

## Research Paper

# Independent Field Development Kits of Educational Managers: Learned Lessons from In-Depth Research

Zohre Khajoueinejad<sup>1</sup>, Mohammadreza Ahanchian<sup>2\*</sup>

1-PhD student in Educational Management and Human Resources Development, Shahid Beheshti University of Tehran

2-Professor, Department of Educational Management and Human Resources Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad

Received:2022/02/06

Accepted:2022/04/01

PP:112-128

Use your device to scan and read the article online



DOI:

10.30495/jedu.2023.28810.5777

### Keywords:

managers development, organizational culture, democratic, bureaucratic, educational organizations.

### Abstract

**Introduction:** There are many efforts for managers' training and development, when these efforts did not achieved the goals for various reasons, one of their most crucial is not seeing the cultural context.

**research methodology:**The aim of this study was to identify the field-based learning development of educational administrators in accordance with the dominant cultural characteristics in schools, by applying a qualitative approach.

**Findings:** The research field was the high schools in Tehran and the participants were 20 principals and teachers who considered as main source of findings through in-depth interviews. Data analysis performed based on triple open, axial and selective coding. In whole it was found that cultural characteristics of the field of study were identified in two major bodies: "participatory" (democratic) and hierarchical or "supremacist" (bureaucratic). After analyzing the findings from the field of research based on research, in the field of democratic domination, 20 themes, 46 categories and 102 concepts and in the field of bureaucratic domination, 12 themes, 27 categories and 70 concepts were recognized.

**Conclusion:** The general findings showed that school is in need of a culture or context prone to the development of a democratic view in which partnership with external stakeholders is extremely important but is currently neglected, so that the supposed achievements of it can add unparalleled capacity to the position and practice of educational administration. On the other hand, the prevailing field of bureaucratic view, which was very prevalent in the field of research, has provided a platform for weakening the position of educational administration and has led to a decrease in trust between teachers, administrators and students and each other. The dominance of a democratic or bureaucratic context influence the perception and development plan of educational administrators. The marginal findings of study was formulated in the form of lessons learned from each of two situations in which there was a participatory or supremacist board in the school with an emphasis on the effect it has on the development of educational administrators.

**Citation:** Khajoueinejad Zohre, Ahanchian Mihammadreza(2023). Independent Field Development Kits of Educational Managers: Learned Lessons from In-Depth Research Journal of New Approaches in Educational Administration; 14(4):112-128

**Corresponding author:** Mohammadreza Ahanchian

**Address:** Professor, Department of Educational Management and Human Resources Development, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Ferdowsi University of Mashhad

**Email:** ahanchi8@um.ac.ir

## Extended Abstract

### Introduction:

Changes in the economic and social environments caused the traditional approach to research centers as the producers of knowledge and research to be revised and a new approach to be configured. In this approach, the researchers are more responsible for turning their research achievements into the factors of economic growth, prosperity and society wealth and should make more attempts to transfer and employ knowledge in economic, social and industrial areas so as to be interpreted as the commercialization of research results and accepted as one of the main missions and functions of researches besides the education. Commercialization of research results refers to a set of efforts aimed at raising capital and increasing the relationship between the academic and research sector and economic and social sector. The commercialization of academic science is a multifaceted, complex process with economic, political, legal, cultural, ideological and educational dimensions, many of which are examined.

### Context:

The commercialization of research has expanded in recent decades as a new approach to academic research and natural science.

### Goal:

The goal of present study is explaining the Factors Affecting the Commercialization of Research in Educational Sciences.

### Method:

The research approach used the kind of qualitative methodology by Content analysis, in this research,

interviews using the conceptual linkage of common features between open source code, combined concepts and concepts or concepts have been identified. The sampling method used in this research, it is a qualitative-purposeful sampling And using the theoretical saturation index 16 educational science researchers were interviewed as a sample of the research community. Their attitude and attitude towards the challenges and challenges facing the commercialization of educational science research were examined.

### Findings:

Data analysis and conclusions from the research findings were used through content analysis. Then the researcher, the opinions of experts and educated people, Obtained work experience and experiences related to the research topic through semi-structured interviews this led to the development of new components for commercialization in the field of education.

### Results:

The commercialization approach of research for the educational sciences can to achieve scientific competence, strengthen the scientific nature and increase understanding of public awareness as a feedback process is the result of commercializing research it promotes academic excellence in the educational sciences, and contributes to its functioning, application and effectiveness in society.

## مقاله پژوهشی

# بن‌بست‌های توسعه میدان ناوابسته مدیران آموزشی: درس‌آموخته‌های یک پژوهش ژرفانگر

زهره خواجهی نژاد<sup>۱</sup>، محمدرضا آهنچیان<sup>۲\*</sup>

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و رانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی تهران

۲- استاد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و رانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد

## چکیده

**مقدمه و هدف:** برای آموزش و توسعه مدیران، کوشش‌ها و هزینه‌های زیادی می‌شود اما به دلایل متعدد که یکی از آنها، بی‌توجهی به ویژگی‌های فرهنگ یا زمینه فرهنگی سازمان است، این کوشش‌ها به نتایج مورد انتظار منجر نمی‌شود. **روش شناسی پژوهش:** پژوهش حاضر با هدف شناسایی ویژگی‌های غالب بستر فرهنگی مدرسه که در توسعه مدیران آموزشی موثر است، انجام شد. با استفاده از رویکرد تحقیق کیفی، میدان تحقیق، مدارس متوسطه شمال غرب و جنوب شهر تهران و مشارکت‌کنندگان ۲۰ تن از مدیران و معلمان این مدارس، به‌منزله منبع اصلی دستیابی به یافته‌ها، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه-ساختار یافته تعیین شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس کدگذاری سه گانه باز، محوری، و انتخابی انجام و اعتبارسنجی شد. در مجموع ویژگی فرهنگ‌وابسته میدان مطالعه در دو هیئت کلان «مشارکت‌جو» (دموکراتیک) و سلسله-مراتبی یا «تفوق‌طلب» (بوروکراتیک) تشخیص داده شد. پس از تحلیل یافته‌ها از میدان آموخته‌های مبتنی بر محور پژوهش در میدان دارای غلبه‌ی دموکراتیک، ۲۰ تم، ۴۶ مقوله، و ۱۰۲ مفهوم و در میدان دارای سلطه‌ی بوروکراتیک ۱۲ تم، ۲۷ مقوله و ۷۰ مفهوم به‌دست آمد.

**یافته‌ها:** یافته‌های اصلی پژوهش نشان داد که مدرسه بیش از پیش نیازمند فرهنگ مناسب یا زمینه مستعد برای گسترش نگاه دموکراتیک است که در آن، مشارکت با ذی‌نفعان بیرونی دارای اهمیت فوق‌العاده به‌نحوی است که دستاوردهای مفروض برآمده از آن می‌تواند ظرفیت‌های کم‌نظیری را به جایگاه و عمل مدیریت آموزشی بیفزاید. از سوی دیگر، میدانی که در آن هیات کلان بوروکراتیک غلبه داشته باشد، و تا حد زیادی در میدان پژوهش رواج داشت، بستر تضعیف جایگاه مدیریت آموزشی و کند شدن روند توسعه آن را فراهم کرده است و به کاهش اعتماد بین معلمان، مدیران و دانش‌آموزان با هم و میان هم منجر شده است.

**بحث و نتیجه‌گیری:** نتیجه تحقیق نشان داد در حالی که غلبه زمینه فرهنگ دموکراتیک و یا بوروکراتیک در برداشت و طرح توسعه مدیران آموزشی اثر دارد، توجه به زمینه دموکراتیک، که میدان مساعدتری برای توسعه مدیران آموزشی فراهم می‌سازد، مغفول مانده است. یافته‌های بسیط این پژوهش در قالب درس‌آموخته‌هایی از هر یک از دو وضعیتی که در آن «فرهنگ کلان» مشارکت‌جو (دموکراتیک) یا تفوق‌طلب (بوروکراتیک) در مدرسه وجود داشته است با تأکید بر اثری که بر توسعه مدیران آموزشی می‌گذارد، تنظیم شده است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۲/۱۲

شماره صفحات: ۱۲۸-۱۱۲

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



DOI:

10.30495/jedu.2023.28810.5777

## واژه‌های کلیدی:

توسعه مدیران، فرهنگ سازمانی؛ دموکراتیک/بوروکراتیک، سازمان‌های آموزشی

**استناد:** خواجهی نژاد زهره، آهنچیان محمدرضا (۱۴۰۲). بن‌بست‌های توسعه میدان ناوابسته مدیران آموزشی: درس‌آموخته‌های یک پژوهش ژرفانگر. دوماهنامه علمی-

پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۴ (۴): ۱۱۲-۱۲۸

\* نویسنده مسوول: محمدرضا آهنچیان

نشانی: استاد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و رانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد

پست الکترونیکی: ahanchi8@um.ac.ir

## مقدمه

شیوه قالب‌بندی شده و ساختارمند شناسایی و تحلیل مسایل و موضوعات مدیریتی تنها می‌تواند پاسخگوی بخشی از پرسش‌های ما درباره مدیریت آموزشی و توسعه کارگزاران شایسته برای آن باشد. همیشه موضوع «توسعه مدیران آموزشی» موضوع قابل توجه و چالش‌انگیزی در رابطه با وجه آزاد و برنامه‌ریزی نشده قلمرو دانشی رشته مدیریت آموزشی بوده است. چون قلمرو این رشته، فقط از دانش ساختارمند تشکیل نشده است، موضوع توسعه مدیران آموزشی محدود و منحصر به دریافت این دانش در شکل آموزش‌های رسمی نیست و به این سبب، توسعه مدیران، مجوز بهره‌گیری از سایر منابع دانش را در اختیار دارد.

هر چند از نگاه صاحب نظران، توسعه مدیریت آموزشی فراهم ساختن زمینه و شرایط برای بهبود عملکرد مدیران به نحوی است که در نتیجه آن، مدرسه اثربخش‌تر عمل کند (Bush, 2018)، یا پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان ارتقا یابد (Yong, 2023)، اما این امر در یک میدان یا زمینه واحد یا در مدرسه‌هایی با ویژگی‌های یکسان رخ نمی‌دهد و در نتیجه پرسش‌های ما درباره توسعه مدیریت آموزشی، پیچیده‌تر می‌شود و به سادگی قابل پاسخگویی نیست.

