

Identifying the components influencing the flourishing of the education system from the perspective of experts

■ Sakine Ja'fari (PhD), Associate Professor, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Semnān University, Semnān, Iran.
E-mail: sjafari.105@semnan.ac.ir

Abstract

The aim of this study was to identify the components influencing the flourishing of the education system from the perspective of experts. The research was conducted using a qualitative approach and a case study method. The statistical population included experts in the field of educational flourishing and senior managers of the Education Department of Semnān Province in 2023. A total of 20 participants were selected through purposive sampling based on the principle of theoretical saturation. The research instruments consisted of semi-structured interviews and analysis of the documents related to this topic. The data were analyzed using thematic analysis. The data analysis resulted in the identification of 323 basic themes, 63 first-level organizing themes, and 15 second-level organizing themes related to the flourishing of the education system. These were categorized into four overarching themes: 1. Flourishing at the ministry of education level: This included four organizing themes: policymaking and leadership, human resource management, economic conditions, and organizational structure, 2. Flourishing at the provincial education department level: This encompassed three organizing themes: leadership, professional development centers, and administrative staff and experts, 3. School-level flourishing: This included four organizing themes: individual flourishing, professional flourishing, organizational flourishing, and literacy of principals and teachers, and 4. Curriculum-level flourishing: This consisted of four organizing themes: skill-based curricula, future-oriented curricula, curricula based on the citizenship rights, and curricula focused on global citizenship education. The collected data were validated using the participant feedback method, and their reliability was assessed and confirmed based on the quality criterion (trustworthiness). Using the research findings, a model for the flourishing of the education system was proposed. It is hoped that by moving toward this model, the education system, as a cohesive whole, can bring about fundamental changes to establish and sustain flourishing at the levels of the Ministry, provincial education departments, schools, and curricula.

Keywords

Education System, Model, Flourishing



شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در بالندگی نظام آموزش و پرورش از دیدگاه صاحب‌نظران

■ سکینه جعفری*

چکیده:

هدف پژوهش حاضر، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در بالندگی نظام آموزش و پرورش از دیدگاه صاحب‌نظران بود که با رویکرد کیفی و روش مطالعه موردی انجام شد. جامعه آماری پژوهش صاحب‌نظران حوزه بالندگی و مدیران ارشد آموزش و پرورش استان سمنان در سال ۱۴۰۲ بودند که ۲۰ نفر، طبق اصل اشباع نظری باروش نمونه‌گیری هدفمند، انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد موجود در این زمینه بود. داده‌ها با روش تحلیل مضمون تحلیل شدند. نتیجه تحلیل داده‌ها به شناسایی ۳۲۳ مضمون پایه، ۶۳ مضمون سازمان‌دهنده یک و ۱۵ مضمون سازمان‌دهنده دو در زمینه بالندگی نظام آموزش و پرورش منجر شد. این مضامین در قالب چهار مضمون فراگیر بالندگی در سطح وزارت آموزش و پرورش با چهار مضمون سازمان‌دهنده (سیاست‌گذاری و راهبری، مدیریت منابع انسانی، وضعیت اقتصادی و ساختار سازمانی): بالندگی در سطح ادارات کل آموزش و پرورش با سه مضمون سازمان‌دهنده (رهبری، مراکز بالندگی، نیروی ستادی و کارشناسان)؛ بالندگی مدرسه با چهار مضمون سازمان‌دهنده (بالندگی فردی، بالندگی حرفه‌ای، سازمانی و سواد مدیران و معلمان) و بالندگی برنامه درسی با چهار مضمون سازمان‌دهنده (برنامه درسی مهارت‌محور، برنامه درسی آینده‌پژوهانه، برنامه درسی مبتنی بر حقوق شهروندی، برنامه درسی مبتنی بر تربیت شهروند جهانی) طبقه‌بندی شدند. داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش بازخورد مشارکت‌کننده اعتباریابی شدند و روایی داده‌ها با استفاده از معیار کیفیت (موثق بودن) سنجیده و تأیید شد. با استفاده از یافته‌های پژوهش، الگویی برای بالندگی نظام آموزش و پرورش ارائه شد. امید می‌رود نظام آموزش و پرورش با حرکت به سوی این الگو، با دیدن یک کل منسجم، در راستای استقرار مطلوب و استمرار بالندگی در سطح وزارت، ادارات کل، مدرسه و برنامه درسی تغییرات اساسی ایجاد کند.

آموزش و پرورش، الگو، بالندگی

کلید واژه‌ها:

□ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۸/۹

□ تاریخ شروع بررسی: ۱۴۰۱/۱۲/۱۵

□ تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۱

* دانشیار، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. E-mail: sjafari.105@semnan.ac.ir

□ این مقاله برگرفته از یک طرح پژوهشی است.

مقدمه

مهم‌ترین ویژگی سازمان‌های امروزی، تغییر و تحول سریع و پرشتاب است و در چنین شرایط محیطی پیچیده و متنوعی با تحولات سریع اگر نتوان متناسب با این تغییرات، سازمان، مدیران و کارکنان را همگام ساخت، بدون شک سازمان در تحقق فلسفه وجودی خود شکست خواهد خورد (گوآینگ^۱ و همکاران، ۲۰۲۱). پس در شرایط متحول امروز، سازمان‌ها برای بقا ناچارند پیوسته توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه دهند تا بتوانند پاسخ‌گوی شرایط متغیر و متفاوت محیطی باشند (جینزبرگ^۲ و همکاران، ۲۰۱۶). در این میان، سازمان‌ها باید یک ویژگی مهم داشته باشند و آن توانایی تغییر و تطبیق مداوم است؛ به عبارت دیگر دوام و توسعه سازمان‌ها در گرو همسوسدن با تغییرات سریع، توسعه و بالندگی^۳ است؛ چراکه تغییر و تحولات مداوم محیطی، توسعه و تحول و بالندگی سازمانی^۴ را در موقعیت‌های گوناگون اجتناب‌پذیر می‌سازد. بالندگی سازمانی کوششی است برنامه‌ریزی شده در سراسر سازمان و کارگردانی شده از رده بالای سازمان که هدفش بالابردن اثربخشی و کیفیت عملکرد با بهره‌گیری از دانش علوم رفتاری از راه دخالت‌های برنامه‌ریزی شده در فراگردهای سازمانی است. بالندگی سازمانی اهداف فردی و سازمانی را به‌منظور ایجاد گروه‌های منسجم و کارآمد در محل کار مطابق با مأموریت و منافع سازمان هماهنگ می‌کند. این هدف از طریق مسئولیت و مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌های بهبود مستمر باعث کاهش رفتارهای منفی می‌شود و مانع تغییر در سازمان را برطرف می‌کند (وارگاس^۵ و همکاران، ۲۰۱۹؛ غیاثوند و همکاران، ۱۳۹۶).

بالندگی نظام‌های آموزشی تحت تأثیر تغییر و تحولات در حال وقوع در محیط پیرامون، اهمیت ویژه‌ای یافته است. عواملی مانند ورود فناوری‌های پیشرفته اطلاعات و ارتباطات، رشد سریع دانش و تغییرات ناشی از آن، لزوم پاسخ‌گویی نظام‌های آموزشی در برابر جامعه، تنگناهای مالی، همگانی و جهانی شدن آموزش و ... همگی موجب شده است که نظام‌های آموزشی از جمله آموزش و پرورش به فکر رشد و بالندگی مستمر خود از جنبه‌های مختلف باشند (فراستخواه، ۱۳۹۲). اهمیت بالندگی نظام‌های آموزشی از آنجا ناشی می‌شود که اگر این نظام‌ها رشد و بالندگی مطلوبی داشته باشند، می‌توان انتظار داشت که از سایر منابع کشور به‌خوبی استفاده شود و ارتقای مستمر کیفیت در فعالیت‌ها و مأموریت‌های مختلف کشور رخ دهد. اهمیت این موضوع به‌اندازه‌ای است که اکنون سازمان‌دهی و مدیریت جریان بالندگی نظام‌های آموزشی از انتخاب به اجبار برای کشورها تبدیل شده است (لیبرمن و ویلکینز^۶، ۲۰۰۶)؛ چراکه اولاً از این طریق رشد حرفه‌ای نیروی انسانی در قسمت‌های مختلف کشور بهتر و سریع‌تر اتفاق می‌افتد (راس^۷، ۲۰۰۵) و ثانیاً بالندگی نظام آموزشی به‌طور روزافزون به سازوکاری اصلی برای بهبود و توسعه کشور تبدیل می‌شود (المور^۸، ۲۰۰۲). تأمل در ادبیات موضوع و مطالعه موردی در آموزش و پرورش، بیانگر این مطلب است که کسب و تولید دانش و فناوری مأموریت اصلی نظام آموزشی است و این امر با سطح کیفیت و شایستگی منابع انسانی ارتباط تنگاتنگی دارد؛ لذا شناخت الگویی که بالندگی نظام آموزش و پرورش را با رویکرد بالندگی منابع انسانی در کانون توجه قرار دهد همواره از چالش‌های نظام آموزشی بوده است. با توجه به اینکه تاکنون

در خصوص شناسایی مؤلفه‌ها و عوامل بالندگی نظام آموزش و پرورش، پژوهش جامعی صورت نگرفته و در خارج از سازمان نیز پژوهش‌هایی به صورت موردی و جزئی به انجام رسیده است، پژوهشگر قصد دارد در این پژوهش با بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌های به عمل آمده و نظر صاحب‌نظران نظام آموزشی، دستاورد مناسبی را در اختیار مسئولان و کارشناسان آموزشی استان سمنان قرار دهد.

پژوهش‌های داخلی و خارجی درباره بالندگی سازمانی انجام شده است که در ادامه، نتایج مهم‌ترین پژوهش‌ها گزارش می‌شود. رشد حرفه‌ای معلمان به تقویت توانایی‌ها و توسعه شایستگی‌های دانش‌آموز منجر می‌شود (ویلیکینسون^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). بسیاری از معلمان در کشورهای با درآمد کم و متوسط فاقد مهارت لازم برای آموزش مؤثرند و برنامه‌های توسعه حرفه‌ای را در آموزش‌های خود کمتر استفاده می‌کنند (پوپووا^۱ و همکاران، ۲۰۲۲). مایر^{۱۱} و همکاران (۲۰۲۳) و گارت^{۱۲} و همکاران (۲۰۲۰) بر این باورند که همکاری، وضوح و ساختار فعال آموزشی باعث ایجاد تغییراتی در توسعه حرفه‌ای معلمان می‌شود. نتایج پژوهش نور^{۱۳} (۲۰۱۹) نشان داد که توسعه هویت حرفه‌ای معلمان از طریق رشد شخصی، رشد حرفه‌ای و رفتارهای بازتاب‌دهنده پیشرفت می‌کند. وو و چو^{۱۴} (۲۰۱۵) در پژوهش خود به این نتایج دست یافتند که توانمندی کارکنان باعث می‌شود که سطح کارایی و عملکرد آنان ارتقا یافته و افزایش کارایی فردی زمینه‌ساز کارایی سازمانی و در نهایت بالندگی و تعالی سازمانی خواهد بود. نتایج پژوهش ساندیلوس^{۱۵} و همکاران (۲۰۱۸) حاکی از آن بود که برای افزایش میزان بالندگی حرفه‌ای معلمان، باید نیاز آن‌ها به حرفه‌ای شدن را از طریق حمایت‌های احساسی و حمایت‌های آموزشی تأمین کرد. نتایج پژوهش تودوروویچ^{۱۶} و همکاران در سال ۲۰۱۸، نشان داد که برای دستیابی به بالندگی سازمانی، توجه به مدیریت منابع انسانی حائز اهمیت است. عبدالهی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود، به ضرورت بالندگی حرفه‌ای برای دستیابی به دانشگاه موفق در تربیت معلم تأکید کردند و بالندگی حرفه‌ای را شامل سه سطح فردی، گروه‌های آموزشی و سازمانی بیان کردند. حافظ کمال (۱۴۰۱) در پژوهش خود به رابطه بین رشد حرفه‌ای معلمان با بالندگی سازمانی در معلمان اشاره کردند.

