

## تبیین الگوی نقش مدیران آموزشی در فرایند توسعه فرهنگی: یک نظریه داده‌بنیاد

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۲ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۲۴

زهرا ادیبی<sup>۱</sup>

اکرم گودرزی<sup>۲</sup>

خدیجه ابوالمعالی الحسینی<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، تبیین نقش مدیران آموزشی در فرایند توسعه فرهنگی در ابعاد هویت ملی-دینی، نظم و انسجام اجتماعی، کالاها و خدمات فرهنگی، و تعاملات فرهنگی بین‌المللی بوده است و برای انجام دادن تحقیق از روش کیفی، از نوع نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین استفاده کرده‌ایم. جامعه آماری پژوهش، مشتمل بر مدیران و صاحب‌نظران شهرهای تهران و کرج است که در زمینه اجرایی شدن فرهنگ، تجربه اجرایی یا سابقه پژوهشی داشتند. با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری تا رسیدن به اشباع نظری، با دوازده نفر از خبرگان مصاحبه و برای اطمینان‌یافتن از اعتبار یافته‌ها، از معیارهای چهارگانه گابا و لینکلن استفاده شد. یافته‌های پژوهش در قالب ۲۰۹ کد باز، ۵۸ مفهوم اساسی، نوزده کد محوری و پنج مقوله منتخب ذیل عنوان‌های عوامل علی، پدیده پژوهش، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در قالب الگوی پارادایمی طراحی شدند. این یافته‌ها نشان می‌دهند مدیران آموزشی در فرایند توسعه فرهنگی، به دو صورت، نقش ایفا می‌کنند: یکی در قالب مدیریت فرهنگی و دیگری در قالب رهبری فرهنگی. در جایگاه مدیریت فرهنگی، آنان ایفاگر نقش‌های اجرایی و ساختاری هستند و در فرایند رهبری فرهنگی نیز نقش‌های محتوایی را برعهده دارند. مهم‌ترین عوامل علی اثرگذار بر نقش‌آفرینی مدیران، شامل اقداماتی برای تحقق یافتن هویت ملی و مصرف کالاهای فرهنگی بوده و عوامل زمینه‌ساز و مداخله‌گر در قالب دو دسته مسائل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی شناسایی شده‌اند. راهبردها و اقدامات شناسایی شده، مربوط به درونی‌سازی نظم اجتماعی و گسترش تعاملات فرهنگی بوده‌اند. در نهایت، این نتیجه به دست آمد که به‌رغم رسالت مدیران مدارس در علم‌آموزی، نقش آن‌ها در فرایند توسعه فرهنگی و فرهنگ‌پذیری، خطیر و چندگانه است و باید مدیران عوامل بالادستی نظام آموزشی، مطمح نظر آنان باشند.

**واژگان کلیدی:** نقش مدیر آموزشی، توسعه فرهنگی، هویت ملی و بومی، نظم و انسجام اجتماعی.

۱. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

Educationalmanagment92@gmailcom

a.goodarzi@isu.ac.ir

۲. استادیار گروه علوم تربیتی و معارف اسلامی، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران، ایران.

abolmaali@riau.ac.ir

۳. دانشیار گروه روان‌شناسی تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران.

### بیان مسئله

تلاش برای دستیابی به توسعه در ابعاد گوناگون آن و رسیدن به توسعه پایدار، از جمله آرمان‌های بشر در سال‌های اخیر محسوب می‌شود. از میان ابعاد مختلف توسعه، مهم‌ترین بُعدی که به دیگر ابعاد جهت می‌دهد و رسیدن به آن‌ها را تسهیل می‌کند، بُعد فرهنگی است. با توجه به اهمیت این مسئله، سازمان علمی، فرهنگی و تربیتی ملل متحد<sup>۱</sup> که با هدف کمک به برقراری صلح و امنیت در جهان از طریق همکاری بین‌المللی در زمینه‌های آموزشی، علمی، فرهنگی و تربیتی برپایه منشور سازمان ملل متحد در سال ۱۹۴۵ تشکیل شد، دهه ۱۹۸۷ تا ۱۹۹۷ را دهه توسعه فرهنگی نامیده و آن را چنین تعریف کرده است: «توسعه و پیشرفت زندگی فرهنگی یک جامعه با هدف تحقق ارزش‌های فرهنگی به صورتی که با وضعیت کلی توسعه اقتصادی و اجتماعی هماهنگ شده باشد». این سازمان خاطرنشان کرده است کشورهای در حال توسعه به دلیل استفاده نادرست از الگوهای فرهنگی غرب بدون توجه به منابع و اصول فرهنگی خود، راه رسیدن به توسعه را ناهموار می‌کنند (Attaran, 2012؛ Alias and Siraj, 2012؛ عمیدی مظاهری، کرباسی و اسلامی، ۱۳۹۳).

تلاش برای دست‌یافتن به توسعه فرهنگی در ایران طی برنامه‌های متعدد توسعه، به‌ویژه از برنامه سوم توسعه تاکنون، همواره مورد تأکید ویژه سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان کلان بوده است. شورای عالی انقلاب فرهنگی در راستای رسالت خود، به سیاست‌گذاری، تدوین ضوابط و نظارت کلان به منظور تحقق یافتن توسعه فرهنگی پرداخته که یکی از خروجی‌های آن، تدوین سندی به نام شاخص‌های راهبردی است که در مهر ۱۳۸۹ منتشر شد. در این سند، توسعه فرهنگی، دارای دوازده شاخص استراتژیک بدین شرح معرفی شده است: اخلاق؛ عقلانیت؛ عدالت؛ هویت ملی، دینی و انقلابی؛ سرمایه اجتماعی؛ نظم اجتماعی؛ وحدت و انسجام؛ استقلال فکری و ملی؛ تعاملات فرهنگی بین‌المللی؛ بهداشت جسمی و روانی؛ کالاها و خدمات فرهنگی؛ خانواده (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۹). در پژوهش حاضر، بر نقش مدیران آموزشی در چهار بُعد هویت ملی - دینی، نظم و انسجام اجتماعی، تعاملات

---

1. UNESCO

فرهنگی بین‌المللی، و کالاها و خدمات فرهنگی تأکید شده است. در توضیح هر یک از شاخص‌های راهبردی چهارگانه مورد تأکید در این پژوهش می‌توان گفت بلوم<sup>۱</sup> هویت ملی را عبارت از موقعیتی تعریف کرده است که در آن، اکثریت مردم یک کشور به‌عنوان یک ملت و گروه با تشابهات روان‌شناختی، تعلق مشابهی به نمادهای ملی و به‌نوعی درونی کردن نمادهای ملی احساس می‌کنند و به همین سبب، وقتی خطری پیش می‌آید یا احتمال بروز خطر در ارتباط با این نمادها افزایش می‌یابد، اقدام می‌کنند (Bloom, 1990)؛ بر همین اساس، فراگیری آداب‌ورسوم، باورها، ارزش‌ها و مناسبات اجتماعی حاکم بر جامعه، و آشنایی با نمادهای فرهنگی و ملی در هر اجتماع برای بقای آن اجتماع ضرورت دارد. نظم و انسجام اجتماعی، و کنترل و هدایت رفتار فرد از جانب خانواده، گروه یا جامعه به‌منظور نظم و سامان‌دهی به آن و جلوگیری از بروز انحراف در رفتار افراد از هنجارهای اجتماعی برقرار می‌شود. اهمیت نظم اجتماعی، ناشی از این واقعیت است که اصولاً هر جامعه‌ای برای بقا و پیشرفت خود به حداقلی از نظم اجتماعی نیاز دارد و بدون آن، دچار اختلال می‌شود و تا مرز فروپاشی پیش می‌رود. (گیدنز، ۱۳۷۹، ص. ۵۳۱؛ ساعی، ۱۳۸۴؛ صفاری‌نیا و حسن‌زاده، ۱۳۹۱، ص. ۱۵۶؛ بیرو، ۱۳۶۷).

کالاها و نمادهای فرهنگی، منعکس‌کننده ارزش‌ها و اعتقادات عمیق در جامعه هستند و با آن‌ها ارتباطی تنگاتنگ دارند و به همین سبب، دقت نظر در خصوص کالاها، نمادها و خدمات فرهنگی در هر جامعه‌ای اهمیت می‌یابد؛ زیرا تمام الگوهای آموخته‌شده در اجتماع از طریق آن‌ها منتقل می‌شوند. این کالاها در حوزه‌های آموزش و سرگرمی کاربرد دارند و به خلق هویت جمعی در جامعه کمک می‌کنند (شعبانی و رومی، ۱۳۸۸).

تعاملات فرهنگی نیز عبارت از فرایند تبادل ایده‌ها، اطلاعات، هنر و دیگر جنبه‌های فرهنگ با استفاده از ابزارهای فرهنگی است و در کلی‌ترین مفهوم، زمانی رخ می‌دهد که عضوی از یک فرهنگ، پیامی را برای عضوی از فرهنگ دیگر ارسال کند؛ بدین ترتیب، شاخص‌های چهارگانه یادشده به‌عنوان ابعاد و شاخص‌های توسعه فرهنگی در پژوهش، مورد نظر بوده‌اند (شهرام‌نیا و

---

1. Bloom

نظیفی نائینی، ۱۳۹۲؛ کشاورز شکری، بیات و بخشنده، ۱۳۹۲، ص. ۱۱).

مرور مطالعات صورت گرفته درباره توسعه فرهنگی و مؤلفه‌های تشکیل دهنده آن، شامل هویت ملی، نظم اجتماعی، کالاهای فرهنگی و تعاملات فرهنگی بین‌المللی و نیز نقش مدیران نشان می‌دهد در داخل و بیرون کشور، پژوهش‌های متعددی در این دو حوزه صورت گرفته است؛ مثلاً صادقی، مرادی، فقیه آرام، عراقیه و شریفیان (۱۴۰۰) در تحقیقی پنج بُعد انسانی، ارزشی، تشکیلاتی، توسعه‌ای و چشم‌انداز، و هفده مؤلفه اصلی را برای فرهنگ سازمانی اسلامی مشخص کرده‌اند که در آن، معیارهای تعظیم شعائر دینی، چشم‌انداز محوری، راهبرد محوری، رفتار شهروندی، تغییر محوری، کارآفرینی و دانایی محوری، بیشترین اثرگذاری را داشته‌اند.

ابراهیم‌زاده، قدمی و قیومی (۱۳۹۹) در پژوهشی نتیجه گرفته‌اند به عقیده اعضای خبرگان موردنظر آنان، در میان مؤلفه‌های توسعه فرهنگی، بالاترین اولویت به مؤلفه حفظ ارزش‌های فرهنگی تعلق دارد، مؤلفه مدیریت فرهنگی در سطح بین‌المللی، ملی و محلی، پایین‌ترین میزان میانگین را داراست، از میان مؤلفه‌های طبقه خلاق، بالاترین اولویت به مؤلفه استعداد و اندیشه خلاق تعلق دارد و مؤلفه اشیاشناسی، پایین‌ترین میانگین را داراست.

بررسی مطالعات انجام شده در داخل و بیرون کشور نشان می‌دهد در حوزه تبیین نقش مدیران آموزشی در توسعه فرهنگی جامعه خلأ پژوهشی وجود دارد. به دلیل اهمیت داشتن نقش مدارس در بهسازی و توسعه زندگی فردی و اجتماعی افراد جامعه از یک سو و محوریت نقش آفرینی مدیران آموزشی در مدارس از سوی دیگر، و با توجه به خلأ پژوهشی موجود براساس پیشینه پژوهش در این زمینه، در پژوهش حاضر، درصدد تبیین الگوی بومی نقش مدیران آموزشی در ابعاد چهارگانه هویت ملی - دینی، نظم و انسجام اجتماعی، تعاملات فرهنگی بین‌المللی، و کالاها و خدمات فرهنگی بوده‌ایم؛ بدین ترتیب، سؤال موردنظر در پژوهش حاضر، این است که الگوی نقش مدیران در فرایند توسعه فرهنگی با تأکید بر ابعاد چهارگانه (هویت ملی - دینی، نظم و انسجام اجتماعی، تعاملات فرهنگی بین‌المللی، و کالاها و خدمات فرهنگی) چگونه طراحی می‌شود.

