

cross-curricular leadership in future schools; A phenomenological study

Shila Sadeghnezhad¹, Javad Keyhan², Shima Sadeghnezhad³

1. Ph.D student of educational management in Iran. Urmia University. Orumieh. I.R. Iran

2. Professor of Educational Management. Urmia Azad University, Urmia. I.R. Iran

3. PhD student in educational management, Urmia National University. Orumieh. I.R. Iran

*Corresponding Author: Shila Sadeghnezhad, E-mail: shilasadeghnezhad@gmail.com

Abstract

Background and Aim: The current research was conducted with the aim of investigating the cross-border activities of educational managers in future schools.

Methods: The research is of qualitative type with phenomenological technology. The method used in this research is the Analytic Hierarchy Process (AHP) in which pairwise comparison of criteria and components were analyzed. The validity of the questionnaire has been confirmed based on the opinions of experts and university professors. The research field is the second secondary school teachers in Rasht, 30 of whom were selected based on purposive sampling. Quality of Work Life components include physical-mental health, access to services, feelings and emotions, job satisfaction and workplace.

Results: Qualitative data analysis showed that principals are involved in different boundary behaviors with the aim of setting the boundary that separates the school from its environment, which we called boundary management and were divided into the following categories: (a) Behaviors that It reflected internal boundaries and included seeking information about strengths and weaknesses, building trust among staff, and showing fairness to school members in decisions. and (b) behaviors that reflect external boundary activities, which include seeking information from external stakeholders, sharing this information with teachers, and building positive relationships between the school and external stakeholders.

Conclusion: Boundary management not only involves interactions with individuals, groups, and organizations outside the school, but also many internal activities that reinforce the school boundary from within. In addition, it was found that border management is related to questions that answer "how" in internal borders and "by whom" in external borders. Boundary management is supported by modernist organization-environment relations theories.

Keywords: Educational border management, border management, internal and external border activities, supporting theories

DOI: 10.22098/PBEO.2023.2738

Received: 2023/11/02

Accepted: 2023/12/17

رهبری مرزی در مدارس آینده؛ یک مطالعه‌ی پدیدار شناسی

شیلا صادق نژاد^۱، جواد کیهان^۲، شیما صادق نژاد^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد ارومیه، ارومیه، ایران

۲. استاد گروه علوم تربیتی، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد ارومیه، ارومیه، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه سراسری ارومیه، ارومیه، ایران

* نویسنده مسئول: شیلا صادق نژاد، رایانامه: [E-mail: shilasadeghnezhad@gmail.com](mailto:shilasadeghnezhad@gmail.com)

چکیده

زمینه و هدف: پژوهش حاضر با هدف بررسی فعالیت های مرزی مدیران آموزشی در مدارس آینده انجام شده است.

روش: تحقیق از نوع کیفی با رویکرد پدیدارشناسی است. جامعه ی پژوهش شامل کلیه ی مدیران شهرستان خوی بود که ۱۴ نفر به صورت هدفمند و با رعایت قاعده اشباع نظری داده ها انتخاب شدند. جهت انتخاب این افراد از ملاک هایی خاص توسط متخصصان استفاده شده است. ابزار گردآوری داده ها مصاحبه نیمه ساختار یافته بود که داده های حاصل از آن رونویسی، سپس کدگذاری، مقوله بندی و در نهایت تم بندی شدند. در مجموع دو مقوله ی اساسی (فعالیت های مرزی داخلی، فعالیت های مرزی خارجی)، ۶ تم اصلی و ۱۴ تم فرعی شناسایی شد و به ارائه جداول توصیفی و پنجره ی مدیریت مرزی انجامید.

یافته ها: تجزیه و تحلیل داده های کیفی نشان داد که مدیران در رفتارهای مختلف مرزی با هدف تنظیم مرزی که مدرسه را از محیط آن جدا می کند، درگیر هستند که آنها را مدیریت مرز نامیدیم و به دسته های زیر تقسیم شدند: (الف) رفتارهایی که فعالیت های مرزی داخلی را منعکس می کرد و شامل جستجوی اطلاعات در مورد نقاط قوت و ضعف، ایجاد اعتماد در میان کارکنان، نشان دادن انصاف به اعضای مدرسه در تصمیم گیری ها بود. و (ب) رفتارهایی که فعالیت های مرزی خارجی را منعکس می کنند و شامل جستجوی اطلاعات از ذینفعان خارجی، به اشتراک گذاری این اطلاعات با معلمان و ایجاد روابط مثبت بین مدرسه و ذینفعان بیرونی بود.

نتیجه گیری: مدیریت مرز نه تنها شامل تعاملات با افراد، گروه ها و سازمان های خارج از مدرسه می شود، بلکه بسیاری از فعالیت های داخلی را نیز شامل می شود که مرز مدرسه را از درون تقویت می کند. علاوه بر این ماهیا یافت شد که مدیریت مرزی با سوالاتی که به «چگونه» در مرزهای داخلی و «توسط چه کسی» در مرزهای خارجی پاسخ می دهند، در ارتباط است. مدیریت مرزی توسط تئوری های روابط سازمان - محیط مدرنیست ها حمایت می شود.

واژه های کلیدی: مدیریت مرز آموزشی، مدیریت مرزی، فعالیت های مرزی داخلی و خارجی، تئوری های پشتیبانی کننده

DOI: 10.22098/PBEO.2023.2738

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۶

مقدمه

تحقیقات نشان می دهد که مدارس به دور از سیستم های مستقل و منزوی، سازمان هایی تودرتو هستند که دارای ارتباطات مختلف، بسیار مبهم و متعددی هستند که برای افزایش وابستگی متقابل مدرسه با عناصر محیط آن به کار گرفته می شوند (والی، استیفانسکی و ژکوبسون، ۲۰۱۸). این ارتباطات مدارس را به سیستم های باز آن هم در محیطی که ممکن است شامل والدین، اعضای جامعه، کارکنان مدرسه، سازمان های دولتی و سایر ذینفعان خارجی باشد تبدیل می کند. از طرفی مدرسه برای تامین بسیاری از مواد آموزشی و منابع خود به آنها متکی است. مدیران مدارس فعلی در محیط هایی فعالیت می کنند که در بین دو طیف از مدل های ابهامی و رسمی قطب بندی شده اند (تونی بوش، ۱۳۹۹). از یک سو مدیران آموزشی با عدم قطعیت محیطی و ابهام شدید در ترسیم مرزهای داخلی و خارجی مدارس مواجهند و از طرفی تقدم وجود اهداف عالی آموزش و پرورش و برنامه های تجویزی بالا دستی بر اهمیت ساختار رسمی تاکید می کنند. علاوه بر این به نقل از گریمن و همکاران، رهبری به عنوان یک عملکرد اجتماعی است که در تعاملات بین رهبران، پیروان و موقعیت ها ساخته می شود (گیم، نورکوئیست و روز، ۲۰۲۱).

مرزهای مدارس معاصر نفوذپذیر و مبهم هستند که با تأثیرات متقابل بین مدارس و عناصر بیرونی و ایجاد الگوهای ارتباطی جدید مشخص می شود (لیو و فنگ، ۲۰۱۵). از آنجایی که مدارس نمی توانند تمام منابع و تمکانات لازم را از درون تولید کنند و برای منابع ضروری برای بقای خود به عنوان یک سیستم به محیط خود وابسته و نیازمند هستند (آدی-راکا، ۲۰۱۵)، مدیران باید مرزها را در برگیرند و سطوح بالایی از تعاملات را با طرف های مهم خارجی فعال کنند (کاستو، سیپل و امکاب، ۲۰۱۶). بنابراین، حفظ روابط سالم با حوزه های بیرونی در محیط مدرسه به نقش محوری مدیران تبدیل شده است (بنوئیل، ۲۰۱۸) و (والی و همکاران، ۲۰۱۸) که در این مقاله با عنوان مدیریت مرزها شناخته می شود. عملاً مدیران مدارس جهت مدیریت مرزها با ابهام شدید بین اهداف و اولویت ها مواجهند. از یک طرف مدرسه بایستی همانند یک سیستم بسته صرفاً انتظارات پروکراتیک را محقق سازد، از طرفی یک سیستم زنده در محیطی با عدم قطعیت زندگی می کند و به این محیط وابسته است و این بر پیچیدگی کار مدیران می افزاید. شاید به همین سبب برنارد، در پژوهشی با همین مضمون (بارنارد، ۲۰۲۱) در خصوص سازمان چند سنی، نظریه پیچیدگی و اصلاح مدارس متوسطه همین نگرانی عدم سنخیت ساختار مدارس با پیچیدگی محیطی و ابهام مرزهای آموزشی را خاطر نشان کرده و عنوان می کند: «در زمانی که بسیاری از سیستم های آموزشی با موضوع اصلاح مدارس دست و پنجه نرم می کنند، این نگرانی وجود دارد که مدارس متوسطه سنتی بریتانیا به گونه ای سازماندهی شده اند که آنها را قادر به پاسخگویی به خواسته های پیچیده تر محیطی نمی سازد.»