با توجه به مطالب ذکر شده، در دهه‌های اخیر در بالندگی حرفه‌ای نظام آموزش و پرورش تغییری پارادایمی رخ داده است. اکنون بالندگی حرفه‌ای نظام آموزش و پرورش به‌منزله جزء مهمی از سیاست‌های ارتقای کیفیت در مدارس درآمده است (زتمر و کرینر^{۱۷}، ۲۰۱۳). در نتیجه، برای شناسایی راه‌های بالندگی نظام آموزش و پرورش نیاز بیشتری به تحقیق احساس می‌شود. از اینکه بالندگی نظام آموزش و پرورش از چه فرایندی پیروی می‌کند و چه مراحل را می‌پیماید، یا با چه عوامل در ارتباط است، اغلب غفلت شده است. بر این اساس، لزوم شناسایی عوامل مؤثر در بالندگی نظام آموزش و پرورش، بیش از پیش احساس می‌شود؛ چرا که بهبود قابلیت و شایستگی نظام آموزش و پرورش از طریق برنامه‌های بالندگی موجب بهبود یادگیری دانش‌آموزان و در نتیجه پیشرفت دستاوردهای تحصیلی آن‌ها می‌شود (وو و چو، ۲۰۱۸). مطالعه در خصوص بالندگی نظام آموزش و پرورش و شناسایی مؤلفه‌های اساسی آن، فرصتی ایجاد می‌کند تا

از ظرفیت‌های موجود برای بالندگی و افزایش سرمایه‌دانشی منابع انسانی به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی بهره‌برداری شود. علاوه بر شناسایی مؤلفه‌های بالندگی نظام آموزش و پرورش برای رشد و توسعه نظام آموزشی کشور، هدف اصلی از اجرای این پژوهش آشنایی بیشتر مدیران و مسئولان ارشد با مقوله بالندگی و معطوف کردن توجه آنان به استقرار نظام بالندگی در تمام نظام آموزشی کشور است. در صورتی که مؤلفه‌ها و مفاهیم بالندگی در اذهان تمام کارکنان (مدیران و کارمندان) به‌صورت نگرشی برای عقلانی کردن فعالیت‌ها نهادینه شده و به‌صورت یک باور و اعتقاد درآید، تحقق تمام فعالیت‌ها و وظایف نظام آموزشی به‌نحو مطلوب و به‌صورت علمی حاصل خواهد شد که این امر به‌نوبه خود، بر میزان توسعه‌یافتگی کشور نیز مؤثر است؛ از این رو ارائه الگو یا چهارچوبی جامع از بالندگی سازمانی اطلاعات لازم را در راستای شناخت زمینه‌های تواناساز یا بازدارنده بهبود بالندگی نظام آموزشی در اختیار مدیران ارشد آموزشی و ستادی قرار دهد. از طرفی، ضمن شناخت نقاط قوت و ضعف سازمانی در این زمینه، به شناسایی عوامل تأثیرگذار در این مسئله و همچنین برنامه‌ریزی تصمیم‌گیرندگان در راستای افزون‌سازی توان نظام آموزشی کشور برای پاسخ به شرایط محیطی منجر می‌شود. براین اساس، در پژوهش حاضر بر آنیم به پرسش زیر پاسخ دهیم: مؤلفه‌های مؤثر در بالندگی نظام آموزش و پرورش کدام‌اند؟

روش‌شناسی پژوهش

رویکرد پژوهش حاضر از نوع کیفی است. پژوهش کیفی پژوهشی است که با هدف کاوش و بررسی مشکلات پژوهش و براساس گردآوری داده‌های متنی و تصویری انجام شده و بازتاب نظرات مشارکت‌کنندگان در آن مشکلات است. در رویکرد کیفی از طرح‌های پژوهش متفاوتی استفاده می‌شود که با توجه به تفاوت‌هایشان در هدف و رویه مدنظر برای پژوهش‌های مختلف به کار می‌روند (کرسول و کلارک^{۱۸}، ۲۰۱۰). با توجه به بیان مسئله و هدف پژوهش «شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر بالندگی نظام آموزش و پرورش»، طرح پژوهش کیفی «مطالعه موردی» انتخاب شده است. با توجه به هدف تحلیل، نوع مطالعه موردی در پژوهش «مطالعه تک‌موردی ابزاری»^{۱۹} است. در این روش، پژوهشگر بر یک موضوع بحث‌برانگیز یا مسئله متمرکز می‌شود و سپس یک مورد محدود و منفرد را برای به‌تصویر کشیدن این موضوع انتخاب می‌کند؛ در این پژوهش، موضوع یا قضیه اصلی «شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر بالندگی آموزش و پرورش ایران» بوده است؛ جامعه آماری پژوهش صاحب‌نظران حوزه بالندگی و مدیران ارشد آموزش و پرورش استان سمنان در سال ۱۴۰۲ بودند که ۲۰ نفر طبق اصل اشباع نظری^{۲۰} با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای انتخاب نمونه، دو ملاک تخصص علمی (افرادی که دانش کافی در زمینه مباحث بالندگی سازمانی دارند؛ یعنی در ارتباط با موضوع بالندگی با تألیف کتاب یا مقاله اقدام کرده یا اینکه در این زمینه دارای تحصیلات دانشگاهی باشند)؛ تجربه عملی (افرادی که با موضوع بالندگی سازمانی آشنایی دارند و همچنین در آموزش و پرورش سابقه مدیریت ارشد داشته باشند) اتخاذ شد. نحوه اجرای پژوهش به این صورت بود که ابتدا از میان

خبرگان و مدیرانی که پژوهشگر از آن‌ها شناخت داشت، تعدادی را پس از بررسی ملاک‌های ورود به مطالعه انتخاب و سپس از آن‌ها خواسته شد سایر خبرگان و مدیران را معرفی کنند و از میان آن‌ها نیز تعدادی پس از بررسی ملاک‌های ورود به مطالعه انتخاب شدند. برای نمونه‌ها اهمیت و ضرورت پژوهش بیان و درباره رعایت نکات اخلاقی به آنان اطمینان داده شد و در نهایت موافقتشان برای شرکت در پژوهش اخذ شد. اطلاعات جمعیت‌شناسی مشارکت‌کننده‌ها در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش

جنسیت	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	رتبه دانشگاهی / پست مدیریتی
زن	دکتری	مدیریت آموزشی	استادیار
مرد	دکتری	مدیریت آموزشی	استادیار
مرد	دکتری	مدیریت آموزشی	استاد
مرد	دکتری	علوم تربیتی	دانشیار
مرد	دکتری	برنامه‌ریزی آموزشی	دانشیار
زن	دکتری	برنامه‌ریزی درسی	استادیار
مرد	دکتری	مدیریت آموزشی	مربی
مرد	دکتری	علوم اجتماعی	مدیر ارشد
مرد	دکتری	مدیریت رفتار سازمانی	مدیر ارشد
مرد	دکتری	روان‌شناسی	مدیر ارشد
زن	کارشناسی ارشد	روان‌شناسی	مدیر ارشد
مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت آموزشی	مدیر ارشد
مرد	کارشناسی ارشد	مدیریت فناوری	مدیر ارشد
زن	کارشناسی ارشد	آموزش عالی	مدیر ارشد
زن	کارشناسی ارشد	آموزش ابتدایی	مدیر ارشد
زن	کارشناسی	جامعه‌شناسی	مدیر ارشد
مرد	دکتری	مدیریت صنعتی	مدیر ارشد
مرد	دکتری	مدیریت رفتار سازمانی	مدیر ارشد
مرد	کارشناسی ارشد	علوم اجتماعی	مدیر ارشد
مرد	دکتری	برنامه‌ریزی درسی	مدیر ارشد

برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته^{۲۱} و بررسی اسناد موجود (کتاب، مقاله، پایان‌نامه‌های داخلی و خارجی) استفاده شد. مصاحبه‌ها با یک سؤال کلی در مورد بالندگی و زمینه‌های توسعه و بالندگی سازمانی آموزش و پرورش و دو سؤال جزئی‌تر برای عملیاتی کردن شاخص‌های بالندگی مطرح و در مواقع لزوم، از سؤال‌های کاوشگرانه استفاده شد. میانگین مدت مصاحبه‌ها به صورت تقریب ۳۵ تا ۴۵ دقیقه بود. داده‌های به‌دست‌آمده با استفاده از روش تحلیل مضمون به شیوه دستی کدگذاری شد. سپس کدهای اضافه و تکراری حذف و فرایند کاهش کدها تا جایی ادامه پیدا کرد که مؤلفه‌ها و طبقه گسترده‌تری به دست آمد و مؤلفه‌های بالندگی نظام آموزش و پرورش شناسایی شد. داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های بازخورد مشارکت‌کننده^{۲۲} (الف. در جریان مصاحبه پژوهشگر، برداشت خود از دیدگاه‌ها و گفته‌های مصاحبه‌شوندگان را به آن‌ها ارائه می‌داد تا صحت و سقم داده‌ها را ارزیابی کنند؛ ب. پس از کدگذاری داده‌ها که از شرکت‌کنندگان در پژوهش خواسته شد دیدگاه‌های خود را درباره مدل استخراج شده ارائه دهند)؛ بازخورد همکار^{۲۳} (همکاران طرح در جریان کار، بازخوردهایی درباره داده‌ها پژوهش و نحوه کدگذاری آن‌ها ارائه دادند)؛ استفاده از ناظران بیرونی^{۲۴} (از اساتید و پژوهشگران دیگری نیز خواسته شد تا دیدگاه‌های خود را در ارتباط با کلیت کار و داده‌های پژوهش ارائه دهند).

روش تحلیل داده‌های پژوهش از نوع تحلیل مضمون^{۲۵} (شناسایی یک پدیده) در سه سطح مضمون‌های پایه^{۲۶} (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، مضمون‌های سازمان‌دهنده^{۲۷} (مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه) و مضمون‌های فراگیر^{۲۸} (مضمون‌های عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌منزله یک کل) بود. کینگ^{۲۹} و همکاران (۲۰۱۸) با بررسی و گردآوری تلاش‌های دیگر پژوهشگران تحلیل مضمون، فرایندی سه‌مرحله‌ای را برای تحلیل مضمون ارائه داده‌اند که شامل کدگذاری باز (مضمون پایه)، کدگذاری محوری (مضمون سازمان‌دهنده) و کدگذاری انتخابی (مضمون فراگیر)، به‌منظور یکپارچه‌سازی از طریق مضامین فراگیر است. در کدگذاری باز، تلاش شده است مقوله‌هایی از اسناد و گفته‌های مشارکت‌کنندگان که حائز اهمیت است توصیف و کدبندی شود، ولی تفسیر معانی این مقوله‌ها مدنظر نبوده است. در مرحله کدگذاری محوری تلاش شد کمی فراتر از توصیف صرف گفته‌های مصاحبه‌شونده عمل کرده و بر تفسیر معانی آن‌ها تمرکز شود. در این پژوهش در مرحله کدگذاری محوری، کدهای باز تولیدشده در مرحله قبل، از طریق تفسیر معانی کدهای باز و طی مقایسه مستمر و چندباره با آن‌ها، در یکدیگر ادغام یا در ذیل یکدیگر قرار گرفته است. در مرحله سوم، یعنی کدگذاری انتخابی، تعدادی مضامین فراگیر شناسایی شدند که مفاهیم کلیدی پژوهش را بیان می‌کرد. این مضامین بر پایه مضامین تفسیری بنا شده است و سطح تجریدی بالاتری دارد. در این مرحله، مستقیماً از هر ایده تئوریکی، که زیربنای پژوهش را تشکیل می‌دهد، استفاده شده است. در ادامه تلاش شد که تعداد کدهای فراگیر تا حد ممکن محدود شوند و با حداقل معقولی از مصاحبه‌ها مرتبط باشند. شایان ذکر است که مراحل سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی به‌صورت متداخل

انجام گرفته است؛ بدین معنا که ابتدا تمام کدها در تمامی مصاحبه‌ها به صورت توصیفی کدگذاری شده و پس از اتمام کدگذاری توصیفی، مقایسه مستمر آن‌ها پژوهشگر را به کدهای تفسیری رهنمون کرد و بدین ترتیب رفته‌رفته مجموعه خوشه‌ها کامل و کامل‌تر شده و با تفسیر و خوشه‌بندی آن‌ها در یک سطح بالاتر، مضامین فراگیر قرار گرفت (جدول ۲).

یافته‌ها

نتایج از حاصل از مصاحبه‌ها و بررسی اسناد موجود (کتاب، مقاله، پایان‌نامه‌های داخلی و خارجی) برای شناسایی مؤلفه‌های بالندگی نظام آموزش و پرورش به شرح جدول ۲ است.

جدول ۲. مضمون‌های مرتبط با مؤلفه‌های بالندگی نظام آموزش و پرورش

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده سطح یک	مضمون سازمان‌دهنده سطح دو	مضمون فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> پرهیز از نگاه سیاسی به پست‌های مدیریتی آموزش و پرورش، کاهش نفوذ عوامل سیاسی و قدرت در امر خدمات آموزش و پرورش، اعتماد بین سیاست‌گذاران و مدیران سطوح پایین‌تر آموزش و پرورش، تناسب بین اختیارات و مسئولیت محول‌شده در آموزش و پرورش، تغییر نگرش مسئولان به آموزش و پرورش از مجری برنامه‌های یکتواخت به‌عنوان واحدهای مستقل در برنامه‌ریزی‌ها، پاسخ‌گویی تمام ارکان اداری آموزش و پرورش، اتحاد و یکپارچگی وظایف و حوزه‌های کاری در ساختار کلان آموزش و پرورش. 	مدیریت سیاسی		بالندگی در سطح وزارت آموزش و پرورش
<ul style="list-style-type: none"> ایجاد نظام شایستگی علمی و تجربی و عمل‌گرایی مدیران، تغییر رفتار فردگرایی به جمع‌گرایی و مهارت کار تیمی، طراحی و استقرار شبکه ارتباطی مدیران ادارات کل کشور برای دسترسی به اطلاعات و تجربیات مدیریتی (سیستم مدیریت دانش)، تمرکز و پاسخ‌گویی به نیازهای محیط، بهبود مستمر خدمات و فرایندهای آموزش و پرورش به صورت نظام‌مند و مشارکت تمام منابع انسانی سازمان (مدیریت کیفیت جامع)، فراهم کردن چهارچوبی برای تبدیل ایده‌ها به نوآوری و اجرای آن (مدیریت نوآوری)، اشتراک تجارب و به‌کارگیری از فناوری به‌روز، مدیریت و توسعه استعدادها، بومی‌سازی مدل‌های مدیریت بین‌المللی. 	سبک مدیریت	سیاست‌گذاری و راهبری	
<ul style="list-style-type: none"> ایجاد شفافیت در صندوق ذخیره فرهنگیان، شفافیت در امور مربوط به سازمان توسعه نوسازی مدارس کشور، اعطای مجوزهای آموزش خصوصی براساس صلاحیت افراد، شفاف‌سازی در آمار عملکرد آموزش و پرورش، نظارت بر حساب‌های بانکی مدارس. 	ایجاد شفافیت و برطرف کردن تعارض منافع		
<ul style="list-style-type: none"> اجرای رویکردهای غیرسیاسی در اداره مدارس، ایجاد سیاست‌ها و رویه‌های تسهیلگر بالندگی حرفه‌ای، تفویض اختیار به مدیران مدارس جهت انجام امور، اختیار مالی مدیران، انتخاب مدیران با معلمان. 	اجرای سیاست مدرسه‌محوری		

