

Research Paper

Examining the mental models of successful managers Education Organization of iran

Mohammad Balalhabashi¹, Jvad Soleymanpour^{2*}, Mitra Sadoughi³

1. PhD candidate of Educational Administration, Department of Educational Administration, Tonekabon Branch, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran

2. Assistant Professor of Educational sciences, Department of Educational Administration, Tonekabon Branch, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran

3. Assistant Professor of Educational sciences, Department of Educational Administration, Tonekabon Branch, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran

Received: 2023/06/06

Accepted: 2023/10-28

PP:155-171

Use your device to scan and read the article online



DOI:

[10.30495/jedu.2024.31970.6405](https://doi.org/10.30495/jedu.2024.31970.6405)

Keywords:

Mental models, educational management, successful managers, Education organization

Abstract

Introduction : Mental model plays an important role to increase performance of organizations. The organizations which are able to make accurate mental models from their occupational environment and use them are more successful than those organizations which are not able to do that task.

purpose: The purpose of this research is to investigate the mental models of successful managers of the Iranian Education Organization.

Research methodology: The statistical population in this research was the successful managers of the Iranian of Education Organization in academic year of 2021-2022. Research methodology in this research is qualitative being of phenomenology type which was conducted by purposive sampling snowball method up to theoretical saturation limit of data. In this research managers of Education who had past record of service higher than 10 years with B.A. academic certificate and higher as well as successful performance in management, from mazandaran, Tehran and Azerbaijan, were invited to interview and participated in the research. By theoretical saturation, 24 ones were selected as sample. In order to collect data, semi-structured interview tool was used. After collecting the data, data analysis was performed by enforcement of 7 steps of Kluizi method.

Findings: The results of findings of this qualitative study led to the identification of 7 dimensions and 77 components in 6 indicators of the mental model of managers and presentation of conceptual model of the optimal mental models of the Education Organization of Iran.

Conclusion: Therefore, the results of the interview based on the ranking table showed that 39 components of mental models among 5 to 18 repetitions had the most repetitions including the Empowerment and training and selection of manpower, human interaction and communication, participation, and the prioritization of programs. And 38 components with the least repetition were repeated among 1 to 5 times including being open to criticism, paying attention to land management, and emphasizing physical education along with education.

Citation: Balalhabashi Mohammad, Soleymanpour Jvad, Sadoughi Mitra. (2024). Examining the mental models of successful managers Education Organization of iran. Journal of New Approaches in Educational Administration; 15(5):155-171

***Corresponding author:** Jvad Soleimanpoor

Address: Assistant Professor of Educational sciences, Department of Educational Administration, Tonekabon Branch, Islamic Azad University, Tonekabon, Iran

Tell: 09113936334

Email: Drso98@gmail.com

Extended Abstract

Introduction: Mental model plays an important role to increase performance of organizations. The organizations which are able to make accurate mental models from their occupational environment and use them are more successful than those organizations which are not able to do that task.

Context: managers of the Iranian Education Organization.

Goal: The purpose of this research is to investigate the mental models of successful managers of the Iranian Education Organizat.

Method: The statistical population in this research was the successful managers of the Iranian of Education Organization in academic year of 2021-2022. Research methodology in this research is qualitative being of phenomenology type which was conducted by purposive sampling snowball method up to theoretical saturation limit of data. In this research managers of Education who had past record of service higher than 10 years with B.A. academic certificate and higher as well as successful performance in management, from mazandaran, Tehran and Azerbaijan, were invited to

interview and participated in the research. By theoretical saturation, 24 ones were selected as sample. In order to collect data, semi-structured interview tool was used. After collecting the data, data analysis was performed by enforcement of 7 steps of Kluzi method.

Findings: The results of findings of this qualitative study led to the identification of 7 dimensions and 77 components in 6 indicators of the mental model of managers and presentation of conceptual model of the optimal mental models of the Education Organization of Iran.

Results: the results of the interview based on the ranking table showed that 39 components of mental models among 5 to 18 repetitions had the most repetitions including the Empowerment and training and selection of manpower, human interaction and communication, participation, and the prioritization of programs. And 38 components with the least repetition were repeated among 1 to 5 times including being open to criticism, paying attention to land management, and emphasizing physical education along with education.

مقاله پژوهشی

بررسی مدل‌های ذهنی مدیران موفق سازمان آموزش و پرورش ایران

محمد بلال حبشی^۱، جواد سلیمانپور^{۲*}، میترا صدوقی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

۲. استادیار علوم تربیتی، گروه مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

۳. استادیار علوم تربیتی، گروه مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

چکیده

مقدمه: مدل ذهنی نقش مهمی در افزایش عملکرد سازمانها دارد. سازمان‌هایی که می‌توانند مدل‌های ذهنی دقیقی از محیط شغلی‌شان بسازند و از آن استفاده کنند، نسبت به سازمان‌هایی که توانایی انجام آن کار را ندارند موفق‌ترند.

هدف: هدف از این پژوهش بررسی مدل‌های ذهنی مدیران موفق سازمان آموزش و پرورش ایران می‌باشد.

روش شناسی پژوهش: جامعه آماری در این پژوهش، مدیران موفق سازمان آموزش و پرورش در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ بودند. روش تحقیق در این پژوهش، روش تحقیق کیفی از نوع پدیدارشناسی است که با روش نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی تا حد اشباع نظری داده‌ها انجام شد. در این پژوهش، مدیران آموزش و پرورش که دارای سابقه خدمت بالای ۱۰ سال با مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر و عملکرد موفق در مدیریت بودند، از استان‌های مازندران، تهران و آذربایجان شرقی برای مصاحبه دعوت شدند. روش پژوهش مشارکت‌گرا با اشباع نظری ۲۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار مصاحبه نیمه ساختارمند استفاده شد. پس از جمع‌آوری اطلاعات، تحلیل داده‌ها با اجرای ۷ مرحله‌ی روش کلاسیکی انجام گردید.

یافته‌ها: نتایج یافته‌های این پژوهش کیفی منجر به شناسایی ۷ بعد و ۷۷ مؤلفه در ۶ شاخص مدل ذهنی مدیران و ارائه یک الگوی مفهومی از مدل‌های ذهنی مطلوب سازمان آموزش و پرورش ایران گردید.

نتیجه‌گیری: بنابراین نتایج حاصل مصاحبه براساس جدول رتبه بندی نشان داد که ۳۹ مؤلفه تشکیل دهنده‌ی مدل‌های ذهنی بین ۵ تا ۱۸ بار تکرار، بیشترین تکرار را داشته است که از جمله آن توانمندسازی و آموزش و گزینش نیروی انسانی، تعامل و ارتباط انسانی، مشارکت‌پذیری، اولویت بندی برنامه‌ها می‌باشد و ۳۸ مؤلفه با کمترین تکرار بین ۱ تا ۵ بار تکرار گردید که می‌توان به نقد‌پذیری، توجه به آمایش سرزمین و تاکید بر تربیت بدنی در کنار آموزش را نام برد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۸/۰۶

شماره صفحات: ۱۷۱-۱۵۵

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید



DOI:

10.30495/jedu.2024.31970.6405

واژه‌های کلیدی:

مدل‌های ذهنی، مدیریت آموزشی، مدیران موفق، سازمان آموزش و پرورش

استناد: بلال حبشی محمد، سلیمانپور جواد، صدوقی میترا (۱۴۰۳). بررسی مدل‌های ذهنی مدیران موفق سازمان آموزش و پرورش ایران. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۵ (۵): ۱۵۵-۱۷۱

* نویسنده مسوول: جواد سلیمانپور

نشانی: استادیار علوم تربیتی، گروه مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی، تنکابن، ایران

تلفن: ۰۹۱۱۳۹۶۳۳۳۴

پست الکترونیکی: Drso98@gmail.com

مقدمه

مدل‌های ذهنی نقش و اثر گذاری بسیار بالایی بر شاخص عملکرد سازمان‌ها دارد (Tadris Hasani et al, 2022, p53). افراد درونشان را با ایجاد یک مدل با دنیای بیرون می‌سازند (Salami and Taheri Lari, 2016, p 2). توانایی ما در رسیدن به آرزوهایمان، حرف‌های ما، تحلیل ما، تفسیرهای ما و همه آنچه که می‌گوییم و می‌شنویم تابع مدل‌های ذهنی ماست و مدل‌های ذهنی صحیح‌تر موجب عملکرد بهتر و قواعد بهتر تصمیم‌گیری می‌شود و به مدیران کمک می‌کند بر کلیه اطلاعات مهم و مرتبط متمرکز شوند و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک بهتری بگیرند (Nadafi et al, 2017, p 482). مدل‌های ذهنی یکی از عملی‌ترین و اهرمی‌ترین پنج فرمان سنگه برای تحول یک سازمان سنتی می‌باشد (Tadris Hasani et al, 2022, p 53).

همچنین آموزش و پرورش مادر سازمان‌ها است و یکی از سازمان‌های مهم اجتماعی است که دانش‌آموزان را برای ایفای نقش مناسب در جامعه آینده آماده می‌کند (Imani et al, 2018, p 26, Elfors, Oort & Karston, 2012). از آنجایی که مدل‌های ذهنی مدیران آموزش و پرورش تحت تأثیر دانش و تجربه این مدیران نیز می‌باشد (Rajabali Begloo, et al, 2016, p 9). آنچه مدیران می‌بینند، انجام می‌دهند و درباره آن تصمیمی می‌گیرند تحت تأثیر نقشه‌ای از جهان پیرامون است که در ذهن دارند (Nadafi et al, 2017, p 3). چرا مدل‌های ذهنی در طرز رفتار مدیران مؤثر هستند؟ سنگه^۱ در پاسخ به این سوال بر این باور است که مدل‌های ذهنی شکل دهنده رفتارهای ما هستند و عینک (لنز) است که به چشم می‌زنیم و از طریق آن دنیا را می‌بینیم لذا بر دید ما از دنیا مؤثرند و بر این اساس بر گزینش ما اثر می‌گذارند (Singh, 1988, p 225). به باور پراک و توماس^۲ (۱۶۶:۲۰۰۲) مدل ذهنی تصمیم‌گیری نسبت به واقعیت و درک محیطی آنها می‌باشد (Nadafi et al, 2018, p 3). نورث^۳ (۱۹۹۳) عقیده دارد که نحوه تصمیم‌گیری افراد مستلزم تشریح «مدل‌های ذهنی» است (Ehsani et al, 2015, p 10).