از نظر لودر و مارینسر، در بیان مدرسه به عنوان هرج و مرج سازمان یافته «مدیران در واقع کنترل کمتری نسبت به آنچه که ذینفعان فکر می کنند یا انتظار دارند، دارند. این مسیرهای چندگانه مملو از عدم قطعیت، عدم تناسب (تفاوت های کوچک که تأثیر زیادی

1. Valli, Stefanski & and Jacobson

2. Grimm, Norqvist and Roos

3. Liu & Feng

4. Addi-Raccah

5. Casto, Sipple & McCabe

6. Benoiel

7. Valli et al

8. Barnard

دارند و بالعکس) و پدیده های نوظهور هستند. بی ثباتی در اشکال مختلف، همراه همیشگی ماست» (لاودر و مارینسن، ۲۰۱۷) با این تفاسیر عملا کار مدیر بسیار پیچیده تر از آن است که توسط نظریه های متعدد توصیف و تجویز شود و به قول کوهن و مارچ و اولسن (۱۹۷۴) به نقل از تونی بوش در تبیین مدل سطل آشغال، مدیران حین فعالیت متوجه اولویت اهدافی شوند و چیزی به عنوان ضرب الاجل برای اهداف و برنامه ها وجود ندارد. اهداف مبهم، تکنولوژی نامشخص و مشارکت تغییر پذیر مهمترین ویژگی مدارس امروزی است (تونی بوش، ۱۳۹۹: ۲۱۴-۲۱۲). مدیران مدارس بایستی ضمن تعقیب اهداف بالادستی در حوزه های متعدد آموزشی، سیاسی، بازتولید فرهنگی و... بتوانند مرزهای داخلی و خارجی درستی را برای سیستم مدرسه ترسیم کنند پر واضح است که این مهم، یک ایده آل است و نظریه های گوناگون صرفا با رویکردی تکه تکه بر یک یا چند بعد از ابعاد آن تاکید می کنند. جای خالی مدلی که بتواند ابعاد مدیریت مرزی مدیران را با تاکید بر مولفه های اساسی آن مانند پیچیدگی محیطی و انتظارات ذینفعان، انتظارات نهادی و بروکراتیک بالادستی تواما تاکید و ترسیم کند واقعا خالیست.

جدا از داشتن دیدی سه بعدی نسبت به کار مدیر مرزی در یک سازمان آموزشی بر هم پوشانی این کارکردها نیز بایستی تاکید شود، زیرا دیدی پاره پاره نسبت به هر کار مدیر سبب صرف زمان مجزا برای هر کارکرد مدیریت شده و عملا کار مدیریت را وقت گیر، دشوار و شاخه به شاخه و در عین حال غافل از سایر اهداف مانند اهداف آموزشی می سازد مدیریت مرزهای سنتی بر فعالیت های مدیر در خارج از محدوده مدرسه تأکید می کند و مدیر را به عنوان یک آچار مرزی می بیند که باید برای توسعه مشارکت و همکاری با افراد و گروه های خارج از مدرسه روابط ایجاد و حفظ کند. با این حال، از آنجایی که فعالیت های داخلی نیز به عنوان بخشی از مدیریت مرز طبقه بندی شده اند، مدیریت مرز نه تنها شامل فعالیت های بیرونی است که در تعامل با محیط مدرسه است، بلکه شامل فعالیت های مرزی مهم داخلی نیز می شود، که بر موضوعاتی که در محدوده مدرسه اتفاق می افتد متمرکز شده و طراحی شده است و در این بین مدیریت مرز فعالیت های مرزی داخلی و خارجی است.

محقق در صدد است نشان دهد چگونه مدیریت مرز شامل فعالیت های مرزی داخلی و خارجی است. تحقیقات مدیریت مرزی اغلب روی مبادله ی مدرسه با محیط معطوف هستند، اما محقق در صدد است ضمن حفظ مرزهای خارجی و فعالیت های خارجی یک مدیر با یک تغییر اساسی در بینش سنتی، به دیدگاه متناقض هم مرز داخلی و هم مرز خارجی بصورت یک کل یکپارچه به اسم «مدیریت مرزی» اشاره کند. بنابراین، اگرچه فعالیت های مرزی داخلی و خارجی ممکن است برای زمان و منابع محدود رهبر رقابت کنند، تحقیقات اهمیت متعادل کردن تنش های به ظاهر متناقض را به جای سرکوب تنش ها تشخیص داده است (سومچ و نئامنه، ۲۰۱۷) و (لسلی، لوسیانو، ماثیو و هوول، ۲۰۱۸) در واقع سوال اساسی این است که مدیریت مرزی چگونه فعالیت های مرزی داخلی و خارجی را می توان بررسی و حوزه ی همپوشانی آن را کشف کرد تا به مدیریت مرزی واحدی رسید؟ از آنجایی که مدیریت مرزی از جنبه های داخلی و خارجی تشکیل شده اند، مطالعه حاضر تلاش می کند تا حوزه فعالیت هر کدام را به تصویر بکشد. هدف کلی مطالعه حاضر به دنبال آن است که به درکی عمیق از فعالیت های مرزی داخلی و خارجی مدیران، از طریق روش های کیفی در نمونه ای ناهمگونی که تجربه ی مدیریت مذکور را داشته اند، برسد. در همین راستا شناسایی رفتارهای درونی

1. Lauder & Marynissen

2. Somech & Naamneh

3. Leslie, Luciano, Mathieu & Hoole

و بیرونی به عنوان اهداف اختصاصی، عمیقا مورد مطالعه قرار می گیرد و در نهایت بر تجربه ی مدیران موفقی که به مدیریت مرزی می پردازند پرداخته و جداول توصیفی ارائه می شود.

هیچ مطالعه قبلی با این سوالات که یک مدیر دقیقا در چه محیطی فعالیت می کند و ابعاد فعالیت های مرزی وی چگونه و توسط چه کسی ترسیم می شود و یا اینکه چگونه این دو چارچوب ممکن است تعامل داشته باشند، انجام نشده است. نگرش نسبت به موضوع تحقیق در ادبیات پژوهشی اکثرا سنتی، تک بعدی و بدون همپوشانی است. اغلب مدرسه را دارای یک مرز دیده اند مرزی که مدرسه را از محیط جدا کرده است اما مرزهای متعددی عملا وجود دارد و نوع فعالیت مرزی یک مدیر در انواع این مرزها متفاوت و گاه دارای همپوشانیست بنابراین، مطالعه حاضر فرصت مهمی برای پیشبرد درک روابط متقابل بین ابعاد مدیریت مرزی فراهم می کند.

با توجه به هدف خاص تحقیق و جدید بودن موضوع تحقق و نبود مطالعات کافی قبلی، رویکرد توصیفی جهت بررسی عمیق متغیرهای تحقیق ضروری به نظر می رسد، به همین علت، صاحب نظران یاری گرفته شده در پژوهش حاضر با استفاده از ملاک ها و فاکتور هایی مانند کیفیت پاسخگویی مدیران به ذی نفعان متعدد اعم از معلمان، دانش آموزان؛ اولیا و پارلمان های تشکیل شده، برنامه های راهبردی خاص داخلی مدرسه، مکانیزم های پاسخگویی داخلی و... اعضای نمونه را تایید نمودند، که طی این تحقیق پس از مصاحبه از ۱۴ نفر به عنوان مدیر برجسته و نمونه، به اشباع نظری و مطالب تکراری رسیدیم.

از منظر تئوری جهت فهم بهتر فعالیت های مرزی مدیران مدارس، پرداختن به نظریه های روابط سازمان - محیط مدرنیست ها مانند وابستگی به منابع، نظریه ی اقتضائی محیط و نظریه بوم شناختی جمعیت، به جهت نیاز به حفظ تماس با آژانس های خارجی برای افزایش کارایی سازمانی و ارتقای فناوری اصلی ضروری است. از دیگر نظریاتی که از موضوع مدیریت مرزی پشتیبانی می کند می توان به تئوری آشوب و مدل معروف سطل آشغال اشاره نمود که در ادامه به اختصار توضیح داده می شود.

فعالیت های داخلی شناسایی شده از تحقیقات صورت گرفته ی پیشین

فعالیت های داخلی فعالیت هایی هستند که بر مسائل داخلی مدرسه متمرکز می شوند که در محدوده مدرسه اتفاق می افتد. فعالیت های درونی به تمایز مدرسه از محیط آن کمک می کند، زیرا این فعالیت ها امکان ایجاد فضای کاری، تمایز و اهداف خود مدرسه را فراهم می کنند و در نتیجه مرز مدرسه را از درون اصلاح می کنند (چوی، ۲۰۰۲). فعالیت مرتبط شامل رفتارهایی مانند ایجاد اعتماد در میان کارکنان دانشکده و نشان دادن انصاف به اعضای مدرسه در فرآیند تصمیم گیری است (برکوویچ و الیال، ۲۰۱۸) و (برکوویچ، ۲۰۱۸) فعالیت های داخلی همچنین شامل جستجوی اطلاعات در مورد نقاط قوت و ضعف و مسائل دشواری است که کارکنان مدرسه با آن مواجه هستند و مدیر به دنبال تنظیم آنهاست (بارنت و مک کورمیک، ۲۰۱۲).

