

بررسی علل بازدارنده اجرای مدیریت غیرمتمرکز در ادارات آموزش و پرورش شهرستان‌های غرب استان اصفهان با رویکرد نظریه داده بنیاد

احمد بیاتنی: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.
علیرضا قاسمی زاد*: عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.
عبدالمحمد طاهری: عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی، واحد کازرون، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

چکیده: هدف از انجام این پژوهش شناسایی عوامل بازدارنده اجرای مدیریت غیرمتمرکز در ادارات آموزش و پرورش شهرستان‌های غرب استان اصفهان با رویکرد نظریه داده بنیاد است. با وجود آن که درباره اهمیت شناسایی عوامل بازدارنده اجرای مدیریت غیرمتمرکز در نهاد آموزش و پرورش به عنوان یکی از سازمان‌های مهم و حیاتی در جامعه، توافق کلی وجود دارد، اما الگویی که به صورت یکپارچه به این موانع بپردازد؛ ارائه نگردیده و تبیین نظری روشنی صورت نگرفته است با عنایت به نقش محوری آموزش و پرورش در جامعه، پژوهش حاضر در پی شناسایی عوامل بازدارنده اجرای مدیریت غیرمتمرکز در ادارات آموزش و پرورش شهرستان‌های غرب استان اصفهان است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به کارگیری روش تحقیق داده بنیاد انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته بوده و به منظور گردآوری اطلاعات، با به کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند با ۳۵ نفر از خبرگان آشنا به مباحث آموزش و پرورش و مدیریت آموزشی، مصاحبه انجام شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام گرفت. بر اساس آن، مدل کیفی پژوهش راحی شد. نتایج پژوهش حاضر نشان دهنده استخراج بالغ بر ۱۲۵ کد باز یا مفهوم اولیه از مصاحبه‌ها و نیز احصاء ۳۵ مفهوم و ۵ مقوله است که در قالب مدل عوامل بازدارنده اجرای مدیریت غیرمتمرکز ادارات آموزش و پرورش شهرستان‌های غرب استان اصفهان قرار گرفت.

واژگان کلیدی: مدیریت غیرمتمرکز، آموزش و پرورش، کدگذاری، نظریه داده بنیاد.

***نویسنده‌ی مسؤؤل:** عضو هیات علمی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کازرون، کازرون، ایران.

Email: Ghasemizad@kau.ac.ir

مقدمه

امروزه تقریباً تمام کسانی که به هر نحو طرفدار توسعه و اصلاحات هستند، در همه جای دنیا از آموزش و پرورش شروع می کنند. آموزش و پرورش باید توانایی رو به رو شدن با چالش هایی را که تحولات کنونی رو در روی نسل حاضر قرار می دهد، داشته باشد. طبیعت آموزش و پرورش آن را به مثابه یک فرایند کیفی برحسب آن چه باید باشد شرح می دهد، نه آن چه هست. از این رو، ماهیت آن زاینده، پویا، تغییر پذیر و منعطف است و ناگزیر رو به رشد و تعالی و تغییر. افزون بر آن آموزش و پرورش به منزله پرورش دهنده نیروی انسانی مورد نیاز در فرایند تعامل فناوریانه عصر حاضر، نقش بی بدیل خود را در جهان همچنان حفظ کرده است. در اکثر جوامع که آموزش و پرورش آنها از شیوه ی مرکزی تبعیت می کند، سازمان آموزش و پرورش، تحت عنوان وزارتخانه ای به وسیله یک وزیر زیر نظر هیات دولت هدایت می شود (باقری نوع پرست ۱۳۹۶). از مهمترین مشکلات فراروی ساختار آموزش و پرورش ایران می توان به تمرکز گرایی، دیوانسالاری، بی ثباتی مدیریت و بی توجهی به کیفیت و آموزش نیروی انسانی اشاره کرد. راهکارهای متفاوتی برای تغییر و تحول در جهت رفع مشکلات ساختاری به وجود آمده در آموزش و پرورش ایران وجود دارد، از آن جمله می توان به مدیریت مشارکتی و مدرسه محوری، اعمال مدیریت غیرمتمرکز، مدیریت کیفیت، توجه به ثبات مدیریت در انتصاب مدیران، کاهش دیوانسالاری حاکم بر آموزش و پرورش و توجه جدی به آموزش نیروی انسانی اشاره نمود. با توجه به موضوع این پژوهش مبنی بر "شناسایی عوامل بازدارنده در اجرای مدیریت غیرمتمرکز در آموزش و پرورش"، توجه نگارنده به راهکار مهم و اساسی اعمال "مدیریت غیر متمرکز" است و این که چرا و به به دلایلی اجرای این راهکار با مشکلات و موانع جدی همراه است؟ با وجود این که در برنامه پنج ساله توسعه و سند چشم انداز ایران ۱۴۰۴، بر ضرورت مدیریت غیر متمرکز در برخی سازمان های ایران، از جمله سازمان

آموزش و پرورش تاکید شده، ولی نشانه هایی از حذف موانع بر سر راه مدیریت غیر متمرکز دیده نمی شود. به نظر میرسد، مدیریت تمرکزگرایانه و حضور و نفوذ دولت مرکزی در همه وجوه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی منجر به بوروکراسی حجیم، متورم و ناکارآمد گردیده است که نتیجه ی آن عدم تعادل و توازن منطق ها در اجرای چنین رهیافتی بوده است (عسکریان ۱۳۹۱) به عقیده هیگ و موته، مدیریت غیر متمرکز یا مدیریت تمرکز زدایی می تواند فرصت های مهمی را برای توسعه سازمانی فراهم آورد در این صورت، منافع اجرای آن نه تنها برای سازمان مربوطه، بلکه تمامی شاخه ها و ریشه های متصل به آن از آن بهره خواهند برد (هیگ و موته ۲۰۱۷). از آنجایی که مدیریت غیرمتمرکز عمدتاً ریشه در عرصه سیاسی و اقتصادی دارد، گذار نظام آموزش و پرورش ایران به سمت مدیریت غیر متمرکز که در حقیقت نوعی فلسفه عمل در سطح مفهوم و ادراکی نیز هست، امری حتمی است اما فرایند تغییر به سمت این نوع از مدیریت، با موانع و محدودیت هایی همراه است (طالبیان و همکاران ۱۳۹۶). بر اساس دیدگاه فوکو، دولت یا دستگاه حاکم نمی تواند به طور کامل، آموزش و پرورش را در انحصار خود درآورد و یک نقش رو بنایی داشته، لذا آموزش و پرورش به سمت غیرمتمرکز شدن می رود (فوکو ۱۹۶۱). عدم تمرکز و در نتیجه همکاری بین عوامل دولتی در مرکز، منطقه و جوامع محلی به هنگام اجرای برنامه از ضروریات محسوب می شود. از این رو برنامه ریزی در ساختار اداری و تدارکات تغییراتی ایجاد می کند (لوی ۱۳۹۳).

