

**Presenting an efficient school model for the primary period of public education in Iran**Marzieh Aghakhani<sup>1</sup>, Badri Shahtalebi<sup>2</sup>, Mohammad Ali Nadi<sup>3</sup><sup>1</sup> Ph.D Student in Educational Sciences, Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) branch, Isfahan, Iran<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Educational Sciences, Islamic Azad University, Isfahan (Khorasgan) branch, Isfahan, Iran<sup>3</sup> Professor, Department of Educational sciences, Islamic Azad University of Isfahan (Khorasgan) Branch, Isfahan, Iran.**Abstract**

This research was carried out with the aim of presenting an efficient school model for education in the form of qualitative research tradition of the foundation's data utilization. The tool used in this research is a semi-structured in-depth interview and research participants include experts active in the field of education (including university professors, teachers, school principals, educational leaders and experts) and a non-probability sampling method. It was an opinion. After conducting an exploratory interview with the experts, the collected data were analyzed using the foundation data method based on the Strauss and Corbin model in three stages of open, central and selective coding. The findings of the research showed that the conceptual model of the formation of an efficient school in terms of causal conditions includes the dimensions of changing the sphere of current education, the school as a community, the development of educational discourses, and the development of heterogeneity. In terms of background conditions, including dimensions of the school's problematic nature and the growth of transformational tendencies, in terms of intervening conditions, including dimensions of critical rethinking in education and fundamentalism of education, in terms of strategies, including 4 strategies for facilitating the flow of education, institutionalizing an open system, Educational meaning creation and environmental rearrangement and finally, in terms of consequences, it has 3 personal, social and organizational consequences.

**Key words:** Efficient School, Iran Education, Data Foundation.

**ارایه مدل مدرسه کارآمد برای دوره ابتدایی****آموزش و پرورش دولتی ایران**مرضیه آقاخانی<sup>1</sup>، بدری شاه طالبی<sup>2</sup>، محمدعلی نادی<sup>3</sup><sup>1</sup> دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.<sup>2</sup> دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.<sup>3</sup> استاد گروه مدیریت آموزشی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.**چکیده**

این تحقیق با هدف ارایه مدل مدرسه کارآمد برای آموزش و پرورش در قالب سنت پژوهش کیفی بارویکرد داده بنیاد انجام شد. ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته و مشارکت کنندگان تحقیق مشتمل بر خبرگان فعال در حوزه آموزش و پرورش (اعم از اساتید دانشگاه، دبیران، مدیران مدارس، سرگروهان آموزشی و کارشناسان) و روش نمونه گیری به شیوه غیراحتمالی، از نوع نظری بود. پس از انجام مصاحبه اکتشافی با خبرگان، داده‌های جمع آوری شده به کمک روش داده بنیاد مبتنی بر مدل استراوس و کوربین در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی مورد تحلیلی قرار گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد الگوی مفهومی شکل گیری مدرسه کارآمد از حیث شرایط علی شامل ابعاد تغییر سپهر آموزش کنونی، مدرسه به مثابه اجتماع، توسعه گفتمان‌های آموزشی و توسعه عدم تجانس‌هاست. از حیث شرایط زمینه‌ای شامل ابعاد مساله مندی مدرسه و رشد گرایش تحول گرایانه، از حیث شرایط مداخله گر شامل ابعاد بازناندیشی انتقادی در آموزش و پرورش و بنیادگرایی آموزش، از حیث راهبردها مشتمل بر 4 راهبرد تسهیل گیری جریان آموزش، نهادینه سازی سیستم باز، معناآفرینی آموزشی و بازآرایی محیطی و نهایتاً از حیث پیامدها دارای 3 پیامد فردی، اجتماعی و سازمانی است.

**کلمات کلیدی:** مدرسه کارآمد، آموزش و پرورش ایران، داده بنیاد.

## مقدمه

روی سیستم آموزشی کشور است، توجه به مدارس و ساختار و ابعاد آن با رویکردهای نوین و متناسب با تغییرات و تحولات عصر کنونی یکی از الزامات مهمی است که توجه محققان این عرصه را به خود جلب کرده است (Gray, Kruse & Tarter, 2016).

در این میان یکی از انواع ساختارهای جدید مطروحه در حوزه اداره مدرسه که در سال‌های اخیر بدان توجه شده است، طرح مفهومی بنام "مدرسه کارآمد" است (Rhoads, 2019). مدارس عصر کنونی نه تنها به منظور کمک به دانش آموزان در به دست آوردن دانش و علم بایستی فعالیت کنند؛ بلکه با آموزش‌های برنامه‌ریزی شده خود در حوزه ارزش‌ها، نگرش‌ها و مهارت‌ها تلاش کنند تا دانش آموزان را به متفکرانی نوآور و صاحب ایده و نظر تبدیل کنند و لذا بحث در خصوص کارآمدسازی مدارس و شکل دهی مدارس کارآمد در عصر کنونی امری مهم و کلیدی است (King & Alkin, 2019). (2017) Parlar & Cansoy مدارس کارآمد را مدارس با سازه ساختار توانمندساز معرفی می‌نمایند و عنوان می‌دارند که این سازه در مدارس خود را به صورت تسهیم اختیار در بین نقش‌های احراز شده، ارتباطات دو سویه، دیدن مسائل به صورت فرصت، احترام به تفاوت‌ها، ایجاد اعتماد، یادگیری از اشتباهات و خوش آمدگویی به حوادث غیرمنتظره آشکار می‌سازد یا از منظری دیگر (2015) Balkar بیان می‌دارد مدرسه کارآمد، در واقع حمایت از یک الگوی رهبری جدید آموزشی است که در آن فرایند تغییرات تسهیل می‌گردد، تصمیم‌گیری‌ها سرعت می‌یابد، تشریک مساعی ترویج می‌شود، بذریه اخلاق و کیفیت کاشته می‌شود و ایمنی واقعی و روحیه و اخلاق انسانی، محقق می‌گردد. مدرسه کارآمد می‌تواند در قالب مدرسه ای تعریف شود که در آن پیشرفت‌های شناختی، عاطفی، روانی، اجتماعی و زیبایی شناسی دانش آموزان به بهترین نحو پشتیبانی می‌شود و اساساً به واسطه رویکرد خود، چنین مدرسه ای یک محیط یادگیری مطلوب برای فراگیران خود ایجاد می‌کند (Bakircia, Hasan, Turkdoganb, Gulerc & et al, 2012).