بیشتر فعالیت های مرزی داخلی یک مدیر بر کمیت و کیفیت ارتباط وی با کارکنان داخل مدرسه است و مدیران ارتباط با کارکنان مدرسه را آغاز می کنند تا بتوانند اطلاعات در مورد رویدادهای داخلی و تجربیات و نیازهایی را که ممکن است، برای فرآیند تصمیم گیری مفید باشد شناسایی کرده و از آنها استفاده کنند (بنوئیل، ۲۰۱۸).

1. Choi

2. Berkovich & Eyal

3. Berkovich

4. Barnett & McCormick

به غیر از فرایند مهم ارتباطات داخلی و فرایند انصاف، فعالیت های داخلی شامل فعالیت های متقاعد کننده نیز می شود، به این معنی که تا چه حد مدیر، کارکنان مدرسه را متقاعد می کند تا اولویت هایی را در راستای اهداف مدرسه تعیین کنند و یک چشم انداز مشترک ایجاد کنند (شاکد، گراس و گلانز، ۲۰۱۹).

یک چشم انداز مشترک ممکن است منبعی برای ایجاد یک زبان مشترک در بین اعضای مدرسه باشد و در نهایت ایده های فردی اعضای مدرسه را به فرآیندها و شیوه های آموزشی مشترک مدرسه تبدیل کند. یک چشم انداز مشترک کارکنان مدرسه را برای یک تلاش ترکیبی جمع آوری می کند و تعهد به اهداف مدرسه و فرآیندهای آموزشی را افزایش می دهد این چشم انداز فعالیت های توانمندسازی شامل تفویض اختیار، اعمال انعطاف پذیری در مورد تصمیمات کارکنان مدرسه و مربیگری را شامل می شود (یمینی، راموت و ساقیه، ۲۰۱۶).

فعالیت های خارجی شناسایی شده از تحقیقات صورت گرفته ی پیشین

فعالیت های بیرونی فعالیت هایی هستند که از طریق آنها مدیر مدرسه را به ذینفعان خارجی برای دسترسی و تأمین منابع و پشتیبانی نشان می دهد و محیط خارجی را برای اطلاعات یا رویدادهایی که می تواند مانع یا افزایش دستیابی به اهداف مدرسه شود، نظارت می کند (کیرلی و دیپالا، ۲۰۱۱).

فعالیت های بیرونی ارتباط مستلزم ایجاد روابط مثبت بین مدرسه و ذینفعان بیرونی، مانند یادگیری در مورد ساختارها و ترتیبات قدرت ذینفعان خارجی، و همچنین حفظ ارتباطات مثبت با والدین و جامعه است و مدیران طی همکاری با جوامع کلیدی خارج از مدرسه، دائماً مرزها را در بر می گیرند (بنوئیل، ۲۰۱۸). فعالیت های خارجی شامل جستجوی اطلاعات از ذینفعان خارجی به منظور شناسایی رویدادهای مهم محیطی و به اشتراک گذاری این اطلاعات با اعضای مدرسه است. تحقیقات نشان می دهد که مشارکت قوی با مؤسسات محلی و روابط سازنده متقابل با والدین می تواند به تأمین منابع مهم آموزشی و آموزشی کمک کند (والی، استیفانسکی و ژکوبسون، ۲۰۱۹).

نظریه های تبیین کننده ی مدیریت مرزی:

الف) نظریه های روابط سازمان - محیط مدرنیست ها : نظریه اقتضائی محیط

نظریه پردازان اقتضائی «عدم قطعیت» محیطی را متغیر کلیدی تبیین کننده ی چرایی توفیق شکل های خاص سازمان ارائه دادند و عدم قطعیت را تعامل بین «پیچیدگی» و «نرخ تغییر» تعریف کردند. «پیچیدگی» به تنوع تعدد عناصر محیطی و «نرخ تغییر» بر چگونگی تغییر شتابان محیط و سرعت آن ها اشاره دارد. زمانیکه مدیران با حجم زیاد یا تغییر کننده ای از اطلاعات مواجه هستند، عدم قطعیت بالایی را تجربه می کنند و سازمان هایی موفق هستند که بتوانند پیچیدگی ادراک شده را با ساختارهای درونی و سیستم های مدیریتی شان همسو می کنند. راهبردهایی مانند تفکیک واحد های تخصصی به منظور پاسخگویی سریع به عدم قطعیت در مدارس می تواند مفید باشد (ماری جو هچ، ۱۴۰۰: ۱۲۴-۱۴۵)

ب) نظریه های روابط سازمان - محیط مدرنیست ها : نظریه وابستگی به منابع

1. Shaked, Gross & Glanz

2. Yemini, Ramot & Sagie

3. Kirby & DiPaola

برهان اصلی وابستگی به منابع آن است که تحلیل شبکه ی بین سازمانی می تواند به مدیران یاری رساند تا روابط «قدرت-وابستگی» را که در بین سازمان خود و سایر بازیگران شبکه وجود دارد درک کنند. چنین دانشی به مدیران اجازه می دهد تا مآخذ احتمالی تاثیر گذاری محیط را پیش بینی کنند و راه هایی را مطرح می کند که سازمان بتواند قتری از این تاثیر گذاری را از طریق وابسته سازی دیگران جبران کند. تحلیل وابستگی سازمان با شناسایی درون داد ها و برون داد های منابع کلید می خورد. راهبردهای متعددی در این تئوری ذکر شده است که مفید ترین

آنها برای مدیران مدارس می تواند یکپارچه سازی عمودی از طریق ایجاد سرمایه گذاری های خطرپذیر مشترک با مشتریان (اولیا)، تملک و ادغام با آنها و یکپارچه سازی افقی از طریق ادغام با رقبای متمرکز کردن قدرت مذاکره با مشتریان (اولیا) است. مدیران در مرزهای خود لازم است این راهبردها را برای بقا و موفقیت سازمان خود بکار گیرند (ماری جو هج، ۱۴۰۰: ۱۴۸-۱۴۴)

ج) نظریه های روابط سازمان - محیط مدرنیست ها: نظریه بوم شناسی جمعیت

هم نظریه وابستگی به منابع هم نظریه بوم شناختی جمعیت فرض می کنند که وابستگی، قدرت قابل ملاحظه ای علیه سازمان به محیط می دهد. با این وجود در حالیکه نظریه وابستگی به منابع ریشه در سطح تحلیل سازمانی دارد، نظریه بوم شناختی جمعیت حجم عظیم توجه خود را بر محیط متمرکز می سازد. در واقع بحث این نیست که یک سازمان چگونه بقای خودش را از طریق رقابت بر سر منابع کمیاب و حیاتی تدارک می بیند (همانند تئوری وابستگی به منابع) بلکه الگوهای موفقیت و شکست در بین همه ی سازمان هایی است که در مجموعه ی مشخصی به نام جایگاه بوم شناسانه با یکدیگر رقابت می کند و محیط در این تئوری از میان گروهی از رقبای که به بهترین وجه نیازهای آن را مرتفع سازند همانند نظریه داروین دست به انتخاب جنگلی یا تغییر شکل می زند (ماری جو هج، ۱۴۰۰: ۱۴۹-۱۵۳).

د) نظریه آشوب و مدل سطل آشغال

مدارس یک سازمان از نوع هرج و مرج سازمان یافته هستند و خاصیت هرج و مرج و آشفتگی را با سازمان یافتگی تواما دارند (بی نظمی در عین نظم). مدیر مدرسه با چهار نوع ابهام اساسی روبروست: ابهام در «هدف» که بیان می کند اهداف های سازمان دقیقا چه چیز هستند؟ ابهام در «قدرت» و اینکه مدیر چه قدرتی دارد و چه کاری را می تواند انجام دهد؟ ابهام در «تجربه» و اینکه مدیر از کارهای خود چه می آموزد؟ و در نهایت ابهام در «موفقیت» و پاسخ به این سوال مهم که یک مدیر چه زمانی موفق است و لذتش را چگونه دریافت و ارزیابی خواهد کرد؟ (شفرفتزر و استیون وات، ۱۳۹۶: ۸۳۵-۸۹۴)

آشوب پیامد ناخواسته سازمان های آموزشی است و سازمان های مشمول تئوری آشوب، دارای ویژگی هایی مانند «خودمانایی» هستند و الگوهای ترسیمی نشانگر نوعی شباهت بین اجزا و کل می باشند (همانند صفحه ی هولوگرام که اگر بشکند هر جز باز همان اطلاعات هولوگرام کلی را دارد). از خاصیت خودمانایی یا هولوگرافیک می توان در سازمان دهی جدید بهره بسیار برد، سازمان هایی طراحی کرد که هر واحد آن به طور خودکفا قادر به انجام وظایف سازمانی باشد. تعیین وظایف مضاعف و چند گانه برای واحدهای سازمانی، پرهیز از تخصص گرایی واحدها برای عملکرد مستقل در شرایط خاص، ایجاد انعطاف پذیری در سازمان و واحدهای آن به طوری که عملکردها از انعطاف کافی برخوردار باشند، از زمره تدابیری است که سازمانی با خاصیت هولوگرافیک به وجود می آورد (یامسنی و همکاران، ۱۳۸۸)

ویژگی دیگر «سازگاری پویا» است. در سازمان دهی سازمان های امروز در محیط پر آشوب و با نگرش تنوری بی نظمی، باید ارتباط اجزا با هم به گونه ای باشد که اولاً هر جزیی بتواند ضمن انجام وظایف خود به طور مستقل با اجزای دیگر ارتباطی هم افزا و پویانده داشته باشد. هر جزء باید از جهت آرمان ها و رسالت ها دارای یک نگرش مشابه با سایر اجزا باشد (هم چون نورون های مغز) اما از جهت رفتار عملیاتی این اجزا در مجموعه های متشکل به هدف های متفاوتی جامعه عمل می پوشانند و با یکدیگر متفاوت می شوند. دستگاه های آشوب جاذبه های غریبی چون فناوری دارند و از اثر پروانه ای تاثیر می پذیرند (اثر پروانه ای بر این اشاره دارد که اگر پروانه ای در پکن بال بزند از اثر جزئی حرکت بال های او ممکن است طوفانی در نیویورک برپا شود). یکی از مدل هایی که در پاسخ به تئوری آشوب مطرح شده است مدل «سطل آشغال» است که فرایند های تصمیم گیری عقلانی و بخردانه در سازمان های آشفته را زیر سوال می برد. (یمینی و همکاران، ۱۳۸۸).

