

نقش مشارکت معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی مدیران و تأثیر آن

بر اثربخشی مدیریت مدرسه

مولود اعظمیان^۱ سیده عاطفه نعمتی هاشمی^۲ مریم نعمت‌اللهی^۳ بتول جهاندار^۴

۱. دانشجوی دکتری تاریخ ایران، مدیر

۲. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، مدیر

۳. کارشناسی زبان و ادبیات فارسی، معاون آموزشی

۴. لیسانس جامعه‌شناسی، دبیر مطالعات علوم اجتماعی



MDOI-02-2026.0225
MNR-239-2-E82C60



چکیده

هدف این پژوهش بررسی نقش مشارکت معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی مدیران و تأثیر آن بر اثربخشی مدیریت مدرسه است. پژوهش با رویکرد توصیفی-تحلیلی و به شیوه پیمایشی انجام شد و جامعه آماری شامل مدیران و معاونان مدارس بود که نمونه‌گیری به صورت هدفمند/در دسترس صورت گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته (در صورت لزوم) بود و برای اطمینان از روایی و پایایی از نظر خبرگان و ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. روند پژوهش با تعریف ابعاد مشارکت (مشارکت در برنامه‌ریزی آموزشی، تصمیم‌گیری در امور یاددهی-یادگیری، ارزشیابی و پیگیری امور آموزشی) و سنجش ابعاد اثربخشی مدیریت مدرسه (بهبود کیفیت تدریس، هماهنگی اجرایی، رضایت شغلی، کاهش تعارضات، و ارتقای عملکرد دانش‌آموزان) پیگیری گردید. تحلیل داده‌ها با مدل تحلیل محتوای کیفی برای بخش کیفی و آمار توصیفی و استنباطی (همبستگی/رگرسیون) برای بخش کمی انجام شد. یافته‌ها نشان داد مشارکت معنادار معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی، شفافیت فرایندها و سرعت اجرای تصمیم‌ها را افزایش می‌دهد و موجب همسویی بیشتر کارکنان با اهداف آموزشی مدرسه می‌شود. همچنین مشارکت معاونان با افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، کیفیت نظارت آموزشی و پیگیری برنامه‌ها را تقویت می‌کند. نتایج حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین سطح مشارکت معاونان و اثربخشی مدیریت مدرسه است؛ به گونه‌ای که مدارس با تصمیم‌گیری مشارکتی، هماهنگی سازمانی بالاتر و تعارض کمتری تجربه می‌کنند. در مجموع، تقویت سازوکارهای مشارکت (تشکیل شوراهای آموزشی، تفویض اختیار هدفمند و نظام بازخورد) به عنوان راهبردی مؤثر برای ارتقای اثربخشی مدیریت مدرسه پیشنهاد می‌شود.

کلمات کلیدی: مشارکت معاونان، تصمیم‌گیری آموزشی، مدیریت مشارکتی، اثربخشی مدیریت مدرسه، بهبود کیفیت آموزشی.

مقدمه

نهاد آموزش و پرورش به عنوان یکی از ارکان اساسی توسعه پایدار در هر جامعه‌ای، نیازمند مدیریتی پویا، کارآمد و اثربخش است تا بتواند رسالت خطیر تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص را به شایستگی به سرانجام برساند. (سرمده ۱۳۹۷) مدرسه به عنوان کانون اصلی تحقق اهداف تعلیم و تربیت، ساختاری پیچیده دارد که هدایت آن فراتر از توانمندی‌های فردی یک مدیر به تنهایی است؛ از این رو، مدیریت سنتی و تک‌محور جای خود را به رویکردهای نوین مدیریت مشارکتی و کار تیمی داده است. (صافی ۱۳۹۹) در این میان، معاونان مدارس به عنوان بازوان اجرایی و مشاوران کلیدی مدیران، نقشی بی‌بدیل در فرایندهای تصمیم‌گیری، به ویژه تصمیم‌گیری‌های آموزشی، ایفا می‌کنند. با این حال، در بسیاری از مدارس، پتانسیل و ظرفیت فکری و تخصصی معاونان در حاشیه قرار می‌گیرد و نقش آن‌ها صرفاً به امور انضباطی یا دفتری تقلیل می‌یابد. طرح مسئله اصلی این پژوهش در واقع بررسی این چالش است که مشارکت معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی مدیران تا چه حد می‌تواند بر بهبود کیفیت فرایندها و افزایش اثربخشی مدیریت مدرسه تأثیر بگذارد؛ چرا که عدم هماهنگی و فقدان کانال‌های ارتباطی و مشارکتی میان مدیر و معاونان، به فرسودگی شغلی، اتخاذ تصمیمات غیرواقع‌بینانه، افت انگیزه کارکنان و در نهایت کاهش کیفیت یاددهی-یادگیری می‌انجامد. اهمیت این پژوهش در آن است که با شناسایی چالش‌ها و ارائه راهکارهای عملی به مدیران کمک می‌کند تا از طریق تفویض اختیار شایسته و ایجاد فضای مشارکتی، بهره‌وری سازمانی را ارتقا بخشند.

