

## بررسی و مقایسه‌ی مدیریت مدارس متوسطه کرمان بر اساس الگوهای مدیریتی تونی بوش

نجمه حاجی پور عبایی<sup>۱\*</sup> و محمود ابوالقاسمی<sup>۲</sup>

Received: 15/10/2017

صفحات: ۸۱-۶۲

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۷/۲۳

Accepted: 10/03/2018

پذیرش مقاله: ۱۳۹۶/۱۲/۱۹

### چکیده

روش تحقیق پژوهش حاضر، ترکیبی از نوع همسوسازی (مدل همگرا) است. جامعه آماری در بخش کمی، کارکنان مدارس متوسطه شهر کرمان به تعداد ۲۰۹۰ نفر بودند که طبق فرمول کوکران نمونه ۳۲۵ نفری با روش تصادفی خوشه‌ای از آن‌ها انتخاب شدند. جامعه بخش کیفی اساتید دانشگاه و مدیران نمونه در حوزه مدیریت آموزشی بودند که از بین آن‌ها با روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۵ نفر انتخاب گردیدند. در فاز کمی پرسشنامه محقق ساخته مشتمل بر ۴۲ سؤال طراحی و سپس این پرسشنامه بین نمونه بخش کمی توزیع شد. داده‌های جمع‌آوری شده با نرم‌افزار SPSS و لیزرل مورد تحلیل قرار گرفتند. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ ۰/۹۳ محاسبه و روایی سازه پرسشنامه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأیید شد. نتایج نشان داد میزان کاربرد همه مدل‌ها ارائه شده بوش در مدارس کرمان به‌طور معنی‌داری زیر حد متوسط است. همچنین مشخص شد بین میزان استفاده مدیران از مدل‌ها تفاوت معنی‌داری وجود دارد به‌طوری‌که مدل همکارانه در مقایسه با سایر مدل‌ها در بالاترین اولویت و مدل‌های فرهنگی، رسمی، سیاسی، ذهنی و ابهامی به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند. در بخش کیفی نتایج حاصل از تحلیل محتوای مصاحبه‌های پژوهشی در خصوص ویژگی‌های مدیریتی مدارس از ۴ بعد مورد توجه در مدل‌های بوش، ضمن تأیید نتایج بخش کمی مبنی بر عدم انطباق مدیریت مدارس با مدل‌های بوش، وجود نقاط ضعف زیادی را در ابعاد هدف‌گذاری، رهبری، ساختار و ارتباط با محیط نشان داد که لزوم توجه بیشتر به روند پرورش، انتخاب، انتصاب و به‌کارگیری مدیران مدارس را مشخص می‌نماید.

**کلید واژگان:** مدیریت مدارس، مدل‌های بوش، مدل رسمی، مدل همکارانه، مدل سیاسی، مدل ذهنی، مدل ابهامی، مدل فرهنگی.

۱. استادیار مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، کرمان، ایران  
(نویسنده مسئول): hajipour\_1359@yahoo.com

۲. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

## مقدمه

نقش آموزش و پرورش در هر کشور و جامعه‌ای از جنبه‌های مختلف حائز اهمیت فراوان بوده است و در زمینه‌هایی از قبیل توسعه اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی این اهمیت بیش از سایر زمینه‌ها ملموس و مشهود است در واقع نظام آموزشی هر کشوری دربرگیرنده‌ی مجموعه‌ای از نیازهای سازمان‌های رسمی آن کشور بوده و عملکرد نظام آموزش و پرورش که مدیران آموزشی اداره آن را بر عهده‌دارند، نه تنها از نظر پیشرفت اقتصادی و اجتماعی مهم است، بلکه از نظر تأثیری که بر تحرک شغلی و انتظارات دارد، از اهمیت تعیین‌کننده‌ای برخوردار است. همچنین آموزش و پرورش، بهترین وسیله، برای ایجاد تغییر ارزش‌ها و رفتارها به شمار رفته و باعث می‌شود که افراد، به تناسب استعداد و رغبتی که دارند برای انجام خدمات‌های اجتماعی و اقتصادی و کسب مشاغل و در نتیجه آسایش فردی مهیا شوند (Alagheband, 2010). لذا می‌توان گفت از میان انواع مدیریت، مدیریت آموزشی با اهمیت‌ترین، مؤثرترین و ظریف‌ترین نوع مدیریت است که موضوع آن انسان است. انسانی که در مدارس وارد شده و نیازمند تعلیم و تربیت و رشد ابعاد جسمانی، عاطفی، اجتماعی عقلانی و اخلاقی است (safi, 2010). نقش و تأثیر مدیران مدارس در کیفیت این انسان‌ها که آینده جامعه خود را خواهند ساخت از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. به‌طور مثال تحقیقات نشان داده است که ۹۳ درصد دانش‌آموزانی که در مدارس با مدیران خوب حضور داشته‌اند نتایج موفقیت‌آمیزی کسب کرده در حالی که این رقم برای مدارس با مدیران با عملکرد ضعیف تنها یک درصد بوده است (Barber & et al, 2010).

تأثیر ارزش‌های آموزشی، کیفیت و اقدامات استراتژیک مدیران مدارس را در بهبود شرایط مدرسه که در نهایت منجر به ارتقاء نتایج کسب‌شده توسط دانش‌آموزان می‌گردد نیز به اثبات رسیده است (Day & et al, 2009). مدیران مدارس از طریق تأثیر بر انگیزش و توانایی معلمان از یک سو و نیز ایجاد یک محیط و جوکاری مناسب نقش اساسی را در بهبود کارآیی و عدالت آموزشی ایفا می‌نمایند (Pont & et al, 2008) بنابراین بهبود سازمان آموزش و پرورش بدون مدیریت صحیح، درست و توانمند امکان‌پذیر نیست. بهبود شرایط کار، افزایش رضایت و ایمنی خاطر کارکنان و هماهنگ ساختن تلاش‌ها در شکل‌دهی به امکانات و منابع موجود جهت تحقق اهداف و در نتیجه تقویت روحیه کارکنان و آمادگی برای شکوفایی، خلاقیت و نوآوری استعدادهای بالقوه دانش‌آموزان از جمله وظایف مدیران مدارس است که این مسئله خود اهمیت کار این مدیران را نمایان‌تر می‌کند (Behrangi, 2010). بر اساس تحقیقات مختلف از جمله تحقیق استروکان و همکارانش سبک مدیریت مدارس می‌تواند نقش چشمگیری در کیفیت

مدرسه، رضایت شغلی کارکنان، فرهنگ‌سازمانی و انگیزه افراد داشته باشد (Strukan, Krezo & Fazlic, 2014). از این رو، از آغاز قرن اخیر، هیچ کشوری بدون توسعه در مؤسسات آموزشی و به‌کارگیری مدیران آموزشی تحصیل کرده و مجرب، مراحل توسعه و پیشرفت را طی نکرده است (Gharaiemoghadam, 1996). به‌طور مثال در انگلستان بحث عدم تمرکز مدیریت در مدارس و اعطای اختیارات لازم به مدیران جهت تصمیم‌گیری برحسب شرایط مختلف و یا تأسیس مدرسه عالی ملی رهبری مدارس و خدمات آموزشی در سال ۲۰۰۰ و اجباری کردن دریافت گواهی‌نامه‌های مربوطه از این مرکز باهدف آماده‌سازی مدیرانی که بتوانند به‌صورت مستقل و برحسب شرایط و نیاز بهترین تصمیمات را بگیرند در همین راستا است (Bush, 2011). بر طبق اعلام OECD<sup>۱</sup> مدارس امروز نیازمند مدیرانی با ویژگی‌های، توانایی‌ها و مهارت‌هایی بسیار بالا برای هدایت مدرسه بر طبق شرایط کنونی هستند و دیگر نقش اداره امور اجرایی برای مدیران مدارس مورد تأکید نیست. این در حالی است که بر طبق تحقیقات ارائه‌شده بیش از ۲۵ درصد مدارس دچار سوء مدیریت و یا مدیریت ضعیف هستند (Caillords & Levin, 2001).