مدیران آموزشی باید از نقش‌ها و مسوولیت‌های جدید خود آگاه باشند، آنها را درک کنند و بپذیرند و سرانجام در آن‌ها معنا پیدا کنند. در این مرحله، آنها به عنوان یک قطب‌نمای قابل اطمینان در میدانی عمل می‌کنند که به شدت و به طور مداوم تغییر می‌کند، که این تغییرات، ممکن است به بسیاری از ناسازگاری‌ها و عدم قطعیت‌ها در میان کارکنان منجر شود. در چنین شرایطی، دیدگاه وابسته به میدان، به طور فزاینده‌ای در تحقیقات معاصر مدیریت آموزشی و توسعه و آماده‌سازی مدیران، مورد توجه قرار می‌گیرد (Lewis and Kanji, 2020; Hollinger, 2018). این ادعا که مدیران آموزشی در فرایند توسعه، برای تشخیص فرصت‌های بهینه‌ی به‌دست آمده در چارچوب تجارب مدیریتی و درک مؤثرترین فرایندها توان محدودی دارند (Schleicher, 2012) نشان از آن دارد که بستر فرهنگی یا «میدان»، به‌ندرت شرایط مناسب را برای بهبود عملکرد مدیریتی مدیران فراهم می‌کند (Belias, 2014). به استناد یک فرض منطقی فرایند توسعه مدیران با محوریت «مدیران آموزشی بایستی چه کارهایی انجام دهند؟» بدون توجه به زمینه سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، موضوعی کم‌ثمر، انتزاعی و کلی‌گویی است. هرچه تحلیل ما درباره توسعه مدیران آموزشی، از انتزاع و کلی‌گرایی مبتنی بر دانش قطعی ساختارمند به سمت درک میدان و به سمت واقعیت‌های چندگانه و پیچیده زمینه‌ای باشد که مدیران در آن کار می‌کنند احتمال دستیابی به نتیجه مورد انتظار بیشتر است. نه فقط مدیران که سایر منابع انسانی مدرسه شامل معلمان نیز بدون توجه به فرهنگ سازمانی نمی‌توانند در فرایند اثربخشی از توسعه و بهسازی قرار بگیرند (McChesney & Cross, 2023).

مدیران آموزشی همیشه با چالشی به نام مدیریت فرهنگ مدرسه دست و پنجه نرم می‌کنند، در حالی که این چالش مستقیماً بر تحقق هدف‌های مدرسه موثر است (Medford & Brown, 2022). با وجود تفاوت در زمینه‌ای که هر مدیر در آن کار می‌کند مدیران آموزشی باید بتوانند هر روز در سطح بالاتری عمل کنند. فقط با به میان کشیدن و پذیرش نقش «میدان» در توسعه مدیران آموزشی می‌توان انتظار داشت که برنامه‌های توسعه آنان به گونه‌ای باشد که مدیران را قادر سازد نیازهای دانشی، مهارتی و نگرشی مربوط به شغل‌شان را به دست آورند، بفهمند، و به کار گیرند (Larry, 2006).

میدان-وابستگی توسعه مدیران آموزشی بروز کنش‌های نه کاملاً یکسان و حتی متفاوت در برابر رخدادها و در قبال مسوولیت‌های اصلی که برای آنها مشخص شده است را از یک بستر فرهنگی به بستر دیگر امری طبیعی می‌داند. ثمربخش‌ترین کارکردهای مدیریتی هنگامی به دست می‌آید که مدیران برای آن به درستی آماده شده و توسعه یافته باشند که این نتیجه بدون توجه به ویژگی‌های زمینه فرهنگی یا میدان کار مدیران دشوار و یا ناشدنی است. بر اساس یک ادعای دیرپا و نافذ، تمامی جنبه‌های مرتبط به میدان را، کلیت محیطی و ادراکات، اندیشه‌ها و احساسات پذیرفته‌شده در سازمان و در یک کلام فرهنگ سازمانی فرا گرفته است (Mumford, 1993). پیچیدگی تعریف فرهنگ سازمانی، در مطالعه‌ای که هدف محوری آن شناخت فرهنگ سازمانی نیست را می‌توان با مراجعه به نشان‌گان آن در طبقه‌بندی‌های بزرگ و رایج کاهش داد. از جمله این طبقه‌بندی‌ها که در این پژوهش با عنوان «هیئت کلان» نامگذاری شده است می‌توان به طبقه‌بندی Kevin اشاره کرد<sup>۱</sup> (Parker, 1999). فارغ از مناقشه‌ها بر سر مفهوم فرهنگ سازمانی و پیچیدگی شناخت آن، مقاله حاضر با این برداشت همراه است که

۱ کوبین چهار طبقه یا هیئت برای فرهنگ سازمانی نام می‌برد: ۱) فرهنگ بازار: این فرهنگ، شکلی از بازار ارائه می‌دهد و عبارت بازار به معنی وظایف بازاریابی یا وجود مصرف‌کنندگان در محل کار نیست. بلکه نوعی سازمان را نشان می‌دهد که وظایفی در درون خود همانند یک بازار دارد.

\* فرهنگ جمع‌طلب یا مشارکتی: مفروضات بنیادین این فرهنگ؛ نوآوری، ابداع، ابتکار و پیشگامی هستند که سازمان‌ها با تدارک خدمات و محصولات جدید آتی از طریق آنها به موفقیت دست می‌یابند.

\* فرهنگ طایفه‌ای: به‌جای رویه‌ها و قوانین سلسله مراتب یا مراکز بازاری مزیت‌های رقابتی، ویژگی‌های فرهنگ قومی یعنی کار گروهی، برنامه‌های مشارکت کارکنان، تعهد سازمانی وجود دارد، گروه‌های کاری بر اساس عملکرد گروهی (نه فردی) پاداش دریافت می‌کنند.

فرهنگ سازمانی به شکل‌گیری نظام توسعه مدیریت، کمک می‌کند و از طریق ترویج نگاه مثبت به این توسعه، ملزومات ظهور محیط یا میدانی را فراهم می‌کند که در آن اقدامات مستمر برای توسعه مدیران تشویق می‌شود و مورد حمایت قرار می‌گیرد (Warrick, 2017). مرور تحقیقات نشان می‌دهد تأثیر فرهنگ سازمانی در پیشبرد برنامه‌ها و هدایت سازمان آموزشی به سوی هدف‌ها، از جمله توسعه مدیریت، معنی‌دار و جدی است (Sumproch, 2019؛ Thanomwan & Ngang, 2017).

پیش‌فرض پژوهش حاضر آن است که توسعه مدیران آموزشی بدون توجه به «زمینه فرهنگی» یا بدون ملاحظه «فرهنگ سازمانی» با چالش «اثربخش بودن» رو به رو خواهد شد. پژوهشگران مدیریت آموزشی به هر دلیل تاکنون کمتر این فرصت را به خود داده‌اند تا مسئله بااهمیت و چالش‌انگیز توسعه مدیران آموزشی را در انطباق با زمینه فرهنگی که مدیران باید برای آن آماده شوند مطالعه کنند. هر زمینه در قالب مفهومی «هیئت کلان» فرهنگی، ویژگی‌هایی را داراست که بر همه برنامه‌ها، فرایندها، فعالیت‌ها و دستاوردها اثر می‌گذارد. از این رو نقطه کانونی پژوهش حاضر شناسایی ویژگی‌های میدان یا زمینه‌ای است که ممکن است در قالب ویژگی‌های هیئت‌های کلان فرهنگ سازمانی بر توسعه مدیران آموزشی اثر بگذارد. در پژوهش حاضر، این ویژگی‌ها که ذیل طبقه‌ها یا هیئت‌های کلان از میدان به دست می‌آیند، از طریق مطالعه توسعه مدیران آموزشی منطبق با بستر فرهنگی سازمان در آموزش و پرورش شهر تهران، به صورت درس‌هایی معرفی می‌شوند که می‌تواند مورد توجه سیاست‌گذاران و مدیران توسعه منابع انسانی قرار گیرد.

دو پرسش اصلی پژوهش به این صورت مطرح شده است:

- ۱- میدان-آموخته‌های فرایند تهیه و اجرای برنامه‌های توسعه مدیریت آموزشی هم راستا با فرهنگ سازمانی بوروکراتیک چیست؟
- ۲- میدان-آموخته‌های فرایند تهیه و اجرای برنامه‌های توسعه مدیریت آموزشی هم راستا با فرهنگ سازمانی مشارکتی چیست؟

### روش شناسی پژوهش

در تحقیق حاضر از روش مطالعه موردی برای شناخت بهتر بستر فرهنگ سازمانی متناسب با ایجاد برنامه‌های توسعه‌ی مدیریت آموزشی استفاده شده است. دلیل انتخاب روش موردی، میدان-وابستگی موضوع تحقیق بود؛ زیرا موضوعاتی برای تحقیق موردی مناسب هستند که جدا ساختن آن‌ها از زمینه ناممکن یا دشوار باشد. برای شناسایی مشارکت‌کنندگان، دو منطقه ۵ و ۱۱ آموزش و پرورش شهر تهران با بافت‌های فرهنگی متفاوت، انتخاب و در هر منطقه، دو مدرسه مقطع متوسطه به صورت هدفمند برگزیده گردید. سرانجام، ۲۰ مشارکت‌کننده شامل پنج مدیر و چهار معلم از منطقه ۵ و شش مدیر و پنج معلم از منطقه ۱۱، به روش گلوله برفی، انتخاب شدند. «مدیر» در این جا مدیریت و معاونت‌های مدرسه را شامل می‌شد. از ۲۰ مشارکت‌کننده، سیزده زن و هفت مرد؛ یازده مدیر و نه معلم بودند. اسامی مدارس متوسطه، منطقه آموزش و پرورش و محله مدرسی که مشارکت‌کنندگان از میان آنان انتخاب شدند در جدول ۱ آمده است.

جدول ۱- مدارس منتخب نواحی ۵ و ۱۱ آموزش و پرورش تهران

منطقه	مدرسه	محله
۱۱	دبیرستان آیین اسلام	منیریه
	دبیرستان علامه مجلسی	ولیعصر
۵	دبیرستان جابر ابن حیان	شهرک اکباتان
	دبیرستان بنت الهدی صدر	آیت الله کاشانی

دلیل انتخاب معلمان، کمک به ساخته شدن تصویر کامل بافت مدرسه، به کمک عناصر انسانی اصلی تشکیل دهنده مدرسه بود. جمع‌آوری اطلاعات به دو روش مصاحبه و مشاهده انجام شد. از بین انواع متعارف مصاحبه (ساختار یافته، نیمه ساختار یافته و ساختار نیافته) از روش نیمه ساختار یافته، استفاده شد. در این روش پژوهشگر فهرستی از موضوعات کلیدی و مرتبط با هدف‌های تحقیق را با محوریت انطباق برنامه‌های توسعه مدیریت آموزشی با فرهنگ سازمانی برای اجرای هر مصاحبه تهیه نمود. هر مصاحبه با محوریت یک موضوع آغاز و تا پوشش کامل موضوعات، در بازه زمانی بین ۴۰ تا ۸۵ دقیقه، ادامه می‌یافت. مصاحبه با مراعات کامل ملاحظات اخلاقی پژوهش انجام شد. مصاحبه‌ها ضبط؛ هر یک به صورت جداگانه بر روی کاغذ پیاده؛ و از طریق بازخوانی، فرایند کدگذاری آنها طی می‌شد. در این پژوهش، «مشاهده»، یک ابزار تکمیلی برای اطلاعات به دست آمده از مصاحبه در نظر گرفته شد. پژوهشگر به کمک مشاهده نشانگان زمینه فرهنگی، می‌توانست به شناخت دقیق‌تری از «میدان»، دست یابد. رسالت مهم مشاهده در پژوهش حاضر، پی بردن به تأثیر متقابل میدان یا بستر فرهنگی و برنامه‌های توسعه مدیریتی شکل گرفته در مدرسه بود.

