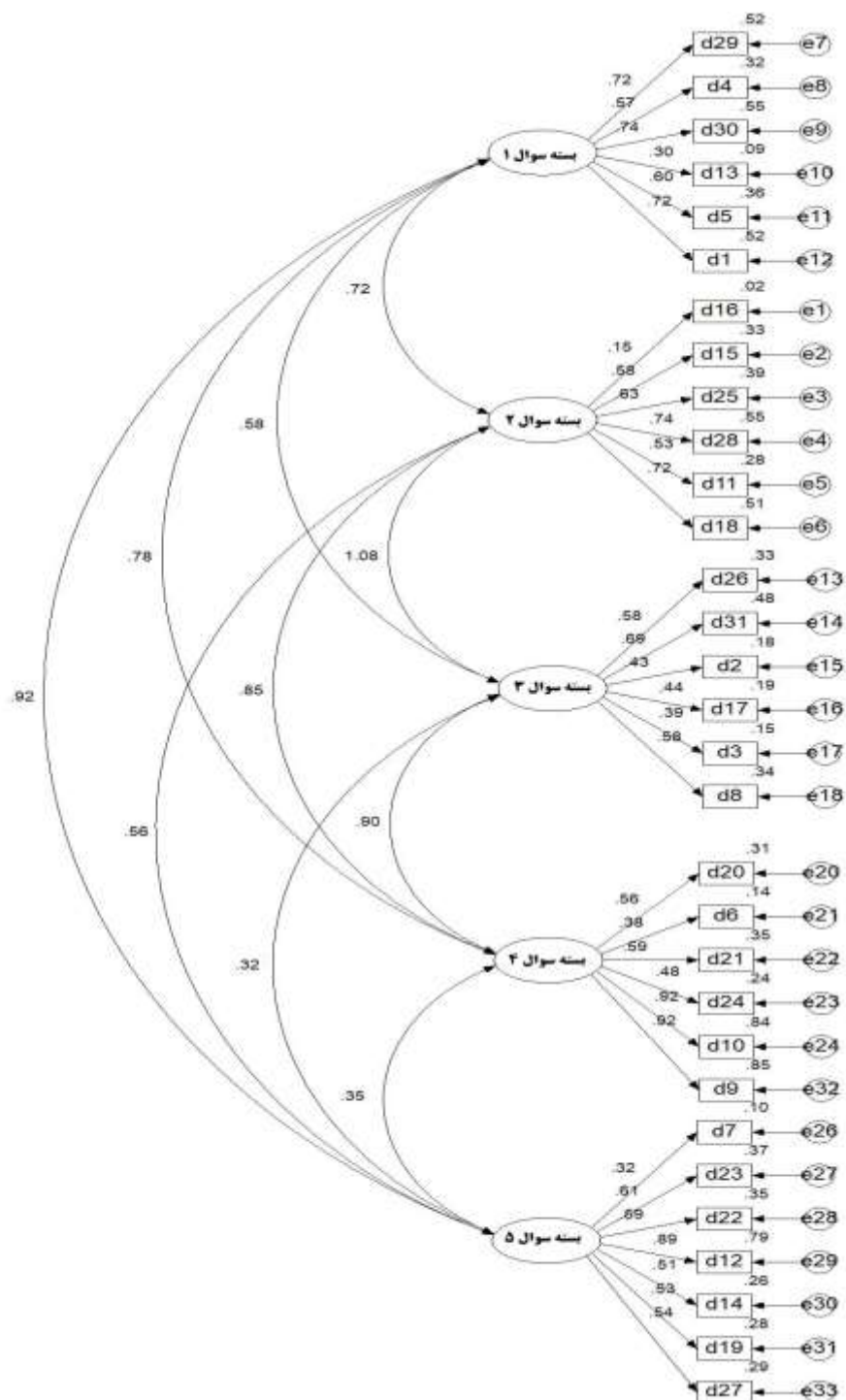
شکل ۱: مدل آزمون شده تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه سبک تسهیلگری تغییر

در شکل ۲ مدل آزمون شده تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه سطوح کاربرد نشان داده شده است.



