

## ارائه الگویی برای مدیریت غیرمتمرکز در آموزش و پرورش بر اساس نظریه داده بنیاد

مجتبی ابراهیمی\*  
نادر سلیمانی\*\*  
حمید شفیع‌زاده\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگویی برای مدیریت غیرمتمرکز در آموزش و پرورش در سال تحصیلی ۱۳۹۷-۹۸ انجام پذیرفت. این پژوهش از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی بود و از نظر روش رویکرد پژوهش کیفی و به شیوه نظریه داده بنیاد انجام شد. جامعه پژوهش حاضر کلیه کارکنان آموزش و پرورش منطقه ۱۸ آموزش و پرورش شهر تهران بودند که از این بین ۲۳ نفر از افراد صاحب تجربه در زمینه موضوع مطالعه (متخصص در مدیریت آموزشی از دو حوزه آموزش و پرورش و آموزش عالی) به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و در فرایند مصاحبه‌های پژوهش که به صورت نیمه ساختاریافته و عمیق انجام شد، مشارکت داده شدند. پایایی مصاحبه‌ها با استفاده از دو بار ارائه به متخصصین مورد تأیید قرار گرفت. داده‌های گردآوری شده مورد تحلیل مضامین قرار گرفتند و بر اساس نظام کدگذاری باز، گزینشی و محوری در روش نظریه‌پردازی داده بنیاد (مطابق با رویکرد اشتراوس و کوبین) تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌ها مدل مفهومی نهایی پژوهش نشان داد که عوامل شناسایی شده حاصل از بخش کیفی شامل (۱) عوامل تشکیل‌دهنده که دربرگیرنده برنامه‌ریزی استراتژیک مریبگری و ارزشیابی (۲) عوامل اثرگذار که عبارت بودند از فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و صلاحیت حرفه‌ای و (۳) عوامل اثرپذیر که عبارت بودند از تغییرپذیری، یادگیری مستمر سازمانی و اشتیاق شغلی. همچنین یافته‌ها حاصل از گراند تئوری نشان داد که از میان ۱۴۷ شاخص (گویه) موجود، ۳۳ مؤلفه اصلی قابل‌شناسایی بودند بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این ابعاد و مؤلفه‌ها نام‌گذاری شده‌اند. نتایج این یافته‌ها نشان می‌دهد که با اعمال مدیریت غیرمتمرکز، می‌توان به توسعه و بهسازی سازمان آموزش و پرورش امید داشت و از طرف دیگر، همه افراد ذینفع آموزش و پرورش یاد می‌گیرند که مسئول یادگیری خود باشند. این موضوع، انجام مدیریت غیرمتمرکز را تسریع و تسهیل می‌کند و علاوه بر ایجاد انگیزه، به اشتیاق نسبت به کار کمک می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش و پرورش، مدیریت غیرمتمرکز، نظریه داده بنیاد

---

\* دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.  
\*\* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران. (نویسنده مسئول)  
drnasoleimani@yahoo.com  
\*\*\* دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.

## مقدمه

دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که سازمان‌ها را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است و رهبران را به‌عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان قافله بشریت با چالش‌های فراوان روبه‌رو کرده است (ریچاردسون، میلج و لئن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴)؛ از طرفی در دهه‌های اخیر، تمرکززدایی در آموزش و پرورش به‌منظور به حداکثر رساندن سهم سطوح پایین‌تر و افزایش مشروعیت و کارایی نظام‌های آموزشی و اجرای مطلوب‌تر برنامه‌های درسی، سیری رو به توسعه داشته است و بیشتر کشورها در نقاط مختلف جهان، آن را دنبال کرده‌اند (سان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). مدیریت آموزشی متمرکز یا از بالا به پایین به‌رغم تفاوت‌های موجود میان معلمان، دانش‌آموزان و مناطق مختلف آموزشی، در پی طراحی برنامه‌های درسی یکنواخت و هم‌شکل برای آن‌ها می‌باشند؛ به نظر می‌رسد، توجه به مسئله وحدت ملی و کنترل در بعد سیاسی، عدالت و مساوات در بعد اجتماعی و کارایی و توسعه اقتصادی از جمله دلایلی هستند که حکومت‌ها را به متمرکز کردن نظام‌های آموزشی متمایل می‌کنند هرچند تحلیل این‌که تمام این اهداف در چارچوب متمرکز و ملی کردن برنامه‌های درسی و آموزشی تحقق می‌یابند یا خیر، نیازمند بررسی عمیق و اساسی است (تایه، سنگ و موهانا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹).