همه انسان‌ها در دنیای یکسانی در حال زندگی هستند ولی برداشت‌های متفاوتی از آن به عمل می‌آورند. افراد با داشتن مدل‌های ذهنی متفاوت برای درک دنیا به برداشت‌های متفاوتی دست می‌یابند (Salami and Taheri Lari, 2015, p 2) آنچه تفاوت ما را می‌سازد قبل از تفاوت دانش و استعداد، تفاوت نگرش و مدل‌سازی‌هایی است که ما از تجربیات قبلی خود و ایده‌های دیگران انجام می‌دهیم (salami et al, 2015, p 3; Singh, 1999, p 278). اگر مدلی حقیقت عینی فرض شود هیچ سعی و تلاشی در جهت تصحیح آن صورت نمی‌گیرد (Singh, 1998, p 226). به باور جی فری^۴ (۲۰۱۲) مدیرانی که مدل‌های ذهنی درست‌تر و درک کامل‌تری از توانایی سازمان و محیط شغلی‌شان دارند نتایج عملکرد بالاتری خواهند داشت. لذا مدل ذهنی نقش مهمی در افزایش عملکرد سازمان دارد (Singh, 1999; Jeffrey, 2012, p 169).

مدل‌های ذهنی افراد می‌تواند از طریق مشاهدات، روابط بین کنش‌ها و بازخوردهای نظام و مطالعه دست نوشته‌های آن تغییر کند و یا تکامل یابد. (Benyon, 2001, p 33). تکامل مفهومی مدل‌های ذهنی را می‌توان از طریق تعریف‌هایی که از این مفهوم توسط پژوهشگران ارائه شده است، پیگیری کرد. بررسی مدل‌های ذهنی از نظام‌های اولیه ذخیره و بازیابی اطلاعات آغاز شده و به نظام‌های کتابخانه‌ای، موتورهای کاوش (Moukedad and Large, 2001) و سایر نظام‌های گسترش پیدا کرده است (Golabian Moghadam, 2019, p 48). نتایج تحقیقات پین^۵ (۲۰۰۵) نشان داد که عوامل فردی و محیطی شامل: هدف‌ها، انگیزه‌ها، شرایط روحی، پیش‌دانسته‌ها، مهارت‌ها، آموزش، تعامل، شرایط محیطی و ویژگی‌های شناختی انسان، قابلیت‌های فیزیکی و ... می‌توانند در شکل‌گیری مدل ذهنی افراد تأثیرگذار باشد (Rajabali Begloo et al, 2015, p 10; Payne, 2005, p 65). مدل ذهنی نیز تحت تأثیر تجربه افراد است و این تجربه تحت تأثیر و از طریق آموزش رسمی بدست می‌آید (Rajabali Begloo et al, 2015: 10; Fidel, 2012: 134). مدل‌های ذهنی در حوزه‌های مختلفی کاربرد دارد. در حوزه روانشناسی شناختی برای تحلیل فرایند ذهنی، در حوزه‌های تعامل انسان - رایانه باعث استخراج دانش از ذهن افراد می‌شود (Golabian Moghadam, 2019, p 46). مدل‌های ذهنی را می‌توان به روش‌های مختلفی استخراج کرد. از روش‌های متداول استخراج مدل‌های ذهنی شامل: روش مصاحبه، مشاهده، ترسیم، بلنداندیشی و تکنیک فهرست شبکه‌ای است. در اغلب پژوهش‌ها - از جمله در این پژوهش - مجموعه‌ای از تکنیک‌ها به همراه پرسشنامه‌ای برای گردآوری اطلاعات شخصی به‌عنوان مکمل دیگر ابزارها به کار گرفته شده است (Abbasi Doomshahri, 2018, p 6). پژوهش در زمینه مدل‌های ذهنی در ایران اندک و در حال رشد و تکامل است (Ehsani et al, 2016, p 24).

دستیابی به آینده مطلوب در نظام آموزشی مستلزم توانمندسازی حرفه‌ای معلمان و مدیران مدارس و توجه به مدل‌های ذهنی آنها است. (Alimohammadi et al, 2019, p 9). همچنین مدل‌های ذهنی رایج در ایران برای محوریت یافتن و تعیین کننده شدن مفهوم اثربخشی از ظرفیت اندکی برخوردار است (Ehsani et al, 2016, p 24). نمی‌توان بدون توجه به مدل‌های ذهنی مدیران به توانمندسازی منابع انسانی

1 senge

2 porac&tomas

3 north

4 jeffrey

5 payne

که کلید توسعه و پیشرفت سازمان‌های آموزشی در مواجهه با تغییرات جهانی است، نایل گردید (Alimohammadi et al, 2019, p 7) بنابراین با توجه به ظرفیت اندک مدل‌های ذهنی رایج در ایران و اهمیت و نقش مدل ذهنی در افزایش عملکرد سازمان، پژوهش در زمینه‌ی مدل‌های ذهنی مدیران ضروری و دغدغه اصلی پژوهشگران و مدیران آموزش و پرورش ایران است.

پیشینه تحقیق

تاریخچه‌ی مدل‌های ذهنی به دوران باستان بازمی‌گردد. داستان مردی که برای حل مشکلات خود عازانه از پزشکی خواست به او کمک کند تا بفهمد: چرا در دنیا این همه آدم‌های خوشحال وجود دارد؟ و همچنین داستان لباس جدید امپراطور در اثر معروف «هانسن کریستین آندرسن»^۱، یا نجات سربازان مجارستانی در جنگ جهانی دوم با در دست داشتن نقشه کوه‌های آلپ، بیان انسان‌هایی است که در بند تصویر ذهنی خود اسیرند (singh, 1998, p224; Jeffrey, 1999, p169) تحقیقات نشان می‌دهد که اولین بار عبارت مدل‌های ذهنی توسط روان‌شناس، کنت کریک^۲ (۱۹۴۰) ابداع شد (Rajabali Begloo et al, 2015, p3). مدل ذهنی یک فرمان از پنجمین فرمان سنگه است (singh, 1988, p 5). به عقیده هچ^۳ (۱۹۹۰) مدل‌های ذهنی در جهان تاریخچه‌ی بلندی دارد و می‌تواند به کار کلونین^۴، یولتزمن^۵، مکس ول^۶، کریک (۱۹۴۲) و پیرس^۷ بازگردد (Singh, 1999, p 271). بررسی پیشینه‌ی مدل‌های ذهنی و مبانی نظری حاکی از آن است که مدل‌های ذهنی نقش و اثرگذاری بسیار بالایی بر عملکرد سازمان دارد (Tadris Hasani et al, 2022, p 53). اغلب تصمیمات نا کارآمد مدیران تحت تاثیر مدل‌های ذهنی ضعیف آنان است (Abbasi Doomshahri, 2018, p 2). مدل ذهنی به عنوان نقشه راه مدیران و لنز نگاه مابین سازمان و یکی از اهرمی ترین پنج فرمان سنگه است که درک دانش مدیریت بدون درک آن امکان پذیر نیست (Singh, 1998, p 270). همچنین جهان هر کس ساخته ذهن اوست و مدل‌های ذهنی مدیران تحت تاثیر تجربه آنان است و مدیران باید راه‌هایی که سازمان به موفقیت می‌رسد را با یافتن مدل‌های ذهنی و نحوه شکل‌گیری آن را دنبال کنند (Jeffrey, 2012, p169). همچنین توانمندسازی منابع انسانی از طریق اشتراک‌گذاری مدل‌های ذهنی مدیران موفق کلید توسعه و پیشرفت سازمان‌های آموزشی است. بنابراین مدیرانی که مدل ذهنی درست و کامل تری دارند نسبت به مدیرانی که چنین دانش و مهارت را ندارند موفق‌تر هستند و عملکرد بالاتری دارند (Jeffrey, 2012, p171; Abbasi Doomshahri, 2018, p9). با وجود اهمیت زیاد مدل‌های ذهنی در مدیریت آموزشی و اثربخشی آن برافزایش عملکرد سازمان؛ تحقیقات در زمینه‌ی مدل‌های ذهنی در ایران اندک و در حال رشد و تکامل است. اما بررسی‌ها نشان داده است، در زمینه‌ی مدل‌های ذهنی در خارج از کشور تحقیقات گسترده تری نسبت به ایران انجام شده است که به اختصار به شرح زیر است: نتایج پژوهش تدریس حسنی و همکاران (۱۳۹۱:۵۳) با عنوان " بررسی نقش مدل‌های ذهنی بر عملکرد سازمانی مبتنی بر کارت امتیازی متوازن پایدار مورد مطالعه شعب بانک رفاه استان گیلان" نشان داد که مدل‌های ذهنی مدیران اثرگذاری بسیار بالایی بر شاخص عملکرد سازمانی و ایجاد تغییرات سازمانی دارد.

نتایج یافته‌های پژوهشی موسوی و همکاران (۱۳۹۹:۴۱) با عنوان " شناسایی الگوهای ذهنی مدیران در خصوص بهزیستی ذهنی منابع انسانی سازمان‌ها با کاربرد روش کیو Q " نشان داد که از عناصر مهم در شکل‌گیری مدل‌های ذهنی، ایجاد جو رضایت بخشی کارکنان در سازمان، تبادل تجارب و تعهد به سازمان کارکنان است. نتایج یافته‌های پژوهشی اربابیان و همکاران (۱۳۹۹:۲) با عنوان " ارائه الگوی مدیریت توانمندسازی برای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران " نشان داد که از عناصر الگوی توانمندسازی مدیران شامل توانایی‌های عمومی، توانایی‌های رهبری، توانایی‌های بین فردی و توانایی‌های سازمانی - مدیریتی مدیران و ... می‌باشد. نتایج پژوهش جریخی و همکاران (۱۳۹۸:۴۷) با عنوان " تدوین و اعتباریابی الگوی طراحی آموزشی مبتنی بر نظریه مدل ذهنی روش‌ها و مدل‌های روان - شناختی " نشان داد که از عناصر مهم شکل‌گیری مدل ذهنی، دسترسی به مدل‌های ذهنی افراد ماهر، اشتراک‌گذاری مدل ذهنی، عینی سازی مدل ذهنی و ... است. نتایج پژوهش علی محمدی و همکاران (۱۳۹۸:۹) با عنوان «توانمندسازی حرفه‌ای معلمان در چشم انداز آینده و ارائه مدل» نشان داد که مدل توانمندسازی حرفه‌ای معلمان از ۶۳ شاخص و ۱۹ مؤلفه و شش بعد زمینه‌سازی ارتقای کیفی توانمندسازی حرفه‌ای معلمان تشکیل شده است و بعد مهارت حرفه‌ای معلم شامل مؤلفه‌های: ۱- توسعه دانش ۲- توسعه مهارت‌های تدریس و پژوهش ۳- توسعه تفکر و خلاقیت و کارآفرینی است.