مدل سطل آشغال: مدلی که در آن حتی عقلانیت محدود مورد نظر مدل تدریجی هم نادیده گرفته شده است. آن ها محققین با این فرض شروع کردند که در مدل های دیگر مسائلی مانند تعمد، درک مسایل و قابلیت پیش بینی و روابط میان بازیگران مطرح است که اصولاً در واقعیت اثری از آن ها نیست. به اعتقاد آن ها، تصمیم گیری فرآیندی کاملاً مبهم و غیرقابل پیش بینی است که تنها به صورت تصادفی در صدد یافتن هدف و ابزارهایی برای تحقق آن هدف است. ایشان از عبارت سطل زباله آگاهانه استفاده کردند تا بلکه بتوانند تارهای علمی و عقلایی را که تحت تأثیر نظریه پردازان نخستین در اطراف تصمیم گیری تنیده شده بود پاک کنند. از نظر آن ها بازیگران صرفاً اهداف را تعیین می کنند و با انتخاب ابزارها در جریانی الزاماً اقتضایی و غیرقابل پیش بینی قرار می گیرند. نقطه قوت اصلی این مدل شکستن حصار محکمی بود که پیرامون بحث های نسبتاً خالص عقلایی-تدریجی کشیده شده بود. این مدل در واقع عکس العملی بود در مقابل مدل های عقلایی و سیاسی که فاقد قابلیت کافی برای تصمیم گیری در دنیای پیچیده بی ثبات و پر از ابهام امروز است. سازمان ها در این مدل، بی نظمی های سازمان یافته محسوب می شوند که فاقد وضوح و شفافیت هستند (بوش، ۱۳۹۹).

روش تحقیق

هدف از پژوهش حاضر «بررسی فعالیت های مرزی مدیران آموزشی در مدارس شهرستان خوی» و نیل به درکی عمیق از تعادل بین فعالیت های مرزی داخلی و خارجی توسط کسانی است که به عنوان مدیران موفق این تجربه را داشته اند. اهداف اختصاصی شامل «شناسایی رفتارهای درونی و بیرونی که مدیریت مرزی را منعکس می کنند» و «ارائه ی جداول و مدل توصیفی از تجارب موفق مدیران مرزی» است. این پژوهش یک مطالعه ی پدیدارشناسی تجربی، در رویکرد توصیفی است که در پی پاسخ به سوالات زیر است:

(۱) ابعاد داخلی و خارجی مدیریت مرزی کدامند؟

(۲) چه درس هایی از تجربه ی مدیرانی که به مدیریت مرزی می پردازند قابل حصول است؟

مشارکت کنندگان در تحقیق بایستی افرادی انتخاب می شدند که تجربه موفق در زمینه ی مدیریت مرزی خود داشتند و به عبارتی بایستی مدیرانی موفق به عنوان نمونه انتخاب می شدند. برای شناسایی این نمونه های معتبر از صاحب نظران امر و متخصصین نظر خواهی شد. ایشان ملاک هایی را برای انتخاب نمونه تعیین کردند و با استفاده از روش نمونه گیری هدف مند طبقه ای بصورت غیر تصادفی، محقق دست به انتخاب مشارکت کنندگان زد. در این رویکرد، تعداد نمونه ی مذکور را تا زمانیکه به اشباع نظری و به پاسخ های تکراری برسیم ادامه دادیم. در همین راستا تعداد نمونه به ۱۴ نفر رسید. ملاک هایی که برای انتخاب این مدیران در

نظر گرفته شد از متغیرهای تحقیق مشتق شد. بدیهی است مدیرانی که بتوانند ضمن پاسخگویی مناسب به ذینفعان اعم از دانش-آموزان، معلمان، اولیا، پارلمان ها، انتظارات بروکراتیک بالادستی، ساختاری و وزارتی، انتظارات افقی و همکارانه ی کارکنان و.. توانان یک مدیریت مرزی داخلی و خارجی موثر ایفا کنند به عنوان نمونه توسط صاحب نظران اعتباریابی شدند. با توجه به همگن نبودن مدارس از نظر جنسیت کادر آموزشگاه، دوره ی تحصیلی و نوع مدرسه (هیئت امنایی، عادی، شاهد، تیزهوشان، روستایی، شهری، عشایری و..) سعی شد از روش نمونه گیری هدفمند طبقه ای استفاده کرد و از هر گروه مدارس جهت رسیدن به اشباع نظری تعدادی را برای مطالعه انتخاب نمود.

ابزار مطالعه، مصاحبه ی نیمه ساختار یافته مبتنی بر سوال های پژوهش و انجام مصاحبه بصورت حضوری بود. در طی پژوهش مصاحبه ها کد گذاری شده و سپس تم بندی شدند و تم های مشابه در مقوله بندی نهایی حذف شدند. در نهایت با ترکیب مقوله ها در قالب مدل تجربه ی این افراد از تعادل بین مدیریت مرزی و رهبری آموزشی توصیف می شود.

با توجه به ماهیت کیفی تحقیق، اطمینان از دقت، کیفیت و درستی داده ها، همواره یکی از چالش های مهم در تحقیق کیفی به شمار می روند؛ «چهار معیار برای اثبات موثق بودن یک تحقیق کیفی عبارتند از: معتبر بودن یا مقبولیت، قابلیت وابستگی، قابلیت انتقال و تایید پذیری» (استروبرت و کارپنتر، ۲۰۰۷) در این تحقیق محقق با در نظر گرفتن معیارهای مذکور از روش های متعددی مانند درگیری طولانی مدت با موضوع، بازبینی توسط اساتید، تخصیص زمان کافی برای گردآوری داده ها (معتبر بودن)، ارائه جزئیات بیشتر به شرکت کنندگان و خصوصیات محیز (انتقال پذیری)، کمک گرفتن از نظرهای سه نفر از اساتید عضو هیئت علمی رشته ی علوم تربیتی آشنا با تحقیق پدیدارشناسی و جستجو برای موارد منفی و مغایر با توضیحات جایگزین، همچنین استفاده از یک رویکرد گروهی در اعتبار یافتن هر چه بیشتر داده ها (تایید پذیری) استفاده شد. همچنین یافته ها در گروه مقایسه شدند تا تمامیت توصیف های موضوعی را افزایش دهند. معتبرسازی نهایی یافته ها، از راه برگرداندن نتایج به مشارکت کنندگان و تأیید آنان مبنی بر اینکه شناسه های استخراج شده از متن مصاحبه ها، انعکاسی از همان گفته های ایشان است، بدست آمد. همچنان روایی صوری و محتوایی سوالات مصاحبه توسط اساتید انجام گرفت و برای حصول اطمینان از قابلیت وابستگی یافته های پژوهش، محقق پس از استنتاج از متن مصاحبه ها آنها را به مصاحبه شوندگان ارائه داد و نظر تأییدی آنها را اخذ کرد.