## روش پژوهش

برای انجام دادن این پژوهش، از روش تحقیق کیفی از نوع نظریه داده بنیاد<sup>۱</sup> استراوس و کوربین<sup>۲</sup> استفاده کرده ایم. علت انتخاب این روش، توجه به فرایند توسعه فرهنگی به عنوان فرایندی اجتماعی بوده که در تعاملات افراد با یکدیگر شکل گرفته و به زمان، مکان و بافت، بسیار حساس است. ابزار مورد استفاده برای گردآوری اطلاعات، مصاحبه های اکتشافی نیمه ساختمند، و اسناد و یادداشت های میدانی بوده و بدین منظور، دوازده مصاحبه با استفاده از روش نمونه گیری نظری تا رسیدن به اشباع نظری انجام شده است. جهت اطمینان یافتن از اعتبار یافته ها از معیارهای چهارگانه گابا و لینکلن<sup>۳</sup> و برای بررسی باورپذیری یافته ها از دو روش بررسی توسط مشارکت کنندگان و توصیف توسط همتایان استفاده کرده ایم. برای سنجش قابلیت انتقال پذیری، از روش نمونه گیری هدفمند و درخصوص معیار اطمینان پذیری در آخرین مرحله، از روش مثلث سازی نظریه استفاده کرده ایم. در روش مثلث سازی پژوهشگر، استاد راهنما و استاد مشاور درخصوص پذیرش علمی، وضوح، صحت استنادات، و اعتبار استنباطها و مقولات به دست آمده، اصلاحات مورد نیاز اعمال شد. بازخوردها از طراحی الگوی مفهومی کشف شده، نشان دهنده همسویی مخاطبان با فرایند اجرا و تحلیل مطالعه بود و سبب صورت گرفتن اصلاحاتی در مدل بصری الگوی مفهومی شد.

به منظور رعایت معیار تأیید پذیری، روش نگارش یادداشت های تأملی را به کار گرفتیم که درحین انجام شدن مصاحبه یا پس از مکتوب کردن متن کامل مصاحبه استفاده شده بود. نخست، با مراجعه به اداره کل آموزش و پرورش، مدارس و مدیرانی که از نظر اجرای کار در زمینه توسعه فرهنگی (با توجه به مؤلفه های آن) پیشتاز هستند، شناسایی شدند؛ سپس از میان نمونه های شناسایی شده، خبرگان مناسب برای انجام دادن مصاحبه انتخاب شدند؛ آن گاه از این خبرگان درخواست شد خبرگان دیگری را که واجد شرایط مطرح شده بودند،

- 
1. Grounded Theory (GT)
  2. Strauss and Corbin
  3. Guba and Lincoln

معرفی کنند. این فرایند تا زمان رسیدن محتوای مصاحبه‌ها به حد اشباع ادامه یافت. در جدول ۱، مشخصات خبرگان را مشاهده می‌کنیم:

**جدول ۱. مشخصات علمی و سوابق شغلی مصاحبه‌شوندگان**

ردیف	شناسه	تحصیلات	سوابق
۱	a	کارشناسی زبان و ادبیات فارسی	۲۷ سال- مدیر مدرسه
۲	g	کارشناسی ارشد آموزش ابتدایی	۱۲ سال- مدیر مدرسه
۳	b	کارشناسی ارشد فلسفه	۱۲ سال- مدیر مدرسه
۴	h	کارشناسی زبان و ادبیات فارسی	۳۰ سال- مدیر مدرسه
۵	c	کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی	۱۰ سال- معاون پرورشی
۶	m	دکتری مدیریت آموزشی	۱۵ سال- عضو هیئت علمی دانشگاه
۷	d	کارشناسی مهندسی پزشکی	۱۵ سال- معاون پرورشی
۸	n	کارشناسی امور تربیتی	۳۰ سال- معاون پرورشی
۹	e	کارشناسی اقتصاد	۳۰ سال- معاون پرورشی
۱۰	o	کارشناسی ارشد فلسفه تعلیم و تربیت	۲۴ سال- معاون آموزشی
۱۱	f	کارشناسی ارشد جامعه‌شناسی	۷ سال- مدیر مدرسه
۱۲	r	کارشناسی ارشد زبان و ادبیات فارسی	۲۲ سال- معاون آموزشی و پژوهشی

#### **یافته‌های پژوهش**

در این بخش، پس از بررسی داده‌ها و فرایند کدگذاری، مفاهیم اساسی در قالب دسته‌های شرایط علی، پدیده پژوهش، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و راهبردها شناسایی و طبقه‌بندی شده‌اند که در ادامه، به تحلیل آن‌ها می‌پردازیم:

#### **۱. کدهای محوری شرایط علی اثرگذار بر نقش مدیران آموزشی در فرایند توسعه فرهنگی**

طبق یافته‌های جدول ۲، مهم‌ترین عوامل مؤثر در هویت‌یابی دانش‌آموزان با تأکید بر نقش مدیران مدارس، در قالب دو دسته، شامل عوامل شناختی و عوامل گرایشی (عاطفی- هیجانی) شناسایی شده‌اند.

در خصوص عوامل شناختی، معرفت‌افزایی با تأکید بر هویت دینی، مورد تأکید مشارکت‌کنندگان بوده که در این حوزه، به محوریت برگزاری برنامه‌های قرآنی و نیز تشکیل جلسات پرسش و پاسخ در زمینه مسائل دینی در همه مصاحبه‌ها اشاره شده است؛ همچنین در خصوص

عوامل گرایشی، اطلاع‌رسان‌های اثرگذار به دو عامل توجه داشته‌اند: یکی تقویت باورها و افتخارات ملی؛ دیگری تقویت باورها و افتخارات قومی.

شرکت‌کنندگان در این پژوهش، بارها به تقویت احساس غرور و افتخار ملی اشاره کرده‌اند؛ مثلاً مصاحبه‌شونده a درباره این مسئله گفته است:

یکی دیگه از مسائلی که خیلی اهمیت داره، داشتن اعتمادبه‌نفسه؛ مثلاً وقتی تو این منطقه ما اکثر افراد لهجه ندارن. داشتیم دانش‌آموزی رو که با لهجه صحبت می‌کرده. خوب اگه معلم این دانش‌آموز رو خوب هدایت نکنه، او دیگه جرئت حرف‌زدن نخواهد داشت حتی و کم‌کم سرخورده می‌شه.

مصاحبه‌شونده c نیز درباره این مسئله گفته است:

در برخی از مناسبت‌ها ما برای اینکه این احساس ارزشمند بودن رو در بچه‌ها تقویت کنیم، مراسم مذهبی مون رو به سبک سنتی برگزار کردیم؛ مثلاً در ماه محرم از دانش‌آموزان خواستیم هرکی می‌تونه، مداحی به زبان محلی خودشون رو برامون آماده کنه. اوایل خیلی جالب نبود تا اینکه ما همکارا و اولیا رو هم با بچه‌ها همراه کردیم. همین‌که بچه‌ها احساس خوشایندی داشتند نسبت به زبان محلی‌شون و با افتخار، خودشون رو معرفی می‌کردند، برای ما بالاترین سطح رضایت رو به همراه داشت.

## جدول ۲. کدهای محوری به دست آمده مربوط به شرایط علی نقش مدیران آموزشی در

### فرایند توسعه فرهنگی

عنوان	کدهای محوری (طبقه)	مفاهیم اساسی (زیرطبقه)	کدهای باز (مفاهیم ساده‌شده)
	عوامل شناختی	معرفت‌افزایی	تقویت ایمان و اخلاق‌مداری در دانش‌آموزان b34, g33
		دینی	برگزاری جلسات انس با قرآن h32, d25
			آموزش مفاهیم قرآنی مستمر b3, d26, f28
			برگزاری سخنرانی‌هایی درحوزه معرفت‌افزایی اعتقادی به صورت دوره‌ای a29, b28, c31, e35
		خودآگاهی دینی	توجه به افزایش خودشناسی در دانش‌آموزان a28, h33
			برگزاری مسابقه کتاب‌خوانی در مناسبت‌های مذهبی c33, g34
			تهیه منابع غیردرسی برای آشنایی با مشاهیر ایرانی - اسلامی در کتابخانه برای رسیدن به معرفت عمیق a33, c32, f30, f31, g35, h36

م  
ع  
م  
ع  
م  
ع

عنوان	کدهای محوری (طبقه)	مفاهیم اساسی (زیر طبقه)	کدهای باز (مفاهیم ساده شده)
	عوامل گرایشی (عاطفی - هیجانی)	تقویت افتخارات و باورهای ملی	نام‌گذاری کلاس‌ها و مکان‌های آموزشی در مدرسه براساس شخصیت‌های علمی - فرهنگی برتر کشور f29, a32 طراحی مناسب فضای مدرسه با استفاده از نقاشی‌ها و دیوارنوشته‌های مرتبط g36, c36
			پخش کردن سرودهای حماسی در مدرسه در مناسبت‌های مختلف h35, e32, c37
			اجراکردن برنامه‌های مناسبتی در مناسبت‌های ملی و مذهبی g37, f33, e30, c34, b33
		تقویت افتخارات و باورهای قومی	برگزارکردن جشن‌ها و مراسم ملی و مذهبی به سبک سنتی d27 برگزارکردن نمایشگاه‌هایی از قومیت‌های مختلف a30, c35, g38, e33, d28
			بازدیدکردن از صنایع دستی و سوغات استان‌ها در اردوها a31, h34, d29
			تقویت کردن احساس افتخار به قومیت b29
			معرفی کردن افتخارات بومی e31, b32, b30
			معرفی کردن شهدای استان‌ها d31
			معرفی کردن بازی‌های محلی d30
			استفاده از نماد استان‌ها در فضا سازی مدرسه h37, e34
	آموزش عملی (با تأکید بر نمادسازی ارزشی)	تقویت تعلق فرهنگی براساس نمادسازی ارزشی	توجه به نماد پرچم در مدرسه a43, b43, c47, d40, e43, h45, g49, f43
			احترام‌گزاردن به سرود ملی a44, b44, c48, d41, e44, f44, g50, h46
			توجه به عکس امام و رهبر به عنوان نمادهای ولایت فقیه a45, g51, f45, c49
			به کارگیری نمادهای ارزشی متعلق به اماکن فرهنگ‌ساز در مدرسه b45
			استفاده از رنگ‌ها برای نشان دادن نوع مناسبت در فضای مدرسه f46, e45, b46, a46
	نقش مرجعیت مسئولان	نقش مرجعیت مسئولان	نقش الگویی مسئولان مدرسه در استفاده از کالای ایرانی a47, g52, f47, e46



تبیین الگوی نقش مدیران آموزشی در فرایند توسعه فرهنگی ... / زهرا ادیبی و دیگران ۲۱۷

عنوان	کدهای محوری (طبقه)	مفاهیم اساسی (زیر طبقه)	کدهای باز (مفاهیم ساده شده)
		مدرسه (الگوی بخشی مدیران)	تأکید بر استفاده از کالای ایرانی برای تأمین مایحتاج مدرسه و کادر مدیریت e47, a48
			توجه به فرهنگ غذایی ایرانی در بوفه و نیز مراسم و آیین‌های مدرسه b47
توسعه نگرشی		ایجاد جو فرهنگی با برپایی نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های آیینی	تهیه کردن هدایای مناسبی با اهداف فرهنگی ویژه d34, c50
			دعوت کردن از گروه‌های هنری به منظور برگزاری نمایش در مناسبت‌ها c51, d42
			برگزار کردن برنامه‌های پخش فیلم در مدرسه c40, d4
			برگزار کردن برنامه تماشای فیلم در کانون‌های فرهنگی وابسته به آموزش و پرورش a49, b48, c52, e48
			برگزار کردن نمایشگاه‌های دوره‌ای از دست‌آفریده‌های دانش‌آموزان c53, f48
			اجرا و پخش سرودهای مناسبی a50, b49, c41, d44, e49, f49, g53, h47
		برگزاری بازدید (اردوهای فرهنگی)	برگزار کردن اردوی راهیان نور در مدرسه e50
			برگزار کردن اردوهای زیارتی به مقصد مشهد و قم g54, h48
توسعه شناختی (آموزش مستقیم)		آموزش دراستای استفاده از کالاهای فرهنگی	شناسایی محصولات فرهنگی مناسب برای استفاده در میان دانش‌آموزان b50, d45, e51
			عرضه آموزش‌های لازم به دانش‌آموزان برای اصلاح الگوی مصرف خانواده‌ها d46
			ایجاد حساسیت و علاقه به مصرف کالای داخلی a51, e52
			فرهنگ‌سازی در خصوص معرفی کالاهای فرهنگی و چگونگی استفاده از آن‌ها به دانش‌آموزان e53
			معرفی برندهای ایرانی a52, b51, e54
			برگزاری نمایشگاه‌هایی برای فروش نوشت‌افزارهای ایرانی d47, h49, g55
			فرهنگ‌سازی در خصوص کاهش دادن استفاده از ظروف یک‌بار مصرف b52

همان‌گونه که در جدول ۲ می‌بینیم، مهم‌ترین عوامل علی اثرگذار بر نقش مدیران در فرایند توسعه فرهنگی، در مؤلفه مصرف کالای فرهنگی در قالب سه دسته آموزش عملی (با

تأکید بر نمادسازی ارزشی)، توسعه نگرشی و توسعه شناختی فراگیران شناسایی شده است. در بخش آموزش عملی که مهم‌ترین برنامه‌های اجرا شده از سوی مدیران قرار می‌گیرد، براساس کدهای باز به دو کد محوری دست یافتیم: نخست، تعلق فرهنگی مبتنی بر نمادسازی‌های ارزشی و دوم، کد محوری‌ای که به نقش مرجعیت مسئولان مدرسه (الگوبخشی مدیران) اشاره می‌کند.