\* فرهنگ سلسله‌مراتبی یا بوروکراتیک: خطوط روشن تصمیم‌گیری، قوانین و رویه‌های استاندارد شده، مکانیزم‌های کنترل و حسابرسی به‌عنوان عوامل کلیدی این فرهنگ شناخته می‌شوند.

در جریان کدگذاری، داده‌ها به واحدهای کوچک‌تر تجزیه و شکسته شدند. سه نوع کدگذاری «باز»، «محوری» و «انتخابی» شکل گرفت. در مرحله کدگذاری باز، داده‌ها به بخش‌های مجزایی تجزیه و ارزیابی شدند. در کدگذاری محوری، مفاهیمی که در کدگذاری باز شناسایی و تجزیه شده بودند بر حسب ارتباط مفهومی، با یکدیگر ترکیب و از نو خلق شدند. در کدگذاری محوری، پس از مشخص شدن چگونگی ارتباط یک مفهوم با مفاهیم دیگر، شرایط، زمینه‌ها، راهبردهای اقدام، و نتایج مفروض آن به دقت بررسی شد. در کدگذاری انتخابی، مولفه‌هایی که برای ساختن چارچوب نظری اولیه تنظیم شده‌اند به هم پیوند خورده و مقوله‌ها را شکل دادند.

### اعتبار یافته‌های تحقیق

در این پژوهش، به منظور حصول اطمینان از اعتبار داده‌ها و نتایج، مفاهیم و مقولات شناسایی و خلق شده، و همچنین نام‌گذاری آن‌ها مورد بررسی و بازبینی‌های مکرر قرار گرفت، محققان به‌صورت طولانی، در میدان درگیر و به مشاهده‌ی مداوم و چندجانبه داده‌ها و یافته‌ها پرداختند. هم‌چنین یافته‌ها، در اختیار ۳ تن از مشارکت‌کنندگانی که در مراحل قبلی خبرگی و علاقه‌مندی خود را نشان داده بودند، گذاشته شد و معنی‌دار بودن مفهومی و تناسب آن‌ها با واقعیت‌های مدیریت آموزشی در بستر فرهنگی مدارس، مورد تایید قرار گرفت.

### یافته‌ها

پیش فرض مطالعه حاضر این است که اگر توسعه مدیران آموزشی بدون توجه به میدان و زمینه‌ای که در آن مشغول به کار هستند انجام شود، فرایند تهیه و اجرای برنامه توسعه، به دور از واقعیت انجام شده است و از آن، نتیجه مورد انتظار به دست نمی‌آید. بر اساس آن چه در مرور پیشینه ذکر شد میدان-وابستگی برنامه‌های توسعه مدیران به‌طور کلی و مدیران آموزشی به‌طور خاص در عمل مورد توجه قرار نمی‌گیرد و شاید به همین دلیل، در مطالعات رشته هم به شکل باورنکردنی خفیف مورد توجه بوده است. میدان-وابستگی پیش از هر چیز، فرهنگ سازمانی را به ذهن متبادر می‌کند هرچند شناسایی فرهنگ سازمانی، چندان آسان نیست.

در فرایند کوشش نظام‌دار و روش‌مند برای پاسخ به سوالات پژوهش، ابتدا، نشانه‌های فضای فیزیکی و تعاملاتی مدارس که دارای مدیریت آموزشی مشارکتی و یا بوروکراتیک هستند مشخص شده‌اند. این یافته‌ها، حاصل مشاهده پژوهشگران است. دقت در نشانگان شناسایی شده مشخص کرد که در مدارس دارای فرهنگ سازمانی بوروکراتیک، فضای فیزیکی و تعاملاتی، برای فعالیت مشترک و تقویت روحیه جمعی مناسب نیست؛ بدین معنی که روابط بین مدیر و معلمان و دانش‌آموزان کاملاً رسمی است، اما فضای مدارس، در فرهنگ سازمانی دموکراتیک، مساعد روابط غیررسمی و مهیای کارهای گروهی و مشترک آموزشی است. علاوه بر این، مشخص شد که با توجه به اهمیت ظرفیت و استعداد «میدان» در تسهیل یادگیری محیطی، فضای مدارس دارای فرهنگ مشارکتی، برای توسعه مدیران، مناسب و آماده‌تر است.

### جدول ۲- مفاهیم استخراج شده از فضای فیزیکی و تعاملاتی مدارس با فرهنگ سازمانی بوروکراتیک و مشارکتی

نشانگان مدرسه با فرهنگ سازمانی بوروکراتیک	نشانگان مدرسه با فرهنگ سازمانی مشارکتی
نورپردازی ضعیف	نورپردازی مناسب
پرده‌های نامتناسب با فضای مدرسه	وجود کارگاه و آزمایشگاه
معماری زاویه‌دار تند	وجود سالن سخنرانی یا همایش
سرویس بهداشتی بدون مراعات استانداردها	داشتن کتابخانه
نبود سرویس بهداشتی برای دانش‌آموزان معلول	داشتن سالن سمعی بصری
نبود سرویس بهداشتی جداگانه برای معلمان	داشتن سالن امتحانات
صندلی‌های خشک	داشتن سرویس‌های بهداشتی مجزا برای معلمان
نقاشی‌های کلیشه‌ای در محیط مدرسه	داشتن زمین و سالن ورزشی
عدم توجه به معماری داخلی کلاس‌ها	وجود اتاق‌های مشاوره تحصیلی
در نظر نگرفتن تسهیلات ویژه دانش‌آموزان معلول	وجود بخش سرایداری مجزا
آبخوری‌های فاقد استاندارد بهداشتی	ترکیب ورودی با فضای سبز
نادیده گرفتن فضای سبز در حیاط بزرگ مدرسه	ورودی بزرگ و بدون پله
نبود فضای ورزشی	محل ورود و خروج مشخص شده
راهروی طویل	داشتن حیاط کوچک برای قدم زدن و استفاده دانش‌آموزان از چاشت
فشرده‌گی جمعیت دانش‌آموزی در کلاس‌های درس	وجود حیاط بزرگ مجزا برای فعالیت‌های تربیت بدنی
نبود پرده در دفتر مدرسه	داشتن دفتر مشاوره
میزهای گرد گرفته فضاهای اداری و آموزشی	وجود اتاق تکثیر
برخورد فیزیکی دانش‌آموزان در راهرو هنگام دویدن در خم موجود در راه رو	بزرگ بودن دفتر مدسه
فاصله زیاد دفتر مدرسه از کلاس‌ها	در نظر گرفتن میزهای کادر دفتری به صورت مجزا برای هر فرد مسئول



چیده شدن ردیفی صندلی‌ها	وجود صندلی‌های استاندارد برای معلمان و مدیر
هر کلاس فقط دارای یک تخته وایت برد و فایل است	وجود تخته هوشمند در هر کلاس
نبود امکانات آموزشی زیاد	وجود چارت سازمانی بر روی دیوار دفتر مدرسه
عدم وجود کارهای انجام شده از سوی دانش‌آموزان در کلاس	صندلی‌های کوچک زیرپایی برای جلوی پای کادر دفتری
نبود سیستم گرمایشی در کلاس‌ها	نصب کارهای انجام شده توسط دانش‌آموزان در کلاس
نبود سیستم سرمایشی در کلاس‌ها	باز بودن فضاهای ارتباطی و راه روها
عدم وجود فضاهای آموزشی مجزا برای آزمایش یا کارگاه	نورگیری طبیعی فضاهای بسته مدرسه
کمبود منابع کمک آموزشی	چندعملکردی بودن فضا
عدم توجه به حقوق دانش‌آموزان خاص در معماری بناهای آموزشی	استفاده از رنگ‌های جذاب و نشاط آور
نبود دیوار مناسب بین کلاس‌های درس که صدای کلاس‌ها مزاحم یکدیگر نشود	شکل هندسی مناسب کلاس‌های درس
	متفاوت بودن ابعاد کلاس‌ها
	دیوارهای سنگ پوش
	وجود فضای مجزا برای فعالیت‌های گروهی
	وجود قفسه کتاب در کلاس
	امکان چیدمان گروهی صندلی‌ها در کلاس درس
	قرارگرفتن سرویس‌های بهداشتی در انتهای حیاط مدرسه
	وجود سرویس‌های بهداشتی ویژه برای معلمان در سالن مدرسه
	طراحی حیاط پویا براساس بخشنامه‌های آموزش و پرورش

در این پژوهش وجه غالب فرهنگ مدرسه در دو هیئت کلی مشارکتی (دمکراتیک) و غیرمشارکتی (بوروکراتیک) شناسایی، و جنبه‌هایی از هر کدام از این دو هیات، با ملاحظه رفتارهای رایج در مدرسه کشف شد. جنبه‌های شناسایی شده، به شکل درس آموخته بیان شد تا قابلیت بهره‌برداری آن برای مدیران منابع انسانی متولی امر در سازمان‌های آموزشی، آسان‌تر باشد. اگر در تنظیم برنامه توسعه مدیران آموزشی فقط بر وجه افزایش دانش نظری به ویژه در هدف‌گذاری و تهیه محتوا تأکید شده باشد و توسعه مدیران بدون آگاهی و شناخت دقیق میدان یا زمینه‌ای که مدیران در آن عمل خواهند کرد صورت پذیرد، اثربخشی هر برنامه توسعه، شانس کمتری برای موفقیت دارد.