شکل ۲: مدل آزمون شده تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه سطوح کاربرد

در شکل ۳ مدل آزمون شده تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه مداخلات نشان داده شده است.

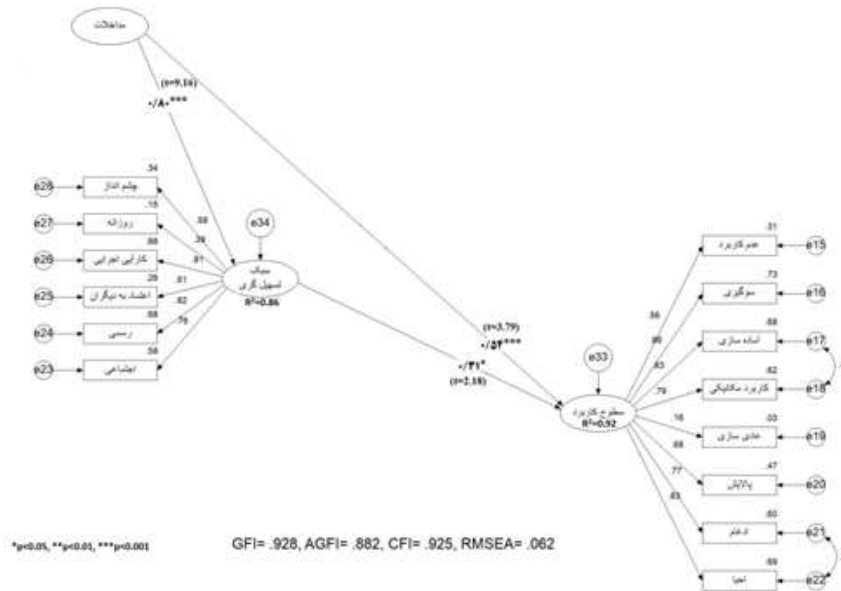


شکل ۳: مدل آزمون شده تحلیل عاملی تاییدی پرسشنامه مداخلات

برای پیش بینی سطوح کاربرد مدیران مدارس، مدل مفهومی پیشنهاد شده از طریق مدل یابی معادلات ساختاری به روش بیشینه احتمال بررسی شد. در پژوهش حاضر مداخلات، سبک تسهیل گری و سطوح کاربرد متغیرهای موجود در مدل نظری هستند. متغیرهای سبک تسهیل گری و سطوح کاربرد متغیرهای درون زای مدل هستند که واریانس آنها توسط متغیرهای موجود در درون مدل تبیین می شود و متغیر مداخلات نیز متغیر برون زای مدل می باشد، و واریانس آن توسط متغیرهای بیرون از مدل که برای پژوهشگر ناشناخته هستند تبیین می شود.

مدل نهایی تحقیق:

بعد از پایان تجزیه و تحلیل و سنجش داده‌های مختلف، مدل نهایی تحقیق به شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۴ مدل نهایی تحقیق

با توجه به شکل ۴، مداخلات و سبک تسهیل‌گری در مجموع ۹۲ درصد از واریانس سطوح کاربرد را تبیین می‌کنند. مداخلات، ۸۶ درصد از تغییرات سبک تسهیل‌گری را پیش‌بینی می‌کنند.

شاخص‌های نیکویی برازش مدل آزمون شده پژوهش در جدول ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴: شاخص‌های نیکویی برازش مدل آزمون شده پژوهش

شاخص‌های برازش مطلق			
شاخص	GFI	AGFI	SRMR
مقدار بدست آمده	۰/۹۳	۰/۸۸	۰/۰۴
حد قابل پذیرش	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۸۰	کمتر از ۰/۰۵
شاخص‌های برازش تطبیقی			
شاخص	CFI	NFI	NNFI
مقدار بدست آمده	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۳
حد قابل پذیرش	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۹۰
شاخص‌های برازش تعدیل یافته			
شاخص	X2/df	PNFI	RMSEA
مقدار بدست آمده	۱/۷۷	۰/۷۶	۰/۰۶
حد قابل پذیرش	کمتر از ۳	بیشتر از ۰/۶۰	کمتر از ۰/۰۸

با توجه به یافته‌های جدول ۴ می‌توان گفت که مدل آزمون شده پژوهش از برازش خوبی برخوردار است.