یافته ها

پژوهشگر با استناد بر توصیه ی صاحب نظران، ۱۴ نفر به عنوان تعداد مناسب شرکت کنندگان تعیین کرده است. جدول زیر اطلاعات جمعیت شناسی مشارکت کنندگان را نشان می دهد:

جدول ۱- اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

کد مدیر	جنسیت	سابقه	محل خدمت	دوره تحصیلی	مدرک تحصیلی
۱	زن	۱۸	شهر	ابتدایی	کارشناسی ارشد
۲	مرد	۲۸	شهر	ابتدایی	کارشناسی ارشد

^۱. Streubert & Carpenter

۳	مرد	۲۸	روستا	ابتدایی	کارشناسی
۴	زن	۲۱	شهر	متوسطه اول	کارشناسی
۵	زن	۲۵	روستا	متوسطه دوم	کارشناسی ارشد
۶	مرد	۲۵	شهر	متوسطه دوم	کارشناسی ارشد
۷	زن	۲۴	شهر	متوسطه اول	کارشناسی ارشد
۸	زن	۱۷	شهر	ابتدایی	کارشناسی ارشد
۹	مرد	۲۰	شهر-غیردولتی	ابتدایی	کارشناسی ارشد
۱۰	مرد	۲۷	عشایری	متوسطه دوم	کارشناسی
۱۱	زن	۱۵	شهر	متوسطه اول	کارشناسی ارشد
۱۲	زن	۲۲	شهر	متوسطه اول	کارشناسی
۱۳	زن	۱۷	شهر	ابتدایی	کارشناسی
۱۴	مرد	۱۹	روستا	متوسطه دوم	کارشناسی ارشد

همه مشارکت کنندگان برای شرکت در این پژوهش، رضایت آگاهانه‌ی خود را اعلام کردند. مصاحبه‌ها بصورت حضوری انجام شد و دارای ده سوال اساسی بود. پژوهشگر به مشاهده‌ی تجربه مشخص مرتبط با متغیرهای تحقیق پرداخت. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های دقیق جمع‌آوری شدند. پس از انجام مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته، از مصاحبه‌های ضبط شده، رونویسی، و بصورت مکتوب پیاده‌سازی و اظهارات و عبارات مهم و عمده‌ی آن‌ها استخراج و کد گذاری شدند. در مجموع ۴۲ کد در تحلیل مشخص شده است. کدها در با یکدیگر در ۶ تم گروه‌بندی شده‌اند. سپس این عبارات مهم در قالب دو مقوله‌ی عمده ترکیب شده و بصورت متنی توصیف شده‌اند. در مورد هر یک از این مقوله‌ها، نمونه‌هایی از متن مصاحبه‌های مرتبط ارائه شده‌اند و سپس با ترکیب این دو مقوله در قالب مدل، تجربه این افراد از تعادل ابعاد مدیریت مرزی توصیف کرده است. مقوله‌ها:

دو مقوله‌ی حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش عبارتند از:

(۱) فعالیت‌های مرزی داخلی

(۲) فعالیت‌های مرزی خارجی

۱- فعالیت‌های مرزی داخلی:

جدول شماره ۲: تم‌های فرعی و مصداق‌های تم اصلی «فعالیت‌های مرزی داخلی»

مقوله	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	مصداق	کد مشارکت کننده
فعالیت‌های مرزی داخلی	ایجاد اعتماد در میان کارکنان	ایجاد اعتماد در تخصیص منابع داخلی	«قبل از هرگونه تقسیم منابع، برای منبع مورد نظر ملاک تعیین می‌کنم سپس هر کسی رو که واجد شرایط بود انتخاب می‌کنم و این قانونیست یکسان و برابر برای همه لذا معلم‌ها رضایت دارن»	۱۲
	ایجاد اعتماد در ارزشیابی‌ها	ایجاد اعتماد در ارزشیابی‌ها	«قبل از انجام هرگونه ارزشیابی، با معلمان در خصوص حدود انتظارات، ملاک‌ها و زمان تقریبی ارزشیابی صحبت می‌شه تا بازدیدهای کلاسی حالت پلیسی نداشته باشن و هدف صرفاً نظارت و راهنمایی‌هس»	۵

نشانی انصاف به اعضای مدرسه در تصمیم گیری ها	برابری در دسترسی به منابع داخلی	«تنها شش کلاس از ده کلاس مدرسه ی من مجهز به پروژوکتور هس و ۳ بخاطر ایجاد اعتماد در میان معلمان در همون اول سال تحصیلی طی جلسه ای نسبت به تقسیم ماهانه کلاس ها به منظور استفاده ی هر ده کلاس از پروژوکتور صحبت می کنم تا عدالت تخصیص منابع را رعایت کنم و کسی دلخور نشه.»
	برابری در پاداش یا تنبیه	«اگر معلمی بیش از دو جلسه غیبت داشته باشه ۳۰ درصد از حق ماهانه ای ۸ توسط انجمن تخصیص داده می شه و کسر می کنم و این قانون شامل غیبت موجه و غیر موجه می شه»
	برابری در سختی کار	«در مدرسه ی من ۶ کلاس تو حیاط مدرسه و بیرون از ساختمان اصلی و ۸ کلاس داخل ساختمان اصلی قرار داره. شرایط فیزیکی کلاس های داخل ساختمان بهتره حالا معلمی که قبول کنه تو کلاس های بیرونی درس بده مشمول سختی کار می شه»
جستجوی اطلاعات در مورد نقاط قوت و ضعف	مکانیزم صحیح شناسایی نقاط ضعف و قوت	«مکانیزم ما، برنامه ریزی در ابتدای سال تحصیلی برای پیشرفت دانش آموزان ۱۰ و انجام ارزشیابی هس سپس ارائه بازخورد به معلم میدیم تا از کیفیت کارش اطلاع پیدا کنه»
	وجود ملاک های معتبر و یکسان در بررسی نقاط ضعف و قوت	«در ابتدای سال تحصیلی انتظارات مشخص و نحوه ی برخورد با نقاط قوت ۱۱ و ضعف را مشخص می کنم مثلا اگر معلمی در تیزهوشان بیش از ۵ قبولی داشته باشه عنوان معلم برتر را کسب می کنه.»

طبق تحلیل داده ها و نتایج حاصل از جدول شماره ۲، مقوله ی «فعالیت های داخلی مرزی» شامل «ایجاد اعتماد در میان کارکنان»، «نشان دادن انصاف به اعضای مدرسه در تصمیم گیری ها» و «جستجوی اطلاعات در مورد نقاط قوت و ضعف» می باشد. «ایجاد اعتماد در میان کارکنان خود» دو تم فرعی را شامل می شود:

- ۱- ایجاد اعتماد در تخصیص منابع داخلی اعم از امکاناتی چون پروژوکتور، رایانه، وایت برد، وسایل کمک آموزشی و...
- ۲- ایجاد اعتماد در ارزشیابی ها و اینکه قبل از انجام هرگونه ارزشیابی، با معلمان در خصوص حدود انتظارات، ملاک ها و زمان تقریبی ارزشیابی صحبت می شود تا بازدیدهای کلاسی حالت پلیسی نداشته باشد و هدف صرفاً نظارت و راهنمایی باشد.

«نشان دادن انصاف به اعضای مدرسه در تصمیم گیری ها» شامل سه تم فرعی به شرح زیر است:

- ۱- برابری در دسترسی به منابع داخلی: ایجاد ملاک برای دسترسی به منابع خاص یا محروم ماندن از آن
- ۲- برابری در پاداش یا تنبیه: برقراری ملاک های مشخص برای پاداش یا تنبیه کارکنان و برخورد مساوی با ایشان هنگام بروز رفتار
- ۳- برابری در سختی کار: در شرایط نا همگن و غیر یکنواخت از نظر منابع داخلی یا امکانات برای افرادی که حاضر به کار در شرای مشکل هستند سختی کار بصورت پاداش های مالی، مرخصی های اضافی و... در نظر گرفته می شود و در انتخاب نوع کار معلمان آزادند که سختی را انتخاب کنند یا خبر و تحمیلی در کار نیست. در شرایطی که کسی کار در سختی را نپذیرد از قرعه کشی توام با حفظ مزایا جهت بالا بردن رضایت شغلی و تعهد استفاده می شود.

«جستجوی اطلاعات در مورد نقاط قوت و ضعف» آخرین مقوله‌ی مورد بررسی برای فعالیت‌های مرزی داخلی بود که از دو تم فرعی زیر تشکیل شده است:

- ۱- مکانیزم صحیح شناسایی نقاط ضعف و قوت: وجود ارزشیابی‌های مستمر و بازخوردهای مفید جهت ترمیم کاستی‌ها و تقویت نقاط مثبت
- ۲- وجود ملاک‌های معتبر و یکسان در بررسی نقاط ضعف و قوت: تعیین ملاک موفقیت و شکست معلمان در مسائل آموزشی مانند نرخ پیشرفت تحصیلی، نرخ ارتقا و...

۲- فعالیت‌های مرزی خارجی

جدول شماره ۳: تم‌های فرعی و مصداق‌های تم اصلی «فعالیت‌های مرزی خارجی»