در عصر کنونی نظام مدارس نقشی کلیدی و راهبردی در نظام آموزش و پرورش هر کشوری دارند و به عنوان پایه و اساس جامعه امروزی، مطرح می‌شوند، زیرا آنها زمینه ای فراهم می‌کنند که دانش آموزان دانش جدید را به دست آورند، مهارت‌های خود را کشف کرده و آنها را توسعه دهند، شناخت بالایی داشته باشند و در نهایت به اعضای جامعه تبدیل شوند (Alzahrani, Hammersley-Fletcher & Bright, 2016). مدارس به عنوان محل انجام فعالیت‌های مربوط به یادگیری نقش اساسی و اصلی در تحقق هدف‌های آموزش و پرورش و برآوردن انتظارات مردم و جامعه و ایفای نقش مؤثر خویش دارند. این امر زمینه مستلزم بهره‌گیری از کلیه توانمندی‌های موجود در مدارس است (Jafari, 2021). با این حال مدارس به مثابه پایدارترین شکل نهاد آموزش و پرورش همواره در معرض پرسش‌هایی در قبال کیفیت خود بوده‌اند (KHalkhali & GHahremani, 2012). تحقق مدرسه باکیفیت در ترکیب با مفهوم مدیریت کیفیت، سازه ای گسترده و چندبعدی است که مستلزم بازآرایی ساختار مدارس، بهبود محصولات و خدمات مدرسه، مشارکت همه جانبه ایجاد فضای اطمینان بخش برای همه گروه‌های ذینفع مدرسه است. نظر به تاثیر ساختار سازمانی مدارس امروزی در ارتقای سطح خلاقیت و نوآوری معلمان و دانش آموزان، بهبود اثربخشی و کارکرد مدرسه (Hoy & Ferguson, 2012; Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin, 2016) ارتقای سطح عملکرد و تغییراتی که فرآیند تصمیم‌گیری ایجاد می‌کند (Perawironegoro, 2018)، نیاز است از این رو ضرورت تحول ساختار سازمانی مدارس و توجه به فرم‌های جدیدی از مدارس که به شیوه ای متفاوت از رویکردهای سنتی آموزشی و پژوهشی فعالیت نمایند، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. به واقع در مسیر متحول سازی نظام آموزش و پرورش از یکطرف و بالا بردن سطح کیفی مدارس و حرکت به سمت عدالت آموزشی که از چالش‌های پیش

مدارسی است که به عقیده (King & Alkin, 2019) بتواند با صرف منابع کمتر (منابعی چون منابع انسانی و فیزیکی) اهداف آموزشی و تربیتی را محقق ساخته و مطلوبیت مورد نظر برای کارکنان، معلمان و دانش آموزان را فراهم آورد. مدارس کارآمد، مدارسی هستند که تعامل مناسبی با دریافت کنندگان خدمات داشته و مشارکت‌های مادی و معنوی آنها را جلب کنند.

از نگاه (Balci, 2007) مدرسه کارآمد، مدرسه‌ای است که در آن محیط یادگیری مطلوبی برای توسعه شناختی، عاطفی، روانی حرکتی، اجتماعی و زیبایی شناختی دانش آموزان فراهم است، در تعریفی دیگر عنوان شده است که وقتی واژه «کارآمد» در کنار مدرسه قرار بگیرد و انسان کارآمد و حرفه‌ای تربیت کند، مدرسه کارآمد است. در چنین مدارسی معلمان خود نیازهای خود را تعیین می‌کنند و در خصوص بهترین شیوه متناسب با یادگیری خود تصمیم‌گیری می‌کنند. ضمن آنکه در این مدارس تمام بخش‌ها با هم هماهنگی داشته و همه ابعاد رشد یکسانی دارند مانند بدنی که همه اجزاء و عضوهای آن یکسان رشد کرده اند (Darabi & Shahidi, 2021). در چنین مدرسه‌ای توجه ویژه‌ای به استعدادها، توانمندی‌ها، شرایط خانوادگی، محیطی و اخلاقی دانش آموزان صورت گرفته و به اقتضای وضعیت هر فرد با او برخورد مناسبی می‌شود (Heydarzadeh, 2013). همچنین فضای این مدرسه از نظر فیزیکی فضای جذاب و شاداب داشته و حالت دلگیری و افسردگی از فضای مدرسه دور می‌باشد. مدرسه کارآمد مدرسه‌ایست که متناسب با موقعیت خاص خود از امکانات بهره‌مند شده و عوامل مدرسه نیز نسبت به موقعیت مدرسه و دانش آموزان احساس مسئولیت می‌کنند. (Sudi, Maleki Avrasin & Talebi, 2019). (2011) Sinden & Hoy بیان می‌دارند مدارس توانمندساز و کارآمد، معلمان را به حل مسئله تشویق می‌کنند، قوانین انعطاف پذیر دارند، معلمان از تجربه و تخصص حرفه‌ای بهره‌مندند و سلسله مراتب به گونه‌ای تنظیم شده است که کارکنان را به انجام فعالیت‌هایشان در سرتاسر

