

## واکاوی گسست برنامه‌درسی قصدشده دوره کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت

### آموزشی با توجه به چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس در ایران

یدالله فضلی<sup>۱\*</sup>، عزیزالله فضلی<sup>۲</sup>

#### چکیده

هدف این پژوهش کیفی واکاوی گسست برنامه‌درسی قصدشده دوره کارشناسی‌ارشد رشته مدیریت آموزشی با توجه به چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس در ایران بود. در بررسی سؤال اول از روش پژوهش پدیدارشناسی تأویلی بهره‌گیری شد که از (۵۹۱۶۴) جامعه پژوهش، (۱۷) نمونه از استان‌های، خراسان‌رضوی، مازندران، قم و شهرستان‌های تهران با استفاده از نمونه‌گیری در دسترس با روش گلوله‌برفی تا مرز اشباع نظری برای مصاحبه نیمه‌ساختارمند انتخاب شده‌اند. در بررسی سؤال دوم از روش پژوهش تحلیل مضمون بهره‌گیری شد که از (۱۲۵) برنامه‌درسی کارشناسی‌ارشد مدیریت آموزشی به‌عنوان جامعه پژوهش، برنامه‌درسی مصوب وزارت با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند با روش گلوله‌برفی تا مرز اشباع نظری انتخاب شد. تجزیه و تحلیل یافته‌های سؤال اول از راه کدگذاری؛ باز، محوری و انتخابی و داده‌های سؤال دوم با سه روش؛ قالب مضامین، ماتریس مضامین و شبکه مضامین با استفاده از نرم‌افزار (Nvivo10) بود. اعتباریابی از راه روش کنترل اعضاء و با نظرخواهی و مشاوره با کارشناسان، تعیین پایایی با توافق دو کدگذار به‌میزان (۶۷٪) محاسبه شد. بر اساس یافته‌های سؤال اول چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس در (۵۷) کدباز و (۳۵) کد نهایی با (۱۳) مؤلفه آموزشی، (۱۰) مؤلفه پرورشی و (۱۲) مؤلفه اداری - مالی شناسایی و طبقه‌بندی شد. یافته‌های سؤال دوم با (۵) مضمون پایه برنامه‌درسی مصوب توانست صرفاً (۸) کد از (۳۵) نهایی مربوط به چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس را پوشش دهد. نتایج نهایی حاصل از تحلیل یافته‌های سؤال اول در مصاحبه با مدیران مدارس و داده‌های بدست‌آمده از سؤال دوم با متن پژوهی از برنامه‌درسی مصوب نشان داد برنامه‌درسی مصوب در کاهش چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس موفقیت نسبتاً نامطلوبی دارد. در آخر پیشنهادها و پژوهشی و اجرایی ارائه شده‌است.

واژه‌های کلیدی: برنامه‌درسی قصد شده، مدیریت آموزشی، مدارس، چالش‌های مدیریتی.

<sup>۱</sup> - مدرس گروه علوم تربیتی، دانشگاه فرهنگیان مازندران، آمل، ایران.

<sup>۲</sup> - استادیار گروه حقوق، دانشکده حقوق، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

\* نویسنده مسئول مقاله: fazli.y1343@gmail.com

### مقدمه

آموزش عالی یکی از مهم‌ترین خاستگاه‌های اشتراک دانش است و می‌تواند در ارائه الگوهای جدید برای کاربست دانش مؤثر باشد زیرا خلق و توسعه دانش نیز یکی از رسالت‌های اساسی آموزش عالی بشمار آمده و موجب کاربردی‌سازی دانش‌تئوری و به‌روزرسانی آن شود (Musa-Chamani et al, 2021) و برنامه‌درسی نیز به‌عنوان یکی از عناصر اصلی آموزش عالی نه تنها عرصه میدانی تلاش افراد دانشگاهی است بلکه در وضعیت رشته و زمینه‌های علمی دانشگاه نقشی مؤثر دارد (Annala et al, 2022). از این‌رو، برنامه‌درسی که در تحقق اهداف دانشگاهها نقشی تعیین‌کننده دارد، بدون تردید ابزار علمی و اجتماعی نیرومندی است که ضمن ترسیم چگونگی و حدود انتقال دانش و مهارت‌ها، یک تجربه علمی وسیع برای دانشجویان بشمار می‌رود. به همین دلیل، بسیاری از کشورها تلاش‌های تأثیرگذار مهمی انجام داده‌اند تا محتوای برنامه‌درسی استاندارد شده در سطح بین‌المللی تصویب شود (Banoğlu, 20212). این تلاش‌ها بیانگر دیدگاه Bovill (2013) و Dewe (1916) است که بیش‌تر استدلال‌شان در مورد برنامه‌درسی مبتنی بر رویکرد دموکراتیک، Bovill & Woolmer (2019) بود. این دیدگاه همسو با باور Zabbar (1989) است مبنی بر اینکه برنامه‌درسی دانشگاه‌محور اقتضاء می‌کند تصمیم‌های مربوط به برنامه‌ریزی، طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌درسی به‌جای اینکه بیرون از مؤسسه گرفته و به آن تحمیل شود، در خود مؤسسه آموزشی اتخاذ شوند (Yamani, Nasrasafhani & Sabri, 2010). لذا، آیین‌نامه واگذاری اختیارات برنامه‌ریزی درسی به دانشگاهها (Ministry of Science, Research & Technology, 1997, 2000, 2011, 2016). صادر شد که بر تمرکززدایی و انطباق برنامه‌های درسی با نیازهای جامعه و روزآمد ساختن آن تأکید شده بود (Waqari-Zamhrir, Kerami & Jafari Thani, 2019).

از این‌رو، باید به علم مدیریت آموزشی فرصت داد تا در برنامه‌درسی خود مطابق تغییرات جامعه ملی و فراملی بازنگری کند و روند فعلی هدایت نظام آموزشی را بازسازی کند تا بتواند پاسخگوی نیازهای مدیریتی مدارس باشد زیرا برنامه‌درسی مدیریت آموزشی در تعامل با تحولات فرهنگی - آموزشی عصر جدید بستر ساز مناسبی برای تربیت مدیریت مدارس است و مدیریت آموزشی به شدت تحت تأثیر محیط پیرامونی جریان دارد. (Bagheri & AlamolHoda, 2020) اما واقعیت این است که تغییرات برنامه‌درسی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی کاهنده چالش‌های مدیریتی پیش‌روی مدیران مدارس نبوده زیرا (Shahid Beheshti University, 2011)، (Allameh Tabatabai University, 2013)، (Payam Noor University, 2019) و (Boali University, n.d) در بازنگری برنامه‌درسی این رشته دانشگاهی تنها به حذف و اضافه دروس اکتفاء کرده، دانشگاه‌های تهران، خوارزمی، ارومیه، آزاد اسلامی و... برنامه‌درسی بیست و نه سال پیش را اجرا می‌کنند (Ministry of Science, Research and Technology, 1993). حتی دانشگاه خوارزمی

که در سند راهبردی خود بازنگری و یا بازبینی هفتاد درصدی سرفصل درس‌های برنامه‌درسی کارشناسی، کارشناسی ارشد و دکتری رشته‌های مدیریت را پیش‌بینی کرده بود (Kharazmi University, 2015)، نتوانست آن را عملیاتی کند. نتایج بدست آمده از این عدم بازنگری‌ها سبب شده تا سیاست‌گذاری دانشگاهها در ارائه دروس برنامه‌درسی مصوب آنچنان از حوزه عمل فاصله بگیرد که دانشجویان بحث درباب تحلیل شکاف نظر و عمل و ارائه راهکارهای حل این مسئله را غیرممکن و بی‌معنی دانسته و نتوانند توانمندی عملی کافی برای کاهش چالش‌های احتمالی پیش‌روی مدیریتی مدارس کسب کنند.

نتیجه این کم‌کاری با یافته‌های پژوهش «ارزیابی برنامه‌درسی مصوب» مبنی بر عدم همخوانی این برنامه‌درسی با نیازهای دانشجویان، بازارکار و ساختار اساسی رشته Karamati, Siadat & Rafiei (2011) و نتایج «ارزشیابی کیفیت درون داده ای کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی» مبنی بر نبود تناسب اهداف و سیاست‌ها و تناسب کم یا متوسط محتوای برنامه‌درسی مصوب با نیازهای دانشجویان و جامعه، عدم تناسب محتوای برنامه‌درسی با نیازهای فردی، شغلی و اجتماعی دانشجویان، وجود دروس تئوری و کمبود دروس عملی و کاربردی، عدم توجه به باورها، ارزش‌ها و فرهنگ اسلامی-ایرانی در محتوای برنامه‌درسی، مطابقت دارد (Abdollahi, Eini & Saeedi, 2017). این پژوهش‌ها، وجود آسیب‌های رویکردی و اصولی در برنامه‌درسی، نسبت واحدهای درسی و واحدها و سرفصل‌های برنامه‌درسی (Nasrollahiniya & AlamolHodi, 2020)، نبود سند چشم‌انداز و بیانیه مأموریت جامع و یکپارچه، ضعف در ساختار، محتوا و روش‌های این رشته و نبود تعامل فعالانه بین وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و آموزش و پرورش برای بهره‌گیری از ظرفیت‌های این رشته (Pakdaman-Saran, elami & Ghahrani, 2020)، برنامه‌درسی اقتباسی، سلیقه‌ای و غیریکپارچه، محدود به اتفاقات روزمره و ترجمه و اقتباس صرف از دانشگاه‌های برتر دنیا، اهداف مبهم و پراکنده درسی، واحدهای درسی گسترده و فاقد ارتباطی سیستمی، عدم ترکیب محتوا و رویکردهای نظری و عملی در فرایند آموزش بدون توجه به نیازهای شغلی و محیطی همچون چالش‌های خاص مدارس، عدم تعامل منطقی برنامه‌درسی و آموزش و پرورش ناشی از عدم تعامل دانشگاه و آموزش و پرورش، عدم انطباق دوره‌های آموزشی با نیازهای مدیران و عدم انعکاس مسائل واقعی مدارس (Bagheri & AlamolHoda, 2020)، ناسازگاری برخی از موضوعات و عناوین درسی با اولویت دانشگاهیان (Banoğlu, 2012)، عدم وجود رابطه منسجم بین برنامه‌های درسی و واحدهای گذرانده شده این رشته دانشگاهی با نیازها و مقتضیات بازارکار (Nasrollahiniya et al, 2014)، پاسخ‌گو نبودن «ساخت» و «محتوا» درس «اصول مدیریت آموزشی» با شرایط و نیازهای کنونی دانشجویان (Rahmani-Karchgani & Behrangi, 2009)، عدم پاسخ‌گویی وضع موجود برنامه‌درسی مدیریت آموزشی نسبت به شرایط و نیازها (Arefi, 2005) همسو است.