در ایران اما عدم تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش، از اهداف اعتقادی و اخلاقی گرفته تا اهداف آموزشی و بروز مشکلات امروزی جامعه مانند آسیب‌پذیری در مقابل تهاجم فرهنگی و جنگ نرم، تمایل به اسراف و تجمل‌گرایی، سطح پایین کتاب‌خوانی، سست شدن پیوندهای خانواده و همچنین پایین بودن رضایت شغلی معلمان و ... همگی نشان از وجود خلأهای در نظام مدارس ما دارد که سکان‌دار آن مدیران مدارس می‌باشند. مدیرانی که پشتوانه نظری و علمی کارشان نظریه‌های مدیریتی است که اغلب منشأ گرفته از پژوهش‌هایی است که حاصل تحقیق در نهادها و سازمان‌های غیر آموزشی هستند. به‌عنوان مثال در تحقیقی با عنوان "بررسی رابطه سبک مدیریت با اثربخشی سازمان" میزان به‌کارگیری سبک‌های مدیریتی لیکرت را در بین مدیران مدارس بررسی و نشان داده شد که به ترتیب سبک‌های مشاوره‌ای، استبدادی خیرخواهانه، مشارکتی و آمرانه بیشترین کاربرد را در مدارس دارند (Zaki, Goudarzi, Sour, 2015).

همچنین در مقایسه دو سبک کارمدار و کارمند مدار مشخص شد که رایج‌ترین سبک در مدیریت مدارس، سبک مدیریتی کارمدار است (Abdolahpour, 1996, & Bakhshayesh & Azarnia, 2012). در تحقیق دیگری با عنوان "رابطه انگیزش پیشرفت با سبک رهبری مدیران مدارس تهران" مشخص گردید که به ترتیب سبک‌های مدیریتی سنتی، متعادل و مشارکتی

<sup>1</sup> Organization for Economic Co-operation and Development

در بین مدیران ما رواج بیشتری دارند (Feizi,2009). تحقیقات دیگر رواج سبک رهبری تحولی را نسبت به تعاملی مورد تأیید قرارداد (Nasiri,Emadi,2015). اما همه این سبک‌ها و مدل‌ها خارج از آموزش و پرورش توسعه یافته‌اند و بعداً در مدارس بکار برده شده‌اند. در حالی که تئوری‌های سنتی مدیریت را بدون بررسی دقیق کاربرد آن‌ها در محیط آموزشی، نمی‌توان در مدارس به کاربرد (Baldrige,et al,1998) زیرا علیرغم اینکه سازمان‌ها دارای شباهت‌هایی هستند اما هر یک دارای جنبه‌های منحصربه‌فردی می‌باشند که منجر به تمایز آن‌ها و تفاوت‌های عمیقی در ابعاد مختلف از جمله اهداف، ساختار، رهبری، اعضا و ... می‌شود و همین مسئله لزوم تأمل در به‌کارگیری مدل‌های مدیریتی را اثبات می‌نماید (Bush,2003). لذا با توجه به اهمیت این مسئله، در این تحقیق از بین مدل‌های ارائه شده برای مدیریت مدارس، مدل‌های تونی بوش انتخاب گردید تا مشخص شود مدیریت مدارس متوسطه کرمان در چارچوب مدل تخصصی مدیریت مدرسه در چه وضعیتی قرار دارند.

#### سوالات و فرضیه‌ها:

بخش کمی:

میزان استفاده مدیران مدارس مقطع متوسطه از مدل رسمی، همکارانه، سیاسی، ذهنی، ابهامی و فرهنگی از حد متوسط تفاوت دارد.  
بین میزان استفاده مدیران از مدل‌های شش‌گانه از دیدگاه معلمان تفاوت وجود دارد.

بخش کیفی:

وضعیت مدیریت مدارس متوسطه کرمان در ۴ بعد مطرح شده در مدل‌های مدیریتی بوش (هدف‌گذاری، رهبری، ساختار و ارتباط با محیط) چگونه است؟

#### ادبیات تحقیق:

در خصوص ارائه مدل‌های مدیریت آموزشی، تحقیقات متعددی انجام شده که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

چوئی بال در پژوهشی تحت عنوان " یک مدل مدیریتی پیشنهادی برای مدارس تایلند" با استفاده از فن دلفی و بهره گرفتن از نظرات ۲۲ متخصص به ارائه مدلی پرداخته است که به شرح مواردی از جمله خصوصیات، مأموریت، چشم‌انداز و شاخص‌های مدیریت موفق در این مدارس می‌پردازد (Choeybali,2008).

آینی، جوشوا و السولدر پژوهشان با عنوان " یک مدل مفهومی برای تضمین کیفیت و عملکرد مدیریت مدارس خودگردان در مدارس راهنمایی نیجریه" پس از شناسایی عوامل افت کیفیت و

عملکرد در این گونه مدارس که شامل توانایی و ظرفیت پایین مدیران، تجربه و دانش کم مدیران در سیاست‌گذاری، نبود انگیزه کافی به دلیل عدم حمایت‌های مالی دولت، فقدان مشارکت در مدارس و مقاومت والدین و معلمان در برابر نوآوری‌های این مدارس بود به ارائه مدلی پرداختند که در آن به ۱- دروندادهای سیستم از جمله زیرساخت‌ها، منابع یادگیری، حمایت‌های مالی، منابع و نرم‌های جامعه، مشارکت والدین، ۲-پروژه تغییر شامل: گسترش پتانسیل‌های دانش آموزان، مهارت‌های آموزشی معلمان، مهارت‌های رهبری مدیران ۳-بروندادها شامل: مهارت‌های کلامی و شنیداری، اخلاق، موفقیت اقتصادی و مهارت‌های شهروندی پرداخته می‌شود (Ayeni, Joshua & Olusola, 2013).