مقاله	تم‌های اصلی	تم‌های فرعی	مصداق	کد مشارکت کننده
قائمی، ز. (۱۳۹۸)	جستجوی اطلاعات از ذینفعان خارجی	شدت اطلاعات	«اولیای دانش آموزی من اخیرا به مدرسه‌ی بدون کیف علاقه مند شدن و علت اون سلامت ستون فقرات فرزنداشون هس چون حمل کیف های سنگین برای بچه ها سخته ، من مجبورم سریعا انتظارات اولیا رو حدس بزنم و به اطلاعات بروز دسترسی داشته باشم تا اونارو برآورده کنم و گرنه اولیا بچه هارو میبرن به مدرسه بهتر»	۹
	اهمیت اطلاعات		«اولیای مدرسه بیش از نصف هزینه های اونو تامین می کنن برا همین کسب رضایتشون به عنوان صاحبان غیر رسمی مدرسه شرط اساسی هس اگر من نتونم به موقع اطلاعات لازم رو بدس بیارم حمایتشون رو از دس میدم»	۴
	به اشتراک گذاری این اطلاعات با معلمان	نوع اشتراک	طی جلسات بصورت مستقیم با معلمان صحبت می کنم بصورت خصوصی با چند معلم که به نظرم مفید تر هستند مذاکره را انجام می دهم. یا از طریق نماینده معلمان اطلاعات را با معلم خاصی به اشتراک می گذارم.	۱۳
	شدت اشتراک	مستقیم خفیف شدید	لازم نیست همه ی اطلاعات را با جزئیات در اختیار معلمان قرار دهم. لازم است همه ی اطلاعات را با جزئیات در اختیار معلمان قرار دهم.	۷
	ایجاد روابط مثبت بین مدرسه و ذینفعان بیرونی	روابط مثبت کارکنان و اولیا	«با ترتیب دادن چند جلسه بویژه در اول سال تحصیلی سعی می کنم اولیا رو با معلمان آشنا و همسو کنم تا از اختلافات ناشی از عدم ارتباط جلوگیری کنم. اگر این کارو نکنم کل سال باید به دنبال حل و فصل دعوای این دو گروه باشم.»	۲
			«بیشتر انرژی من صرف اولیا و توجه اونها میشه، بویژه اولیای فهیم و شاغل بیشتر از اون یکیا منظورم مشاغل کم در آمد هس مار اذیت می کنن، اونها فکر میکنند که معلما کار نمیکنن و انتظار برخورد دارن معلما هخم انتظار دارن ما مدیرا تعصب نگه داریم و به اولیا رو ندیم. برای حل این تعارض بهترین شیوه ای که من سالهاست	۱۴

استفاده میکنم ارتباط دادن اینهاست. به ارتباط مداوم صمیمی با هدف مشترک تربیت دانش آموزان»

روابط مثبت کارکنان و ستاد «معلمان از بازدیدهای اداری خوششون نیامد و افراد شاغل در اداره رو زیاد ماهر و حرفه ای نمی دونن ازینکه به فرد غیر حرفه ای بهشون بگه چیکار کن چیکار نکن اذیت می شن منم همینطور اما الان دیگه اینطوری نیس بازدیدهای اداری معمولا به مدیر مربوطه و کاری به معلمان ندارن از طرفی اگر اداره معلمانو در مواقع شکایت ها و .. حمایت کنه روابط بهت میشه برای ایجاد نگرش ثقت نسبت به اداره من معمولا از کارشناسی اداره دعوت می کنم به بهانه های مختلف بیان مدرسه و طی این جلسات صمیمی و اغلب غیر رسمی از توانایی های معلمانم تعریف ی کنم و تقابلا از حمایت های اداره می گم»

روابط مثبت کارکنان و «بعضی وقتا ما مدیرا مجبوریم حمایت خاصی رو از یه ارگان هایی جذب کنیم و اینکارو با حمایت و کمک معلمانم انجام میدیم مثلا برای جذب دانش آموز بازمانده از تحصیل یکی از معلمان من روابط بسیار خوبی با کارمندان اداره ی پست داره و میره برامون اطلاعات میاره تا راحت تر اون بازمانده هارو پیدا کنیم»

«من همون اول سال از معلمانم می خام که استعدادهای خاصی رو که دارند لیست کنند و علاوه بر اون اگر با سایر ارگن ها و ادارات دوستی دارن بنویسن تا موقع برخورد به مشکل از این روابط استفاده کنم مثلا چند وقت پیش آب مدرسه رو قرار بود قطع کنن اما یکی از معلمان از طریق یه آشنایی این موضوع رو حل کرد و برام وق گرف.»

طبق تحلیل داده ها و نتایج حاصل از جدول ۳، مقوله ی «فعالیت های خارجی مرزی» شامل «جستجوی اطلاعات از ذینفعان خارجی» ، «به اشتراک گذاری این اطلاعات با معلمان» و «ایجاد روابط مثبت بین مدرسه و ذینفعان بیرونی» می باشد. «جستجوی اطلاعات از ذینفعان خارجی» شامل تم فرعی «شدت اطلاعات» و «اهمیت اطلاعات» است. شدت اطلاعات بر شدت تغییری که یک مدیر از اطلاعات بدست آمده از مرزهای خارجی مدرسه، ایجاد می کند؛ اشاره دارد. اهمیت اطلاعات بر میزان مهم بودن و عواقب عدم توجه به چنین اطلاعاتی تاکید می کند برای مثال بی توجهی به انتظارات اولیا در یک مدرسه هیئت امنایی با بودجه تامین شده توسط اولیا با یک مدرسه روستایی دولتی تفاوت دارد و عواقب بی توجهی به اهمیت اطلاعات برای تمام بافت ها و مدارس یکسان نیست.

«به اشتراک گذاری این اطلاعات با معلمان» از تم های فرعی «نوع اشتراک» و «شدت اشتراک» تشکیل شده است. این اشتراک گذاری گاهاً بصورت مستقیم و طی جلسات و گاهاً بصورت موردی و خاص با مورد مربوطه است. در بسیاری مواقع مدیر همه ی اطلاعات را در اختیار معلمان قرار نمی دهد و تنها قسمی از آن را به اشتراک می گذارد که در آن حالت اشتراک گذاری ناقص یا خفیف و زمانی که کلیه اطلاعات را انتقال می دهد اشتراک گذاری کامل یا شدید صورت می گیرد.

«ایجاد روابط مثبت بین مدرسه و ذینفعان بیرونی» آخرین تم اصلی از مقوله فعلیت های مرزی خارجی است. این تم اصلی از تم های فرعی «روابط مثبت کارکنان و اولیا»، «روابط مثبت کارکنان و ستاد» و «روابط مثبت کارکنان و انجمن ها» تشکیل شده است. **روابط مثبت کارکنان و اولیا** از طریق ایجاد اهداف مشترک بین آنها، جلسات منظم و رسمی و گاه غیر رسمی، فهم

مشترک از معضلات دانش آموزان و ایجاد فرهنگ تفاهم محقق می شود تا علاوه بر کنترل بروز تضادها و تعارض های احتمالی بین این دو گروه، بر اثربخشی مدرسه افزوده شود.

روابط مثبت کارکنان و ستاد نیز از طریق ایجاد چرخش بینش نسبت به مسئولیت های هر دو گروه ایجاد می شود لازم است نقش ستاد از ناظران زمخت و پلیسی به حامیان دلسوز تغییر یابد و از طرفی معلمان فهم درستی از عملکرد این نیروها داشته باشند تا از ایجاد حالت تدافعی پیشگیری شود.

روابط مثبت کارکنان و انجمن ها از طریق شناسایی اهداف انواع انجمن ها و تشخیص میزان همپوشانی این اهداف با اهداف مدرسه و نیز از طریق شناسایی استعداد های ارتباطی خاص معلمان میسر می شود.

بحث و نتیجه گیری

تحقیق حاضر با هدف کلی « بررسی فعالیت های مرزی مدیران آموزشی » طی یک مطالعه ی پدیدار شناسی انجام پذیرفت. نتایج حاصل از سوال اول تحقیق (ابعاد داخلی و خارجی مدیریت مرزی کدامند؟)، نشان داد که مدیران در رفتارهای مختلفی درگیر هستند که ابعاد مدیریت مرزی را منعکس می کند. آنها به دسته های زیر تقسیم شدند: (الف) رفتارهایی که فعالیت های مرزی داخلی را منعکس می کند. و (ب) رفتارهایی که فعالیت های مرزی خارجی را منعکس می کند. این رفتارها در زیر ارائه شده است که توسط گزیده های مشارکت کنندگان پشتیبانی می شود.

الف) یافته هایی که فعالیت های مرزی داخلی را منعکس می کند:

این مطالعه نشان داد که از برجسته ترین رفتارهای مدیر که فعالیت مرزی درونی را منعکس می کند، *ایجاد اعتماد در میان کارکنان* است. این رفتار، توسط ۵ شرکت کننده تایید و ذکر شد. این اعتماد سازی در تخصیص منابع داخلی و ارزشیابی ها ضروری تر از سایر موارد است. برای مثال شرکت کننده ی شماره ۱۲ بیان می کند که «قبل از هرگونه تقسیم منابع، برای منبع مورد نظر ملاک تعیین می کنم سپس هر کسی رو که واجد شرایط بود انتخاب می کنم و این قانونیست یکسان و برابر برای همه، لذا معلم هام رضایت دارن» از طرفی شرکت کننده ی شماره ۵ ارزشیابی رو فرایندی منصفانه دانسته و عنوان کرد «قبل از انجام هرگونه ارزشیابی، با معلمان در خصوص حدود انتظارات، ملاک ها و زمان تقریبی ارزشیابی صحبت می شه تا بازدیدهای کلاسی حالت پلیسی نداشته باشن و هدف صرفا نظارت و راهنمایی هس» این یافته ها توسط تحقیقات متعدد مانند یافته های (برکویچ و ایال، ۲۰۱۸) و (برکویچ، ۲۰۱۸) پشتیبانی شد. علت همخوانی مذکور را می توان در این موضوع جستجو کرد که رفتارهایی مانند ایجاد اعتماد در میان کارکنان دانشکده و نشان دادن انصاف به اعضای مدرسه در فرآیند تصمیم گیری ها توسط این دو تحقیق مورد تاکید است.