### جدول ۳- مفاهیم استخراجی از میدان آموخته‌های توسعه مدیریت آموزشی هم راستا با فرهنگ سازمانی دمکراتیک و بوروکراتیک

مفاهیم استخراجی از میدان آموخته توسعه مدیریت آموزشی هم راستا با فرهنگ سازمانی دمکراتیک	مفاهیم استخراجی از میدان آموخته توسعه مدیریت آموزشی هم راستا با فرهنگ سازمانی بوروکراتیک
۱ روحیه همکاری	تعدد قوانین و مقررات و انضباط در امور آموزشی مدارس
۲ مشارکت دادن معلمان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با سازمان آموزشی	شیوه استاندارد رفتارهای مدیران در مدیریت مدارس
۳ وجود زمینه مشارکت در امور آموزشی	کیفیت ارتباط رسمی در امور آموزشی
۴ اعتماد و اقدام به مشارکت	نوسان انعطاف/خودکامگی مدیریت
۵ کیفیت مهارت در مشارکت	تاکید بر ملاحظه نظرات و توانمندی معلمان
۶ تفکر و تأمل مدیر و معلمان در مشارکت	شفافیت در ارائه اطلاعات، تصمیم‌گیری و اهداف آموزشی
۷ تجربه و آشنایی با مشارکت در مدیریت آموزشی	وضعیت تعارض و عدم توافق در امور آموزشی
۸ انگیزه مشارکت و کیفیت آن در اعضای سازمان آموزشی	وضعیت ارائه اختیار لازم به مدیران
۹ وضعیت رضایت و اعتماد معلمان به نظام مدیریتی مدیران آموزشگاهی	میزان توجه به بخشنامه‌ها و قواعد مدیریت آموزشی
۱۰ میزان توجه نظام مدیریتی به نظرات معلمان	وضعیت پاسخگویی مدیران در امور مدرسه
۱۱ نگاه مدیر به مشارکت در امور مرتبط با مدیریت آموزشی	کیفیت ارتباطات اثربخش در ساختار مدرسه
۱۲ انسجام در انتظامات و قواعد مرتبط با امور مدیریتی در آموزشی	وضعیت حمایت و پشتیبانی از معلمان
۱۳ وجود و کیفیت فرهنگ نقدپذیری در سازمان آموزشی	
۱۴ وجود و کیفیت نوآوری و ابتکار فردی معلمان در آموزش	
۱۵ مسئولیت‌پذیری مدیر-معلم در امور مدرسه	
۱۶ باور به مؤثر بودن مشارکت در امور سازمان آموزشی در مدیران و معلمان	
۱۷ وجود تعامل همه جانبه و فضای صمیمانه در سازمان آموزشی	
۱۸ مشارکت دادن حداکثری معلمان و دانش‌آموزان در کارهای مدرسه	
۱۹ تأثیرپذیری غیررسمی دانش‌آموزان از معلم و برنامه‌های مدرسه	
۲۰ نظام نظرات اثربخش همگانی در سازمان آموزشی	

در چارچوب تعیین شده مقاله، ۸ مورد از مهم‌ترین این درس‌آموخته‌ها ذیل هیئت کلان مرتبط با ویژگی غالب بستر دموکراتیک در ۵ مورد و بستر بوروکراتیک در ۳ مورد، تحلیل شده است.

### الف- میدان-آموخته‌های توسعه مدیریت آموزشی همراستا با بستر سازمانی دموکراتیک یا مشارکتی

در مدرسه یا میدانی که در آن هیئت کلان مشارکتی یا دموکراتیک غالب است و معلمان و مدیران، این وجه را دریافته‌اند، ویژگی‌هایی وجود دارد که در این بخش، ضمن بازگویی آن، تحلیل کاربرد هر ویژگی در توسعه مدیران آموزشی نیز به صورت درس‌آموخته‌های برگرفته از میدان ارائه می‌شود.

#### ۱- روحیه گروهی

وجود روحیه گروهی زمینه لازم، برای توسعه رهبری است (Ahanchian, 2020). در کنار دو عنصر «دانش» و «افراد»، وجود روحیه گروهی، در تحقق امور آموزشی مؤثر است. تحقق امور آموزش، مستلزم اراده منابع انسانی برای مرتفع ساختن مسائل آموزشی و بهبود عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان است. در روحیه گروهی جنبه‌های رفتاری زیر وجود دارد که توجه به آن‌ها در توسعه مدیران کلیدی است:

#### ۱-۲- کار تیمی

مشارکت کنندگان اعتقاد داشتند که همکاری در تیم، ظرفیت‌های آموزشی و خلاقیت‌های فردی آنان را تقویت می‌کند: آن‌ها درک مستقیمی از وجود همکاری در قالب تیم در مدرسه خود داشتند. مشارکت کنندگان در این مورد می‌گویند: "در برگزاری جلسات اولیا و مربیان قبل از برگزاری جلسات هیچ‌گونه برنامه ریزی یا همکاری وجود ندارد. خوب باید کارهای گروهی برای اجرای این‌گونه جلسات وجود داشته باشد."

#### ۱-۳- همکاری بین مدیر-معلم در اجرای برنامه‌ها

تجربه مشارکت کنندگان نشان می‌داد که وقتی مدیر-معلم همدیگر را به صورت رقیب می‌بینند هرگونه همکاری بین آن‌ها لطمه می‌بیند و این جوّ به اجتماع مدرسه‌ای و حتی به دانش‌آموزان هم سرایت می‌کند. نظر یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه چنین بود: "خب ببینید مدارس برای دانش‌آموزان برنامه‌های فوق آموزشی می‌گذارند، متأسفانه معلمان با مدیر در این برنامه‌ها همکاری نمی‌کنند؛ چون معلمان بهتر می‌دانند که چه نوع فعالیت فوق آموزشی برای دانش‌آموزان مفید واقع خواهد شد."

**درس‌آموخته یک؛** برنامه توسعه مدیران آموزشی نیازمند توجه به:

- ۱) جایگاه و اهمیت ایجاد، تقویت و بهبود مستمر روحیه گروهی و روش‌های اجرای آن در مدارس است؛
- ۲) تیم‌سازی و فراهم ساختن زمینه تشکیل و فعالیت تیم‌هایی در دل مدرسه در سطوح مختلف دانش‌آموزی تا معلمان و سایر منابع انسانی مدرسه است؛ و
- ۳) ایجاد نگرش مثبت مدیر به فهم خلق زمینه تحقق یادگیری اثربخش از طریق روحیه جمعی و کار تیمی است.

#### ۲- اراده برای مشارکت

مشارکت کنندگان براین باور بودند، در مدرسه‌ای که با نوعی تکروری در تصمیم‌گیری مواجه‌اند، اراده جدی برای مشارکت از سوی آن‌ها وجود ندارد و این در نتیجه‌ی عدم تعریف زمینه مناسب برای مشارکت در بستر فرهنگی مدرسه است. مشارکت‌کننده‌ای اینگونه بیان کرده‌است: "بیشتر معلمان ما میل مشارکت جهت همکاری را ندارند... این که با مدیریت همکاری داشته باشند در مسائل آموزشی، در مسائل پرورشی، من کمتر دیده‌ام. معلمان اگر بخواهند همکاری کنند باید عزم جدی داشته باشند نه این که فقط حرف بزنند باید در عمل نشان بدهند."

#### ۱-۲- کیفیت آگاهی به مزایای مشارکت

در پاره‌ای از موارد مشارکت کنندگان از مزایای مشارکت آگاه نیستند. این موضوع سبب می‌شود که برای بهبود وضعیت جاری، مشارکتی صورت نگیرد. البته آن‌ها درک مشخصی از این که مشارکت بر بستر واگذاری و تقسیم وظایف صورت می‌گیرد دارند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره اظهار داشت: "معلمان ما در مورد مشارکت در برنامه ریزی‌های درسی آگاهی ندارند اگر بدانند که مشارکت آنان در این برنامه‌ریزی‌ها چقدر مؤثر خواهد بود و چه تأثیرات مثبتی هم بر خود آن‌ها و هم بر دانش‌آموزان دارد به نظرم نسبت به مشارکت رغبت زیادی خواهند داشت."

#### ۲-۲- اعتماد و اقدام به مشارکت

تجربه مشارکت کنندگان نشان می‌دهد که اعتماد به فعالیت‌های آموزشی می‌تواند زمینه مشارکت و فرهنگ مشارکت را تقویت کند. وجود اعتماد زمینه لازم برای همکاری و بسیاری از خلاقیت‌های آموزشی که یکی از لازمه‌های توسعه مدیریت آموزشی می‌باشد را فراهم می‌کند.



یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره می‌گوید: "برخی اوقات «اعتماد بیش از حد» مشکل‌آفرین است. مثلاً معلمان ما به علت اعتماد بیش از حد خود به مدیران دچار این احساس می‌شوند که آن‌ها نیاز به مشارکت ندارند و مدیر کافی است تا در مورد تصمیم‌گیری‌ها و برنامه ریزی خود به تنهایی عمل کند؛ مدیران ما نباید اجازه دهند که این اعتماد بیش از حد شکل بگیرد. از طرفی مورد دیگری که وجود دارد برخلاف اینکه معلمان اعتماد بیش از حد به مدیران دارند، برخی مدیران ما به معلمان اعتمادی ندارند و این بی‌اعتمادی باعث می‌شود که آنان در هیچ جلسه‌ای، ... [ در ] هیچ تصمیم‌گیری مشارکت داده نشوند که این هم باز مشکلات خود را به همراه دارد."

### ۳-۲- انگیزه مشارکت و کیفیت آن در اعضای سازمان آموزشی

انگیزه، محرک ورود به هر فعالیتی است. از نگاه مشارکت‌کنندگان دغدغه‌های مدیران و معلمان می‌تواند انگیزه‌های مشارکت در امور آموزشی را تعیین کند که خود توسعه مدیریت آموزشی را به دنبال دارد. عدم تأمین نیازهای ذی‌نفعان، زمینه مشارکت را کاهش می‌دهد. نظر مشارکت‌کننده‌ای در این باره بدین صورت است: "برخی از مدیران ما اعتقاد دارند که اکثر معلمان هیچ تمایلی به مشارکت از خود نشان نمی‌دهند تمایل به مشارکت در تصمیم‌گیری‌های آموزشی، برنامه ریزی‌های تحصیلی و غیره! نمی‌دانم فکر می‌کنم که آن‌ها انگیزه برای شرکت در جلسات ندارند؛ در واقع بی‌انگیزه هستند. نمی‌خواهند در زمینه ارائه برنامه‌های آموزشی شرکت کنند... فکر کنم احساس می‌کنند این مشارکت‌ها تأثیری در تصمیم‌گیری‌ها نداشته باشد."

#### درس آموخته دو؛ برنامه موثر توسعه مدیران آموزشی نیازمند:

- (۱) سبک تصمیم‌گیری مشارکتی است؛
- (۲) تمرکز بر عملکرد شغلی فعلی فرد به عنوان راهی برای ارتقای عملکرد شغلی است که از آن، «انگیزه» نتیجه می‌شود.
- (۳) ایجاد سیستم رشد و توسعه رسمی در مدرسه است که حرکت به سمت فرایندهای توسعه مدیریتی را ترغیب می‌کند.
- (۴) گام برداشتن مدیران مدارس در زمان مساعد و با روشی است که اعتماد افراد جلب شود در مسیر بهینه‌سازی توانایی‌ها گام بردارند.