در تحقیق دیگری تحت عنوان " یک مدل برای رهبری آموزشی عملی شامل ترکیبی از معرفت، هوش و خلاقیت " مشخص شد که بدون ترکیبی کارآمد از این سه مشخصه، یک رهبر آموزشی عالی ظهور نخواهد کرد. یعنی یک رهبر آموزشی از خلاقیت برای تعریف و حل مشکلات، از هوش تحلیلی برای ارزیابی کیفیت این تعاریف و راه‌حل‌ها، از هوش عملی برای اجرای تصمیمات و تشویق دیگران به عمل مطابق ارزش‌ها و از معرفت برای اطمینان از اینکه این تصمیمات در نهایت منجر به کامیابی می‌شوند یا خیر استفاده می‌نماید (Strenberg, 2005). مکتبی و جعفری در تحقیقی با عنوان " ارائه مدل مدیریت آموزشی مبتنی بر فراشناخت برای مدیران مدارس ابتدایی " با بررسی مبانی نظری و استخراج چارچوب مدل و در نهایت تأیید نخبگان، مدلی مشتمل بر چهار بعد (پیش‌نگری، عملکرد، تعمق در خود، و خودکارآمدی) و شش مؤلفه اصلی (تجزیه و تحلیل وظایف، خود انگیزی و ایجاد اعتماد به نفس، خودکنترلی، خود مشاهده گری، خود قضاوتی، و خودواکنشی) ارائه نمودند (Maktabi & Jafari, 2008).

جعفری مقدم و فانی در تحقیقی با عنوان " طراحی نظام مدیریت مدرسه محور در ایران " به معرفی سه زیرسیستم اساسی نظام مدیریت مدرسه محور پرداخته‌اند که شامل نظام تصمیم‌گیری (شامل پذیرش متقابل، مشارکت، اکثریت آراء، آموزش و پرورش عوامل انسانی فعال)، نظام کنترل و نظارت (شامل متغیرهای خودکنترلی، پاسخگویی فردی، نظارت گروه مافوق، نظارت عالی نظام آموزش و پرورش) و نظام ارزیابی (مبتنی بر تحصیلات رسمی، دوره‌های آموزشی مرتبط، تجارب کاری، مهارت‌های مدیریتی، ارتباطی، منابع انسانی ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی) (Jafari moghadam & Fani, 2002).

در تحقیق دیگری تحت عنوان " طراحی مدل مناسب تعالی سازمانی در آموزش و پرورش (مدارس مقطع متوسطه نظری) نودهی و همکاران، به ارائه مدل تعالی سازمانی در مدارس پرداختند. این

محققان انتظارات ذینفعان کلیدی، شامل دانش آموزان، معلمان، مدیران، اولیا و کارشناسان مدارس متوسطه نظری را به وسیله پرسشنامه باز پاسخ و تحلیل محتوای آن‌ها دریافت و سپس، از طریق گروه کانونی جمعی از متخصصان مدیریت، اقدامات مدیریتی متناظر با این انتظارات به‌عنوان توانمند سازها، به همراه نتایج را ارائه و در قالب رویکرد سیستمی، تدوین، خوشه‌بندی و نام‌گذاری نموده‌اند. معیارهای استخراج‌شده مدل در بعد توانمند سازها، شامل مدیریت و رهبری، مدیریت اخلاق و مسئولیت اجتماعی، مدیریت منابع ( فیزیکی، مالی، اولیا، فناوری‌ها)، مدیریت یادگیری، روابط انسانی، کارکنان، دانش آموزان و در بعد نتایج شامل دانش آموزان، اولیا، کارکنان و عملکردی می‌باشد. ایشان متذکر شده‌اند که اخلاق و مسئولیت اجتماعی، مدیریت و رهبری از معیارهای دیگری هستند که مانند چتر و پایه سایر معیارها را پوشش می‌دهند (Nodehi & et al, 2009). از بین تحقیقات انجام‌شده در خصوص مدل‌های مدیریت مدارس که به مواردی از آن‌ها اشاره گردید، به نظریه ر سد مدل‌های تونی بوش دارای طبقه‌بندی دقیق‌تر و کامل‌تری می‌باشند (Rimantas, 2009).

تونی بوش اشش مدل اصلی برای مدیریت آموزشی بر اساس ۴ بعد شامل: میزان توافق درباره اهداف و مقاصد سازمان، معنا و اعتبار ساختار آموزشی، ارتباط بین سازمان و محیط بیرونی و مناسب‌ترین استراتژی رهبری برای سازمان آموزشی ارائه نموده است که به شرح ذیل هستند:

در مدل رسمی، مدارس به‌صورت سیستم‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که شامل عناصری هستند که با یکدیگر پیوندهای سازمانی دارند. ساختارهای سازمانی بسیار مهم بوده و این ساختارها گرایش به سلسله‌مراتبی (عمودی) دارند. در این مدل مدارس به‌عنوان سازمان‌های هدف‌دار در نظر گرفته شده‌اند که این اهداف توسط روسا و مقامات بالای سازمان تدوین شده و نظر معلمان چندان اهمیتی ندارد. این اهداف رسمی توسط اعضای سازمان پذیرفته و دنبال می‌شوند. تصمیمات مدیریت از طریق یک فرآیند عقلانی اتخاذ می‌شوند و رهبر که در رأس هرم سلسله‌مراتب سازمانی قرار دارد همه امور سازمان را انجام و اهداف را دنبال می‌نماید و اختیار مدیران و رهبران از موقعیت اداری آن‌ها نشأت می‌گیرد. همچنین بر پاسخگویی مدارس نسبت به حامیان تأکید دارد. این مدل خود دربردارنده ۵ مدل ساختاری، سیستمی، بوروکراتیک، عقلانی و سلسله‌مراتبی می‌باشند.

در مدل همکارانه فرض می‌شود که اعضای یک سازمان دارای اهداف مشترک هستند و کارکنان دیدگاه مشترکی نسبت به اهداف داشته و این اتفاق نظر در مورد اهداف در تمام رویکردهای

مشارکتی مدیریت مدرسه، عنصر اساسی است. این اهداف هستند که به‌عنوان راهنمای عمل، منشأ مشروعیت فعالیت‌ها و معیار سنجش موفقیت می‌باشند. ساختار سازمانی در این مدل نیز مانند مدل رسمی به‌صورت عینی در نظر گرفته می‌شود و تفاوتشان در این است که اینجا ساختارها افقی یا عرضی بوده و مشارکت در تعیین خط‌مشی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها حق مساوی تمام افراد است. از آنجاکه در این مدل‌ها تأکید بر وجود اجماع در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد لذا در خصوص تعیین چگونگی پاسخگویی رسمی در برابر محیط بیرون دچار اشکالاتی است. رهبران و مدیران مدارس از سبک‌های رهبری تحولی، رهبری مشارکتی و رهبری توزیعی استفاده می‌نمایند. در مدل سیاسی به‌جای اهداف سازمان بر اهداف واحدها، افراد و گروه‌ها تأکید می‌گردد. در واقع این افراد و گروه‌ها هستند که علایقشان را در قالب اهداف ابراز کرده و دنبال می‌کنند. ساختارهای سازمانی طی فرآیند مذاکره و گفتگو مابین افراد و گروه‌ها شکل می‌گیرد و با تغییر گروه‌های غالب و دارای قدرت در سازمان تغییر می‌یابد. این مدل بر اهمیت نفوذ خارجی بر تصمیم‌گیری داخلی تأکید داشته و معتقد به تعامل پویای مدرسه با محیط بیرون از آن است. رهبری در این مدل از نوع تعاملی بوده و وظیفه گرداندگی فرآیندهای مذاکره و تأثیر بر تصمیم‌گیری‌ها در کنار حفظ کار آبی سازمان را دارد.