در جدول ۵ نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری برای فرضیه‌ی اول گزارش شده است.

جدول ۵: نتایج مدل‌یابی معادلات ساختاری مربوط به فرضیه اول

پارامتر استاندارد نشده	ضریب مسیر (استاندارد شده)	خطای استاندارد برآورد	آماره تی	سطح معنی داری
۰/۲۹	۰/۵۴	۰/۰۸	۳/۷۹	۰/۰۰۱

پارامتر استاندارد نشده اثر مستقیم مداخلات بر سطوح کاربرد (۰/۲۹) می باشد. اثر مستقیم استاندارد شده برای این مسیر (۰/۵۴) می باشد. آماره تی این اثر نیز (۳/۷۹) است که در سطح ۰/۰۰۱ مثبت و معنی دار می باشد. با توجه به این یافته ها، فرضیه اول تحقیق تایید می شود، یعنی مداخلات بر سطوح کاربرد مدیران مدارس متوسطه شهر ارومیه تاثیر مستقیم مثبت و معنی دار دارد.

در جدول ۶ نتایج مدل یابی معادلات ساختاری برای فرضیه دوم گزارش شده است.

جدول ۱: نتایج مدل یابی معادلات ساختاری مربوط به فرضیه دوم

پارامتر استاندارد نشده	ضریب مسیر (استاندارد شده)	خطای استاندارد برآورد	سطح معنی داری	حد پایین	حد بالا
۰/۵۱	۰/۵۳	۰/۰۳	۰/۰۰۷	۰/۸۹	۰/۹۷

با توجه به جدول ۶، پارامتر استاندارد نشده اثر غیرمستقیم مداخلات بر سطوح کاربرد با میانجی گری سبک های تسهیل گری (۰/۵۱) می باشد. اثر غیرمستقیم استاندارد شده برای این مسیر (۰/۵۳) می باشد که در سطح ۰/۰۱ مثبت و معنی دار است. با توجه به این یافته ها، فرضیه دوم تحقیق تایید می شود، یعنی مداخلات بر سطوح کاربرد با میانجی گری سبک های تسهیل گری مدیران مدارس متوسطه شهر ارومیه تاثیر غیرمستقیم مثبت و معنی دار دارد.

بحث و نتیجه گیری

هدف از این تحقیق مدل یابی ساختاری تاثیر مداخلات بر سطوح کاربرد طرح تعالی با نقش میانجی سبک های تسهیل گری مدیران مدارس متوسطه شهرستان ارومیه بود. نتایج نشان داد که مداخلات بر سطوح کاربرد تاثیر مستقیم، مثبت و معنی دار دارند، همچنین نقش میانجی سبکهای تسهیل گری بین این متغیرها تایید شده است و مداخلات بواسطه سبک های تسهیل گری دارای اثر غیر مستقیم، مثبت و معنی دار بر سطوح کاربرد طرح تعالی می باشد.