در سازمان های متمرکز، دستگاه مدیریت مرکزی بوده و کلیه ی تصمیمات، خط مشی و برنامه های سازمان در یکجا اتخاذ و تنظیم می گردد، سپس جهت اجرا به شعبات تابعه ابلاغ می شوند. به عبارت دیگر، در سیستم مرکزی، قدرت تصمیم گیری در رأس مدیریت جایگزین است، شعبات مدیریت در این سیستم نقش مجری را بازی کرده و خود در اداره ی امور حق تصمیم گیری کلی را

جامعه، اشکال در مهاجرت‌های خانواده به وجود نمی‌آید. در مقابل، در سازمان‌هایی که دارای مدیریت غیرمتمرکز هستند، قدرت عمل در واحدهای کوچکتر بیشتر است، در نتیجه انجام کارها سریعتر است، اتخاذ تصمیمات سریعتر همچنین افراد در واحدهای کوچک شأن و مقامی پیدا می‌کنند، لذا وابستگی آنها به سازمان بیشتر است. از معایب سازمانهای آموزشی با مدیریت غیر متمرکز، می‌توان به عدم تساوی و اختلاف در دریافتی‌های معلمان، اشاره کرد، که موجبات دل‌سردی آنها را فراهم می‌آورد همچنین به علت محدودیت امکانات، بحران پذیرند (صافی ۱۳۹۵). به طور کلی، آموزش و پرورش ایران، هم از لحاظ ساختار (ساختار عمودی) و هم از لحاظ محتوا (میزان اختیارات ستاد و صف) متمرکز می‌باشد. این سطح از تمرکز، خود به خود مشکلاتی را ایجاد کرده که از جمله آنها، می‌توان به کاهش خلاقیت معلمان و مدیران مدارس، کاهش سطح همکاری بین برنامه ریزان و مجریان (صالح ۱۳۹۶)، کاهش بهره مندی مناسب از تشکلهای (کشاورز ۱۳۹۵)، تعلق خاطر کم مجریان به برنامه‌های درسی و کم‌رنگی نقش مدرسه به عنوان کانون تحول محله (صادقیان ۱۳۹۶) و اینرسی بالای نظام برای انجام هر گونه تغییرات (مهر محمدی ۱۳۹۵)، اشاره کرد.

آموزش و پرورش، به عنوان یکی از خرده نظام‌های جامعه نقش مهمی در فرایند توسعه داشته و برای اینکه بتواند در هزاره سوم به نیازهای زمان پاسخ دهد، ناگزیر می‌باید خود را با شرایط دگرگون شده داخلی و بین‌المللی سازگار کند. در بین سایر سازمان‌های دولت، سازمان‌های آموزشی با توجه به بستر حاکم از لحاظ نیروی انسانی کارآمد علی‌الخصوص آموزش عالی، ضرورت مدیریت غیرمتمرکز، بیش از پیش احساس می‌گردد. در ایران که دارای نظام آموزشی متمرکز می‌باشد، تمایل زیادی به سمت عدم تمرکز ایجاد شده است و عموم افراد و کارشناسان، بخش اعظم ناکارآمدی نظام آموزشی را معلول آن دانسته‌اند و چنین می‌پندارند که با تغییر نظام تصمیم‌گیری می‌توانند بر اکثر مسائل و مشکلات آموزشی

ندارند. طرفداران تمرکززدایی، عقیده دارند که تمرکززدایی به حقانیت نظر دانش‌آموزان و اعتقاد به برتر، سنجیده‌تر و صحیح‌تر بودن فکر و تصمیم‌جمع‌انبوهی از دانش‌آموزان یک جامعه نسبت به قضاوت و نظر یک فرد یا یک گروه، هرچند که آن فرد یا گروه خبره یا متخصص یا دانشمند باشند، مبتنی است. زیرا متخصص، خبره و دانشمند همواره کاشف همه حقایق نیستند. آنان با همه خبرگی و بصیرت علمی اغلب به جزء ناچیزی از حقایق و اطلاعات مربوط به هر مورد یا هر موقعیت، که در آن تصمیماتی را اتخاذ می‌کنند، وقوف دارند. در حالی که تصمیم‌گیری‌ها در حوزه برنامه‌درسی، بر نظر خبرگان این رشته و نیز نظر دانش‌آموزان، فرصتی برای اطلاع یافتن از کل حقایق و واقعیت‌هایی که لازمه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی است، فراهم می‌آورد (لوتان ۱۳۹۴). استدلال دیگر حامیان اندیشه تمرکززدایی این است که این امر پاسخی منطقی به وضعیت و چالش‌های امروز است. زیرا تمرکززدایی مشارکت همه جانبه افراد را در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی درباره سرنوشت خود ایجاب می‌کند. از نظر این افراد، از سویی مشارکت حقانیتی فطری، اخلاقی و معنوی است و از سوی دیگر، همان‌گونه که تحقیقات ۱۹۸۰ میلادی به بعد نشان می‌دهند، مشارکت افراد در فعالیتهای تصمیم‌گیری سازمان، کار مدیریت را بسیار مولدتر، موفقیت‌آمیز و کاراتر می‌کند. ولی سازمانهای غیر متمرکز، به طور گسترده عمل کرده و هر واحد سازمانی خود تصمیم‌گرفته و خود عمل می‌کند. در این سیستم رده‌های مختلف سازمان، بخصوص واحدهای فرودست از قدرت تصمیم‌گیری برخوردارند. در سازمانهای آموزشی با مدیریت متمرکز، به علت اخذ تصمیم در مرکز مدیریت، حسن ابتکار و نوآوری در اعضای سازمان تضعیف می‌شود و به علت یکنواخت بودن تعلیمات، استعداد و نیاز منطقه مورد توجه قرار نمی‌گیرد (بنتی ۱۳۹۲). از سوی دیگر، در این گونه سازمان‌ها، افراد به طور متساوی از امکانات تعلیم و تربیت برخوردار می‌شوند و به علت یکنواخت بودن تعلیمات در سطح