در بخش تعلق فرهنگی براساس نمادهای ارزشی، اطلاع‌رسان‌های اثرگذار به نمادهای خاص مورد استفاده در مدارس اشاره کردند که عبارت‌اند از: توجه به نماد پرچم، سرود ملی، و عکس امام و رهبر در کلاس‌های درس و دفتر مدرسه؛ استفاده از رنگ‌ها برای نشان دادن نوع مناسبت‌ها؛ به‌کارگیری نمادهای ارزشی اماکن فرهنگ‌ساز در مدرسه. مشارکت‌کننده a درباره این مسئله گفته است:

الان شاید شما خیلی برات عادی باشه یا خیلی از همکارای ما اشاره نکنن به این مسئله؛ ولی تصویر و عکس رهبر و امام که تو کلاس‌ها هست، خودش در مرحله اول داره معرفی می‌کنه که ما با چه وضعیت فرهنگی و اعتقادی‌ای داریم درس می‌خونیم. شاید کسی بگه: «بچه ابتدایی شاید خیلی درک نکنه». ما سعی داریم که به‌قدر اندازه درک و فهم بچه‌ها از ولایت هم براشون بگیم.

مشارکت‌کننده b درخصوص استفاده از رنگ‌ها به‌عنوان نماد گفته است:

در مناسبت‌های مختلف هم که ما از نمادهای خاص استفاده می‌کنیم. بچه‌ها کوچیکن. تا می‌بینن ما مشغول نصب پارچه‌های مشکی هستیم یا مثلاً لباس مشکی داریم یا مثلاً تو میلاد ائمه، تورهای رنگی می‌چسبونیم، فوری می‌پرسن از ما که: «چرا پوشیدین؟ چرا اینا رو چسبوندین؟». اینا نمادهای فرهنگی مون هستن.

در این پژوهش، توجه به نقش مرجعیت مسئولان مدرسه (الگوبخشی مدیران)، بارها از شرکت‌کنندگان شنیده شده و مصاحبه‌شونده c این مسئله را چنین توضیح داده است: «مخصوصاً در مدارس ابتدایی، کارکنان خیلی مادرانه و پدرانه کار می‌کنند. اصلاً قضیه دستورالعمل و اجرا و فلان این‌ها نیست که من بگم از سر اجبار بوده؛ همدلانه است همه این‌ها و بچه هم خیلی زود می‌بینن و اثر می‌گیره».

در زمینه توسعه نگرشی، مشارکت‌کنندگان به جوسازی فرهنگی و برگزاری اردوهای

فرهنگی اشاره کرده‌اند. درحیطه توسعه شناختی نیز آنان به آموزش در راستای استفاده از کالاهای فرهنگی اشاره کرده‌اند که این آموزش، خود شامل شناسایی محصولات فرهنگی مناسب، تلاش برای اصلاح الگوی مصرف در خانواده‌ها، ایجاد حساسیت و علاقه به مصرف کردن کالای داخلی به‌عنوان یک اقدام فرهنگی و نمادین، و برگزاری نمایشگاه‌هاست.

## ۲. کدهای محوری به‌دست‌آمده مربوط به پدیده پژوهش (نقش مدیران آموزشی)

براساس آنچه در جدول ۳ می‌بینیم، مهم‌ترین نقش مدیران آموزشی در فرایند توسعه فرهنگی، ذیل دو دسته قرار می‌گیرد: یکی مدیریت فرهنگی و دیگری رهبری فرهنگی. در بخش مدیریت فرهنگی، مصاحبه‌شوندگان به دو عامل اشاره کرده‌اند: یکی عامل اجرایی، شامل نقش‌های ارتباطی، تسهیلگری، دیده‌بانی فرهنگی، چانه‌زنی، آسیب‌شناسی فرهنگی، فضا سازی (جوسازی) فرهنگی، کنترل و اصلاح فرهنگی، و نقادی فرهنگی؛ دیگری عامل ساختاری، شامل برنامه‌ریزی راهبردی، کنترل و نظارت راهبردی، و مهندسی فرهنگی. درخصوص رهبری فرهنگی نیز مشارکت‌کنندگان به دو عامل الهام‌بخشی فرهنگی و خلق چشم‌انداز فرهنگی اشاره کرده‌اند که در سطحی بالاتر، به‌عنوان کد محوری نقش محتوایی تعریف می‌شوند.

مصاحبه‌شونده d درخصوص نقش چانه‌زنی مدیر گفته است:

با توجه به اینکه کمبود منابع مالی، یکی از تهدیدات جدی پیش‌روی وزارت آموزش و پرورش برای تحقق انواع برنامه‌های فرهنگی است، مدیر موفق آموزشی برای ازبین‌بردن این تهدید اساسی می‌تواند با ایفای مؤثر نقش چانه‌زنی، ضمن ارتباط با ذی‌نفعان، به جذب منابع مالی بپردازد؛ اگرچه داستان چانه‌زنی فقط به بهره‌برداری از سرمایه‌های مادی مربوط نیست؛ بلکه سرمایه‌های اجتماعی، ظرفیت‌های استعدادی انسانی و فرهنگی و مذهبی را دربر می‌گیرد؛ به‌طور مثال، این نقش می‌تواند در زمینه صیدکردن استادان اخلاق حوزوی بسیار معروف برای سخنرانی جذاب و شورانگیز در مدرسه باشد با کمترین هزینه از طریق رایزنی غیررسمی.

مشارکت‌کننده f درخصوص نقش ارتباطی گفته است:

برقراری ارتباط بین عناصر داخلی مدرسه و بیرون مدرسه، و پیوند مؤثر میان آن‌ها برای نیل به اهداف توسعه فرهنگی، بسیار ضروری است. ارتباط مدیر مدرسه با جامعه محلی با هدف

رصد کردن نیازهای محیطی و اولویت‌ها گام بسیار مهم در فرایند توسعه فرهنگی است.

مشارکت‌کننده a نیز در خصوص نقش تسهیلگری گفته است:

یکی از مهم‌ترین نقش‌هایی که مدیر در این زمینه ایفا می‌کند، نقش تسهیلگری است. این نقش، شامل کلیه اقداماتی نظیر هموارسازی راه انجام کارها، خودداری از اجرای انعطاف‌ناپذیر قوانین و مقررات، و تفویض اختیار در صورت لزوم به سایر مسئولان در مدرسه می‌شود. مدیران به خوبی در مدارس می‌توانند نقش معلمان و مربیان تربیتی و پرورشی را با توسعه اختیارات هریک یا حتی ادغام خلاقانه اختیارات آنها با یکدیگر به جهت ایجاد تیم‌های قوی و حرفه‌ای در فرایند کار فرهنگی به عنوان یک تسهیلگر نقش‌آفرینی کنند.

کدهای منتخب، محوری و باز مربوط به نقش‌های مدیران که در پژوهش حاضر، به عنوان پدیده تحقیق، مدنظر قرار گرفته‌اند، در جدول ۳ آمده‌اند:

### جدول ۳. کدهای به دست آمده مربوط به تعریف پدیده پژوهش (نقش آفرینی مدیر)

کدهای محوری (طبقه)	مفاهیم اساسی (زیرطبقه)	کد باز (مفاهیم ساده شده)
مدیریت	اجرایی	مرآوده‌ای (ارتباطی) a53, b53, d48
فرهنگی		تسهیلگری a54, c54, g56
		چانه‌زنی b54, d49, e55, f50
		دیده‌بانی فرهنگی h50, g57
		آسیب‌شناسی فرهنگی e56, a55
		فضاسازی (جوسازی) فرهنگی a56, b55, c55, d50, e57, f51, g58, h51
		نقادی فرهنگی a57, b56, c56, d51, e58, f52, g59, h52
		کنترل و اصلاح فرهنگی h53, g60
	ساختاری	برنامه‌ریزی راهبردی d52
		کنترل و نظارت راهبردی g61
		مهندسی فرهنگی g62
رهبری	محتوایی	شوق‌آفرینی فرهنگی (الهام‌بخشی فرهنگی) h54
فرهنگی		آفرینش چشم‌انداز فرهنگی a58, b57

### ۳. کدهای به دست آمده مربوط به شرایط زمینه‌ای شناسایی شده نقش مدیران مدارس در فرایند توسعه فرهنگی

منظور از شرایط زمینه‌ای، شرایط عمومی و گسترده‌ای است که بر توسعه یا تحدید پدیده و به عبارتی بر رونق یا اهمیت آن اثر می‌گذارند. در پی بررسی و کدگذاری مصاحبه‌ها، به دو کد مفهومی، شامل مسائل برون‌سازمانی و مسائل درون‌سازمانی در این حوزه دست یافتیم. در بخش مسائل برون‌سازمانی، عوامل محیطی‌ای مورد نظرند که در ویژگی‌های فرهنگی جامعه و گرایش‌های مذهبی خانواده‌ها ریشه دارند. در بخش مسائل درون‌سازمانی هم به سه طبقه کلی، شامل عوامل انسانی، عوامل مادی و عوامل ساختاری دست یافتیم که در جدول ۴ آمده‌اند. یکی از کدهای به دست آمده از مصاحبه‌ها خودانگیختگی است که مصاحبه‌شونده m درباره آن گفته:

برای کار فرهنگی باید شور و انگیزه داشت؛ انگیزه‌ای فراتر از انگیزه‌های معمولی. کار فرهنگی بیشتر از اینکه بودجه بخواد، عشق می‌خواد؛ یعنی باید دلی و از روی علاقه کار کرد؛ وگرنه با صرف هزینه‌های بالا و اختصاص بودجه، نتیجه‌ای عایدمان نخواهد شد.

درباره اهمیت نقش الگویی مسئولان مدرسه، مصاحبه‌شونده o گفته است:

من همیشه به همکارام می‌گم اون چیزی که دبیرامون سر کلاس یاد بچه‌هامون می‌دن، ممکنه اون قدر تو ذهنشون نمونه که اخلاق و رفتار و گفتار و منش و حتی نوع لباس پوشیدن دبیرا، حتی نوع برخورد و صحبت‌هاشون با همدیگه با کادر مدرسه، کلی می‌تونه به این‌ها فرهنگ یاد بده.

درباره اهمیت برنامه‌ریزی در پیشبرد اهداف فرهنگی نیز مصاحبه‌شونده r گفته است:

«اینکه شما بخواین با برنامه‌های متفاوت، جذابیت رو ایجاد کنید، قاعدتاً یک برنامه‌ریزی و یک فکر منسجم می‌خواد و این عامل که می‌خواد این رو اجرا کنه، خودش با ما هم‌هدف باشه و بتونه ارتباط رو با بچه‌ها برقرار کنه».

درخصوص اهمیت استفاده از دانش و ابزارهای جدید برای آموزش دادن مسائل فرهنگی

نیز مصاحبه‌شونده g گفته است:

امروز دیگه دانش‌آموزای ما سنتی نمی‌پذیرند. باید دانش و ابزار مورد استفاده ما به‌روز باشه. اگر من آموخته‌های خودم رو به‌روز کنم (این تکنولوژی براش جذابیت داره)، می‌تونم برای نسل جدید،

حرف برای گفتن داشته باشم؛ مثلاً دانش آموز می پذیرد که قرآن رو هم می شه این طوری با این تکنولوژی جدید یاد گرفت.