نتایج فرضیه اول، نشان می دهد، مداخلات بر سطوح کاربرد مدیران مدارس متوسطه شهر ارومیه تاثیر مستقیم مثبت و معنی دار دارد. در تبیین یافته حاصل از تایید فرضیه اول می توان گفت سطح کاربرد و موفقیت هر فرد در اجرای نوآوری تا حد زیادی، تحت تاثیر مداخله است که دریافت می کنند. اگر هیچ مداخله حمایتی ارائه نشود، بسیاری از افراد هیچ گاه به مرحله اجرای کامل نخواهند رسید و حتی برخی از آنان غیر کاربر باقی خواهند ماند. بنابراین برنامه ریزی و مداخله باید به نحوی انجام گیرد که از تمام افراد در حرکت از سطح صفر غیر کاربر به سطح کاربر حمایت شود. با شروع کاربرد، افراد برای بار نخست از نوآوری استفاده می کنند و برای مواجهه با بخش های گوناگون نوآوری و نیاز به کمک و مداخله خواهند داشت، برگزاری کارگاه های آموزشی، الگوسازی و راهنمایی در انجام وظایف و نحوه کاربرد و نیز استفاده از وبسایت ها و اتاق های گفتگو برای کاربران مفید می باشد، همچنین ملاقات بین کاربران دارای مشکلات مشترک با کاربران با تجربه برای برطرف کردن ابهامات فنی مداخله اثر بخش دیگری به شمار می آید. در سطوح بالای کاربرد مداخله مناسب، می تواند تقدیر و قدردانی باشد. نتایج فرضیه دوم، نشان می دهد، مداخلات بر سطوح کاربرد با میانجی گری سبک های تسهیل گری مدیران مدارس متوسطه شهر ارومیه تاثیر غیرمستقیم مثبت و معنی دار دارد. در تبیین این یافته می توان گفت اگر مدیران از تسهیلگری مناسبی برخوردار باشند می توانند به سمت سطوح بالای کاربرد پیش بروند و برای اجرای بهتر طرح و نوآوری ارائه شده راهی پیدا می کنند. مدیران، بر اساس نوع سبکی که دارند، مداخلاتی را فراهم می آورند که می تواند به طور بالقوه، موفقیت تغییر را افزایش داده و در میزان به اجرا در آمدن و استفاده از طرح تعالی موثر می باشد و با توجه به نقشی که طرح تعالی می تواند در کارایی و اثربخشی مدیران داشته باشد، در صورتیکه تغییر به خوبی پیش برود، موجبات پیشرفت و بهسازی مدرسه را فراهم می سازد، در غیر این صورت، موفقیت ناممکن به نظر می رسد.

این نتایج با تحقیقات (Hall & Loucks(2024)، Schiller(2023)، Sharaf & Noorrahmani(2017)، Mohamadzade(2021)، Jomezai & at al(2020) و Hall & Hord(1984) همسو می باشد.

می توان بیان کرد که هر گونه تغییر و نوآوری در مدارس مانند اجرای طرح تعالی می تواند بر روی فعالیت های مدیران تاثیر بگذارد، و نحوه عمل و رفتار مدیران نیز متفاوت خواهد بود. در این میان اقدامات و رویدادهایی که بر نحوه ی پیشبرد فرآیند تغییر تاثیر می گذارند و تحت عنوان مداخلات نام برده می شوند می توانند بر سطوح کاربرد و نحوه عمل به طرح تعالی موثر باشد. مداخلاتی مانند پاسخ به سوالات و ابهامات افراد در مورد طرح تعالی، تشویق افراد برای کاربرد این طرح، اجرای گفتگوهای سریع در باره ی نحوه کاربرد آن و تشویق و قدردانی از موفقیت های کوچک و بزرگ، و برگزاری کارگاه های آموزشی.

حال با در نظر گرفتن اینکه طرح تعالی ایده ای برای تغییر روش و شیوه های آموزش می باشد، با اجرای صحیح آن، آموزش و پرورش به سمت یک سیستم آموزشی مبتنی بر پاسخ گویی، برنامه و عمل، و توجه به نیاز های جامعه سوق خواهد داد. اجرای دقیق این طرح بر اساس تعاریف و شاخص های تعیین شده، به مدیریت مدرسه فرصت می دهد با بهره گیری از یک سیستم هوشمند و کارآمد، به کارگیری بهینه

منابع و ظرفیت های موجود، بهبود مستمر و تعالی فرآیند آموزشی تربیتی مدرسه را ممکن سازد. بدین ترتیب تمامی فرآیندهای مدیریت در مسیر تغییر و تحول قرار گرفته و تفکر بهبود مستمر به عنوان یک اصل و ارزش در مدارس نهادینه می شود. همچنین با افزایش انگیزه و توسعه مشارکت در امر راهبری و مدیریت مدرسه، به بهبود کیفیت و اثربخشی آموزشی و تربیتی مدرسه کمک میکند. این پژوهش، در مدارس مجری طرح تعالی شهرستان ارومیه صورت گرفته است، بنابراین در تعمیم نتایج به جامعه های دیگر و بزرگتر باید احتیاط نمود.

علیرغم اهمیت موضوع، این پژوهش با محدودیت منابع مواجه بوده است. محدودیت دیگر پژوهش حاضر مربوط به محدودیت ابزار های سنجش استاندارد می باشد و همچنین عدم استفاده از ابزار های دیگر جمع آوری اطلاعات در کنار پرسشنامه می باشد.