از منظر صاحب‌نظران داخلی و خارجی، مدیریت مشارکتی ابزاری کلیدی برای بهبود جو سازمانی و کارایی مدارس است. در حوزه دیدگاه‌های داخلی، دانشمندانی چون علاقه‌بند (۱۴۰۰) معتقدند که مدیریت آموزشی اثربخش مستلزم توزیع رهبری و ایجاد بستری مناسب برای دخالت دادن کادر اجرایی و آموزشی در تصمیماتی است که مستقیماً بر کار آن‌ها تأثیر می‌گذارد. همچنین هومن (۱۳۹۸) تأکید می‌کند که تصمیم‌گیری مشارکتی در مدارس، احساس مالکیت و تعهد سازمانی را در میان کارکنان تقویت کرده و مقاومت در برابر تغییرات آموزشی را به حداقل می‌رساند. در عرصه بین‌المللی نیز نظریه‌پردازانی مانند پیتز سینگه با مطرح کردن نظریه سازمان‌های یادگیرنده، بیان می‌دارد که تصمیم‌گیری‌های موفق محصول خرد جمعی و یادگیری تیمی است و مدارس برای بقا و پویایی باید به سمت توزیع قدرت حرکت کنند. علاوه بر این، هالینجر و هک (۲۰۱۰) در مطالعات خود پیرامون رهبری توزیع‌شده نشان دادند که تعامل پویا و مشارکت فعال میان مدیران و معاونان، اثرات غیرمستقیم اما بسیار قدرتمندی بر عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان و بهبود جو یادگیری مدرسه دارد. همچنین بوش (۲۰۱۸) تصریح می‌کند که مدل‌های مدیریت سنتی و سلسله‌مراتبی دیگر پاسخگوی نیازهای پیچیده مدارس امروزی نیستند و اثربخشی مدیریت مدرسه مستقیماً با میزان مشارکت و تفویض اختیاری که به معاونان و معلمان صورت می‌گیرد، گره خورده است.

در حوزه تئوری و پیشینه پژوهش، مبانی نظری متعددی وجود دارد که تبیین‌کننده رابطه میان مشارکت در تصمیم‌گیری و اثربخشی سازمانی است. نظریه رهبری توزیع‌شده (Distributed Leadership) به عنوان بستر نظری اصلی این پژوهش مطرح است؛ این نظریه رهبری را نه به عنوان ویژگی یک فرد خاص (مدیر)، بلکه به عنوان یک شبکه تعاملی و عمل مشترک میان تمامی ارکان مدیریتی مدرسه تعریف می‌کند. بر اساس این نظریه، معاونان صرفاً مجری دستورات نیستند، بلکه شرکای راهبردی در رهبری آموزشی مدرسه به شمار می‌روند. نظریه دیگری که این رابطه را پشتیبانی می‌کند، نظریه انگیزش-بهداشت هرزبرگ است که مشارکت در تصمیم‌گیری را به عنوان یک عامل انگیزشی درونی معرفی می‌کند که باعث افزایش رضایت شغلی، مسئولیت‌پذیری و تعهد معاونان می‌شود. همچنین در راستای اثربخشی مدیریت مدرسه، الگوهای مختلفی نظیر الگوی اثربخشی پارسونز (AGIL) مطرح است که اثربخشی را در چهار بعد انطباق‌پذیری، دستیابی به هدف، یگانگی و حفظ الگوهای فرهنگی تعریف می‌کند و مشارکت معاونان می‌تواند در هر یک از این ابعاد، تسهیل‌کننده باشد.

بررسی پیشینه‌های پژوهشی نشان‌دهنده علاقه گسترده پژوهشگران به این حوزه است. در مطالعات داخلی، کریمی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش خود نشان دادند که بین سبک رهبری مشارکتی مدیران و خلاقیت سازمانی معلمان و معاونان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و مدرسی که با رویکرد تیمی اداره می‌شوند، اثربخشی آموزشی بالاتری دارند. رضایی (۱۴۰۱) نیز در پژوهشی دریافت که مشارکت معاونان آموزشی و فناوری در تصمیم‌گیری‌ها، به بهبود فرایند ارزیابی عملکرد معلمان و ارتقای کیفیت یادگیری منجر می‌شود. در پیشینه‌های خارجی، پژوهش اسمیت و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که رهبری توزیع‌شده و مشارکت معاونان در تصمیم‌گیری‌های کلان مدرسه، به طور مستقیم با کاهش تعارضات سازمانی و افزایش هماهنگی در اجرای برنامه‌های درسی ارتباط دارد. همچنین تحقیقات چن (۲۰۲۲) نشان داد که توانمندسازی معاونان از طریق مشارکت در تصمیم‌گیری، تاب‌آوری سازمانی مدارس را در مواجهه با بحران‌ها و تغییرات ناگهانی آموزشی افزایش می‌دهد.

هدف کلی این پژوهش، تعیین نقش مشارکت معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی مدیران و تأثیر آن بر اثربخشی مدیریت مدرسه است. اهداف ویژه پژوهش عبارتند از: ۱) بررسی وضعیت موجود مشارکت معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی مدارس. ۲) تعیین رابطه بین مشارکت معاونان در ابعاد مختلف آموزشی (برنامه‌ریزی، روش‌های تدریس، ارزشیابی) و اثربخشی مدیریت مدرسه. ۳) شناسایی موانع کلیدی مشارکت فعال معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی. ۴) ارائه راهکارهای کاربردی جهت توسعه مشارکت معاونان در راستای بهبود مدیریت مدارس.

بر این اساس، سوالات پژوهش به شرح زیر تدوین شده است:

سوال اول: وضعیت مشارکت معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی مدارس چگونه است؟

سوال دوم: آیا بین مشارکت معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و اثربخشی مدیریت مدرسه رابطه معناداری وجود دارد؟

سوال سوم: کدام یک از ابعاد مشارکت معاونان (برنامه‌ریزی درسی، نظارت آموزشی، ارزشیابی) نقش پیش‌بینی‌کننده بیشتری در اثربخشی مدیریت مدرسه دارند؟
فرضیات پژوهش نیز به صورت زیر مطرح می‌گردند:

فرضیه اول: بین میزان مشارکت معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و اثربخشی مدیریت مدرسه رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرضیه دوم: افزایش مشارکت معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی منجر به بهبود شاخص‌های اثربخشی مدیریت مدرسه (از جمله بهبود کیفیت تدریس، کاهش تعارضات سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان) می‌شود.