در وضعیت کنونی متخصصان آموزش و پرورش بر این عقیده هستند که نمی‌توان با اتکا به ساختارهای سنتی فعلی در مدارس کشور، مدیریت منفعل و هزینه‌ساز را به مدیریت فعال و برنامه ریز تبدیل کرد و نوعاً مدرسه را که بایستی محل تجلی مشارکت همه‌ی عوامل دخیل در امر آموزش و پرورش، اعم از معلمان، مربیان، دانش آموزان، اولیا، مدیر و کارکنان اداری و خدماتی مدرسه دانست دچار تحول نمود. از این رو عقیده بر آن است که مدارس امروز در پرورش سوژه شهروندی ناکارآمدند. شهروند در این مفهوم فردی است که علاوه بر سواد خوانایی و نویسایی قادر است که در امور مرتبط با ملت و دولت نقش آفرینی کند، مسئولیت مدنی و اجتماعی خود را می‌پذیرد، عنصری فعال و پویاست و با اراده خود سعی دارد آفریننده خرد متعالی باشد اگر چه سازه مدرسه به عنوان یک سیستم اجتماعی همواره مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت آموزشی بوده است و اصلاحات بی شمار، سیاست‌های بسیار و برنامه‌های متعددی برای کاهش نقاط ضعف مدارس انجام شده است، اما با این حال اغلب این تلاش‌ها همچنان نقش کارآمدسازی مدارس را مورد غفلت قرار داده اند (Kirk, Lewis, Brown, Karibo, Scott & et al, 2017) از این رو شناسایی ابعاد و شاخص‌های شکل دهی مدرسه کارآمد می‌تواند به تحقق موارد مزبور کمک نماید. از دیدگاه محققان اینکه چگونه مدارس امروزی بتوانند بخوبی در پاسخگویی به نیازهای فرد و جامعه عمل نمایند، با تحولات فناورانه و نیز تغییرات اجتماعی و سیاسی محیط بیرونی هماهنگ و همراه شوند، زمینه رشد توانایی‌های فردی و حرفه‌ای کارکنان، معلمان و دانش آموزان را فراهم آورند و عملکرد مطلوبی از فعالیت‌های آموزشی و تربیتی را سبب شوند، همیشه از مهم‌ترین پرسش‌ها در بررسی‌های نظام‌های آموزشی بوده است (Ghiasi, 2017) پاسخ به این سوالات و سوالات مشابه مستلزم بازنگری در ساختار مدارس امروزی است و لذا ارائه الگوی مدارس کارآمد به عنوان ساختاری که بتواند مدارس را در نیل به نتایج مورد نظر و آنچه که بدان نیاز دارند یاری رساند از این حیث مهم و حائز اهمیت است. مدرسه کارآمد،

رشد حرفه‌ای و افزایش فرصت بیشتر برای تصمیم‌گیری می‌شود. همچنین از جنبه‌انگیزشی ساختار توانمندساز مدرسه با فراهم آوردن آزادی عمل برای کارکنان، انگیزه لازم برای بهبود عملکرد را در آنها بوجود می‌آورد.

حیدری و همکاران (2021) در تحقیقی با عنوان "تحول‌گرایی در مدیریت مدارس براساس الگوی جامع همکاری"، به این نتیجه رسیدند که فرهنگ سازمانی، ایمنی، آینده‌نگری، نگرش سیستمی و توسعه سیاسی از شاخص‌های مدرسه کارآمد است. جلیلیان و همکاران (2021) در تحقیقی با عنوان "شناسایی شاخص‌های مدرسه کارآمد" شاخصهای «دانش آموزان»، «معلم و کادر مدرسه»، «ساختار و امکانات مدرسه» و «محیط و خانواده» را از شاخصهای مورد توجه در مدرسه کارآمد برشمردند. شاخص مربوط به دانش آموزان شامل زیرشاخص‌های انطباقی-کارکردی، روانی، تحصیلی؛ شاخص مربوط به معلم و کادر مدرسه شامل زیرشاخص‌های آموزشی، شخصی و امدادی؛ شاخص ساختار و امکانات مدرسه شامل زیرشاخص‌های؛ تجهیزات، برنامه‌ریزی، وظایف هماهنگی و درنهایت شاخص محیط و خانواده شامل زیرشاخص‌های؛ مالی، روانی و فیزیکی-ساختاری بود. سنجری زاده و همکاران (2020) در تحقیقی با عنوان "ارائه مدل توانمندسازی مدارس با تأکید بر نظام مراقبت اجتماعی دانش آموزان"، به این نتیجه رسیدند که مدل توانمندسازی مدارس با تأکید بر نظام مراقبت اجتماعی عوامل علی (عوامل داخلی و فرآیندها)، شرایط زمینه‌ای (فرآیندها و زیرساخت‌ها)، مداخله‌کننده‌ها (کاهشی و افزایشی)، راهبردها (پیشگیری و اجرایی) و پیامدها (برون سیستمی، درون سیستمی و فردی) است. (Thaghafi (2016) در تحقیقی با عنوان "مقایسه الگوی طراحی مدارس متداول با مدارس بدون کلاس از منظر کارآمدی محیط یادگیری"، به این نتیجه رسیدند که محیط‌های یادگیری امروز براساس یادگیری غیررسمی، کارگروهی و مشارکت اجتماعی ظهور می‌یابند. همچنین نتایج پژوهش بیانگر آن است که الگوی مدارس متداول تنها در زمینه نیاز به

سازمان تشویق می‌کند. در قلمرو مدرسه کارآمد پژوهش‌های چندی صورت گرفته است برای مثال:

Walker, Hughes & Farquhar (2018) در پژوهش خود با عنوان "پیشرفت آموزش: رهبری مدرسه در مسیر ایجاد مدرسه کارآمد"، به بررسی ویژگی‌های مدرسی که هم در بُعد تحصیلی و هم در بُعد اجتماعی مؤثر بودند پرداخته و دوازده ویژگی: رهبری هدفمند کارکنان توسط مدیر، مشارکت معاونین، مشارکت معلمان، هماهنگی میان معلمان، ساختارمندی مدرن، تدریس‌های چالش‌انگیز، محیط کار محور، تمرکز محدود در جلسات کلاسی، حداکثر ارتباط بین معلمان و دانش آموزان، مستندسازی همه جانبه، مشارکت والدین و جو مثبت را در حوزه مدرسه کارآمد شناسایی نمودند. (Parlar & Cansoy (2017) در تحقیق خود، با عنوان "بررسی سازه ساختار توانمندساز مدارس"، تسهیم اختیار در بین نقش‌های احراز شده، ارتباطات دو سویه، دیدن مسایل به عنوان فرصت، احترام به تفاوت‌ها، ایجاد اعتماد، یادگیری از اشتباهات و خوش آمد گویی به حوادث غیرمنتظره را به عنوان شاخص‌های مدرسه کارآمد برشمردند. (Balyer, Özcan & Yildiz (2017) در تحقیق خود با عنوان "اهمیت توانمندسازی معلمان به عنوان مهمترین عنصر تحقق مدرسه کارآمد" به این نتیجه رسیدند که در مدارس کارآمد تواناسازی معلمان به سه طریق تواناسازی به‌طور بنیادی که در نتیجه آن معلمان در تصمیمات روزمره مدارس درگیر می‌شوند و نظرات آنان در برنامه هفتگی، بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی تحصیلی لحاظ می‌گردد. تواناسازی از طریق برنامه‌های تخصصی که در برنامه‌های تحصیلی مدرسه گنجانده می‌شود و تواناسازی از طریق نواحی آموزش و پرورش یا قانون‌گذاران امکان پذیر است. (Mitchell, Mendiola, Mendiola, (2016) Schumacker, & Lowery در پژوهش خود با عنوان "ساختار توانمندساز مدارس" به این نتیجه دست یافتند که ساختار توانمندساز مدرسه می‌تواند عملکرد معلمان را پیش بینی کند. بهبود توانمندسازی معلمان موجب

رهیافت تحلیل مقایسه‌ای مداوم، در چارچوب سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری، و کدگذاری انتخابی به انجام می‌رسد. در این تحقیق، از الگوی ارایه شده مبتنی بر روش داده بنیاد، مبتنی بر مدل استراوس و کوربین<sup>۱</sup> است که دارای روش سیستماتیک و سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شده است (Danaifard & Eslami, 2010):

گام اول یا کدگذاری باز مرحله‌ای چون تحلیل و کدگذاری، کشف طبقه‌ها، توصیف طبقه‌ها با توجه به خصوصیات آنها، جدول کدگذاری باز را شامل می‌شود. گام دوم کدگذاری محوری خود مشتمل بر شرایط علی (مجموعه‌ای از طبقه‌ها و ویژگی‌هایشان است که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند)، راهبردها (بیانگر رفتارها و تعاملات هدفداری هستند که تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم حاصل می‌شوند)، بستر حاکم (به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود)، شرایط مداخله‌گر (شرایطی هستند که راهبردها از آنها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط تشکیل می‌دهند)، پیامدها (برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند).

گام سوم: کدگذاری انتخابی (گزینشی): روند انتخاب مقوله اصلی به طور منظم و سیستماتیک آن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط و پرکردن جاهای خالی با مقولاتی است که نیاز به اصلاح و گسترش دارند.

#### یافته‌های تحقیق

پس از انجام مصاحبه با نمونه‌های مورد مطالعه، داده‌های احصا شده کدگذاری، تحلیل و در انتها، مدل مفهومی تحقیق مبتنی بر شاکیله این مدل در قالب مدل مبنایی داده بنیاد ارائه شد.

در جدول شماره یک نمونه‌ای از کدگذاری باز مصاحبه‌ای انجام شده آورده شده است. (مرحله شماره یک)

سطح زیربنای کمتر و پیرو آن، هزینه ساخت کمتر، دارای مزیت نسبی است؛ اما از جهت اهداف اصلی دربردارنده فراهم‌سازی محیط مناسب برای پرورش هوش‌های چندگانه و شیوه‌های متنوع تدریس، دچار محدودیت بسیاری نسبت به مدارس با الگوی یادگیری است.

#### روش شناسی تحقیق

روش تحقیق مورد استفاده در پژوهش حاضر کیفی، اکتشافی مبتنی بر رویکرد داده بنیاد است. در این پژوهش به کمک مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، محقق به بررسی و شناسایی ابعاد و مولفه‌های الگوی مدرسه کارآمد برای مقطع ابتدایی آموزش و پرورش دولتی ایران پرداخته است. از طرف دیگر تحقیق از حیث هدف، از نوع تحقیقات کاربردی است. در تحقیقات کاربردی هدف بکارگیری دانش در موقعیت‌های جدید و توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. مشارکت کنندگان این تحقیق مشتمل بر خبرگان فعال در حوزه آموزش و پرورش (اعم از دبیران، مدیران مدارس، سرگروهان آموزشی و کارشناسان) و روش نمونه‌گیری به شیوه غیراحتمالی از نوع هدفمند نظری بوده است در پژوهش حاضر انجام مصاحبه تا اشباع نظری (23) نفر ادامه یافت. پس از انجام مصاحبه اکتشافی با خبرگان در خصوص موضوع تحقیق، داده‌های جمع‌آوری شده در مصاحبه با رویکرد داده بنیاد مورد تحلیل قرار گرفت. نظریه داده بنیاد یا گراند تئوری با طرح پرسش یا پرسش‌های پژوهشی شروع و با جمع‌آوری داده‌ها از راه مصاحبه عمیق و مشاهده تأملی در طول زمان شکل گرفته و با تحلیل نظام‌مند و مداوم آن ادامه می‌یابد و در نهایت به تولید دانش ختم می‌شود و با ارائه نظریه به ثبات می‌رسد، اما در آن متوقف نمی‌ماند. در روش داده بنیاد، به جای استفاده از داده‌ها برای آزمون فرضیه، از داده‌ها برای ایجاد مفاهیم استفاده می‌شود. این روش، که یکی از انواع روش‌های تحقیق کیفی است با رویکردی متفاوت، تحقیقی از نوع اکتشافی است و در تحلیل داده‌ها با