- 1 Hansen Christian Andersen
- 2 Count creek
- 3 Hiche
- 4 kelvin
- 5 Youltezman
- 6 Max Val
- 7 Pierce

نتایج پژوهش کاظم پورو همکاران (۲۲۱:۱۳۹۶) با عنوان «رابطه مدل‌های ذهنی دانشجویان تحصیلات تکمیلی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان با رفتار جستجوی وبی آنها» نشان داد که بررسی مدل‌های ذهنی می‌تواند به طراحان نظام‌های اطلاعاتی در بیان نیازهای اطلاعاتی و بهبود عملکرد نظام کمک نماید. نتایج تحقیقات سلامی و طاهری لاری (۲:۱۳۹۵) با عنوان: «شناسایی عوامل موثر در شکل‌گیری مدل‌های ذهنی مدیران مورد مطالعه شهرداری مشهد» نشان داد که عوامل موثر در شکل‌گیری مدل‌های ذهنی مدیران شامل ویژگی‌های فردی، ریسک‌پذیری، سوابق ذهنی، اعتقاد به تحول، آینده‌نگری، توانایی ذهنی و ... است.

یافته‌های پژوهش توئیکا و همکاران^۱ (۱:۲۰۲۲) با عنوان "درک الگوهای ذهنی معلمان از تشریک مساعی برای تقویت جامعه یادگیرنده" در فنلاند نشان داد که مدل‌های ذهنی مدیران نقش مهمی در ایجاد فرهنگ مشارکتی مدرسه، ترویج اصول برنامه ریزی درسی و توسعه یادگیری دارد. نتایج پژوهش جنریچ و همکاران^۲ (۱:۲۰۲۲) با عنوان "مدل‌های ذهنی هدایت‌کننده اقدام مدیران به سمت مداخلات سازمانی مرتبط با سلامت روان - مروری نظام‌مند بر مطالعات کیفی" در آلمان نشان داد که مدل‌های ذهنی مدیران باعث ایجاد احساس مشترک مسئولیت در بین مدیران و تقویت کنترل‌پذیری درک شده‌ی آن‌ها نسبت به شرایط کاری مرتبط با سلامت روان می‌گردد. نتایج پژوهش سیمونی^۳ (۳:۲۰۲۲) با عنوان «رهبران آموزشی و زمان آن‌ها - مطالعه تئوری پایه‌ای از مدل‌های ذهنی مدیران مدارس متوسطه در مدارس متوسطه نیویورک غربی» نشان داد که مدل‌های ذهنی مدیران و رهبران آموزشی بین دو شغل تعادل ایجاد می‌کند، مدل‌های ذهنی باعث می‌شود مدیران با معاونین خود روابط قوی تری ایجاد کنند، و با واگذاری مسئولیت‌ها به معاونین خود موفقیت بیشتری را تجربه کنند. نتایج پژوهش اوبن و بیتزن باوئر^۴ (۱:۲۰۲۲) با عنوان «دو بعد شناختی مدل‌های ذهنی دانشجویان در وفاداری علمی به صداقت و وفاداری عملکردی» نشان داد که درک ضعیف از مدل‌های ذهنی به عنوان یکی از منابع اصلی مشکلات یادگیری است. همچنین درک نظری عمیق از ساختار مدل‌های ذهنی فراگیران در فیزیک کوانتوم ضروری به نظر می‌رسد. نتایج مطالعات بیتس^۵ (۳: ۲۰۱۵) و رانتولو^۶ (۲۰۱۸) نشان داد که مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز نظام آموزشی و معلمان شامل: تعامل، خوش اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و مدیریت دانش، تفکر انتقادی، برنامه‌ریزی، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و ... است. (Abbasi Doomshahri, 2018, p 13). نتایج تحقیقات جی فری^۷ (۱۷۰:۲۰۱۲) در مورد نظریه‌ی مدل‌های ذهنی نشان داد که مردم با خاطرات خوب مدل‌های ذهنی را به سادگی شکل می‌دهند. نتایج پژوهش جاکوپز و هراکلیوس^۸ (۳۳۸:۲۰۰۵) در مورد مدل‌های ذهنی نشان داد که مدل‌های ذهنی برهان، تفسیر، نهایتاً عمل ما را شکل می‌دهند. نتایج تحقیقات ژاک^۸ (۱۹۹۸) نشان داده است که جهان هر کس ساخته ذهن اوست و تصویرهای ذهنی بخش فعال ذهن است و آن را شکل می‌دهد (Senge 1999, p 170).

به طور کلی نتایج مطالعات در زمینه مدل‌های ذهنی نشان می‌دهد که مدل‌های ذهنی مدیران می‌تواند از عناصر و مؤلفه‌های متعددی تشکیل گردد. برخی از این عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل‌های ذهنی مدیران به شرح زیر است: اثر گذاری مدل ذهنی بر عملکرد سازمانی (Tadris Hasani et al, 2022, p 53) توانمندسازی مدیران، توانایی‌های عمومی، توانایی‌های رهبری، توانایی‌های بین فردی و توانایی‌های سازمانی - مدیریتی مدیران و ... (Arbabian et al, 2020, p 2). توانمندسازی حرفه‌ای معلمان، تبادل تجارب حرفه‌ای، توسعه دانش و مهارت‌ها، خلاقیت، بهسازی منابع انسانی، توسعه مدیریت دانایی، نظم‌پذیری، تعهد، مهارت‌های تحلیل مسائل و ... (Ali Mohammad et al, 2019, p 25). توانمندسازی نیروی انسانی، اعتقاد به خرد جمعی، مدیریت و رهبری آموزشی، استقرار نظام یاددهی - یادگیری، ارتقای سطح سلامت و بهداشت و توجه به فعالیت‌های فوق برنامه (Imani et al, 2018, p 43) ریسک‌پذیری، تبادل تجربه، استفاده از تکنولوژی، و ... (Nadafi et al, 2017: 479)، مقاومت مدل‌های ذهنی در برابر تغییر (اینرسی مدل‌های ذهنی)، تولید مدل‌های ذهنی جدید (Abbasi Doomshahri, 2018, p 35).

آموزش، مهارت‌آموزی، تخصص، آشنایی با روش‌های نوین و ... (Adli et al, 2018, p 29) تجربه و دانش پیشین مدیران، توانایی فیزیکی، ویژگی‌های شناختی، آموزش، تعامل و ... (Golabian Moghadam, 2019, p 46; Rajabali Begloo et al, 2015, p 10) همچنین ایجاد فرهنگ مشارکتی در مدرسه، ترویج اصول برنامه ریزی درسی و توسعه یادگیری (Toikka et al, 2022, p 1). ایجاد احساس مشترک مسئولیت در بین مدیران مدارس و تقویت کنترل‌پذیری درک شده‌ی آن‌ها نسبت به شرایط کاری (Genrich et al, 2022, p 1). ایجاد تعادل بین

- 1 Toikka & et al
- 2 Genrich & et al
- 3 Simoni
- 4 Ubben & Bitzen bauer
- 5 bites
- 6 Rantolo
- 7 Jacobs & Heraclius
- 8 Jac

دو شغل مدیران، واگذاری مسئولیت‌ها به معاونین و کسب موفقیت (3, Simoni, 2022). درک مشکلات یادگیری، درک نظری عمیق از ساختار مدل‌های ذهنی فراگیران (1, Ubben et al, 2022). تعامل، پاسخگویی، خوش اخلاقی، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و مدیریت دانش و... (Betes, 2015, p3, rantolo, 2018)، تسهیل در تصمیم‌گیری، افزایش عملکرد سازمان، اشتراک‌گذاری مدل و... است (Senge, 1998; Jeffrey, 2012, p 170).

دویل^۱ و فورد^۲ در نقدی از مدل‌های ذهنی استدلال کردند که زمینه‌ی تمایل به پذیرش ابهام در مورد اصطلاح مدل‌های ذهنی مانع پیشرفت و پالایش نظریه‌های مدل‌های ذهنی شده است و نتایج تحقیقات ترنر^۳، بلانکو^۴ در مورد مدل‌های ذهنی نشان داد که اصطلاح مدل‌های ذهنی گیج‌کننده است (Jeffrey, 2018, p172) همچنین نتایج تحقیقات سنگه (۱۹۹۹) هم نشان داد که اشتراک‌گذاری مدل‌های ذهنی جدید باعث بهبود عملکرد سازمان می‌گردد (Jeffrey, 2012, p171) نتایج بررسی پیشینه‌ی تحقیقات انجام شده در زمینه مدل‌های ذهنی نشان داده است که پژوهش در زمینه مدل‌های ذهنی مدیران آموزش و پرورش در ایران اندک و در حال رشد است. پذیرش ظرفیت اندک مدل‌های ذهنی رایج در ایران معادل با ناامید شدن نیست. بنا بر این پژوهش حاضر در پی آن است که آیا مدیران سازمان آموزش و پرورش از مدلی واحد و مطلوب در سازمان استفاده می‌کنند؟ بنابر این سوال اصلی تحقیق این است مدل ذهنی مدیران آموزش و پرورش چگونه است؟ و از چه عناصر و مؤلفه‌هایی ساخته شده است؟

روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر در طبقه پژوهش‌های کاربردی قرار دارد یک روش کیفی با رویکرد پژوهش پدیدار شناسی^۵ است. هدف از این پژوهش کیفی بررسی و شناسایی عناصر و مؤلفه‌های شرایط زمینه‌ای، علی و میانجی مدل‌های ذهنی مدیران موفق سازمان آموزش و پرورش ایران می‌باشد. این پژوهش برای دستیابی به جوهره‌ی تجربه‌های مدیران بر اساس پارادایم ساختن گرایانه (ساختن گرایی) بارامبرد پژوهش پدیدار شناسی یا پدیدار شناختی (Cres Well, 2009, p51) انجام شد. در این پژوهش کیفی پژوهشگر از طریق پاسخ به سوال اول پژوهش به دنبال شناسایی عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل‌های ذهنی مدیران موفق سازمان آموزش و پرورش ایران است سپس از طریق یک پژوهش کمی بررسی می‌نماید که همبستگی و اولویت‌بندی عناصر تشکیل‌دهنده مدل‌های ذهنی مدیران موفق سازمان آموزش و پرورش ایران چگونه است؟ مدل مطلوب آموزش و پرورش ایران کدام است؟ به این منظور اصلاً با انجام این پژوهش کیفی زمینه بررسی کمی وارائه یک الگوی از مدل‌های ذهنی مدیران موفق آموزش و پرورش ایران مهیا گردید.