هر یک از نظام های تصمیم گیری دارای مقتضیات و معایب و مزایای خاص خویش هستند. سبک اداره هر کشور عمدتاً تابع اوضاع سیاسی، اقتصادی، جغرافیایی، مقتضیات زمان و مکان، عقاید و آراء فائق بر جامعه و یا به طور کلی تابع رشد سیاسی و اجتماعی و فرهنگی افراد آن جامعه است (آقاباباییان و دیگران ۱۳۹۴). تمرکز کارکردی است در مورد اینکه قدرت تصمیم گیری تا چه حدی به سطوح پائین تر سازمان واگذار شده است. هیچ سازمانی کاملاً متمرکز یا کاملاً غیر متمرکز نیست. امروزه مدیران، آن مقدار از تمرکز یا عدم تمرکز را برمی گزینند که به آن ها کمک کند به بهترین نحوی تصمیماتشان را اجرا کنند و به اهداف سازمانی دست یابند. در نظام برنامه ریزی درسی متمرکز، معمولاً برنامه درسی را نهاد مرکزی تهیه می کند و مناطق و مدارس به اجرای وفادارانه آن ملزم می باشند. در نظام آموزشی غیر متمرکز، تمامی اختیارات به سطوح پایین تر واگذار می شود و هر یک از واحدها آزادی و اختیار عمل دارند. در رویارویی با بسیاری از چالش های بالقوه ی آینده، سیستم مدیریت غیرمتمرکز، به عنوان سرمایه ای ضروری در تلاش برای تحقق یافتن اهداف مربوط به توسعه، تلقی می گردد و مهم ترین ابزار موجود برای پیشبرد و واقعیت بخشیدن به آرمان های هر ملت می باشد. چالش های بزرگ در تمامی ابعاد وسیع جامعه، چشم اندازی از ضرورت نو شدن، احیاء و ابداع را به ما نشان می دهد. رسالت آموزش و پرورش، توان بخشیدن به فرد فرد انسان ها در جهت توسعه ی کامل استعدادهای خود و نیز شناخت توانمندی های خلاق خود است و این هدف از سایر اهداف متعالی تر می باشد. حصول این هدف هر چند دشوار و طولانی است، اما سهمی ضروری در جهت جستجوی جهانی عادلانه تر و بهتر برای زیستن به شمار می رود.

در تعمیم مباحث فوق با مدیریت متمرکز در آموزش و پرورش، بایستی آن را از چالش های فراروی ساختار آموزش و پرورش ایران دانست. سازمانهای متمرکز

فائق آیند. ضرورت پژوهش در باب مدیریت غیرمتمرکز در نظام های آموزشی از دو جهت حائز اهمیت است، یکی اهمیت مهارت های مدیریتی و دیگری نظارت و کنترل بر امر آموزش و مدیریت است. بررسی ها نشان می دهند که نظام های آموزشی مانند نهاد آموزش و پرورش در ایران در اجرای مدیریت غیرمتمرکز، درست عمل نمی کند، لذا توجه به موقعیت و وضعیت موجود مدیریت نظام آموزش و پرورش در ایران و بررسی چگونگی و نحوه عملکرد آن با توجه به قوانین موجود، بیش از هر زمان دیگری احساس می شود. به عقیده ولش و مک کین، مدیریت غیرمتمرکز از مهمترین پدیده هایی است که در طول چند سال اخیر، تاثیر قابل ملاحظه ای را در بیشتر کشورهای جهان بر برنامه ریزی توسعه آموزشی گذاشته است (پیری و همکاران ۱۳۹۴). بوروکراسی و به تبع آن مدیریت متمرکز از هنگامی که توسط وبر مطرح شد تا مدتی پس از آن که بار معنایی منفی پیدا کرد، القاء کننده مفاهیمی سازنده بود، اما از هنگامی که بوروکراسی وبر، که قرار بود حداقل در تئوری، وسیله ای کارساز برای پیش بردن سازمان های نوین به سوی هدف هایشان به دست دهد، به عنوان سدی در برابر تصمیم گیری های سریع و مانعی در مقابل جریان امور تلقی شد، بوروکراسی و تمرکز با همان مفهومی که دیوانسالاری برای اولین بار مطرح شده بود، مطرح گردید.

موضوع مدیریت متمرکز و غیر متمرکز از موضوعاتی است که در تاریخ آموزش و پرورش محل بحث و مناظره علمای تعلیم و تربیت و خط مشی های نظام آموزشی بوده است. تاریخ یک صد ساله ی اخیر، یعنی قرن بیستم، خود به تنهایی نمایانگر آن است که بسیاری از نظام های آموزش، با مسئله ی تمرکز و عدم تمرکز دست به گریبان بوده اند. تحلیل ادبیات پژوهشی موضوع، این نکته را روشن می کند که، بودن در یکی از دو قطب متمرکز و غیر متمرکز یا حتی قرار گرفتن بر روی طیفی از تمرکز و عدم تمرکز یک امر مدیریتی است و مبتنی بر نوع مدیریت سیاسی، اجتماعی و جهت گیری های ایدئولوژیک دولت ها است.