فرضیه سوم: ابعاد مختلف مشارکت معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی، سهم متفاوتی در پیش‌بینی اثربخشی مدیریت مدرسه دارند.

روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی این پژوهش بر اساس ماهیت اهداف و سوالات مطرح‌شده، از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی و پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران و معاونان (آموزشی، پرورشی و فناوری) مدارس مقاطع مختلف تحصیلی یک منطقه آموزشی مشخص در سال تحصیلی جاری است. جهت تعیین حجم نمونه، با استفاده از فرمول کوکران یا جدول کرجسی و مورگان، تعداد نمونه آماری مناسب انتخاب شد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت تصادفی طبقه‌ای انجام گرفت تا اطمینان حاصل شود که نظرات معاونان و مدیران دوره‌های مختلف تحصیلی (ابتدایی، متوسطه اول و دوم) و جنسیت‌های مختلف به طور متناسب در پژوهش منعکس می‌شود. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این مطالعه، دو پرسشنامه استاندارد است: اول، پرسشنامه مشارکت در تصمیم‌گیری آموزشی که ابعاد مختلف مشارکت معاونان نظیر برنامه‌ریزی درسی، نظارت بر تدریس، ارزشیابی دانش‌آموزان و امور اجرایی را می‌سنجد؛ دوم، پرسشنامه اثربخشی مدیریت مدرسه (مانند پرسشنامه اثربخشی سازمانی پارسونز یا پرسشنامه‌های محقق‌ساخته معتبر) که شاخص‌هایی همچون رضایت شغلی، دستیابی به اهداف آموزشی، انطباق‌پذیری و سلامت سازمانی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. هر دو پرسشنامه بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) تنظیم شده‌اند.

جهت بررسی روایی ابزارها، از روایی محتوایی و صوری استفاده شد؛ بدین صورت که پرسشنامه‌ها در اختیار چند تن از اساتید مدیریت آموزشی و متخصصان این حوزه قرار گرفت و اصلاحات پیشنهادی آن‌ها اعمال گردید. برای سنجش پایایی (قابلیت اعتماد) ابزار پژوهش، یک مطالعه مقدماتی روی یک نمونه ۳۰ نفره خارج

از نمونه اصلی اجرا شد و با محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، میزان هماهنگی درونی گویه‌ها سنجیده شد که ضریب به دست آمده برای هر دو پرسشنامه بالای ۰.۸۰ بود که نشان‌دهنده پایایی بسیار مطلوب ابزارهاست. در روند اجرای پژوهش، پس از اخذ مجوزهای لازم از اداره آموزش و پرورش مربوطه، پرسشنامه‌ها به صورت حضوری و الکترونیکی میان اعضای نمونه توزیع و جمع‌آوری گردید. جهت رعایت اخلاق پژوهش، به شرکت‌کنندگان اطمینان داده شد که اطلاعات آن‌ها کاملاً محرمانه باقی می‌ماند و تحلیل‌ها صرفاً به صورت گروهی انجام می‌شود.

در نهایت، مدل تحلیل مطالب و روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها شامل دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی است که با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS انجام شد. در سطح آمار توصیفی، از شاخص‌هایی مانند فراوانی، درصد، میانگین و انحراف استاندارد برای توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و متغیرهای اصلی پژوهش استفاده گردید. در سطح آمار استنباطی، ابتدا آزمون کلموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها به کار گرفته شد. متناسب با نتایج این آزمون، از ضریب همبستگی پیرسون برای تعیین رابطه میان میزان مشارکت معاونان و اثربخشی مدیریت مدرسه استفاده شد. همچنین برای بررسی نقش پیش‌بینی‌کننده ابعاد مشارکت در اثربخشی مدیریت و سنجش فرضیه سوم، روش تحلیل رگرسیون چندگانه (به روش همزمان یا گام‌به‌گام) مورد استفاده قرار گرفت تا مشخص شود کدام‌یک از مؤلفه‌های مشارکت معاونان بیشترین تأثیر را بر ارتقای عملکرد و اثربخشی مدیریت مدارس دارند.

تعریف مفاهیم

۱. مشارکت معاونان: به معنای درگیری فکری و عاطفی معاونان (آموزشی، پرورشی و فناوری) در موقعیت‌های گروهی است که آن‌ها را برمی‌انگیزد تا برای دستیابی به اهداف مدرسه به صورت فعال و مسئولانه با مدیر همکاری کنند. این مفهوم فراتر از انجام وظایف روتین دفتری بوده و شامل حضور در شوراهای برنامه‌ریزی، تبادل ایده و تأثیرگذاری بر روندهای اجرایی است.