کدهای منتخب، محوری و باز مربوط به شرایط زمینه ای در تحقیق حاضر را در جدول ۴ مشاهده می کنیم:

جدول ۴. کدهای به دست آمده مربوط به شرایط زمینه ای شناسایی شده نقش مدیران مدارس در فرایند توسعه فرهنگی

کدهای مفهومی	کدهای محوری (طبقه)	مفاهیم اساسی (زیر طبقه)	کدهای باز (مفاهیم ساده شده)
مسائل برون سازمانی	عوامل محیطی	ویژگی های فرهنگی جامعه	گرایش های فرهنگی - مذهبی f18
	عوامل انسانی	ویژگی فردی	وجدان کاری a12, d14, h15
		مسئولان مدرسه	هماهنگ بودن شعار و عمل مسئولان مدرسه a13, e16, f15
			خودانگیزگی d13, f16
			جوان و دغدغه مند بودن b8
			روحیه بانشاط مسئولان مدرسه e14
			خلاقیت مسئولان مدرسه e15
			اعتقادات مذهبی قوی مسئولان مدرسه e17, f17
			احساس مسئولیت در انجام دادن فعالیت های فوق برنامه c15, d12
			تأثیر نوع پوشش، رفتار و منش مسئولان مدرسه بر دانش آموزان b11, e19
عوامل درون سازمانی مؤثر	عوامل مادی	مواد و محتوای آموزشی	لزوم اصلاح کتاب های درسی g17
			استفاده از دانش روز برای آموزش دادن مفاهیم فرهنگی g18, h16
			استفاده از کتاب ها و منابع دینی b12

مشارکت فعال در انجمن اولیا و مربیان e20	الگوی ارتباطی	عوامل ساختاری
همکاری مدرسه و خانواده‌ها a14, c17	مدرسه با محیط	
برقرارکردن ارتباط با سازمان‌های فرهنگی بالادستی مانند وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، وزارت بهداشت و نیروی انتظامی a15	بیرونی (پیوند فرهنگی)	
برگزارکردن جلسات مشترک با مراکز فرهنگی b13		
برقرارکردن تماس تلفنی با مراکز فرهنگی b14		
ملاقات حضور با گروه‌های فرهنگی b15		
جذب بودجه موردنیاز برای انجام دادن فعالیت‌ها از طریق ارتباط یافتن با سازمان‌هایی مانند شهرداری و سپاه d16		
جذب بودجه موردنیاز از طریق مشارکت‌های مردمی g24		
آموزش دهی به خانواده‌ها g25		
عرضه کردن خدمات آموزشی - فرهنگی به خانواده‌های بدسرپرست h20		
استفاده از نظام پیشنهادها در مدرسه a17	نحوه مدیریت	
تقسیم کار a18		
مدیریت مشارکتی در مدرسه b16		
هم‌هدف بودن کادر مدرسه b17		
اهتمام مدیر در انتخاب کردن افراد مناسب برای انجام دادن مسئولیت‌ها b18		
همراهی با مدیر در برنامه‌ریزی و همفکری در مطرح کردن ایده‌های نو b19		
همکاری همه کارکنان در اجرای برنامه‌ها b20		
حمایت کردن مدیر از برنامه‌ریزی‌ها و اجرای برنامه‌ها f19, h14		
تفویض اختیار به ذی‌کمر مسئولان مدرسه g20		
نظارت دقیق بر فعالیت‌های دیگر مسئولان مدرسه g21		
برخوردار بودن مدیر از روحیه ریسک‌پذیری g22		

تعامل مستمر و پویا با دانش‌آموزان h13, g23	
مدیریت مصرف	استفاده هدفمند از بودجه مخصوص فعالیت‌های فرهنگی h21, d15
برنامه‌ریزی برای نگهداری اموال و تجهیزات a19	
تشویق افراد در راستای فرهنگ‌سازی برای مدیریت مصرف	a20
نیازسنجی و هدف‌گذاری فرهنگی c20	برنامه‌ریزی راهبردی
برنامه‌ریزی مدون سالیانه و هدفمند h12, c18	فعالیت‌های فرهنگی
ایجاد هماهنگی بین اهداف و عوامل اجرایی c19	مدرسه
تهیه‌کردن تقویم برای اجرای برنامه‌های فرهنگی f13, d10, g19	
برنامه‌ریزی برای انجام‌دادن فعالیت‌های فرهنگی c21	
تشکیل اتاق فکر برای انجام‌دادن فعالیت‌های پرورشی c22, f14	
همسویی عوامل برنامه‌ریزی با عوامل اجرایی c23	
رعایت‌کردن اصل تنوع در برنامه‌های فرهنگی d11	
گزینش کل اعضای مجموعه (دبیران، دانش‌آموزان و مسئولان مدرسه) و مصاحبه‌کردن با آنان قبل از جذب (استخدام) b9	وحدت راهبردی عوامل اجرایی مدرسه با دانش‌آموزان
هماهنگی و یکپارچگی مسئولان مدرسه g16	
شناخت درست نیازهای مخاطب h19, f20	
تأثیرهای فرهنگی گروه همسالان h17	
گزینش دانش‌آموزان h18	
آموزش‌دادن همکاران e21, b10	توانمندکردن مسئولان مدرسه
تشویق‌کردن افراد از طریق در نظر گرفتن پاداش‌های متناسب با عملکردشان برای آنان e18, c24	عوامل انگیزشی



#### ۴. کدهای مرتبط با شرایط مداخله گر

با توجه به مصاحبه‌های انجام شده، اطلاع‌رسان‌های اثرگذار، عوامل مختلفی را در زمره شرایط مداخله گر در این تحقیق بر شمرده‌اند و در پی تلخیص و کدگذاری این داده‌ها، به ۶۱ کد باز دست یافتیم. در مرحله بعد، کدهای مشابه با یکدیگر در سطوح بالاتری از انتزاع قرار گرفتند و این عمل تا دست‌یافتن به کدهای سطح بالاتر با عنوان مسائل درون‌سازمانی و مسائل برون‌سازمانی ادامه یافت.

در بخش مسائل برون‌سازمانی، کد منتخب عوامل محیطی که در واقع، به وضعیت فرهنگی - اجتماعی حاکم بر جامعه اشاره می‌کند و نیز دو عامل مهم وجود رسلنه‌های ضد فرهنگ و شکاف فرهنگی در جامعه، در این دسته‌بندی قرار می‌گیرند.

در بخش مسائل درون‌سازمانی هم به سه طبقه، شامل عوامل انسانی، مادی و ساختاری دست یافتیم که در جدول ۵ به دست داده شده‌اند.

در بخش‌هایی از مصاحبه با مشارکت‌کننده a در خصوص شکاف فرهنگی موجود در جامعه آمده است:

در خیلی از مسائلی می‌بینیم که کاملاً جو حاکم و فرهنگ خانواده در تضاد با ارزش‌هایی که ما می‌خواهیم برایش برنامه‌ریزی کنیم و کار کنیم؛ مثلاً خانواده در قیدوبند نماز نیستن اصلاً. حالا ما می‌خواهیم بچه اون‌ها رو نمازخوان کنیم. من تو مدرسه ی تبلیغ می‌کنم؛ خانواده وقتی که به دنبال تبلیغات ماهواره می‌ره، این برنامه من رو کاملاً عوض می‌کنه. من چقدر باید قدر باشم که پوشش بدم رسانه‌ها رو؟ رسانه‌های غیرمجاز رو؟

یکی از دیگر مدیران آموزشی در خصوص تقدم فعالیت‌های آموزشی بر فعالیت‌های فرهنگی در مدارس گفته است:

در حال حاضر، ارزش‌گذاری مدارس و فعالیت آن‌ها بر مبنای اهداف صرفاً آموزشی صورت می‌گیرد؛ یعنی یک مدیر، زمانی موفق است که درصد بالای قبولی در کنکور یا امتحانات آخر سال بدهد. این، حکایت از این دارد که کار فرهنگی و تربیتی، برای آموزش و پرورش، اولویت نیست. اگر هم بخشنامه‌هایی در راستای فعالیت‌های پرورشی صادر می‌شود، مشاهده می‌کنیم که نگاه‌ها سطحی و فارغ از نگاه‌های عمیق و متفکرانه است یا اینکه نگاه مهندسی و مکانیکی و

دودوتا چهار تایی است؛ برای همین هم نتیجه مطلوب نیست؛ چون فکر می‌کنیم با بخشنامه‌ها می‌توانیم دانش‌آموز تربیت کنیم... . وقتی حیطه وظایف فرد، خیلی گسترده باشد، طبیعی که انجام بخشی از وظایف دیگر در اولویت نخواهد بود؛ خصوصاً که برای وظایف مدیر، کارهای اجرایی تو اولویت بیشتری هستن نسبت به مسائل فرهنگی.

کدهای منتخب، محوری و باز مربوط به شرایط مداخله‌گر در تحقیق حاضر را در جدول ۵ مشاهده می‌کنیم:

**جدول ۵. کدهای به‌دست‌آمده مربوط به شرایط مداخله‌گر نقش مدیران مدارس در فرایند**

**توسعه فرهنگی**

کدهای مفهومی	کدهای محوری (طبقه)	مفاهیم اساسی (زیر طبقه)	کدهای باز (مفاهیم ساده‌شده)
مسائل برون‌سازمانی	عوامل محیطی	وضعیت	وجود داشتن رسانه‌های اجتماعی ضد فرهنگ d9, h7
		فرهنگی - اجتماعی حاکم بر جامعه	ایجاد شکاف فرهنگی در فضای جامعه f7
نارسایی‌های درون‌سازمانی	عوامل ساختاری	صورت‌نگرفتن سیاست‌گذاری	محدودیت به‌کارگیری صاحب‌نظران مسائل فرهنگی در مدارس h9
		مناسب جهت تعامل علمی -	وجود نداشتن سیاست‌های تشویقی برای ارتباط یافتن با دانشگاه‌ها g4
		فرهنگی ازسوی سازمان آموزش و پرورش	تعریف نداشتن ارتباط تعاملی میان مدارس c9, g11, f2
		کم‌توجهی	تمرکز بیشتر بر مسائل صرفاً آموزشی و اجرایی d1, b3
		آموزش و پرورش به اولویت‌های فرهنگی	اولویت نداشتن مسائل فرهنگی در اندیشه برنامه‌ریزان برای آموزش و پرورش b4 صورت‌نگرفتن پیگیری‌های لازم در اجرای برنامه‌های فرهنگی g15
		وجود نداشتن برنامه‌های تشویقی متناسب با افتخارات و مقامات فرهنگی (صورت‌نگرفتن تقدیر شایسته) b5	

کدهای مفهومی	کدهای محوری (طبقه)	مفاهیم اساسی (زیر طبقه)	کدهای باز (مفاهیم ساده شده)
			هدایت‌نشدن برنامه‌ریزان فرهنگی مدارس به شیوه درست از سوی مسئولان مربوط f6
	تمرکز زیاد در سازمان	فاصله زیاد بین تصمیم تا اجرا در آموزش و پرورش	f3, c13
	آموزش و پرورش	کثرت ابلاغیه‌های صادر شده از سوی اداره آموزش و پرورش	e2, c14
		روند زمان‌بر بروکراسی اداری	e3, a8
		نداشتن اختیارات لازم در مدرسه	f9, e1
	صورت‌نگرفتن نظارت کافی در سازمان	نظارت‌نشدن بر فعالیت‌ها به دلیل گستردگی بیش‌ازحد سازمان آموزش و پرورش	a1
		انحصار نظارت به عرضه گزارش عملکرد سالانه	d3, e10
		اولویت‌نداشتن فعالیت‌های فرهنگی در گزارش‌های عملکرد	e9
	وجودنداشتن سیاست‌های تشویقی مناسب در سازمان	پیرنگ‌نبودن مؤلفه فعالیت‌های مؤثر فرهنگی در انتخاب معلمان نمونه	c4
		وجودنداشتن حمایت‌های تشویقی از فعالیت‌های فرهنگی دانش‌آموزان	g6, c3
		صورت‌نگرفتن تشویق مناسب مسئولان مدرسه برای انجام‌دادن برنامه‌های فرهنگی	g5
		وجودنداشتن سیاست‌های رقابتی میان مدارس در جهت پیشرفت	f8
	اشکالات موجود در تنظیم شرح وظایف	پراکندگی وظایف و مسئولیت‌های مدیران	g13
		خارج‌ازوظیفه و اختیاری‌بودن برنامه‌های توسعه فرهنگی	h4, g8
		وجودنداشتن چشم‌انداز فرهنگی در مدرسه	c8