افزون بر این، نتایج پژوهش «ضرورت و امکان تغییر برنامه‌درسی مصوب نظام آموزش عالی ایران به برنامه‌درسی تلفیقی» نشان داد استادان و دانشجویان از برنامه‌درسی فعلی رضایت ندارند و برنامه‌درسی موضوع محور<sup>۱</sup> را موجب مهارت‌های مدیریتی ندانسته‌اند (Nasrollahiniya et al 2014). چرا که بر مواددرسی تمرکز دارد و به‌نقل از (Ghobadian, 2018) در آموزش عالی دانشجویان بر مبنای «عرضه‌محوری<sup>۲</sup>» جذب می‌شوند، نه «تقاضا‌محوری<sup>۳</sup>». به‌همین دانشگاهها تلاش کرده‌اند تا برنامه‌درسی، دانشگاه‌محور و تقاضا‌محور شود و مدیران؛ کارآفرین، ریسک‌پذیر، خلاق، نوآور، استقلال‌طلب، آینده‌نگر و خستگی‌ناپذیر شوند (Zandavani & MehrAlizadeh, 2006) زیرا پیچیدگی نقش مدیریت ایجاب می‌کند مدیران مدارس ضمن برخورداری از دانش تخصصی و مهارت شایسته، تحولات بنیادین را تشخیص و نیازهای جدید آموزشی را تأمین کنند. با این رویکرد برخی‌ها مدیریت آموزشی را یک رشته تحصیلی و عملیاتی مرتبط با عملکرد سازمان‌های آموزشی (Bush, 2006) و زمینه مطالعاتی و اجرایی مؤسسات آموزشی که هدف‌های آموزشی را قلب مدیریت آموزش دانسته‌اند (Ololube, Ingiabuna & Agbor, 2014) معرفی کرده‌اند. چراکه علم مدیریت آموزشی نقشی موثر در کیفی‌سازی فعالیت سازمان‌های آموزشی و شکوفایی توانایی بالقوه نیروی انسانی و تحولات فرهنگی جهان ایفاء می‌کند.

از دیگر مسائل کف‌مدرسه‌ای این است که فقر مطلق، افزایش فشارها بر پیشرفت دانش‌آموز، گسست جوامع (Wise, 2015)، فرآیند مواد آموزشی و یادگیری (Chacha & Zhong, 2013)، دسترسی آسان دانش‌آموز به دخانیات، الکل، ماری‌جوآنا و داروهای تجویزی (Debnam, Saha & Bradshaw, 2018)، مصرف مواد مخدر و استفاده منظم دانش‌آموزان از حشیش (Järvinen & Ravn, 2018)، خشونت و بی‌نظمی در مدرسه (Peguero & Hong, 2019)، عدم حمایت کافی مدیران از برنامه‌های تربیت اجتماعی و مهارت‌های زندگی و تمرکز آنان بر دروس رسمی، نمره و امتحان، نبود پست مشاوره، روند کُند اجرایی برنامه‌های آموزشیِ پیشگیری از رفتارهای پرخطر، تنگناهای مالی و بودجه‌ای مدرسه، کم‌اثر بودن برنامه‌ها به‌دلیل وضعیت نامناسب خانواده‌ها و فقدان عزم جدی مسئولان آموزش و پرورش برای اجرای برنامه‌های آموزشیِ پیشگیری (Falahian, 2016)، از عمده‌ترین چالش‌های آموزشی و پرورشی مدرن مدیریت آموزشی هستند که باید با تفکر انتقادی و مهارت‌های بین‌فردی (Ololube, Ingiabuna & Agbor, 2014)، مدیران مدارس حل شود. از سوی دیگر، نبود منابع مالی (Wise, 2015)، فقدان سواد حسابداری مدیران (Mapolisa et al, 2014)، عدم سواد مهارتی مدیران متخصص (Izadi Yazdanabadi & Fadaei Shahab, 2010)، ساختار متمرکز، بی‌ثباتی مدیریت، بی‌توجهی به کیفیت آموزش ضمن خدمت، عدم توجه به کیفیت اثربخش آموزش،

1. Subject-Centered Curriculum

2. Axial offer

3. Axial demand

فقدان حمایت‌های مالی لازم، عدم ارتباط سازمان‌های محلی با مدارس، ضعف مالی و کم‌سوادى والدین (Moradi Pardanjan et al, 2015)، تاخیر، تنبلی، عدم کار تیمی و غیبت عوامل اجرایی (Evan, Bosire & Ajowi, 2012)، عدم دسترسی به والدین برای حضور در جلسات هیئت-مدیره (Heystek, 2011)، توانایی یا ناتوانی مدیران مدرسه در اجرای وظایف تعیین شده (Mgadla, 2011)، بودجه ناکافی، همکاری ضعیف با ذینفعان آموزش و پرورش، ثبت نام بیش از حد، کمبود زیرساخت، کمبود منابع آموزشی/ یادگیری، کمبود معلم (Charles, & Mkula, 2020)، کمبود دانش، منابع، انگیزه پایین مربیان و حجم کار زیاد (Kyahurwa, 2013)، چالش‌های ادراکی، نگرشی، مهارتی مدیران، کمبود منابع سازمانی، عدم اثربخشی دوره‌های آموزشی، ناکارآمدی مدیریت عالی سازمان و مداوم نبودن نظارت و ارزشیابی مدیران (Mirzaei & Mirzaei, 2016)، مشکلات اداری-مالی مدارس را به هم گره زده است.

به این ترتیب با توجه به ادبیات نظری و پیشینه پژوهش شاید عمده‌ترین مسائل مرتبط موضوعی، موضوع محور بودن برنامه درسی مصوب باشد زیرا برنامه‌درسی موضوع محور با حفظ مواد و منابع درسی گذشته و بدون تغییر، بر رویکرد سنتی متمرکز است و پاسخ‌گوی نیازهای جوانان نیست (Rahmati & Khanifar 2016). از این رو، دانشگاهها باید با رویکرد جدید و پیشرفت‌گرا به ارزیابی مسائل و نیازها پرداخته و برنامه‌های درسی را طراحی کنند و آموزش عالی در تدوین برنامه‌درسی، با تشخیص تحولات اجتماعی و محیطی، خود را مهیای مواجهه با وضعیت آینده نمایند تا همراه با برنامه‌درسی دانشگاه محور- آموزشگاه محور، نیازهای مدیریتی مدارس برای دستیابی به اهداف مندرج در اسناد بالادستی پوشش داده شود و مدیران مدارس به وظایف آموزشی، پرورشی و اداری - مالی خود عمل کنند. در غیر این صورت، به نظر Keedy (2005) گسست تاریخی میان نظر و عمل، حوزه مدیریت آموزشی را در عصر پاسخ‌گویی تهدید به تخریب می‌کند (Bagheri & AlamoHoda, 2020). از این رو، این پژوهش با هدف واکاوی گسست برنامه‌درسی قصد شده دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی با توجه به چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس در ایران، قصد دارد به دو سؤال مهم‌ترین چالش‌ها و مشکلات مدیریتی پیش‌روی مدیران مدارس کدامند؟ و وضعیت برنامه‌درسی قصد شده دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی برای پوشش دادن به چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس چگونه است؟ پاسخ دهد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی با استفاده از دو روش؛ پدیدارشناسی تأویلی<sup>۱</sup> و تحلیل مضمون<sup>۲</sup> انجام شده است. در بررسی سؤال اول «مهم‌ترین چالش‌ها و مشکلات مدیریتی پیش‌روی مدیران مدارس کدامند؟» از پدیدارشناسی تأویلی بهره‌گیری شده است. از این‌رو، بر اساس تجربه زیسته و توصیف مدیران مدارس که کارشناسی ارشد و دکتری مدیریت آموزشی بوده‌اند و بر پایه معنایی که از مدیریت داشتند، چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس تحلیل شد. آمار مدیران مدارس به تعداد (۵۹۱۶۴) نفر به تفکیک (۳۰۳۰۱) مرد و (۲۸۸۶۳) زن بوده‌اند (حجت‌الله سیفی، ارتباط شخصی، ۱۳۹۹)، اما با توجه به اینکه در پژوهش کیفی امکان دسترسی به تمام جامعه آماری و پایگاه داده مناسب و رسمی برای تعیین جامعه آماری امکان‌پذیر نیست، (۱۷) مدیر مدرسه از چهار استان؛ خراسان رضوی (۷ نفر)، مازندران (۶ نفر)، قم (۲ نفر) و شهرستان‌های تهران (۲ نفر) با استفاده از روش نمونه‌گیری دردسترس و روش گلوله برفی<sup>۳</sup> تا مرز اشباع<sup>۴</sup> نظری انتخاب شده‌اند.

برای گردآوری یافته‌های سؤال اول از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد که متشکل از یک سری سؤالات درباره چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس بوده است. برای روایی سنجی از روایی محتوایی استفاده شده و برای تأیید دقت و بررسی صحت داده‌ها و نتایج مطالعه، از شیوه خودبازبینی محقق در فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، بازبینی نتایج و انسجام فرایند پژوهش توسط اعضای هیئت علمی، تأیید دقت مطالعه و نتایج حاصله از روش کنترل اعضاء از راه ارائه تحلیل‌های داده‌ای و نتایج آن به پاسخ‌گویان (AbbasZadeh, 2012) بهره‌گیری شده است. تعیین پایایی با استفاده از گروه مدیریت آموزشی دانشگاه، مصاحبه مجدد با برخی از مدیران هم‌منظر و مقایسه نظرات آنها، توافق دو نفر از اعضای هیئت علمی با کدگذاری متن مصاحبه و مقایسه آن‌ها انجام شد. میزان پایایی با روش Holesti (1969) محاسبه شده است (Khastar, 2009).

$$\text{تعداد توافقات} \times 2 = \frac{\text{تعداد کل کدها}}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100 = \text{درصد پایایی بین بازآزمون}$$

در فرایند پایایی‌یابی، از یک عضو هیئت علمی گروه مدیریت آموزشی دانشگاه فرهنگیان برای کدگذاری مصاحبه‌ها دعوت شده تا همزمان با پژوهشگر، (۳) مصاحبه از بین (۱۷) مصاحبه انجام شده را کدگذاری کند. تعداد کل کدهای مستخرجه از (۳) مصاحبه، برابر با (۱۶۲)، تعداد توافقات بین کدها برابر با (۵۴) و تعداد عدم توافقات بین کدها برابر با (۵۴)، تعیین و ضریب پایایی بین دو کدگذار برابر با ۶۷٪ محاسبه شد که نشان‌دهنده همخوانی زیاد (Khastar, 2009) و تأیید قابلیت اعتماد

1. Hermeneutic phenomenology

2. Thematic analysis

3. Snowball Sampling

4. Saturation

کدگذاری‌ها و مناسب بودن میزان تحلیل مصاحبه‌ها است. داده‌های حاصله در جدول شماره (۱) نمایان است.