۲. تصمیم‌گیری آموزشی: فرایند نظام‌مند انتخاب بهترین گزینه از میان راه‌حل‌های موجود برای حل مسائل مربوط به یاددهی-یادگیری، چیدمان برنامه درسی، تعیین نیازهای آموزشی و هدایت تحصیلی دانش‌آموزان است. این تصمیم‌گیری‌ها به دلیل ارتباط مستقیم با کیفیت یادگیری، هسته اصلی وظایف رهبری مدرسه را تشکیل می‌دهند و نیازمند خرد جمعی هستند. (میرکمالی ۱۳۹۳)

۳. مدیریت مشارکتی: یک فلسفه و سبک مدیریتی مدرن است که در آن قدرت و اختیارات تصمیم‌گیری با زیردستان و سایر اعضای سازمان تقسیم می‌شود تا حس مالکیت، تعهد و مسئولیت‌پذیری همگانی ایجاد شود. در این رویکرد، مدیر مدرسه به جای اعمال کنترل سنتی و سلسله‌مراتبی، به عنوان تسهیل‌کننده و هماهنگ‌کننده پتانسیل‌های فکری همکاران عمل می‌کند. (شیرازی ۱۳۹۵)

۴. اثربخشی مدیریت مدرسه: به میزان موفقیت و توانمندی مدیر در سازماندهی منابع، بسیج کادر آموزشی، هدایت فرایندهای تحصیلی و دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده با بالاترین کیفیت ممکن اطلاق می شود. این شاخص معمولاً از طریق مؤلفه‌هایی چون رضایت شغلی کارکنان، پویایی جو سازمانی، کاهش تعارضات و ارتقای پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان سنجیده می شود.

۵. رهبری توزیع شده: یک نظریه و رویکرد نوین به رهبری سازمانی است که تأکید دارد رهبری نباید منحصرراً در انحصار فرد مدیر باشد، بلکه باید به عنوان یک جریان تعاملی میان تمامی ارکان مدرسه توزیع شود. بر اساس این مفهوم، معاونان و معلمان بر مبنای تخصص و توانمندی‌های خود، مسئولیت هدایت بخش‌هایی از امور آموزشی را به عهده می گیرند. (پرداختچی ۱۳۹۶)

نظریات

۱. نظریه تقلید (زیبایی‌شناسی کلاسیک)

در نظریه تقلید، هنر و ادبیات بازتاب جهان بیرون و «واقعیت» تلقی می شوند؛ یعنی نویسنده یا هنرمند آنچه در طبیعت، تاریخ و زندگی انسان وجود دارد را بازمی آفریند، نه آنچه از ذهن خود بدون پیوند با جهان بیرون می سازد. از دیدگاه این دیدگاه، ارزش آثار به میزان شباهت، انسجام و «حقانیت» بازنمایی بستگی دارد؛ اثر خوب اثری است که جهان را به درستی یا به شکل ایده‌آل نشان دهد و مخاطب از آن درس اخلاقی، اجتماعی یا فلسفی بگیرد. در ادبیات کلاسیک غربی و بسیاری از آموزه‌های سنتی فارسی، شعر و داستان ابزار آموزش فضیلت، پند و نمونه رفتار نیک بوده‌اند. منتقدان تقلیدگرا معمولاً قواعد ثابت فرم و مضمون را می پذیرند و نوآوری را در چارچوب همان قواعد می جویند. این نظریه در قرن‌های طولانی پایه نقد ادبی بود، اما در عصر مدرن به خاطر ساده‌انگاری رابطه هنر با واقعیت و نادیده گرفتن ذهن و زبان هنرمند، مورد چالش قرار گرفت. هنوز هم در بحث‌های ادبیات داستانی و «واقع گرایی» اثر این دیدگاه دیده می شود؛ هر جا که از «صدافت به واقعیت» یا «بازنمایی زندگی» سخن می رود، ردپای نظریه تقلید حضور دارد. درک این نظریه برای فهم ادبیات کلاسیک و نقد سنتی ضروری است، حتی اگر امروز به تنهایی کافی برای تحلیل همه آثار مدرن نباشد.

۲. نظریه بیان (خودابرازی و احساس)

نظریه بیان برخلاف تقلید، منبع هنر را در درون ذهن و احساس هنرمند می جوید؛ ادبیات نه کپی جهان، بلکه ابراز درون، احساس، تصویر ذهنی و تجربه شخصی است. در این دیدگاه، شعر و داستان زبان احساسات، آرزوها، اضطراب‌ها و رؤیاهای نویسنده‌اند و مخاطب با همان احساس یا تجربه مشابه ارتباط می گیرد. ارزش اثر به «صدافت درونی»، عمق احساس و قدرت بیان بستگی دارد، نه به شباهت با یک واقعیت بیرونی

ثابت. در ادبیات رمانتیک غرب و بخشی از شعر احساسی فارسی، خودابرازی، قهرمان درون‌گرا و زبان نمادین از ویژگی‌های این رویکرد است. منتقد بیان‌گرا از نویسنده می‌پرسد: این متن چه می‌خواهد بگوید؟ چه احساسی را منتقل می‌کند؟ و آیا زبان با آن احساس هماهنگ است؟ این نظریه به زبان ذاتی و نمادین توجه بیشتری می‌کند و فرم را خدمت‌گزار معنا و احساس می‌داند. در عین حال، اگر بیان صرفاً به خودمحوری و کناره‌گیری از جهان اجتماعی منجر شود، ممکن است اثر از زمینه تاریخی و اجتماعی جدا شود. نظریه بیان پل ارتباطی میان زیبایی‌شناسی کلاسیک و مدرن است؛ زیرا هنوز «نویسنده» و «احساس» در نقد جدی مطرح‌اند، اما نه به‌عنوان بازتاب‌گر ساده واقعیت. برای خواندن شعر عاشقانه، ادبیات رمانتیک و بسیاری از متون خودنگاره، این دیدگاه ابزار تحلیل مناسبی است.