یکی دیگر از رفتارهایی که فعالیت های مرزی داخلی را منعکس می کرد، «*نشان دادن انصاف به اعضای مدرسه*» بود. این ایده توسط ۶ شرکت کننده در مطالعه ذکر شد. یافته ی مذکور نشان دهنده تکیه بر اصل برابری و مساوات در امورات مدرسه، بویژه برابری در *پاداش یا تنبیه، برابری در دسترسی به منابع داخلی و برابری در سختی کار* از نظر شرکت کنندگان بود. برای مثال شرکت کننده شماره ی ۳ در بیان انصاف تاکید کرد که «تنها شش کلاس از ده کلاس مدرسه ی من مجهز به پروژوکتور هس و بخاطر ایجاد اعتماد در میان معلمان در همون اول سال تحصیلی طی جلسه ای نسبت به تقسیم ماهانه کلاس ها به منظور استفاده ی هر ده کلاس از پروژوکتور صحبت می کنم تا عدالت تخصیص منابع را رعایت کنم و کسی دلخور نشه.» همخوانی بالای بین این

یافته و یافته‌های پژوهش‌های قبلی بویژه پژوهش (برکویچ و ایال، ۲۰۱۸) و (برکویچ، ۲۰۱۸) و (یمنب، راموت و ساقیه، ۲۰۱۶) دیده شد. علت همخوانی همان تاکید بر برابری، اعتماد و ایجاد تعهد بود. در تحقیقات مذکور بر چشم‌انداز مشترک نیز به عنوان یک ابزار مهم در صدد نیل به تعهد تاکید شده بود که مشارکت کنندگان اشاره‌ای به آن نمودند و علت آن بینش رسمی و بروکراتیک به سیستم مدرسه در نزد مصاحبه شوندگان بود.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که یک رفتار اضافی که همزمان فعالیت مرزی داخلی و خارجی را منعکس می‌کند "جستجوی اطلاعات" است (بنوئیل، ۲۰۱۷). این ایده توسط چهار مصاحبه‌شونده ذکر شد که به طیف وسیعی از نیازهای معلمان و مدیران به اطلاعات چه در داخل و چه در خارج مرزهای آموزشی اشاره کردند. این مدیران به مکانیزم صحیح شناسایی نقاط ضعف و قوت، وجود ملاک‌های معتبر و یکسان، جستجوی اطلاعات از ذینفعان خارجی و کیفیت و شدت به اشتراک گذاری این اطلاعات، اهمیت می‌دادند و حتی فعالانه به دنبال درک آن بودند، کد نه، مدیر یک مدرسه غیردولتی توضیح داد: «اولیای دانش‌آموزی من اخیراً به مدرسه‌ی بدون کیف علاقه مند شدن و علت اون سلامت ستون فقرات فرزنداشون هس چون حمل کیف‌های سنگین برای بچه‌ها سخته، من مجبورم سریعاً انتظارات اولیا رو حدس بزنم و به اطلاعات بروز دسترسی داشته باشم تا اونارو برآورده کنم و گرنه اولیا بچه‌ها رو میرن به مدرسه بهتر» کد چهار، دیدگاه مشابهی را بیان کرد: «اولیای مدرسه بیش از نصف هزینه‌های اونو تامین می‌کنند برا همین کسب رضایتشون به عنوان صاحبان غیر رسمی مدرسه شرط اساسی هس اگر من نتونم به موقع اطلاعات لازم رو بدس بیارم حمایتشون رو از دس میدم» این یافته‌ها نیز همخوانی بالایی با تحقیقات (بارنت و مک کورمیک، ۲۰۱۲) و (بنوئیل، ۲۰۱۷) و (بنوئیل، ۲۰۱۸) دارند.

این سه پژوهش نیز بر اهمیت چرخش اطلاعات در داخل سیستم مدرسه جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف تاکید کرده بودند. هرچند بر ابعاد خارجی آن تاکید کمتر بود و علت آن را می‌توان در نگرش تک بعدی و خارج به داخل تحقیقات به موضوع مدیریت مرز دانست. همان خلأی که جرقه‌ی انجام چنین تحقیقی را در ذهن محقق روشن نمود. از تئوری‌های پشتیبانی کننده نیز می‌توان به نظریه وابستگی به منابع و نظریه بوم شناختی جمعیت اشاره کرد هر دوی این نظریات فرض می‌کنند که وابستگی، قدرت قابل ملاحظه‌ای علیه سازمان به محیط می‌دهد (ماری جو هچ، ۱۴۰۰: ۱۴۹-۱۵۳).

ب) یافته‌هایی که فعالیت‌های مرزی خارجی را منعکس می‌کند:

"جستجوی اطلاعات" که یافته‌ی مشترک در دو حوزه فعالیت مرزی داخلی و خارجی یافت شد و قبلاً عنوان شد؛ تئوری آشوب از "جستجوی اطلاعات" حمایت می‌کند در تئوری آشوب و مدل سطل آشغال فناوری و تغییر اطلاعات خارجی به عنوان جاذبه‌های غریب با اثر پروانه‌ای در نظر گرفته شده‌اند. علت این حمایت این است که سیستم‌های آموزشی هرج و مرج سازمان یافته هستند و اطلاعات می‌توانند نظم را برهم زده به چیدمان مجدد و نظم ثانویه منجر شوند (شفریفتز و استیون وات، ۱۳۹۶: ۸۳۵-۸۹۴).

از نظر مشارکت کنندگان، مهم‌ترین یافته‌ی مربوط به فعالیت‌های خارجی "ایجاد روابط مثبت بین مدرسه و ذینفعان بیرونی" بود زیرا ۸ شرکت کننده آن را مورد تاکید قرار دادند. مشارکت کنندگان روابط مثبت کارکنان و اولیا، روابط مثبت کارکنان و استاد و روابط مثبت کارکنان و انجمن‌ها را جز آیتم مربوطه می‌دانستند. مدیر شماره ۱۴، در خصوص این یافته توضیح داد: «بیشتر انرژی من صرف اولیا و توجیه اونها میشه، بویژه اولیای فهیم و شاغل بیشتر از اون یکیا منظورم مشاغل کم درآمد هس مار اذیت می‌کنن، اونها فکر میکنن که معلما کار نمیکنن و انتظار برخورد دارن معلما هم انتظار دارن ما مدیرا تعصب نگه داریم و به

اولیا رو ندیم. برای حل این تعارض بهترین شیوه‌ای که من سالهاست استفاده می‌کنم ارتباط دادن اینهاست. به ارتباط مداوم صمیمی با هدف مشترک تربیت دانش آموزان».

طی مصاحبه با شرکت کننده کد یک بر روابط مثبت کارکنان و ستاد تاکید شد: «معلمان از بازدیدهای اداری خوششون نیامد و افراد شاغل در اداره رو زیاد ماهر و حرفه ای نمی دونن ازینکه به فرد غیر حرفه ای بهشون بگه چیکار کن چیکار نکن اذیت می شن منم همینطور اما الان دیگه اینطوری نیس بازدیدهای اداری معمولا به مدیر مربوطه و کاری به معلمان ندارن از طرفی اگر اداره معلمان رو در مواقع شکایت ها و .. حمایت کنه روابط بهت میشه برای ایجاد نگرش ثقت نسبت به اداره من معمولا از کارشناسی اداره دعوت می کنم به بهانه های مختلف بیان مدرسه و طی این جلسات صمیمی و اغلب غیر رسمی از توانایی های معلمانم تعریف می کنم و متقابلا از حمایت های اداره می گم» تحقیق (کیربلی و دیافالا، ۲۰۱۱) از یافته های این آیتم حمایت می کند.

جدول شماره ۶: نتایج تحلیل کیفی در یک نگاه؛ مقوله ها

مقوله	تم های اصلی	تم های فرعی
فعالیت های مرزی داخلی	ایجاد اعتماد در میان کارکنان	ایجاد اعتماد در تخصیص منابع داخلی
	نشان دادن انصاف به اعضای مدرسه در تصمیم گیری ها	ایجاد اعتماد در ارزشیابی ها
	جستجوی اطلاعات در مورد نقاط قوت و ضعف	برابری در دسترسی به منابع داخلی
		برابری در پاداش یا تنبیه
فعالیت های مرزی خارجی	جستجوی اطلاعات از ذینفعان خارجی	برابری در سختی کار
		مکانیزم صحیح شناسایی نقاط ضعف و قوت
	به اشتراک گذاری این اطلاعات با معلمان	وجود ملاک های معتبر و یکسان در بررسی نقاط ضعف و قوت
		شدت اطلاعات
		اهمیت اطلاعات
		نوع اشتراک
ایجاد روابط مثبت بین مدرسه و ذینفعان بیرونی	شدت اشتراک	
	روابط مثبت کارکنان و اولیا	
		روابط مثبت کارکنان و ستاد
		روابط مثبت کارکنان و انجمن ها

در پاسخ به سوال دوم تحقیق که چه درس هایی از تجربه ی مدیرانی که به مدیریت مرزی می پردازند قابل حصول است؟ بایستی به این نکته اشاره کرد که مشارکت کنندگان اغلب مدیریت مرزی را اهرمی قدرتمند برای تنظیم زمان و هزینه می دانستند. زیرا از نظر ایشان مدیریت مرزی می تواند فعالیت های داخلی و خارجی یک مدیر را در داخل و خارج مرزهای مدرسه همزمان کنترل و تعادل یابی کند. برای مثال شرکت کننده شماره سه در تایید این نکته بیان کرد که «من برای اینکه بتونم ذهن اولیا رو بخونم از انواع ابزارها استفاده می کنم که یکیش همون کمک گرفتن از معلمان، معلمان خودشون اغلب اولیا هستن یا تو این مدرسه یا مدارس دیگه، اونا جدا ازینکه معلم دانش آموزای این مدرسن، اولیای فهیمو درجه یکی ام هستن من ازشون کمک میگیرم تا

بفهمم چجوری برنامه هامو تغییر بدم. این کارو برای جلب مشارکت اولیا میخام ینی به کار اساسی در داخل مدرسه برای پاسخگویی به خارج از اون.»