پیشنهاد می شود زمینه هایی فراهم گردد تا مدیران از پشتیبانی و حمایت اطلاعاتی همکاران دیگر خود در زمینه ی طرح تعالی بهره مند گردند و بتوانند مهارت ها و تجربه های خود را در این زمینه به اشتراک گذارند.

پیشنهاد می گردد مدیران و مسئولان آموزش و پرورش با تشویق مدیران موفق در زمینه ی استفاده از نوآوریهای جدید، در اجرای طرح تعالی شرایطی فراهم گردد که بقیه مدیران نیز به استفاده از شیوه های جدید در اجرای این طرح تشویق گردند.

پیشنهاد می گردد پژوهش هایی در مناطق و استان های دیگر انجام بگیرد و نتایج آن با این مطالعه مقایسه شود تا پشتوانه مناسبی برای تعمیم پذیری فراهم شود و یا در مطالعه ای دیگر با استفاده از رویکردهای کیفی موانع و مشکلات اجرای طرح تعالی توسط محققان مورد پژوهش قرار گیرد و نظرات مدیران ارشد سازمانی در زمینه ی اجرای این طرح مورد ارزیابی قرار گیرد.

مداخلاتی را که تسهیلگران فراهم می آورند، شناسایی و میزان ارتباط آنها با مؤلفه های مهم و حیاتی بررسی شود. در مطالعه ای دیگر می توان میزان رابطه بین روند پیشروی اجرا و مداخلات انجام گرفته را بررسی کرد.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر فرم های رضایت نامه آگاهانه توسط تمامی آزمودنی ها تکمیل شد.

حامی مالی

هزینه های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Evans, S., & Myrick, J.G.(2015).How MOOC instructors view the pedagogy and purposes of massive open online courses.Distance Education, 36(3), 295–311.
- Haghighi, Fahima Al-Sadat, Paresteh Qombwani, Hasanpour Roudbarki, & Ma'arif Vand.(2023).Investigating the effect of facilitation techniques on students' participation in the learning process.Quarterly Journal of Excellence in Education and Training, 1(2), 46-72.
- Hall, G.E., & George, A.A.(1999).The impact of principal change facilitator style on school and classroom culture.In H.J.Freiberg (Ed.), School climate: Measuring, improving, and sustaining healthy learning environments.Philadelphia, PA: Falmer Press.
- Hall, G.E., Loucks, S.F (2024).Levels of use of the innovation: A framework for analyzing innovation adoption.The Journal of Teacher Education
- Hall.G.E & hord.Sh.M.Translated by Niloofar Mortezaejad.(2023).Curriculum change challenges, principles and patterns, under print.
- Jogezai, N.A., S.A.M.M.Ismail, and F.A.J.M.i.E.Baloch, Head teachers' change facilitation styles and teachers' concerns about ICT integration.2020: p.0892020620932365.
- Khodadade.N, Khodadade.A.(2016).Investigating the effect of excellence-oriented management plan in schools of the province.National conference features educational management in the age of information and communication technologies.Kermanshah.

- Mohamadi, N.(2023).Investigating the state of Urmia elementary school teachers' concerns regarding virtual education using the concern-based acceptance model.Master's thesis.Islamic Azad University, Urmia branch.
- Mohamadzadeh.A.(2021).Comparing the levels of use of descriptive evaluation among teachers of normal and smart elementary schools in Urmia city in the academic year 2018-2019.Master's thesis, Azad University, Urmia branch.
- Schiller, J.(2023).The elementary school principal as a change facilitator in ICT integration.The Technology Source Archives at the University of North Carolina.
- Sharaf.J, Noorrahmani.M.(2017).Determining the role of the school management excellence plan in improving the quality of education in secondary schools (first cycle) of Hormozgan province.The first international conference on management, accounting, educational sciences and resistance economics; Action and action, Sari.
- Veldman, M.A., Hingstman, M., & de Boer, H.(2024).Effects of the comprehensive school reform program Success for All on students' reading skills in Dutch schools.School Effectiveness and School Improvement, 1–24.