مدل ذهنی بر اهداف فردی تأکید داشته و ساختار سازمان را نتیجه تعامل افراد می‌داند. همچنین به تعاملات و روابط بین افراد توجه بیشتری نسبت به ساختار می‌گردد. در خصوص محیط بیرون از مدرسه، توجه کمتری به محیط خارجی و تعامل با بیرون مدرسه شده، در عوض تأکید بر ارتباط افراد داخل و خارج سازمان است. مدیران مدارس اغلب دو نوع رهبری پست‌مدرن و رهبری احساسی را برای اداره امور بکار می‌گیرند. در مدل ابهامی اهداف غیرقابل‌پیش‌بینی بوده و بنابراین نمی‌توانند راهنمای عمل قرار گیرند. به همین صورت ساختارهای سازمانی نیز غیرقابل‌پیش‌بینی، مبهم و متغیر هستند؛ زیرا ساختارهای سازمانی حاصل پیوندهای سست بین گروه‌ها و واحدها می‌باشند. از سوی دیگر محیط بیرونی نیز به دلیل اعمال توقعات و انتظارات متنوع خود به‌عنوان یک منبع ابهام عمل نموده و موجب پیچیدگی بیشتر می‌گردد و در نهایت مدیران مدارس به دلیل روبرو بودن با ابهام در اهداف، قدرت، تجربه و موفقیت به‌سوی سبک‌های رهبری اقتضایی پیش می‌روند. در مدل فرهنگی بر جنبه‌های غیررسمی، ارزش‌ها و هنجارهای اعضای سازمان تأکید می‌گردد. اهداف مدرسه و کالج معرف فرهنگ آن بوده بیان آن‌ها و حمایت عملی از آن‌ها موجب تقویت ارزش‌ها و اعتقادات سازمان می‌گردد. در واقع این اهداف بایستی به‌صورت صریح و مطابق با ارزش‌های سازمان باشند.

از سوی دیگر ساختار، تجلی فرهنگ سازمان بوده و ارزش‌ها و اعتقادات سازمان در قالب نقش‌ها و روابط نقشی بیان می‌شوند. همچنین چون مدارس نوعی از سیستم‌های باز می‌باشند لذا محیط بیرون نیز منبع بسیاری از ارزش‌ها و اعتقاداتی است که عنصر اصلی فرهنگ آن می‌باشد. مدیران در این مدل از روش رهبری اخلاقی استفاده می‌نمایند که در آن ارزش‌ها، اعتقادات و اصول اخلاقی رهبر تأثیر مهمی بر فرآیند مدیریت دارد (Bush, 2011).

تحقیقات کمی در خصوص مدل‌های مدیریتی بوش انجام شده است از جمله، تحقیق سیکز با عنوان "مدل‌های مدیریت آموزشی در مؤسسات آموزشی زبان" در کشورهای جنوب شرق آسیا که نشان داد از بین مدل‌های تونی بوش، مدل رسمی مدل غالب و رایج در این کشورهاست (Sykes, 2015). همچنین تحقیق پیچ و همکاران با عنوان توسعه مدل مدیریت دوگانه مدارس در کامبوج نشان دادند که در مدارس کامبوج، مدل‌های رسمی، فرهنگی و همکارانه بیشترین رواج را دارد (Pech, Siribanpitak & Sumettikon, 2015). در مجموع با توجه به تجارب سایر سازمان‌ها، به نظر می‌رسد در صورتی که عملکرد مدیران مدارس (در رأس هرم سازمان‌های آموزشی) بهبود یابد نظام آموزشی نیز از اثربخشی، کارایی و اعتبار بالاتری برخوردار خواهد شد که این امر مستلزم داشتن چارچوب تئوریک مناسب و علمی برای هدایت کار مدیران می‌باشد. از سوی دیگر برای تجزیه و تحلیل شرایط و قضاوت و تصمیم‌گیری در خصوص فرصت‌ها و تهدیدها و تلاش برای ارائه مدل‌های بومی و متناسب با جامعه ایرانی، در قدم اول بایستی تصویر روشنی از وضعیت موجود (الگوهای مدیریت مدیران) داشته باشیم زیرا یکی از الزامات تحقق آینده مطلوب توجه به شرایط موجود می‌باشد تا با آگاهی و شناخت کافی و تصویر الگوهای مطلوب و مناسب جامعه، حرکت در مسیر تحول را آغاز نمود. بدون داشتن نقشه فعلی مدیریت مدارس و ارزیابی دقیق دستاوردهای آن، طراحی آینده بهینه و متناسب کاری غیرممکن به نظر می‌رسد.

### روش تحقیق:

با توجه به موضوع و ماهیت این پژوهش، روش انتخابی، روش پژوهش ترکیبی از نوع همسوسازی (مدل همگرا) بود. بخش کمی پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی بوده و در بخش کیفی از مصاحبه باز و تحلیل محتوا استفاده گردید. جامعه آماری این تحقیق در بخش کمی شامل کلیه کارکنان مدارس متوسطه نظری دولتی شهر کرمان بودند که جمعیت آن‌ها با توجه به آمار ارائه شده در دفتر آمار و اطلاعات سازمان آموزش و پرورش شهر کرمان در حدود ۲۰۹۰ نفر بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۲۵ نفر مشخص گردید. همچنین روش



نمونه‌گیری خوشه‌ای چندمرحله‌ای مورد استفاده قرار گرفت، به گونه‌ای که به‌طور تصادفی ۹ مدرسه از ناحیه ۱ و ۱۱ مدرسه از ناحیه ۲ انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته‌ای استفاده شد که دارای ۴۲ سؤال در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت (از بسیار زیاد تا بسیار کم) بود. برای تعیین روایی سازه پرسشنامه از تحلیل عاملی استفاده گردید. که با توجه به اینکه شاخص‌های برازش در حد مطلوب گزارش شدند روایی سازه پرسشنامه تأیید گردید. پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳ محاسبه گردید.

اعضای نمونه بخش کیفی (مصاحبه‌شوندگان) با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. لذا با توجه به هدف تحقیق دو گروه، یعنی اساتید دانشگاه (خبرگان علمی) و مدیران مطرح و موفق مقطع متوسطه استان کرمان مورد توجه قرار گرفتند. برای انتخاب خبرگان علمی تلاش گردید به معیارهایی مانند تخصص، تألیفات، مقالات و خصوصاً تجربه علمی و عملی در زمینه موضوع پژوهش توجه گردد. بر اساس بررسی‌های به‌عمل‌آمده ۶ نفر از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها انتخاب گردید که به دلیل انصراف یکی از آن‌ها، مصاحبه با ۵ نفر انجام شد. از بین اساتید انتخاب‌شده، ۳ نفر عضو هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان بودند که یک نفر از آن‌ها سابقه مدیرکلی سازمان آموزش و پرورش و معاونت وزیر آموزش و پرورش در بخش آموزش متوسطه و نیز سابقه مدیریت مدرسه و تدریس را نیز داشت. دو فرد دیگر نیز ضمن عضویت به‌عنوان هیئت‌علمی دانشگاه فرهنگیان دارای سابقه کار اجرایی در سازمان آموزش و پرورش بودند. یک نفر نیز از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات تهران بود که ایشان نیز سابقه فعالیت در پست‌هایی چون مشاور عالی سرپرست دانشگاه فرهنگیان و معاونت آموزشی و پرورشی مدارس سما (وابسته به دانشگاه آزاد اسلامی) را داشت. نفر پنجم از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه شهید باهنر کرمان انتخاب شد. در خصوص انتخاب مدیران معیارهایی چون سابقه کار، تحصیلات و رزومه کاری مورد توجه قرار گرفت که با توجه به صحبت با کارشناسان مربوط در ادارات آموزش و پرورش ناحیه ۱ و ۲ کرمان ۱۲ نفر شامل ۶ مدیر زن و ۶ مدیر مرد معرفی شدند. که به دلیل انصراف یکی از مدیران زن، با ۱۱ نفر از مدیران (۶ مدیر مرد و ۵ مدیر زن) مصاحبه گردید. از بین مدیران مدارس متوسطه مصاحبه شده، ۸ نفر دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۳ نفر دارای مدرک لیسانس بودند. همه مدیران انتخابی جزو مدیران باسابقه و موفق (بنا به معرفی آموزش و پرورش کرمان) بودند.

مصاحبه‌ها در مجموع به مدت ۱۶ ساعت اجرا شد. زمان هر مصاحبه به‌طور متوسط ۶۰ دقیقه بود. مدت‌زمان هر مصاحبه با توجه به میزان آمادگی، تمایل مصاحبه‌شونده به ادامه مصاحبه و کفایت داده‌ها، تنظیم می‌شد. روش مورد استفاده برای انجام مصاحبه‌ها در این پژوهش روش مصاحبه عمیق (باز) بود. قبل از شروع مصاحبه اطلاعات مورد نیاز به مصاحبه‌شونده ارائه و سپس مصاحبه با یک سؤال کلی در مورد وضعیت مدیریت مدارس متوسطه کرمان در ۴ بعد اهداف، ساختار، ارتباط با محیط و رهبری شروع و در حین انجام مصاحبه نیز متناسب با پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان سعی شد با طرح سؤال‌های موشکافانه، اطلاعات کافی و متناسب تهیه و جمع‌آوری گردد.

مصاحبه‌ها با استفاده از دستگاه‌های صوتی، ضبط و برای بررسی‌های بعدی یادداشت‌برداری شد. در پایان متن مصاحبه‌ها برای شناسایی موضوعات و مفاهیم و پیاده‌سازی مورد مطالعه قرار گرفت. در این پژوهش برای تحلیل مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مقایسه‌ای مداوم به‌صورت قیاسی استفاده شد. این روش از رایج‌ترین روش‌های مورد استفاده برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی است که برخی از نویسندگان با اشاره به این نوع تجزیه و تحلیل، از اصطلاح کدگذاری استفاده کرده‌اند (Lich & Avnoog, 2007). این روش زمانی مفید است که پژوهشگر در استفاده از مجموعه‌ای از داده‌ها برای شناسایی موضوعات زمینه‌ای ارائه‌شده از طریق داده‌ها علاقه‌مند است. مقایسه مداوم به‌صورت استقرایی (کدها قبل از تجزیه و تحلیل شناسایی می‌شوند و پس از آن در داده‌ها به جستجوی آن‌ها می‌پردازیم)، قیاسی (کدها از داده‌ها پدیدار می‌شوند) یا نو فرضیه‌سازی (کدها تکرار می‌شوند) است. در این روش، پژوهشگر ابتدا باید کل مجموعه داده‌ها را بررسی کند، بعد از آن داده‌ها را به بخش‌های کوچک‌تر تقسیم و سپس برچسب‌هایی را به هر قطعه از داده‌ها اختصاص دهد که به آن‌ها کد می‌گویند. پژوهشگر هر یک از تکه‌های جدید داده‌ها را با کدهای قبلی مقایسه کرده و تکه‌های مشابه را با همان کد برچسب می‌زند. پس از آنکه تمام داده‌ها کدگذاری شد، کدهای شبیه به هم گروه بندی می‌شوند و یک موضوع مشخص می‌شود و بر اساس گروه دسته‌بندی می‌شود (Razavi, et al, 2013).

### نتایج:

در ادامه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در قالب جداول ارائه شده است.

جدول ۱- شاخص‌های جمعیت شناختی

درصد فراوانی	فراوانی		
۷۹/۴	۲۵۸	زن	جنسیت
۲۰/۶	۶۷	مرد	
۱۰/۲	۳۳	۲۰-۳۰	سن
۲۱/۸	۷۱	۳۱-۴۰	
۵۲/۳	۱۷۰	۴۱-۵۰	
۱۵/۷	۵۱	۵۱-۶۰	
۱۲/۸	۵۸	۱-۱۰	سابقه کاری
۵۳/۲	۱۷۳	۱۱-۲۰	
۲۸/۹	۹۴	۲۱-۳۰	
۶۱/۵	۲۰۰	لیسانس	تحصیلات
۳۸/۵	۱۲۵	فوق لیسانس	
۷۹/۱	۲۵۷	آموزشی	نوع شغل
۲۰/۹	۶۸	غیر آموزشی	

مطابق نتایج، به ترتیب افراد رده سنی ۴۱ تا ۵۰ سال، ۳۱ تا ۴۰ سال، ۵۱ تا ۶۰ سال و ۲۰ تا ۳۰ سال دارای بیشترین فراوانی بوده‌اند. از نظر سابقه کار نیز به ترتیب سابقه ۱۱ تا ۲۰ سال، ۲۱ تا ۳۰ سال، ۱ تا ۱۰ سال دارای بیشترین فراوانی بوده‌اند. همچنین حدود ۶۱ درصد اعضای نمونه دارای مدرک کارشناسی و ۷۹ درصد در حوزه آموزشی مدارس مشغول به کار بودند.

جدول ۲- آماره‌های توصیفی مدل‌های مورد استفاده مدیران از دیدگاه معلمان مقطع متوسطه

متغیرها	مدل رسمی	مدل همکاران	مدل سیاسی	مدل ذهنی	مدل ابهامی	مدل فرهنگی
تعداد	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵
میانگین	۲/۶۶	۲/۹۲	۲/۴۸	۲/۴۷	۲/۱۴	۲/۸۵
انحراف معیار	۰/۲۳	۰/۲۶	۰/۲۴	۰/۲۴	۰/۲۱	۰/۳۴
چولگی	-۰/۲۳	۰/۱۴	-۰/۱۱	۰/۱۱	۰/۰۴	۰/۰۹
کشیدگی	۰/۴۴	۰/۰۶	-۰/۱۰	-۰/۰۲	۱/۴۵	۰/۰۸

از بین ۶ مدل مطرح شده (مطابق جدول ۲) بالاترین میانگین متعلق به مدل همکارانه بوده و به ترتیب مدل فرهنگی، رسمی، سیاسی، ذهنی و ابهامی در مراتب بعدی قرار گرفتند همچنین مدل فرهنگی دارای بیشترین انحراف معیار است.