اجرای مدیریت غیر متمرکز در آموزش و پرورش شهرستان غرب استان اصفهان دارند؟

روش کار

تئوری داده بنیاد یا نظریه مبنایی یا تئوری برخاسته از داده‌ها یا تئوری بنیادی یک روش تحقیقی عام، استقرایی و تفسیری است که در سال ۱۹۶۷ توسط بارنی گلنیز و انسلم استراوس بوجود آمد. نظریه داده بنیاد، عبارت است از فرایند ساخت یک نظریه مستند و مدون از طریق گردآوری سازمان یافته داده‌ها و تحلیل استقرایی مجموعه داده‌های گردآوری شده، به منظور پاسخگویی به پرسش‌های نوین، در زمینه‌هایی که فاقد مبانی نظری کافی برای تدوین هر گونه فرضیه و آزمون آن هستند (منصوریان ۱۳۹۵). هر چند خاستگاه اصلی این روش شناسی در حوزه پزشکی و روانشناسی بالینی است ولی به دلیل انعطاف پذیری فوق العاده خود، به شکل گسترده‌ای به سایر علوم اجتماعی از جمله در حوزه مفاهیم مدیریتی نیز سرایت کرده است (سوسا ۲۰۱۶).

در روش شناسی نظریه داده بنیاد، کشف یا تولید نظریه بر مبنای حقایق و واقعیات موجود و از طریق جمع آوری نظام مند داده‌ها و با مد نظر قرار دادن کلیه جوانب بالقوه مرتبط با موضوع تحقیق، صورت می‌گیرد. داده‌های جمع آوری شده سیر تکاملی خود را تا رسیدن به تئوری، مراحل را طی می‌کنند. تحلیل داده‌هایی که به منظور تکوین نظریه گردآوری می‌شوند، با استفاده از رمزنگار نظری انجام می‌شود. در این شیوه، ابتدا رمزهای مناسب به بخش‌های مختلف داده‌ها اختصاص می‌یابد. این رمزها در قالب "مفهوم" تعیین می‌شوند که آن را رمزگذاری باز می‌نامند. سپس پژوهشگر با اندیشیدن در مورد ابعاد متفاوت این مقوله‌ها و یافتن پیوندهای میان آن‌ها به رمزگذاری محوری اقدام می‌کند. سرانجام با رمزگذاری انتخابی، مقوله‌ها پالایش می‌شوند و با طی این فرایندها در نهایت، چارچوب نظری پدیدار می‌شود (استراوس و کوربین ۱۳۸۷).

آموزشی همواره به خاطر کندی در انجام کارها، بی‌توجهی یا کم‌توجهی به نیازها و فرهنگ منطقه‌ای و تلاش و تثبیت وضعیت موجود، نمیتوانند تحولی نو در سراسر کشور ایجاد کنند. کلیه تصمیمات، خط مشی‌ها و برنامه‌ریزی‌های سازمان در یک جا اتخاذ و تنظیم میگردد و سپس جهت اجرا به استانها و مناطق ابلاغ می‌شود و مدیریت‌های مناطق به خصوص مدارس در واقع گردانندگان صرف بخشنامه‌ها و آیین‌نامه‌هایی هستند که خود قادر به اضافه کردن یک سطر از آن را ندارند (رمضان زاده دارایی ۱۳۹۶). هم‌اکنون، مدیریت در آموزش و پرورش ایران، عملاً به شیوه متمرکز صورت می‌گیرد و عاملی بزرگ در جهت واقع‌نگری و تطبیق بیشتر طرحها و برنامه‌ها با اقتضات محیطی و سرعت عمل بیشتر در برابر وقایع و پدیده‌ها است از عوامل اساسی بر سر راه اجرای مدیریت غیرمتمرکز می‌توان به ساختار سیاسی-اداری متمرکز کشور، نگاه مسئولان به تمرکز به عنوان بهترین راهکار دستیابی به اهداف، عدم اعتماد مرکز به استان‌ها از بعد فنی و عدم توانمندی لازم بین مدیران و معلمان سطوح پایین برای اخذ اختیارات تفویضی، عدم اعتماد مرکز به استان‌ها از بعد سیاسی، تمایل مدیران به حفظ قدرت خود، سنتی بودن الگوی سازمان آموزش و پرورش، نبود فرهنگ مشارکت در بین مسئولان و دیگر ذینفعان آموزش و پرورش و ضعف توانایی راهبری نظام غیر متمرکز توسط آموزش و پرورش اشاره کرد. با توجه به این مهم و نیز خلاء تحقیقاتی در این زمینه و این واقعیت که، مطالعات و کاوش‌ها درباره شناسایی عوامل پیش روی اجرای مدیریت غیرمتمرکز در سازمان آموزش و پرورش ایران، اندک و محدود است و تاکنون تحقیقی جامع درباره آن، معایب، مزایا و سنجش توانایی آن هر چند به طور آزمایشی، صورت نگرفته است، انگیزه‌ای برای نگارنده به وجود آورده است تا در این پژوهش به تمامی جنبه‌های مبهم و نامشخص آن توجه نماید و به این پرسش اصلی پاسخ دهد که چه عواملی نقش بازدارنده در

قرار دارد؟" بر اساس ادبیات نظری و پژوهشی در زمینه موضوع طرح شده بود. پس از انجام هر مصاحبه داده ها بلافاصله مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته ها

پس از اتمام مصاحبه ها فهرست کاملی با اطلاعات مورد نیاز تهیه و به هر مصاحبه شونده یک کد اختصاص داده شد. سپس داده ها به دقت مرور و در یک جدول شامل کد مصاحبه شونده و گزاره های کلامی وارد شدند و مفاهیم کدگذاری باز انتخاب شدند. سپس کدها مجدداً مورد بازبینی قرار گرفته و در دسته های عمده ادغام شده و در جدولی بر اساس محتوای کدگذاری باز و کدگذاری محوری مرتب شدند. در اجرای این مرحله، مصاحبه ها و نظرات و گفته های خبرگان درباره موانع پیش روی اجرای مدیریت غیرمتمرکز در شهرستان های غرب استان اصفهان جمع آوری شده در جدولی نوشته شدند و در دو مرحله، برای هر یک از آن ها، عنوان مناسبی برگزیده شد. مرحله اول توسط خود محقق و مرحله دوم از سوی کارشناسان آموزش و پرورش، عناوین مشترک تشبیه و عناوین متفاوت یا مغایر با یکدیگر، با مصاحبه و تبادل نظر، اصلاح گردید. در این مرحله، بالغ بر ۱۲۵ مفهوم (کد باز) شناسایی شد. نمونه ای از مفاهیم و جملات مستخرج شده حاصل از کدگذاری باز در جدول (۱) آمده است :