کدهای مفهومی	کدهای محوری (طبقه)	مفاهیم اساسی (زیرطبقه)	کدهای باز (مفاهیم ساده شده)
		وجودنداشتن برنامه ریزی و چشم انداز فرهنگی در مدارس	وجودنداشتن برنامه ریزی فرهنگی در مدارس g3
	سبک مدیریت	حمایت نکردن مدیر از برنامه ریزی و اجرای برنامه های فرهنگی d2	حمایت نکردن مدیر از برنامه ریزی و اجرای برنامه های فرهنگی d2
		صورت نگرفتن تفویض اختیار مناسب از سوی مدیر مدرسه به نیروها f10	صورت نگرفتن تفویض اختیار مناسب از سوی مدیر مدرسه به نیروها f10
	وجودنداشتن همسویی بین عوامل اجرایی مدرسه و خانواده ها (مشکلات هماهنگی)	تشتت آرا در میان مسئولان آموزش و پرورش a9	تشتت آرا در میان مسئولان آموزش و پرورش a9
		همسویی نبودن خانواده ها با اهداف فرهنگی مدرسه a10، h5، g9	همسویی نبودن خانواده ها با اهداف فرهنگی مدرسه a10، h5، g9
		ناهماهنگ بودن سیاست های آموزشی عرضه شده به دانش آموزان g10	ناهماهنگ بودن سیاست های آموزشی عرضه شده به دانش آموزان g10
		همسویی نبودن معلمان برای پیشبرد اهداف فرهنگی f1	همسویی نبودن معلمان برای پیشبرد اهداف فرهنگی f1
	عوامل مادی	محدودیت مالی	کمبود بودجه a3، b2، c10، d6، h10
		جبران نشدن خدمات کارکنان مدرسه به صورت شایسته a4	جبران نشدن خدمات کارکنان مدرسه به صورت شایسته a4
		اهتمام نداشتن سازمان ها به حمایت مالی از برنامه ها و کارهای فرهنگی مشترک a5	اهتمام نداشتن سازمان ها به حمایت مالی از برنامه ها و کارهای فرهنگی مشترک a5
		کم بودن هزینه سرانه فعالیت های فرهنگی به نسبت جمعیت دانش آموزی a11	کم بودن هزینه سرانه فعالیت های فرهنگی به نسبت جمعیت دانش آموزی a11
	کمبود زمان	حجم زیاد محتوای آموزشی و تکالیف دانش آموزان در مدارس c	حجم زیاد محتوای آموزشی و تکالیف دانش آموزان در مدارس c
		زمان بر بودن اجرای برنامه های فرهنگی a7، c6، e12	زمان بر بودن اجرای برنامه های فرهنگی a7، c6، e12
		دیربازده بودن فعالیت های فرهنگی c7، e12	دیربازده بودن فعالیت های فرهنگی c7، e12
		زمان بر بودن انجام دادن فعالیت های آموزشی a6	زمان بر بودن انجام دادن فعالیت های آموزشی a6

کدهای مفهومی	کدهای محوری (طبقه)	مفاهیم اساسی (زیر طبقه)	کدهای باز (مفاهیم ساده شده)
			کمبود زمان اختصاص یافته به برنامه‌های فرهنگی d5، e13
		وجود نداشتن محتوا و روش‌های جذاب	مشکل ایجاد جذابیت عاطفی - نگرشی موضوعات فرهنگی برای دانش‌آموزان b1
		در آموزش فرهنگی	وجود نداشتن روش‌های جذاب برای انس گرفتن با قرآن d7
			وجود نداشتن برنامه‌ها و محتواهای چند رسانه‌ای مرتبط با برنامه‌های توسعه فرهنگی d8، g1
			وجود نداشتن محتوای ارزشی مناسب h6
			استفاده نشدن از دانش روز برای انتقال دادن مسائل فرهنگی h8
			تناسب نداشتن برنامه‌های فرهنگی با نیازهای واقعی دانش‌آموزان (با تأکید بر نقش جنسیتی) b6
			دشواری بودن انجام دادن کارهای نو f4
عوامل انسانی	تأثیر علایق و نظرات شخصی مدیران	فرهنگی نبودن تفکر مدیران e11 سلیقه‌ای عمل کردن مدیران مدارس h2	
		مدیران	توجیه نشدن مدیر مدرسه در خصوص انجام دادن فعالیت‌های فرهنگی و اولویت دادن به آن‌ها در برنامه‌ریزی‌های فرهنگی h3
			توجه نکردن به اولویت‌ها و وظایف فرهنگی g7
	ویژگی‌های فردی مسئولان مدرسه	داشتن روحیه تقدیرگرایی f11 وجود نداشتن انگیزه برای انجام دادن فرانش f12	
	محدودیت نیروی انسانی (کمی / کیفی)	کمبود نیرو c11، d4، g12	
		تناسب نداشتن تخصص‌های افراد با سمت‌های آنان c12	
		امکان نداشتن انتخاب معلم در مدارس دولتی h11	
		انتزاعی بودن اسناد بالادستی c1، e7، g2	

کدهای مفهومی	کدهای محوری (طبقه)	مفاهیم اساسی (زیرطبقه)	کدهای باز (مفاهیم ساده شده)
	وجود داشتن	وجود داشتن	صورت‌نگرفتن آموزش مناسب برای آگاهی از اسناد بالادستی
	مشکل در درک اسناد بالادستی سازمان	مشکل در درک اسناد بالادستی سازمان	h1, e8, c2 بالادستی
	درک نشدن	درک نشدن	اولویت داشتن بُعد آموزش بر بُعد فرهنگ در مدارس
	دغدغه‌های فرهنگی	دغدغه‌های فرهنگی	f5, e4
	فرهنگی	فرهنگی	اولویت داشتن بُعد آموزش بر بُعد فرهنگ برای خانواده‌ها e5, a2
			اولویت‌نداشتن مسائل فرهنگی در اجرا e6

#### ۵. کدهای محوری راهبردهای عملکرد مدیران در فرایند توسعه فرهنگی

تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با مطلعان اثرگذار نشان می‌دهد دو مؤلفه نظم اجتماعی و تعاملات فرهنگی به عنوان راهبرد عمل می‌کنند. راهبردها اقداماتی هدفمند و جهت‌دار هستند که مسئله را حل می‌کنند، پدیده را اداره می‌کنند و به آن پاسخ می‌دهند. نظم اجتماعی، عبارت از کنترل و هدایت رفتار فرد از جانب خانواده، گروه یا جامعه به منظور نظم‌دهی آن و صورت‌نگرفتن انحراف از هنجارهای اجتماعی در رفتار افراد است. مسئله بودن نظم اجتماعی از این واقعیت ناشی می‌شود که اصولاً هر جامعه‌ای برای بقا، دوام و پیشرفت خود به حداقلی از نظم اجتماعی نیاز دارد و بدون آن، دچار اختلال می‌شود و تا مرز فروپاشی پیش می‌رود. همان‌گونه که در جدول ۷ می‌بینیم، مهم‌ترین راهبردهای درونی‌سازی نظم اجتماعی در مدارس از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، به پنج دسته تقسیم می‌شوند: جامعه‌پذیری سازمانی، جامعه‌پذیری اجتماعی، آموزش غیرمستقیم (تجربه عملی)، غنای محیطی و نمادسازی محیطی. همه این کدهای منتخب، ذیل درونمایه کلی «فرهنگ‌سازی» قرار می‌گیرند.

مصاحبه‌شونده h تجربه‌ای مفید بدین شرح را در زمینه نظم‌پذیری دانش‌آموزان داشته است: ما ی پروژه مفیدی رو به همراه معاونین مدرسه انجام دادیم و اون هم تهیه کتابچه‌ای بود که در اون، تمام انتظارات آموزشی و انضباطی به علاوه تقویم اجرایی مدرسه رو کامل آورده بودیم و اون رو

در ابتدای شروع سال تحصیلی به بچه‌ها دادیم. اینکه دائماً پیش‌خودشون باشه و بهش رجوع کنن، خیلی براشون کمک‌کننده هست.

مصاحبه‌شونده b درخصوص اهمیت برپاکردن نماز در مدرسه برای ایجاد نظم گفته است: ما در دین، ی ابزار تربیتی قوی داریم به‌اسم نماز که اگه بهش توجه بشه، می‌تونه در انضباط‌بخشیدن به زندگی یک انسان مسلمان، بسیار مؤثر واقع باشه؛ چون چندتا ویژگی مهم داره: اینکه برگزاری اون، زمان خاص داره، مکان خاص داره، آداب خاصی داره مثل وضو و طهارت و این‌ها، و اینکه از نظر ظاهری، فردی که می‌خواد نماز بخونه، آراسته می‌شه و این‌ها؛ بنابراین می‌تونه به زندگی مسلمون، نظم و نظام بده. ما هم به‌خاطر همین، از این ابزار مهم تربیتی تو مدرسه‌مون حداکثر استفاده رو بردیم.

درخصوص اهمیت استفاده از بنرهای اخلاقی در نظم‌پذیری در مدرسه، مصاحبه‌شونده o گفته است:

توصیه‌های جالبی که شایستگی‌های اخلاقی و رفتاری رو به یک مسلمون گوشزد می‌کنه رو ما از منابع مختلف دینی تهیه کردیم، روی بردهای مخصوص در راهروی کلاس‌ها استفاده کردیم. دوره‌ای استفاده می‌شه که برای بچه‌ها تازگی داشته باشه و توجهشون رو جلب کنه.

یکی از اقدامات جالبی که در بعضی مدارس صورت گرفته، شبیه‌سازی نهادهای مدنی است که درباره آن، مصاحبه‌شونده a گفته:

ما در مدرسه خواستیم از مشارکت بچه‌ها حداکثر استفاده رو ببریم. الان، ما ی قوه مقننه داریم که متشکل از شورای دانش‌آموزی به‌اضافه مدیر و ناظم هست. اینا برامون قانون می‌دن؛ مثلاً یکی از دانش‌آموزا به‌دلیل بی‌انضباطی‌های زیادی که داشت و دیر می‌آمد مدرسه، گذاشتیم تو این جلسه براش تصمیم بگیرن. برای بچه‌ها جا افتاده که تو جامعه واقعی، یک نهاد مثل این وجود داره. ی شهردار داریم تو مدرسه‌مون. مسئولیت چک‌کردن نظافت فضاهای مدرسه با اونه. اگر جایی کثیف باشه، اطلاع می‌ده و...

در این بخش، کدهای باز به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها را که دارای مفهومی مشترک بودند، در دسته‌های انتزاعی‌تری قرار داده و درنهایت، به دو دسته کلی، شامل کدهای محوری و کد منتخب رسیده‌ایم.

همان‌گونه که در جدول ۶ می‌بینیم، کدهای منتخب به‌دست آمده در دو دسته کلی، شامل تعامل مستقیم و تعامل غیرمستقیم جای گرفته‌اند. در بخش تعامل مستقیم، به چهار کد محوری، مشتمل بر تعامل مستمر با خانواده‌های دانش‌آموزان، تعامل با سازمان‌های فرهنگی بالادستی، تعامل با سازمان‌های همکار محلی و تعامل با سازمان‌های همکار دور دست یافته‌ایم و در بخش تعامل غیرمستقیم، تنها کد به‌دست آمده، مطالعه وضعیت مدارس پیشرفته جهان (آموزش و پرورش تطبیقی) است. گزیده‌هایی از مصاحبه‌های صورت گرفته در این بخش، بدین شرح‌اند:

یکی از نکات قابل تأمل در این حوزه، عرضه نشدن الگوی هدایتگر از سوی سازمان‌های بالادستی آموزش و پرورش به مدارس برای برقراری ارتباط است که درخصوص آن، مصاحبه‌شونده C گفته: «در این زمینه ارتباطات، هیچ الگوی مدونی وجود ندارد. هر مدیر یا معاون یا معلم براساس سلیقه خودش یا ارتباط‌های فرهنگی غیرمستقیم می‌آد و فعالیت می‌کنه». مهم‌ترین نوع ارتباط فرهنگی در مدارس، ارتباط میان مدرسه و والدین دانش‌آموزان است که درخصوص آن، مشارکت‌کننده m گفته:

یکی از علت‌های توفیق مدرسه ما اینه که ما خانواده رو جدا از بچه‌ها نمی‌دونیم. مشارکت فعال انجمن اولیا و مربیان، یکی از بازوان کمکی ماست تو امر برگزاری مراسم و درحقیقت، هر نوع مراسم فوق برنامه یا فرهنگی‌ای که بخوایم تو مدرسه داشته باشیم. از طرف دیگه هم برای اولیا هم سعی می‌کنیم در حد توان، برنامه بذاریم؛ البته از نظر زمانی، بیشتر سعی می‌کنیم این جور کارها رو در تابستون انجام بدیم. این کار برای عامه والدین هست. ی کار دیگه هم داریم مخصوص خانواده‌های بدسرپرست: می‌دونید یکی از مشکلات این خانواده‌ها پایین بودن سطح آگاهی‌شونه. مشاور مدرسه‌مون در حدی که می‌تونست، به این خانواده‌ها اطلاعاتی می‌ده که تا حدودی مشکلاتشون کمتر بشه.