جدول ۳ - آماره‌های مدل‌ها و مؤلفه‌های آن‌ها

مدل رسمی					
متغیرها	مدل رسمی	اهداف	ساختار	ارتباط با محیط	رهبری
تعداد	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵
میانگین	۲/۶۶	۲/۷۳	۲/۶۰	۲/۶۴	۲/۷۱
انحراف معیار	۰/۲۳	۰/۵۸	۰/۵۰	۰/۳۲	۰/۶۴
مدل همکارانه					
متغیرها	مدل همکارانه	اهداف	ساختار	ارتباط با محیط	رهبری
تعداد	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵
میانگین	۲/۹۲	۳/۱۸	۲/۹۲	۲/۳۱	۳/۰۴
انحراف معیار	۰/۲۶	۰/۴۵	۰/۴۴	۰/۶۳	۰/۴۵
مدل سیاسی					
متغیرها	مدل سیاسی	اهداف	ساختار	ارتباط با محیط	رهبری
تعداد	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵
میانگین	۲/۴۸	۲/۴۱	۲/۲۶	۲/۳۴	۳/۲۸
انحراف معیار	۰/۲۴	۰/۴۰	۰/۴۶	۰/۶۳	۰/۶۴
مدل ذهنی					
متغیرها	مدل ذهنی	اهداف	ساختار	ارتباط با محیط	رهبری
تعداد	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵
میانگین	۲/۴۷	۲/۲۳	۲/۴۲	۲/۵۲	۲/۵۴
انحراف معیار	۰/۲۴	۰/۶۶	۰/۵۷	۰/۴۸	۰/۳۸
مدل ابهامی					
متغیرها	مدل ابهامی	اهداف	ساختار	ارتباط با محیط	رهبری اقتضایی
تعداد	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵
میانگین	۲/۱۴	۲/۰۲	۲/۱۲	۲/۱۲	۲/۳۷
انحراف معیار	۰/۲۱	۰/۶۰	۰/۲۸	۰/۶۰	۰/۵۷
مدل فرهنگی					
متغیرها	مدل فرهنگی	اهداف	ساختار	ارتباط با محیط	رهبری اخلاقی

۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	۳۲۵	تعداد
۳/۱۱	۳/۱۸	۲/۷۶	۲/۵۳	۲/۸۵	میانگین
۰/۵۸	۰/۷۸	۰/۶۵	۰/۵۵	۰/۳۴	انحراف معیار

طبق آماره‌های ارائه‌شده در خصوص ابعاد اهداف، ساختار، ارتباط با محیط و رهبری برای هر ۶ مدل، در بعد اهداف و ساختار بالاترین میانگین متعلق به مدل همکارانه، در بعد ارتباط با محیط بالاترین میانگین متعلق به مدل فرهنگی و در بعد رهبری بالاترین میانگین متعلق به مدل سیاسی است.

#### بررسی فرضیات تحقیق:

برای تعیین نمره میزان استفاده مدیران مدارس مقطع متوسطه از مدل‌ها از آزمون T یک نمونه استفاده شد و چون  $p$ -مقدار (معنی‌داری) متغیرها برابر با  $0.000$  و کوچک‌تر از سطح معنی‌داری  $\delta \cong 0.05$  است لذا می‌توان گفت نمره میزان استفاده مدیران مدارس مقطع متوسطه در خصوص هر ۶ مدل مطرح‌شده (مدل رسمی، مدل همکارانه، مدل سیاسی، مدل ذهنی، مدل ابهامی و مدل فرهنگی) از حد متوسط تفاوت دارد. نتایج (جدول شماره ۴) نشان می‌دهد که میزان استفاده مدیران مدارس مقطع متوسطه از هر ۶ مدل از حد متوسط پایین‌تر است.

#### جدول ۴- آماره‌های آزمون T برای تعیین نمره میزان استفاده مدیران مدارس مقطع متوسطه از

##### مدل‌های بوش

3 = (تست = ۳) vs						
معنی‌داری	درجه آزادی	آماره T	انحراف معیار	میانگین	تعداد	میزان استفاده مدیران از
۰/۰۰۰	۳۲۴	-۲۶/۴۲۵	۰/۲۳	۲/۴۸	۳۲۵	مدل رسمی
۰/۰۰۰	۳۲۴	-۵/۹۱۳	۰/۲۵۷	۲/۹۱۵۵	۳۲۵	مدل همکارانه
۰/۰۰۰	۳۲۴	-۳۸/۳۴۳	۵/۲۴	۲/۴۸	۳۲۵	مدل سیاسی
۰/۰۰۰	۳۲۴	-۳۸/۷۹۷	۵/۲۴	۲/۴۷	۳۲۵	مدل ذهنی
۰/۰۰۰	۳۲۴	-۷۵/۵۱۰	۱/۲	۲/۱۴	۳۲۵	مدل ابهامی
۰/۰۰۰	۳۲۴	-۸/۲۶۷	۰/۳۳۲	۲/۸۴۶	۳۲۵	مدل فرهنگی

بین میزان استفاده مدیران از مدل‌های شش‌گانه از دیدگاه معلمان تفاوت وجود دارد.

H0: توزیع مدل‌ها یکسان است.

H1: توزیع مدل‌ها یکسان نیست.

مقایسه مدل‌ها بر اساس محاسبات از طریق آزمون فریدمن به دست آمده و با توجه به نتایج، می‌توان گفت بین میزان استفاده مدیران از مدل‌ها تفاوت معنی‌داری وجود دارد. مقایسه میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که مدل همکارانه در مقایسه با سایر مدل‌ها در بالاترین اولویت و مدل‌های فرهنگی، رسمی، سیاسی، ذهنی و ابهامی به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار دارند.

جدول ۵ - آماره‌های آزمون فریدمن برای مقایسه میزان استفاده مدیران از مدل‌های شش‌گانه از دیدگاه معلمان

عوامل	گروه	میانگین رتبه	تعداد	کای دو	درجه آزادی	معنی‌داری
مدل‌ها	مدل رسمی	۳/۸۷	۳۲۵	۹۲۰/۷۵۷	۵	۰/۰۰۰
	مدل همکارانه	۵/۱۲				
	مدل سیاسی	۲/۹۴				
	مدل ذهنی	۲/۸۸				
	مدل ابهامی	۱/۳۶				
	مدل فرهنگی	۴/۸۴				

### بخش کیفی:

در بخش کیفی ۱۰ نفر مرد و ۵ نفر زن حضور داشتند که ۲۰ درصد آن‌ها دارای مدرک لیسانس، ۵۴ درصد مدرک فوق‌لیسانس و ۲۶ درصد مدرک دکترا داشتند. تمامی اعضای نمونه بخش کیفی دارای سابقه کار بالای ۲۰ سال بودند. ۹۴ درصد افراد دارای سابقه مدیریت مدرسه، ۳۳ درصد افراد دارای سابقه کار اجرایی در پست‌های رده‌بالای ادارات آموزش و پرورش و وزارتخانه، ۵۰ درصد مصاحبه‌شوندگان دارای سابقه تدریس در دانشگاه و یا عضو هیئت‌علمی دانشگاه بودند.