اصطلاح غیرمتمرکز عبارت است از محول کردن بخشی از اقتدار یک قدرت سطح بالا مانند وزارت آموزش و پرورش به یک سطح سازمانی مانند مدرسه؛ لذا تلاش‌های متعددی از سوی صاحب‌نظران و نظام‌های آموزشی برای خروج از وضعیت تمرکزگرایی در برنامه‌های آموزشی و داشتن مدیریت غیرمتمرکز به‌منظور به حداکثر رساندن فعالیت سطوح پایین‌تر تصمیم‌گیری، فائق آمدن به تضادهای موجود، افزایش مشروعیت و کارایی برنامه‌های آموزشی با به حداقل رساندن فاصله این مقوله با کاربران و مؤثران اصلی آن‌که همانا معلمان و دانش‌آموزان می‌باشند؛ صورت گرفته است (نگی و اسکرینر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

بر این اساس سال‌هاست تمام تلاش نظام‌های آموزشی با این پرسش روبروست که تصمیمات مربوط به ساختار مدیریتی غیرمتمرکز در کجا و توسط چه کسی شکل می‌گیرد که نوع پاسخ‌ها به تناسب واقعیت‌های نظام آموزشی، باورها و اعتقادات اجتماعی و تحولات جهانی متفاوت بوده است، کمتر از یک قرن قبل برای معلمان این اختیار وجود

1. Richardson, Millage &amp; Lane

2. Son

3. Taye, M., Sang, G., &amp; Muthanna, A.

4. Nagy &amp; Scribner.

داشت که به تشخیص خویش برنامه کلاس خود را تدارک کنند، اما از چهار دهه پیش این کمترین اختیار نیز از میان رفت آن‌ها فقط مجبور به ارائه محتوای مکتوب و تجویزی بنام برنامه آموزشی شدند، محتوایی که مدیران به آن‌ها دیکته می‌کردند. به تبع این امر نظام مدیریت برنامه آموزشی ایران نیز بدون توجه به کل مفهوم برنامه آموزشی بنا به دلایلی از غیرمتمرکز به سوی متمرکز حرکت کرده، درحالی که مدیریت در مفهوم کلی آن مجموعه تلاش‌های هدفمند در جهت فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای تحقق اهداف آموزش و پرورش است (وادینگتون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

امروزه سازمان‌ها را به لحاظ میزان تفویض اختیار به سطوح میانی و پایینی معمولاً در دو دسته کلی سازمان‌های متمرکز و غیرمتمرکز دسته‌بندی می‌کنند و در مورد مدیریت سازمان نظام آموزشی با شیوه‌های مدیریت متمرکز، نیمه‌متمرکز و غیرمتمرکز<sup>۲</sup> روبه‌رو می‌شویم که در اینجا لازم است وجوه تفاوت آن‌ها تصریح گردد. این سه واژه اصطلاحاتی هستند که بحث‌های جدی را در محافل علمی، سیاسی و اقتصادی برانگیخته‌اند که امروزه نتایج این مباحث توانسته است نظام‌های سیاسی-اجتماعی جوامع مختلف را تحت تأثیر قرار دهد (زاپاتا باررو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). سابقه این بحث به دهه ۱۹۵۰ برمی‌گردد، در آن زمان برنامه‌های درسی را عمدتاً صاحب‌نظران و متخصصان موضوعی که اصلی‌ترین وظیفه را در تولید برنامه‌های درسی بر عهده داشتند؛ تهیه می‌کردند و معلمان، به‌عنوان مصرف‌کننده، صرفاً مجری برنامه‌های درسی تولیدشده بودند. در فاصله سال‌های ۱۹۷۰ تا ۱۹۸۰، به دلیل تحولات گسترده در حوزه علوم و فناوری و نیز ناکارآمدی برنامه‌های درسی که به صورت متمرکز تهیه می‌شدند، حرکت به سوی برنامه‌های درسی غیرمتمرکز و افزایش مشارکت افراد و گروه‌های ذینفع در تصمیمات برنامه درسی آغاز گردید. در واقع در دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ به مدارس و معلمان به‌عنوان نیروهای مؤثر در امر برنامه‌ریزی درسی نگرین شده و برنامه‌هایی چون: «تصمیم‌گیری در محیط مدرسه<sup>۴</sup>» «برنامه‌ریزی درسی مبتنی بر مدرسه<sup>۵</sup>» و «مدیریت مدرسه محور<sup>۶</sup>» مطرح گردید (سان، ۲۰۱۸).

در سال‌های اخیر خصوصاً به دنبال فراگیری پدیده جهانی شدن و توسعه شتابان فناوری‌های جدید، شاهد ظهور و بروز روزافزون سازمان‌های غیرمتمرکز هستیم. از این رو

1. Waddington.  
2. centralized decentralized continuum  
3. Zapata Barrero

4. school site decision making  
5. school based curriculum development  
6. school based management

توجه دقیق‌تر و شناخت آگاهانه‌تر از چنین ساختارهای نوظهوری خصوصاً برای جامعه در حال توسعه ایران بسیار حائز اهمیت است. سازمان‌های متمرکز دارای نظام و چارچوب بسیار مشخصی هستند. توفیق آن‌ها به رعایت نظم تعریف شده بستگی دارد که در قالب سلسله‌مراتب طبقه‌بندی شده با یک رهبری واحد در رأس آن سازمان شکل می‌گیرد. سازمان‌های متمرکز با این فرض عمل می‌کنند که هر چه یک سازمان نظام‌مندتر و منظم‌تر عمل کند احتمال دستیابی به اهداف بیشتر خواهد بود. همه ما از نزدیک با سازمان‌های متمرکز آشنا هستیم: ارتش‌ها و قوای نظامی، دولت‌های مدرن با وزارتخانه‌ها و سازمان‌های متبوعشان، شرکت‌ها و کارخانه‌های بزرگ و نمونه‌های فراوان دیگری از این دست (پاپ و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸).