جدول ۲. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح دو	مضمون سازمان‌دهنده سطح یک	مضمون پایه
بالندگی در سطح وزارت آموزش و پرورش	سیاست‌گذاری (ادامه) و راهبری	نظام انتخاب و گزینش مدیران	<ul style="list-style-type: none"> بازنگری ضوابط انتخاب و انتصاب مدیران با رویکرد شایسته‌سالاری و کارآمدی، ظرفیت‌سازی و جذب استعدادها، انتصاب مدیران باتجربه و تحصیل کرده در زمینه مدیریت آموزشی، پایش صلاحیت علمی و اخلاقی مدیران در طول سال خدمتی، ارزیابی جامع از مهارت‌های مدیریتی مدیران سطوح مختلف آموزش و پرورش، انتخاب مدیران براساس سوابق عملکردی، انتخاب مدیران با برگزاری آزمون‌های کیفی و کمی، انجام مصاحبه توسط کمیته منتخب انتخاب و انتصاب مدیران وزارت و ادارات کل، طراحی و اجرای طرح بالندگی مدیران سازمانی، حفظ و نگهداشت استعدادها، انتخاب و انتصاب مدیران براساس اصل شایسته‌سالاری، نه انتساب‌سالاری
		استقرار و توسعه سامانه‌های الکترونیک و فناوری‌های نوین	<ul style="list-style-type: none"> توسعه و استقرار زیرساخت‌های فناوری در راستای مدرن‌سازی نظام اداری، داشتن نسخه موبایلی ارائه خدمت (برنامه‌ریزی و حرکت به سمت استقرار یکپارچه دولت همراه)، استفاده از نرم‌افزارهای مالی و اداری تأییدشده در شورای عالی انفورماتیک، داشتن برنامه جامع فناوری اطلاعات و اجرای آن، استقرار اتوماسیون اداری و مالی، وجود دیدارگاه الکترونیک مناسب و منطبق با استاندارد بین‌المللی و دسترسی آسان ذی‌نفعان به اطلاعات، وجود نظام یکپارچه اطلاعات (ایجاد بانک اطلاعاتی قوانین و بخشنامه‌ها)
	مدیریت منابع انسانی	جذب	<ul style="list-style-type: none"> تخصیص بودجه کافی در جذب معلم شایسته، برطرف کردن موانع اعتقادی در جذب معلم شایسته، جذب نیروهای ستادی جدا از نیروهای صفی، بهبود معیارها و روزآمدی روش‌های گزینش منابع انسانی به‌منظور جذب نیروی انسانی توانمند، متعهد و شایسته و پرهیز از تنگ‌نظری‌ها و نگرش‌های سلیقه‌ای و غیرحرفه‌ای
		نمیداشت	<ul style="list-style-type: none"> برگزاری مطلوب دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های ضمن خدمت، توجه به محتوای به‌روز و کاربردی کردن دوره‌های ضمن خدمت، انطباق محتوا با نیازهای شغلی.
کاربرد	کاربرد	اجرای نظام ارتقاء و انتصاب مدیران سطوح مختلف مبتنی بر ضوابط قانونی نه سیاسی (تغییر نکردن کارکنان و مدیران حرفه‌ای با تغییر دولت)، جابه‌جایی و انتقال اندک (در صورت نیاز جابه‌جایی یا انتقال نیروها از واحدهای تابعه به‌منظور جبران خدمت نیروی سایر واحدها)، ایجاد فضای رقابتی برای تمام کارکنان آموزش و پرورش در مسیر ارتقای شغلی	
		<ul style="list-style-type: none"> انتصابات و ارتقای مدیران از میان دارندگان گواهینامه شایستگی‌های عمومی مدیریتی، توجه به آموزش‌های ویژه مدیران در هنگام انتصاب و ارتقای آنان، سیستم پرداخت براساس شغل محوری و عملکردمحوری، رعایت شرایط تخصصی در انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های مدیریتی حرفه‌ای در مسیر ارتقای شغلی، استفاده از بازنشستگان با تجارب کاری مفید و مرتبط با بهبود برنامه‌های بهره‌وری، ایجاد نظام جانشین‌پروری توسعه مدیران در حوزه‌های ستادی (انتخاب کارشناسان اصلی برای جانشین‌پروری مدیران) 	

جدول ۲. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح دو	مضمون سازمان‌دهنده سطح یک	مضمون پایه
بالندگی در سطح وزارت آموزش و پرورش	وضعیت اقتصادی	پاداش و ارتقا	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد فرصت برای تمام کارکنان با هدف ارتقاء، ایجاد نظام‌های پرداخت‌های عادلانه، داشتن دستورالعمل تشویقی واحد، تأثیر مدرک تحصیلی و دوره‌های ضمن خدمت در دریافتی و ارتقای سازمانی.
		وضعیت معیشتی و مادی	<ul style="list-style-type: none"> ارتقای منزلت اجتماعی نیروی انسانی، ایجاد نظام انگیزشی مناسب، اجرای عادلانه نظام رتبه‌بندی معلمان.
		تسهیلات و امکانات	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد سیاست‌ها و بسته‌های تشویقی، پرداخت کارانه و پشتیبانی مناسب در ماه‌های پایانی سال، فراهم کردن تجهیزات فنی و کمک آموزشی کافی و متناسب با شرایط روز، ارائه امکانات و تجهیزات آموزشی متناسب با پیشرفت‌های علمی دنیا، استفاده از ظرفیت‌های فناوری در ارائه دوره‌های و سایر خدمات، توجه به درمان و بهداشت و قراردادهای مطلوب بیمه‌ای به نفع نیروی انسانی.
	ساختار سازمانی آموزش و پرورش	ساختار سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> تجدیدنظر در ساختار سازمانی و تمرکززدایی در لایه‌های مختلف به منظور ایجاد انسجام تشکیلاتی و حذف وظایف موازی، مشابه و تکراری، کاهش لایه‌های سازمانی (افزایش ساختار افقی)، منطقی بودن فاصله تصمیم‌گیری تا اجرا، بوروکراسی پیش‌برنده و کارآمد، شایستگی‌های حرفه‌ای، بازبودن و شفافیت نظام اداری و تقویت الکترونیکی تمام فعالیت‌ها، توانایی تغییر، همکاری و ارتباط سازمانی و فراسازمانی با دیگر دستگاه‌های اجرایی و وزارتخانه‌ها، بازخورد درونی و بیرونی، پرورش و بهسازی، کم‌لایه‌بودن ساختار سازمانی، بازخورد اطلاعات، بازنگری کلی در آیین‌نامه اجرایی بالندگی و توسعه در ساختار اداری و رفع ابهامات و مشخص کردن چهارچوب و تعریف روشن از اهداف پیشبرد بالندگی در نظام اداری.
		قوانین و مقررات	<ul style="list-style-type: none"> تصویب قوانین و آیین‌نامه‌های تسهیل‌کننده بالندگی، انتخاب مدیران براساس ضوابط، تمرکززدایی و اعطای قدرت قانونی و اختیارات بیشتر به مدیران.
		مشارکتی/اقتضایی	<ul style="list-style-type: none"> ظرفیت ایجاد تغییر در سازمان، تعهد به توسعه قابلیت‌های منابع انسانی، تشکیل گروه‌های کاری، فراهم آوردن زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها.
رهبری	اخلاقی	<ul style="list-style-type: none"> پایبندی به ارزش‌ها و هنجارهای علمی، روابط متقابل و بدون تبعیض با نیروی انسانی، احترام به سازمان و مقررات آن. 	
	هوش سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> تسلط به هوش‌های چندگانه، هوش عقلانی (انجام امور و وظایف روزمره)، هوش هیجانی (ارتباطات سازمانی با افراد و گروه‌های مختلف)، هوش سیاسی (کنترل، اعمال قدرت و مدیریت تغییر سازمانی)، هوش معنوی (پندار نیک، گفتار نیک و کردار نیک)، هوش فرهنگی (یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ رفتاری صحیح به این الگوها). 	

جدول ۲. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح دو	مضمون سازمان‌دهنده سطح یک	مضمون پایه
بالتدريج در سطح ادارات كل	مراکز بالندگی	ویژگی‌های مراکز	<ul style="list-style-type: none"> ایجاد مراکز بالندگی، اختصاص پست‌ها و عناوین شغلی خاص برای انجام امور مربوط به بالندگی مدیران مدارس، استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص در مراکز بالندگی مدیران مدارس، اختصاص بودجه و منابع مالی کافی برای انجام فعالیت‌ها، کمک‌گرفتن از اساتید خبره دانشگاهی، ارزیابی دوره‌های ضمن خدمت.
		برنامه مشارکتی مراکز	<ul style="list-style-type: none"> تشکیل کمیته تخصصی بالندگی (با مشارکت مدیران، معلمان و متخصصان)، نیازسنجی دقیق و تعیین اولویت‌های بالندگی (با مشارکت مدیران، معلمان و متخصصان)، تدوین شاخص‌های بالندگی نظام آموزش و پرورش، ارزشیابی، بازنگری برنامه‌های بالندگی (با مشارکت مدیران، معلمان و متخصصان).
		بالندگی خدماتی	<ul style="list-style-type: none"> ارتباط با اجتماع، تأثیرگذاری اجتماعی کارآفرینی، گفتمان‌سازی (تأثیرگذاری اجتماعی، تولید گفتمان، تأثیرگذاری سیاسی).
نیروی ستادی و کارشناسان		مدیران و تصمیم‌سازان	<ul style="list-style-type: none"> مدیران ارشد (ایجاد رویه‌های مشخص برای جذب و پرورش نیروهای مستعد مدرسه‌ای)، نخبان سازمانی (به‌کارگیری ظرفیت‌های استعدادهای آموزش و پرورش برای جذب نیروهای متخصص غیر معلم)، جانشین‌پروری.
		نظام شایسته‌سالاری مدیران و نیروهای ستادی	<ul style="list-style-type: none"> توجه به نظام شایستگی در جذب نیروهای ستادی و نظارت نهادهای خارج از دستگاه‌های دولتی برای حاکمیت شایسته‌سالاری در حوزه ستادی، استقرار مدل شایستگی مدیران و نیروهای ستادی متخصص در نظام اداری، ثبات مدیران و نیروهای ستادی متخصص در سازمان.
		برنامه‌ریزان و راهبران آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> حوزه تدوین محتواهای آموزشی (استفاده از متخصصان حوزه‌های مختلف)، حوزه پژوهش و سیاست‌گذاری (استفاده از یافته‌های طرح‌های پژوهشی آموزش و پرورش، توجه ویژه به پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش به‌منزله نهادی مستقل پژوهش و نوآوری آموزش و پرورش).
		پشتیبانی سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> مدیریت منابع انسانی (جذب و نگهداشت نیروهای کارشناسی و ستادی و نحوه سازمان‌دهی نیروها)، مدیریت مالی (اختصاص بودجه اختصاصی از طرف سازمان برنامه و بودجه).
		کارمندان و کارشناسان اداری	<ul style="list-style-type: none"> جذب و استخدام نیروهای دارای صلاحیت و توانمند و کارآمد در حوزه‌های ستادی، همراهی سازمان امور اداری و استخدامی کشور با دانشگاه فرهنگیان در جذب نیروی متخصص برای حوزه ستادی آموزش و پرورش.