### ۳- وحدت نظر در برابر اختلاف نظر

بنا به تجربه‌ی مشارکت‌کنندگان یکی از مواردی که می‌تواند مانع وحدت نظر شود، تصمیم‌گیری مدیر مدرسه در امور آموزشی بدون مشارکت، است. اختلاف نظر در کارکردها و حدود وظایف مدیریت آموزشی و نیز نوع و زمینه‌های مشارکت خانه و مدرسه در جلب مشارکت توسط معلمان و مدیران خلل ایجاد و انتظام امور آموزشی را تهدید می‌کند. منظور از انتظام آن است که قواعدی بر امور مدیریت آموزشی حاکم شود که آن را از تصادفی بودن برهاند (Ahanchian, 2014). اختلاف نظر بیش از حد، و نبود سازوکارهای مدیریت تعارض می‌تواند به مشارکت و همکاری آسیب رساند. مدیر باید بتواند بهترین راه را برای وحدت نظر و انتظام بخشی به فعالیت‌های متنوع سازمانی، انتخاب و اجرایی کند. شایان توجه است تنوع آرا و نظرات معادل اختلاف نظر نیست. اختلاف نظر باید به نحوی مدیریت شود که پیش از تبدیل شدن به تنش، فضای همکاری را در مدرسه تیره و تار نکند.

مشارکت‌کننده‌ای در این باره می‌گوید: "در تنظیم برنامه‌های آموزشی بعد از اینکه مدیر و معلمان نظرات خود را در مورد برنامه‌ها بیان می‌کنند تضادی وجود دارد که نشان دهنده مخالفت زیاد با نظرات است... هماهنگی بین نظرات وجود ندارد... و در مورد اجرای برنامه‌های درسی نظرات متفاوت می‌باشد... و این خود باعث به وجود آمدن اختلاف نظر می‌شود که باعث عدم اتحاد و هماهنگی میان اعضا می‌شود". در بستر فرهنگی مدرسه که در آن افراد دارای آرا و نظرات متنوع هستند ولی برای رسیدن به وحدت نظر، کوشش می‌کنند، میدان مساعدی برای توسعه مدیریت شکل خواهد گرفت.

#### درس آموخته سه؛ برنامه توسعه مدیران آموزشی نیازمند توجه به:

- (۱) اقداماتی سازمان یافته و منظم است که سبب حمایت از آنچه مدرسه، آن را فرایند رشد و توسعه می‌نامد، می‌شود؛
- (۲) توانایی برنامه‌ریزی از قبل؛ توان ارائه بازخورد مستقیم و صریح است؛
- (۳) توان و ظرفیت درک مشترک است.

### ۴- کیفیت نوآوری و ابتکار فردی در آموزش

مدیران می‌آموزند با شرایط کنار بیایند و برای این کار از هوش خود و استعداد منابع انسانی سازمان بهره می‌جویند. هدف اصلی باید افزایش میزان شایستگی‌های فراتر از مهارت، هوش و ذکاوت توسط تمامی افراد شرکت‌کننده در فرایند یادگیری باشد. به کمک ابتکار عمل و نوآوری تصویر توسعه متوازی از مدیران آموزشی خلق می‌شود که هم از پیچیدگی و هم از سادگی بیش از اندازه دور باشد. در مدرسه فاقد چارچوب‌های قالب پذیرفته شده، جنبه‌های رفتاری زیر وجود دارد که توجه به آن‌ها در توسعه مدیران کلیدی است:

## ۱-۴- توجه به نوآوری در آموزش

ساختار یادگیری قالبی پذیرفته‌شده، توجه به نوآوری در ابعاد مختلف آموزش را کم می‌کند. مشارکت‌کننده‌ای در این باره می‌گوید: "امروزه اکثر معلمان ما در جهت نوآوری‌های آموزشی تلاش زیادی می‌کنند و روش‌های جدیدی در تدریس و ارائه برنامه‌های آموزشی دارند. اما متأسفانه توجه خیلی کمی به این خلاقیت‌ها می‌شود، آن‌ها همچنین راه‌حلهایی را برای روش‌های آموزشی ارائه می‌دهند که بسیار هم کاربردی می‌تواند باشد اما از سوی برخی مدیران این راه‌ها پذیرفته نمی‌شود."

## ۲-۴- آزادی و استقلال در نوآوری آموزشی

ادراک شکل گرفته در تجربیات مشارکت‌کنندگان نشان‌دهنده‌ی این است که، آزادی و استقلال در پیشبرد اهداف آموزشی مؤثر است؛ دارا بودن اختیار بیشتر در امور آموزشی مدرسه کمک خواهد کرد تا با انگیزه بیشتری فعالیت کنند و عملکردهای گروهی یا فردی را بهینه کنند. در این رابطه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: "من به عنوان یک مدیر عقیده دارم معلمی که تجربه تدریس زیادی دارد و در تدریس‌های قبلی موفق بوده است، باید در روش انتخاب تدریس آزاد باشد و با توجه به سن و توانایی دانش‌آموز روش تدریس را انتخاب کند. معلمان از یک روش مشابه در تدریس محتوا استفاده می‌کنند ولی به نظر من این درست نیست! معلم باید در انتخاب روش تدریس خود آزاد باشد."

**درس آموخته چهارم:** برنامه توسعه مدیران آموزشی نیازمند توجه به موارد زیر است:

- ۱) فرایندهای جاری مدرسه که زمینه ایجاد ترس از اشتباه در افراد را ایجاد نکند زمینه یادگیری از تجربیات را فراهم می‌کند.
- ۲) عدم پذیرش هر قالب پذیرفته شده در امور آموزشی، توان تشخیص فرصت‌های نو در چهارچوب فعالیت‌ها را ایجاد می‌کند.
- ۳) توانایی عمل به عنوان الگوی مناسب نشان می‌دهد چگونه می‌توان از طرز کار و رفتار و فرایندهای پیرامون شغل چیزهایی آموخت.

## ۵- اثرپذیری دانش‌آموزان از رفتار منابع انسانی مدرسه

آخرین درس آموخته به دست آمده از هیئت کلان دمکراتیک، تاثیرپذیری دانش‌آموزان از منابع انسانی درگیر در اجرای برنامه‌های آموزشی مدرسه است. این امر بدیهی است که همه آموزش‌های مدرسه، رسمی و هدفمند نیست زیرا، یادگیری دانش‌آموزان می‌تواند، آگاهانه و یا ناآگاهانه از افرادی صورت بگیرد که در جایگاه الگو تعریف شده‌اند. در مدرسه، برنامه‌های آموزشی و فعالیت‌های خاصی که عوامل آموزشی از طریق مشارکت درگیر آن هستند، نیروی اثرگذار قوی‌تری در دانش‌آموزان برای احساس نیاز به رشد و یادگیری دارد. همچنین رفتارهای متأثر از قانونمندی توأم با صمیمیت، اثرگذاری بیشتری خواهد داشت. در چنین فضایی، توسعه مدیران آموزشی با اطمینان بیشتری رخ خواهد داد.

## ۱-۵- جلب اعتماد دانش‌آموزان

از دیدگاه مشارکت‌کنندگان نیاز اولیه‌ی دانش‌آموزان در مدرسه توجه و اعتماد است در این باره مشارکت‌کننده‌ای می‌گوید: "هرچقدر آدم با دانش‌آموز رفتار دوستانه داشته باشد میزان اعتماد وی بهتر جلب می‌شود و به راحتی می‌تواند اهداف آموزشی را پیش ببرد. همچنین با شنیدن مشکلات دانش‌آموزان نیز اعتماد دانش‌آموزان بیشتر می‌شود."

## ۲-۵- رفتار اثرگذار عاملان آموزشی

طبق تجربیات مشارکت‌کنندگان، زمانی رفتار منابع انسانی مدرسه در یادگیری و رشد اثرگذار است که در زمان مساعد و با روشی باشد که دانش‌آموزان نسبت به آن احساس راحتی کنند. بر همین اساس هر نوع رفتاری از آن‌ها می‌تواند بر نوع تعامل آن‌ها مؤثر باشد. نظر یکی از مشارکت‌کنندگان در این مورد به این شرح بود: "خیلی...! به نظر من بچه‌ها از مدیر... از معاون... از معلم... خیلی الگو می‌گیرند. یعنی سعی می‌کنن شبیه یکی باشن. من این طوری فکر می‌کنم. حالا ممکنه الگوشون از بین معلم باشه... ممکنه مدیر باشه... ممکنه معاون باشه. اصلاً طبیعت دانش‌آموز این طوره."

## ۳-۵- تأثیربخشی برنامه‌های آموزشی مدرسه بر دانش‌آموزان

نظرات مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که برنامه‌های آموزشی می‌تواند در دانش‌آموز نگرش مثبت نسبت به مدرسه ایجاد کند و مشوق ایفای نقش مؤثر در طیف وسیعی از فرایندها نه فقط در محدوده آموزش رسمی، بلکه در انواع یادگیری آنان باشد. در مدرسه برنامه‌های مختلفی به‌ویژه در مناسبت‌ها اجرا می‌شود، برنامه‌های با اهداف مشخص و غنی علاوه بر برنامه‌های آموزشی بر نگرش دانش‌آموزان و به تبع آن بر رفتارشان مؤثر هستند.

**درس آموخته پنجم:** برنامه توسعه مدیران مستلزم توجه به این موارد است:

- ۱) مفیدترین چیزی که می‌توان به دانش‌آموزان داد، درگیر شدن در همه برنامه‌های مدرسه از طریق ارتباط منطقی است.

(۲) بسط فرصت‌هایی که عاملان آموزشی به آن به عنوان فرصت‌های خاص یادگیری می‌نگرند به کمک برنامه‌های آموزشی امکان پذیر است.  
(۳) تجربیات خاص طراحی شده مطابق با طبیعت زندگی آموزشی در مدرسه، منابع انسانی را الگوی ویژه دانش‌آموزان قرار می‌دهد.

### ب- میدان-آموخته‌های توسعه مدیریت آموزشی هم راستا با فرهنگ سازمانی بوروکراتیک

در مدرسه یا میدانی که در آن هیئت کلان غیرمشارکتی یا بوروکراتیک غالب است و معلمان و مدیران، این وجه را دریافته‌اند، ویژگی‌هایی وجود دارد که در این بخش، ضمن بازگویی آن، تحلیل کاربرد هر ویژگی در توسعه مدیران آموزشی به صورت ۳ درس‌آموخته ششم، هفتم، و هشتم برگرفته از میدان ارایه شده است.