<sup>1</sup> Strauss & Corbin

جدول 1- نمونه ای از کدگذاری باز مصاحبه‌های انجام شده

نفر مصاحبه شده	استخراج کدهای اولیه از مصاحبه انجام شده
نفر اول	طراحی کتب درسی با محتوای مناسب اجتماعی
	بکارگیری مدیران توانمند به مباحث آموزشی
	بکارگیری دبیران توانمند به مباحث آموزشی
	فضای فیزیکی مناسب از حیث زیبایی شناختی
	تعامل مناسب مدرسه با اولیای دانش آموزان
	تعامل هدفمند گروه همسالان
	طراحی گروه‌های مجازی برای مشارکت همه کادر مدرسه و اولیا و دانش آموزان
	بکارگیری شیوه‌های مناسب تدریس
	ارائه تکالیف عملکردی مناسب به دانش آموزان در کل سال
	بکارگیری آموزش‌های کارفردی بجای نمره محوری
	تربیت شهروندان مسئولیت‌پذیر
	کاهش ناهنجاری‌های اجتماعی و خانوادگی
	پیشرفت سطح کلی جامعه
نفر دوم	بکارگیری معلمان علاقه مند و با انگیزه به تعلیم و تربیت
	مشارکت جمعی دانش آموزان و تمامی کادر مدرسه
	احساس مسئولیت کادر مدرسه در قبال آموزش و تربیت
	توجه به مسائل جسمی و روحی دانش آموزان
	همکاری مناسب بین انجمن اولیا و مربیان و مدرسه
	شادابی محیط مدرسه از حیث زیبایی شناختی
	استفاده از اساتید روش تدریس بصورت تخصصی برای هر درس برای
	بکارگیری مشاوران قوی هدایت تحصیلی
	تربیت نیروی کارآمد، متعهد و با وجدان
	تربیت نیروی علاقمند به پیشرفت کشور
	محتوای آموزشی مناسب
	بکارگیری نیروی توانمند آموزش دیده
	محیط شاداب و با طراوت
تعامل اولیا با مدرسه	
ایجاد انگیزه در معلمان	
ایجاد انگیزه در دانش آموزان	
استفاده از توانمندی‌های اولیاء دانش آموزان	
پویایی و خلاقیت نظام آموزشی	
تربیت نیروهای کارآمد برای جامعه	
تربیت مدیران توانمند برای جامعه	
نفر چهارم	ایجاد حس آرامش یادگیری در فضای مدرسه
	ایجاد حس استقلال در بین دانش آموزان در مدرسه
	جو و محیط زندگی دانش آموزان

فضاهای آموزش تجربی	
شاداب سازی مدارس	
تغییر نور دکوراسیون مدرسه	
کاربردی کردن مطالب یاد داده شده در مدرسه	
یادگرفتن مهارت‌های زندگی	
ارتقای سطح خلاقیت	
استعدادیابی بهتر دانش آموزان	

**گام دوم: کدگذاری محوری**  
 هدف از کدگذاری محوری تلفیق داده‌هایی می‌باشد که مقوله‌ها شکل می‌گیرند. نتایج این کدگذاری در جدول در مرحله کدگذاری باز خرد شده اند. در این مرحله با شماره 2 آورده شده است.

جدول 2- کدگذاری محوری

کدهای اولیه	کدهای ثانویه یا مفهومی (ادغام کدهای اولیه)	مقولات (ادغام مفاهیم)
<b>شرایط علی</b>		
	تحول در نگاه به نظام مدرسه داری کنونی	تغییر سپهر آموزشی کنونی
	تحول در ظرفیت منابع انسانی	
	تحول در گزینش (افراد، محتوا، روش‌ها و...)	
	همانگی با سناریوهای نوین	توسعه گفتمانهای آموزشی
	شالوده شکنی در آموزش	
	توسعه گفتمان‌های آموزشی متکثر	
	تغییر در پیش فرض‌های برنامه درسی	
	توجه به تفاوت‌های فردی	تکثرگرایی
	رشد چند صدایی و چند فرهنگی	
	ارتقای گرایش به همکاری و اقدام جمعی	مدرسه به مثابه اجتماع
	توجه به یادگیری گروهی و جمعی	
	مدرسه کانون زندگی	
<b>شرایط زمینه ای</b>		
	چالش‌های منابع انسانی	مساله مندی مدرسه
	کمبود ظرفیت‌های فیزیکی مادی	
	رشد ظرفیت نقش آفرینی معلمان	رشد گرایش‌های تحول گرایانه
	وجود ظرفیت نقش آفرینی اولیای دانش آموزان	
<b>شرایط مداخله ای</b>		
	نقصان آگاهی و صلاحیت محیطی	بازاندیشی انتقادی در آموزش و پرورش
	کمبود توجه به توسعه علم به مثابه قدرت	
	عدم پیوند آموزش با زندگی واقعی	

تمرکززدایی آموزشی	بنیادگرایی آموزشی
فقدان جهان بودگی نظام آموزشی	
<b>راهبردها</b>	
ساخت شکنی پیش فرض‌های یادگیری	تسهیل‌گیری جریان آموزش
تجربه محوری	
توجه به زیست بوم یادگیری	
کثرت‌گرایی ارتباطی	نهادینه سازی سیستم باز
اقتدارزدایی	
تاکید بر سوژه شهروندی	معناآفرینی آموزشی
خلق صورت بندی جدید آموزشی	
تجدید ساختار محیطی	بازآرایی محیطی
غنی سازی محیط آموزشی	
<b>پیامدها</b>	
ساخت شکنی در ساحت‌های توانمندی	پیامد فردی
توسعه شهروند فعال مدنی	
خلق همنوایی اجتماعی	پیامد اجتماعی
مدیریت سایش اجتماعی	
تجدیدساختار سازمانی	پیامدهای سازمانی
تحولات فرآیندی-محتوایی	