جدول ۲. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح دو	مضمون سازمان‌دهنده سطح یک	مضمون پایه	
بالندگی در سطح ادارات کل	نیروی ستادی و کارشناسان (ادامه)	توانمندسازی نیروهای ستادی	<ul style="list-style-type: none"> دانش مربوط به وظیفه (برگزاری پیش‌آزمون و پس‌آزمون برای بررسی سطح معلومات و نیازسنجی از نیروهای ستادی حوزه جذب و توسعه مهارت‌های تخصصی نیروهای ستادی این حوزه و جایگزینی متدهای جدید با روش‌های سنتی)، فراهم‌شدن زیرساخت‌ها و امکانات لازم (فناوری و ابزارهای تحلیلی) برای امکان ارائه آموزش‌های رسمی و غیررسمی برای افزایش توان اجرای تخصص‌گرایی در جذب نیروهای ستادی، فراهم‌آوردن زمینه رشد و بالندگی نیروهای ستادی با به‌کارگیری نیروهای جایگزین در مواقع لزوم. 	
		مدیران و تصمیم‌سازان	<ul style="list-style-type: none"> مدیران ارشد (ایجاد رویه‌ای مشخص برای جذب و پرورش نیروهای مستعد مدرسه‌ای)، نخبگان سازمانی (به‌کارگیری ظرفیت‌های استعدادی آموزش و پرورش برای جذب نیروهای متخصص غیرمعلم)، جانشین پروری. 	
بالندگی مدرسه	بالندگی فردی	بالندگی فردی مدیران	<ul style="list-style-type: none"> خلاقیت، نوآوری و ابتکارات تدریس، روحیه انتقادپذیری، ارتباطات میان‌فردی، روحیه مشارکت‌جویی، برنامه‌ریزی شغلی، خودمدیریتی، نگرش مثبت درباره یادگیری مادام‌العمر، تمایل به انجام تغییر و توسعه فراگیر در شغل خویش، منش و اخلاق نیک در روابط شخصی و کاری، دارای تفکر سیستمی، بلوغ اجتماعی، خوش‌بین و خلاق و نوآور. 	
		بالندگی فردی معلمان	<ul style="list-style-type: none"> خلاقیت، نوآوری و ابتکارات تدریس، تعهد به تدریس، روحیه انتقادپذیری، ارتباطات میان‌فردی، روحیه مشارکت‌جویی، برنامه‌ریزی شغلی، خودمدیریتی، مدیریت استرس، مدیریت زمان، به‌روز بودن و مهارت در استفاده از وسایل آموزشی، بارور ساختن مقوله انسانیت دانش‌آموزان 	
		بالندگی فردی دانش‌آموزان	<ul style="list-style-type: none"> استقلال فکری و آزادی اندیشه، تلاش برای یادگیری دروس به‌صورت خودجوش و عمیق و پایدار، خلاقیت و تفکر بدیع، همواره در حال آموختن، خودکنترلی، چشم‌انداز روشن از اهداف خود در آینده، نظم و انضباط و توجه به کار جمعی، احترام به طبیعت 	
	بالندگی حرفه‌ای	بالندگی حرفه‌ای مدیران	بالندگی حرفه‌ای معلمان	<ul style="list-style-type: none"> تأکید بر جنبه کاربردی آموزش، برقراری ارتباط مستمر بین مدرسه، خانواده و اجتماع، کمک به توسعه حرفه‌ای معلمان، طراحی و اجرای برنامه راهبردی با مشارکت شوراهای مدرسه (مدیریت مشارکتی)، هدایت تغییرات آموزشی در مدرسه در راستای جهانی‌شدن آموزش، آموختن از راه تجربه.
				<ul style="list-style-type: none"> آموزش فناوری‌های جدید، آشنایی با نظریه‌های نوین یاددهی-یادگیری، شبکه بالندگی روابط معلم/ دانش‌آموز، مدیریت کلاس، شایستگی علمی مدرسان، توانایی انتقال مفاهیم (توانایی تدریس)، به‌روزرسانی و مهارت در استفاده از وسایل آموزشی، آشنایی با آیین‌نامه‌های آموزشی، تدوین طرح درس، مهارت‌های مدیریت کلاس درس.
		بالندگی حرفه‌ای دانش‌آموزان	<ul style="list-style-type: none"> یادگیری دروس به‌صورت خودجوش، یادگیری مطالب درسی به‌صورت عمیق و پایدار، توانایی ادامه تحصیل در مقاطع بالاتر. 	

جدول ۲. (ادامه)

مضمون مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده سطح یک	مضمون سازمان دهنده سطح دو	مضمون فراگیر
<ul style="list-style-type: none"> الف) اداری و ساختاری (اختصاص بودجه به منظور پشتیبانی فنی کارگاه رایانه مدارس، اختصاص بودجه با هدف تجهیز لوازم جانبی کارگاه رایانه مدارس، اختصاص اعتبار برای خرید اشتراک اینترنت مدارس، مدیران و معلمان، ارائه برنامه‌ها و فعالیت‌های مهم مدارس روی شبکه اینترنت (برنامه کلاس مدارس، برنامه امتحانات و ...))، ب) آموزشی (اختصاص پست سازمانی مسئول کارگاه رایانه در مدارس، تشکیل گروه آموزشی فناوری اطلاعات در مدارس، ارسال کتاب و نشریات در زمینه فناوری اطلاعات برای مدارس، برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه فناوری اطلاعات). 	فناوری اطلاعات و ارتباطات	سازمانی	
<ul style="list-style-type: none"> مشارکت مدیران و معلمان در امور مختلف آموزشی، اخلاق‌مداری، احساس عدالت سازمانی، مسئولیت اجتماعی. 	شایستگی‌های شغلی مدیران و معلمان		
<ul style="list-style-type: none"> داشتن مهارت حل مسئله و تصمیم‌گیری، داشتن دانش مدیریت آموزشی، مدیریت تجهیزات و منابع فیزیکی، گذراندن دوره‌های مهارت‌آموزی مدیریت. 	شایستگی‌های علمی مدیران		
<ul style="list-style-type: none"> توانایی دسترسی و استفاده از رسانه (میزان دسترسی به رسانه و استفاده از آن)، توانایی تحلیل و ارزیابی پیام‌های رسانه‌ای (میزان آگاهی از تولیدکنندگان پیام‌ها، دامنه و بگانه‌ها، مالکیت رسانه و تشخیص محتوای پیام)، توانایی برقراری ارتباط با رسانه‌ها (مهارت و توانمندی بهره‌گیری از رسانه و توانایی تولید پیام)، داشتن تفکر انتقادی درباره محتوای رسانه‌ها (مجموع نظرات مثبت و منفی درباره رسانه‌ها). 	سواد رسانه‌ای		بالتدریج مدرسه
<ul style="list-style-type: none"> توانایی تعیین ماهیت و وسعت اطلاعات، توانایی دسترسی مؤثر به اطلاعات، توانایی ارزیابی نقادانه اطلاعات، توانایی کاربرد هدفمند اطلاعات، توانایی درک موارد حقوقی و اقتصادی کاربرد اطلاعات. 	سواد اطلاعاتی		
<ul style="list-style-type: none"> شناخت ساختارهای دوران کودکی، بررسی بعد رفتاری در تربیت، تربیت شهروندان باسواد، تربیت شهروندان فعال، جایگاه خودتنظیمی در افزایش سواد تربیتی، استفاده از تفکر انتقادی در ارتقای سواد تربیتی، انتقال فرهنگ و نقش آن در تربیت، فرهنگ‌سازی آموزشی و نقش آن در تربیت، تربیت از طریق توانایی تغییر، نقش سواد تربیتی در تعاملات اجتماعی، توسعه سواد اجتماعی و عملکردی از طریق تربیت صحیح. 	سواد تربیتی	سواد مدیران و معلمان	
<ul style="list-style-type: none"> استفاده از شیوه‌های نوین تدریس، آشنایی بانظریه‌های یادگیری، نقش تعمیق دانش در انجام مطالعات، توسعه مهارت دانش فراگیران در جامعه، جایگاه سرمایه‌های فکری جامعه در تولید دانش، مطالعات مبتنی بر حل مسئله، نقش فناوری پژوهش در یادگیری، راهکارهای آموزش صلاحیت‌ها، نقش یادگیری ترکیبی در آموزش. 	سواد علمی		

جدول ۲. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح دو	مضمون سازمان‌دهنده سطح یک	مضمون پایه
بالندگی مدرسه	سواد مدیران و معلمان (ادامه)	سواد زیست‌محیطی	<ul style="list-style-type: none"> اصلاح رفتار زیست‌محیطی، اثرگذاری برنامه‌های زیست‌محیطی در توسعه، جایگاه فرهنگ عمومی در سواد زیست‌محیطی، انس با طبیعت و رفتار زیست‌محیطی، نقش آموزش محیط‌زیست در حفظ طبیعت، دانش و نگرش زیست‌محیطی، الگوهای زیست‌محیطی در توسعه پایدار، بهینه‌سازی فرایندهای زیست‌محیطی، مشکلات ناشی از بی‌توجهی به محیط‌زیست، تعارضات زیست‌محیطی.
		سواد فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> فرهنگ‌سازی و تلاش برای کسب مهارت و کارآمدی‌بودن، شناخت فرهنگ مدرسه، ارتقای سطح فرهنگ مدرسه، تهاجم فرهنگی، فرهنگ دنیای مدرن، فرهنگ غربی، گفتمان فرهنگی.
		سواد نژادی و قومی	<ul style="list-style-type: none"> ارج نهادن به دیدگاه‌های مختلف قومی، زندگی مسالمت‌آمیز اقوام، گفت‌وگوی بین فرهنگی، یادگیری برای زندگی مشترک با اقوام مختلف، سبک زندگی و تلاش‌های مدنی، آگاهی از حقوق بشر، گسترش اصل آموزش برای همه اقوام و نژادهای مختلف.
		سواد اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> قوانین و مقررات و مدیریت مالی، مدیریت منابع مالی، آشنایی با حسابرسی، دانش مدیریت مالی و بودجه‌بندی، مهارت بودجه‌بندی، توانایی دریافت مشارکت‌های خارجی مانند جذب سرمایه و کمک‌های مالی.
بالندگی برنامه‌درسی	برنامه‌درسی مهارت‌محور	سواد دیجیتال	<ul style="list-style-type: none"> مهارت در حوزه‌های فناوری ارتباطی و اطلاعاتی، آشنایی با مفاهیم پایه و اساسی فناوری و سواد رایانه‌ای، مهارت‌های ضروری زندگی در یک جامعه مبتنی بر فناوری، تجزیه و تحلیل اجتماعی سیاسی و اقتصادی رسانه، آشنایی کامل با انواع رسانه‌های فرهنگی، مسلط به نرم‌افزارهای مرتبط با فعالیت‌های شغلی.
		مهارت فردی	<ul style="list-style-type: none"> آموزش مهارت ارتباطی؛ آموزش مهارت شناختی؛ آموزش مهارت معنوی؛ آموزش مهارت سلامت روان؛ آموزش مهارت بهداشت و سلامت جسمانی؛ آموزش مهارت یادگیری؛ آموزش مهارت سواد مالی؛ آموزش مهارت قبول مسئولیت؛ آموزش مهارت مدیریت زمان؛ آموزش مهارت استفاده از فناوری؛ آموزش مهارت تصمیم‌گیری.
		مهارت اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> آموزش مهارت اقتصادی در اشتغال (آشنایی با حرف و مشاغل، شناخت قوانین مربوط به خرید و فروش و مسائل مربوط به نحوه افزایش درآمد)، آموزش مهارت اقتصادی در خانواده (انضباط مالی خانواده، روش‌های مصرف درست انرژی (آب، برق، تلفن، بنزین و ...)، روش‌های مصرف درست و سرمایه‌گذاری درآمدهای خود، روش‌های خانه‌داری و حرفه‌آموزی).
		مهارت اجتماعی - فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> مهارت روابط بین‌فردی (مدیریت رابطه)، مهارت فرهنگی، مهارت سیاسی، مهارت رفتار اجتماعی، مهارت رعایت قوانین و مقررات، مهارت اخلاقی، مهارت همدلی، مهارت اصول آزادی و عدل و تساوی، مهارت شهروند جهانی شدن.

جدول ۲. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح دو	مضمون سازمان‌دهنده سطح یک	مضمون پایه
باندگی برنامه درسی	(ادامه) برنامه درسی مهارت‌محور	مهارت زیست‌محیطی	<ul style="list-style-type: none"> کاهش آلودگی (معرفی روش‌های کاهش آلودگی‌های زیست‌محیطی (آب، صوتی، جنگل‌ها و مراتع و ...)، آشنایی با اهمیت بازیافت، انواع زیاله و راه‌های تفکیک زیاله، روش‌های پاکیزگی محیط زندگی شخصی و اجتماعی)، حفاظت از محیط‌زیست (آشنایی با اهمیت آب در محیط‌زیست و روش‌های صرفه‌جویی آن، ارزش قائل شدن برای خاک و منابع ملی، بهره‌برداری صحیح از منابع طبیعی و روش‌های حفظ و نگهداری طبیعت، آشنایی با فواید گونه‌های گیاهی و جانوری)، گسترش رفتارهای انرژی‌اندوز، کارایی هزینه در مصرف انرژی، فرهنگ بهینه‌سازی، صرفه‌جویی انرژی، آگاه‌سازی انرژی و انرژی تجدیدپذیر، فناوری‌های صرفه‌جویی انرژی، درک شهروندی از انرژی.
	برنامه درسی آینده‌پژوهانه	تربیت چندفرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> مهارت‌های اجتماعی چندفرهنگی، توسعه سواد فرهنگی و قومی، ارجح نهادن به دیدگاه‌های مختلف قومی، زندگی مسالمت‌آمیز اقوام، گفت‌وگوی بین‌فرهنگی، یادگیری برای زندگی مشترک با اقوام مختلف، سبک زندگی و تلاش‌های مدنی، گسترش اصل آموزش برای همه اقوام و نژادها
		تربیت فناوری اطلاعات و ارتباطات	<ul style="list-style-type: none"> توسعه دانش، بینش و مهارتی فاوا، توسعه کاربردی فاوا، طراحی ابزارهای نوین، استفاده از منابع شبکه، شناخت نرم‌افزارهای کاربردی، افزایش مهارت ناوبری اینترنتی کاربر، افزایش سواد شبکه مردم، افزایش سواد وب کاربران، مهارت‌های هفت‌گانه رایانه‌ای، برنامه‌نویسی، تبادل امن اطلاعات.
	برنامه درسی مبتنی بر حقوق شهروندی	تربیت جنسی	<ul style="list-style-type: none"> خودمراقبتی روانی، عاطفی و اجتماعی، پیشگیری از انحرافات جنسی، ایجاد نگرش مثبت به تربیت جنسی، توجه به روان‌شناسی مسائل جنسی، آموزش جنسی متناسب با سن دانش‌آموزان، بلوغ و غریزه جنسی.
		حقوق اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> حمایت‌های مالی و درآمدی (آزادی در انتخاب مسکن، آزادی در انتخاب شغل، پرداخت حقوق و مزایای کافی، برخورداری از حداقل دستمزد و تأمین اجتماعی در صورت بیماری، سوانح، بی‌سرپرستی)، حقوق آموزشی و بهداشتی (برخورداری از آموزش و پرورش رایگان، برخورداری از خدمات بهداشتی، درمانی و مراقبت‌های پزشکی، برخورداری از بیمه‌های درمانی و همگانی، حق حیات، سلامت و کیفیت زندگی، حق محیط‌زیست سالم و توسعه پایدار)، حمایت‌های قضایی (حق برخورداری از وکیل، حق دادخواهی و مراجعه به دادگاه، حق بهره‌مندی از صلح، امنیت و اقتدار ملی، حق برخورداری از حمایت‌های قانونی برابر، حق مجازات به‌موجب قانون، حق برخورداری از دادخواهی عادلانه، حق اعتراض به تصمیمات قضایی و رسیدگی علنی و بدون تبعیض، بهره‌مندی از اصل برائت و حق دفاع، اصل قانونی‌بودن جرائم و مجازات، حق جبران خسارات ناشی از اشتباهات قضایی).