## ۶- تعدد قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های انضباطی در مدرسه

مدیریت آموزشی دارای کارکردهای پیچیده‌ای است که بسیاری از آن‌ها به کمک قوانین و مقررات «اجرایی» می‌شود. اجرایی شدن وظایف مدیریتی از طریق و با واسطه قوانین و مقررات، در همه ارکان مدرسه از جمله در روابط بین منابع انسانی آن اهمیت دارد. به همین دلیل لازم است تا همه منابع انسانی و حتی دانش‌آموزان و والدین، آموزش‌های لازم را در خصوص این مقررات و دستورالعمل‌ها، که بسیاری از آن انضباطی است، دریافت کنند. هر چند این آموزش‌ها، به خودی خود نمی‌تواند از پیچیدگی مدیریت آموزشی بکاهد. از دیگر سو باتوجه به سیستم متمرکز آموزش و پرورش کشور و ضرورت تبعیت از بخشنامه‌های دولتی هرساله قوانین و مقررات زیادی به مدارس ابلاغ می‌شود. مشخص شدن تصمیمات خارج از مرزهای مدرسه زمینه تصمیم‌گیری فردگرا و هدف‌گرایی مدیریت آموزشی را ایجاد می‌کند. این وضعیت، میدان مدرسه را به محیطی برای پیروی از دستورات و دستورالعمل‌ها تبدیل کرده است و در عمل استعداد توسعه مدیریت آموزشی را گرفته است.

### ۶-۱- قانون‌گرایی در مدارس

مرور نشانگان برگرفته از «مشاهده» و نیز کدهای آشکار شده از «مصاحبه»‌ها نشان می‌دهد که مدارس تحت تأثیر قوانین کلی آموزش و پرورش و قوانین درون مدرسه براساس تفسیر مدیر از بخشنامه‌ها اداره می‌شوند. این امر باعث شده است تا نوعی نظم کاذب و قانون‌گرایی بخشنامه‌محور یا مبتنی بر دستورالعمل‌ها، یا باید-نبایدها، بر مدارس حکم‌فرما باشد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره می‌گوید: "برای یک جریان آموزشی یا پرورشی مثل یک راهپیمایی، چندین بار بخشنامه ارسال می‌شود در حالی که برای مسائل مهم دیگر، نه! اختیارات لازم را به ما نمی‌دهند؛ از دیگر سو باید دقت کنیم که برای هر رویه آموزشی یک قانون وجود دارد؛ بسیاری از این قوانین در کار معلم اختلال ایجاد می‌کند و عملاً نمی‌گذارد معلم کار خودش را انجام دهد. مثلاً برای رفتن به اردو، یا کارهای فوق برنامه آموزش و پرورش بخشنامه ارسال می‌کند تا رویه‌های آموزشی را کنترل نماید."

### ۶-۲- تاکید بر قواعد انضباطی

بر اساس یافته‌های به‌دست آمده از میدان تحقیق روشن شد که برقراری انضباط به شکل افراطی می‌تواند از اثربخشی مدرسه کم کند و از خلاقیت معلمان در امور آموزش و یادگیری بکاهد. زمانی که تراکم دانش‌آموزان در کلاس به‌ویژه در مناطق محروم، بیشتر است انضباط نوعی اهرم فشار بر دانش‌آموزان است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره می‌گوید: "با برقراری این نظم خشک امور آموزشی جلو می‌رود برخی از معلمان از رفتارهای دانش‌آموزان ناراضی هستند. البته باید بگویم با تحمیل یک مجموعه شرایط، مدرسه کنترل می‌شود به همین دلیل به انضباط بیشتر اهمیت داده می‌شود." هر چه قواعد انضباطی برای رفتارهای دانش‌آموز و معلم در مدرسه تشدید شود، «میدان» برای یادگیری و رشد مدیر در نتیجه توسعه او، نامساعدتر می‌شود.

### ۶-۳- نظارت در کرانه‌ها

با توجه به تجربیات مشارکت‌کنندگان در برخی از مدارس، مدیران سعی در نظارت از جنس کنترل بر دانش‌آموزان و معلمان دارند که این موضوع باعث نوعی واگرایی در ارتباطات بین معلم-مدیر شده و در نهایت نوعی جو بی‌اعتمادی و عدم مشارکت را ایجاد می‌کند. نظر یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره چنین بود: "در مدرسه ما قدرت و اختیار زیادی نداریم چرا که مدیر بیش از حد بر امور معلمان نظارت دارد؛ معتقدم این نظارت بسیار آسیب‌زننده است چرا که نمی‌گذارد معلم کار خود را بکند. اول این که در سیستم دولتی آموزش و پرورش خلاقیت معلم تعریف نشده است و دوم این که بسیاری از مسائل آموزشی که بین معلم-دانش‌آموز باید حل شود مستقیماً مدیر هم ورود پیدا می‌کند بنابراین حضور مدیر و نظارت وی در بیشتر موارد کاذب است چرا که اجازه نمی‌دهد تعامل بین معلم-دانش‌آموز به خوبی برقرار شود."

درس آموخته ششم. برنامه توسعه مدیران آموزشی نیازمند توجه به موارد زیر است:

(۱) درچارچوب قوانین و مقررات، مدیران به کلی‌گرایی و توجه به جنبه‌های کلیشه‌ای و مشترک با سایر مدیران هدایت می‌شوند؛

۲) گرچه هر موج قوانین و مقررات به درک کلی و وظایف مدیر مدرسه افزوده است ولی فرصت تمرکز بر فعالیت‌های اصیل مدیریت آموزشی از او گرفته می‌شود.

۳) هنگامی که تعیین‌کنندگی قوانین و مقررات از حالت مطلق خارج شود مدیران ترغیب می‌شوند آنچه را که از تجربه‌ها کسب کرده یا دریافته‌اند ترجمه و تفسیر کنند؛ بهینه‌سازند؛ یا اینکه اصولاً شناخت و تسلطی نسبت به آن‌ها پیدا کنند.

## ۷- شیوه رفتارهای مدیریتی در مدارس

نشانه استفاده نادرست از ابزار قدرت، می‌تواند رفتارهای تک‌روانه در تصمیم‌گیری یا برخی از رفتارهای اقتدارگرا باشد که اعتماد معلمان را کاهش می‌دهد و در نهایت مشارکت آنان را پایین می‌آورد. در عمل، نظام آموزشی به روش غیرمستقیم، این شیوه‌های رفتاری را از مدیران آموزشی طلب می‌کند. این درحالی است که از مدیران آموزشی انتظار می‌رود، با عملکرد خود، بتوانند نظام موثر رهبری را در مدرسه پیاده، و خود را به عنوان رهبر، معرفی کنند. چنانچه رهبر بودن زودتر از حد معمول و بدون تلاشی جهت ارائه این واژه در قالب تجارب موجود به مدیر عرضه گردد، این خطر وجود دارد که بی‌درنگ از دیدگاه مدیر این مسائل به عنوان روش‌های رشد و توسعه مدیریتی و نه عملکردهای مدیریتی تلقی شود (Bizzell, 2011).

### ۱-۷- فردگرایی مدیر در اداره مدارس

تجربیات مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که، به دلیل عدم پاسخگویی، کنترل بیشتر و حتی عدم اعتماد به سایر اعضای آموزشی، مدیران فردگراتر عمل، و از ایجاد فضای همکاری و واگذاری اختیارات به دیگران خودداری می‌کنند. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: "مدیر در بسیاری از موارد خودش به تنهایی تصمیم می‌گیرد و در کل اجازه دخالت معلم را نمی‌دهد؛ حتی جایی که مساله مربوط به معلم-دانش‌آموز است. همین موضوع باعث می‌شود که یک فرهنگی در مدرسه حاکم شود که با رفتن یک مدیر هم چنان این فرهنگ تک‌روی ادامه داشته باشد. از دیگر سو بنظر مدیر چون اختیارات لازم را دارد تا حدود زیادی خودخواهی می‌کند و این خودخواهی نمود خود را در همین تصمیم‌گیری‌های تک‌روانه نشان می‌دهد."

### ۲-۷- رفتار قالب - یافته مدیر

با مرور نشانگان برگرفته از مشاهده در میدان پژوهش و مصاحبه با مشارکت‌کنندگان، مشخص می‌شود که، رفتار خشک مدیران و مشارکت کم کارکنان؛ کنترل شدید بر همه فعالیت‌های رایج مدرسه؛ و برخورد به شیوهی خودکامه با زیردستان، نشان از توجه زیاد به انضباط، رتبه و جایگاه سلسله‌مراتبی، و هدف‌زدگی مدیر دارد. این زمینه، میل به حداقل رساندن مسائل پیرامون شغل و یکسان‌سازی را فراهم می‌آورد که در این زمینه، توسعه مدیران آموزشی انجام نخواهد شد. نظر یکی از مشارکت‌کنندگان، که در یکی از مدارس دارای سمت مدیریتی بود، این گونه است: "خب قبول می‌کنم که رفتار بسیاری از مدیران بسیار رسمی است دلیلش این است که مدیر سعی دارد بین معلمان تفاوتی نگذارد؛ مدرسه یک نهاد است اگر رسمیت وجود نداشته باشد معلمان و دانش‌آموزان چندان کارکرد لازم خود را نخواهند داشت."

**درس آموخته هفت.** برنامه توسعه مدیران آموزشی نیازمند توجه به این موارد است:

۱) مدیر مدرسه معمولاً درگیر وظایف تکراری مدیریتی می‌شود؛ در حالی که این قدرت را دارد که نه تنها فرصت رشد و یادگیری ایجاد کند بلکه بر بهینه‌سازی فرصت‌ها و ارائه راه‌حل‌های نو در مدرسه، تاثیر بگذارد.

۲) خارج شدن از فضای امن مدیریتی مقدمه بحث و گفت و گو درباره‌ی فرصت‌ها، مشکلات و مسائل مدیریتی را فراهم می‌کند که به بحث در مورد سبک‌ها، رفتارها و مهارت‌های مدیریتی منجر می‌شود.

۳) افزایش آگاهی نسبت به مسائل و تعیین و تشریح نیازها، نگرانی عدم کنترل کامل مدیر به مدرسه را کاهش می‌دهد.

## ۸- کیفیت ارتباطات اثربخش

روشن و شفاف شدن نقش افراد، تبیین انتظارات سازمانی، و ارائه توجه مطلوب به وظایف و فعالیت‌های سازمانی، می‌تواند میزان اثربخشی ارتباطات مدیر با اعضا را مشخص کند (Nongyao, 2017). سبک‌های رهبری با محوریت سبک‌های آمرانه، دستوری و عمودی باعث می‌شود، ارتباطات شغلی در بین کارکنان کاهش یابد؛ چرا که سبک‌های رهبری آمرانه و دستوری فرصت بهبود ارتباطات سازمانی بین کارکنان را محدود می‌کند و اجازه تشکیل تیم‌های کاری را نمی‌دهد؛ در حالی که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین بر پیوند و ارتباطات اثربخش بین کارکنان متکی است و بیان آزادانه نظرات و پیشنهادات و راه‌کارهای کارکنان در مورد رویه‌ها و فرایندهای انجام کار در سبک‌های رهبری ذکر شده وجود دارد (Herold et al, 2018).