جامعه آماری در این پژوهش، مدیران موفق سازمان آموزش و پرورش ایران، شاغل رسمی در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ می‌باشد. معیارهای انتخاب این مشارکت‌کنندگان؛ سابقه خدمت، رشته تحصیلی، تجربه مدیریتی موفق و علاقه‌مندی به موضوع پژوهش می‌باشد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش، مصاحبه نیمه ساختارمند بود. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری هدفمند گلوله برفی تا حد اشباع نظری داده‌ها است. برای جمع‌آوری اطلاعات با همکاری سازمان آموزش و پرورش و معرفی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، مدیران سازمان آموزش و پرورش که دارای سابقه خدمت بالای ۱۰ سال و مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر و عملکرد موفق در مدیریت بودند استان به استان شناسایی و برای مصاحبه دعوت شدند. به این ترتیب مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در این پژوهش آغاز شد و بلافاصله در پایان هر مصاحبه متن مصاحبه و نظرات مشارکت‌کنندگان در مصاحبه با دقت زیاد یادداشت برداری شده و مرور و بررسی شدند. نمونه‌گیری تا حد اشباع داده‌ها ادامه داشت. سرانجام با توجه به اشباع نظری، تعداد ۲۴ نفر از مدیران آموزش و پرورش از استان‌های مازندران، تهران و آذربایجان شرقی در این پژوهش مشارکت داشتند و به عنوان نمونه انتخاب شدند و نمونه‌گیری پایان یافت. سپس بعد از جمع‌آوری اطلاعات، برای تحلیل داده‌ها ۶ مرحله از ۷ مرحله‌ی روش کلازی^۶ (۱- مرور کامل متن نوشتاری ۲- انتخاب متن و کدگذاری آن ۳- سازماندهی داده‌ها و حذف موارد تکرار و ادغام دسته‌ها ۴- طبقه‌بندی داده‌ها ۵- کدگذاری باز ۶- کدگذاری محوری) با دقت بر روی داده‌ها اجرا شد. به این ترتیب پس از مرور متن و کدگذاری اطلاعات و سازماندهی داده‌ها با مقایسه خط به خط، عبارت به عبارت و کلمه به کلمه (مقایسه الکلنگی)، مفهوم پردازی و طبقه‌بندی داده‌ها انجام شد (مرحله کدگذاری باز). با کمک مفاهیم استخراج شده با یک تحلیل ژرف و عمیق مقوله‌ها (طبقه‌ها) گروه‌بندی شدند و در دسته‌های بزرگتری با عنوان مقوله محوری توصیف شدند که شامل مقوله‌های مدل ذهنی و ابعاد آن است (مرحله کدگذاری محوری). سرانجام داده‌ها در جدول شماره ۱ (جدول رتبه‌بندی کدهای محوری) قرار گرفتند و به کمک داده‌های آن نمودار شماره ۲ (نمودار

1 Doyle

2 Ford

3 Turner

4 Blanco

5 phenomenology

6 collaizi

عناصر ومؤلفه‌های مدل‌های ذهنی مدیران سازمان آموزش و پرورش ایران) با رعایت کامل ملاحظات اخلاقی و امانت داری اطلاعات مشارکت کنندگان تدوین گردید. چون در این پژوهش هدف نهایی پژوهشگر تدوین یک طرحواره مفهومی یا یک تحلیل مفهومی و تدوین الگوی ذهنی مدیران آموزش و پرورش بود؛ نه تدوین یک نظریه. لذا با الگوگیری از نظریه فرایند شکل‌گیری مدل ذهنی (Noori and Mehr, 1988, p18; Mohammadi, 2012, p24; Strauss & Corbin, 1988, p18) با بکارگیری مجموعه قواعد و مراحل توصیف شده فوق تحلیل داده‌ها از مرحله اول تا مرحله ششم به روش کلایزی اجرا شد. سرانجام پس از بررسی اطلاعات بر گرفته از مصاحبه و تحلیل محتوی به روش کلایزی، مقوله‌های محوری مدل ذهنی و عناصر و مؤلفه‌های تشکیل دهنده‌ی مدل‌های ذهنی مدیران شناسایی و مفهوم سازی شدند و هدف این مطالعه برآورده گردید و فرایند تحلیل داده‌ها خاتمه یافت.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در این پژوهش کیفی برای جمع‌آوری اطلاعات در پژوهش از مصاحبه‌ی نیمه ساختارمند استفاده شد. با توجه به روش تحقیق پدیدار شناسی، تحلیل داده‌ها ی برگرفته از مصاحبه با روش ۷ مرحله‌ای کلایزی که یک روش علمی مناسب این پژوهش است، انجام شد. پژوهشگران زیادی در تحقیقات خود برای استخراج عناصر و مؤلفه‌های مدل ذهنی مدیران، فراوان از ابزار مصاحبه و روش کلایزی در کنار سایر ابزارها استفاده کرده‌اند. با اطلاعات بر گرفته از مصاحبه و تحلیل داده‌ها به روش کلایزی در کوتاه مدت اطلاعات علمی دقیق و عینی زیادی از نمونه‌ها بدست آمده است و جوهره تجربه‌های مدیران موفق برای شکل دادن به الگوی ذهنی مدیران و روابط معنایی آن نمایان گردید.

جدول شماره ۱- کدگذاری محوری و کد مصاحبه شونده‌ها (رتبه‌بندی کدهای محوری)

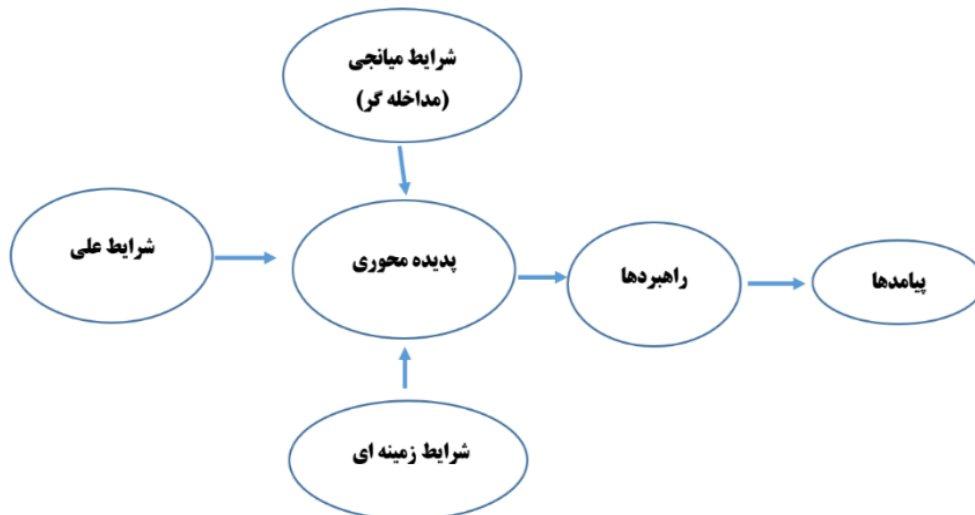
ردیف	کدگذاری محوری (استخراج مفهوم)	مقوله	تعداد تکرار	کد مصاحبه شونده‌ها
۱	توانمندسازی و آموزش و گزینش نیروی انسانی متخصص و حرفه‌ای گرایشی و تخصص محوری (فنی و عملکردی)	شرایط مداخله‌گر	۱۸	۱،۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۲،۱۳،۱۴،۱۶،۱۷،۱۹،۲۰،۲۱،۲۲،۲۳،۲۴
۲	تعامل و ارتباط انسانی مناسب (فنی - رفتاری)	شرایط علی	۱۷	۱،۲،۳،۵،۷،۹،۱۳،۱۴،۱۶،۱۷،۱۹،۲۰،۲۱،۲۲،۲۳،۲۴
۳	مشارکت پذیری (فنی - رفتاری)	پیامدها	۱۵	۲،۶،۷،۸،۹،۱۰،۱۱،۱۵،۱۷،۱۸،۱۹،۲۰،۲۱،۲۲،۲۳،۲۴،
۴	نظارت بر مدیریت و نظارت ارزیابی عملکرد (منابع مالی، رسانه آموزشی، تکنولوژی، ارتباط انسانی، زمان، مدیریت بحران، مدیریت دانش و... (فنی-عملکردی)	راهبردها	۱۴	۲،۳،۵،۶،۷،۱۱،۱۴،۱۶،۱۹،۲۰،۲۱،۲۲،۲۳،۲۴
۵	محصول‌گرایی و علم‌گرایی (دانش محوری، پژوهش محوری) توجه به برون داد و پیامدها (فنی - عملکردی)	راهبرد	۱۳	۲،۹،۱۰،۱۱،۱۲،۱۵،۱۷،۱۸،۱۹،۲۰،۲۱،۲۲،۲۳،۲۴
۶	بهره‌گیری از ظرفیت‌ها و امکانات (نیروی انسانی و ابزار، فناوری اطلاعات، نرم افزارها، سخت افزارها) داخلی و خارجی، مدل‌ها) (فنی عملکردی)	پیامدها	۱۲	۳،۵،۶،۷،۱۰،۱۴،۱۵،۱۷،۱۸،۲۰،۲۱،۲۲
۷	ارتقای معیشت و رضایتمندی کارکنان (انسانی)	شرایط مداخله‌گر	۱۱	۲،۳،۴،۸،۹،۱۰،۱۴،۱۹،۲۲،۲۳،۲۴
۸	تبادل تجارت مدیران موفق (بهره‌گیری از تجارب نخبگان مدل‌های بومی و... (فنی عملکردی)	شرایط زمینه‌ای	۱۱	۴،۶،۷،۹،۱۰،۱۵،۱۹،۲۲،۲۳،۲۴
۹	افزایش عملکرد سازمان و کیفیت بخشی عملکرد، مدیریت کیفیت (فنی - عملکردی)	راهبردها	۱۰	۴،۶،۱۱،۱۳،۱۶،۱۹،۲۱،۲۲،۲۴
۱۰	تفویض اختیار و جایگزین پروری و دادن آزادی عمل و مدیریت غیر متمرکز و مانع‌زدایی فاصله‌گیری از کارهای دستوری (اخلاقی)	راهبرد	۱۰	۱،۲،۷،۱۰،۱۲،۱۵،۲۰،۲۱،۲۲،۲۳،۲۴
۱۱	دور نگری و واقع‌بینی (آینده‌نگری، چشم‌انداز) (فنی - عملکردی)	راهبرد	۱۰	۲،۴،۷،۱۲،۱۶،۱۸،۲۱،۲۲،۲۳،۲۴
۱۲	تعهد و دلبستگی به سازمان مسئولیت‌پذیری (فنی - رفتاری)	شرایط مداخله‌گر	۱۰	۲،۴،۱۲،۱۴،۱۵،۱۶،۲۰،۲۱
۱۳	انعطاف‌پذیری مدل (فنی - عملکردی)	شرایط زمینه‌ای	۹	۲،۷،۱۰،۱۴،۱۶،۱۸،۲۲،۲۳،۲۴
۱۴	اولویت بندی نیازها (فنی - عملکردی)	راهبرد	۹	۳،۵،۷،۱۲،۱۸،۱۹،۲۰،۲۲،۲۴
۱۵	تولید محوری و تحول‌آفرینی (مدل کارآمد، پویایی مدل، مدل تلفیقی، تکامل و رشد مدل) (فنی - عملکردی)	شرایط مداخله‌گر	۹	۳،۹،۱۰،۱۲،۱۵،۱۶،۲۰،۲۲،۲۳