هدف این پژوهش شناسایی عوامل بازدارنده اجرای مدیریت غیرمتمرکز در آموزش و پرورش شهرستان های غرب استان اصفهان است. برای وصول به این هدف، مطالعات زمینه ای وسیعی انجام شد. بدین منظور در شهرستان های مورد مطالعه، از تجربه، نظر و تخصص خبرگان آموزش و پرورش به ویژه مدیران آموزشی، استفاده شد. جمع آوری داده ها، روندی کاملاً انعطاف پذیر است. برای جمع آوری اطلاعات، از مصاحبه های نیمه ساختار یافته و تعاملی استفاده شد در این نوع مصاحبه ها، سئوالات مصاحبه از قبل مشخص می شود و از تمام پاسخ دهندگان، پرسش های مشابه پرسیده می شود. اطلاعات جمع آوری شده، با تکنیک هایی چون کدگذاری آزاد یا آنالیز خط به خط تجزیه و تحلیل می شود. جامعه آماری پژوهش، شامل خبرگان مدیریت آموزشی در قلمرو آموزش و پرورش در سطح شهرستان های غرب استان اصفهان بودند که از روش نمونه گیری هدفمند برای انتخاب آنها استفاده شد. در نهایت تعداد ۳۵ مصاحبه طی چهار هفته انجام شد.

مصاحبه ها از نوع نیمه ساختار یافته بود و سئوالاتی از جمله "به نظر شما چه عواملی باعث می شود که آموزش و پرورش، مدیریت غیرمتمرکز را در دستور کار قرار ندهد؟" و "در آموزش و پرورشی که شما مشغول به فعالیت هستید، چه موانعی پیش روی اجرای مدیریت غیرمتمرکز

جدول ۱. نمونه ای از کدگذاری باز

مفاهیم	جملات مستخرج از متن مصاحبه ها (داده)
فقدان انگیزه و اعتماد به نفس	اکثر مدیران به خود می گویند که نمی توانند کاری را انجام دهند و این عدم اعتماد به نفس را به کارکنان زیر دست نیز منتقل می کنند
تفرد و عدم اعتماد	مدیران بخش های مختلف آموزش و پرورش شهرستان ها، در کارهای گروهی فقط نظاره گر هستند در نتیجه توانایی های درونی آنها پرورده نمی شود
عدم اعتماد و اطمینان به دیگران	در سازمان آموزش و پرورش، بدگمانی به همکاران باعث ایجاد عدم امنیت در بین آن ها می شود در نتیجه پذیرش هر سیستمی تضعیف شده و مانع از تقویت آن می شود و فرصت یادگیری از دیگران نیز فراهم نمی شود
ناتوانی در برقراری ارتباط مناسب و صمیمانه با مردم	در سیستم متمرکز، حلقه اطلاعات در انحصار عده معدودی از افراد است در نتیجه کارکنان و مدیرانی که جزئی از این افراد معدود هستند در داشتن ارتباطات صحیح چه در سازمان و چه در بیرون سازمان ناتوان هستند
نداشتن اطمینان مالی	بودجه مالی آموزش و پرورش هر منطقه، در برخی موارد صرف مناطق و بخش های دیگر می شود و نبود امنیت مالی، سازمان ها را به متمرکز بودن سوق می دهد.
عدم تامین مادی و معیشتی کافی	مشکلات مالی و تهیه معیشت روزانه مانع از تمایل افراد سازمان برای حرکت به سمت تمرکز دایی می شود.
ناآشنایی مدیران به نیازهای	اطلاعات مدیران و کارکنان در زمینه محاسن عدم تمرکز در سطح سازمانی اندک است

واقعی	
مسلم نبودن کارکنان به مسائل روز	اکثر کارکنان و مدیران، تمایلی به پیگیری اخبار و مسائل به روز آموزشی ندارند
نارضایتی شغلی	تمرکز مدیران بر ارتقای هر چه بیشتر سطح رضایت شغلی کارکنان و رفع کمبودهای شغلی.
مزایای اندک شغلی	پاداش و مزایای شغلی باعث عدم مزیت رقابتی در سازمان شده و در نتیجه، تمایل به تمرکززدایی در بین کارکنان و مدیران کاهش می یابد

پذیر گردید. حاصل این مرحله از فرایند تحقیق، شکل گیری مولفه ها است حاصل این مرحله در این پژوهش، ۳۵ مولفه است که بخشی از آن، به عنوان نمونه، در جدول (۲) آمده است:

با مقایسه مفاهیم مختلف زمینه های مشترک میان آن ها کشف و مفاهیم مشابه در قالب طبقه بندی یکسان فراهم آمد. با استفاده از روش مقایسه پایدار، زمینه ظهور ابعاد مشترک مفاهیم که همان کدگذاری محوری است، امکان

جدول ۲. نمونه ای از کدگذاری محوری

مولفه ها	مفاهیم
بی انگیزگی و بی اعتمادی	فقدان انگیزه و اعتماد به نفس، تفرّد و عدم اعتماد، عدم اعتماد و اطمینان به دیگران، ناتوانی در برقراری ارتباط مناسب و صمیمانه با مردم
کافی نبودن حقوق و پاداش ها	نداشتن اطمینان مالی، عدم تامین مادی و معیشتی کافی
ضعف دانش و آگاهی فردی	ناآشنایی مدیران به نیازهای واقعی، مسلح نبودن کارکنان به مسائل روز
مبهم بودن آینده شغلی	نارضایتی شغلی، مزایای اندک شغلی