ارتباط مؤثر، رابطه‌ای است که در آن، طرف مقابل، پیام مدیر را با حداکثر دقت ممکن دریافت و درک می‌کند. اغلب متخصصان ارتباطات بخش اصلی (و گاه تمام) مسئولیت ارتباط مؤثر را بر عهده‌ی ارسال‌کننده‌ی پیام می‌گذارند. البته این به معنای انکار اهمیت نقش دریافت‌کننده نیست، بلکه تأکیدی بر این امر است که فرستنده‌ی پیام‌ها، مسئولیت دارد از همه‌ی توان خود برای افزایش اثربخشی ارتباط استفاده کند و به سادگی، بی‌توجهی یا بی‌دقتی مخاطب را به بهانه‌ای برای کاهش اثربخشی ارتباط تبدیل نکند (Thanomwan and Kyu Ngang, 2017). آیا مدارس ما، زمینه مساعد برای توجه به ارتباطات سازمانی باز و رشد‌دهنده بین همه اعضا را ایجاد می‌کند؟

### ۱-۸- فرهنگ سکوت در بین ذی‌نفعان آموزشی

با دقت در تجربیات مشارکت‌کنندگان می‌توان گفت آزادی بیان بیشتر با اعلام نظرات و شکستن سکوت قرابت دارد از همین‌رو در تفاوت‌های فرهنگی جوامع نیز مشاهده می‌شود که در جوامعی که حقوق شهروندی افراد به رسمیت شناخته شده ابراز بیان خواسته‌ها، مطالبات و نیازها در قالب‌های مختلف مشروع و مورد قبول است. در مدرسه هم همین وضعیت مشاهده می‌شود. اگر مدرسه، حقوق ذی‌نفعان آموزشی در انجام کارها و واگذاری اختیارات مبتنی بر شایسته‌سالاری را به رسمیت بشناسد فرهنگ سکوت رواج نخواهد داشت. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان می‌گوید: "در برخی موارد معلمان به علت رفتارهای قبلی مدیر، نظرات آموزشی خود را ارائه نمی‌دهند. دو دلیل عمده دارد: اول این که بنظرشان ارائه نظرات چیزی را حل نمی‌کند، دوم این که نظراتشان برای مدیر، اهمیت ندارد. این باعث می‌شود نوعی سکوت و فرهنگ عدم نقدپذیری در مدرسه رشد کند. وقتی مدیر همین روند را می‌بیند بدین نتیجه می‌رسد که کارهای من همگی درست است و ایرادی وجود ندارد." به روشنی می‌دانیم که این گمان، بزرگترین مانع برای رشد و یادگیری و در نتیجه توسعه مدیران آموزشی است.

### ۲-۸- ارتباطات صحیح عاطفی

نظرات مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد، ارتباطات ضعیف و رواج فرهنگ سکوت در ارتباطات عاطفی-اجتماعی مدرسه خلل ایجاد می‌کند و یا حتی زمینه ایجاد ارتباط مناسب برای عوامل آموزشی را فراهم نمی‌سازد. چنین وضعیتی، توجیه ساده‌ای برای عدم شکل‌گیری اعتماد و سرمایه اجتماعی مدرسه است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره می‌گوید: "مدیر باید محرم معلم و معلم باید محرم دانش‌آموزان باشد فقط در همین حالت است که ارتباط عاطفی بین آن‌ها شکل می‌گیرد به‌نظم چون ارتباط عاطفی شکل نمی‌گیرد دلسوزی نیز وجود ندارد و همه چیز در فرایندهای رسمی-اجرایی تعریف می‌شود و معلم هم با این ذهنیت که من هر روز ۴ الی ۸ ساعت در مدرسه هستم و این زمان باید به نوعی سپری شود باعث می‌شود ارتباط با مدیر و طرح مسائل مربوطه کم اهمیت شمرده شود."

**درس آموخته هشتم.** برنامه توسعه مدیران آموزشی نیازمند توجه به این موارد است:

- ۱) توجه به زمان مناسب و در نظر گرفتن توانایی استفاده از بازخورد مدیر در فرایند مدیریت مدرسه می‌تواند فرصت‌های خاص یادگیری را به کمک ارتباط مناسب بسط دهد.
- ۲) با ایجاد زمینه‌ی ارتباط اثربخش، مدیر مدرسه می‌تواند وظایف شغلی را با آموزش تلفیق کند که برای ذی‌نفعان آموزشی جالب خواهد بود و از آن انگیزه خواهند گرفت.
- ۳) ارتباط مناسب فرصتی را برای مدیر مدرسه فراهم می‌کند تا به بررسی شغل خود بپردازد و جزئیات شغل خود را دریابد: این بهترین فرصت برای توسعه مدیریت آموزشی است.

### بحث و نتیجه‌گیری

توسعه مدیران با استفاده از زمینه و فرهنگ موجود در هر جامعه و چالش‌هایی که در آن جامعه وجود دارد می‌تواند در نهایت نتایج قابل قبول‌تری را ارائه دهد. (Crow, 2001; Anderson, 2011; Greenfeild, 2016). از اوایل دهه ۱۹۹۰، محققان اظهار داشته‌اند که مدیران آموزشی جهت مدیریت اثربخش و هدایت دقیق آموزش و یادگیری به مهارت‌های رهبری بیشتری نیاز دارند. مهارت‌های مورد نیاز برای چنین نقشی، با ارائه یک برنامه مکتوب قابل ارتقا نبوده، بلکه ترکیبی از یادگیری، مربیگری، و تمرین را می‌طلبد تا به نتایج دلخواه برسد. آنچه لازم است، دانش چگونگی بهترین ترکیب این رویکردها برای ارائه یک تجربه یادگیری جامع برای تأمین نیازهای مدیران آموزشی در مراحل مختلف شغلی است (Glatter, 2009).

از دیگر سو مسئولان نظام آموزشی همواره اذعان می‌کنند که مشکلات و چالش‌های مدارس باید در محیط مدرسه حل شوند. با این وجود در بیشتر مراکز، مدیران از توانمندی و اعتماد به نفس کافی برخوردار نیستند و ترجیح می‌دهند تا در قبال نتایج مسئولیتی متوجه آن‌ها نباشد. بر این اساس نتایج نشان می‌دهد که یکی از عوامل توسعه مدیران آموزشی ایجاد توازن بین مسوولیت و پاسخگویی آنان است (Leithwood et al., 2020; Hollinger, 2018). با وجود تغییرات فزاینده در مدیریت مراکز آموزشی، باز هم مدیران مدارس نقش پررنگی در انتخاب شیوه فعالیت خود دارند. این امر بیانگر آن است که شرایط کلان اجتماعی و سیاسی تنها بازیگران موجود در مدارس نیستند. بر این



اساس تقسیم وظایف بین بازیگران درگیر در حوزه آموزش و دادن میزان استقلال به مدیران آموزشی، باید به دقت و با مطالعات بیشتر مشخص گردد. مطالعات انجام گرفته در این زمینه نشان می‌دهد که باید به مدیریت موسسات آموزشی با توجه به ویژگی‌های «میدان»، توجه ویژه‌ای شده و مرز بین مسئولیت و پاسخگویی سازمان‌ها و افراد به صورت دقیق تعیین شود (Hollinger, 2018; Lewis and Kanji, 2020) و در برنامه‌های توسعه و آماده سازی مدیران نیز نتایج چنین تحقیقاتی جدی گرفته شود.

در نتیجه در موسسات آموزشی به‌ویژه در مدارس، فرهنگ سازمانی نقش مهمی در کارکردها و مسائل مرتبط با مدیریت دارد. در پژوهش حاضر این قاعده کلی از زاویه خاص و متفاوت «توسعه مدیریت» مورد بررسی قرار گرفته است. از زاویه نگاه پژوهش‌گران، انطباق فرهنگ سازمانی با توسعه مدیریت آموزشی حائز اهمیت و حامل ارزش‌های دانشی بالا است.

توسعه مدیریت آموزشی به معنی توانمندسازی مدیران برای بهبود عملکرد و انجام وظایف خود است از این‌رو، زمانی که مدیریت آموزشی به توسعه و بالندگی می‌رسد شاهد مجموعه‌ای از عملکردهای مثبت در محیط آموزشی خواهیم بود. پیش فرض تأیید شده این پژوهش آن بود که توسعه کارکردها و توانمندی‌های مدیریت آموزشی در زمینه یا بستر فرهنگی صورت می‌گیرد که تسهیل‌گر توسعه باشد؛ اگر فرهنگ سازمان نتواند بستر مناسب فکری و عملی برای اجرای طرح‌های توسعه مدیریتی فراهم کند، هدف‌های مورد انتظار از آن طرح‌ها تحقق نخواهد یافت. فرهنگ سازمانی در همه نظام‌های سازمانی از جمله در سازمان‌های آموزشی این استعداد را دارد که زمینه‌ساز خودکنترلی، شوق به نوآوری و ترویج خلاقیت شود. نکته‌ای که به‌طور معمول مورد توجه مدیران منابع انسانی و متخصصان توسعه منابع انسانی قرار نگرفته است، توجه به بستر فرهنگی توسعه مدیران است که نشانه‌هایی دال بر این ادعا را می‌توان در کم‌توجهی غیرمنتظره پژوهشگران این حوزه نسبت به لزوم انطباق برنامه‌های توسعه مدیران با فرهنگ سازمانی به منظور اثربخش ساختن برنامه‌ها، مشاهده کرد.