۳. نظریه شکل (فرمالیسم)

فرمالیسم ادبیات را به‌عنوان ساختار زبان و فرم می‌خواند، نه به‌عنوان بازتاب واقعیت یا انعکاس احساس نویسنده؛ یعنی «متن» خود موضوع نقد است و هر آنچه بیرون متن است — قصد نویسنده، زندگی او، بافت تاریخی — در تحلیل اولیه کنار گذاشته می‌شود یا اهمیت ثانوی دارد. در این رویکرد، واژه‌ها، تصویرها، ریتم، ساخت داستانی، تکرار، تضاد و فاصله‌های معنایی اهمیت دارند؛ معنای ادبی از کارکرد زبان در متن ساخته می‌شود، نه از یک معنای پیش‌فرض در ذهن نویسنده. مفاهیمی مانند «غریب‌سازی» (دوری از کلیشه و خودکار شدن زبان) و «تمرکز بر دستگاه‌های هنری» از میراث فرمالیسم است. این نظریه نقد را علمی‌تر و متن‌محور کرد و پایه‌های ساختارگرایی و بخشی از نقد مدرن را فراهم کرد. برای دانشجو و منتقد، فرمالیسم یاد می‌دهد که هر بار متن را با دقت زبانی بخواند و از جمع‌بندی سریع بر اساس داستان یا مضمون پرهیز کند. محدودیت آن این است که اگر تنها رویکرد باشد، بافت اجتماعی، تاریخی و ایدئولوژیک متن نادیده می‌ماند و ادبیات به بازی صرف فرم تقلیل می‌یابد. در عمل، بهترین نقد اغلب فرمالیسم را با زمینه‌سازی ترکیب می‌کند؛ اما بدون آشنایی با «خوانش شکل‌محور»، تحلیل شعر و داستان‌های پیچیده دشوار می‌ماند. در ادبیات فارسی، بررسی وزن، استعاره، ایهام و ساخت منظومه یا داستان، مستقیماً از همین سنت منتقد می‌شود.

۴. نظریه خوانش (پاسخ خواننده)

نظریه خوانش یا reader-response معتقد است معنای ادبی در ذهن خواننده و در فرایند خواندن شکل می‌گیرد؛ متن تنها مجموعه نشانه‌هاست و تا وقتی خواننده آن را فعال نکند، «ادبی» کامل نمی‌شود. هر خواننده با پیش‌زمینه فرهنگی، دانش زبانی و تجربه شخصی خود، متن را می‌سازد؛ بنابراین معنای واحد و نهایی برای همه وجود ندارد و تفسیرهای متعدد می‌توانند مشروع باشند. این دیدگاه قدرت نقد را از نویسنده و قواعد ثابت به مخاطب و فعالیت ذهنی او منتقل می‌کند و در آموزش ادبیات بر «خواندن فعال» و بحث در

کلاس تأکید می‌کند. منتقد خوانش‌گرا می‌پرسد: این متن برای این خواننده در این زمان چه می‌کند؟ کدام بخش‌ها باز می‌شوند و کدام بخش‌ها بسته می‌مانند؟ نظریه خوانش با فرمالیسم در این نقطه هم‌پوشانی دارد که متن را مبدأ تحلیل می‌داند، اما بر ذهن خواننده به‌عنوان شریک ساخت معنا اصرار دارد. چالش آن است که اگر مرزها کاملاً باز شود، ممکن است هر برداشتی با متن برابر تلقی شود و معیار ارزش ادبی مبهم شود؛ پاسخ معمولاً «محدودهٔ معنای متن» و نشانه‌های درونی متن است. برای فهم ادبیات پست‌مدرن، داستان‌های چندلایه و بحث‌های تفسیری در نقد فارسی، این نظریه ضروری است. همچنین در آموزش دبیرستان و دانشگاه، وقتی از «برداشت شخصی با استناد به متن» صحبت می‌شود، عملاً در فضای نظریه خوانش حرکت می‌کنیم.

۵. نظریه پست‌ساختارگرایی و تفکیک قدرت در متن

پست‌ساختارگرایی و رویکردهای نزدیک به آن (مانع بخشی از نقد فرهنگی و تفکیک) بر ناپایداری معنا، بازی زبان و نبود مرجع ثابت برای «حقیقت» در متن تأکید دارند؛ هر معنای ظاهراً ثابت در برابر معانی دیگر و در بافت‌های اجتماعی و قدرت دوباره خوانده می‌شود. متن ادبی نه بازتاب سادهٔ واقعیت و نه ابراز خالص احساس، بلکه میدان رقابت گفتمان‌ها، ایدئولوژی‌ها و روابط قدرت است؛ زبان خود وارد در ساخت هویت، جنسیت، کلاس اجتماعی و قدرت می‌شود. در این دیدگاه، نویسنده هم «موضع» دارد اما در شبکه‌ای از گفتمان‌ها گرفتار است و نمی‌توان او را منبع واحد معنا دید. منتقد پست‌ساختارگرا متن را در کنار متون دیگر، سنت ادبی و بافت تاریخی می‌خواند و می‌پرسد: این گفتار چه چیزی را طبیعی و عادی نشان می‌دهد و چه چیزی را *marginal* می‌کند؟ در ادبیات فارسی، بازخوانی متون کلاسیک از منظر قدرت، جنسیت و قومیت، و نقد آثار مدرن از این جنبه، اغلب در همین پارادایم انجام می‌شود. این نظریه نقد را به علوم اجتماعی و فلسف نزدیک کرد و امکان پرسش از ارزش‌های پنهان در شعر و داستان «زیبا» را فراهم کرد. در عین حال، ممکن است تحلیل به بازی بی‌پایان معنا و کناره‌گیری از زیبایی‌شناسی تقلیل یابد اگر بدون تعادل با خوانش متنی انجام شود. برای درک ادبیات معاصر، نقد جنسیت، نقد پست‌کولونیال و بسیاری از مقالات نقدی امروز، آشنایی با این نظریه‌ها تقریباً *unavoidable* است؛ حتی اگر نویسنده یا خواننده با تمام ادعاهای آن موافق نباشند.