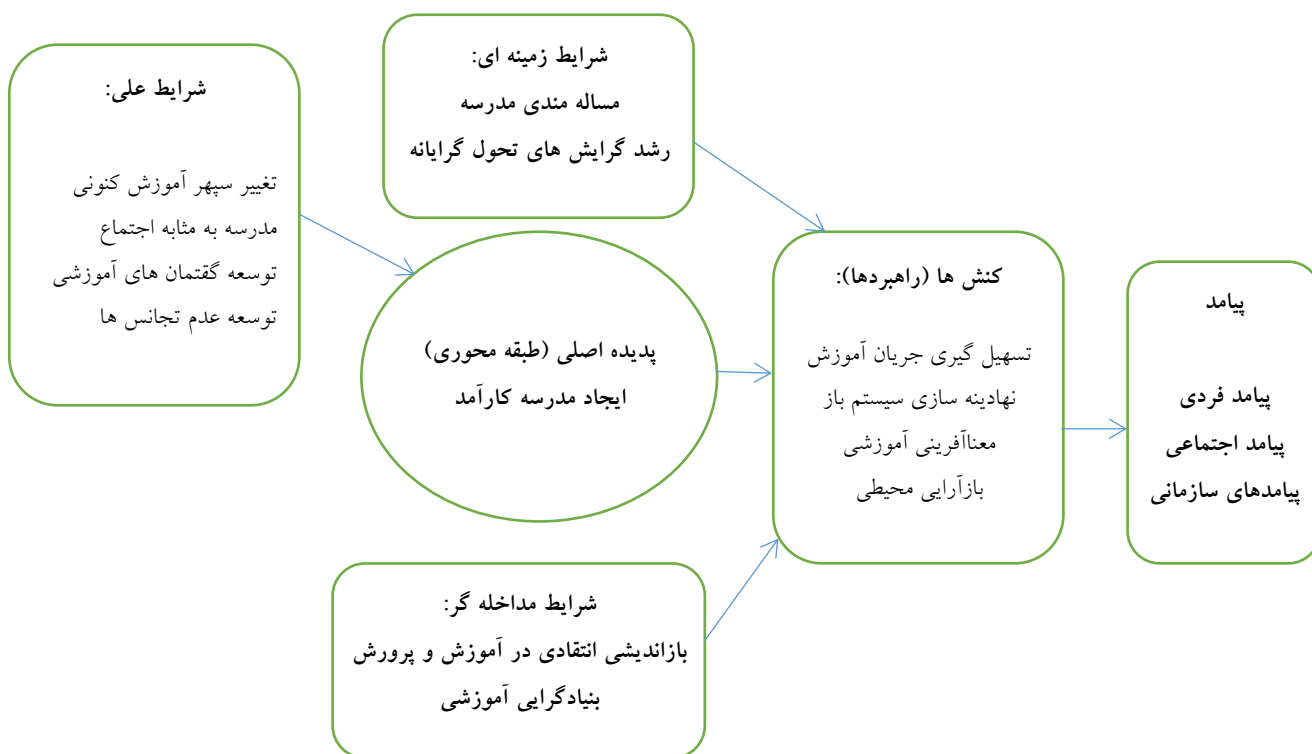
مقولات، نیاز است که ارتباط و پیوند بین مقوله‌های مختلف در قالب الگوی پارادایم مشخص شود که این مرحله در کدگذاری انتخابی یا گزینشی صورت می‌گیرد. در واقع هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولید شده در مرحله قبل است. این کار براساس مدل پارادایم انجام می‌شود و به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرآیند نظریه را به سهولت انجام دهد. نتایج این کدگذاری در قالب نمودار 1 ارائه شده است.

پس از تعیین مقولات به شرح جدول فوق، این مقولات به عنوان طبقات کلی نظریه برای ادامه مسیر نظریه پردازی داده بنیاد مورد نظر قرار گرفتند.

#### گام سوم: کدگذاری انتخابی

این نوع از کدگذاری در واقع فرآیند انتخاب یک مقوله، برای مقوله مرکزی و مرتبط ساختن تمام مقولات دیگر به آن مقوله مرکزی است. در واقع پس از مشخص سازی





نمودار 1- مدل پارادایمی تحقیق

### بحث و نتیجه گیری

شرایط مداخله‌گر شامل ابعاد بازاندیشی انتقادی در آموزش و پرورش (3 مولفه) و بنیادگرایی آموزش (2 مولفه) است. این یافته‌ها با پژوهش‌های Parlar & Heydarzadeh, Balci (2007)، Cansoy (2017)، Sudi et al (2019) و (2014) در راستای مدرسه به عنوان محیط یادگیری مطلوب برای توسعه شناختی، عاطفی، روانی حرکتی و زیبا شناختی دانش‌آموزان همسو است. از حیث راهبردها مشتمل بر 4 راهبرد تسهیل‌گیری جریان آموزش (3 مولفه)، نهادینه‌سازی سیستم باز (2 مولفه)، معنآفرینی آموزشی (2 مولفه) و بازآرایی محیطی (2 مولفه) است. این یافته‌ها با پژوهش‌های Balkar (2015) و Kasayan et al (2020) در راستای حمایت از یک الگوی رهبری جدید آموزشی که در آن فرایندهای تغییرات تسهیل می‌گردد، تصمیم‌گیری‌ها سرعت می‌یابد، تشریک مساعی ترویج می‌شود، بذریخلاقیت و کیفیت کاشته می‌شود و ایمنی واقعی و روحیه و اخلاق انسانی محقق می‌گردد همسو است. و نهایتاً از حیث پیامدها دارای 3 پیامد فردی (2