۵،۱۲،۱۳،۱۹،۲۰،۲۱،۲۲،۲۴	۸	پیامد	اخلاق محوری و توجه و کرامت انسانی (رقابت سالم، وجدان کاری، جو دوستانه، تقویت روابط عمومی، اعتماد به نفس) (فنی - رفتاری)	۱۶
۳۹،۱۰،۱۵،۱۹،۲۲،۲۳،۲۴	۸	راهبرد	پاسخگویی به نیازهای مخاطبان و نیازسنجی (کارکنان، دانش آموزان، والدین و جامعه) (فنی - عملکردی)	۱۷
۱۵،۷،۹،۱۵،۱۹،۲۱،۲۲	۸	شرایط علی	برنامه‌ریزی و پیگیری و اطلاع رسانی یافته‌ها و ارائه راهکار (فنی - عملکردی)	۱۸
۳۹،۱۰،۱۵،۱۶،۲۲،۲۴	۸	شرایط زمینه‌ای	باور به تغییر و چرخه‌ی عمر مدل فرایند محوری مدل و رویکرد پدیدارشناسانه مدل (شرایط)	۱۹
۲،۱۱،۱۷،۱۸،۲۱،۲۲،۲۳،۲۴	۸	شرایط زمینه‌ای	تاکید بر کار تیمی و کار گروهی (فنی - عملکردی)	۲۰
۱،۷،۱۰،۱۲،۱۵،۲۱،۲۳،۲۴	۸	شرایط علی	مخاطب محوری (شاگرد محوری) (فنی - عملکردی)	۲۱
۱۵،۷،۹،۱۵،۱۹،۲۱،۲۲	۸	راهبرد	اولویت بندی برنامه‌ها (فنی - عملکردی)	۲۲
۱۶،۱۲،۱۴،۱۸،۲۲،۲۳،۲۴	۸	راهبرد	اجرای عدالت (انسانی)	۲۳
۳۸،۱۱،۱۳،۱۸،۲۲،۲۳،۲۴	۸	شرایط زمینه‌ای	قانون مداری (رعایت سلسله مراتب اداری) (فنی - رفتاری)	۲۴
۳،۵،۷،۱۰،۱۳،۱۸،۲۲،۲۳	۸	شرایط علی	مقابله با چالش‌ها (فنی - عملکردی)	۲۵
۱،۳،۴،۱۰،۲۲،۲۳،۲۴	۷	پیامد	تاکید بر الگوی دانشمندپروری و شایسته‌سالاری (فنی - عملکردی)	۲۶
۶،۱۱،۱۲،۱۵،۱۹،۲۱،۲۲	۷	راهبردها	تبدیل محدودیت‌ها، تهدیدها و چالش‌ها به فرصت (فرصت‌سازی، پیگیری محدودیت‌ها) (فنی - عملکردی)	۲۷
۴،۷،۱۲،۱۷،۲۰،۲۲،۲۴	۷	شرایط زمینه‌ای	اعتقاد به خرد جمعی و مشورت محوری و اعتماد افزایی (فنی - عملکردی)	۲۸
۵،۹،۱۰،۱۵،۲۲،۲۳،۲۴	۷	راهبردها	تاکید بر مدل تلفیقی (ترکیب خرده مدل‌ها، تولید مدل تلفیقی) و شناسایی و پالایش مدل (فنی - عملکردی)	۲۹
۲،۵،۶،۱۸،۱۹،۲۲	۶	شرایط علی	ابتکار و خلاقیت محوری با تاکید بر تفکر خلاق (انسانی)	۳۰
۱،۳،۷،۸،۱۵،۲۰	۶	راهبردها	افزایش کارایی و اثربخشی (فنی - عملکردی)	۳۱
۴،۵،۱۹،۲۰،۲۲،۲۳	۶	راهبردها	تاکید بر مهارت آموزی و دانش کاربردی، مهارت محوری، مهارت مدیریت، مهارت شغلی و مهارت‌های زندگی دانش کاربردی (فنی - رفتاری)	۳۲
۶،۱۳،۱۶،۱۸،۲۰،۲۲	۶	پیامدها	سلامت و امنیت نیروی انسانی و ایجاد محیط امن و بهبود فضای همکاری (کارکنان، دانش آموزان) (فنی - عملکردی)	۳۳
۴،۶،۸،۱۵،۱۶،۱۸	۶	پیامدها	تسهیل در گسترش آموزش و فرهنگ یاددهی و یادگیری و تغییر سازمانی و توسعه تفکر سیستمی با مدل و تقویت سازمان یادگیرنده (فنی - عملکردی)	۳۴
۹،۱۱،۱۷،۲۲،۲۳	۵	شرایط زمینه‌ای	قابلیت اجرایی مدل (فنی - عملکردی)	۳۵
۵،۸،۱۷،۱۸،۲۳	۵	راهبردها	هدفمندی مدل (آشنایی و تحقق اهداف، عبور از وضع موجود به وضع مطلوب) (فنی - عملکردی)	۳۶
۱،۲،۱۴،۱۸،۲۲	۵	شرایط علی	پرهیز از سیاسی گری و حزبی نگری (پرهیز از مداخلات مخرب) (فنی - رفتاری)	۳۷
۶،۸،۱۰،۱۱،۲۲	۵	شرایط علی	همخوانی و انطباق با اسناد بالادستی، همخوانی با سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (فنی - عملکردی)	۳۸
۲،۸،۱۸،۲۰،۲۲	۵	شرایط مداخله گر	کاهش مقاومت تغییر مدل (کشودگی خاطر برای پذیرش تجربه جدید باور به تغییر مدل) (فنی - عملکردی)	۳۹
۲،۱۰،۱۶،۱۹	۴	پیامدها	فایده مندی مدل (مالی)	۴۰
۱۴،۱۶،۲۱،۲۲	۴	راهبردها	نقد پذیری (فنی - رفتاری)	۴۱
۲،۱۰،۱۶،۱۹	۴	پیامدها	تقویت فرهنگ سازمانی (فنی - عملکردی)	۴۲
۷،۹،۱۰،۱۷	۴	شرایط زمینه‌ای	تسهیل در تصمیم‌گیری (فنی - عملکردی)	۴۳
۳،۶،۱۰،۲۲	۴	راهبردها	امکان‌سنجی ابزارها و وسایل و صرفه جویی منابع (مالی)	۴۴

۳۰۱۰۱۹۰۲۲	۴	شرایط علی	توجه به زیرساخت‌ها و ساختارهای اجتماعی، فرهنگی، اداری، اقتصادی، مدیریتی، پشتیبانی و دانش آموزشی و توجه به ساختارمدل (پویایی و جامعیت وسیلی مدل) (فنی - عملکردی)	۴۵
۲۴۰۱۵۰۱۶۰۲۱	۴	شرایط مداخله-گر	انگیزه درونی و حرکت فردی (کارکنان، دانش آموزان) (فنی - رفتاری)	۴۶
۹۰۱۰۰۱۷۰۲۲	۴	شرایط علی	توجه به جنبه‌های آموزشی و پرورشی و بعد تکوینی آموزشی (فنی - عملکردی)	۴۷
۳۹۰۱۰۰۱۲	۴	راهبردها	پرهیز از تقلید صرف علمی و کپی برداری علمی (فنی - عملکردی)	۴۸
۹۰۱۰۰۱۲	۳	شرایط زمینه‌ای	سازماندهی مجدد نظام مدیریت و نظامندی انتخاب مدیران و توجه به سابقه حرفه ای مدیریتی و (حداقل ۵ سال مدیریت آموزشی و حداقل ۱۰ سال سابقه تدریس آموزشی) (فنی - عملکردی)	۴۹
۹۰۱۳۰۱۹	۳	شرایط زمینه‌ای	اجرای فوق برنامه‌ها و طرح‌های تربیتی مثل طرح کرامت، آموزش مهارت زندگی، طرح شهاب و با تاکید بر بعد روانشناختی و مدیریت استعدادها (پرورشی)	۵۰
۱۰۲۲۰۲۴	۳	شرایط زمینه‌ای	نظارت بر رهبری آموزشی و مدیریت کلان (فنی - عملکردی)	۵۱
۲۰۱۳۰۱۷	۳	شرایط زمینه‌ای	به کارگیری مدیریت و رهبری کارآمد و نظارت بر آن (انسانی)	۵۲
۵۸۰۱۲	۳	راهبردها	بازخورد دهی (فنی - عملکردی)	۵۳
۲۰۰۲۱۰۲۴	۳	شرایط مداخله-گر	دقت و سادگی و قابل فهم بودن مدل (فنی - عملکردی)	۵۴
۴۰۲۲۰۲۳	۳	پیامدها	چالش انگیزی مدل یا چالش کشیدن سازمان (فنی - عملکردی)	۵۵
۱۰۰۱۷۰۲۳	۳	پیامدها	مقبولیت عمومی مدل (انسانی)	۵۶
۲۱۰۲۳۰۲۴	۳	پیامدها	دستیابی به اهداف و موفقیت سازمان (فنی - عملکردی)	۵۷
۲۰۳۰۲۴	۳	شرایط مداخله-گر	توجه به رویکردها و روش‌های نوین و تحولات جهانی (فنی - رفتاری)	۵۸
۲۰۱۱۰۲۲	۳	شرایط مداخله-گر	توجه به تاییدات سازمانی و استقرار نظام تشویق و تنبیه سازمانی (سازمان‌های هم‌عرض و ذی‌ربط تایید نخبگان علمی و مقامات بالادستی) (فنی - عملکردی)	۵۹
۲۰۴۰۱۵	۳	شرایط علی	توجه به دانش اجزا و ارکان مدیریت آموزشی و رهبری آموزشی (فنی - عملکردی)	۶۰
۲۰۰۲۲۰۲۳	۳	پیامدها	هماهنگی فعالیت‌ها و وحدت و هم‌دلی و هدایت گروهی (فنی - عملکردی)	۶۱
۱۵۰۱۷۰۲۳	۳	پیامدها	دقت و جامعه نگری مدل (چندجانبه نگری مدل) (فنی - عملکردی)	۶۲
۲۲۰۲۴	۲	راهبردها	ریسک پذیری مدیر (اخلاق حرفه‌ای)	۶۳
۳۰۱۲	۲	شرایط زمینه‌ای	توجه به آمایش سرزمینی (فنی - عملکردی)	۶۴
۲۰۳	۲	شرایط علی	تقویت هویت ملی-مذهبی و فرهنگ اسلامی و توجه به ارزش-ها و ذائقه فرهنگی (فنی - رفتاری)	۶۵
۲۰۵	۲	راهبردها	ارتقای سطح فنی و حرفه‌ای کارکنان و گسترش آموزش (فنی - عملکردی)	۶۶
۱۹۰۲۳	۲	شرایط مداخله-گر	ترک تعصب تأیید مدل و مثبت نگری (فنی - رفتاری)	۶۷
۱۹۰۲۳	۲	راهبردها	اجرای سیستم ارزیابی سوات (SWOT) و ارزیابی عملکرد سالانه (فنی - عملکردی)	۶۸
۲۰۲۴	۲	راهبردها	توجه به ابعاد مدل (اخلاقی، مالی، انسانی، آموزشی، پرورشی، فنی) (عملکردی - رفتاری)	۶۹
۷۰۲۱	۲	راهبردها	یادگیری با آموزش راه دور، مجازی و ضمن خدمت (فنی - عملکردی)	۷۰
۳۰۲۲	۲	شرایط زمینه‌ای	ارزش محوری (ارزش گذاری) به جنبه‌های اصلی آموزش و پرورش و توجه به تفاوت‌های فردی مدیران و کارکنان و دانش آموزان (فنی - عملکردی)	۷۱