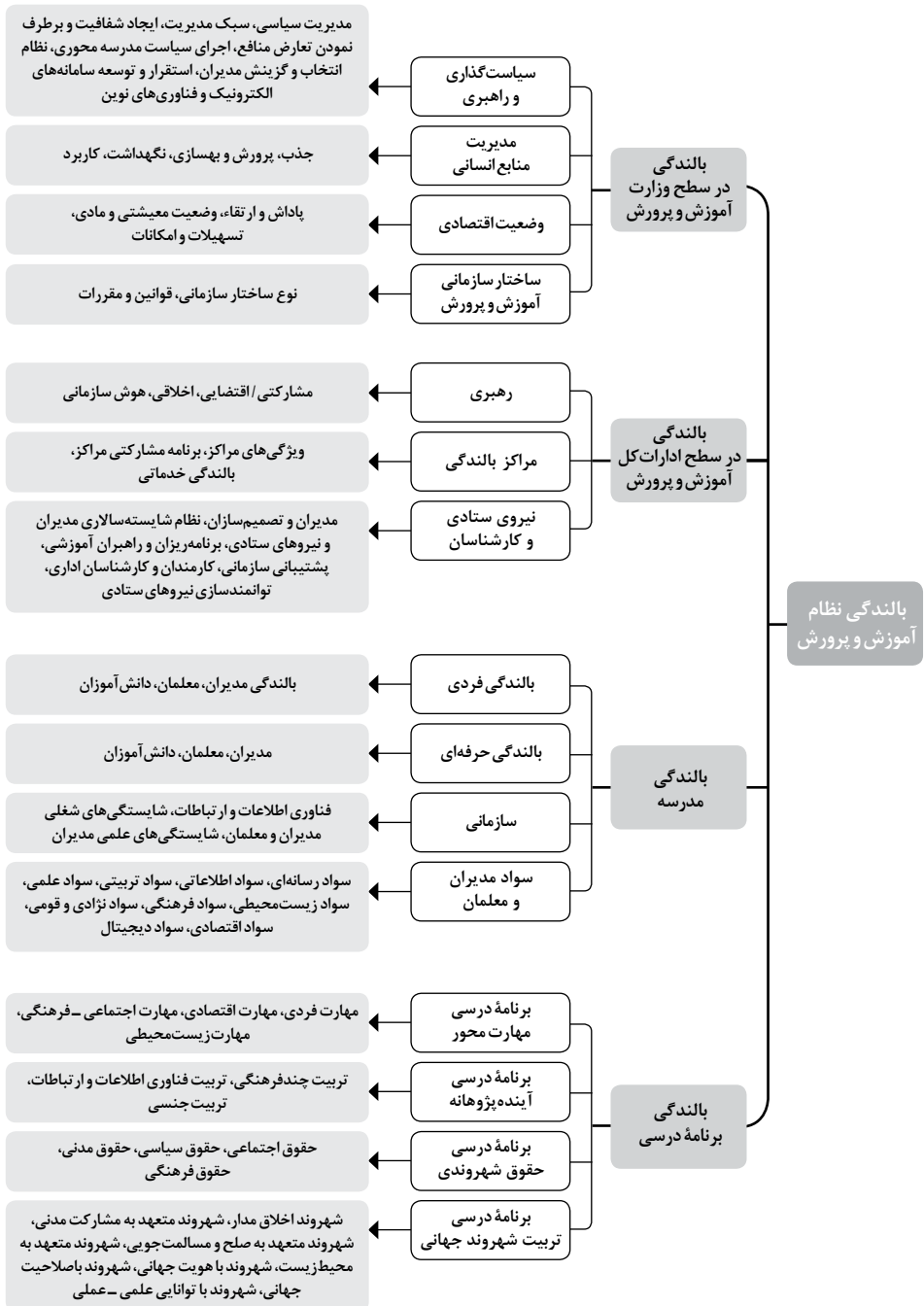
جدول ۲. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح دو	مضمون سازمان‌دهنده سطح یک	مضمون پایه
بالندگی برنامه درسی	(ادامه) برنامه درسی مبتنی بر حقوق شهروندی	حقوق سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> حقوق عضویت و مشارکت (حق شرکت در انتخابات، حق انتخاب شدن در مشاغل سیاسی، حق داشتن تابعیت و برخورداری از شناسنامه)، حقوق شرکت در تجمعات (حق برگزاری راهپیمایی و تظاهرات، حق داشتن حزب و تشکیل سیاسی، حق مناظره بر سر مطالبات حزبی).
		حقوق مدنی	<ul style="list-style-type: none"> آزادی عملکرد فردی (آزادی انتخاب مسکن و محل سکونت، آزادی مکاتبات، آزادی رفت‌وآمد، حق حریم خصوصی)، آزادی اندیشه (آزادی عقیده، آزادی مذهب، آزادی بیان، حق دسترسی به فضای مجازی و مطبوعات، حق دسترسی به اطلاعات، آزادی آموزش و پرورش)، آزادی اقتصادی و اجتماعی (آزادی مالکیت، آزادی بازرگانی و صنعتی، آزادی کار و آزادی سندیکایی، حق اقتصاد شفاف و رقابتی، حق اشتغال و کار شایسته)، حقوق مربوط به مساوات (مساوات در پرداخت مالیات، مساوات از لحاظ اشتغال به مشاغل دولتی، مساوات در خدمت نظام‌وظیفه، حق کرامت و برابری انسانی، حق مساوات در مقابل قانون، حق مساوات در مقابل دادگاه‌ها، حق برخورداری از عدالت و دوربودن از تبعیض براساس جنس و نژاد)
	حقوق فرهنگی	<ul style="list-style-type: none"> حداقل حقوق فرهنگی پایه (حق مراعات اخلاق علمی و پرهیز از سرقت ادبی، حق نشر آثار ادبی و علمی، حق محترم شمرده شدن: زبان و فرهنگ بومی، حق داشتن سنت‌ها و شیوه‌های زندگی متفاوت، حق داشتن ارتباط فرهنگی و بین‌المللی)، حمایت‌ها و حفاظت‌های فرهنگی (نگهداری و حفاظت از آثار تاریخی و باستانی، حفاظت از فرهنگ و زبان اقلیت‌ها، حمایت از تشکیل خانواده و پاسداری از روابط خانوادگی، حمایت از تعلیم و تربیت شایسته) 	
	تربیت شهروند اخلاق مدار	<ul style="list-style-type: none"> احترام قائل شدن برای دیگران بر مبنای برابری، تقویت روابط مهرورزانه با همه انسان‌ها در سراسر جهان، متعهد به عدالت اجتماعی، متعهد به صلح و مسالمت‌جویی، داشتن احساس مسئولیت در خصوص اقدام به بهبود وضعیت جهان. 	
برنامه درسی مبتنی بر تربیت شهروند جهانی	تربیت شهروند متعهد به مشارکت مدنی و مسئولیت‌پذیری	تربیت شهروند اخلاق مدار	<ul style="list-style-type: none"> آگاهی از هویت و مسئولیت خود به‌منزله عضو از جامعه محلی و بین‌المللی، درک وابستگی و به‌هم‌پیوستگی همه مردم جهان به یکدیگر، مشارکت در سازمان‌های مدنی و بشردوستانه، حمایت از فعالیت‌های بشردوستانه، آگاهی داشتن درباره عدالت و برابری اجتماعی.
	تربیت شهروند متعهد به صلح و مسالمت‌جویی	تربیت شهروند متعهد به صلح و مسالمت‌جویی	<ul style="list-style-type: none"> شناخت مسائل مرتبط با حقوق بشر، تمایل به حساس شدن به حقوق بشر و دفاع از آن، تعهد به عدالت اجتماعی جهانی، حساسیت به درد و رنج مردم در هر سوی جهان، احترام قائل شدن برای دیگران بر مبنای برابری.
	تربیت شهروند متعهد به محیط‌زیست	تربیت شهروند اخلاق مدار	<ul style="list-style-type: none"> درک روابط انسان و محیط‌زیست، تمایل به تغییرات زندگی و عادت مصرف به‌منظور حفظ محیط‌زیست، تعهد و التزام به توسعه پایدار و مراقبت از محیط‌زیست، دل‌واپسی درباره محیط‌زیست جهانی، مشارکت در برنامه‌های محیط زیستی، ترویج سازگاری با محیط‌زیست، توجه و دل‌مشغولی درباره محیط‌زیست.

جدول ۲. (ادامه)

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده سطح دو	مضمون سازمان‌دهنده سطح یک	مضمون پایه
بالندگی برنامه درسی	(ادامه) برنامه درسی مبتنی بر تربیت شهروند جهانی	تربیت شهروند با هویت جهانی	<ul style="list-style-type: none"> مسئولیت‌پذیری اجتماعی و تعهد به مشارکت، توانایی درک، پذیرش و تحمل تفاوت‌های فرهنگی، داشتن ظرفیت تحمل تفاوت‌ها و حل تعارض‌ها از طریق گفت‌وگو، آموزش مهارت‌های لازم برای زندگی فردی و جمعی در میان فرهنگ‌ها و ملل مختلف جهان، توانایی ابراز خویشتن و برقراری ارتباط به‌شکلی مؤثر با دیگران، به‌رمندی از روحیه مسئولیت‌پذیری و مهارت‌های ارتباطی در حیات اجتماعی در سطوح محلی تا بین‌المللی، احترام به نژاد و مذاهب و فرهنگ‌های مختلف، احساس مسئولیت در برابر مشکلات و بی‌عدالتی‌های جهانی.
		تربیت شهروند باصلاحیت جهانی	<ul style="list-style-type: none"> تمایل به حل تعارضات خود با دیگران به روش‌های مسالمت‌آمیز، اطلاع از مسائل جاری در روابط بین‌الملل، ابراز دیدگاه خود در یک رسانه محلی درباره نابرابری‌های جهانی، توانایی ایجاد تغییر در معضلات جهانی، آگاهی از نقش خود در جامعه جهانی، توانایی جلب توجه مردم به مسائل و مشکلات جهانی، آمادگی داشتن برای زندگی در جامعه جهانی.
		تربیت شهروند با توانایی علمی - عملی	<ul style="list-style-type: none"> آگاهی از نقش سازمان ملل متحد در حل مسائل جهانی، توانایی دیدن مسائل و نحوه برخورد با آن‌ها به‌عنوان شهروند جهانی، توانایی تفکر انتقادی و خلاق، حل مشکلات از طریق کاوشگری و حل مسئله، یادگیری باهم‌زیستن در موقعیت فرهنگی متفاوت، پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری، شکل‌گیری تفکر جهانی، تربیت افرادی با ویژگی جهانی‌اندیشیدن و محلی عمل کردن، توانایی انجام کار گروهی و برقراری ارتباط مؤثر، توانایی بحث و استدلال به‌طور مؤثر.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مجموعه دلایلی که مصاحبه‌شوندگان در خصوص بالندگی نظام آموزش و پرورش ذکر کرده‌اند براساس نوع مفهوم‌سازی در چهار مضمون فراگیر بالندگی وزارت در سطح آموزش و پرورش با چهار مضمون سازمان‌دهنده (سیاست‌گذاری و راهبری، مدیریت منابع انسانی، وضعیت اقتصادی و ساختار سازمانی)؛ بالندگی در سطح ادارات کل آموزش و پرورش با سه مضمون سازمان‌دهنده (رهبری، مراکز بالندگی، نیروی ستادی و کارشناسان)؛ بالندگی مدرسه با چهار مضمون سازمان‌دهنده (بالندگی فردی، بالندگی حرفه‌ای، سازمانی و سواد مدیران و معلمان) و بالندگی برنامه درسی با چهار مضمون سازمان‌دهنده (برنامه درسی مهارت‌محور، برنامه درسی آینده‌پژوهانه، برنامه درسی مبتنی بر حقوق شهروندی، برنامه درسی مبتنی بر تربیت شهروند جهانی) طبقه‌بندی شدند. این مؤلفه‌ها با یکدیگر شکل گرفته و تغییر در هر کدام، تغییر در مؤلفه‌های دیگر را موجب خواهد شد. در واقع بین مؤلفه‌های بالندگی نظام آموزش و پرورش ارتباط متقابل و هم‌بستگی برقرار است؛ به‌طوری‌که در تعامل با هم به‌عنوان یک مجموعه مرتبط کلیت واحدی را پدید می‌آورند که بالندگی نظام آموزشی نام دارد (شکل ۱).