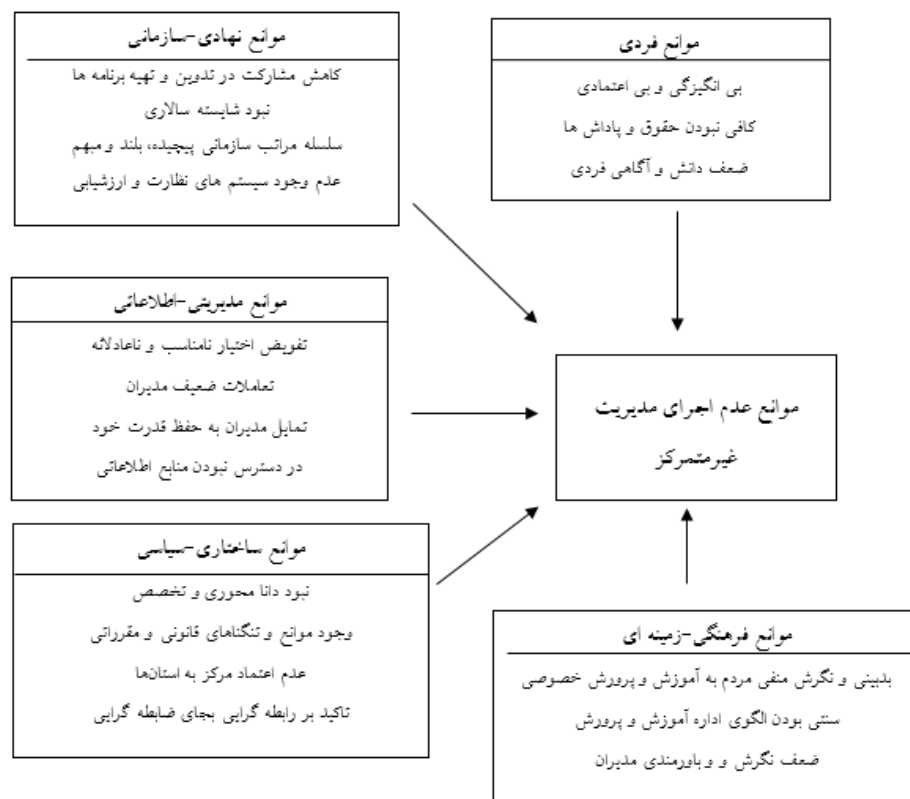
به اشتراکات آن ها در دسته بندی کلی تر و محدودتری طبقه بندی شدند. با وجود این، تعداد این ابعاد به ۵ مورد رسید. ابعاد یاد شده در جدول (۳) آورده شده است:

در آخر از روش داده بنیاد، وجوه مشترک در قالب چند مولفه سرآمده از مرحله قبلی، شناسایی شدند و با توجه

جدول ۳. کدگذاری انتخابی ابعاد و مولفه های موانع بازدارنده اجرای مدیریت غیر متمرکز

ابعاد	مولفه ها
فردی	بی انگیزگی و بی اعتمادی
	کافی نبودن حقوق و پاداش ها
	ضعف دانش و آگاهی فردی
نهادی-سازمانی	کاهش مشارکت در تدوین و تهیه برنامه ها
	نبود شایسته سالاری
	سلسله مراتب سازمانی پیچیده، بلند و مبهم
	عدم وجود سیستم های نظارت و ارزشیابی
مدیریتی-اطلاعاتی	تفویض اختیار نامناسب و ناعادلانه
	تعاملات ضعیف مدیران
	تمایل مدیران به حفظ قدرت خود
	در دسترس نبودن منابع اطلاعاتی
ساختاری-سیاسی	نبود دانا محوری و تخصص
	وجود موانع و تنگناهای قانونی و مقرراتی
	عدم اعتماد مرکز به استان ها
	تاکید بر رابطه گرایی بجای ضابطه گرایی
فرهنگی-زمینه ای	بدبینی و نگرش منفی مردم به آموزش و پرورش خصوصی
	سنتی بودن الگوی اداره آموزش و پرورش
	ضعف نگرش و و باورمندی مدیران

۵ بعد برآمده از مرحله قبل، در قالب مولفه های معین، در قالب مدل موانع بازدارنده اجرای مدیریت غیرمتمرکز حاصله از اجرای روش نظریه داده بنیاد، در شکل (۱) آمده است :



شکل ۱. مدل کیفی پژوهش: موانع بازدارنده اجرای مدیریت غیرمتمرکز مبتنی بر نظریه داده بنیاد

نتیجه گیری

هدف از پژوهش شناسایی عوامل بازدارنده اجرای مدیریت غیرمتمرکز در ادارات آموزش و پرورش شهرستان های غرب استان اصفهان با رویکرد نظریه داده بنیاد است. در نظام های آموزشی متمرکز، هدایت و کنترل، مستقیماً از طریق نهادهای آموزش و پرورش یا به عبارت دیگر، به وسیله ی ارگان های قانونگذار، مانند؛ دولت، وزارت آموزش و پرورش و سایر سازمان های دولتی مربوطه صورت می گیرد. در نظام های آموزشی غیرمتمرکز، هدایت و کنترل، از طریق نهادهای قانونگذار، مانند؛ شوراهای منتخب مردمی و هیئتهای امنا عملی است. در هر دو شیوه ی متمرکز و نامتمرکز، علاوه بر کنترل مستقیم سازمان آموزشی از طریق قوانین و مقررات رسمی

روش شناسی نظری داده بنیاد، روشی برای تولید نظریه است، نه آزمون آن. از این رو برای تست درستی عوامل بازدارنده اجرای مدیریت غیرمتمرکز در شهرستان های غرب استان اصفهان، لازم است از روش های کمی و تجزیه و تحلیل آماری استفاده شود. در مقام پیشنهاد، این مدل می تواند در پروژه ای مستقل و در فرصتی مقتضی، توسط سایر پژوهشگران عرصه مدیریت آموزشی اعتبار سنجی گردد. همچنین می توان برای مقایسه عوامل بازدارنده اجرای مدیریت غیرمتمرکز که در این پژوهش با استفاده از روش کیفی نظریه داده بنیاد حاصل شد با عواملی که در وضعیت فعلی و مطلوب و واقعی قرار دارند از تحقیقات پیمایشی استفاده کرد.