در زمینه تعامل غیرمستقیم، مشارکت‌کنندگان به بررسی وضعیت مدارس پیشرفته دنیا اشاره کرده‌اند و یکی از مصاحبه‌شوندگان گفته است:

برای خودم جالبه و زمانی که فرصتش رو داشته باشم، دنبال می‌کنم جاهای دیگه مدرسه‌شون چگونه. هر چند دستمون برای تغییرات، زیاد باز نیست؛ ولی فکرمون باز می‌شه. یکی - دو مرتبه تو



جلسه شورای معلمان، ما پخش فیلم هم داشتیم که مثلاً تو کشور فرانسه، چطور مدارس رو اداره می‌کنن؛ اما همکارا زیاد استقبال نمی‌کنن؛ چون با امکانات ما جور نیست.

کدهای منتخب، محوری و باز راهبردها و اقدامات مربوط به نقش مدیران آموزشی در فرایند توسعه فرهنگی را در جدول ۶ مشاهده می‌کنیم:

**جدول ۶. کدهای راهبردها و اقدامات مربوط به نقش مدیران آموزشی در فرایند توسعه فرهنگی**

کدهای محوری	کدهای مفاهیم اساسی	
	زیرطبقه	طبقه
فرهنگ سازی	آموزش دادن	جامعه‌پذیری
	قوانین مدرسه	سازمانی
	تهیه کردن کتابچه قوانین و مقررات h22، e25	
	انتشار اطلاعیه‌هایی درخصوص عمل کردن به قوانین و مقررات، و انجام دادن وظایف b23	
	استفاده از بنرهای اخلاقی b25، c25، d21، g31، f22	
	هنجارسازی	ثبات داشتن در رعایت مقررات h23
	نظارت و کنترل	نظارت مستقیم مسئولان مدرسه بر فعالیت‌های دانش‌آموزان b26، f21
		تذکر دادن به دانش‌آموزان a26
جامعه‌پذیری اجتماعی	مشارکت اجتماعی	شرکت کردن در گردهم‌آیی‌های اجتماعی مانند راهپیمایی‌ها و مراسم آیینی e28
	فراگیر با تأکید بر بلوغ اجتماعی	شبیه‌سازی نهادهای مدنی در مدرسه c28، h30
آموزش غیرمستقیم (تجربه عملی)	نقش مرجعیت مسئولان	نقش الگویی مسئولان مدرسه a27، c26، d22، e22، h24
	مدرسه (الگویخشی مدیران)	آراستگی ظاهر مسئولان مدرسه e23
		ایجاد علاقه در دانش‌آموزان با توجه به نقش الگویی مسئولان مدرسه h27
		توجه به آراستگی محیط و جذابیت فضا c30، h25، g30، e29، d20

کدهای محوری	کدهای مفاهیم اساسی طبقه	کدهای باز (مفاهیم ساده شده)
	تقویت فرهنگ بصری نظم و انضباط	آراستگی و زیبایی ظاهر دانش‌آموزان d23
	تربیت عبادی با هدف	برگزارکردن نماز جماعت در مدرسه a25, d24, h26, g29, f26, e26
	نظم‌پذیری	تشکیل دادن کلاس‌های پرسش‌وپاسخ درباره مسائل دینی در مدرسه e27
غنا محیطی	اقدامات ترغیبی (ترغیب به نظم)	تشویق کردن دانش‌آموزان از طریق در نظر گرفتن پاداش‌های متناسب با عملکردهایشان b27, h29, f25, d18
		معرفی و تشویق الگوهای برتر نظم در مدرسه c27
		تکریم دانش‌آموزان g27
		رعایت کردن اصل تدریج و استمرار عمل مطلوب d17
		تشویق برای برنامه‌ریزی در نظم‌پذیری f23
		آموزش دادن مصرف بهینه g32
	آموزش عملی با تأکید بر مشارکت فراگیر در مدرسه	مسئولیت‌دادن به دانش‌آموزان در مدرسه b21, c29, d19, e24, f24, g26, h31
		تفویض اختیار برای انجام دادن کارها به دانش‌آموزان b22
	تعامل فزاینده خانواده و مدرسه	حمایت کردن خانواده‌ها از سیاست‌های تربیتی- آموزشی مدرسه a24
	الگوی ارتباطی مدرسه با محیط بیرونی	ارتباط‌یافتن با سازمان‌های برقرارکننده نظم در جامعه f27

کدهای محوری	کدهای مفاهیم اساسی طبقه	کدهای باز (مفاهیم ساده شده) زیر طبقه
		(پیوند فرهنگی)
	نمادسازی	طراحی فضای مدرسه به صورت مناسب (کارکرد a21 چیدمان مکانی)
	محیطی با تأکید بر نظم پذیری	طراحی فضای مدرسه به صورت مناسب (کارکرد نظارتی) a22
		طراحی فضای مدرسه به صورت حسگرهای کنترل a23
--	تعامل مستقیم	همکاری مدرسه و خانواده ها a34, b36, c38, e36, d32
	دانش آموزان (ذی نفعان)	مشارکت فعال انجمن اولیا و مربیان در برگزاری کردن برنامه های فرهنگی مدرسه a35, b37, c39, d33, e37, f34, g39, h38
		جذب بودجه مورد نیاز از طریق مشارکت های مردمی a36, b38, c40, d34, e38, f35, h39, g40
		آموزش دادن به خانواده ها a35, d35, g41, h40
		عرضه خدمات آموزشی - فرهنگی به خانواده های بدسرپرست h41
	ارتباط و تعامل با سازمان های فرهنگی بالادستی (محیط خصوصی قریب)	برقراری ارتباط با اداره آموزش و پرورش و مسئولان مربوط a42, c46, d39, g48
		ارتباط یافتن با سازمان های فرهنگی بالادستی مانند وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، و وزارت بهداشت a37, b39
		جذب بودجه مورد نیاز برای فعالیت ها از طریق ارتباط یافتن با سازمان هایی مانند شهرداری و سپاه a38, c41, d36, h42

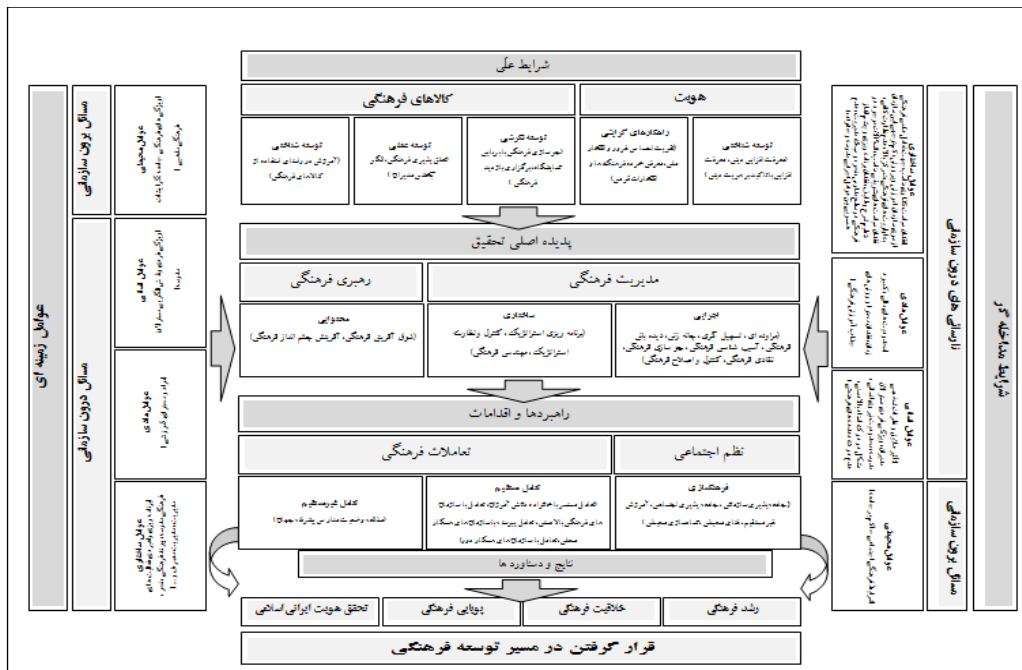
کدهای محوری	کدهای مفاهیم اساسی طبقه	کدهای باز (مفاهیم ساده شده) زیر طبقه
	تعامل پیوسته	ارتباط یافتن با مدارس هم‌جوار و هم‌سو با اهداف مدرسه c45, f42, g47
	با سازمان‌های همکار محلی (محیط)	برقرار کردن ارتباط با بسیج محله a40, c43, f37, e40
	خصوصی (بعید)	برقرار کردن ارتباط با مسجد محله e41, g43 برقرار کردن ارتباط با دارالقرآن منطقه b40
	تعامل پیوسته با سازمان‌های همکار دور	برقرار کردن ارتباط با سازمان‌های دیده‌بان فرهنگی (نیروی انتظامی) a39, b41, c42, d37, e39, f36, g42, h43
	(محیط عمومی)	برقرار کردن ارتباط با فرهنگسراها برای استفاده کردن دانش‌آموزان از خدمات فرهنگی آنها f38, g44
		برقرار کردن ارتباط با کانون‌های فرهنگی وابسته به سازمان آموزش و پرورش a41, b42, c44, e42, d38
		برقرار کردن ارتباط با کتابخانه‌های مرکزی شهری h44, g45, f39
		برقرار کردن ارتباط با پژوهش‌سراهای دانش‌آموزی m10
تعامل غیر مستقیم	مطالعه وضعیت مدارس پیشرفته جهان (آموزش و پرورش ش تطبیقی)	مطالعه و تحلیل عملکرد مدارس موفق دنیا g46 مطالعه دستاوردهای عرضه شده در قالب مقاله f40 نمایش دادن فیلم‌هایی از نظام‌های موفق آموزشی در شورای معلمان f41

۶. کدهای منتخب مربوط به نقش مدیران آموزشی در فرایند توسعه فرهنگی این کدها نشان می‌دهند همه مؤلفه‌های توسعه فرهنگی با یکدیگر ارتباط تنگاتنگ دارند و

تبیین الگوی نقش مدیران آموزشی در فرایند توسعه فرهنگی ... / زهرا ادیبی و دیگران ۲۳۷

از میان آن‌ها هویت، هسته محوری و جهت‌دهنده به دیگر مؤلفه‌های توسعه فرهنگی است که از طریق ایجاد نظم اجتماعی، سبب برقراری تعاملات و ارتباطات فرهنگی می‌شود و از طریق کالاها، خدمات و مصنوعات فرهنگی نمود می‌یابد.

از آنجا که در این پژوهش، از روش نظریه داده‌بنیان اشتراوس و کوربین استفاده کرده‌ایم، براساس تجزیه و تحلیل اطلاعات، اجزای الگوی بومی نقش مدیران آموزشی در فرایند توسعه فرهنگی، در قالب شکل زیر به صورت الگوی پارادایمی نشان داده شده است:



شکل ۱. الگوی پارادایمی به دست آمده از تحقیق در خصوص نقش مدیران آموزشی در فرایند توسعه فرهنگی بحث و نتیجه‌گیری

مدرسه به‌عنوان یک سیستم باز، تعاملی درهم‌تنیده با محیط خود دارد و از این روی، در فرایند توسعه کشور، مسئولیت بخشی از برنامه‌ریزی برای حرکت به سمت توسعه فرهنگی برعهده نظام مدیریتی مدرسه است.

براساس آنچه در جدول ۴ می‌بینیم، مدیران آموزشی در فرایند توسعه فرهنگی، در دو

حوزه نقش آفرینی می کنند: یکی به عنوان مدیران فرهنگی و دیگری به عنوان رهبران فرهنگی. مدیران مدارس برای ایفا کردن نقش مدیریت فرهنگی، موظف به انجام دادن برخی امور اجرایی هستند که از جمله آن‌ها امور مرادده‌ای (ارتباطی) را می توان نام برد؛ بر این اساس، ارتباط مدیر مدرسه با جامعه محلی به منظور رصد کردن نیازهای محیطی و اولویت‌ها، گامی بسیار مهم در فرایند توسعه فرهنگی به شمار می آید، در نقش تسهیلگر، اقداماتی نظیر هموار کردن راه برای انجام دادن کارها، خودداری از اجرای انعطاف‌ناپذیر قوانین و مقررات، و تفویض اختیار به دیگر مسئولان مدرسه در صورت لزوم را شامل می شود و با توجه به اینکه کمبود منابع مالی، یکی از تهدیدهای مهم در برابر وزارت آموزش و پرورش برای تحقق یافتن انواع برنامه‌های فرهنگی است، گاه در نقش چانه‌زنی نمود می یابد. مدیر آموزشی موفق برای از بین بردن این تهدید اساسی می تواند با ایفا کردن نقش چانه‌زنی به صورتی مؤثر، ضمن ارتباط یافتن با ذی‌نفعان، منابع مالی و سرمایه‌های اجتماعی را جذب کند.