۷۲	نیازسنجی برنامه‌ها (کارکنان، دانش‌آموزان) (فنی- عملکردی)	مداخله‌گر	۲	۵،۱۸
۷۳	تاکید بر تربیت بدنی و بازی و تفریح در کنار آموزش (پرورشی)	راهبردها	۲	۴،۵
۷۴	تنش زدایی مدل (اخلاق حرفه‌ای)	راهبردها	۲	۲۲،۲۳
۷۵	تاکید بر اصلاحات آموزشی و ارتقای آموزش (آموزشی)	شرایط علی	۲	۱۵،۱۱
۷۶	تغییر نگاه مصرفی به وزارت آموزش و پرورش (فنی- رفتاری)	پیامدها	۱	۸
۷۷	همسویی با مراکز آموزشی و دانشگاهی (فنی- عملکردی)	شرایط مداخله‌گر	۱	۲

با مراجعه به جدول ۱ (جدول رتبه‌بندی کدهای محوری) بر اساس باور پژوهشگران در شرایطی که هدف اصلی مطالعه پژوهشگر تدوین یک طرحواره مفهومی یا تحلیل مفهومی است، با بکارگیری مجموعه قواعد و با اجرای دو مرحله (مرحله کدگذاری باز و مرحله کدگذاری محوری) هدف مطالعه برآورده شده و فرآیند تحلیل داده‌ها نیز می‌یابد. (Strauss & Noori and Mehr Mohammadi, 2012p24; Corbin, 1988p18). بنابراین از آنجایی که در این پژوهش کیفی، پژوهشگر قصد دارد عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل‌های ذهنی مدیران سازمان آموزش و پرورش ایران را بررسی و شناسایی نماید. با تکیه بر نظریه اشتراک و کوربین^۱ (۱۹۸۸: ۱۸) و نوری و مهر محمدی (۲۰۱۳: ۲۴) فرآیند تحلیل داده‌ها، در این تحقیق کیفی با رویکرد پژوهش پدیدارشناسی و با اجرای ۲ مرحله روش کلایزی، با به کارگیری راهبرد تطبیق پیوسته کرس^۲ (۲۰۰۷) انجام شد. بنابراین مرحله اول روش کلایزی (از مرحله اول تا پایان کدگذاری محوری) در این پژوهش به اجرا درآمد و تحلیل داده‌ها پایان یافت. سرانجام براساس مدل (Cres Well, 2012; Mohebzadegan et al, 2013, p14) عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل‌های ذهنی مدیران سازمان آموزش و پرورش ایران در ابعاد شرایط علی، زمینه‌ای، پدیده محوری، راهبردها و پیامدها و شرایط میانجی (مداخله‌گر) به ترتیب رتبه‌ها براساس جدول شماره ۱ (جدول رتبه‌بندی کدهای محوری) از بیشترین تکرار عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل‌های ذهنی از جانب مشارکت‌کنندگان تا کمترین تکرار در مصاحبه تدوین و تنظیم گردید. سرانجام با الگوگیری از نمودار شماره ۱ (مدل مفهومی - Cres Well, 2009; Mohebzadegan et al, 2013, p14) نمودار شماره ۲ (نمودار رتبه‌بندی عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده الگوی مدل‌های ذهنی مدیران سازمان آموزش و پرورش ایران) تدوین و ارائه شد.



نمودار ۱- الگوی مفهومی مدل ذهنی (کرس ول ۲۰۰۹ و ۲۰۱۲، محب‌زادگان و همکاران ۱۴: ۱۳۹۲)

1 Strauss and Corbin
2 Cres Well



نمودار ۲- رتبه‌بندی عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده ی الگوی مدل‌های ذهنی مدیران موفق سازمان آموزش و پرورش ایران برحسب تعداد تکرار در مصاحبه با رویکرد پژوهش کیفی پدیدار شناختی، با الگو گیری از الگوی مفهومی مدل ذهنی کرس ول (۲۰۰۹) و الگوی بالندگی اعضای هیئت علمی با رویکرد نظریه داده بنیان ، محب زادگان و همکاران (۱۴:۱۳۹۲)

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به داده‌های جدول شماره ۱ (جدول رتبه‌بندی کدهای محوری)، نمودار شماره ۲ (نمودار ابعاد و عناصر تشکیل‌دهنده مدل‌های ذهنی مدیران) تدوین گردید. بر اساس داده‌های نمودار (۲) می‌توان گفت: هفت بعد و ۷۷ عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل‌های ذهنی مدیران سازمان آموزش و پرورش ایران در این پژوهش کیفی استخراج شدند و به ترتیب اولویت بر حسب تعداد تکرار در مصاحبه در ابعاد: (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و بعد پیامدها) مطابق نمودار رتبه‌بندی عناصر (نمودار شماره ۲) ارائه گردید. عناصر و مؤلفه‌های استخراج شده در هر بعد براساس نمودار (نمودار ۲) با الگو گیری از مدل (Cres Well, 2009, 2012; Mohebzadegan, 2013, p14) به اختصار به شرح زیر است:

(الف) در بعد شرایط علی؛ عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل‌های ذهنی مدیران موفق سازمان آموزش و پرورش ایران شامل: تعامل، برنامه‌ریزی، شاگردمحموری، مقابله با چالش‌ها، ابتکار و خلاقیت، پرهیز از سیاسی‌گری، همخوانی با اسناد بالادستی، توجه به زیر-ساخت‌های اجتماعی، توجه به جنبه‌های آموزشی و پرورشی، توجه به دانش اجزا و ارکان مدیریت آموزشی، تقویت هویت ملی و فرهنگ اسلامی، تاکید بر اصلاحات آموزشی و ارتقای آموزش است. غفلت و بی‌توجهی به هر یک از این مؤلفه‌های یادشده می‌تواند زمینه‌ساز بحران در نظام آموزش و پرورش باشد.

(ب) در بعد شرایط زمینه‌ای؛ عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل‌های ذهنی مدیران موفق شامل: تبادل تجارب، انعطاف‌پذیری، باور تغییر، تاکید بر کار گروهی، قانونمداری، اعتقاد به خرد جمعی، قابلیت اجرایی، تسهیل در تصمیم‌گیری‌ها، سازماندهی مجدد نظام مدیریت، اجرای فوق برنامه‌ها، انتخاب وزیر، بکارگیری مدیریت کارآمد، توجه به آمایش سرزمین و ارزش محوری (ارزش‌گذاری) است.

(پ) در بعد شرایط مداخله‌گر؛ عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل‌های ذهنی مدیران موفق شامل: توانمندسازی آموزشی، ارتقای معیشت و رضایت‌مندی، تعهد و دلبستگی به سازمان، تولید محوری، کاهش مقاومت تغییر مدل، انگیزه و سادگی، توجه، دقت به روش‌های نوین، تأییدات سازمانی، ترک تعصب، نیاز سنجی برنامه و همسویی با مراکز آموزشی و دانشگاهی است.

(ت) در بعد راهبردها؛ در این مدل ذهنی تعداد ۲۵ راهبرد اساسی و اثربخش برای دستیابی به اهداف سازمان و گذر از وضع موجود به وضع مطلوب از جانب مدیران موفق و مجرب آموزش و پرورش در مصاحبه مطرح شدند و به عنوان عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل‌های ذهنی مدیران موفق در بعد راهبرد پیشنهاد گردیدند که شامل: نظارت بر مدیریت، علم‌گرایی، افزایش عملکرد، تقویض اختیار، دورنگری، اولویت‌بندی نیازها، پاسخگویی، اولویت‌بندی برنامه‌ها، اجرای عدالت، تبدیل محدودیت‌ها به فرصت، تأکید بر مدل تلفیقی، افزایش کارایی، تاکید بر مهارت آموزشی، هدفمندی، نقدپذیری، امکان‌سنجی، پرهیز از تقلید علمی، بازخورد دهی، ریسک‌پذیری، ارتقای سطح فنی و حرفه‌ای کارکنان، اجرای ارزیابی سیستم سوات^۱، توجه به ابعاد مدل، آموزش راه دور و ضمن خدمت، تاکید بر تربیت بدنی و تنش‌زدایی است.

(ث) در بعد پیامدها؛ عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل ذهنی مدیران موفق شامل: مشارکت‌پذیری، بهره‌گیری از ظرفیت‌ها، اخلاق محوری، دانشمندپروری، سلامت و امنیت نیروی انسانی، تسهیل و گسترش آموزش، فایده‌مندی، تقویت فرهنگ سازمانی، چالش‌انگیزی مدل، مقبولیت عمومی مدل، دستیابی به اهداف، هماهنگی فعالیت‌ها، دقت و جامعه‌نگری مدل و تغییر نگاه مصرفی به آموزش و پرورش است. دستیابی به این پیامدهای مهم در گروهی اجرای دقیق راهبردهای مطرح شده در این مدل ذهنی مدیران است.