شکل ۴. الگوی بالندگی نظام آموزش و پرورش

■ بحث و نتیجه‌گیری ■

بالتدگی نظام آموزش و پرورش تحت تأثیر تغییر و تحولاتی که در جامعه کنونی در حال وقوع است اهمیت ویژه‌ای یافته است. عواملی چون ورود فناوری‌های پیشرفته اطلاعات و ارتباطات به آموزش و پرورش، رشد سریع دانش و تغییراتی ناشی از آن، لزوم پاسخ‌گویی آموزش و پرورش در برابر جامعه، تنگناهای مالی نظام آموزش و پرورش، همگانی و جهانی شدن آموزش و پرورش، رقابت مؤسسات آموزشی و ... همگی باعث شده است که آموزش و پرورش به رشد و بالتدگی مستمر خود فکر کند. اهمیت بالتدگی نظام آموزشی از آنجا ناشی می‌شود که اگر آموزش و پرورش از سطح رشد و بالتدگی مطلوبی بهره‌مند باشد، آنگاه می‌توان انتظار داشت که در عرضه خدمات به جامعه موفق عمل خواهد کرد. اهمیت این موضوع به اندازه‌ای است که اکنون سازمان‌دهی و مدیریت بالتدگی در حوزه‌های مختلف برای نظام آموزش و پرورش از یک انتخاب به یک اجبار تبدیل شده است.

۱. اولین بعد شناسایی‌شده بالتدگی نظام آموزش و پرورش، بالتدگی در سطح وزارت آموزش و پرورش با مؤلفه‌های سیاست‌گذاری و راهبری، مدیریت منابع انسانی، اقتصادی و ساختاری بود. این یافته با برخی از یافته‌های پژوهش‌های تودوروویچ و همکاران (۲۰۱۸)، ساندریلوس و همکاران (۲۰۱۸)، هیل^{۳۰} و همکاران (۲۰۱۸) و مایر و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا بود. شرکت‌کنندگان در این پژوهش، سیاست‌گذاری و راهبری را عامل مهمی برای اجرای بالتدگی نظام آموزش و پرورش تشخیص داده‌اند. پرهیز از نگاه سیاسی به پست‌های مدیریتی آموزش و پرورش، کاهش نفوذ عوامل سیاسی و قدرت در امر خدمات، اعتماد بین سیاست‌گذاران و مدیران سطوح پایین‌تر، تناسب بین اختیارات و مسئولیت محول‌شده، تغییر نگرش مسئولان به آموزش و پرورش از مجری برنامه‌های یکنواخت به‌عنوان واحدهای مستقل در برنامه‌ریزی‌ها، پاسخ‌گویی تمام ارکان اداری آموزش و پرورش و اتحاد و یکپارچگی وظایف و حوزه‌های کاری در ساختار کلان از جمله مواردی است که برای رسیدن به نظام آموزش و پرورش بالنده باید به آن‌ها توجه ویژه داشت، اما متأسفانه نبود اعتماد کافی بین سیاست‌گذاران و کارکنان آموزش و پرورش و نفوذ عوامل سیاسی و قدرت در امر آموزش موانع مهمی در اجرای این طرح است؛ زیرا مدیران ارشد خود را توانا‌تر از زیردستان می‌دانند و بر این باورند که تصمیم‌های مهم را خود به‌تنهایی باید اتخاذ کنند

و از تفویض اختیار خودداری می‌کنند و همچنین برخی از مدیران عالی بر این باورند که با تفویض اختیار بخشی از قدرت خود را از دست خواهند داد. بر این اساس، می‌توان ادعان داشت که مسئولان برای اجرای طرح بالندگی نظام آموزش و پرورش آمادگی کافی را ندارند و ما در صورتی که بخواهیم این طرح را پیاده کنیم، باید ابتدا فضای سیاسی کشور را آماده کنیم و موضوع ساختار قدرت کنونی و نگرش مسئولان را تغییر دهیم. در غیر این صورت، این عامل به‌منزله مانعی بر سر راه اجرای طرح بالندگی نظام آموزش و پرورش عمل می‌کند. هدف کلی مدیریت منابع انسانی آن است که به نقش‌آفرینی افراد در تحقق اهداف سازمانی کمک کند. واحد مدیریت منابع انسانی می‌تواند با پرورش شایستگی افراد در خلق ارزش و موفقیت و در نهایت سودآوری سازمانی یاری‌رسان باشد. مدیریت منابع انسانی در تحقق این اهداف مستقیماً نقش‌آفرینی نمی‌کند، اما با جذب و توسعه و نگهداشت افراد شایسته، کمک شایانی در این امر دارد. بر این اساس و یافته پژوهش حاضر، می‌توان مدیریت منابع انسانی را یکی از شاخص‌های مهم بالندگی نظام آموزش و پرورش در نظر گرفت. با توجه به یافته پژوهش، متأسفانه شایسته‌سالاری در نظام آموزش و پرورش ضعیف عمل می‌شود. در نظام ناشایستگی، سازمان‌ها در انتصاب و ارتقای کارکنان پایبند ضوابط و مقررات نیستند و عواملی از قبیل خویشاوندی و آشنایی، سفارش مقامات بانفوذ، وابستگی به مقامات سیاسی، اساس استخدام قرار می‌گیرد. در چنین موقعیتی، مدیریت منابع انسانی در سازمان، تابع سلیقه‌های فردی است و از حاکمیت ضابطه خبری نیست. به‌علاوه استفاده از دیوانسالاری، به‌منظور جذب افراد صاحب نفوذ و جلب حمایت آن‌ها، جلوه‌ای دیگر از ناشایستگی است. هر تغییر در سطح کابینه، به اخراج مقاماتی منجر خواهد شد که رهبری سیاسی جدید از آنان پشتیبانی نمی‌کنند. به‌علاوه، مقامات دولتی به‌دلیل آنکه پست‌هایشان برای انتصاب افراد جدید مورد نیاز است، از کار برکنار می‌شوند و پس از برکناری، ممکن است بدون اینکه وظیفه خاصی عهده‌دار شوند، در فهرست حقوق‌بگیران سازمان یا وزارتخانه باقی بمانند و این شیوه به‌عریض و طولیل شدن بروکراسی، به‌ویژه در سطوح عالی، خواهد انجامید و همه این عوامل بالندگی نظام آموزش و پرورش را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. در مطالعه حاضر، افراد شرکت‌کننده در مصاحبه بیان داشتند که نظام‌های پاداش و ارتقا و وضعیت معیشتی و مادی از جمله عوامل اقتصادی

تأثیرگذار در بالندگی نظام آموزش و پرورش است. با توجه به وضع موجود، افزایش حقوق به صورت پلکانی و بدون توجه به سوابق خدمتی و عملکرد منابع انسانی نظام آموزش و پرورش و صرفاً افزایش سالانه چند درصدی در افزایش و بالندگی آنان کارساز نبوده و نیازمند توجه جدی مسئولان وزارت و سازمان برنامه و بودجه به این امر است؛ زیرا تا زمانی که دغدغه منابع انسانی آموزش و پرورش تأمین نیازهای اولیه زندگی و بهبود وضع معیشتی خودشان و افراد خانواده باشد، نمی‌توان به تعالی و بالندگی نظام آموزشی امیدوار بود و این زنگ هشدار برای مسئولان امر است تا در این زمینه ورود کرده و برنامه‌هایی مثل رتبه‌بندی معلمان در راستای بهبود وضع معیشتی و مادی نیروی انسانی را به صورت مطلوب و عادلانه اجرا کنند. از آنجاکه ساختار سازمانی مدرسه به تعبیر سند تحول بنیادین «مدرسه صالح» براساس ارزش‌ها بنا نهاده شده است، اشتراکات زیادی با سازمان‌های مبتنی بر ارزش دارد. چگونگی این سازمان‌ها، از ارزش‌های سازمان تأثیرات بسیاری می‌گیرد (پولمن و دیلارد^{۳۱}، ۲۰۱۰) و ویژگی‌های سلسله‌مراتبی و قانون‌مداری مدرسه صالح حاکی از تمرکزگرایی نیست و ساختار این مدرسه بر تمرکززدایی تأکید دارد. ویژگی حرفه‌ای‌گرایی ساختار سازمانی مدرسه صالح تداعی‌گر ویژگی‌های بوروکراسی حرفه‌ای میتنبرگ است. میتنبرگ (۱۹۷۲) نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند دیوان‌سالارانه و در عین حال نامتمرکز باشند. مدارس ویژگی‌های زیادی از بروکراسی حرفه‌ای را دارا هستند؛ به خصوص جنبه‌های حرفه‌ای آن، استقلال معلم و ساختارهای سست پیوند آن‌ها (به نقل از ونبرگ^{۳۲}، ۲۰۱۰). ساختار سازمانی مدرسه صالح به دلیل تأکید آن بر مشارکت عوامل اجتماعی با الگوی سیستم اجتماعی نیز مشابهت‌هایی دارد. در توضیح ساختارهای مدرسه، طبق نظریه سیستم‌های اجتماعی، باید به چگونگی واکنش آن به باورها و قوانین اجتماعی پرداخت؛ زیرا این باورها و قوانین اجتماعی هستند که ساختار مدرسه را شکل می‌دهند. در این پژوهش، براساس نتایج حاصل از تحلیل مضمون، مؤلفه قوانین و مقررات در ایجاد بالندگی سازمانی نظام آموزش و پرورش نقش دارند. همان‌گونه که مشارکت‌کنندگان به آن اشاره کردند، قوانین و مقررات (تصویب قوانین و آیین‌نامه‌های تسهیل‌کننده بالندگی؛ انتخاب مدیران براساس ضوابط؛ تمرکززدایی و اعطای قدرت قانونی و اختیارات بیشتر

به مدیران) در صورتی که درست اتخاذ شوند، تسهیل‌کننده بالندگی حرفه‌ای نظام آموزش و پرورش هستند.

۲. دومین بعد شناسایی‌شده بالندگی نظام آموزش و پرورش، بالندگی در سطح ادارات کل آموزش و پرورش با مؤلفه‌های رهبری سازمان، مراکز بالندگی، نیروی ستادی و کارشناسان بود. این یافته با برخی از یافته‌های پژوهش‌های هیلارد^{۳۳} (۲۰۱۵)، حسین و آل عبری^{۳۴} (۲۰۱۵)، کومار^{۳۵} (۲۰۱۷) و گریفیتس^{۳۶} و همکاران (۲۰۱۸) هم‌راستا بود. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در این مطالعه، نوع رهبری سازمانی در بالنده کردن ادارات کل آموزش و پرورش اهمیت بسزایی دارد. در واقع رهبری مشارکتی یعنی مشارکت دادن تمام نیروی انسانی در تدوین برنامه‌های بالندگی حرفه‌ای است؛ یعنی برنامه‌ای مطلوب که با مشارکت و هم‌فکری نیروی انسانی مشغول به خدمت در نظام آموزشی هم‌سو با تحولات نوین جهانی در جهت بالندگی حرفه‌ای آن‌ها طراحی و اجرا شود و هدف نهایی آن، تربیت دانش‌آموزانی توانمند و خلاق باشد. به‌عبارت‌دیگر، ایجاد تصمیم‌گیری مشارکتی، همکاری و حمایت همکاران، توسعه مشارکت در طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه بالندگی ادارات کل، همکاری در توسعه و اجرای برنامه‌های عملی راهبردی از الزامات فرایند بالندگی حرفه‌ای ادارات کل نظام آموزش و پرورش است. به‌عبارت‌دیگر، مهم‌ترین بخش‌های هر سازمان بخش رهبری آموزشی آن است که در واقع عنصر هدایت‌کننده و جهت‌دهنده به سایر عناصر سازمان و تلاش‌های آنان است. اگر مراکز آموزشی مانند ادارات کل آموزش و پرورش و مدارس بتوانند به‌درستی رسالت خود را - که همانا تبدیل منابع انسانی به سرمایه انسانی است - انجام دهند، سرمایه‌های انسانی کارآمد در جامعه ایجاد می‌شود؛ بنابراین داشتن مدیران بالنده در رأس سازمان، به‌ویژه سازمان‌های آموزشی که نقش حیاتی این‌گونه سازمان‌ها تربیت، رشد و تعالی نیروی انسانی یک جامعه بر عهده دارد، بر کسی پوشیده نیست و اهمیت خاصی دارد. به‌زعم مدیران و صاحب‌نظران، از جمله راهبردهایی که برای تدوین و ارائه اثربخش برنامه‌های بالندگی نظام آموزش و پرورش می‌تواند به کار رود، گنجانیدن مراکز بالندگی در ساختار ادارات کل آموزش و پرورش است که شرط اولیه برای تدوین و اجرای صحیح برنامه‌های بالندگی خواهد بود. با ایجاد ساختاری مراکز بالندگی (اختصاص پست‌ها و عناوین شغلی خاص برای انجام امور مربوط

به بالندگی مدیران مدارس، استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص در مراکز بالندگی مدیران مدارس، اختصاص بودجه و منابع مالی کافی برای انجام فعالیت‌ها، کمک گرفتن از اساتید خبره دانشگاهی و ارزیابی دوره‌های ضمن خدمت) در ادارات کل می‌توان امور مربوط به برنامه‌ریزی مستمر، اجرا، بازنگری برنامه‌ها و نظارت بر اجرای صحیح آن‌ها را به‌صورت مطلوب انجام داد و میزان اثربخشی برنامه‌های تدوین‌شده در کوتاه‌مدت و بلندمدت سنجیده شود و با شناخت وضع موجود، به‌سمت وضع مطلوب گام برداشت. تخصص و کارآمدی نیروی انسانی حاضر در بخش ستادی و اداری آموزش و پرورش موضوعی به‌ظاهر دست‌چندم در آموزش و پرورش است. سال‌هاست که هیچ‌یک از وزرای آموزش و پرورش کشور برنامه‌ای درباره کارآمدتر کردن بخش کارشناسان و مدیران اداری آموزش و پرورش ارائه نداده است و در نتیجه اقدام کلان درخور توجهی نیز در این زمینه صورت نگرفته است. این در حالی است که مهم‌ترین رکن هر سازمان، نیروهای انسانی آن هستند و این موضوع چنان بدیهی است که از نظریه‌های کلان توسعه تا راه‌اندازی کسب‌وکارهای کوچک محوریت نظری و عملی دارد. شاید همین بداهت است که باعث غفلت از چنان موضوع خطیری شده است. دلیل این بی‌توجهی، هرچه باشد نتیجه آن باز تولید ناتوانمندی و کسالت در نظام آموزش و پرورش کشور است. از سوی دیگر، در صورتی که جذب و نگهداشت معلم حرفه‌ای و باکیفیت، محور هر نوع اصلاح در آموزش و پرورش به شمار آید، باید به دنبال بهترین مسیرهایی بود که آموزش و پرورش را به این هدف رهنمون کند.