نظام آموزشی ما در تمام سطوح به صورت کاملاً متمرکز اداره می‌شود و این امر باعث پدید آمدن چالش‌های اساسی از جمله پاسخگو نبودن نظام آموزشی با نیازهای جامعه عقب‌ماندگی علمی و تکنولوژیکی، بی‌تحرکی، بی‌انگیزگی، سردرگمی خانواده‌ها، مهاجرت نخبگان، افزایش آمار اعتیاد و جرم و جنایت می‌گردد، لذا این عوامل نشان‌دهنده ناکارآمد بودن اجرای سیستم متمرکز در آموزش و پرورش است که در صورت اجرای سیستم غیرمتمرکز به تدریج می‌توان بر چالش‌ها غلبه پیدا کرد پیشنهاد هیئت‌امانیی کردن مدارس، انتصاب فارغ‌التحصیلان مدیریت آموزشی به عنوان مدیر مدارس و نقش بخش خصوصی و شهرداری‌ها برای اداره مدارس و البته نظارت و ارزیابی توسط انجمن‌های تخصصی مدیریت کنترل کیفی مدارس که در هر استانی به صورت NGO فعالیت دارند در این طرح ضروری است (رضایی و همکاران، ۱۳۹۳).

جدامان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) بیان داشته است که فرهنگ سازمانی عاملی تأثیرگذار بر مدیریت آموزش و پرورش است. لی (۲۰۱۵) دریافت که روابط میان افراد و ارتباط میان مدیران و کارکنان نقش مهمی در موفقیت عدم تمرکز داشته و باعث بهبود اثربخشی فعالیت‌های آن‌ها می‌شود.

در داخل کشور نیز مهر محمدی (۱۳۹۷)، بیان کرده است که یکی از بحث‌های جدی در اکثر نظام‌های تعلیم و تربیت دنیا، مسئله تمرکزگرایی یا تمرکززدایی در نظام‌های برنامه‌ریزی درسی است که پیچیدگی مورد اشاره شامل حال این موضوع نیز می‌شود. متأسفانه اکثر پردازش‌های انجام گرفته یا راه‌حل‌های ارائه شده در این زمینه، بر انگاره‌های

---

1. Pop, et al.

2. Jedaman, P., et al.

دوالیستی متکی است و شاید به همین دلیل، در عمل راهگشای نظام‌های تعلیم و تربیت نبوده است.

به‌طورکلی مطالعات تجارب تمرکززدایی آموزشی در کشورهای گوناگون، نشان می‌دهد که باوجود آنکه ارتقای کیفیت آموزشی همواره یکی از دغدغه‌های نظام‌های آموزشی بوده است، هدف تمرکززدایی فقط ارتقای کیفیت آموزشی نبوده، بلکه این نوع اصلاحات تحت تأثیر تغییرات و تحولات اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی جامعه قرار داشته است (سان، ۲۰۱۸).

جدول ۱. ابعاد و مؤلفه‌های استخراج‌شده مدیریت غیرمتمرکز از مطالعات قبلی

مفهوم	سازه	بعد	مؤلفه
		برنامه‌ریزی	هدف‌گذاری
			مشارکت
			توسعه و بهسازی
عوامل تشکیل‌دهنده		سازمان‌دهی	ارزیابی
			استفاده از مدل‌های نظم‌دهی مدرن
			توجه به نیاز سازمان
		ارزیابی	منابع انسانی
			برنامه آموزشی
			منطقه
مدیریت غیرمتمرکز	عوامل اثرگذار	فرهنگ سازمانی	مشارکت
			سازگاری
			انعطاف‌پذیری
		جو سازمانی	حمایت سازمان
			علاقه‌مندی
			تعامل
		بهره‌وری	کارآیی
			اثر بخشی
			تعهد برای یادگیری
عوامل اثرپذیر		یادگیری سازمانی	دید سیستمی
			انتقال و یکپارچگی دانش
			سبک رهبری

## روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی بود و از نظر روش رویکرد پژوهش کیفی و به شیوه نظریه داده بنیاد انجام شد. جامعه پژوهش حاضر عبارت بود از کلیه کارکنان آموزش و پرورش ۲۳ نفر از افراد صاحب تجربه در زمینه موضوع مطالعه (متخصص در مدیریت آموزشی از دو حوزه آموزش و پرورش و آموزش عالی) به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب و در فرایند مصاحبه‌های پژوهش که به صورت نیمه ساختاریافته و عمیق انجام شد مشارکت داده شدند. پایایی مصاحبه‌های انجام شده به روش توافق درون موضوعی تأیید شد. مطالعه حاضر یک مطالعه کیفی است که به شیوه نظریه داده بنیاد<sup>۱</sup> انجام شده است. مطابق با این روش داده‌های خام حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته عمیق مورد استنباط و معناسازی قرار گرفته‌اند و با بهره‌گیری از نظام کدگذاری باز، محوری و گزینشی در شش مؤلفه به شرح زیر مقوله‌بندی شده‌اند. ۱. مقوله مرکزی: که بیانگر ایده اصلی فرایند مورد مطالعه است. ۲. شرایط علی: بیانگر عواملی که پدیده مرکزی را موجب می‌شوند. ۳. شرایط زمینه‌ای: شرایط خاصی که راهبردها تحت تأثیر آن هستند. ۴. شرایط مداخله‌گر: عواملی که راهبردها را تحف تأثیر قرار می‌دهند. ۵. راهبردها: کنش‌ها و واکنش‌هایی است که از پدیده اصلی حاصل می‌شوند. ۶. پیامدها: نتایجی که از به‌کارگیری راهبردها حاصل می‌شود. برای روشن شدن مؤلفه‌های شش‌گانه نظریه داده بنیاد، متن پیاده شده مصاحبه‌ها نیمه ساختاریافته عمیق پس از چندین بار مرور به واحدهای معنایی تشکیل‌دهنده و کوچک‌ترین واحدهای معنادار شکسته شدند، سپس کدها بازخوانی شدند تا بر اساس تشابه معنایی در مقولات اصلی جایگزین شوند. در این پژوهش مشارکت‌کنندگان به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. نمونه‌گیری از میان متخصصان مدیریت آموزشی در دو حوزه آموزش و پرورش و آموزش عالی انتخاب شدند و تا رسیدن به اشباع داده‌ها انجام شد. این مطالعه با مشارکت ۲۳ نفر صاحب نظر انجام شد. ملاک انتخاب اشراف و تخصص موضوعی مشارکت‌کنندگان بود. محورهای مصاحبه مشکلات شیوه فعلی مدیریت متمرکز در نظام آموزش و پرورش کشور، ضرورت تمرکززدایی در آموزش و پرورش، شرایط زمینه‌ای لازم، راهبردها و نهایتاً آثار احتمالی مرتب بر اجرای مدیریت غیرمتمرکز در آموزش و پرورش بود. جمع‌آوری اطلاعات از طریق مصاحبه‌های

---

1. grounded theory

چهره به چهره‌های و به شکل نیمه ساختارمند انجام شد. روایی مصاحبه با استفاده از روش دلفی و چکلیست ساختاریافته انجام شد و پایایی آن با استفاده از دو بار ارائه به متخصصین پایایی مصاحبه مورد تأیید قرار گرفت. مدت‌زمان انجام هر مصاحبه بین ۳۰ تا ۵۰ دقیقه بود. با کسب رضایت آگاهانه از مشارکت‌کنندگان مصاحبه‌ها به صورت دیجیتالی ضبط گردید. با هر مشارکت‌کننده یک‌بار مصاحبه شد. در ادامه می‌توان سؤال‌های مصاحبه و چکلیست نتایج مصاحبه را در جداولی مجزا مشاهده کرد. پاسخ‌های ارائه‌شده برای هر سؤال پس از تحلیل مضامین و کدگذاری توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار در جدولی آورده شده است که این جداول، بیانگر شاخص‌ها و مؤلفه‌های اصلی پژوهش است. همان‌طور که گفته شد در جدول ۲ سؤال‌های مصاحبه آورده شده است.

#### جدول ۲. سؤال‌های مصاحبه

ردیف	سؤال
۱	از دیدگاه شما عوامل تشکیل‌دهنده مدیریت غیرمتمرکز آموزش و پرورش کدام‌اند؟
۲	از دیدگاه جنابعالی عوامل مؤثر بر مدیریت غیرمتمرکز آموزش و پرورش کدام‌اند؟
۳	از دیدگاه جنابعالی پیامدهای مدیریت غیرمتمرکز آموزش و پرورش کدام‌اند؟
۴	به نظر شما تسهیل‌کننده‌ها پیاده‌سازی مدیریت غیرمتمرکز آموزش و پرورش شامل چه مواردی است؟
۵	به نظر شما موانع پیاده‌سازی مدیریت غیرمتمرکز آموزش و پرورش شامل چه مواردی است؟
۶	به نظر شما با چه سازوکارهای اجرایی می‌توان شکاف موجود بین وضع موجود و وضع مطلوب در مدیریت غیرمتمرکز آموزش و پرورش پر کرد؟

#### یافته‌ها

برای جمع‌آوری داده‌های بخش کیفی با ۲۳ نفر از افرادی از سازمان آموزش و پرورش، مدارس و ... هستند که فرایند تمرکز-زدایی در آموزش و پرورش را تجربه کرده‌اند، مصاحبه شد. به‌طورکلی مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۳، ارائه شده است.

جدول ۳. آمار جمعیت شناختی بخش کیفی

متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	متغیر	طبقه	فراوانی	
مستولین ادارات آموزش و پرورش	۸	فوق لیسانس	۵	پایین تر از ۳۹ سال	۴	تحصیلات	۸	۴۰ تا ۴۵ سال	۹
محل خدمت	۷	زن	۷	بالای ۵۰ سال	۴	جنسیت	۱۵	زیر ۱۰ سال	۹
				سابقه کار				بالای ۲۰ سال	۶