بررسی نتایج این پژوهش کیفی نشان داد: این مدل ذهنی مدیران موفق آموزش و پرورش ایران مجموعاً از ۷۷ عناصر و مؤلفه‌های اساسی تشکیل شده است. توجه و کاربرد هر یک از این عناصر و مؤلفه‌ها برافزایش عملکرد سازمان و دستیابی به اهداف سازمانی و چشم‌اندازها اثربخشی دارند. از بین این عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده مدل ذهنی مدیران مجموعاً ۳۹ عناصر و مؤلفه‌های پرتکرار بین ۵ تا ۱۸ بار تکرار و تعداد ۳۸ عناصر و مؤلفه‌ها با کمترین تکرار بین یک تا پنج بار تکرار شناسایی شدند. با توجه به داده‌ها و بررسی جدول رتبه‌بندی کدهای محوری جدول شماره (۱) مؤلفه توانمندسازی و آموزش نیروی انسانی متخصص و حرفه‌ای‌گرایی در اظهارات ۱۸ نفر در مصاحبه تکرار گردیده است. لذا رتبه اول به این مقوله اختصاص یافت. نیز مؤلفه تغییر نگاه مصرفی به وزارت آموزش و پرورش و همسویی با مراکز آموزشی و دانشگاهی مشترکاً فقط یک بار توسط یک مصاحبه‌شونده مطرح گردیده است. بنابراین در رتبه آخر قرار گرفت. همچنین در این مدل ذهنی مدیران، عناصر و مؤلفه‌های مهم جدیدی ظهور کردند و در مصاحبه با مدیران موفق مطرح شدند. برای نمونه: عناصر و مؤلفه‌هایی همچون: دلبستگی به سازمان، اجرای سیستم ارزیابی سوات، توجه به تربیت بدنی در کنار آموزش، دورنگری، نیاز سنجی، توجه و تکریم کرامت انسانی کارکنان، اجرای عدالت آموزشی و... را می‌توان نام برد. بررسی‌ها نشان داده است که عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده این مدل ذهنی مدیران با مدل‌های پژوهش‌های قبلی تفاوت دارند. اما در بیشتر عناصر و مؤلفه‌ها همسو است. بنابراین عناصر مؤلفه‌های این مدل ذهنی مدیران موفق آموزش و پرورش بانایج تحقیقات داخلی در زمینه مدل‌های ذهنی، در عناصر و مؤلفه‌های همچون: اثر گذاری

مدل ذهنی بر عملکرد سازمانی (Tadriz Hasani et al, 2022, p53) عناصر ایجاد جو رضایت بخشی در سازمان، افزایش رضایت بخشی کارکنان، تبادل تجارب، تعهد به سازمان کارکنان (Mousavi et al, 2020, p9) توا نمند سازی مدیران سازمان، توانایی های عمومی، توانایی های رهبری، توانایی های بین فردی و توانایی های سازمانی - مدیریتی مدیران و ... (Arbaban et al, 2020, p2). دسترسی به مدل های ذهنی افراد ماهر، اشتراک گذاری مدل ذهنی، عینی سازی مدل ذهنی و بهبود کیفیت و ارتقای مهارت یادگیرنده و ... (Jarihi et al, 2019, p 47) همسو است. همچنین عناصر و مؤلفه های این مدل ذهنی با نتایج تحقیقات دیگران در عناصر و مؤلفه های؛ توانمند سازی حرفه ای معلمان و گسترش فرهنگ یادگیری اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و مدیریت دانش (Ali Mohammadi et al, 2015, p3; Betes, 2015, p3; Rantolo, 2018, al, 2019, p9) بهبود در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک (Nadafi et al, 2017: 469)، حوزه های کاربرد مدل، تعمیم مدل ذهنی، تعامل، شناخت کامل نیازها های کاربران (Golabian Moghadam, 2019, p46)، اعتقاد به خرد جمعی و ارتقای فوق برنامه ها (Imani et al, 2018 p43)، بهبود عملکرد نظام، تعامل کاربر با نظام اطلاعات، بیان نیازهای اطلاعاتی و ... (Kazempour et al, 2017: 221) ریسک‌پذیری و اعتقاد به تحول (Salami et al, 2015, p 2)، تعهد و دلبستگی، وفاداری به سازمان و رضایت‌مندی (Ehsani et al, 2015, p 10)، ریسک‌پذیری و ترک تعصب و تأثیر آموزش و تجربه‌ها در شکل‌گیری مدل ذهنی (Rajabali Begloo et al, 2015, p 15) توسعه ظرفیت مدیریتی مدیران آموزشی، توسعه فردی مدیریتی یا ارزیابی عملکرد فردی مدیران (Khalkhali, 2012, p 138) همسویی دارد. همچنین بررسی نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که نتایج این پژوهش با نتایج تحقیقات پژوهشگران خارجی در عناصر و مؤلفه‌های زیادی همچون: ایجاد فرهنگ مشارکتی مدرسه، ترویج اصول برنامه ریزی درسی و توسعه یادگیری (Toikka et al, 2022, p 1)، واگذاری مسئولیت‌ها به معاونین و کسب موفقیت (Simoni, 2022, p 3)، احساس مسئولیت مشترک مدیران، درک عمیق و تقویت شرایط کاری (Genrich et al, 2022, p 1)، بهبود عملکرد مدیران سازمان، توانمندسازی آموزش کارکنان (Menon and Yao, 2017) تأثیر سطح تخصص بر عملکرد نظام، درک قابلیت استفاده مدل ذهنی (Juarez and Gonzalez, 2013; Golabian Moghaddam, 2018, p50) افزایش عملکرد مدیران سازمان (Jeffrey, 2012, p169) همسو است. همچنین نتایج این پژوهش با نتایج سایر تحقیقات قبلی در عناصر و مؤلفه‌هایی همچون عوامل فردی شکل‌گیری مدل‌های ذهنی و مهارت‌ها و تعامل انسانی (Fidel, 2012, p134) افزایش عملکرد سازمان‌ها و تسهیل در تصمیم‌گیری‌های سازمانی (Sign, 1998, p 5; Jeffrey, 2012, p171)، مسئولیت‌پذیری، خلاقیت و مدیریت دانش و ... (Betes, 2015, p3) مؤلفه‌های شکل‌گیری مدل ذهنی و تفسیرعمل (Jacobe and Heracleous, 2005, p338) مهارت، آموزش، تعامل، شکل‌گیری مدل‌های ذهنی (Payne, 2005, p65) و ... همسویی دارد. به طور کلی، بررسی و مقایسه‌ی نتایج پژوهش‌های انجام شده داخلی و خارجی در زمینه‌ی مدل‌های ذهنی نشان داد که مدل ذهنی مدیران موفق آموزش و پرورش ایران در این پژوهش، تقریباً در بیشتر عناصر و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده‌ی مدل ذهنی مدیران همچون: برنامه ریزی، تعامل، دقت، دورنگری، تعهد، آموزش کارکنان، باور تغییر، خلاقیت، هدفمندی، تبادل تجارب، نقد‌پذیری، پاسخگویی و ... با نتایج تحقیقات قبلی از جمله: نتایج پژوهش تدریس حسنی وهمکاران (۱۴۰۱)، موسوی وهمکاران (۱۳۹۹)، اربابیان وهمکاران (۱۳۹۹)، پورمیرزاوسجادی (۱۳۹۲)، توفیقا وهمکاران (۲۰۲۲)، جنریچ وهمکاران (۲۰۲۲)، سیمونی (۲۰۲۲)، رانتولو (۲۰۱۸)، منون ویاو (۲۰۰۵)، سنگه (۱۹۹۸) و ... همسویی دارد. همچنین این مدل ذهنی مدیران با داشتن عناصر و مؤلفه‌های نوظهور و جدید و کلیدی خود از جمله: جایگزین‌پروری، تنش‌زدایی، اجرای عدالت آموزشی و اجرای سیستم ارزیابی سوات و توجه و تکریم کرامت انسانی و توجه به تربیت بدنی و ورزش در کنار آموزش، تعهد و دلبستگی سازمانی و ... محصول باورها و تبادل تجارب زنده مدیران، بهره‌گیری از خرد جمعی و اجماع نظر مدیران موفق و مجرب و صاحب نظر در آموزش و پرورش است و مدلی پویا و نقد‌پذیر است و در عین حال انعطاف‌پذیری بالایی دارد. با توجه به ترکیب کلی مدل ذهنی، این مدل اشاره به عواملی دارد که در تصویری روشن از مدل ذهنی مدیران موفق سازمان آموزش و پرورش ایران را ترسیم می‌کند. در این مدل ذهنی با ترکیبی از مقوله‌های دقیق، عینی، عقلانی از شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها مواجه هستیم این الگوی مدل ذهنی مدیران می‌تواند در هدایت و بهینه‌سازی مدیریت آموزشی سازمان آموزش و پرورش ایران موثر باشد سرانجام به کمک عناصر و مولفه‌های این مدل ذهنی یک الگوی مفهومی مدل ذهنی مناسب سازمان آموزش و پرورش ایران طراحی و ارائه گردید که کاربرد این الگوی از مدل ذهنی در سازمان آموزش و پرورش و مراکز آموزشی ذیربط می‌باشد و به نظر می‌رسد می‌تواند سازمان آموزش و پرورش ایران را از وضع موجود به وضع مطلوب خود هدایت کند.

پیشنهادات کاربردی و پژوهشی

۱- اجرای این الگوی مدل ذهنی مدیران موفق آموزش و پرورش ایران که حاصل تجارب و خرد جمعی آنان است، به وزارت آموزش و پرورش پیشنهاد می‌گردد.

- ۲- برای دستیابی به اهداف سازمانی، اجرای راهبردهای مطرح شده در این مدل ذهنی مدیران از جمله: اجرای سیستم ارزیابی سوات (swot)، ارزیابی عملکرد سالانه آموزش و پرورش، توجه به تربیت بدنی در کنار آموزش، همسویی با مراکز آموزشی و دانشگاهی و... به وزارت آموزش و پرورش ایران پیشنهاد می‌گردد.
- ۳- استفاده از این الگوی مدل‌های ذهنی مدیران موفق با بهره‌گیری از قوانین رسمی کشور برای گرفتن تصمیمات سازمانی و خط مشی گذاری‌های آموزشی و راهبردی به وزارت آموزش و پرورش پیشنهاد می‌گردد.
- ۴- براساس این الگوی مدل‌های ذهنی مدیران پیشنهادی می‌گردد، اگر مدیران آموزش و پرورش بخواهند در سازمان موفق باشند باید عناصر و مؤلفه‌های تشکیل دهنده‌ی این مدل‌های ذهنی و راهبردهای آن را از جمله: دورنگری، ریسک‌پذیری، ترک تعصب، انعطاف‌پذیری، نقد‌پذیری، تکریم کرامت انسانی، اجرای عدالت آموزشی، صرفه‌جویی و... را در مدیریت خود بکار گیرند.
- ۵- بررسی رابطه‌ی بین شباهت‌ها و تفاوت‌های بین فردی مدیران آموزش و پرورش با مدل‌های ذهنی آنان پیشنهاد می‌گردد.
- ۶- به متولیان تعلیم و تربیت کشور پیشنهاد می‌گردد اثربخشی عناصر و مؤلفه‌های این مدل‌های ذهنی مدیران را به عنوان مکمل طرح تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش ایران بررسی نمایند.
- ۷- با توجه به نظام آموزشی کیفی-توصیفی در ایران مقایسه‌ی بین عناصر و مؤلفه‌های تشکیل دهنده‌ی مدل‌های ذهنی مدیران مقاطع دوره‌ی اول و دوم ابتدایی، متوسطه‌ی اول و متوسطه‌ی دوم مدارس دولتی پیشنهاد می‌گردد.
- ۸- به پژوهشگران علاقمند پژوهش در زمینه محدودده‌های اشتباهات مدل‌های ذهنی مدیران آموزش و پرورش و تاثیر آنها بر عملکرد سازمانی پیشنهاد می‌گردد.
- ۹- با توجه به چرخه‌ی عمر و انعطاف‌پذیری مدل، به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد که ضمن ترک تعصب و پرهیز از سیاسی‌کاری در زمینه‌ی شناسایی و تولید عناصر و مؤلفه‌های جدید مدل‌های ذهنی مدیران آموزش و پرورش پژوهش نمایند.
- ۱۰- ...