۳. سومین بعد شناسایی‌شده بالندگی نظام آموزش و پرورش، بالندگی مدارس با مؤلفه‌های بالندگی فردی، بالندگی حرفه‌ای، سازمانی، سواد مدیران و معلمان بود. این یافته با برخی از یافته‌های پژوهش‌های نور (۲۰۱۹)، گارت و همکاران (۲۰۲۰)، پوپووا و همکاران (۲۰۲۲) و ویلکینسون و همکاران (۲۰۲۳) هم‌راستا بود. از سال ۱۹۸۰، سه مرحله متمایز در مسیر بهبود مدارس مشخص می‌شود (هاپکینز و رینولدز^{۳۷}، ۲۰۰۱). مرحله اول این دگر دیسی، پراکنده و عاری از یک رویکرد سازمان‌مند و منسجم بود و بر تغییر سازمانی، خودارزیابی مدارس و صرفاً متعلق‌بودن تغییر به مدارس و آموزگاران مبتنی بود. سال‌های آغازین دهه نود، زمان شروع فاز دوم بهبود مدارس بود که رطی آن، امتزاجی بین رویکردهای بهبود و کارایی مدارس شکل گرفت و برخلاف مرحله قبلی

تاکتیک‌های عملیاتی برای استفاده در کلاس تجویز شد. یکی از مهم‌ترین راهبردهای سازمانی در این مرحله، تمرکززدایی و خودگردان شدن مدارس بود. موج سوم اصلاحات بر سنجش دستاوردهای دانش‌آموزان، بررسی روش‌های تدریس آموزگاران، ظرفیت‌سازی در سطح مدارس، استفاده از روش‌های آمیخته در ارزیابی اصلاحات و تمرکز بر تغییر فرهنگی و چشم‌اندازسازی تمرکز دارد؛ بررسی‌های میدانی و طولی مختلف نشان می‌دهد اصلاحات کلان تنها زمانی نتایج دل‌خواه به‌دنبال دارند که مسائل مربوط به تدریس و یادگیری را بررسی و در سطح مدرسه ظرفیت‌سازی کنند (هاپکینز و دینولدز، ۲۰۰۱). شکل مدارس ما ارمغان عصر صنعتی شدن و مبتنی بر مدل کارخانه‌ای^{۳۸} از آموزش است که شاید برای یک قرن تغییر خاصی نکرده است و در آن، به تعبیر استعاری از تمام حیوانات جنگل انتظار می‌رود تا پرواز کردن بیاموزند. از دانش‌آموزان انتظار می‌رود در ساعت‌های معین در مدرسه باشند، با هم‌سالان خود در یک کلاس باشند، در کلاس‌های درون‌رشته‌ای حضور داشته باشند و در امتحان‌های خاصی قبول شوند. گام بعدی چنین روایتی از تغییر تطبیق نظام آموزشی با هوش مصنوعی و الگوریتمی شدن جامعه است (واترز^{۳۹}، ۲۰۱۵). تافلر در کتاب شوک آینده می‌نویسد آموزش توده‌ای، ماشین‌نوع‌آمیزی بود که صنعتی شدن ساخت تا نیروهای لازم خود را تربیت کند. مسئله ذاتاً پیچیده بود. چگونگی مهیا کردن کودکان برای جهان جدید - جهان رنج تکراری در فضاهای سرپوشیده، دود، صدا، ماشین‌ها، شرایط زندگی پرجمعیت و انضباط عمومی - دنیایی که زمان در آن نه با تناوب خورشید و ماه که با سوت و ساعت کارخانه تنظیم می‌شد (تافلر^{۴۰}، ۱۹۷۰/۱۴۰۱). تصویر سنتی از مدارس که ترکیب صُلبی از فضا، کلاس‌بندی، دیوار به‌مناظره مرز با جامعه، چینش صندلی‌ها، ابزار کلاسی، تجمیع گروه‌های هم‌سالان و مؤلفه‌های ثابت دیگر است، باید دستخوش تغییر شود. آنچه به‌منزله چهارچوب مفهومی برای آغاز کمک‌کننده است، مدرسه به‌عنوان کارگاه ساخت خلاق است: کارگاه‌های ساخت خلاق، فضاهای غیررسمی برای تولید خلاقانه در هنر، علم و مهندسی هستند، جایی که افراد از سنین مختلف با استفاده از فناوری‌های فیزیکی و دیجیتال به‌دنبال کشف ایده‌ها، یادگیری مهارت‌های فنی و تولید محصول اند (شریدان^{۴۱} و همکاران، ۲۰۱۴). جنبش ساخت^{۴۲} رویکردی از پایین به بالا دارد و مبتنی بر سنت «خودت انجام بده»^{۴۳} و نوآوری مردمی است که

بر تلفیق فناوری، هنر دیجیتال، علم، کامپیوتر و ابزار دیگر تأکید دارد. در وهله نخست کارگاه‌های ساخت خلاق فضایی برای آشنایی مستقیم با فناوری‌های دیجیتال بودند. از آنجاکه فناوری‌های دیجیتال یکی از پیشران‌های اصلی عصر حاضرند، نسل‌های جدید علاوه بر استفاده از آن‌ها، باید در ادراک و طراحی و ساخت آن‌ها مشارکت فعالانه داشته باشند. بدون چنین آشنایی بی‌واسطه‌ای با این فناوری، فهم جامعه دیجیتال و استلزامات و مخاطرات آن ممکن نیست (اریکسون^{۴۴} و همکاران، ۲۰۱۸). یادگیری در چنین فضایی مبتنی بر تفکر طراحی و بازی است؛ انتخاب مسئله‌ای ذاتاً بین‌رشته‌ای از دنیای واقعی، بررسی زوایای مختلف آن و ارائه راه‌حل‌های خلاقانه فراگرد اصلی یک کارگاه ساخت خلاق است. نشاط و شادی از اولویت‌های اصلی طراحی چنین فضایی است.

۴. چهارمین بعد شناسایی‌شده بالندگی نظام آموزش و پرورش، بالندگی برنامه‌داری با مؤلفه‌های برنامه‌داری مهارت‌محور، برنامه‌داری آینده‌پژوهانه، برنامه‌داری مبتنی بر حقوق شهروندی، برنامه‌داری مبتنی بر تربیت شهروند جهانی بود. این یافته با برخی از یافته‌های پژوهش‌های وسلی^{۴۵} (۲۰۰۵)، جعفری (۱۳۹۸) و درویشی و همکاران (۱۴۰۱) هم‌راستا بود. درخصوص لزوم پرداختن به چندفرهنگی‌گرایی در برنامه‌های درسی آینده ایران گفتنی است تغییر و پیشرفت در جهان امروز به‌اندازه‌ای سریع و بدون وقفه انجام می‌پذیرد که شاید در فرایند این تغییرات، در موارد بسیاری، توسعه‌یافته و در موارد بسیاری نیز تضعیف و باقی حذف شوند که این امر لزوماً و همیشه رخدادی مثبت، محبوب و مطلوب نیست. یکی از این مفاهیم، فرهنگ‌ها و مسائل گوناگون و ارزشمند مربوط به آن‌هاست. نپرداختن به فرهنگ‌ها و ساحت‌های مختلف آن‌ها در برنامه‌های درسی در حکم اثرگذارترین ابزار، جامعه را در مسیری قرار می‌دهد که فرهنگ‌ها و ساحت‌های مختلف آن‌ها در برنامه‌های درسی به‌منزله اثرگذارترین ابزار، جامعه را در مسیری قرار می‌دهد که فرهنگ‌ها و اقوام و آداب‌ورسوم کهن به دست فراموشی سپرده شده و آنگاه جهان با فقدان مفاهیم ارزشمندی که طی سال‌ها و قرن‌ها شکل گرفته بودند، رو به رو خواهد شد. این یکی از ضرورت‌هایی است که بر وجود چندفرهنگی‌گرایی در برنامه‌های درسی و آینده تأکید می‌کند. می‌توان درخصوص لزوم پرداختن به آموزش فاوا در برنامه‌های درسی آینده گفت که یکی از وظایف مهم نظام‌های آموزشی، پرورش علمی نسل فردا برای تصدی بخش‌های مختلف جامعه است.

یکی از راهکارهای دستیابی به این مهم، آشناساختن فراگیران با وجوه مختلف دانش و فناوری در زندگی اجتماعی است. با توجه به این که فناوری اطلاعات و ارتباطات آموزش و پرورش را دچار دگرگونی کرده است، آموزش ابزارهای فناوری اطلاعات و اطلاعات در برنامه آموزش عمومی از دو جهت حائز اهمیت است. نخست آنکه این مقوله خود به تنهایی یکی از مهارت‌های مهمی است که برای ورود به جامعه اطلاعاتی مورد نیاز است و جامعه آینده و متخصصانی در همه سطوح کارگر حرفه‌ای، تکنسین، کارشناس و متخصص عالی در این زمینه نیاز دارد؛ لذا از یک سو، لازم است فراگیران به تدریج با شاخص‌های مختلف و حیطة کاربرد فناوری آشنا شوند؛ از سوی دیگر، ارزش این مقوله نه فقط ناشی از ارزش ذات آن، بلکه ناشی از ارزش ابزاری آن در سایر شاخه‌های علوم است. از این رویکرد نیز آموزش فناوری اطلاعات موضوع بسیار مهمی است که طی آن فراگیری نحوه بهره‌برداری و استفاده از این ابزارها را در سایر رشته‌ها درمی‌یابد. در خصوص لزوم پرداختن به تربیت جنسی در برنامه‌های درسی آینده گفتنی است بدیهی است پرداختن به تربیت جنسی در عصر حاضر اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا با پیشرفت تمدن و فناوری و گسترش شبکه‌های اطلاع‌رسانی و وسایل ارتباط جمعی جهانی و گسترش و رواج عوامل برانگیزاننده جنسی وضعیت اسفبار جنسی به وجود آمده و حیات جامعه بشری با مخاطره جدی مواجه شده است. در راستای یافته‌های به‌دست آمده پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. تمام برنامه‌های بالندگی نظام آموزش و پرورش، به توجه و حمایت مدیران و رؤسای آموزش و پرورش نیازمند است. در همین راستا، پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد نظام آموزش و پرورش به اهمیت اهداف و روش‌های بالندگی نظام آشنا شوند و با برگزاری جلسات مشترک با ادارات کل آموزش و پرورش، ضمن در اختیار قراردادن امکانات و تجهیزات آموزشی و رفاهی برای اجرای برنامه‌های بالندگی نظام آموزش و پرورش در جریان مشکلات و موانع و نیازهای موجود نظام آموزش و پرورش قرار گیرند؛

۲. با توجه به یافته‌های به‌دست آمده و اهمیت موضوع بالندگی نظام آموزش و پرورش، هنوز مرکزی برای بالندگی مدیران، معلمان و کارکنان آموزش و پرورش وجود ندارد. در این راستا، پیشنهاد می‌شود که مرکزی

تحت عنوان مرکز بالندگی کارکنان آموزش و پرورش (مدیران سطوح مختلف، معاونان، معلمان و ...) تأسیس شود تا پاسخ‌گوی نیازهای متنوع و در حال تغییر نظام آموزشی باشد؛

۳. لازم است برنامه‌ریزان بالندگی نظام آموزش و پرورش در ارتباط نزدیک با سیاست‌گذاران آموزش و پرورش و ملاحظه دقیق جهت‌گیری‌های اسناد بالادستی در تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران، به مأموریت پذیر کردن هرچه بیشتر مدارس در زمینه تحقق آرمان‌های ترسیم‌شده برای آینده ایران کمک کنند؛

۴. کانون‌های ارزیابی در آموزش و پرورش به منظور شناسایی استعدادها برای پرکردن مشاغل صلی و راهبردی برای جذب، گزینش، انتصاب و ارتقای افراد توانا برای مدیریت آموزش و پرورش، ادارات کل و مدارس ایجاد شود؛

۵. انتصابات و ارتقای شغلی، فرایندی منظم برای انتخاب و آماده‌سازی بهترین و شایسته‌ترین افراد برای پست‌های کلیدی و حساس مهیا سازد تا نیروی موجود ارزشیابی شود و کاندیداهای توانمند شناسایی و برای پست‌های مدیریتی آماده شوند. در این راستا، می‌توان با تهیه بانک اطلاعاتی اقدام به طبقه‌بندی و رتبه‌بندی استعدادها کنند و ضمن آماده‌سازی و آموزش آنان، در مواقع نیاز نسبت به انتصاب شایسته‌ترین فرد برای پست‌های مدیریتی اقدام شود.