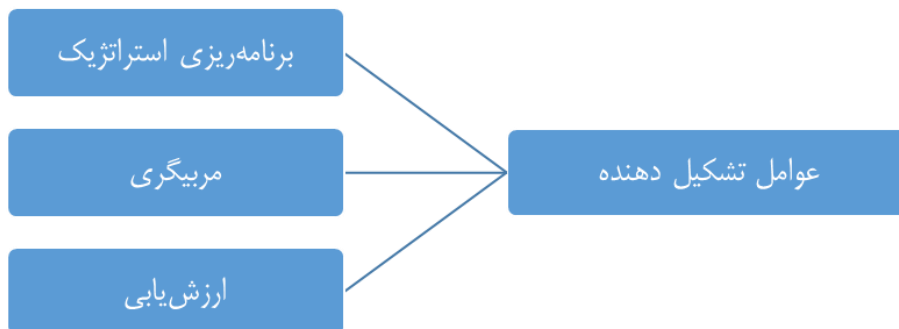
شایان ذکر است که با ۲۳ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۶ سؤال مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد گراند تئوری و استفاده از نرم افزار MAXQDA به این سؤال پاسخ داده می شود. با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سؤالات اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آن‌ها مقیاس کمی تعریف شده است، می‌توان کدگذاری مصاحبه‌های جمع‌آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف‌کننده این ویژگی‌ها شروع کرد. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۱۴۷ شاخص (گویه) موجود، ۳۳ مؤلفه اصلی قابل شناسایی است. بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این ابعاد و مؤلفه‌ها در جدول ۴ نام‌گذاری شده‌اند.



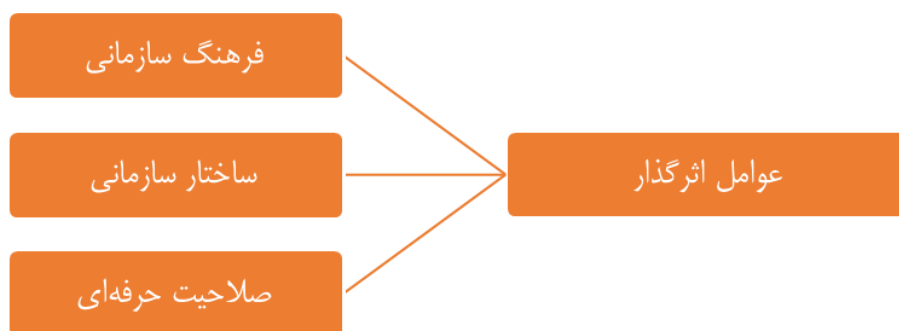
جدول ۴. مؤلفه‌های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود

تعداد گویه	مؤلفه	بعد	سازه
۴	تعیین اهداف و اولویت‌ها		
۵	ارتباطات	برنامه‌ریزی استراتژیک	
۵	توسعه و بهسازی		
۵	نظارت		
۵	استفاده از مدل‌های رفتاری	مربیگری	عوامل تشکیل دهنده
۵	استفاده از مدل‌های سیستمی		
۵	استفاده از مدل‌های ساخت‌گرایی اجتماعی		
۵	منابع انسانی	ارزشیابی	
۳	مالی		
۴	نوآوری		
۴	برنامه آموزشی		
۵	مشارکت	فرهنگ‌سازمانی	
۵	یکپارچگی		
۵	انعطاف‌پذیری		
۵	رسالت		
۴	میزان تمرکز	ساختار سازمانی	عوامل اثرگذار
۴	پیچیدگی		
۴	رسمیت		
۵	صلاحیت علمی	صلاحیت حرفه‌ای	
۶	صلاحیت نگرشی		
۵	صلاحیت مدیریتی		
۳	رهبری تغییر	تغییرپذیری	
۳	راهبردهای تغییر		
۳	فناوری و محتوای تغییر		
۴	عملکرد حرفه‌ای		
۵	عملکرد فردی		
۵	عملکرد آموزش و پژوهشی	عوامل اثرپذیر	
۴	تعهد برای یادگیری		
۴	دید سیستمی		
۳	انتقال و یکپارچگی دانش	یادگیری مستمر سازمانی	
۵	وقف خود در کار		
۵	جذب در کار		
۵	شوق به کار	اشتقاق شغلی	

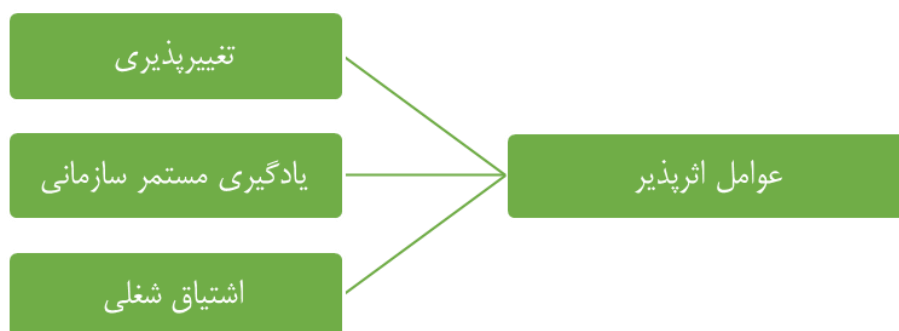
بر اساس عوامل شناسایی شده فوق مدل مفهومی نهایی پژوهش به قرار زیر است:



شکل ۱. مدل علی حاصل از بخش کیفی

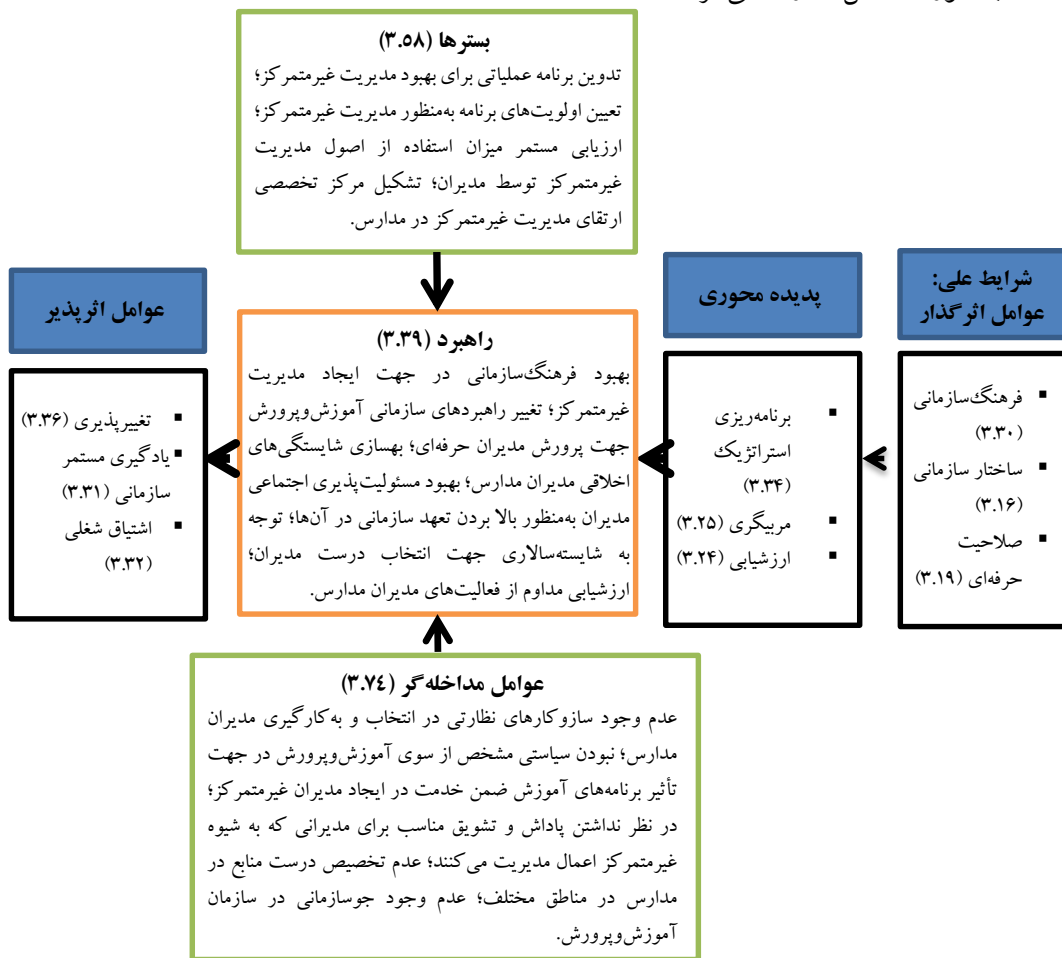


شکل ۲. مدل عوامل علی حاصل از بخش کیفی



شکل ۳. مدل عوامل علی حاصل از بخش کیفی

بر اساس عوامل شناسایی شده فوق مدل مفهومی نهایی پژوهش شامل ۱-عوامل تشکیل دهنده که شامل برنامه‌ریزی استراتژیک مریگیری و ارزشیابی ۲- عوامل اثرگذار بر اساس مدل عوامل علی حاصل از بخش کیفی عبارت بودند از فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی و صلاحیت حرفه‌ای و ۳-عوامل اثرپذیر که بر اساس مدل عوامل علی حاصل از بخش کیفی عبارت بودند از تغییرپذیری، یادگیری مستمر سازمانی و اشتیاق شغلی. در نهایت تحلیل داده‌ها در بخش کمی الگوی مفهومی پژوهش با رویکرد گراند تئوری به صورت شکل ۴ ارائه می‌گردد.



شکل ۴. الگوی نهایی پژوهش

## نتیجه‌گیری

به‌طور کلی دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که نظام آموزش و پرورش را در زمینه رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است و مدیران در کلیه سطوح را به‌عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران حوزه‌های مختلف با چالش‌های فراوان روبرو کرده است. در این شرایط طراحی الگوی مدیریت غیرمتمرکز در آموزش و پرورش می‌تواند راهگشا باشد، در همین راستا، پژوهش حاضر نیز، طراحی و اعتباربخشی الگوی مدیریت غیرمتمرکز در آموزش و پرورش بود تا بتواند پاسخگوی نیازهای آتی باشد. در شناسایی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده و عوامل اثرگذار، اثرپذیر و تسهیلگرها و موانع و سازوکارها، با ۲۳ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۶ سؤال مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد گراند تئوری و تحلیل عاملی اکتشافی به این سؤال پاسخ داده شد. بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا از میان ۱۴۷ شاخص (گویه) موجود، ۳۳ مؤلفه اصلی قابل‌شناسایی بود.