جدول ۱. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	مصاحبه	تعداد کل	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	ضریب پایایی دو کدگذار
۱	M <sub>12</sub>	۴۲	۱۱	۲۰	٪۵۲
۲	M <sub>8</sub>	۷۶	۳۰	۱۶	٪۷۹
۳	M <sub>5</sub>	۴۴	۱۳	۱۸	٪۵۹
	جمع	۱۶۲	۵۴	۵۴	٪۶۷

در فرایند تحلیل داده‌های سؤال اول کدهای اولیه شناسایی و به کدهای ثانویه تقلیل داده شد سپس در کد نهایی تلخیص شد. کدهای استخراجی با توجه به متن مصاحبه در سه مرحله کدگذاری؛ باز ۱، محوری ۲ و انتخابی ۳ طبقه‌بندی شد. کدگذاری باز در پنج مرحله انجام شد: ۱- مصاحبه‌ها ضبط و با دقت گوش داده شد. ۲- واژه به واژه روی کاغذ پیاده شد. ۳- سطر به سطر بررسی و جملات اساسی و اشاره‌های مرتبط موضوعی کدگذاری شد. ۴- کدگذاری و جمله‌بندی مقوله‌ها انجام و با حذف مطالب تکراری، مطالب غیر تکراری کنار هم قرار گرفت. ۵- مطالب و نکات مرتبط به هم در یک طبقه ادغام شد. در کدگذاری محوری، سه دسته چالش‌ها و مشکلات؛ آموزشی، پرورشی، و اداری- مالی طبقه‌بندی شد. کدگذاری انتخابی، چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس بوده است. برای تحلیل مصاحبه‌ها از «کدگذاری درجا» استفاده شده است.

در بررسی سؤال دوم «وضعیت برنامه درسی قصد شده دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی برای پوشش دادن به چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس چگونه است؟»، از روش پژوهش «تحلیل مضمون»<sup>۵</sup> استفاده شد. این روش که از رایج‌ترین راهبردهای کیفی (Bolich & Sweeney, 1996) و از روش‌های کارآمد تحقیقات کیفی (Abedi-Jaafari et al, 2011) است که بتازگی به‌عنوان یک روش مستقل واقعی شناخته شد (Joffe, 2012) به نقل از و (Braun & Clarke, 2006) با استفاده از سرفصل دروس برنامه درسی مصوب به دلیل شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای «مضامین» موجود در آن انجام شده است.

جامعه آماری سؤال دوم این پژوهش تعداد (۱۲۵) برنامه درسی دوره کارشناسی ارشد مدیریت- آموزشی است. با استناد به اینکه (۴۲) دانشگاه دولتی و غیرانتفاعی (National Organization of

1. Open Coding

2. Axial coding

3. Selective coding

4. Nvivo coding

5. Template Analysis

Educational Testing, 2020) و (۷۳) واحد دانشگاهی (Islamic Azad University, 2020) در دوره کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشجو می‌پذیرد، افزون‌بر آن (۱) برنامه درسی مصوب (Ministry of Science, Research and Technology, 1993) و برنامه‌درسی رشته‌های مرتبط با مدیریت آموزشی (۹) دانشگاه معتبر « هاروارد، واندربیلت پابودی کالج، تگزاس ریوگرانوالی، مارکونی- میامی، کنکور دیا، و گراندکانیون » در امریکا، « کمبریج » در انگلستان، « وولونگونگ » در استرالیا و « یونیتار » در مالزی احصاء شده‌است. نمونه پژوهش، برنامه درسی مصوب وزارتی است که از راه نمونه‌گیری هدفمند با روش گلوله‌برفی تا مرز اشباع نظری انتخاب شده‌است. از نمونه‌گیری هدفمند به دلیل اینکه حاوی بیش‌ترین داده، از گلوله‌برفی به دلیل اینکه می‌توان از سرفصل یک درس به سرفصل درس‌های دیگر رسید و از اشباع نظری به این دلیل که داده جدیدی در سرفصل دروس برنامه درسی مصوب وزارتی یافت نشد، استفاده شده‌است. دلایل و معیار انتخاب آن، اجرا در دانشگاه‌های معتبر و پیشگام، داشتن معتبرترین، بیش‌ترین داده، و مستندترین سند تخصصی آموزش- عالی در مورد برنامه درسی مصوب وزارتی بود.

در فرایند روایی‌سنجی سؤال دوم با بهره‌گیری از روایی محتوایی، از اعضای هیئت علمی دانشگاه برای تأیید و صحت کلیت و اجزاء برنامه درسی مصوب وزارتی نظرخواهی شد. افزون بر آن چون مضامین (سرفصل‌ها) برنامه درسی مصوب از نوع توصیفی و مشهود بود و دخل و تصرفی در آن نشد، از روایی بالایی برخوردار است. تعیین پایایی سؤال دوم با سنجش صحت داده‌های کلی و اجزاء برنامه مصوب از راه صحت فرایند پژوهش قابل فهم‌بودن داده‌های کلی و اجزاء آن توسط اعضای هیئت علمی و مستندسازی از راه مدارک موجود در وزارت عتف و دانشگاهها و انجام شده‌است.

در فرایند تحلیل داده‌های سؤال دوم از سه روش کاربردی مناسب «قالب مضامین<sup>۱</sup>»، «ماتریس مضامین<sup>۲</sup>»، و «شبکه مضامین<sup>۳</sup>» (Braun & Clarke, 2006). برای تحلیل مضامین موجود در برنامه‌درسی مصوب بهره‌گیری شده‌است. «قالب مضامین» فهرستی از مضامین شناخته‌شده در ادبیات نظری ویا مستخرج از متن داده‌ها را به صورت درختی و سلسله‌مراتبی نشان می‌دهد. از «ماتریس مضامین» برای مقایسه مضامین با یکدیگر و یا مقایسه مضامین در منابع داده‌ها که ترکیبی از دو فهرست در ردیف‌ها و ستون‌هاست، استفاده می‌شود. «شبکه مضامین» نقشه‌ای شبیه تارنما به مثابه اصل سازمان‌دهنده و روش نمایش است که مضامین پایه (نکات کلیدی متن)، مضامین سازمان‌دهنده (حاصل از ترکیب و تلخیص مضامین پایه)، و مضامین فراگیر (دربرگیرنده اصول حاکم بر متن) را نظام‌مند و روابط میان مضامین نشان می‌دهد (Abedi-Jaafari et al, 2011).

1. Thematic Template

2. Thematic Matrix

3. Thematic Network



### یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سؤال اول «مهم‌ترین چالش‌ها و مشکلات مدیریتی پیش‌روی مدیران مدارس کدامند؟» پس از جمع‌آوری داده‌های حاصله، عبارت‌های مهم کدگذاری و پالایش شده، آنگاه (۳۷۹) کد اولیه شناسایی شد که با «آرایش» و جمله‌بندی آنها، به (۶۸) کد ثانویه کاهش داده شده و بازخوانی‌های چندباره و تحلیل موضوعی مصاحبه و نیز بررسی پی در پی مؤلفه‌ها و حذف موارد تکراری و ادغام مؤلفه‌هایی که هم‌پوشانی داشت، در (۳۵) کد نهایی، با (۳) مؤلفه «آموزشی، پژوهشی، و اداری-مالی» طبقه‌بندی و در جدول (۲) نمایان است.

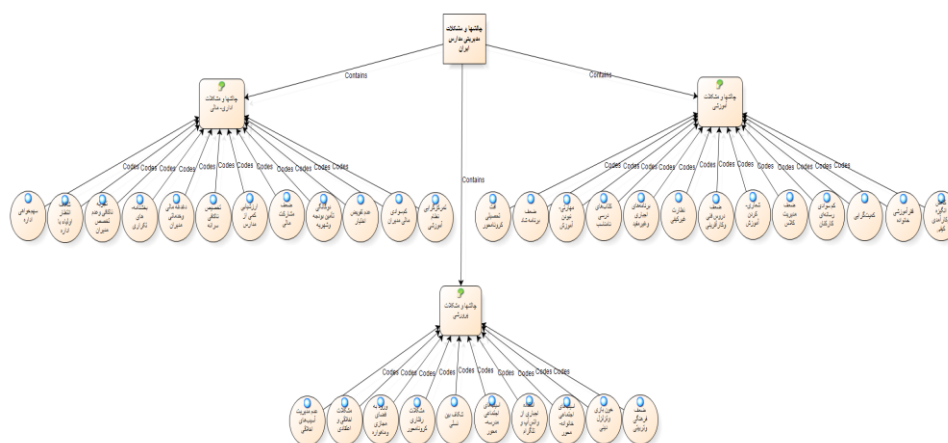
جدول ۲. کد نهایی یافته‌های سوال اول پژوهش