**یافته‌ها:** در مصاحبه‌ها، ویژگی‌های مدارس در ۴ بعد موردنظر بوش در طبقه‌بندی مدل‌ها، یعنی بعد هدف‌گذاری، بعد ساختار، بعد ارتباط با محیط و بعد رهبری مورد پرسش قرار گرفت. نتایج در قالب جدول شماره ۶ ارائه گردیده است.

جدول ۶- نتایج تحلیل محتوای مصاحبه‌ها با اساتید و مدیران

مؤلفه	موارد مطرح شده
اهداف	عدم جامعیت در پیگیری اهداف (۸۰ درصد معتقد بودند که جنبه آموزشی (سطوح پایین آن) بسیار بیشتر از جنبه پرورشی است)
	تحمیلی بودن اهداف به مدارس
	ناآشنایی مدیران باهدف گذاری عملی و علمی
	عدم آگاهی از تأثیر هدف و هدف گذاری درست
	توجه نکردن مدیران نسبت به اهداف و برنامه‌ها
	عدم تلاش برای ایجاد تعهد اعضا نسبت به اهداف و درک اهمیت آن‌ها
ساختار	اهداف نادرست و رقابت بین مدیران مدارس برای تحقق آن‌ها
	نبود خرده ساختارهای مخرب
	جو غیررسمی و دوستانه
	رواج ارتباطات افقی
	نبود رقابت‌های ناسالم در مدرسه
	رواج دیوانسالاری
رهبری	عدم تفویض اختیار
	ضعف توانمندی‌های رهبری
	ارائه رهبری مدیریتی
	نظارت مستقیم
	ضعف مهارت‌های مدیریتی (مانند توانمندسازی -مدیریت زمان-مدیریت بحران-مدیریت تعارض-حل مسئله و ...)
	داشتن دید بازتر داشتن نسبت به گذشته
	موردقبول و پذیرش همکاران (هوش هیجانی، قدرت تشخیص خوب، مهارت انسانی)
	کمبود مهارت در زمینه‌های آموزشی و پرورشی
	ضعف تخصص در مدیریت آموزشی
	ضعف مدیریت منابع انسانی
ارتباط با محیط	ارتباطات محدود
	نداشتن نگاه سیستمی
	شناخت ناکافی از سازمان مدرسه
	ناآشنایی با نقش مهم والدین و تأثیر آن‌ها در موفقیت مدرسه
	بی‌توجهی به نقش سازمان‌ها و افراد خارج از مدرسه در تحقق اهداف مدرسه
	عدم امکان تعامل با الگوهای موفق خارج از کشور

**بحث و نتیجه‌گیری:**

بر اساس نتایج حاصله از این تحقیق، میزان استفاده هیچ‌یک از مدل‌های مطرح‌شده بوش، بالاتر از حد میانگین در نظر گرفته‌شده، نبود و میزان کاربرد این مدل‌ها در مدارس کرمان به‌طور معنی‌داری زیر حد متوسط است. این مسئله می‌تواند ناشی از تفاوت ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و سیاسی حاکم بر دو جامعه (کرمان و جامعه تحت بررسی تونی بوش یعنی انگلستان، ولز و ...) و یا ناشی از عدم آگاهی کافی مدیران با مدل مطرح‌شده و نیز نداشتن هیچ الگوی علمی مشخصی در اداره مدارس باشد.

از سوی دیگر مدارس در ایران، نسبت به سایر سازمان‌ها، دارای ویژگی‌های سازمانی متفاوتی (ازجمله تفاوت در نقش مدیر مدرسه، تدارکات و امکانات در اختیار، سبک ارزشیابی‌ها و ...) می‌باشند. درواقع در ایران، نگاه سازمانی ضعیفی به مدارس وجود داشته و تفاوت‌های زیادی بین سازمان مدرسه با سایر سازمان‌ها وجود دارد درحالی‌که به نظر می‌رسد این مسئله در جامعه تحت بررسی بوش به‌گونه‌ای متفاوت بوده و این موضوع نیز، نتایج این تحقیق را توجیه می‌نماید. از بین ۶ مدل ارائه‌شده بوش، مدل همکارانه، بیشترین کاربرد را در شرایط فعلی مدارس کرمان داشت که البته این مسئله با توجه به جو غیررسمی حاکم بر مدارس و رواج ارتباطات افقی، دور از ذهن نبود. درواقع مدیران مدارس، با درک شرایط سازمانی‌شان و تفاوت معنی‌دار منابع قدرت سازمانی در اختیار آن‌ها به‌سوی به‌کارگیری و اتکا ابزارهای منطبق با مدل همکارانه گرایش پیدا کرده‌اند (Hajipour, 2015). در رتبه دوم مدل فرهنگی قرار دارد که در آن نقش ارزش‌ها و هنجارها بر ویژگی‌های سازمانی بسیار پررنگ می‌باشد. این مسئله نیز با توجه به اهمیت و تأثیرگذاری فرهنگ مذهبی در جامعه ما، قابل پیش‌بینی بود، به‌طوری‌که در تمام سازمان‌ها، نقش ارزش‌ها و هنجارهای جامعه بر ساختارها و جوسازمانی قابل‌مشاهده بوده و مدارس نیز از این مسئله مستثنا نمی‌باشند. مدل رسمی در رتبه سوم قرار گرفت و البته هیچ‌یک از مؤلفه‌های این مدل، نمره بالاتر از میانگین را کسب نکردند. این موضوع نشان‌دهنده فاصله زیاد ویژگی‌های مطرح‌شده در این مدل با شرایط مدارس کرمان را دارد. همین شرایط در خصوص سه مدل دیگر یعنی مدل سیاسی، مدل ذهنی و مدل ابهامی صدق می‌کند.

در خصوص ۴ مؤلفه موردنظر بوش در تفکیک مدل‌ها، یعنی اهداف، ساختار، ارتباط با محیط و رهبری، نتایج نشان می‌دهند که در بعد اهداف، بالاترین میانگین متعلق به ویژگی‌های هدف‌گذاری مدل همکارانه بود که بیان می‌کند کارکنان مدرسه به کمک ارزش‌های مشترک بر سر اهداف به توافق می‌رسند. درواقع در ایران (به‌تبع آن کرمان) وجود هنجارها و ارزش‌های مشترک منشأ گرفته از مذهب و فرهنگ، عامل پیوستگی قوی در بین آحاد ملت و نیز سازمان‌ها