در این خصوص، برخی یافته‌های حاصل از پژوهش‌های انجام شده با یافته پژوهش حاضر همخوانی دارد، از آن جمله می‌توان به پژوهش نادری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) اشاره کرد که در مقاله‌ای به این نتیجه دست یافتند که باید بین برنامه‌ریزی راهبردی و عمل بدان هماهنگی کامل وجود داشته باشد و بین نظر متخصصان و معلمان در رابطه با مؤلفه‌های الگو تفاوت معناداری وجود ندارد. لی یو (۲۰۱۵) در تحقیق خود دریافت که روابط میان افراد و ارتباط میان مدیران و کارکنان نقش مهمی در موفقیت عدم تمرکز داشته و باعث بهبود اثربخشی فعالیت‌های آن‌ها می‌شود. درنهایت بر اساس شاخص‌ها و مؤلفه‌های شناسایی شده مدیریت غیرمتمرکز در آموزش و پرورش (پدیده اصلی)، عوامل اثرگذار (شرایط علی) و عوامل اثرپذیر که بر اساس مستندات پژوهشی و مصاحبه با خبرگان شناسایی شد و همچنین سازوکارها، عوامل تسهیل‌کننده و بازدارنده شناسایی شده.

به دلیل عدم کاربری مدیریت متمرکز و چالش‌هایی که این نوع مدیریت در کشور ایجاد کرده است و همچنین، برای خروج از وضعیت تمرکزگرایی در برنامه‌های آموزشی و داشتن مدیریت غیرمتمرکز به‌منظور به حداکثر رساندن فعالیت سطوح پایین‌تر تصمیم‌گیری، فائق آمدن به تضادهای موجود، افزایش مشروعیت و کارایی برنامه‌های

آموزشی با به حداقل رساندن فاصله این مقوله با کاربران و مؤثران اصلی آن که همانا معلمان و دانش‌آموزان می‌باشند، مدیریت غیرمتمرکز شکل گرفته است هرچند پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اجرای برنامه‌های آموزشی، جریانی فعال است و انتظار اجرای به‌اصطلاح دقیق آن‌ها، توهمی بیش نیست چراکه صاحب‌نظران بر این عقیده‌اند که برنامه‌های آموزشی عام و یکسان که محصول نظام مدیریتی متمرکز است، خواه‌ناخواه در پرتو شرایط ویژه محیطی دچار تغییر می‌شوند که دامنه این تغییرات می‌تواند از تغییرات محدود تا گسترده امتداد داشته باشد، به‌گونه‌ای که گاه می‌توان برنامه آموزشی کشور را مصنوع مجدد محیط آموزشی دانست. در پژوهش حاضر که با هدف طراحی و اعتباربخشی الگوی مدیریت غیرمتمرکز در آموزش و پرورش انجام پذیرفته است، با مرور مبانی نظری و اخذ نظر خبرگان در مورد مؤلفه‌های مدیریت غیرمتمرکز، عوامل اثرگذار، اثرپذیر، سازوکارهای، تسهیل‌گرها و موانع پیش روی، باید عنوان کرد که یافته‌های پژوهش نشان دادند که ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک، مربیگری و ارزشیابی از ابعاد تشکیل‌دهنده مدیریت غیرمتمرکز هستند و بر اساس بررسی وضعیت موجود، مدیریت آموزش و پرورش در هر سه بعد مطلوب ارزیابی شده است. بدین معنی که برنامه‌های اصولی و راهبردی برای اجرای مدیریت غیرمتمرکز در سازمان آموزش و پرورش پیاده می‌شود و بر اساس این برنامه‌ها، اهداف، اولویت‌ها، نیازها شناسایی می‌گردند.

در پژوهش حاضر، به شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت غیرمتمرکز نیز همت گمارده شد و عوامل فرهنگ‌سازمانی، ساختار سازمانی، تغییرپذیری و صلاحیت حرفه‌ای مورد شناسایی قرار گرفت. همچنین یافته‌ها نشان داد که همه این عوامل در سطح مطلوب قرار دارند به‌غیر از شاخص ناوری و محتوی تغییر که به نظر می‌رسد، مدیران به دلیل کمبود بودجه و یا عدم آموزش کافی، به فناوری‌های نوین و تجهیز مدارس با این فناوری‌ها توجهی نمی‌کنند. وگرنه در بقیه موارد وضعیت مطلوب ارزیابی شده است. فرهنگ غیرمتمرکز شدن در سازمان وجود دارد و ساختار سازمانی به کمک اسناد بالادستی، راه را هموارتر از پیش کرده است. آموزش‌های لازم برای بهبود صلاحیت‌های فردی، علمی و پژوهشی نیز به مدیران داده می‌شود. در پژوهش حاضر به شناسایی عوامل اثرپذیر از مدیریت غیرمتمرکز نیز پرداخته شد و ابعاد بالندگی سازمانی، یادگیری مستمر و اشتیاق شغلی شناسایی شدند. این موضوع نشان می‌دهد که با اعمال مدیریت غیرمتمرکز، می‌توان به توسعه و بهسازی سازمان آموزش و پرورش امید داشت و از طرف دیگر، همه افراد