مؤلفه‌ها	کد نهایی	فراوانی	درصد
آموزشی	کم‌سواد رسانه‌ای کارکنان، ضعف برنامه «شاد»، کاهش انگیزه و کارآمدی کیفی، مهارتی نبودن آموزش، فقر آموزشی خانواده، ضعف مدیریت کلاس، کتاب‌های درسی نامناسب، شعاری کردن آموزش، کمیت‌گرایی، ضعف دروس فنی و کارآفرینی، برنامه‌های اجباری و غیرمفید، افت تحصیلی کرونا محور، نظارت غیرکیفی	۱۳	۳۷/۱۵
پرورشی	مشکلات اخلاقی و اعتقادی فراگیران، آسیب‌های اجتماعی خانواده محور، مشکلات رفتاری کرونا محور، استفاده اجباری از واتس‌آپ و تلگرام، ورود به فضای مجازی و ماهواره، خون بازی و تزلزل دینی، عدم مدیریت آسیب‌های-اخلاقی، آسیب‌های اجتماعی مدرسه محور، ضعف فرهنگی و تربیتی، شکاف بین نسلی	۱۰	۲۸/۵۷
اداری و مالی	تمرکزگرایی نظام آموزشی، ضعف مشارکت مالی، تخصیص ناکافی سرانه، بخشنامه‌های تکراری، عدم تفویض اختیار، تجربه ناکافی و عدم تخصص مدیران، ارزشیابی کمی از مدارس، دوگانگی تأمین بودجه و شهریه، سهم‌خواهی اداره، دغدغه مالی و خدماتی مدیران، شکاف انتظار اولیاء با اداره، کم‌سواد مالی مدیران	۱۲	۳۴/۲۸
جمع		۳۵	۱۰۰

در فرایند تحلیل سؤال اول با بررسی ادبیات نظری و قرابت موضوعی متن مصاحبه، چالش‌ها و مشکلات مدیریتی پیش‌روی مدیران مدارس در قالب «کد انتخابی»، مؤلفه‌های آموزشی، پرورشی و اداری-مالی در قالب «کدهای محوری» طبقه‌بندی شده و با شرح مختصر مصاحبه‌ها، نشانگرها با (۵۷) گویه در قالب کدهای باز شناسایی شد که در جدول (۳) و شکل (۱) نمایان است.

جدول ۳. تحلیل یافته‌های سوال اول پژوهش

کدانتخابی		چالش‌ها و مشکلات مدیریتی پیش‌روی مدیران مدارس			
نوع کدهای	کدهای محوری	آموزشی	پرورشی	اداری- مالی	جمع
۱۰	فراوانی	۲۲	۱۷	۱۸	۵۷
۱۰	درصد	۳۸/۶۰	۲۹/۸۳	۳۱/۵۷	۱۰۰



شکل ۱. یافته‌های سوال اول پژوهش

به این ترتیب با توجه به تحلیل یافته‌های سؤال اول، چالش‌های آموزشی پیش‌روی مدیران

مدارس بیش از دیگر چالش‌های پرورشی و اداری- مالی است.

برای بررسی سؤال دوم «وضعیت برنامه‌دستی قصدشده دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی برای پوشش دادن به چالش‌ها و مشکلات شناسایی شده مدیریت مدارس چگونه است؟ در فرایند متن‌پژوهی برنامه‌دستی مصوب با بهره‌گیری از روش پژوهش «تحلیل مضمون» سه مرحله کلان: (۱) تجزیه و توصیف متن. (۲) بررسی متن. (۳) ترکیب و ادغام یافته‌ها (Attride & Stirling, 2001) و شش گام: (۱) آشنایی با داده‌های خود. (۲) ایجاد کدهای اولیه. (۳) جستجوی مضامین. (۴) مرور مضامین. (۵) تعریف و نامگذاری مضامین. (۶) تهیه گزارش (Braun & Clarke, 2006) با هم ترکیب شده و در ۲۹ اقدام راهبردی به شرح جدول (۴) عرضه شده است.

## جدول ۴. فرایند جامع اقدام راهبردی بررسی سؤال دوم پژوهش

مراحل	گام‌ها	اقدام راهبردی
توصیف متن	آشنایی باداده های خود	مطالعه اولیه متن برنامه درسی مصوب، جمع‌آوری داده‌ها در مورد عناوین درسی، جمع‌آوری داده‌ها از سرفصل دروس به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها، تایپ عناوین درسی، اهداف، و سرفصل‌ها، مطالعه مجدد و مرور مکرر کلیات برنامه درسی مصوب، شکل‌گیری ایده‌های اولیه برای شناخت سرفصل دروس
ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری «داده‌ها»		آشنایی با کدهای داده‌محور سرفصل دروس، استخراج داده‌ها از سرفصل‌ها، شناسایی و معرفی (۲۸۵) کدهای اولیه و تعیین فراوانی آنها، طراحی جدول (۵) جهت مقایسه مضامین پایه برنامه درسی مصوب با چالش‌ها و مشکلات مدیریتی پیش‌روی مدیران مدارس.
اکتشاف «تحلیل» متن	جستجوی مضامین	بررسی مجدد کدهای اولیه و ترکیب آنها برای ایجاد «تشکیل/تبدیل مضامین کلی»، تحلیل و تفسیر (۲۸۵) کد اولیه جهت شناسایی کلمات کلیدی برای تبدیل و تشکیل مضامین پایه، تفکر عمیق در مورد رابطه بین کدها، مضامین، و سطوح مضامین سه‌گانه، سازماندهی و دسته‌بندی مضامین در سه سطح با (۱) مضمون فراگیر، (۴) مضمون سازماندهنده، و (۱۶) مضمون پایه. طراحی جدول (۶) نقشه سلسله مراتبی قالب مضامین برنامه درسی مصوب با Nvivo10.
مرور مضامین		پالایش و بازبینی مضامین مشهود و مکنون سرفصل‌ها، ادغام برخی مضامین مکنون که هم‌پوشانی داشته‌اند، دسته‌بندی مضامین مشهود از سرفصل دروس مشابه و منسجم، طراحی جدول (۷) نتیجه بازیابی کدگذاری ماتریسی مضمون پایه، ترسیم شکل (۲) شبکه مضامین پایه، سازماندهنده، و فراگیر با Nvivo10.
تعریف و نامگذاری مضامین		تعریف مضامین فراگیر (در قالب «۱» مضمون برنامه درسی مصوب)، مضامین سازماندهنده (در قالب «۴» مضمون سازمان و مدیریت، تربیت و هدایت، پژوهش و آمار، آموزش)، و مضامین پایه (در قالب «۱۶» مضمون آموزش و برنامه درسی مصوب، تعلیم، برنامه و برنامه‌ریزی، نظارت و راهنمایی، پرورش و تربیت، فلسفه و فلسفیدن، ارتباط و روابط انسانی، پژوهش، آمار و آماری، آزمون، سیستم، بودجه، مدیریت و مدیریت آموزشی، نظریه، رهبری، نیروی انسانی، کنترل و ارزشیابی) با تعیین مصادیق و تعریف آنها. مقایسه مضامین پایه برنامه درسی مصوب «سؤال سوم» با کدهای نهایی حاصل از بررسی چالش‌ها و مشکلات مدیریتی پیش‌روی مدیران مدارس «سؤال دوم» با تعیین مصادیق و تعداد آنها.

ادغام « متن » اکتشافی	تدوین گزارش	جمع‌بندی کدهای اولیه داده‌محور حاصل از متن پژوهی، مرتبط کردن نتایج حاصل از بررسی مضامین سرفصل‌ها با سؤال تحقیق و مبانی نظری پژوهش، تدوین و ارائه گزارش شفاهی و تفضیلی حاصل از بررسی سرفصل دروس برنامه‌درسی مصوب.
--------------------------	-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

بدین ترتیب در فرایند جامع (۲۹) اقدام راهبردی، پس از شناسایی و معرفی (۲۸۵) کدهای اولیه برای تبدیل و تشکیل آنها به (۱۶) مضمون پایه برنامه‌درسی مصوب، این نتیجه حاصل شد که (۵) مضمون پایه « آموزش و تعلیم، نظارت و راهنمایی، پرورش و تربیت، بودجه، کنترل و ارزشیابی » می‌تواند (۸) کدنهایی از چالش‌ها و مشکلات مدیریتی پیش‌روی مدیران مدارس « ضعف مدیریتی کلاس، کتاب‌های درسی، افت تحصیلی، نظارت غیرکیفی، ضعف فرهنگی و تربیتی، کم سواد مالی مدیران، تمرکزگرایی نظام آموزشی، و عدم تفویض اختیار » را پوشش داده و نمی‌تواند (۲۷) کد دیگر از (۳۵) کد نهایی مذکور را پوشش دهد. به عبارتی (۱۱) مضمون پایه برنامه‌درسی مصوب غیرمفید بوده و (۲۷) چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس حل‌نشده باقی‌است. این وضعیت در جدول (۵) نمایان است.

جدول ۵. یافته‌های سؤال دوم پژوهش

نتیجه فراوانی درصد	مضامین پایه برنامه درسی مصوب		چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس	
	مفید	غیرمفید	جمع	حل‌نشده
۳۱/۲۵	۵	۱۱	۱۶	۲۷
۶۸/۷۵	۳۱/۲۵	۶۸/۷۵	۱۰۰	۷۷/۱۵

به این ترتیب در فرایند تحلیل داده‌های سؤال دوم، از سه روش تحلیلی کاربردی « قالب مضامین »، « ماتریس مضامین » و « شبکه مضامین » برای مضامین مستخرجه از سرفصل دروس به شرح زیر بهره‌گیری شده است.

با استفاده از روش تحلیل « قالب مضامین » که روشی برای تهیه سلسله مراتبی فهرست مضامین است، مضامین مستخرجه از سرفصل دروس با (۱) مضمون فراگیر، (۴) مضمون سازمان‌دهنده و (۱۶) مضمون پایه به صورت نقشه سلسله مراتبی دسته‌بندی شد و در جدول (۶) نمایان است.

جدول ۶. نقشه سلسله مراتبی قالب مضامین برنامه‌درسی مصوب سؤال دوم پژوهش

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	فراوانی
آموزش	آموزش	آموزش و تعلیم	۳۷
		برنامه و برنامه ریزی	۲۴
		نظارت و راهنمایی	۱۸

۳۴	پرورش و تربیت	تربیت و هدایت	برنامه درسی مصوب
۲۴	فلسفه و فلسفیدن		
۱۰	ارتباط و روابط انسانی		
۱۳	پژوهش	پژوهش و آمار	
۸	آمار و آماری		
۱۶	آزمون		
۲۶	سیستم	سازمان و مدیریت	
۱۴	بودجه		
۲۴	مدیریت و مدیریت آموزشی		
۱۷	نظریه		
۹	رهبری		
۶	نیروی انسانی		
۵	کنترل و ارزشیابی		

از روش تحلیل « ماتریس مضامین » که برای مقایسه مضامین پایه با منبع داده‌ها استفاده می‌شود، (۱۶) مضمون پایه مستخرج از سرفصل دروس با (۱۴) عنوان درسی مقایسه شد. در فرایند تحلیل کدگذاری ماتریسی مضامین این نتیجه به دست آمد که بیشترین مضمون مربوط به « آموزش و تعلیم » با (۳۷) فراوانی و کمترین آن مربوط به مضمون « کنترل و ارزشیابی » با (۵) فراوانی بوده که این وضعیت در جدول (۷) نمایان است.