تمرکز را در برنامه ریزی ها و تصمیم سازی های سطوح کلان آموزشی گنجانند.

نتایج این پژوهش نشان می دهد که احتمالاً نبود اطلاعات و انگیزه لازم، مشکلات مالی، کمبود امکانات، تقدم رابطه بر ضابطه، عدم احساس مسئولیت و... باعث شده که فقط مسایل بسیار جزئی و مختصر به عهده آموزش و پرورش شهرستان های مورد مطالعه گذاشته شود و وظایفی که احتیاج به دقت، وقت و هزینه بیشتر دارد و به اصطلاح کلی تر هستند، همچنان بر دوش وزارت آموزش و پرورش مرکز باشند. از طرف دیگر، با توجه به وجود شبکه های اطلاع رسانی برای ارتباط با سایر کشورها، هر مدرسه و یا حتی هر ناحیه آموزشی می تواند با دور افتاده ترین مناطق دنیا از طریق شبکه اینترنت ارتباط برقرار کند و از آخرین یافته ها و نتایج حاصل از مطالعات علمی آنها در جهت پیشرفت کار آموزشی خود بهره گیرد و یا حتی می تواند تجربیات خود را نیز در اختیار آنها قرار دهد و بر اثر مبادله اطلاعات، تجربیات و یافته ها گامی مؤثر در جهت ارتقای سطح فکری، علمی و فرهنگی کل جوامع بردارد، ولی این در حالی است که این وظایف را تنها به اداره کل استان و وزارت آموزش و پرورش واگذار کرده اند. همچنین، ایجاد شرایط محیطی مناسب برای کارکنان باعث ایجاد انگیزه در آنان می شود و در یادگیری آنان مؤثر است. احترام به شخصیت افراد، توجه به احساسات آنها، احترام به عقاید و دیدگاههای آنها نیز در به وجود آوردن احساس مسئولیت آنان تأثیر به سزایی دارد.

در نهایت می توان این طور بیان کرد که بنا به اظهار بانک جهانی، اجرای مدیریت تمرکز و عدم تمرکز، جدا از هم نبوده و در بسیاری از کشورها، توازنی از هر دو برای موثر و کارآمدتر شدن نظام آموزشی لازم است و تحقیقات انجام شده در این زمینه هشدار می دهد که هیچ کشوری نباید کورکورانه تجربه تمرکززدایی را پیاده سازی کند از این رو، با توجه به تفاوت های موجود بین کشورها، راهکارهای تمرکززدایی هم متفاوت است، زیرا هر راهکار مولود زمینه های سیاسی، ساختاری و اقتصادی و ... است.

و مقررات غیر رسمی ای که به مرور در سازمان های آموزشی شکل گرفته و مورد قبول واقع شده اند. از نتایج حاصل از روش کیفی داده بنیاد می توان این گونه استدلال نمود که مدیریت غیرمتمرکز و اجرایی کردن آن در آموزش و پرورش شهرستان های غرب استان اصفهان، بیشتر تحت تاثیر موانع ساختاری و سیاسی و موانع نهادی-سازمانی است. با توجه به پرسش های مطرح شده از مصاحبه شوندگان، اکثریت آنان بر این نکته اتفاوق نظر داشتند. شواهد کیفی نشان می دهد که اجرایی کردن مدیریت غیرمتمرکز و تفویض اختیار در رده های مختلف سازمان آموزش و پرورش در نواحی مختلف، نیازمند برخوردی هوشمندانه و علمی است. آن را باید فرایند نسبی دانست و نمی توان ادعا کرد که نظام آموزشی متمرکز خالص و غیرمتمرکز محض وجود دارد، بلکه در هر نظام غیرمتمرکزی می توان برخی ویژگی های متمرکز بودن را پیدا کرد. از این رو نمی توان بسیاری از مولفه های حاصل از نتایج این پژوهش مانند تفویض اختیار را بدون تمرکززدایی پیاده کرد.

یکی از نتایجی که می توان از این پژوهش استخراج نمود، این است که تمرکززدایی باعث مشارکت بیشتر افراد و دست اندرکاران آموزشی می شود و مشارکت بیشتر، رشد، پیشرفت و شکوفایی بیشتر را در بخش های مختلف سازمان آموزش و پرورش به دنبال خواهد داشت. همچنین وجود دولت حمایتگر و داشتن نگرش چندبعدی می تواند در مسیر تمرکززدایی، نقش موثری ایفا نماید.

نتیجه دیگری که از این پژوهش به دست آمد این است که در شرایط موجود، تمرکززدایی کامل بدون فراهم سازی زیرساخت ها و الزامات لازم، نتیجه مناسبی در بر نخواهد داشت چرا که در عمل ممکن است به دلیل فقدان افراد کارآزموده و مجربی که خود را مهیای رویارویی با فرهنگ تغییر نموده باشند، تمرکززدایی به آنارشسیسم و سردرگمی تبدیل گردد، بنابراین هم سو با برخی از صاحب نظران حوزه آموزش و محققان آموزشی باید به درجاتی از آزادسازی اندیشید و به تدریج فرآیند کاهش

in the academic year of 96-95, two scientific essays, Vol.6, No.10. [In Persian]

Hage, J, Mote (2017). Transformational Organizations and Institutional Change, The Case of the Institute Pasteur and French Science. *Socio-economic Review*, vol.6, no.2, Pp. 313-336

Hannaway, J (2016), *Decentralization and School Improvement: Can We Fulfill the Promise?* Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Keshavarz, S (1395). *Identifying the opportunities and threats of international and regional environments that affect the education system in Iran*, Tehran: Supreme Council of Education. [In Persian]

Levi, A (1393), *School Curriculum*, Translation by Farideh Mashayekh, Thirty-Seventh Edition, Tehran: School Publications. [In Persian]

Litvack, J (2017), Teacher education around the world: What can we learn from international practice *Eur. J. Teach. Educ.* 1-19.