ذینفع آموزش و پرورش یاد می‌گیرند که مسئول یادگیری خود باشند. این موضوع، کار را تسریع و تسهیل می‌کند و علاوه بر ایجاد انگیزه، به اشتیاق نسبت به کار کمک می‌کند. یکی از محدودیت‌های اصلی پژوهش حاضر سیاست‌های کلان و نظارت بر مدیران میانی باعث شده که این مدیران به راحتی و سادگی و با استقلال کامل نتوانند طرح‌های خود را اجرایی کنند و مدیران کلان تمایلی زیادی به تمرکززدایی ندارند و علیرغم این که مدیران میانی را خودشان انتخاب می‌کنند به دلایل شخصیتی مانند خودمداری و تمایل به قدرت‌طلبی و انحصارطلبی و یا عدم اعتماد به مدیران میانی تمرکز قدرت به آن‌ها را منطقی نمی‌دانند. لذا بسیاری از سیاست‌گذاری‌ها به‌کندی و با عدم تمایل مدیران میانی پیش می‌رود؛ لذا انگیزه خیلی قوی حامی طرح‌های کلان نیست. محدودیت فوق توسط پژوهشگر قابل کنترل نبود؛ لذا تعمیم نتایج پژوهش حاضر بایستی با در نظر گرفتن این محدودیت بسیار مهم باشد. از این رو پیشنهاد می‌شود از عوامل مانند برنامه‌ریزی استراتژیک ارزشیابی، فرهنگ و ساختار سازمانی و صلاحیت‌های حرفه‌ای، تغییرپذیری، یادگیری مستمر سازمانی و اشتیاق شغلی در برنامه‌ریزی و الگوسازی برای مدیریت غیرمتمرکز در آموزش و پرورش استفاده شود.

### منابع

- رضایی، م. م.؛ مرزوقی، ر.؛ سلیمانی بالاوی، ا.؛ مظاهری، ر. (۱۳۹۳). تمرکز و عدم تمرکز در نظام آموزشی. شیراز: دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت چالش‌ها و راهکارها، مرکز همایش‌های علمی همایش نگار.
- فاطمی، ا.؛ فولادیان، م. (۱۳۸۸). نظام آموزشی و بازدهی آموزشی: مطالعه تطبیقی ۷۰ کشور جهان. نشریه راهبرد فرهنگ. ۷(۲): ۱۳۰-۱۰۳.
- مهر محمدی، م. (۱۳۹۷). مدیریت هم‌زمان مدارج تمرکززدایی در نظام برنامه‌ریزی درسی. فصلنامه مطالعات برنامه درسی. ۴(۱): ۱-۱۶.

### References

- Ada, S., Baysal, Z. N., & Erkan, S. S. Ş. (2016). An example of decentralized management in education: provincial directory model. *Journal of education and training studies*, 4(10), 266-270.
- Andersson, R., Quigley, J. M., & Wilhelmsson, M. (2009). Urbanization, productivity, and innovation: Evidence from investment in higher education. *Journal of Urban Economics*, 66(1), 2-15.
- Booranakit, N., Tungkunan, P., Suntrayuth, D., & Ebenezer, J. (2018). Good Governance of Thai Local Educational Management. *Asia-Pacific Social Science Review*, 18(1), 62-77.

- Brimley, V., Garfield, R. R., & Verstegen, D. A. (2005). Financing education in a climate of change.
- Jedaman, P., Buaraphan, K., Pimvichai, J., Yuenyong, C., & Jeerasombat, S. (2019). Educational management in transition of science: Policies and strategic leaders for sustainable education 4.0 in the 21st century science classroom. In *AIP Conference Proceedings*, 2081(1), 22-32.
- Levin, H. M. (1991). Raising productivity in higher education. *The Journal of higher education*, 62(3), 241-262.
- Nagy, S., & Scribner, S. (2017). Linking Centralized and Decentralized Nursing Education.
- Pop, C., Cioara, T., Antal, M., Anghel, I., Salomie, I., & Bertoncini, M. (2018). Blockchain based decentralized management of demand response programs in smart energy grids. *Sensors*, 18(1), 162.
- Richardson, J., Millage, P., Millage, J., & Lane, S. (2014). The effects of culture on leadership styles in China, Germany, and Russia. *Journal of Technology Management in China*, 9(3), 45-64.
- Naderi, A., Shaabani, F., Esmaeili, A., Salman, Z., Borella, E., & Degens, H (2018) Effects of Low and Moderate Acute Resistance Exercise on Executive Function in Community-Living Older Adults. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*. ISSN 2157-3905 (In Press)
- Son, N. Q. (2018). Enhancing efficiency operation of the education management information system in ethnic minorities boarding secondary schools in the northern mountainous province in the context of the Industrial Revolution 4.0- Situation and Solutions. *Journal of ethnic minorities research*, 4(22), 61-74.
- Swisher, L. L., Woodard, L. J., Quillen, W. S., & Monroe, A. D. (2010). Centralized and decentralized organizational models of interprofessional education for physical therapist and medical students. *Journal of Physical Therapy Education*, 24(1), 12-18.
- Taye, M., Sang, G., & Muthanna, A. (2019). Organizational culture and its influence on the performance of higher education institutions: The case of a state university in Beijing. *International Journal of Research*, 8(2), 77-90.
- Waddington, D. (2018). Challenges of Canada's Decentralized Education System. *College Quarterly*, 21(2), 21-34.
- Zapata-Barrero, R. (2015). Multiple diversity in a decentralized education system. In *Diversity management in Spain*. Manchester University Press.