بیانات این شرکت کننده مصداق واقعی فعالیت های خارجی در داخل مرزهای آموزشی است که با یافته های تحقیقات نیز همخوانی دارد (کیربلی و دیالافا، ۲۰۱۱) علت همخوانی را می توان اینگونه توضیح داد که در این پژوهش نیز فعالیت های بیرونی را فعالیت هایی دانسته که از طریق آنها مدیر مدرسه را به ذینفعان خارجی برای دسترسی و تأمین منابع و پشتیبانی نشان می دهد و محیط خارجی را برای اطلاعات یا رویدادهایی که می تواند مانع یا افزایش دستیابی به اهداف مدرسه شود، نظارت می کند.

جدول شماره ۷: پنجره ی مدیریت مرزی

مدیریت مرزی	فعالیت های داخلی	فعالیت های خارجی
مرزهای داخلی	مدیریت فعالیت های مرزی داخلی در مرزهای داخلی	مدیریت فعالیت های مرزی خارجی در مرزهای داخلی
مرزهای خارجی	مدیریت فعالیت های مرزی داخلی در مرزهای خارجی	مدیریت فعالیت های مرزی خارجی در مرزهای خارجی

مرز مدرسه در دو سو نشان می دهد که فعالیت های خارجی معطوف به مرزهای خارجی نیست بلکه در دل مرزهای داخلی نیز فعالیت های مرزی خارجی دیده می شود یا فعالیت داخلی صرفاً معطوف به مرزهای داخلی نیست بلکه در بیرون مرزهای مدرسه نیز فعالیت های داخلی در حال انجام هستند. برای فهم بهتر این دو مقوله می توان ایجاد اعتماد در کارکنان را مثال زد که به عنوان فعالیت داخلی توسط مشارکت کنندگان، در بیرون مرز مدرسه نیز اتفاق می افتد؛ زمانیکه معلم توسط مدیرش در مقابل ذینفعان یا ستاد حمایت می شود، فعالیت داخلی در بیرون مرزها در حال وقوع است. در مثالی دیگر زمانیکه از فعالیت خارجی ایجاد روابط مثبت بین مدرسه و ذینفعان بیرونی صحبت می کنیم لزوماً به این معنا نیست که در بیرون مرزهای مدرسه اتفاق می افتد. بطور کلی می توان نتیجه گرفت که فعالیت های مرزی مدیران از دو بخش فعالیت های داخلی و خارجی تشکیل شده اند که هم در داخل و هم در خارج مرزهای آموزشی اتفاق می افتند و می توان پنجره ای را برای فهم بهتر آن به صورت بالا ترسیم کرد.

و اما سخن آخر: اگرچه یافته های این تحقیق در این مرحله به اتمام رسید اما برای تحقیقات آتی توصیه می شود حوزه ی همپوشانی مدیریت مرزی با عمده وظایف اصلی مدیر و حوزه ی همپوشانی آنها مطالعه و تعادل یابی شود؛ تا نسخه ای باشد؛ در خدمت مدیران مدارس و سازمان های آموزشی، که با حجم بالا و متنوعی از مسئولیت ها، در انواع مرزهای آموزشی مواجه هستند. عملاً کار مدیر قابل تخصصی کردن در بعد افقی و عمودی نیست و همه ی مدیران از پیچیدگی مسئولیت هارنج می برند. شاید نتوان نسخه ای یکسان برای همه ی سازمان های آموزشی پیچید (و عملاً هم نمی توان، زیرا حتی مشکلات یکسان سازمان ها، ممکن است ریشه های مختلف داشته باشند و راه حل های متفاوتی را بطلبند). اما می توان با مطالعه و تحقیق در حوزه های

مذکور بر درک صحیح مدیران از شرایط کاری و نحوه ی صحیح تصمیم گیری در شرایط نامطمئن افزود و به نظمی غایی در اوج بی نظمی رسید.

منابع

- بوش، تونی. (۱۹۸۶). تئوری های رهبری و مدیریت آموزشی. ترجمه: محمد حسنی و مریم سامری (۱۳۹۸) ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه.
- شفریفتز، جی ام و استیون وات، جی. (۱۹۹۴). تئوری های سازمان: اسطوره ها، جلد دوم، ترجمه علی پارسائیان، (۱۳۹۶)، تهران: انتشارات ترمه
- هچ، ماری جو، (۱۹۹۷). نظریه سازمان مدرن، نمادین-تفسیری و پست مدرن، ترجمه: حسن دانائی فرد (۱۴۰۰). تهران: انتشارات کتاب مهربان نشر
- یمنی دوزی سرخابی، محمد. (۱۳۸۸). رویکردها و چشم اندازهای نو در آموزش عالی، تهران: انتشارات پژوهشکده مطالعات فرهنگی و اجتماعی
- Grimm, Frida. , Lars ,Norqvist., & Katarina, Roos. (2021) .Exploring visual method in the field of educational leadership: Co-creating understandings of educational leadership and authority in school organisation. sagepub.com/journals-permissions..
- Barnard ,Peter Alexander.(2021). Multi-age organization, complexity theory and secondary school reform. <https://www.emerald.com/insight/0951-354X.htm>,
- Shaked, H., Gross ,Z., & Glanz, J. (2019) .Between Venus and Mars: Sources of gender differences in instructional leadership. Educational Management, Administration & Leadership. 47(2): 291-309
- Berkovich I (2018) Typology of trust relationships: Profiles of teachers' trust in principal and their implications. Teachers and Teaching: Theory and Practice 24(7): 749-767.
- Berkovich I and Eyal O (2018) Principals' emotional support and teachers' emotional reframing: The mediating role of principals' supportive communication strategies. Psychology in the Schools 55(7): 867-879.
- Valli L, Stefanski A and Jacobson R (2018) School-community partnership models: implications for leadership. International Journal of Leadership in Education 21(1): 31-49
- Bairauskienė, Lina. (2018). SCHOOL MANAGEMENT CHANGE IN THE CONTEXT OF EDUCATIONAL MANAGEMENT PARADIGMS SHIFT, TILTAI, 2018, 2ISSN 1392-3137 (Print), ISSN 2351-6569 (Online) : 161-172
- Benoliel P (2018) Managers as boundary spanners and school violence: The mediating role of school management teams. Educational Management and Administration Leadership. Epub ahead of print 27 September 2017. DOI: 10.1177/1741143218802592
- Valli L, Stefanski A and Jacobson R (2018) School-community partnership models: implications for leadership. International Journal of Leadership in Education 21(1): 31-49

- Leslie J, Luciano MM, Mathieu JE and Hoole E (2018) Challenge accepted: Managing polarities to enhance virtual team effectiveness. *People and Strategy* 41(2): 22–29.
- Lauder, Hugo Marynissen. & Michael, A..(2017). Normal chaos: A new research paradigm for understanding practice, DOI: 10.1111/1468-5973.12189,1-5
- Somech A and Naamneh M (2017) Subject coordinators as boundary managers: The impact on team learning and organizational outcomes. *Educational Management Administration and Leadership*. DOI: 10.1177/1741143217728082
- Yemini M, Ramot R and Sagie N (2016) Parental “intrapreneurship” in action: Theoretical elaboration through the Israeli case study. *Educational Review* 68(2): 239–255.
- Liu S and Feng D (2015) Boundary activities of middle school teacher teams in a global era: Empirical evidence from China. *Policy Futures in Education* 14(1): 92–108
- Addi-Raccah A (2015) School principals’ role in the interplay between the superintendents and local education authorities: The case of Israel. *Journal of Educational Administration* 53(2): 287–306.
- Casto HG, Sipple JW and McCabe LA (2016) A typology of school–community relationships: Partnering and universal prekindergarten policy. *Educational Policy* 30(5): 659–687.
- Barnett K and McCormick J (2012) Leadership and team dynamics in senior executive leadership teams. *Educational Management Administration and Leadership* 40(6): 653–671.
- Kirby MM and DiPaola MF (2011) Academic optimism and community engagement in urban schools. *Journal of Educational Administration* 49(5): 542–562.
- Streubert , H. J., & Carpenter, D. R. (2007). Qualitative research in nursing. Advancing the humanistic imperative. *Journal of nursing inquiry*, 13(3): 236- 228
- Choi JN (2002) External activities and team effectiveness: Review and theoretical development. *Small Group Research* 33(2): 181–192