همسو با این نتایج، یافته‌های پژوهش فخمی (۱۳۷۹، ص. ۴۰۷)، دال بر اهمیت نقش مرادده‌ای یا ارتباطی برای مدیران است. مؤلفه نقش‌های ارتباطی، نقش‌هایی را دربر می گیرد که در آن‌ها وظیفه اصلی مدیر به گونه‌ای خاص با دیگر اشخاص ارتباط می یابد؛ مثلاً مینتزبرگ در تشریح نقش مدیران در حیطه نقش‌های متقابل شخصی (بین فردی) به این مسئله توجه داشته و مدیر را در این نقش رئیس تشریفات، رهبر و رابطی معرفی کرده است که به طور کلی، انجام دادن وظایف اجتماعی به ویژه در مواجهه با افراد خارج از سازمان را برعهده دارد (رضاییان، ۱۳۸۳). در این راستا، در یافته‌های پژوهش باگلی<sup>۱</sup> هم ضمن تبیین اهمیت نقش ارتباطات برای مدیران، ارتباطات، فرایندی دانسته شده است که هنگام انتقال یافتن فکر، عقیده، اطلاعات و احساسات بین افراد یا گروه‌ها و افراد برای مقاصد

سنجیده شده واقع می شود (باگلی، ۱۳۸۸).

در فرهنگ مارین وبستر، مذاکره عبارت از فرایند گفت‌وگو با دیگری برای دستیابی به توافق بر سر مسئله تعریف شده است و مهارت مذاکره نیز به آن دسته از توانمندی‌هایی

اطلاق می‌شود که مذاکره‌کنندگان آن‌ها را در فرایند محتوای مذاکره به کار می‌گیرند (سیدجوادین، ۱۳۸۶، ص. ۴۵۷-۴۵۹). مینتزرگ ضمن توجه به اهمیت فن چانه‌زنی یا قدرت مذاکره، آن را عبارت از بده‌بستان کلامی، رسیدگی به افراد در گروه‌های گوناگون، و محدود و منطقی کردن انتظارات افراد دانسته است (رضاییان، ۱۳۸۳؛ رزقی رستمی، ۱۳۸۶). علاوه بر آنچه گفتیم، مدیران مدارس باید دیده‌بان‌های فرهنگ باشند و فضای فرهنگی را از طریق مشاهده، ارتباطیافتن با نهادهای مختلف، برقرارکردن ارتباط با خانواده‌ها و... رصد کنند تا بتوانند نیازها را بشناسند. مدیر در نقش دیده‌بان فرهنگی نظام‌مند، نشانه‌های مهم تحولات فرهنگی بالقوه را پایش، فرصت‌ها و تهدیدهای فرهنگی محتمل را شناسایی و ارزش‌های اساسی، آداب و الگوهای رفتاری، نمادها و مصنوعات را در سطح فرهنگ ملی عمومی رصد می‌کند. مدیر دغدغه‌مند و مؤثر در اجرای برنامه‌های حوزه فرهنگ، آسیب‌شناس فرهنگ نیز هست. در آسیب‌شناسی فرهنگی، آسیب‌هایی بررسی می‌شوند که رنگ‌ولعاب فرهنگی دارند، بر عناصر شکل‌دهنده و سازنده عادات، رفتارها و کنش‌های رایج در میان افراد جامعه اثر می‌گذارند، حکم آداب و سنن حاکم بر جامعه را پیدا می‌کنند و در نتیجه، به استحاله فرهنگی و سرانجام، شکل‌گیری فرهنگی جدید می‌انجامند که با فرهنگ اولیه و اصیل تفاوت آشکار دارد. مدیر مؤثر باید قادر به فضاسازی (جوسازی) فرهنگی باشد؛ یعنی باید همواره در صدد ایجاد احساس مشترک بین کارکنان مدرسه، معلمان، دانش‌آموزان و دیگر نظام‌های همجوار مانند خانواده‌ها و نیز نهادهای مرتبط (فرهنگسراها، کانون‌های فرهنگی مساجد/ و... باشد. یکی از راه‌های فضاسازی، آموزش‌دهی و معرفت‌افزایی است.

مدیران مؤثر در فرایند توسعه فرهنگی باید نقاد فرهنگ باشند و این نقش هم در ارتباط با فرهنگ خودی و هم در حوزه فرهنگ غیرخودی مطرح است. در همه ابعاد ملی، مذهبی و حتی غربی، مدارس می‌توانند با نقد صحیح مسائل اجتماعی و فرهنگی، مسائل مربوط به آن حیطه را برای دانش‌آموزان تبیین کنند.

مدیران اثرگذار در فرایند توسعه فرهنگی باید کنترل‌کننده و اصلاحگر فرهنگ باشند. در

این جایگاه، آنان باید نقش نهادهای فرهنگ‌ساز کشور را در نظر داشته و با استفاده از روش‌های مختلف، آن را اصلاح کنند.

علاوه بر آن، مدیران برای ایفاکردن نقش مدیریت فرهنگی، موظف به انجام‌دادن برخی امور هستند که در زمره امور ساختار اجتماعی مدرسه جای می‌گیرند. این نقش‌ها عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری راهبردی. در این نوع خاص از برنامه‌ریزی، افق دید هدیر، بلندمدت است، اهداف و چشم‌اندازها در نظر گرفته می‌شوند و با توجه به نقاط قوت و ضعف و نیز فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، تدوین و تنظیم برنامه صورت می‌گیرد. متأسفانه، در هیچ‌یک از نهادهای مربوط به حوزه فعالیت‌های فرهنگی، توجه به این بخش در حد مطلوب نبوده است و برنامه‌ریزی در سطح کلان مدرسه و حتی در هریک از سطوح عملیاتی آموزشی - پرورشی (منابع، امکانات، زمان‌بندی و نیروی انسانی) باید در این مرحله تخمین زده شود.

نظارت راهبردی بر ایفای درست نقش نظارتی مدیر که عبارت از شناسایی تغییرات مهم محیطی و تصمیم‌گیری در خصوص پاسخ‌دهی مطلوب به آن است، برای موفقیت مدیر در انجام‌دادن کار فرهنگی ضرورت دارد. طبق اهداف و معیارهای مطلوب موردنظر برای پنج سال آینده، مدیر باید همواره رفتار دانش‌آموزان را مستقیماً یا توسط عوامل مربوط رصد کند و در صورت پی‌بردن به بروز هرگونه انحراف، از طریق مداخلات رفتاری (پاداش، تنبیه، آموزش، مشاوره، گفت‌وگو و...)، به صورت مستقیم یا غیرمستقیم، عملکرد دانش‌آموزان را اصلاح کند.

در تبیین مقوله مهندسی فرهنگی می‌توان گفت مدیر باید یک مهندس فرهنگ باشد و برای ایفای نقش مهندسی فرهنگی، سه وظیفه مهم برعهده اوست: نخست، ارزیابی وضعیت فرهنگی موجود؛ دوم، تعیین فرهنگ آرمانی یا همان وضعیت فرهنگی مطلوب و عرضه برنامه‌ای در این حوزه؛ سوم، پیشنهادکردن راهکار و به عبارت دیگر، تعیین چگونگی رسیدن به وضعیت مطلوب. در این نقش، مدیر علاوه بر آسیب‌شناسی، کنترل و نظارت باید به صورت آرمانی، ارزش‌های فرهنگی موردنظر را طبق سازوکاری مدون هدایت و رهبری کند و بدین منظور، لازم است همواره فرایندهای آموزشی - پرورشی و حتی سازمانی



مدرسه را متناسب با نیازهای فرهنگی به صورت پروژه و تیم‌های کاری جدید تعریف، بازتعریف و مجدداً سازمان‌دهی کند.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند مدیران برای ایفاکردن نقش رهبری فرهنگی، موظف به ایفاکردن نقش‌های محتوایی همچون شوق‌آفرینی (الهام‌بخشی) فرهنگی هستند. به طور کلی، مدیر نقش الهام‌بخش دارد و شخصیت وی جاذبه‌آفرین است؛ به گونه‌ای که باعث تحقق یافتن نوآوری فرهنگی می‌شود.

خلق چشم‌انداز فرهنگی (هویت‌آفرینی و هویت‌یابی) از دیگر نقش‌های رهبران آموزشی در فرایند توسعه فرهنگی است. اگر قرار باشد مدرسه از حرکت لاک‌پشت‌وار فاصله گیرد و چابک باشد، باید چشم‌اندازی منحصربه‌فرد را بیافریند. این چشم‌انداز، ابعاد مختلفی دارد که مهم‌ترین آن‌ها بُعد فرهنگی است. مدیر باید درعین حال، یک فیلسوف باشد تا با نگاهی واقع‌بینانه، وضعیت موجود را بررسی و چشم‌انداز آینده را ترسیم کند. مدیری قادر به انجام‌دادن این کار خواهد بود که تفکری راهبردی داشته باشد و به دیگر سخن بتولند فرصت‌ها، تهدیدها، و نقاط قوت و ضعف مدرسه، محیط وابسته به آن و عوامل اثرگذار بر آنجا را بشناسد و براساس آن‌ها به برنامه‌ریزی راهبردی مناسبی دست یابد.

مدیر آموزشی برای پیشبرد اهداف خود در مسیر توسعه فرهنگی با عواملی مواجه است. این عوامل، زمینه‌سازها و بسترهایی هستند که به تحقق یافتن هدف‌ها کمک می‌کنند، در مدل حاضر، عوامل زمینه‌ساز نامیده می‌شوند و در دو دسته جای می‌گیرند: یکی مسائل برون‌سازمانی و دیگری عوامل درون‌سازمانی.

مهم‌ترین مسئله برون‌سازمانی‌ای که به نقش‌آفرینی مدیران در توسعه فرهنگی کمک می‌کند، ویژگی‌های فرهنگی جامعه است که از گرایش‌های فرهنگی - مذهبی خانواده‌ها اثر می‌پذیرد. درحوزه عوامل مؤثر درون‌سازمانی هم سه عامل انسانی، مادی و ساختاری شناسایی شده‌اند و در بخش عوامل انسانی، مهم‌ترین زمینه‌سازها برای تحقق یافتن نقش مدیران، ویژگی‌های فردی مسئولان مدرسه و نقش الگویی آنان هستند. در بخش عوامل مادی نیز می‌توان به مواد و محتوای آموزشی مناسب در این زمینه اشاره کرد و در بخش

عوامل ساختاری، مهم‌ترین کدهای شناسایی شده عبارت‌اند از: الگوی ارتباطی مدرسه با محیط بیرونی (پیوند فرهنگی)، نحوه مدیریت، مدیریت مصرف، برنامه‌ریزی راهبردی فعالیت‌های فرهنگی، ایجاد تعادل بین کارکردهای فرهنگی و آموزشی مدرسه، و وحدت راهبردی عوامل اجرایی مدرسه با دانش‌آموزان.

افزون بر این، مدیر آموزشی نقش‌آفرین در فرایند توسعه فرهنگی، برای پیشبرد اهداف خود با عواملی مواجه می‌شود که گنْدش‌شدن روند تحقق یافتن اهداف را در پی دارند. این عوامل که در مدل مورد بحث، عوامل مداخله‌گر نام دارند، در دو دسته کلی قرار می‌گیرند: یکی مسائل برون‌سازمانی و دیگری نارسایی‌های درون‌سازمانی. در بخش مسائل برون‌سازمانی، توجه به عوامل محیطی، یعنی شرایط فرهنگی - اجتماعی حاکم بر جامعه اهمیت فراوان دارد و وجود رسانه‌های اجتماعی ضد فرهنگ و ایجاد شکاف فرهنگی در فضای جامعه، مهم‌ترین عوامل مداخله‌گر به‌شمار می‌آیند.