جدول ۷. نتیجه بازیابی کدگذاری ماتریسی مضمون پایه سؤال دوم پژوهش

تئوری‌های سازمانی مدیریت	فلسفه مدیریت آموزشی	اصول مدیریت اسلامی	پایان نامه	روش پژوهش در مدیریت آموزشی	کاربرد آمار استنباطی در مدیریت آموزشی	اصول مدیریت آموزشی	اصول برنامه ریزی آموزشی	منبع داده ها (دروس)	مضامین پایه
*	۳	*	*	۱	*	۴	۵	آموزش و تعلیم	
*	*	*	*	*	*	*	۱۷	برنامه و برنامه ریزی	
۴	۱	*	*	*	*	*	*	نظارت و راهنمایی	
*	*	*	*	*	*	۵	۶	پرورش و تربیت	

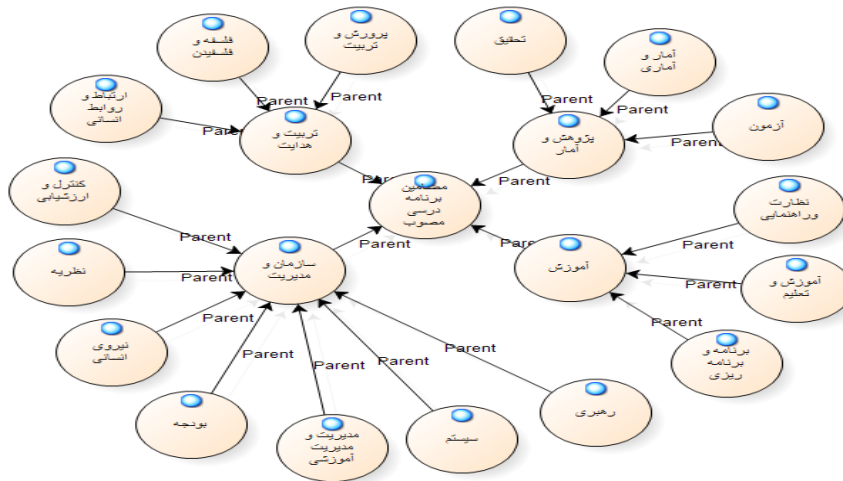
*	۱۹	*	*	*	*	*	*	فلسفه و فلسفیدن
۱	*	*	*	۱	*	*	*	ارتباط و روابط انسانی
*	*	*	*	۱۲	*	*	*	پژوهش
*	*	*	*	۴	۴	*	*	آمار و آماری
*	*	*	*	۲	۱۴	*	*	آزمون
۴	*	*	*	*	*	۱	۱	سیستم
*	*	*	*	*	*	*	*	بودجه
۲	۷	۴	*	*	*	۵	*	مدیریت و مدیریت آموزشی
۱۰	*	*	*	*	۲	*	*	نظریه
*	۳	*	*	*	*	۳	*	رهبری
*	*	*	*	*	*	*	۱	نیروی انسانی
*	۲	*	*	*	*	*	*	کنترل و ارزشیابی
۲۰	۳۱	۴	*	۲۰	۲۰	۱۸	۳۱	جمع ۱۶

ادامه جدول ۷. نتیجه بازیابی کدگذاری ماتریسی مضمون پایه سؤال دوم پژوهش

جمع ۱۶	مکاتب فلسفی و آراء تربیتی	تجربه و تحلیل سیستم‌ها و کاربرد آن در مدیریت آموزشی	بودجه بندی و مدیریت مالی	رفتار و روابط انسانی در سازمان‌های آموزشی	مدیریت نیروی انسانی	نظارت و راهنمایی آموزشی	منبع داده (مادرین) / مضامین پایه
۳۷	۸	۱۴	*	*	*	۳	آموزش و تعلیم
۲۴	*	*	*	*	*	۷	برنامه و برنامه ریزی
۱۸	*	*	*	*	۱	۱۳	نظارت و راهنمایی
۳۴	۱۰	۱۱	*	*	*	۲	پرورش و تربیت
۲۴	۵	*	*	*	*	*	فلسفه و فلسفیدن
۱۰	*	۴	*	۳	۱	*	ارتباط و روابط انسانی
۱۳	*	۱	*	*	*	*	پژوهش

۸	*	*	*	*	*	*	آمار و آماری
۱۶	*	*	*	*	*	*	آزمون
۲۶	*	۲۰	*	*	*	*	سیستم
۱۴	*	۱	۱۳	*	*	*	بودجه
۲۴	*	۲	۲	۱	*	۱	مدیریت و مدیریت آموزشی
۱۷	*	۴	*	۱	*	*	نظریه
۹	*	*	*	۱	*	۲	رهبری
۶	*	*	*	*	۵	*	نیروی انسانی
۵	*	*	*	*	۱	۲	کنترل و ارزشیابی
۲۸۵	۲۳	۵۶	۱۵	۶	۸	۳۰	جمع ۱۶

از روش تحلیل « شبکه مضامین » که به منظور درک بهتر روابط میان هر یک از سه سطح مضامین با یکدیگر بهره گیری می شود، برای سازماندهی و ترسیم روابط بین (۱۶) مضمون پایه در سطح اول، (۴) مضامین سازمان دهنده در سطح دوم، و (۱) مضمون فراگیر در سطح سوم استفاده شد. این وضعیت در شکل (۲) نمایان است.



شکل ۲. شبکه مضامین پایه، سازمان دهنده، و فراگیر سؤال دوم پژوهش

### بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش که با روش پدیدارشناسی و تحلیل مضمون انجام شد، واکاوی گسست برنامه-درسی قصدشده دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی با توجه به چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس در ایران بود تا شکاف محتوای برنامه‌درسی مصوب و چالش‌های پیش‌روی مدیران مدارس کاهش یابد. در صورتی این انتظار می‌رفت برنامه‌درسی مصوب بتواند دانش مدیریتی لازم را با توجه به واقعیت‌های کف‌مدرسه‌ای و معلومات علمی-کاربردی لازم را در زمینه یاددهی-یادگیری، اخلاق و رسالت پرورشی و امور اداری-مالی به مدیران مدارس انتقال دهد تا بتوانند مشکلات حرفه‌ای پیش‌روی مدیران مدارس را حل کنند چراکه به زعم Glaser & Strauss (1967) مدیران از درک تئوری، چیزهای زیادی می‌آموزند، به شرط آنکه تئوری کاملاً مبتنی بر واقعیت‌های عملی باشد (Bush, 2006).

در فرایند پاسخ به سوال اول پژوهش «مهم‌ترین چالش‌ها و مشکلات مدیریتی پیش‌روی مدیران مدارس کدامند؟»، یافته‌ها نشان داد که مدیران مدارس به ترتیب با چالش‌ها و مشکلات؛ آموزشی با (۳۷/۱۴٪)، اداری-مالی با (۳۴/۲۸٪) و پرورشی با (۲۸/۵۷٪) فراوانی روبه‌رو هستند. این چالش‌ها درحوزه آموزشی عبارتند از: نبود دغدغه خانواده‌ها نسبت به کیفیت آموزشی و داشتن انتظار صرفاً قبولی دانش‌آموز در دروس، مدارس خاص و دانشگاه‌های معتبر. درحوزه پرورشی شامل: بدسرپرستی، طلاق بالا، اختلاف و بیکاری خانواده‌های دبستانی‌ها، استعمال سیگار، قلیان، اعتیاد به موادمخدر در پسران و خون‌بازی در دختران دبیرستانی‌ها، کم‌توجهی مدیران و معلمان نسبت به وضعیت پرورشی مدرسه و در حوزه اداری-مالی عبارتند از: وجود سیستم متمرکز و نبود تفویض-اختیار، تصمیم‌گیر نبودن مدیران مدارس، سرانه‌ناکافی دانش‌آموزی و دریافت حق‌السهم ۲۰ درصدی آموزش و پرورش از محل منابع درآمدی مدارس. این قبیل کم‌کارکردی‌های تخصصی موجب شده تا مدیران مدارس که وظیفه‌شان نظارت بر حسن اجرای فعالیت‌های آموزشی، پرورشی، مالی و اداری مدرسه است (Safi, 2001)، نتوانند امور آموزشی-تحصیلی دانش‌آموزان را با توجه به وقایع اتفاقیه مدارس هدایت کنند، برای غنی‌سازی امور تربیتی-فرهنگی حساسیت و فعالیت راهبردی بیش‌تری از خود نشان دهند و وضعیت اداری-مالی مدارس را بر اساس مکاتب مدیریت و مالیه آموزش و پرورش سامان دهند. این مهم میسر نخواهد شد مگر آنکه مدیران مدارس توانایی تحلیل سیستمی چالش‌های آموزشی، پرورشی و اداری-مالی مدارس را داشته با نظریه‌های جدید مدیریت آموزشی آشنا بوده و مهارت تجزیه و تحلیل مسائل، داده‌ها و تیم‌سازی را داشته‌باشند (Farahbakhsh et al, 2016).