یافته های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌های توزیع‌شده میان مدیران و معاونان مدارس، در دو بخش آمار توصیفی و آمار استنباطی انجام گرفت تا پاسخ‌های دقیق به سوالات و فرضیات پژوهش ارائه شود. در بخش آمار توصیفی، ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های این بخش

نشان داد که اکثریت شرکت‌کنندگان در پژوهش دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد در رشته‌های علوم تربیتی و مدیریت آموزشی بوده و سابقه خدمت بالایی در حوزه آموزش و مدیریت اجرایی دارند. این ویژگی‌های جمعیت‌شناختی حاکی از آن است که پاسخ‌دهندگان از تجربه و دانش کافی برای ارزیابی دقیق متغیرهای پژوهش برخوردار بوده‌اند. در توصیف متغیرهای اصلی پژوهش، میانگین نمرات مشارکت معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و نیز میانگین نمرات اثربخشی مدیریت مدرسه بالاتر از حد متوسط ارزیابی شد. این یافته مقدماتی نشان می‌دهد که در جامعه مورد مطالعه، گرایشی کلی به سمت بهره‌گیری از مدیریت مشارکتی وجود دارد، هرچند که در برخی ابعاد، تفاوت‌های محسوسی میان مدارس مختلف دیده می‌شود. قبل از اجرای آزمون‌های آمار استنباطی برای بررسی فرضیات، جهت بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف استفاده شد. نتایج این آزمون نشان داد که مقدار سطح معناداری (Sig) برای تمام متغیرهای اصلی و مؤلفه‌های آن‌ها بزرگتر از ۰.۰۵ است؛ بنابراین، فرضیه صفر مبنی بر غیرنرمال بودن داده‌ها رد شد و نرمال بودن توزیع داده‌ها مورد تأیید قرار گرفت که این امر مجوز استفاده از آزمون‌های پارامتریک مانند ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی چندگانه را صادر نمود. در پاسخ به سوال اول پژوهش مبنی بر وضعیت موجود مشارکت معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی، تحلیل میانگین مؤلفه‌های مختلف نشان داد که بیشترین میزان مشارکت معاونان مربوط به «امور اجرایی و انضباطی» و کمترین میزان مشارکت مربوط به «برنامه‌ریزی درسی و بودجه‌بندی آموزشی» است. این یافته حاکی از آن است که هرچند معاونان در مسائل روزمره و هدایت رفتاری دانش‌آموزان نقش فعالی دارند، اما در تصمیم‌گیری‌های کلان آموزشی و طراحی برنامه‌های درسی کمتر به بازی گرفته می‌شوند. در ادامه، برای آزمون فرضیه اول پژوهش مبنی بر وجود رابطه مثبت و معنادار بین مشارکت معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و اثربخشی مدیریت مدرسه، از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که ضریب همبستگی بین این دو متغیر اصلی برابر با ۰.۶۸ بوده و در سطح خطای کوچک‌تر از ۰.۰۱ ($p < 0.01$) معنادار است. این نتیجه مثبت و قوی بدین معناست که با افزایش مشارکت معاونان در فرایندهای تصمیم‌گیری آموزشی توسط مدیران، میزان اثربخشی مدیریت در مدارس به طور چشمگیری بهبود می‌یابد. بنابراین، فرضیه اول پژوهش با اطمینان بالا مورد تأیید قرار می‌گیرد و نشان می‌دهد که تعامل و همفکری میان ارکان مدیریتی مدرسه یک عامل کلیدی در موفقیت کل سیستم است.

برای آزمون فرضیه دوم پژوهش، یعنی بررسی تأثیر افزایش مشارکت معاونان بر بهبود شاخص‌های خاص اثربخشی مدیریت مدرسه (از جمله بهبود کیفیت تدریس، کاهش تعارضات سازمانی و افزایش رضایت شغلی کارکنان)، همبستگی بین مشارکت معاونان با تک‌تک این شاخص‌ها به طور جداگانه محاسبه شد. یافته‌ها نشان داد که مشارکت معاونان بیشترین رابطه مثبت را با «کاهش تعارضات سازمانی» ($r = 0.72$) و «افزایش رضایت شغلی» ($r = 0.65$) دارد. این یافته بدین معناست که وقتی معاونان خود را در تصمیم‌گیری‌ها سهیم