یافته‌های تحقیق نشان داد الگوی مفهومی شکل‌گیری مدرسه کارآمد از حیث شرایط علی شامل ابعاد تغییر سپهر آموزش کنونی (3 مولفه)، مدرسه به مثابه اجتماع (3 مولفه)، توسعه گفت‌وگوهای آموزشی (4 مولفه) و توسعه عدم تجانس‌هاست (2 مولفه). این یافته‌ها با پژوهش‌های Sinden et al (2011)، Balkar (2015)، Sudi et al (2019)، Abdullahzadeh et al (2018) در راستای توانمندسازی معلمان به حل مسئله، داشتن قوانین انعطاف‌پذیر، کاربرد تجربه و تخصص حرفه‌ای در کار، همسو است. از حیث شرایط زمینه‌ای شامل ابعاد مساله مندی مدرسه (2 مولفه) و رشد گرایش‌های تحول‌گرایانه (2 مولفه) است. این یافته‌ها با پژوهش‌های Balyer et al (2017)، Parlar & Cansoy (2017) در راستای تسهیم اختیار در بین نقش‌های احراز شده، ارتباطات دو سویه، دیدن مسائل به عنوان فرصت، احترام به تفاوت‌ها، ایجاد اعتماد، یادگیری از اشتباهات و خوش‌آمدگویی به حوادث غیرمنتظره همسو است. از حیث

همینطور در نظرمدرسه کارآمد آموزش خوانایی و نویسایی به مثابه زیستن است و بین آموزش با زندگی واقعی پیوندی نا گسستنی وجود دارد. در این راستا، مدرسه کارآمد با ساخت شکنی به دنبال پذیرفتن چیزی فراتر از اکنون، تلفیق باورهای ایدئولوژیک، ایجاد شعور و خرد آکادمیک به جای شعور متعارف یا بهتر است بگوییم در کنار شعور متعارف می‌باشد و به دنبال حضور پارادایم سادگی در مدرسه، عدم وجود توهّم آگاهی، توجه به ماهیت چرایی و چیستی مسائل، تامل و تفکر بر مسائل و فهم مسئله‌ها و آموزش مساله محوری به جای راه حل گرایی است و دوست دارد با خلق هم‌نواپی و خرد جمعی به سوی غنی سازی محیط آموزشی حرکت کند زیرا اعتقاد دارد با درک مسئله‌ها رشد کردن اتفاق می‌افتد. در مدرسه کارآمد منظور از فرهیختگی یعنی تحمل و مدارای دیگری به همان صورت که وجود دارد و ارتقاء توانش مفاهمه انسانها در حیاط جمعی و آموختن معنی واقعی یادگیری یعنی خلق و ترویج دانش که با یادآوری اتفاق می‌افتد. همچنین تحولات فرآیندی - محتوایی در فهم مدرسه در زبان محاوره با فهم مدرسه در زبان واقعی و تعریف واقعی معنای معلم از دستاوردهای مدرسه کارآمد است چرا که مدرسه را نهاد و کانون زندگی انسان‌ها می‌داند و به دنبال معنی و نقش واقعی آن در دنیای کنونی می‌باشد؛ دنیایی که با رشد چندصدایی و چند فرهنگی تبدیل به دهکده ای شده است که همه‌ی افراد آن باید با توسعه گفتمان‌های آموزشی در جهت ارتقای نقش فرد به عنوان انسان مدنی، مومن، متجدد و فهم پذیر قدم بردارند.

#### منابع

- Abdullahzadeh, H., Abbasian, H., & Alinejad, M. (2018). Explaining the role of enabling school structure in school effectiveness by mediating teachers' academic optimism. *Educational and School Studies*, 6(2), 51-74. (in Persian)
- Alzahrani, S. M. H., Hammersley-Fletcher, L., & Bright, G. (2016). Identifying Characteristics of a " Good School" in the British and Saudi

مولفه)، اجتماعی (2 مولفه) و سازمانی (2 مولفه) است. این یافته‌ها با پژوهش‌های (Mitchell et al (2016), Balyer et al, Kirk et al (2017), Balkar (2015) و (Sudi et al (2019) در راستای تواناسازی به‌طور بنیادی که در نتیجه آن معلمان در تصمیمات روزمره مدارس درگیر می‌شوند و نظرات آنان در برنامه هفتگی، بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی تحصیلی لحاظ می‌گردد. تواناسازی از طریق برنامه‌های تخصصی که در برنامه‌های تحصیلی مدرسه گنجانده می‌شود و تواناسازی از طریق نواحی آموزش و پرورش یا قانون‌گذاران، همسو است.

در تبیین آنچه که به عنوان ابعاد و مولفه‌های موثر بر شکل‌گیری مدرسه کارآمد مطرح شد می‌توان عنوان داشت مدرسه کارآمد به دنبال پرورش سوژه توانمند، مدنی، مومن و متجدد است و فهم پذیری دانش‌آموزان را مسئله مهمی می‌داند و سعی دارد با ایجاد سامان دموکراتیک در مدرسه افراد را در فرآیند شدن قرار داده و به دنبال تربیتی تحولی می‌باشد. همچنین برای مفاهیم اعتبار قائل می‌شود و به دنبال رشد و نمو روح انسان گرایی به جای پرورش انسان مقلد، مطیع و فرمانبر می‌باشد چرا که اعتقاد دارد روح زمانه روح انسان گراست، روح خودشکوفایی و خود تحقق بخشی است؛ روح زمانه روحی تاریخی است و مدرسه باید مطابق روح زمانه باشد نه جریان‌ها و مد روز و معلمی می‌تواند سخنش نافذ باشد که این را بفهمد چرا که اگر نفهمد بچه‌ها نه سرباز می‌شوند و نه سوژه، بلکه مقاومت و طغیان می‌کنند؛ مسئله مدرسه با روح زمانه پیوند دارد و روح زمانه به دنبال صلح است. صلح مثبت، صلح با خودمان، طبیعت، دوستان، اقوام و ...