شاخص‌های تأییدشده حاصل از پیشینه پژوهش بیانگر آن است که یافته‌های سؤال اول با پژوهش‌های (Sengül & Özkan, 2021) که ناکافی بودن منابع درآمدی، عدم توانایی کارکنان، نگاه



نامناسب اولیاء به مدرسه، حجم کاری بیش از حد، ارتباط و سازگاری دانش‌آموزان، (Charles & Mkulu, 2020) که بودجه ناکافی، همکاری ضعیف با ذینفعان آموزش و پرورش، ثبت نام بیش از حد، کمبود زیرساخت، کمبود منابع یادگیری و معلم، (Wise, 2015) که تأثیر قطعی فقر، افزایش فشارها بر پیشرفت دانش‌آموز، گسست در جوامع، فقدان منابع مالی (Mapolisa et al, 2014) که فقدان سوادحسابداری مدیران مدارس (Evan, Bosire & Ajowi, 2012) که سلسله‌مراتب‌اداری، رضایت‌ناکافی، تاخیر، تنبلی، عدم کار تیمی و غیبت عوامل اجرایی (Mgadla, 2011) که توانایی یا ناتوانی ماهرانه و تخصصی مدیران مدارس در اجرای وظایف (Tarragó & Wilson, 2010) که ناکامی ساختارنظام آموزشی در پیشرفت‌های قابل توجه (Debnam, Saha & Bradshaw, 2018) که دسترسی آسان دانش‌آموزان به دخانیات، الکل، موادمخدر و آسیب‌های محدود ناشی از مصرف آن (Mirzaei, & Mirzaei, 2016) که چالش‌های ادراکی، نگرشی، مهارتی، فردی، و زمینه‌ای مدیران، کمبود منابع سازمانی، عدم اثربخشی دوره‌های آموزشی، ناکارآمدی مدیریت عالی سازمان، نظارت و ارزشیابی غیرمستمر (Tabatabai, Jamshidi & Davoudi, 2015) که اولویت روابط بر مقررات، عدم توجه به حرفه‌گرایی و شغل‌گرایی مدرسه، نداشتن نگرش و گرایش علمی مدیران (Siyadati & Hijazi, 2002) که نامناسب بودن وسایل آموزشی، سرانه ناکافی، ناچیز بودن وجوه دریافتی، بودجه و مشارکت‌های مردمی، کمبود امکانات رفاهی، وضعیت نامناسب مالی و مراجعه بی‌موقع خانواده، را از مهم‌ترین چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس دانسته‌اند، همسو است.

در تبیین یافته‌های پیشینه مربوط به سوال اول می‌توان گفت چالش‌ها و مشکلات مدیریتی تأثیر منفی بر عملکرد تحصیلی و وضعیت اخلاقی دانش‌آموزان، کارکرد عوامل اداری، فعالیت‌های درآمدزا و زیرساختی مدارس ایجاد می‌کند که شاید بتوان دلیل این کاستی را در عدم تخصص و تجربه و دانش کافی مدیران، عدم نقش‌آفرینی، رأی‌گیری و دخالت معلمان در انتخاب مدیران مدارس، اصرار و فشار بر مسئولان و مدیران آموزش و پرورش از راه گروه‌ها و افراد تأثیرگذار محلی و خدشه‌دار شدن اصل شایسته‌سالاری در انتخاب مدیران مدارس، عدم ثبات مدیریت به دلایل متعدد اجتماعی و شرایط منطقه‌ای (Abbaspour, 2004) و اظهارات ایگاراشی و همکاران مبنی بر اینکه اعتیاد به پیامک؛ سبب بروز علائم روانی یا رفتاری و افت تحصیلی دانش‌آموزان می‌شود (Karamati & Emadian, 2016)، جستجو کرد. از این رو، کاهش بخشنامه‌های غیر ضروری، افزایش بودجه، مشارکت آموزشی و پرورشی دست‌اندرکاران و والدین می‌تواند به رفع چالش‌های مدیریتی مدارس کمک کند چرا که به نظر شلیکر (۲۰۱۲) مشارکت رهبران سیستم و مدارس در بهبود سیستم‌های آموزشی همراه با نتایج یادگیری دانش‌آموزان، تبدیل به بخشی از سیاست‌های کلیدی آموزشی جهانی در بین ملت‌ها شده است (Fallon, 201).

در فرایند پاسخ‌گویی به سوال دوم «وضعیت برنامه‌درسی قصد شده دوره کارشناسی ارشد رشته-مدیریت‌آموزشی برای پوشش‌دادن به چالش‌ها و مشکلات شناسایی شده مدیریت مدارس چگونه است؟»، داده‌ها نشان داد (۳۱/۲۵٪) مضمون پایه برنامه‌درسی مصوب می‌تواند (۲۲/۸۵٪) چالش‌های مدیریتی مدارس را پوشش دهد. در صورتی که (۶۷/۷۵٪) سرفصل‌ها بی‌حاصل و دورریختنی است و نمی‌تواند (۷۷/۱۵٪) چالش‌های پیش‌روی مدیران مدارس را حل کند که دلیل آن را باید در نارسایی برنامه‌درسی مصوب از جهت «کم‌توجهی به مقتضیات و فرهنگ ملی، نظری بودن سرفصل‌های درس، و عدم اطلاع‌رسانی در مورد؛ مدیریت رسانه، مدیریت فضای مجازی، تنظیم اسناد مالی مدارس، کارآفرینی، تجارت الکترونیک، برنامه‌نویسی کلاسی، مقررات ثبت‌نام، ثبت‌نمرات، وضعیت دانش‌آموز و...» دانست. از این‌رو، متولیان باید برنامه‌درسی مصوب را با توجه به واقعیت‌های کف مدرسه‌ای و تحولات عصر تلاطم به‌روز کنند زیرا برنامه‌های درسی یکی از عناصر مهم و عوامل تأثیرگذار در تعیین میزان موفقیت و شکست نظام‌های آموزش عالی بشمار آمده و به‌عنوان قلب نظام آموزش عالی، آخرین تحولات و دستاوردهای بشری در عرصه‌های گوناگون علمی در آن منعکس و به نیروی فعال آینده منتقل می‌شود (Branch, 2015) تا بتواند پاسخ‌گوی نیازهای در حال تحول محیط، جامعه و بخش‌های گوناگون آن باشند (Hicks, 2007) و از تناسب لازم در راستای اهداف، وظایف و تحولات مربوطه برخوردار بوده تا بتوانند نقش اثربخش خود را ایفا کنند (Williamson et al, 2021).

یافته‌های حاصل از بررسی سوال دوم با پژوهش (Bagheri & AlamolHoda, 2020) که برنامه-درسی سلیقه‌ای، غیریکپارچه، اقتباسی از دانشگاه‌های برتر دنیا، عدم ترکیب محتوی، با اهداف مبهم و پراکنده درسی، واحدهای درسی فاقد ارتباطی سیستمی، عدم انعکاس مسائل واقعی مدارس و بی-توجهی به چالش‌های خاص آن (Pakdamani-Saran, elami & Ghahrani, 2020) که نبود سند چشم‌انداز رشته مدیریت آموزشی، ضعف در ساختار، محتوا و روش‌های آن (Nasrollahiniya & AlamolHodi, 2020) که آسیب‌های؛ رویکردی و اصولی برنامه‌درسی، نسبت واحدهای درسی ضروری و سرفصل‌های برنامه‌درسی، (Shakurzadeh, Maleki & Qassabi Chorsi, 2014) که ناتوانی هدف‌ها و محتوای برنامه‌درسی، راهبردهای یاددهی-یادگیری و روش‌های ارزشیابی برنامه‌درسی در برآوردن نیازها و انتظارات دانشجویان (Noorabadiet et al, 2014) که پاسخ‌گو نبودن نیازهای جوانان، عدم تقویت مهارت‌های مدیریتی، برنامه‌ریزی، برقراری روابط انسانی، تصمیم‌گیری خردمندانه و تفکر انتقادی دانشجویان (Karamati, Siadat & Rafiei, 2011) که عدم مطابقت با نیازهای دانشجویان، بی‌توجهی به ضوابط عملی و مفاهیم اساسی رشته (Arefi, 2005) که عدم پاسخ‌گویی نسبت به شرایط و نیازها، را بیانگر وضعیت نامناسب برنامه‌درسی مصوب دانسته‌اند، همسو است.

در تبیین یافته‌های پیشینه مربوط به سوال دوم می‌توان گفت که تحقق موفقیت‌آمیز تغییر برنامه‌درسی مصوب به محیطی انعطاف‌پذیر نیاز دارد و آموزش عالی باید برای پاسخ‌گویی مناسب، به نیازها، خواسته‌ها و انتظارات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی جامعه‌دانش‌آموزی از تکرار درس و سرفصل‌های برنامه‌های درسی مصوب پرهیز کند تا اطمینان حاصل شود تغییرات برنامه‌ریزی شده می‌تواند به مدارس کمک کنند تا در مقابل چالش‌های مدیریتی سالم بمانند و به‌طور کارا و اثربخش عمل کند در غیر این صورت برنامه‌درسی مصوب به دلیل کهنگی و عدم بهسازی باعث بروز پدیده «برنامه‌درسی بی‌فایده یا دورریختنی» شده و نمی‌تواند دانش‌آموختگان را برای کاهش چالش‌های مدیریتی مدارس آماده سازد. زیرا در برنامه‌درسی بی‌فایده بخش زیادی از آموخته‌های دانشجویان، بی‌فایده یا دورریختنی است (Hosseini-Largani, 2019) و ضرورت انکارناپذیر تغییر در برنامه‌درسی این رشته دانشگاه (Ghorba, Rahimi & Dehbashi, 2018) و تأکید Lawton (1993) بر اصلاح و ارائه برنامه‌های پویاتر در برنامه‌درسی بر پایه فرهنگ هر کشور (Mohammadi, Heydarzadegan, & Zainali, 2016) می‌تواند گامی در جهت کاهش چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس باشد.

باجمع‌بندی نهایی یافته‌های این پژوهش این نتیجه کلی حاصل شد که سرفصل برنامه‌درسی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی باید بازنگری شود تا بتواند پاسخ‌گوی چالش‌های پیش‌روی مدیران مدارس باشد. رسیدن به این هدف مستلزم ظهور رویکرد سیستمی و عزم راسخ متولیان آموزش عالی و آموزش و پرورش برای مقابله با چالش‌های اجتماعی، فرهنگی، فناوری، زیست‌محیطی، حرفه‌ای، سیاسی و اقتصادی عصر آشوب کنونی، ارتقاء کیفیت مدیریت و تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش و مدارس، افزایش دانش و مهارت عملی دانشجویان و دانش‌آموختگان در زمینه؛ برنامه‌درسی، روابط صحیح انسانی، رهبری گروهی، سازماندهی و انتخاب همکاران، امور آموزشی و پرورشی، نظارت و ارزشیابی، نظارت و هدایت یادگیری، وضعیت فراگیران، تسهیلات اداری- مالی و تدارکاتی، توسعه- مشارکت، اجتماع‌سازی، توانمندسازی کارکنان و... خواهد بود.