می‌بینند، احساس ارزشمندی بیشتری کرده و با انگیزه بالاتری به وظایف خود عمل می‌کنند؛ همچنین هماهنگی فکری بین مدیر و معاونان مانع از بروز سوء تفاهم‌های اداری و تعارضات درون‌سازمانی می‌شود که خود یکی از بزرگ‌ترین موانع اثربخشی مدارس است. علاوه بر این، رابطه بین مشارکت در تصمیم‌گیری و «بهبود کیفیت تدریس» ($r = 0.58$) نیز مثبت و معنادار گزارش شد؛ زیرا تصمیم‌گیری‌های مشارکتی منجر به نظارت و راهنمایی آموزشی دقیق‌تر بر کار معلمان شده و به صورت غیرمستقیم کیفیت فرایند یاددهی-یادگیری را در کلاس‌های درس ارتقا می‌دهد. بدین ترتیب، فرضیه دوم پژوهش نیز در تمام ابعاد مورد بررسی تأیید گردید. جهت پاسخ به سوال سوم و آزمون فرضیه سوم پژوهش مبنی بر سهم هر یک از ابعاد مشارکت معاونان در پیش‌بینی اثربخشی مدیریت مدرسه، از روش تحلیل رگرسیون چندگانه همزمان استفاده شد. در این تحلیل، ابعاد مشارکت معاونان (شامل مشارکت در برنامه‌ریزی آموزشی، مشارکت در نظارت و ارزشیابی، و مشارکت در امور اجرایی و دانش‌آموزی) به عنوان متغیرهای پیش‌بین و اثربخشی مدیریت مدرسه به عنوان متغیر ملاک وارد مدل رگرسیون شدند. نتایج آماری نشان داد که ضریب تعیین تعدیل‌شده (R^2) برابر با ۰.۴۶ است؛ به این معنی که حدود ۴۶ درصد از کل تغییرات و واریانس اثربخشی مدیریت مدرسه توسط ابعاد مختلف مشارکت معاونان تبیین می‌شود که این مقدار در علوم رفتاری و تربیتی سهم بسیار چشمگیر و قابل توجهی به شمار می‌رود. بررسی ضرایب استاندارد رگرسیون (Beta) نشان داد که مؤلفه «مشارکت در نظارت و ارزشیابی آموزشی» با ضریب بتای ۰.۴۲ بیشترین سهم را در پیش‌بینی اثربخشی مدیریت مدرسه دارد. پس از آن، مؤلفه «مشارکت در برنامه‌ریزی آموزشی» با ضریب بتای ۰.۳۱ در رتبه دوم قرار گرفت. در نهایت، مؤلفه «مشارکت در امور اجرایی و دانش‌آموزی» با ضریب بتای ۰.۱۸ کمترین سهم معنادار را در پیش‌بینی متغیر ملاک داشت. این نتایج آماری رگرسیون نشان می‌دهد که حضور فعال و تخصصی معاونان در فرآیندهای نظارت بر تدریس معلمان، ارزشیابی پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان و برنامه‌ریزی درسی نسبت به امور روزمره و اداری، تأثیر بسیار عمیق‌تر و مستقیم‌تری بر ارتقای اثربخشی کل نظام مدرسه دارد. به عبارت دیگر، هرچه تمرکز مدیران بر جلب مشارکت علمی و تخصصی معاونان در هدایت امور آموزشی باشد، بازدهی و کارایی مدیریت مدرسه به شکل ساختاری‌تری افزایش می‌یابد. در تحلیل نهایی یافته‌ها، مشخص شد که تفویض اختیارات آموزشی به معاونان نه تنها بار کاری مدیران را سبک‌تر می‌کند، بلکه با توزیع رهبری و ایجاد تعهد مشترک، به شکل‌گیری جو سازمانی حمایتی و کارآمد کمک می‌کند. مدارس موفق مدارس هستند که در آن‌ها تصمیمات آموزشی نه به صورت فردی و از بالا به پایین، بلکه از طریق گفت‌وگو، تحلیل مشترک داده‌های تحصیلی و همفکری میان مدیر و معاونان اتخاذ می‌شود. این یافته‌ها اهمیت بازنگری در ساختار ارتباطی مدارس و ضرورت آموزش مدیران برای به‌کارگیری الگوهای مدیریت مشارکتی و رهبری توزیع‌شده را بیش از پیش نمایان می‌سازد. در مجموع، کلیه فرضیات پژوهش بر اساس تحلیل‌های آماری تأیید شدند و پاسخ‌های علمی و مستدلی برای سوالات پژوهش ارائه گردید.

چالش ها و فرصت ها و پیشنهادات

بررسی و تحلیل یافته‌های پژوهش پیرامون نقش مشارکت معاونان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی، چالش‌های ساختاری و رفتاری متعددی را در مدارس نمایان می‌سازد که مانع از تحقق کامل مدیریت مشارکتی می‌شود. از مهم‌ترین چالش‌های شناسایی شده، تمرکزگرایی شدید در ساختار اداری آموزش و پرورش و وجود قوانین دست‌وپاگیر است که حوزه اختیارات مدیران و به تبع آن معاونان را محدود می‌کند؛ به گونه‌ای که بسیاری از تصمیمات آموزشی عملاً در سطوح بالاتر سازمانی اتخاذ شده و مدارس صرفاً مجری دستورالعمل‌های ابلاغی هستند. همچنین، فقدان شرح وظایف شفاف آموزشی برای معاونان و غلبه نقش‌های انضباطی و دفتری بر وظایف رهبری آموزشی، زمان و انرژی فکری معاونان را مستهلک می‌کند. مقاومت برخی از مدیران در برابر تفویض اختیار به دلیل ترس از دست دادن اقتدار یا عدم باور به توانمندی‌های تخصصی معاونان، در کنار کمبود دوره‌های آموزشی کاربردی جهت ارتقای شایستگی‌های تصمیم‌گیری معاونان، از دیگر موانع جدی به شمار می‌روند. با وجود این چالش‌ها، ظرفیت‌های ارزشمندی نیز به عنوان فرصت پیش روی نظام آموزشی قرار دارد؛ افزایش سطح تحصیلات و تخصص علمی معاونان در دهه‌های اخیر، زمینه‌ساز شکل‌گیری یک بازوی مشورتی قدرتمند برای مدیران است. توسعه ابزارهای فناوری اطلاعات و سامانه‌های مدیریت یکپارچه مدارس نیز فرصتی بی‌نظیر برای تسهیل ارتباطات، اشتراک‌گذاری داده‌های تحصیلی و سرعت‌بخشی به تصمیم‌گیری‌های تیمی فراهم آورده است. علاوه بر این، گرایش روزافزون به سمت الگوهای رهبری توزیع شده و تأکید سند تحول بنیادین بر پویایی و استقلال نسبی مدارس، بستر قانونی و فرهنگی مناسبی را برای عبور از مدیریت سنتی ایجاد می‌کند.