پژوهش حاضر با هدف تمرکز بر لزوم تطبیق فرایند طراحی و اجرای برنامه‌ی توسعه‌ی مدیریت آموزشی با ویژگی‌های «میدان»، یا زمینه فرهنگی به این نتیجه دست یافت که توسعه برآمده از زمینه می‌تواند هم به تحقق هدف‌های از پیش تعریف شده توسعه مدیران آموزشی کمک کند و هم ظرفیت‌های جدیدی، فراتر از شایستگی‌های مدیریت آموزشی فراهم سازد. پاسخ به دو پرسش پژوهش با هدف شناسایی میدان-آموخته‌ها به همراه برخی چالش‌های توسعه مدیریت آموزشی هم‌راستا با فرهنگ سازمانی دمکراتیک و بوروکراتیک رهنمودهایی برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان آموزش جهت بهبود توسعه مدیران آموزشی در دو هیئت کلان مشارکتی و غیر مشارکتی منجر شد. جنبه‌های شناسایی شده، به شکل درس‌آموخته بیان گردید تا قابلیت بهره‌برداری آن برای مدیران منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی، آسان‌تر باشد. اگر در تنظیم برنامه توسعه مدیران آموزشی فقط بر وجه آموزش مدیران به شکل بسته‌های وارداتی تأکید شود و توسعه مدیران بدون آگاهی و شناخت دقیق میدان یا زمینه فرهنگی که مدیران در آن عمل خواهند کرد صورت پذیرد، احتمال اثربخشی هر برنامه توسعه، در حد کمترین میزان خود خواهد بود. در چارچوب تعیین شده مقاله، چند مورد از مهم‌ترین این درس‌آموخته‌ها ذیل هیئت کلان مرتبط با ویژگی غالب فرهنگی (دمکراتیک و بوروکراتیک) پیشنهاد می‌شود. هر مدیر توسعه منابع انسانی و به‌طور خاص، توسعه مدیران در سازمان‌های آموزشی باید به مشخصه‌های زیر در بستر فرهنگی توجه داشته باشند و برنامه توسعه چه در مرحله طراحی و چه اجرا را با ملاحظه آنها تنظیم کنند:

- وضعیت روحیه گروهی
- زمینه مستعد مشارکت منابع انسانی واجد دانش تخصصی
- وضعیت انسجام و انتظام متعادل قواعد مرتبط با اداره امور آموزشی
- کیفیت نوآوری و ابتکار فردی در آموزش
- ملاحظه تأثیرپذیری دانش‌آموزان از رفتار عوامل آموزشی و برنامه‌های مدرسه
- میزان تعیین کنندگی قوانین و مقررات و تابعیت مدیر از آنان
- شبکه ارتباطات مدرسه
- وضعیت فردگرایی و رفتار اقتدارگرایی مدیر

### پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به نتایج تحقیق که نشان‌دهنده نقش آفرینی انطباق فرهنگ سازمانی با توسعه مدیریت بود پیشنهادات قابل‌ارایه به مدیران و تصمیم‌گیرندگان آموزش و پرورش عبارتند از:

- ایجاد و توسعه فرهنگ همکاری متکی بر تعامل سازنده مدیر با معلمان در امور مربوط به بهبود یادگیری دانش‌آموزان که زمینه مساعدی را برای توسعه مدیریت فراهم می‌سازد؛
- آموزش مدیران مدارس برای زدودن بستر فرهنگی مدرسه از عواملی که در غنی‌سازی رشد و توسعه آنان از فرصت‌های یادگیری در میدان، اختلال ایجاد می‌کند.



## پیشنهادهای پژوهشی

- مطالعه تطبیقی فرهنگ سازمانی موثر در توسعه منابع انسانی مدرسه در مدارس ابتدائی، راهنمایی و متوسطه؛
- شناسایی امتیازات مدیران آموزشگاهی دارای روحیه مشارکتی در توسعه مدیریتی؛
- شاخص‌های بستر فرهنگی موثر در توسعه مدیران در مدارس دارای فرهنگ مشارکتی.

## ملاحظات اخلاقی

### پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در این پژوهش با هدف رعایت ملاحظات اخلاقی پژوهش، اقداماتی انجام شد. به‌منظور کسب رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان، پژوهش‌گر در ابتدای هر مصاحبه با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان اقدام به ضبط مصاحبه نمود. به‌منظور رعایت اصل رازداری نام‌خانوادگی و نام مدرسه محل کار ایشان در گزارشات منتشره از تحقیق فاش نمی‌شود و کاملاً محرمانه است. هم‌چنین در نگارش پژوهش، پژوهش‌گر اصول استناددهی و نقل قول‌ها را به طور دقیق و کامل مراعات کرده است.

## حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر از سوی نویسندگان مقاله تامین شد.

## تعارض منافع

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

## References

- Ahanchian, Mohammad Reza. (2014). Academic bureaucracy: issues and challenges. *Iranian Journal of Higher Education*, 5(4).
- Ahanchian, Mohammad Reza. (2018). An introduction to educational management. Tehran: Ney Publishing.
- Anderson, W. A., Banerjee, U., Drennan, C. L., Elgin, S. C., Epstein, I. R., Handelsman, J., & Warner, I. M. (2011). Changing the culture of science education at research universities. *Science*, 331(6014), 152-153.
- Bush, Tony and Middlewood, David. (2013). Educational leadership and management, translated by Ahanchian, Mohammad Reza and Atighi, Mansoura. Tehran: Rushd Publications.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal*, 10(7).
- Bizzell, B. E. (2011). *Professional development of school principals in the rural Appalachian region of Virginia* (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Bolam, R. (2002), Professional development and professionalism', in Bush, T. and Bell, L. (eds), the principles and practice of educational management, London, Paul Chapman Publishing.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cockburn, A. D. (2000). Elementary teachers' needs: Issues of retention and recruitment. *Teaching and Teacher Education*, 16(2), 223-238.
- Crow, G. M. (2001). School leader preparation: A short review of the knowledge base. *NCSL Research Archive*, 09-25.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2019). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 7-94.
- Glatter, R. (2009). Let's look at Academies systemically. *Management in Education*, 23(3), 104-107.
- Greenfield, P. M. (2016). Social change, cultural evolution, and human development. *Current Opinion in Psychology*, 8, 84-92.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346.
- Hollinger, J. (2018). Recycling influences: exposure to childhood environmental education.
- Kwarteng, A., & Aveh, F. (2018). An empirical examination of organizational culture on accounting information system and corporate performance: Evidence from a developing country perspective. *Meditari Accountancy Research*.
- Larry, K. B. (2016). *Principal perceptions of the relationship between professional development designs and the qualities, proficiencies, and leadership skills required of West Virginia principals*. Marshall University.
- Lin, H. E., & McDonough III, E. F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on engineering management*, 8(3), 497-490.

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School leadership & management*, 40(1), 5-22.
- Lewis, D., Kanji, N., & Themudo, N. S. (2020). *Non-governmental organizations and development*. Routledge.
- Lytvyn, A., Lytvyn, V., Rudenko, L., Pelekh, Y., Didenko, O., Muszkiet, R., & Zukow, W. (2020). Informatization of technical vocational schools: Theoretical foundations and practical approaches. *Education and Information Technologies*, 25, 583-609.
- Maiden, B., & Kinsey, S. (2016). Issues of control and conformity: Constructing identity through continuous Professional development. In *11th International Conference on HRD Research and Practice across Europe*.
- McChesney & Cross (2023). How school culture affects teachers' classroom implementation of learning from professional development. *Learning Environ Research*. <https://doi.org/10.1007/s10984-023-09454-0>.
- Meng, F., Wang, X., Chen, H., Zhang, J., Yang, W., Wang, J., & Zheng, Q. (2016). The influence of organizational culture on talent management. *Journal of Chinese Human Resource Management*.
- Moradian, Mahsa; Pourrashidi, Rostam; and Khodamoradi, Mohammad. (2016). Investigating the relationship between target market strategies and organizational culture in branches of Aindeh Bank in Ahvaz, *World National Conference on Scientific Research in Management, Accounting, Law and Social Sciences, Shiraz, Islamic Azad University, Zarghan Branch - Shoshtar University of Applied Sciences*.
- Medford, J. & Brown, T. (2022). Newly appointed principals' challenges in learning and adjusting to school culture. *Heliyon*. Volume 8, Issue 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10542>.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 4(1), 64-7.
- Mousavi, Zahra Sadat; Veisi, Gholamreza and Abgoli, Alireza. (2019). The role of organizational culture in promoting collaborative management in educational organizations, *the third international conference on accounting and management with the approach of modern research sciences, Tehran, Iranian Purple Communication Company*.
- Mirzamani Bafghi, Seyed Mahmoud; Faqih Aram, Betoul and Khalili, Reza. (2019). Analysis of the impact of school organizational culture components on students' academic success, *the second international conference on management, economy, and development, Tehran, Kian Pajohan Scientific Institute*.
- Mumford, M. D., Gessner, T. L., Connelly, M. S., O'Connor, J. A., & Clifton, T. C. (1993). Leadership and destructive acts: Individual and situational influences. *The Leadership Quarterly*, 4(2), 115-147.
- Nasiri Gole, Yadullah; Moradi, Hojatullah, Shokralehipour, Mojtabi and Taheri Sudjani, Ismail (2013). Organizational culture in the education system, *national conference of national and research approaches in humanities and management, Third Millennium Educational and Research Institute*.
- Nofarsti, Ali and Pourshafi, Hadi. (2012); Explaining organizational culture and knowledge management in educational organizations, opportunity or threat?, *6th Knowledge Management Conference, Tehran, Oil, Gas and Petrochemical Information Institute*.
- Nongyao., N. (2017). Discourse on migrant education policy: Patterns of words and outcomes in Thailand. Faculty of Education, Chiang Mai University, Thailand, pp 1-8.
- Prasertcharoensuk, T., & Tang, K. N. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 316-323.
- Parker, M. (1999). Organizational culture and identity: Unity and division at work. *Organizational Culture and Identity*, 1-272.
- Schleicher, A. (2012). *Preparing teachers and developing school leaders for the 21st century: Lessons from around the world*. OECD Publishing, 2, rue Andre Pascal, F-777 Paris Cedex 16, France.
- Sidi, Seyed Masoud; Shahidi, Sholah. (2014). The relationship between organizational culture and creativity and organizational change among the principals of elementary schools in one district of Shiraz. *A new scientific research quarterly in educational management*.
- Sumproch, E. W.; Doherty, & A. Neuijen, B. (2019). The influence of organizational culture job Satisfaction and intention to leave Sport Management Association of Australia and New Zealand. Newzland.
- Taheri, Morteza; Nazari, Neda; Ghiashi, Saeed. (2017). Organizational learning culture, managerial effectiveness, and psychological empowerment: predictors of learning in the workplace. *Journal of Education and Learning Studies*.
- Tan, B. S. (2019). In search of the link between organizational culture and performance: A review from the conclusion validity perspective. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Taylor, C. R. (2008). A qualitative study of the perceived professional Development needs of principals. *A dissertation presented to the faculty of the curry school of education. University of Virginia*.
- Thanomwan, P. & Keow Ngang, T. (2017). The effect of strategic leadership factors of administrators on school effectiveness under the Office of Maha Sarakham Primary Educational Service Area 3. Pp 316-323.

- Thanomwan, P., & Buncha, P. (2014). Relationship between organization culture and sufficiency school management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 796-801.
- van Driel, L. (2006). *Professionalisering in school: een studie naar verbetering van het pedagogisch-didactisch handelen* (Doctoral dissertation, University Utrecht).
- Warrick, D. D. (2019). Understanding, building, and changing organization cultures. *Lessons in changing cultures: Learning from real-world cases*, 9 (1). 1-16.
- Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., ... & Li, X. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 13, 27-26.
- Yong, C. (2023). Influence of principal leadership across contexts on the science learning of students. *Asia Pacific Education Review*. <https://doi.org/10.1007/s12564-023-09828-2>.
- Zakaei, Saeed. (2002). Theory and method in qualitative research. *Social Science Quarterly*. 12 (2).