Lutan, Koi (1394), *Education: Cultures and Societies*, Translation by Mohammad Yemeni Douzzi Sorkhabi, Tehran: Shahid Beheshti University Press. [In Persian]

Maleki, H, Agha Mohammadi, J (1394), Focusing and Decentralization in the Process of Educational Development Planning: Challenges and Obstacles. [In Persian]

Mansourian, Y (1395), *What is a grand theory and what are its applications*, *Special Issue of Information Science*

به همین دلیل برای ایران که به حرکت به سمت تمرکز زدایی نظام آموزش و پرورش خود تمایل دارد، بحث راجع به چرایی و چگونگی تمرکززدایی برای رسیدن به تبیین جدیدی برای اجرای مدیریت غیرمتمرکز، یک ضرورت است.

References

Aghababaeian, P, Hatami, H, Aghababaeian, P (1394), Tamili on the role of centralization and decentralization in the structure of education and its implications in the curriculum system of Iran, Tehran: International Conference on Management Economics and Social Sciences. [In Persian]

Askarian, M (2012), *Organization and Management of Education*, 19th edition, Tehran: Amir Kabir Publishing House. [In Persian]

Bagheri Noparast, Kh (1396), *Transformation in Education in the Light of Functioning and Interacting*, The Basics of Education Monthly, vol.7, No.4. [In Persian]

Banti, ET Bella (1392), *Educational Systems*, Anvar Samadi Rad Translation, Third Edition, Tehran: Allameh Tabatabaei University Press. [In Persian]

Charmaz, K, Bryant, A (2014), Grounded Theory. In L. M. Given, *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods* California: Sage Publication, Pp.374-377.

Esaniyan, H (1397), *The study of the role of concentration in the structure of the educational system based on the viewpoints of high school teachers in Behshahr city*, Mazandaran province,

- Seyed Kalan, M, Behnam, S, Sedaghat, S (1391), *Decentralization of Iranian Education Management System 1404*, First National Education Conference. [In Persian]
- Shahiri, A, Mohammad Daedi, A (1395), *A survey on the centralized and decentralized management structure in educational systems*, the first National Congress of Empowerment of the Society in the field of Sociology of Educational Sciences and Social and Cultural Studies. [In Persian]
- Simon, A (2016), *The Decentralization and Centralization of Curriculum in the Primary Education of Burkina Faso*, Master's Theses, Paper 502.
- Strauss, A, Corbin, J (2008), *Principles of Qualitative Research Methodology: The Basic Theory, Procedures and Practices*, Translation by Biuk Mohammadi, Tehran, Institute of Humanities and Cultural Studies. [In Persian]
- Talebian, M, Salimi, L, Akbarzadeh, Z, Nemati, M (1396), *Focusing and Decentralization in the Curriculum of Higher Education*, *Journal of Future Studies and Policy Studies*, vol.3, no.1. [In Persian]
- Teimourian, M, Soleimani, T (1394), *Centralized Management of Schools, Concepts, Theories, Obstacles, and The Fourth National Conference on Modern Management Sciences*, Gorgan: Academic and Professional Association of Golestan Managers and Accountants. [In Persian]
- and Information Society*, Isfahan, Isfahan University. [In Persian]
- Mays, N. and pope, G. (2012), *Assessing quality in qualitative research*, *British Medical Journal*, Pp.50-52
- Mehmohammadi, M (1395), *Tamilly on the nature of decentralization in the curriculum planning system*, *Quarterly Studies of Curriculum*, Vol.3, No.7. [In Persian]
- Osei, G (2015), *The Implementation and Impact of Curriculum Decentralization in Ghana's Junior High Schools*, Acta Geographica Trondheim Serie B 5. Trondheim: Department of Geography, Norwegian University of Science and Technology
- Pierre, M (1394), *Strategic school curriculum design for decentralization of curriculum design*, *Journal of Curriculum Research*, Vol.1, No.1. [In Persian]
- Ramezanzadeh Darayi, I (1396), *A Study of the Fundamental Transformation in Education*, *Management Monthly*, Third Year, No. 2. [In Persian]
- Safi, A (1395), *Triple Education*, Tehran, Publications of the Organization for the Study and Compilation of Humanities Books of Universities (position). [In Persian]
- Saleh, F (1396), *Income on the Development Planning System of Iran Education: Research Institute for Strategic Research*, *Cultural and Social Research Group*, Vol.17, No.2. [In Persian]

Investigating the Causes of hindering the Implementation of Decentralized Management in Educational Offices in Western Counties of Isfahan Province with the Approach of the Foundation Data Theory

Ahmad Bayati: Ph.D. Student, Department of Educational Management, kazerun branch, Islamic Azad University, Kazeroon, Iran.

Alireza Ghasemizad*: Faculty member, Department of Educational Management, kazerun branch, Islamic Azad University, Kazeroon, Iran.

AbdolMohammad Taheri: Faculty member, Department of Educational Management, kazerun branch, Islamic Azad University, Kazeroon, Iran.

Abstract: The purpose of this research was to identify the factors obstructing the implementation of decentralized management in educational institutions of the western cities of Isfahan province with the approach of the data theory of the foundation. Although there was a general agreement on the importance of identifying barriers to the implementation of decentralized management in the education institution as one of the most important and vital organizations in society, a model that integrates these barriers and theoretical explanation have not been presented. Due to the pertinent literature and central role of education in society, the present study was carried out within the framework of qualitative approach and using the research methodology of the Foundation. Hence, data collection tools were semi-structured interviews. In order to collect information, an interview was conducted using a targeted sampling method with 35 experts familiar with the issues of education and training. Data analysis was performed in three stages: open coding, axial coding and selective coding. Based on this, the qualitative research model was rationalized. Accordingly, the results of this study indicated that 125 open source or initial concepts from interviews were extracted, and also 35 concepts and 5 categories were identified by the factors impeding the implementation of decentralized management of education departments in the western cities of Isfahan province.

Keywords: decentralized management, education, coding, foundation theory data.

***Corresponding author:** Faculty member, Department of Educational Management, Islamic Azad University, Kazeroon, Iran.

Email: Ghasemizad@kau.ac.ir