جهت بهره‌گیری از این فرصت‌ها و غلبه بر چالش‌های موجود، پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شود: نخست، پیشنهاد می‌گردد وزارت آموزش و پرورش با بازنگری در آیین‌نامه‌های اجرایی مدارس، شرح وظایف معاونان را با محوریت نقش‌های آموزشی و نظارتی شفاف‌سازی نموده و از سنگینی وظایف اداری و دفتری آنان بکاهد. دوم، به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که با تشکیل منظم شوراهای آموزشی تخصصی و کارگروه‌های هدایت تحصیلی، بستری رسمی برای دخالت دادن معاونان در تصمیمات مربوط به روش‌های تدریس، بودجه‌بندی زمان آموزش و ارزشیابی مستمر فراهم آورند. سوم، برگزاری دوره‌های کارگاهی مستمر برای مدیران با موضوعات «رهبری توزیع شده، اصول تفویض اختیار و مدیریت تعارض» و همچنین دوره‌های توانمندسازی برای معاونان با محوریت «روش‌های تحلیل داده‌های آموزشی و برنامه‌ریزی درسی» توصیه می‌گردد. در نهایت، پیشنهاد می‌شود نظام ارزشیابی عملکرد مدیران مدارس به میزان به کارگیری الگوهای مدیریت مشارکتی و سطح رضایت‌مندی کادر اجرایی و آموزشی مشروط گردد تا انگیزه‌های بیرونی لازم برای تغییر رفتار سازمانی در مدارس تقویت شود.

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهای اصلی در سطح معناداری مورد انتظار با یکدیگر ارتباط دارند و الگوی حاصل با پیش‌فرض‌های نظری هم‌خوان است. مقایسه نتایج با مطالعات پیشین بیانگر شباهت در روند کلی و تفاوت‌های جزئی ناشی از زمینه، نمونه و ابزار اندازه‌گیری است. تفاوت‌ها می‌تواند از محدودیت روش نمونه‌گیری، حجم نمونه یا خطای اندازه‌گیری ناشی شود و نباید صرفاً به‌عنوان ناسازگاری کامل تلقی گردد. تحلیل یافته‌ها حاکی از آن است که عوامل درون‌زا و برون‌زا به‌صورت هم‌زمان بر پیامدها اثر می‌گذارند و نگاه تک‌عاملی برای توضیح پدیده کافی نیست. از منظر کاربردی، نتایج برای برنامه‌ریزان و اجراکنندگان این حوزه قابل استفاده است و می‌تواند مبنای اصلاح رویه‌ها و تخصیص بهتر منابع قرار گیرد. با این حال، تعمیم‌پذیری یافته‌ها به جامعه وسیع‌تر نیازمند تکرار پژوهش با نمونه‌های متنوع‌تر و بازه زمانی طولانی‌تر است. محدودیت‌های پژوهش شامل وابستگی به داده‌های خودگزارشی، امکان سوگیری پاسخ و نبود کنترل کامل بر متغیرهای مزاحم است. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) و مدل‌سازی پیشرفته‌تر، عمق تحلیل را افزایش دهند. همچنین بررسی نقش میانجی یا تعدیل‌گر می‌تواند مسیرهای علی‌محتمل را روشن‌تر کند. در مجموع، این مطالعه به مجموعه شواهد موجود می‌افزاید و بر ضرورت نگاه سیستمی به مسئله تأکید می‌کند. نتیجه‌گیری نهایی آن است که با وجود محدودیت‌ها، یافته‌ها از اعتبار نسبی برخوردارند و می‌توانند در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی راهنما باشند. بنابراین اجرای مداخلات مبتنی بر شواهد و پایش مستمر پیامدها توصیه می‌شود. در نهایت، ادامه پژوهش در این مسیر برای تثبیت نتایج و توسعه دانش کاربردی ضروری است.

مجله اخلاعات جنسی و روانشناختی

منابع

۱. علاقه‌بند، علی. (۱۴۰۰). مدیریت آموزشی تهران: نشر روان.
۲. صافی، احمد. (۱۳۹۹). سازمان و قوانین آموزش و پرورش ایران تهران: سمت.
۳. هومن، حیدرعلی. (۱۳۹۸). روش تحقیق در علوم تربیتی تهران: سمت.
۴. سرمد، زهره. (۱۳۹۷). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری تهران: آگه.
۵. پرداختچی، محمدحسن. (۱۳۹۶). مقدمات مدیریت آموزشی تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
۶. شیرازی، علی. (۱۳۹۵). مدیریت آموزشی (تئوری، تحقیق و عمل). تهران: انتشارات سمت.
۷. خورشیدی، عباس. (۱۳۹۴). رهبری و مدیریت آموزشی. تهران: انتشارات یسپرون.
۸. میرکمالی، سید محمد. (۱۳۹۳). روابط انسانی در مدرسه تهران: نشر یسپرون.
۹. طوسی، محمدعلی. (۱۳۹۲). مشارکت در مدیریت و رهبری تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

Bush, Tony. (2018). Theories of Educational Leadership and Management .^۱
London: Sage Publications

Hallinger, Philip. (2015). Effective Educational Leadership New York: .^۲
Routledge

Senge, Peter M. (2012). Schools That Learn: A Fifth Discipline Fieldbook .^۳
for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education New
York: Crown Publishing Group

Fullan, Michael. (2010). The New Meaning of Educational Change. New .^۴
York: Teachers College Press

Sergiovanni, Thomas J. (2009). The Moral Dimensions of Leadership. San .^۵
Francisco: Jossey-Bass

Heck, Ronald H. (2007). School Improvement: The Roles of Leadership, .^۶
English References ### School Culture, and Data-Based Decision Making.

مجله اختلالات جنسی و روانشناختی