می‌شود. در بعد ساختار نیز بالاترین میانگین به ویژگی‌های ساختاری مدل همکارانه اختصاص یافته است. زیرا در ایران ساختار سلسله مراتبی در مدارس به شدت سایر سازمان‌ها رواج نداشته و به‌واقع اغلب کارها و امور از طریق مشارکت به انجام می‌رسد. در بعد ارتباط با محیط، بالاترین میانگین متعلق به ویژگی‌های ارتباط با محیط مدل فرهنگی بود که در آن محیط بیرونی مدرسه، به‌عنوان منبع و سرچشمه ارزش‌ها و اعتقاداتی است که فرهنگ مدرسه را شکل داده و هدایتگر فعالیت‌های آنان است. در بعد رهبری نیز بالاترین میانگین متعلق به ویژگی‌های رهبری مدل سیاسی است که در آن سبک رهبری تعاملی، سبک غالب مدیران بوده و در آن مدیران گردانندگان اصلی فرآیندهای مذاکره و گفتگو بوده و تلاش می‌کنند بر فرآیندهای تصمیم‌گیری مدرسه تأثیر بگذارند. نتایج بخش کیفی در خصوص ۴ بعد موردنظر تونی بوش، ضمن تأیید نتایج بخش کمی مبنی بر عدم انطباق مدیریت مدارس با هیچ‌یک از مدل‌های مطرح‌شده بوش، وجود نقاط ضعف زیادی را در ابعاد هدف‌گذاری، رهبری، ساختار و ارتباط محیط نشان می‌دهد. درواقع سردرگمی مدیریتی و نیز عدم کفایت و شایستگی لازم مدیریت مدارس باعث شده تا عملکرد و تأثیرگذاری آن‌ها با سطح مطلوب و مورد انتظار فاصله زیادی داشته باشد. فیلیپ کومبز در کتاب بحران جهانی تعلیم و تربیت، ریشه اصلی مشکلات تعلیم و تربیت را در مدیریت آموزشی می‌داند لذا با توجه به این دیدگاه، علیرغم معدود نکات مثبت مطرح‌شده در مصاحبه‌ها به نظر می‌رسد شرایط مدیریت مدارس در ایران می‌تواند یکی از متهمان اصلی عدم تحقق اهداف آموزشی و پرورشی مدارس باشد.

درنهایت با توجه به عدم انطباق شرایط مدارس کرمان با مدل‌های بوش و از سوی دیگر لزوم ارائه مدل‌های مدیریتی متناسب با سازمان‌های آموزشی که بتواند راهنمای کار مدیران مدارس در مسیر تحول قرارگرفته و نیز چارچوبی برای ارزشیابی‌ها و برنامه‌ریزی‌ها باشد، پیشنهاد می‌شود ضمن انجام تحقیقات بومی مرتبط بیشتری در این زمینه بحث آموزش تخصصی مدیران و ارزیابی‌های تخصصی‌تر نیز موردتوجه خاص قرار گیرد. زیرا تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که آشنایی و دانش مدیران درزمینه‌ی مدل‌های مدیریت آموزشی می‌تواند درک بهتری از چرایی و علت اقدامات و شرایط سازمان به آن‌ها بدهد (Sykes, 2015).

#### منابع

- Abdollah Pour, B. (1992). *Management style review in boys' high schools of Tehran 5th district*. Master's thesis. Faculty of Educational Sciences, Tehran University. (Persian).

- Alagheband, A. (2010). *Educational Management Preparation*, Tahan: Be'sat,( Persian) .
- Ayeni, A., Joshua, I. & Olusola,W.(2013). A Conceptual model for school based management operation and quality assurance in Nigerian secondary school. *Journal of Education and Learning*, 2(2), 36-43.
- Baldrige, I.V., Curtis. D.V., Ecker, G. & Rilly, G. L. (1998). *Policy- making and effective leadership*,san Francisco, CA: jossey-bass.
- Barber, M., Whelan, F., & Clark, M. (2010). *Capturing the leadership premium*, Mckinsey & Company.  
Retrieved from <http://mckinseyonsociety.com/capturing-the-leadership-premium/>
- Bush,T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*, UK, SAGE Publications Ltd.
- Bakhshayesh, A.,& Azarniyad, A. (2012). The Relationship between Management Styles of Principals and Job Satisfaction and Mental Health of Teachers. *Journal of New Approach Research in Educational Management*, Islamic Azad University, Marvdasht, 3 (1), 62-73.(Persian)
- Choeybali, P. (2008). A Proposed Management Model For An Alternative School In Thailand, *Educational Journal of Thailand*, 2(1), 44-54.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown, E., Ahtaridou, E. & Kington, A. (2009). *The impact of school leadership on pupil outcomes: Final Report*, UK Department for Children. Schools and Families Research.
- Feizi, M. (2009). Investigating the impact of managerial (Traditional, balanced, cooperative) styles on teachers' creativity. *Journal of Educational Sciences*, 2 (8), 7-30.(Persian)
- Hajipour Abaee, N. (2015). *The explanation of the native model of management of secondary schools in Kerman*. Ph.D. thesis, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Shahid Beheshti University.(Persian)
- Jahanian, R. (2008). Dimensions and Components of School Management System and Conceptual Model Presentation, *Journal of Knowledge and Research in Curriculum*, 22 (17), 49-74.(Persian)
- Lewin, K., & Caillords, f. (2001). *Financing secondary Education in Development: Strategic for sustainable growth*. Paris. International institute for education planning. Retrieved from [unesdoc.unesco.org /images /0012/001248 /124844e.pdf](http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001248/124844e.pdf)
- Nasiri, V. Emadi, F., & Pashaklaee, A. (2015). Analysis of Correlation between Transition Leadership Style - Interactive Managers with Employee Job Satisfaction.*Journal of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 24 (70), 101-118.(Persian)

- Pourkarimi, J. (2010). The Relationship between Progressive Motivation and the Leadership Style of Primary School Managers in Tehran. *Journal of Modern Thinking in Education*, 6(3), 27-44.(Persian)
- Pech, S., Siribanpitak,P., & Sumettikoon, P. (2015). Development of A Dual – System School Management Model For The Kingdom Of Cambodia. *Human Sciences Journal*, Retrieved from [www.assumptionjournal.au.edu/index.php/Scholar/article/download/](http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/Scholar/article/download/)
- Qaraee Moghaddam, A. (1996). *Educational Management*, Tehran: Abjad.
- Razavi, M., Akbari, M., Jafarzadeh, M., & Zali, M. (2013). *Introduction to quantitative and qualitative methods in political science*, Tehran:Agah.
- Strenberg, R. (2005). A Model of positive educational leadership comprising wisdom,Intelligence,and creativity synthesized.*Educational Psychology Review*,16(3).
- Strukan, E., Kreso, A., & Fazlic, D. (2014). Impact of Leadership on Organizational outcoms in school management – Example of Bosnia Herzegovina, *Journal of Engineering management And Compettiveness (JEMC)*, 4(2), 101-113.
- Sykes, A. (2015). Models of Educational Management: The Case of a Language Teaching Institute. *Journal of Teaching and Education*, 4(1),17–23.
- Treputtharat, S., Ariattana,W., & Piasiri, S. (2013). Integrated Management Model for Learning Organization on Sufficiency Economy in small school,Thailand.*The European Journal Of Social and Behavioral sciences*, 4(1), 855-860.
- Zelvys, R. (2009). *Changes in Quality Assurance Systems and Theoretical Models of Education Management*. Retrieved from <http://ofi.hu/quality-and-educational-090617/changes-in-quality>.
- Zaki, M., Goodarzi, H., & Syori, Z. (2015). The Relationship between Management Style and Organizational Effectiveness. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 5 (16),149-170.(Persian).