سهم این پژوهش در نوآوری از آن جهت است که نخستین بار در داخل کشور با استفاده از دو روش پژوهشی « پدیدارشناسی تأویلی و تحلیل مضمون »، شکاف برنامه‌درسی قصد شده دوره کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی با توجه به چالش‌ها و مشکلات موجود در مدیریت مدارس ایران تحلیل شده است. افزون بر آن، تا بحال در سطح ملی به صورت ادغامی دو موضوع « برنامه‌درسی قصد شده دوره کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی » و « چالش‌ها و مشکلات موجود در مدیریت مدارس » با یک عنوان پژوهشی، انجام نشده است. هم‌چنین، این پژوهش چالش‌ها و مشکلات مربوط به دوره کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی را به‌طور هم‌زمان در دو نهاد مهم آموزشی کشور تحلیل و شکافیابی کرده است. درباره اهمیت و ضرورت این پژوهش همین بس که می‌تواند مدیران گروه مدیریت آموزشی دانشگاهها را تشویق کند برنامه‌درسی مصوب را بازنگری و بازطراحی کنند. به

مسئولان آموزش و پرورش یاری دهد تا با ترمیم و تغییر شاخص‌های بکارگیری مدیران، چالش‌ها مدیریتی مدارس را کاهش دهند. از محدودیت‌های پژوهش کنونی عدم دسترسی رسمی به اسامی مدیران مدارس و جامعه‌آماري و جلب همکاری آنان برای مصاحبه بوده‌است. هم‌چنین، پیشنهادهاى زیرارایه می‌شود:

۱- به منظور توسعه علمی- کاربردی برنامه‌درسی مصوب و کاهش چالش‌های مدیریتی مدارس کمیته مشترک متشکل از اساتید متخصص و مدیران مدارس دانش‌آموخته مدیریت آموزشی تشکیل شود.

۲- شکاف محتوی برنامه‌درسی کارشناسی و دکتری مدیریت آموزشی با چالش‌ها و مشکلات مدیریتی مدارس تحلیل شود.

۳- گسست محتوی برنامه‌درسی قصدشده کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی با اسناد بالادستی آموزشی کشور واکاوی شود.

### References

- Abbaspour, A.D. (2004). Development of management is an inevitable necessity to understand the challenges and new paradigms of education and training, *Management Quarterly in Education and Training*, 10 (37-40), 5-50. [Persian].
- AbbasZadeh, M. (2012). A reflection on validity and reliability in qualitative sociological research, *Applied Sociology*, 23 (1), 19-34. [Persian].
- Abdollahi, B, Eini, M., & Saeedi, Y. (2017). Quality Assessment of Educational Management Inputs in Master's Degree, *Critical Research Journal of Humanities Texts and Programs*, 17 (6), 145-117. [Persian].
- Abedi-Jaafari, H, Taslimi, M.S, Faqihi, A, & Sheikhzadeh, M. (2011). Theme analysis and theme network: a simple and efficient method to explain patterns in qualitative data, *strategic management thought bi-quarterly*, 5 (2), 151-198. [Persian].
- Allameh Tabatabai University. (2013). *Master's Degree Curriculum in Educational Management*, Retrieved on 15, April 2021 from, [https://ped.atu.ac.ir/uploads/arshad\\_modiriat\\_amoozeshi](https://ped.atu.ac.ir/uploads/arshad_modiriat_amoozeshi). [Persian].
- Annala, J., Mäkinen, M., Lindén, J., & Henriksson, J. (2022). Change and stability in academic agency in higher education curriculum reform. *Journal of Curriculum Studies*, 54(1), 53-69.
- Arefi, M. (2005). Evaluation of curriculum in the field of educational sciences (educational management orientation) in Iranian higher education from the perspective of students, *Journal curriculum studies*, 1 (1), 74-43. [Persian].
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Bagheri, A, & Alam ol Hoda, J. (2020). Master's course in educational management in the balance of analysis and criticism, *two quarterly journals of management and planning in educational systems*, 13 (24), 139-168. [Persian].
- Banoğlu, K. (2012). Using conjoint analysis to examine academic members course preferences for educational administration, supervision, planning and economics masters program, *cyprriot journal of Education sciences*, 7(2), 111-128.

- Boali University (n.d). *Table of undergraduate courses: Master of Educational Management*, retrieved on 2022, Augut 21 from <https://ltr.basu.ac.ir/documents/645411/1562641/>[ Persian].
- Bolich, B., & Sweeney, W. J. (1996). An eleven-year old girl's use of repeated readings, SAFMEDS, and see/write-think/write practice to develop fluent reading in Hebrew. *Journal of Precision Teaching and Celeration*, 14(1), 57-71.
- Bovill, C., & Woolmer, C. (2019). How conceptualisations of curriculum in higher education influence student-staff co-creation in and of the curriculum. *Higher Education*, 78(3), 407-422.
- Branch, W. T. (2015). Teaching professional and humanistic values: Suggestion for a practical and theoretical model. *Patient education and counseling*, 98(2), 162-167.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006), "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3(2). 2, PP. 77-101
- Bush, T. (2006). Theories of Educational Management. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 1(2), n2.
- Chacha, G., & Zhong, Y. (2013). The challenges of primary education Level in Tanzania. Case study Tarime district. *Journal of humanities and social science*, 16(3), 01-06.
- Charles, A., & Mkulu, D. G. (2020). Management challenges facing school administrators and pupils' academic performance in public primary schools in Sengerema District Mwanza, Tanzania. *International Journal of Humanities and Education Development (IJHED)*, 2(3), 191-207.
- Concordia University. (n.d.). Retrieved from CU website: <https://gradschool.cuchicago.edu/academics/masters/ma-educational-administration/class-and-curriculum/>
- Debnam, K. J., Saha, S., & Bradshaw, C. P. (2018). Synthetic and other drug use among high school students: The role of perceived prevalence, access, and harms. *Substance use & misuse*, 53(12), 2069-2076.
- Evans, N. N., Bosire, J., & Ajowi, J. (2012). Analysis of the challenges faced by principals in the management of support staff in public secondary schools in Nyamira County, Kenya. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 4(3), 41-50.
- Falahian, N. (2016). The Role of School Education in Reducing Urban Social Injuries Case Study: South and East of Tehran. *Journal of Disciplinary Geography*, 4 (13), 35-60. [Persian]
- Fallon, G. (2019). Leading futures: Global perspectives on educational leadership. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (189).
- Farahbakhsh, S, Jafari- Sarabi, M, Siah-Kamri, E, Gholami, M, and Moradi, S (2016). Compilation of scientific-professional qualifications of primary school principals in Lorestan province, *School Management*, 1(5), 133-127[Persian].
- Ghobadian, B. (2018, June 27). *In higher education, we did not train a good force for specific missions*. Mehrnews. Retrieved on from. <https://www.mehrnews.com/news/43589536> . 27, June, 2018 [Persian].
- Ghorba, M, Rahimi, H, & Dehbashi, A. (2018). Educational rupture: the distance between the intended and acquired curriculum in the higher education system of

- Iran, *Quarterly Journal studies of higher education curriculum*, 9 (17), 114-93. [Persian].
- Grand Canyon University. (n.d). Retrived from CCU website:  
<https://www.gcu.edu/degree-programs/master-education-educational-leadership>
- Hicks, K. (2007). Curriculum in higher education in Australia –Hello? Paper presented at 30th HERDSA Annual Conference. 8-11 July 2007 Adelaide, Australia
- Harvard University. (n.d.). Retrieved from website:  
<https://www.gse.harvard.edu/masters/epm>
- Heystek, J. (2011). School governing bodies in South African schools: under pressure to enhance democratization and improve quality. *Educational management administration & leadership*, 39(4), 455-468. Retrived from <https://www.researchgate.net/publication/254089606>
- Hosseini-Largani, M. (2019). Useless Curriculum, *Iranian Encyclopaedia of Curriculum*, 1-5. [Persian].
- Islamic Azad University (2020). *The manual for choosing the fields of study for the continuous master's exam*, (1-110), Retrieved on 2022, July 11 from [https://dl.3gaam.com/dl2/main/2009/4c2JZHMYK0CbTkGC5Ohgaw/Daftarche\(1\).pdf](https://dl.3gaam.com/dl2/main/2009/4c2JZHMYK0CbTkGC5Ohgaw/Daftarche(1).pdf) [Persian].
- Izadi Yazdanabadi, A., Fadaei Shahab, M. (2010). An assessment of the necessity of Training and Scientific development of entrepreneurship skills in students of educational administration at MA level. *Journal of Educational Scinces*, 17(1), 129-150. [Persian].
- Joffe, H. (2012). Thematic analysis. *Qualitative research methods in mental health and psychotherapy: A guide for students and practitioners*, 1, 210-223.
- Karamati, M. R, Siadat, S. A, & Rafiei, M. (2011). Evaluation of the approved curriculum of the master's course in management and educational planning (case study: University of Tehran), *Curriculum and Educational Planning Research*, 3 (1), 81-94. [Persian].
- Karamati, M, & Emadian, S. (2016). The relationship between moral development, SMS addiction and students' academic failure, *Information and Communication Technology Quarterly in Educational Sciences*, 6 (4), 111-126. [Persian].
- Khanifar, H., Rahmati, M.H. (2016). Examining the challenges and planning approaches of the field of management in Iran's educational system, *biannual scientific-specialized journal of education in humanities*, (1), 1-28. [Persian].
- Kharazmi University. (2015). *Strategic plan* (1-64). Retrieved on from, <https://khu.ac.ir/documents/103839/1373764.pdf>, 11, April, 2021 [Persian].
- Khastar, H. (2009). A Method for Calculating Coding Reliability in Qualitative Research Interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities*, 15(58), 161-174. [Persian].
- Mapolisa, T., Ncube, A. C., Tshabalala, T., & Khosa, M. T. (2014) Challenges Faced by School Heads in the Management of School Finances in Nkayi District Secondary Schools., Nova Explore Publications, *Nova Journal of Humanities and Social Sciences*, PII: S229279131400017-3, Vol. 3(4), 1-5
- Marconi International University. (n.d.). Retrieved from MIU website:  
<https://www.miuniversity.edu/en/master-s-programs/master-in-education-leadership-management>