References

- Adli, Fariba and Metabli Verhani, Abu Talib (2017), school principals' understanding of their specialized and professional nature and function, Scientific-Research Quarterly of School Management, 6th Volume, 2nd Number: 29.
- Ali Mohammadi, Gholam Ali; Jabari, Negin and Niazazri, Kiyomarth (2018), Professional empowerment of teachers in the future perspective and presentation of the model, Educational Innovations Quarterly, Year 18, Number: 69, Spring 2018, 7.
- Jarihi, Abdurrahman, Nili, Mohammadreza, Nowrozi, Dariush and Saadipour, Ismail (2018) Compilation and validation of the educational design model based on the mental model theory of psychological methods and models/10th year number 35/Spring: 47-67.
- Kazempour, Zahra; Captain, Maryam; Mirzabigi, Mahdieh and Nakhsineh, Nader (2016), the relationship between the mental models of postgraduate students of Isfahan University of Medical Sciences and their web search behavior, Health Information Management Quarterly, 14th volume, 5th issue, December 2016: 221. Khalkhali, Ali (2014), advanced management theory (reading and reconstructing the role of disciplines), Scientific Publications Center of Islamic Azad University, Tonkabon Branch, Chapter 6, 138.
- North, D.C. (1993) Five Propositions about institutional change. Economics working paper Archive ar wustl.
- Abbasi Domshahri, Zahra (2017), Management of mental models in the process of organizational change, International Conference on Management and Sustainable Development, August 24, 2017, Tehran-Iran, 1-15.
- Arbaban, Zahra. Khurshidi, Abbas. Shahriari, Mohammad Reza, Sharifi, Mani. (2019). Presenting an empowerment management model for secondary school principals of education and training, Tehran: Occupational and Organizational Consulting Journal, Volume 12(45):2. Imani, Javad and Bagheri, Mehdi and Ghorchian, Nader Gholi and Jafari, Parivash (2018), Investigating the components and indicators of school effectiveness to present a model for improving the school education system, Quarterly Journal of Leadership Research and Educational Management, Allameh Tabatabai University, Fourth Year No. 14, 61-25. [in Persian]
- Bazargan, Abbas (2017), Introduction to quantitative-qualitative research methods, Didar Publishing, seventh edition. [in Persian]
- Benyon, David. (2001). Designing interactive systems. A comprehensive guide to HCI and interaction design and edition. Harlow: Pearson Education limited. Pp. 33.
- Betes, A.W (2015). teaching in a digital age. open Educational resources collection. 6.
- Corarid, s. & Taylor, c (2004). combining methods in education and social research. New York: open university press.
- Creswell, J.W & Brown, M.L (1992). How chirpsons. Enhance faculty research: a grand theory study. The review of higher education 16(1) 41-62.

- Cress Well, John W.(2009), Research Design Quantitative-Qualitative Approaches, Combined, ΔTranslated by Alireza Kiamanesh, - Dr. Maryam Danaei Toos, Fall 2017. Publisher of Jihad Daneshgahi Allameh Tabatabai Branch: 51-41.[in Persian]
- Creswell,J.w (2007). Qualitative inquiry & research design: choosing among fove approach. Sage publications: thousands oaks, London, new Delhi.pp16.
- Creswell,J.w (2012). educathinal research: planning,conducting and evaluating quantitative and qualilitive resarch4th edition boston:pearson publication.
- Ehsani, Vahid Vaezi, Musa and Najafi, Seyed Mohammad Baqer, Soheili, Faramarz (2015), An Introduction to Explaining the Position of the Concept of Effectiveness in the Common Mental Model in Iran, in order to Investigate the Causes of Lack of Attention to the Effectiveness of Country Processes Research .[in Persian]
- Ehsani, Vahid; Vaezi, Musa; Najafi, Seyyed Mohammad Baqer and Sohaili, Faramarz (2015), an introduction to explaining the place of the concept of effectiveness in the common mental model in Iran, in order to investigate the reasons for the lack of attention to the effectiveness of the country's process researches, Promotional Scientific Quarterly, Policy Science and Technology, sixth year, number: 2, summer 1995, 5-27.
- Elfers,L.,Oort,F.J.,& Karsten,s.(2012). Making the connection: throle of social and academic school experiences in studens emotional engagement with school in post-secondary vocational education, Learning and Individual Differences, 22(2),242-250.
- Fidel,raya (2012).human information intraction:an ecologicalapproach to information behavior.london,Massachusetts in institute of technology.pp134.
- Friedman va soldon (2004).learning to make more effective decisions:changingbeliefs as a prelude to action, the learning organization,vol.11 no2 , pp110-128.
- Genrich, M, Angerer, P, Worringer, B, Gundel H, Kroner, F, Muller, A. (2022). International Journal of Environmental Research and Public Health. 19: 1-33.
- Golabian Moghadam, Marzieh, (2019), Mental Models in the Information System of Electronic Journal, Belt Volume 10 Number 41-40 Fall and Winter 1397: 46.[in Persian]
- Jacobe, claud.; Heracleous (2005), loizos Th.; Ansewers for questions to come: reflective dialogue as and enabler of strategic innovations, journal of organizational change management; vol 18 no. 4, PP. 338-352.
- Jeffrey A. Miles, P.N(2012). management and of canization theory, chapter. 20. PP: 169.
- Juarez, R. & Gonzalez , V. M. (2013, October). Mental models, performance and usability of a complex interactive system : The case of Twitter. In Computer Science (ENC). Mexican International Conference on (pp. 7-12). IEEE.
- Menon,A.R,& Yao,D.A.(2017),Rationalizing outcomes: mental model- cuided Learning in competitive markets.
- Mohebzadegan, Yousef, Pardakhtchi, Mohammad Hassan, Ghahremani, Mohammad and Faraskhah, Maghsoud, (2013), Developing a model for faculty growth with an approach based on data theory of the foundation, Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education. Issue 70, ۱-۲۵ :۲۰۱۳. [in persian]
- Moukedad H.& large , A (2001), users perfection of the web asd revealed by transaction log analysis. Online in formation review,V,25.6,349-358.
- Mousavi Seyyed Najmuddin; Sephond, Reza and Bagherzadeh Khoda Shahri, Razieh (2019): Identifying the mental patterns of managers regarding the mental well-being of human resources of organizations using the Q-Q method, Scientific-Research Quarterly of Social Well-being - Volume (20), Number (78), Tehran - Iran: 9-46
- Nadafi Tahereh and Aboui Ardakan, Mohammad and Gholipour, Arian, (2017), A Study of Mental Models of Managers in the Strategic Thinking Process, Quarterly Journal of Business Management, Volume10Number2: 486-461. Faculty of Management, University of Tehran.[in Persian]
- Nouri, Ali and Mehr Mohammadi: Mahmoud,(2012), A Model for Utilizing the Theory of Data- Based Theory in Educational Research, Iranian Curriculum Studies Quarterly, Year 6, Issue 23, Winter 2011: 8-35.[in Persian]
- Payne,S.J(2005), mental models in human computer interaction.human computer intraction handbook:fundamentals,evolving technologies, and emerging applications. Edited by A.sears&J.A.jacko. newyork: taylor&francis.
- Porac,J.F,&Tomas,H (2002), maaging cognition and strategy:issues,trendes and future direction handbook of strategy and manegment,163-181.
- Rajabali Begloo, Reza and Fattahi, Rahmatullah and Parikh, October (2015), Development and Evolution of the Concept of the Mental Model of Receiving Information Systems from a General Perspective to Performance Prediction, Journal of Library and Information Science Studies, Shahid Chamran University of Ahvaz, Fall and Winter 2015, Serial Issue 16: 18-1.[in Persian]
- Salami, Taktam, Taheri Lari, Massoud (2015), Factors Affecting the Formation of Mental Models of Managers (Case Study of Mashhad Municipality), International Conference on New Management on the Horizon (2016-2016): 3.[in Persian]
- Santos,ma valle.,garsia,ma Teresa,organizational chang: the role of manegers, mental models;journal of change manegment: vol6,no.3,305-320,September 2006.

- Senge, Peter (1992), "Mental models: Putting strategies Deas in to practice" . Planning Review (A publication of the planning forum, vol. 20, No.2, PP 90-97.
- Senge, P.M (1992). Mental models. Planning review 20 (2), 4-44.
- Simoni, J.(2022). Education leaders and their time: A grounded theory study of the mental of secondary school principals in Western New York State secondary school. Fisher Digital Publications:1-4.
- Strauss, A. & corbin,J.(1990).Basics of qualitative research: corounded theory procejures and techniques. Newbury Park, CA: sage.
- Strauss,A . & corbin,J (1998), Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing crouded theory 2nd ed . sage publications, thousand oaks,CA,USA.
- Teaching Hosni, Masoumeh. Amiri, Maqsood. Rahmansorasht, Hossein. Yousefli, Amir. (1401). Investigating the role of mental models on organizational performance based on sustainable balanced scorecard in the study of Refah Bank branches in Gilan province, Journal of Decision Making and Research in Operations, Volume 7, Number (1): 54-53.
- Toikka, T, Tarnanen, M.(2022). Understanding teacher's mental models of collaboration to enhance the learning community. Taylor and Francis Group: 1-20.
- Ubben, M.s & Bitzenbauer. P.(2022). Tow cognitive Dimensions of Students' mentalmodels in Science: fidelity of gestalt and functional fidelity,mdpi.
- Young.india(2008), mental models : aligning design strategy whit human behavior. New york :Rosenfeld media.