در بخش نارسایی‌های درون‌سازمانی که در نقش‌آفرینی مدیر در فرایند تحقق یافتن توسعه فرهنگی دخیل هستند، موارد ذیل را می‌توان نام برد که همگی در حیطه مسائل ساختاری جای می‌گیرند: صورت‌نگرفتن سیاست‌گذاری مناسب برای تعامل علمی - فرهنگی از سوی سازمان آموزش و پرورش، کم‌توجهی سازمان آموزش و پرورش به اولویت‌های فرهنگی، تمرکز زیاد در سازمان آموزش و پرورش، صورت‌نگرفتن نظارت کافی در سازمان، وجود نداشتن سیاست‌های تشویقی مناسب در سازمان، اشکالات موجود در تنظیم شرح وظایف، وجود نداشتن برنامه‌ریزی و چشم‌انداز فرهنگی در سطح مدارس، سبک مدیریت، و همسویی نداشتن عوامل اجرایی مدرسه و خانواده‌ها. عوامل مادی نیز در این حیطه، شامل مشکلات مربوط به محدودیت مالی در مدارس، کمبود زمان با توجه به حجم محتوای آموزشی، و نبود محتوا و روش‌های جذاب آموزش فرهنگی هستند. سومین دسته از عوامل مداخله‌گر درون‌سازمانی، عوامل انسانی هستند که از جمله آن‌ها موارد ذیل را می‌توان برشمرد: تأثیر علایق و نظرات شخصی مدیران، ویژگی‌های فردی مسئولان مدرسه، محدودیت‌های کمی و کیفی نیروی انسانی، مشکل در درک اسناد بالادستی و درک‌نشدن دغدغه‌های فرهنگی. مدیران آموزشی

باید با در نظر گرفتن همه این نارسایی‌ها نقش آفرین باشند.

با توجه به جدول‌های ۲ تا ۴، نقش مدیران مدارس در توسعه و تحکیم پایه‌های هویتی دانش‌آموزان عبارت است از معرفت‌افزایی و توسعه و تعمیق سطح دانش، بینش و نگرش در زمینه‌های دینی، فرهنگی و آداب و رسوم ملی و حتی قومی، محلی و منطقه‌ای.

در پاسخ به سؤال فرعی دوم در خصوص نقش و وظایف مدیران آموزشی در توسعه فرهنگی از نظر نظم و انسجام اجتماعی می‌توان گفت با توجه به جدول ۴، مهم‌ترین اقدامات مدیران آموزشی برای درونی‌سازی نظم اجتماعی در مدارس از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، ذیل پنج دسته، شامل جامعه‌پذیری سازمانی، جامعه‌پذیری اجتماعی، آموزش غیرمستقیم (تجربه عملی)، غنای محیطی و نمادسازی محیطی قرار می‌گیرند و همه این کدهای منتخب، زیرمجموعه درونمایه کلی «فرهنگ‌سازی» هستند.

کالاها و نمادهای فرهنگی، منعکس‌کننده ارزش‌ها و اعتقادات عمیق در جامعه هستند و با آن‌ها ارتباط تنگاتنگ دارند. این کالاها کاربرد آموزشی یا سرگرمی دارند و به خلق هویت جمعی در جامعه کمک می‌کنند. با توجه به جدول ۴، مهم‌ترین راهکارهای مورد نظر مدیران آموزشی در خصوص مصرف کالای فرهنگی در مدرسه، ذیل سه دسته، شامل توسعه عملی، نگرشی و شناختی قرار می‌گیرند. الگوی بخشی مدیران، تعلق‌پذیری فرهنگی براساس نمادهای ارزشی، و جوسازی فرهنگی از طریق برپا کردن نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های آیینی و اردوهای فرهنگی و آموزشی در راستای استفاده از کالاها و فرهنگی، کلیدی‌ترین نقش‌های مدیران در فرایند توسعه فرهنگی هستند.

منظور از تعاملات فرهنگی عبارت است از فرایند تبادل ایده‌ها، اطلاعات، هنر و دیگر جنبه‌های فرهنگ با استفاده از ابزارهای فرهنگی. همان‌گونه که در جدول ۴ دیدیم، مهم‌ترین راهکارهای مدیران آموزشی برای گسترش دادن تعاملات فرهنگی بین‌المللی ذیل دو دسته تعامل مستقیم و غیرمستقیم جای می‌گیرند. در بخش تعامل مستقیم، به چهار کد محوری، شامل تعامل مستمر با خانواده‌های دانش‌آموزان، تعامل با سازمان‌های فرهنگی بالادستی، تعامل با سازمان‌های همکار محلی و تعامل با سازمان‌های همکار دور دست

یافتیم. در بخش تعامل غیرمستقیم نیز مطالعه وضعیت مدارس پیشرفته جهان (آموزش و پرورش تطبیقی) مورد نظر است. اقدامات کنونی مدیران آموزشی در محدوده تعاملات فرهنگی داخلی تعریف می‌شوند و گسترش آن‌ها در حد تعاملات بین‌المللی برای آنان تعریف نشده است. این مسئله با عنایت به دوسویه بودن ارتباط، به برنامه‌ریزی‌های اساسی در این حوزه نیاز دارد.

با توجه به وجود داشتن برخی محدودت‌ها در انجام دادن پژوهش حاضر، پیشنهادهایی را برای انجام دادن پژوهش‌هایی در این حوزه در آینده مطرح می‌کنیم: *سند شاخص‌های راهبردی، ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگی شورای عالی انقلاب فرهنگی*، دارای ابعاد دوازده‌گانه‌ای است که در این تحقیق، نقش مدیران آموزشی در چهار بُعد آن را تبیین کردیم. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های بعدی، تبیین نقش مدیران در دیگر ابعاد این سند صورت گیرد. این تحقیق در خصوص عملیاتی‌ترین سطح آموزش و پرورش، یعنی مدیران مدارس صورت گرفته است. پیشنهاد می‌شود به منظور گسترش یافتن الگوی به دست آمده، تحقیق مشابهی با جامعه آماری سیاست‌گذاران آموزش و پرورش، شامل مدیران عالی و میانی هم انجام شود؛ همچنین براساس یافته‌های پژوهش، برخی پیشنهادها کاربردی بدین شرح، درخور ذکرند: فرهنگ و مفروضات اساسی آموخته شده به افراد، در قالب ارتباطات و تعاملات فرهنگی نمود می‌یابند؛ لذا به منظور تسری عملکرد مطلوب در جامعه و ایفای نقش مسئولیت اجتماعی مدارس، لازم است برای بهبود یافتن این بخش نیز برنامه‌ریزی‌های مقتضی انجام شود؛ مانند ثبت تجربیات فرهنگی مدیران آموزشی و انتشار آن، برگزار کردن جلسات هم‌اندیشی بین مدارس به منظور تبادل تجربه در این بخش، و ایجاد یا فعال‌سازی سایت‌های اطلاع‌رسانی برای مدارس. بدیهی است که ما آن چیزی را مهم می‌دانیم که درباره‌اش بازخواست می‌شویم؛ از این روی، در خصوص آن، عملکرد موثکافانه‌تری خواهیم داشت؛ لذا پیشنهاد می‌شود عملکرد مطلوب فرهنگی در ارزیابی عملکرد افراد و به‌ویژه مدیران مدارس و معاونان پرورشی مؤثر قرار گیرد. این کار، باعث افزایش یافتن توجه دست‌اندرکاران مدرسه به مقوله فرهنگ می‌شود و در ضمن، در صورت تحقق یافتن آن، افراد از دیده شدن فعالیت‌های فرهنگی دیربازده و درعین حال،

بادوام خود، رضایت بیشتری خواهند داشت. آخرین پیشهاد آن است که برای آشنایی مدیران آموزشی با فرایند توسعه فرهنگی، اسناد مرتبط و موجود در کارگروه‌های شورای عالی انقلاب فرهنگی، و مدل‌هایی همانند مدل به‌دست‌آمده در این پژوهش، برنامه‌هایی ازسوی وزارت آموزش و پرورش تنظیم و تدوین شود.

#### منابع

- ابراهیم‌زاده، سودابه؛ قدمی، محسن؛ و قیومی، عباس‌علی (۱۳۹۹). مفاهیم مؤثر بر توسعه فرهنگی با تمرکز بر ایجاد طبقه خلاق در کودکان و نوجوانان از دیدگاه اساتید دانشگاهی و مدیران آموزشی در نیم‌سال اول آموزشی ۱۳۹۸-۱۳۹۹ (مطالعه موردی: وزارت آموزش و پرورش). فصلنامه مطالعات فرهنگ-ارتباطات، ۱۴(۴۰)، ۷۳-۱۰۰.
- ابوالمعالی، خدیجه (۱۳۹۱). پژوهش کیفی از نظریه تا عمل. تهران: نشر علم.
- باگلی، فیلیپ (۱۳۸۸). مدیریت مذاکره (مهدی ایران‌نژاد پاریزی، مینو سلسله و نغمه حیات، مترجمان). تهران: نشر مدیران.
- بیرو، آلن (۱۳۶۷). فرهنگ علوم اجتماعی (باقر ساروخانی، مترجم) (چاپ ۱). تهران: کیهان.
- پرزدکوئیبار، خاویر (۱۳۷۷). تنوع خلاق ما: گزارش کمیسیون جهانی فرهنگ توسعه (گروه مترجمان، مترجمان). تهران: مرکز انتشارات کمیسیون ملی یونسکو در ایران.
- خاکی، غلام‌رضا (۱۳۷۹). روش تحقیق در مدیریت. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ و آذر، عادل (۱۳۹۲). روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار.
- رزقی رستمی، علی‌رضا (۱۳۸۶). اصول و مبانی مدیریت و سرپرستی. تهران: یکان.
- رضاییان، علی (۱۳۸۳). اصول مدیریت. تهران: سمت.
- ساعی، احمد (۱۳۸۴). امنیت ملی در جهان سوم. پژوهش حقوق و سیاست، ۷(۱۴)، ۵۵-۹۱.
- سیدجوادین، سید رضا (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی. تهران: نگاه دانش.
- شعبانی، رضا؛ و رومی، فریبا (۱۳۸۸). تحلیل نماد و اسطوره در تاریخ. مسکویه، ۴(۱۱)، ۱۴۱-۱۶۰.
- ۱۶۰ قابل دسترسی در <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=145409>
- شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۸۹). شاخص‌های راهبردی، ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگی (ویرایش ۳). تهران: دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی، کارگروه تدوین شاخص‌های فرهنگی.

- شهرام‌نیا، امیرمسعود؛ و نظیفی نائینی، نازنین (۱۳۹۲). تأثیر جهانی شدن بر دیپلماسی فرهنگی با تأکید بر نظریه صلح‌سازی. *مجله راهبرد فرهنگ*، ۲۴، ۱۴۱-۱۶۲.
- صادقی، علی؛ مرادی، سعید؛ فقیه آرام، بتول؛ عراقیه، علی‌رضا؛ و شریفیان، لیلا (۱۴۰۰). شناسایی عوامل پیشران توسعه فرهنگ سازمانی اسلامی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۹(۳)، ۴۷۹-۵۰۶.
- صفاری‌نیا، مجید؛ و حسن‌زاده، پرستو (۱۳۹۱). *فرهنگ و اثرهای روان‌شناسی اجتماعی*. تهران: کتاب ارجمند.
- عمیدی مظاهری، مریم؛ کرباسی، مجتبی؛ و اسلامی، احمدعلی (۱۳۹۳). توسعه فرهنگ اسلامی-ایرانی، زیربنای تحول در نظام آموزشی ایران. *اولین همایش ملی آموزش در افق ایران ۱۴۰۴*.
- فخیمی، فرزاد (۱۳۷۹). *سازمان و مدیریت: تئوری‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها* (چاپ ۱). تهران: نشر هستان.
- فراست‌خواه، مقصود (۱۳۸۵). اخلاق علمی، رمز ارتقای آموزش عالی: جایگاه و سازوکارهای اخلاقیات حرفه‌ای علمی در تضمین کیفیت آموزشی عالی ایران. *اخلاق در علوم و فناوری*، ۱(۱)، ۲۷-۱۳.
- کشاوری شکری، عباس؛ بیات، محسن؛ و بخشنده، خاطره (۱۳۹۲). دیپلماسی فرهنگی ایران در خاورمیانه: تحول ارتباطات و لزوم کاربرد ابزارهای نوین. *مطالعات فرهنگ-ارتباطات*، ۱۴(۵۵)، ۷-۲۹.
- گیدنز، آنتونی (۱۳۷۹). *جهان ره‌اشده: گفتارهایی درباره یکپارچگی جهان* (علی اصغر سعیدی و یوسف حاجی‌عبدالوهاب، مترجمان). تهران: علم و ادب.
- لطیفی، فریبا (۱۳۸۵). ماهیت کار مدیران در ایران در مقایسه با سایر کشورها. *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، ۱۰(۱)، ۲۴۵-۲۶۳.
- لطیفی، فریبا (۱۳۸۷). مدل نقش‌های دوازده‌گانه مدیریت در ایران. *مجله شریف*، ۴۳، ۱۲۵-۱۳۵.
- Attaran, M.; Alias, N.; and Siraj, S. (2012). Learning Culture in a Smart School: A Case Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 64(9), 417-423, Accessible in: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812050264>.
- Bloom, W. (1990). *Personal Identity, National Identity and International Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strauss, A.; and Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: Sage.