۶. با توجه به مجموعه سوادهای مدیران و معلمان مدارس می‌توان گفت ایجاد تحول در بستر تعلیم و تربیت یک کشور به تحول در نیروی انسانی وابسته است و در این بین، از آنجاکه نوک پیکان تعلیم و تربیت را مدارس تشکیل می‌دهند و در مدارس مدیران و معلمان هدایت و رهبری فرایندهای تعلیم و تربیت را بر عهده دارند می‌توان گفت که نقش بسزایی در جهت‌دهی نظام تعلیم و تربیت یک کشور بر عهده دارند؛ بنابراین دست‌اندرکاران کشوری وزارت آموزش و پرورش می‌توانند مؤلفه‌های سواد را، که در این مطالعه شناسایی شده است، در قالب دوره‌های آموزشی ویژه مدیران و معلمان بگنجانند و شرایط بهبود برنامه درسی مدیران و معلمان آموزشی و به تبع آن، توسعه شایستگی‌های دانش‌آموزان را فراهم آورند.

به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود در زمینه موضوع‌های ذیل پژوهش انجام دهند:

- الف) بررسی موانع دستیابی به بالندگی نظام آموزش و پرورش و راهکارهای ارتقای آن؛
- ب) بررسی امکان ایجاد و پیاده‌سازی (امکان‌سنجی) مراکز بالندگی در ادارات کل استان‌های مختلف کشور؛
- ج) ارزیابی وضعیت موجود آموزش و پرورش براساس مدل بالندگی تدوین‌شده در این پژوهش.

تقدیر و تشکر

این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی مشترک بین دانشگاه سمنان با اداره کل آموزش و پرورش استان سمنان است و نتایج پژوهش با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست و با حمایت مالی اداره کل آموزش و پرورش سمنان انجام شده است.

منابع REFERENCES

- تافرا، الوین. (۱۴۰۱). شوک آینده (جلد چهاردهم، ترجمه حشمت‌الله کامرانی). انتشارات فرهنگ نشر نو. (اثر اصلی در سال ۱۹۷۰ منتشر شده است).
- جعفری، سکینه. (۱۳۹۸). شناسایی و رواسنجی مؤلفه‌های تربیت شهروند جهانی از نظر صاحب‌نظران. *مطالعات آموزش و یادگیری*، ۱۱(۲)، ۱۵۳-۱۷۴.
<https://doi.org/10.22099/jsli.2020.35679.3045>
- حافظ کمال، محمد. (۱۴۰۱). بررسی رابطه اشتیاق شغلی و رشد حرفه‌ای معلمان بر بالندگی سازمانی در معلمان مقطع اول متوسطه شهرستان خنجین. *رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، ۸۵، ۶۲۹-۶۴۰.
<https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/1472>
- درویشی، زین‌العابدین، مهاجران، بهناز، و اشرفی سلیم‌کندی، فرشید. (۱۴۰۱). طراحی و اعتباریابی الگوی بالندگی پژوهشی اعضای هیئت‌علمی و مدرسان دانشگاه فرهنگیان. *مجله علوم تربیتی*، ۲۹(۲)، ۲۳۵-۲۵۴.
<https://doi.org/10.22055/edus.2022.40862.336>
- عبداللهی، بیژن، سادین، علی‌اکبر، نوه ابراهیم، عبدالرحیم، و عباسیان حسین. (۱۴۰۱). طراحی مدل بالندگی حرفه‌ای اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه فرهنگیان با رویکرد داده بنیاد و پارادایم آمیخته اکتشافی. *نشریه مدیریت برآموزش سازمان‌ها*، ۱۱(۲)، ۴۱-۸۳.
<http://journalicaa.ir/article-1-364-fa.html>
- غیاثوند، رضا، تقوایی، رضا، و سلیمی، فریدون. (۱۳۹۶). ارتباط توانمندسازی کارکنان با بالندگی سازمانی مؤسسه اعتباری کوثر استان همدان. *فصلنامه رسالت مدیریت دولتی*، ۸(۲۵)، ۵۹-۷۰.
https://journals.srbiau.ac.ir/article_10393.html
- فراس‌تخواه، مقصود. (۱۳۹۲). تحولات جهانی‌شدن آموزش عالی و دانشگاه‌ها. *پژوهش‌نامه انتقادی متون و برنامه‌های علوم انسانی*، ۱۳(۴)، ۱۱۹-۱۳۳.
https://criticalstudy.ihs.ac.ir/article_1083.html
-
- Creswell, J. W. & Clark, P. (2010). Controversies in mixed methods research. *The Sage handbook of qualitative research*, 4(1), 269-284. <https://books.google.com/books?>
- Elmore, R. F. (2002). *Bridging the Gap between Standards and Achievement: The Imperative for Professional Development in Education*. Albert Shanker Institute. https://nuatc.org/articles/pdf/Bridging_Gap.pdf
- Eriksson, D., Brinch-Pedersen, H., Chawade, A., Holme, I. B., Hvoslef-Eide, T. A., Ritala, A., Teeri, T. H., & Thorstensen, T. (2018). Scandinavian perspectives on plant gene technology: applications, policies and progress. *Physiologia plantarum*, 162(2), 219-238. <https://doi.org/10.1111/ppl.12661>
- Garet, M. S., Porter, A. C., Desimone, L., Birman, B. F., & Yoon, K. S. (2020). What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers. *American educational research journal*, 38(4), 915-945. <https://doi.org/10.3102/0002831203800>
- Ginsburg, L., Berta, W., Baumbusch, J., Rohit Dass, A., Laporte, A., Reid, R. C., Squires, J., & Taylor, D. (2016). Measuring work engagement, psychological empowerment, and organizational citizenship behavior among health care aides. *The Gerontologist*, 56(2), 1-11. <https://doi.org/10.1093/geront/gnv129>
- Goings, R. B., Walker, L. J., & Wade, K. L. (2021). The influence of intuition on human resource officers' perspectives on hiring teachers of color. *Journal of School Leadership*, 31(3), 189-208. <https://doi.org/10.1177/1052684619896>
- Griffiths, M. A., Armour, K. M., & Cushion, C. J. (2018). Trying to get our message across: Successes and challenges in an evidence-based professional development programmer for sport coaches. *Sport, education and society*, 23(3), 283-295. <https://doi.org/10.1080/13573322.2016.1182014>
- Hill, H. C., Corey, D. L., & Jacob, R. T. (2018). Dividing by zero: Exploring null results in a mathematics professional development program. *Teachers College Record*, 120(6), 1-42. <https://doi.org/10.1177/016146811812000602>
- Hilliard, A. (2015). Evaluating the Principals' Institute Leadership Development Program. *Merit Research Journal of Business and Management*, 3(4), 034 - 039. <http://www.meritresearchjournals.org/bm/index.htm>

- Hopkins, D., & Reynolds, D. (2001). The past, present and future of school improvement: Towards the third age. *British Educational Research Journal*, 27(4), 459-475. <https://doi.org/10.1080/01411920120071461>
- Hussin, S., & Al Abri, S. (2015). Professional Development Needs of School Principals in the Context of Educational Reform. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 7(4), 90-97. DOI: 10.5897/IJEAPS2015.0391
- King, N., Horrocks, C., & Brooks, J. (2018). *Interviews in qualitative research*. Sage. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/5019272>
- Kumar, A. A. (2017). Knowledge retention: A key attribute in organizational growth. *Advances in Applied Science Research*, 8(1), 1-9. www.pelagiaresearchlibrary.com
- Lieberman, J. M., & Wilkins, E. A. (2006). The professional development pathways model: From policy to practice. *Kappa Delta Pi Record*, 42(3), 124-128. <https://doi.org/10.1080/00228958.2006.10516448>
- Lunenburg, F. C. (2010). Forces for and Resistance to Organizational Change. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1-10. <https://doi.org/10.5897/IJEAPS2015.0391>
- Meyer, A., Kleinknecht, M., & Richter, D. (2023). What makes online professional development effective? The effect of quality characteristics on teachers' satisfaction and changes in their professional practices. *Computers & Education*, 200, Article 104805. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104805>
- Nor, M. Z. M. (2019). Contribution of faculty developmental programmers to professional identity development of medical educators in Malaysia: A phenomenological study. *Journal of Tabaha University Medical Sciences*, 14(4), 324-331. doi: 10.1016/j.jtumed.2019.06.001
- Popova, A., Evans, D. K., Breeding, M. E., & Arancibia, V. (2022). Teacher professional development around the world: The gap between evidence and practice. *The World Bank Research Observer*, 37(1), 107-136. <https://doi.org/10.1093/wbro/lkab006>
- Pullman, M. E., & Dillard, J. (2010). Values based supply chain management and emergent organizational structures. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(7), 744-771. DOI:10.1108/01443571011057326
- Ross, V. M. (2005). *A case study about the perceptions of effective building-based professional development*. (Publication No. 3205114) [Doctor of Education, Northern Illinois University]. <https://www.proquest.com/openview/70266ba60d7e7fd7edc83bfa47306ea>
- Sandilos, L. E., Goble, P., Rimm-Kaufman, S. E., & Pianta, R. C. (2018). Does professional development reduce the influence of teacher stress on teacher-child interactions in pre-kindergarten classrooms? *Early Childhood Research Quarterly*, 42, 280-290. <https://doi.org/10.1016/j.ecresq.2017.10.009>
- Sheridan, K., Halverson, E. R., Litts, B., Brahms, L., Jacobs-Priebe, L., & Owens, T. (2014). Learning in the making: A comparative case study of three makerspaces. *Harvard Educational Review*, 84(4), 505-531. <https://doi.org/10.11763/haer.84.4.brr34733723j648u>
- Todorovic, Z. W., Schmidt, G. B., & Ma, J. (2018). Balancing Organizational Growth an Examination of Large Corporate Failures the Problem of Executive Diffusion. *Business Studies Journal*, 9(1), 1-15. <https://www.abacademies.org/articles/1944-6578-9-1-103.pdf>
- Vargas, V. R., Lawthom, R., Prowse, A., Randles, S., & Tzoulas, K. (2019). Sustainable development stakeholder networks for organisational change in higher education institutions: A case study from the UK. *Journal of Cleaner Production*, 208, 470-478. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.078>
- Watters, A. (2015). *The invented history of 'the factory model of education*. <http://hackeducation.com/2015/04/25/factory-model>
- Wesley, J. (2005). *Current characteristics of faculty development in public two-year colleges in Texas*. *Texas A & M University*. (Publication No. 3189560) [Doctor of Philosophy, Texas A&M University]. <https://www.proquest.com/openview/2cd1d3d30666f985aedc900520c9a7b7/1>

- Wilkinson, I. A., Reznitskaya, A., & D'Agostino, J. V. (2023). Professional development in classroom discussion to improve argumentation: Teacher and student outcomes. *Learning and Instruction*, 85, Article 101732. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2023.101732>
- Wu, Y. K., & Chu, & N. F. (2015). Introduction of the Tran's theoretical model and organizational development theory in weight management: A narrative review. *Obesity research & clinical practice*, 9(3), 203-213. <https://doi.org/10.1016/j.orcp.2014.12.003>
- Zehetmeier, S., & Krainer, K. (2013). Researching the sustainable impact of professional development programmes on participating teachers' beliefs. In S. Zehetmeier (Ed.), *Proficiency and beliefs in learning and teaching mathematics* (pp. 139-155). Publisher: Sense Publishers Brill. https://doi.org/10.1007/978-94-6209-299-0_10

پی‌نوشت‌ها

- | | |
|------------------------------------|---------------------------|
| 1. Goings | 24. External audit |
| 2. Ginsburg | 25. Thematic Analysis |
| 3. Development | 26. Basic Themes |
| 4. Organizational Development | 27. Organizing Themes |
| 5. Vargas | 28. Global Themes |
| 6. Lieberman & Wilkins | 29. King |
| 7. Ross | 30. Hill |
| 8. Elmore | 31. Pullman & Dillard |
| 9. Wilkinson | 32. Lunenburg |
| 10. Popova | 33. Hilliard |
| 11. Meyer | 34. Hussin & Al Abri |
| 12. Garet | 35. Kumar |
| 13. Nor | 36. Griffiths |
| 14. Wu & Chu | 37. Hopkins & Reynolds |
| 15. Sandilos | 38. factory model schools |
| 16. Todorovic | 39. Watters |
| 17. Zehetmeier & Krainer | 40. Toffler |
| 18. Creswell & Clark | 41. Sheridan |
| 19. Single instrumental case study | 42. maker movement |
| 20. Theoretical Saturation | 43. do it yourself |
| 21. Misstructured Interview | 44. Eriksson |
| 22. Member checking | 45. Wesley |
| 23. Peer checking | |