بنابراین مدرسه کارآمد به دنبال خروج از الگوی متعارف کنونی است و می‌خواهد شیوه متفاوت اندیشیدن و متفاوت نگاه کردن به معلم، مدرسه، دانش آموز و برنامه درسی را پی‌ریزی کند. برای مدرسه کارآمد عدم تقلیل مسئله به مشکل، مسئله مهمی می‌باشد و گریز از آموزش راه حل گرایی به جای مسئله محوری از مهمات است.

- Enabling school structures, collegial trust and academic emphasis: Antecedents of professional learning communities. *Journal of Educational Management Administration & Leadership*, 44(6), 875-891.
- Heydari, S., Batmani, F., & Abdulahi, F. (2021), transformationalism in school management based on the comprehensive model of cooperation. *Journal of School Management*, 9 (1), 1-27. (in Persian)
- Heydarzadeh, S. (2014). Investigating the role of empowering structure and organizational awareness in the effectiveness of schools in district 5 of Tehran, Master's thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Tarbiat Moalem University, Tehran. (in Persian)
- Hossini Sangrizeh, A., & Niaz Azari, K. (2020). Present a Model Empowerment of Schools with Emphasis on Social Care System of Students (A Mixed Method Study). *Socio-cultural development studies*, 8 (3), 113-149. (in Persian)
- Jafari, S. (2021). Developing and Validating a School-Based Management Model Based on of the Fundamental Reform Document. *Management of Training Organizations*, 10 (2), 187-223. (in Persian)
- Jalilian, M., Seydi, M. S., & Golmohamadian, M. (2020). Identifying Effective School Indicators After an Earthquake: A Qualitative Study of Sarpol Zahab Earthquake. *Counseling Research*, 19 (74), 166-181. (in Persian)
- Kasayan, M., Moghimi, S., & Zaravchi Benis, S. (2020). Effective factors in the design of social schools in order to create an efficient and sustainable educational environment, the first national sustainable housing conference, Tehran.
- KHalkhali, A., & GHahremani, SH. (2012). Total Quality Management as a Predictor for Institutionalization of Quality in Schools. *A New Approach in Educational Management*, 3(10), 1-20. (in Persian)
- Arabian Education Systems. *Journal of Education and Practice*, 7(27), 136-148.
- Bakircia, Hasan., Turkdoganb, Ali., Gulerc, Mustafa (2012). Is my school an effective school? Headmaster and teacher views. *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 3471 – 3476.
- Balci, A. (2007). Effective school and school improvement theory, practice and research. Ankara: Pegem A Publishing.
- Balkar, B. (2015). Defining an empowering school culture (ESC): Teacher perceptions. *Issues in Educational Research*, 25(3), 205-225.
- Balyer, A., Özcan, K., & Yildiz, A. (2017). Teacher Empowerment: School Administrators' Roles. *Eurasian Journal of Educational Research*, 70, 1-18.
- Danaifard, H., & Eslami, A. (2010). application of foundation data theory research strategy in practice; Building a theory of organizational indifference. First edition, Tehran: Imam Sadegh University (AS). (in Persian)
- Darabi, P., & Shahidi, N. (2021). Study the mediating role of emotional intelligence in the relationship between the empowering structure of schools and the performance of elementary teachers in Mamsani city. *Journal of Educational Research*, 9 (43), 10-22. (in Persian)
- Fleishman E. A. Mumford M. D. Zaccaro S. J. Levin K. Y. Korotkin A. L. Hein M. B. (2016). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *Journal of The Leadership*, 2(4), 245-87
- Ghiasi, A. E. (2017). The study of the performance of school principals in the empowerment of new teacher graduated students of the Farhangian University of Hamedan province. Master's thesis of Educational Management, Shahid Rajae Teacher Training University. (Persian).
- Gray, J., Kruse, S., & Tarter, C. J. (2016).

- Structure and Organizational Culture with Teacher Performance in Pesantren. In 3rd Annual International Seminar on Transformative Education and Educational Leadership (AISTEEL 2018). Atlantis Press.
- Sinden, J. E., & Hoy, W. K. (2011). A quality analysis of enabling school structure: Theoretical, Empirical and Research considerations. Working paper. The Ohio State University. Retrieved 24/7.
- Sudi, H., Maleki Avrasin, S., & Talebi, B. (2019). Developing a model for an effective school in the first year of secondary school. *Family and Research Quarterly*, 16(1), 101-129. (in Persian)
- Thaghafi, M.R. (2016), comparing the design pattern of regular schools with schools without classes from the perspective of the efficiency of the learning environment. *Journal of Restoration and Architecture of Iran*, 6 (12), 13-22. (in Persian)
- Walker, W., Hughes, M., & Farquhar, R. (Eds.). (2018). *Advancing education: school leadership in action*. Routledge.
- King, J. A., & Alkin, M. C. (2019). The centrality of use: Theories of evaluation use and influence and thoughts on the first 50 years of use research. *American Journal of Evaluation*, 40(3), 431-458.
- Kirk, C. M., Lewis, R. K., Brown, K., Karibo, B., Scott, A., & Park, E. (2017). The empowering schools project: Identifying the classroom and school characteristics that lead to student empowerment. *Journal of Youth & Society*, 49(6), 827-847.
- Mitchell, R., Mendiola, B., Schumacker, R., & Lowery, X. (2016). Creating a school context of success: The role of enabling school structure & academic optimism in an urban elementary & middle school setting. *Journal of Educational Administration*, 54 (6), 626-646.
- Parlar, H., & Cansoy, R. (2017) The Effect of Bureaucratic School Structure on Teacher Leadership Culture: A Mixed Study. *Educational sciences: Theory and Practice*, 17(6), 2175-2201.
- Perawironegoro, D. (2018, December). The Relationship between Organizational