- Mgadla, I. X. (2011). The possible cause of school governance challenges in South Africa, *South African Journal of Education*. Copyright. © EASA. Vol 31:201-211
- Ministry of Science, Research and Technology (1993). *Curriculum of the master's degree program in educational management*, (1-44). Retrieved on from. <https://prog.msrt.ir/fa/grid/66>. , 4, Juan, 2019 [Persian].
- Mohammadi, M, Heydarzadegan, A, & Zainali, F. (2016). Comparison of the importance and practicality of master's courses in educational management of selected domestic and foreign universities from the point of view of faculty members and students: presentation of the proposed curriculum, *Journal of Curriculum Research*, 1 (6), 39-65 . [Persian].
- Mohammadi Mehr, M. (2013). Hidden curriculum and its role in higher education, *Nama Journal of Educational Studies*, 5-10. [Persian].
- Moradi Pardanjani, H, Dinashi, S, Abdali, F, & Safi Khani, G. (22, January ,2015). School-Based Management, Challenges and Leading Problems in Iran, *The First National Electronic Conference on Applied and Research Approaches in Humanities and Management* (Article 209). Retrieved on 2, August 2021 from: [https://www.civilica.Com/Paper-NCHM01-NCHM01\\_041.html](https://www.civilica.Com/Paper-NCHM01-NCHM01_041.html) [Persian].
- Ministry of Science, Research and Technology (2000). *Bylaws on assigning curriculum planning powers to universities* (1-3). Retrieved on 2021, April 20 from <https://gau.ac.ir/gallery/File/4x2lvig0504424.pdf> [Persian].
- Ministry of Science, Research and Technology (2016). *Bylaws for assigning curriculum planning powers to universities and higher education institutions*, (4-1). Retrieved on 2021, April 20 from <https://academics.ui.ac.ir/Dorsapax/userfiles/Sub16/Motaleat/vagozari.pdf> [Persian].
- Ministry of Science, Research and Technology (2011). *Curriculum compilation and revision guidelines*, (1-58). Retrieved on 2020, July 1 from [http://shahed.ac.ir/eduplan/SiteAssets/SitePages/developed\\_reviewed/91\\_08\\_29\\_shivenameh1.pdf](http://shahed.ac.ir/eduplan/SiteAssets/SitePages/developed_reviewed/91_08_29_shivenameh1.pdf) [Persian].
- Mirzaei, A, & Mirzaei, T. (2016, June 5). Problems and challenges of executive management in rural and multi-level schools, in civilica (editor), *the third international conference on modern researches in management, economics and humanities*, (article 54). Tehran. Retrieved 2021, June 3 from <https://civilica.com/doc/549390/> [Persian].
- Ministry of Science, Research and Technology, Supreme Planning Council (1997). *Regulations on delegating curriculum planning authority to universities*, (3-1). Retrieved on 2017, Juan 29 from <https://prog.msrt.ir/file/download/regulation/> [Persian].
- Musa-Chamani, A, Ghaffari, S, Ziyai, S, & Mousavi Chalak, A. (2021). Analyzing knowledge management components in higher education resources and curricula (using metacomposite method), *Librarianship and Information*, 24(4), 175-204. [Persian].
- Nasrollahiniya, F, & AlamolHodi, J. (2020). Revision and presentation of the proposed curriculum for the field of educational sciences in the master's course (case study: management and planning of higher education), *bi-quarterly journal of higher education curriculum studies*, 11 (21), 138-97. [Persian].

- National Organization of Educational Testing (2020). *The practical guide for choosing the subject of the entrance exam for non-continuous master's courses*, (1-425), Retrieved on 2020, Jane 6 from [http://5.160.138.170/download/arshad/Arshad99\\_Ent .pdf](http://5.160.138.170/download/arshad/Arshad99_Ent.pdf) [Persian].
- Noorabadi, S. Ahmadi, P. Dabiriyah Esfahani, A. and Faraskhah, M. (2014). Necessity and Possibility of Changing the intended Curriculum by the Higher Education System of Iran to an Integrated Curriculum (Case Study: Educational Management Trend, Undergraduate Course). *Quarterly Journal of Education and Evaluation*, 7 (25), 101-122 [Persian].
- Ololube, N. P., Ingiabuna, E. T., & Agbor, C. N. (2014). Universal concepts, nature, and basics principles of educational management: Implication for present day school management. *International Journal of Educational Foundations and Management*, 2(1), 43-62.
- Pakdaman-Saran, H, elami, F, & Ghahrani, M. (2020). Investigating developments in the field of educational management: a qualitative study, *School Management Scientific Quarterly*, 8(3), 458-439. [Persian].
- Payam Noor University (2019). *The Curriculum for providing master's courses in the field of educational management*, Retrieved on 2022, August 11 from <http://dl2.pnueb.com/List%20of%20Courses%20Taught/barname-121174.pdf>[In Persian].
- Peguero, A. A., & Hong, J. S. (2019). Are violence and disorder at school placing adolescents within immigrant families at higher risk of dropping out?. *Journal of School Violence*, 18(2), 241-258.
- Presidency of the Islamic Revolution, Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution, Ministry of Education, Higher Education Council, (2010-2011). *Document of fundamental transformation of education*, Retrieved on 10, February, 2021 from: <http://www.nlai.ir/documents/10184/198216> [Persian].
- Quacquarelli Symonds. World University Rankings. (2019). Retrieved from QS website: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2019>
- Rahmani-Karchgani, M, & Behrangi, M.R. (2009). Examining the structure and content of the course program "Principles of Educational Management" in the master's course in the field of educational management from the point of view of professors and students, *Higher Education Journal*, 2 (7), 41-58. [Persian].
- Safi, A. (2001). *Organization and management in education*. Tehran: Arasbaran Publishing.[Persian].
- Sengül, M., & Özkan, M. (2021). Kindergarten Management Problems and Solutions in Turkey: The Experiences of Principals. *International Journal of Progressive Education*, 17(5), 134-151.
- Shakurzadeh, R, Maleki, H, & Qassabi Chorsi, M. (2014). Quality Assessment of Postgraduate Curricula in Management and Educational Planning, *Quarterly Journal of Educational Psychology*, 10 (34), 92-67. [Persian].
- Shahid Beheshti University (2011). *Master's Degree Curriculum in Educational Management*, Retrieved on 11, April, 2021 from, <http://web-old.archive.org/web/20201110214455/https://sbu.ac.ir/Cols/FEP/Documents.pdf>[In Persian].
- Siyadati, S.K, & Hijazi, Z. (2002). Investigating the issues and problems of rural primary schools from various dimensions in Golpayegan in the academic year



- 2001-2002, Research Institute of Humanities and Comprehensive Portable Cultural Studies of Humanities, *Education Quarterly*, 21, 48-52. [In Persian].
- Tabatabai, M, Jamshidi, A, & Davoudi, A. (2015). Examining the problems and concerns of educational managers in the educational organization of Mazar-e-Sharif, Afghanistan, Applied, *Scientific Journal of Environment and Biology*, 5 (7), 228-221. [In Persian].
- Tarragó, F. R., & Wilson, A. E. (2010, September). Educational Management Challenges for the 21 st Century. In *IFIP International Conference on Key Competencies in the Knowledge Society* (pp. 389-400). Springer, Berlin, Heidelberg.
- UNITAR International University. (n.d.). Retrieved from UIU website: <https://postgradmalaysia.com.my/what/course/UNITAR/0054315>
- University of Texas Rio Grande Valley. (n.d.). Retrieved from UTRGV website: <https://www.utrgv.edu/graduate/for-future-students/graduate-programs/program-requirements/educational-leadership-med/index.htm#item5>
- University of wollongong Australia. (n.d.). Retrieved from UWA website: <https://documents.uow.edu.au/handbook/yr2019/pg/H19000122.html>
- Vanderbilt University. (n.d.). Retrieved from VU website: <https://peabody.vanderbilt.edu/programs/international-education-policy-and-management-med/>
- Waqari-Zamhrir, Z., Kerami, M., & Jafari Thani, H. (2019). Challenges of revision and implementation of curricula in Ferdowsi University of Mashhad, *Quarterly Journal of Research and Planning in Education*, 25 (1), 123-147. [In Persian].
- Williamson, J., Wardle, K. and Hasmi, H. (2021). Developing WIL curriculum which enhances hospitality students capabilities. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. 11(3), 635-648.
- Wise, D. (2015). Emerging Challenges Facing School Principals. *Education Leadership Review*, 16(2), 103-115.
- Yamani, N, Nasrasafhani, A.R, & Sabri, M.R. (2010). The revision process of medical science curriculum in the country, *Curriculum Studies Quarterly*, 4 (16) 28-1. [Persian].
- Zandavanian, A. & MehrAlizadeh, Y. (2006). The necessity of reviewing educational management in the light of theories of chaos and organizational entrepreneurship, *Farda Management Quarterly*, 4 (13-14), 152-143. [Persian].

### Extended Abstract

## Analyzing the Discount of the Intended Curriculum of the Master's Course in Educational Administration with Regard to the Challenges Administration Problems of Schools in Iran.

Yadollah Fazli<sup>\*</sup>, Azizollah Fazli<sup>†</sup>

**Introduction:** Higher education is one of the most important origins of knowledge creation and development and can apply theoretical knowledge and update it. The curriculum plays an effective role in the status of the university's field and scientific contexts, so countries have made efforts to make the curriculum decisions at the Institute of Education itself. In this regard, educational administration science should be given a chance to revise its curriculum to meet the administration needs of schools. Because The science of educational administration has an effective role in guiding and improve the quality of activity educational system. But the reality is that the current universities have not reduced the challenges faced by school administrators. Because in the process of revising the curriculum, they only limited themselves to removing and adding courses, or they implement the curriculum approved twenty-nine years ago, or they failed to operationalize their strategic document for revising the field of educational administration. For this reason, the Ministry of Science, Research and Technology, the regulations on surrender of authority It has issued a revision of the curriculum to the universities, in which the adaptation of the curriculum to the needs of the society and its up-to-date is emphasized.

**Research questions:** This research, with the aim of analyzing the discontinuity of the intended curriculum of the master's course in educational administration, with regard to the administration challenges and problems of schools, aims to answer two questions: "What are the most important administration challenges and problems facing school administrators?" and the status of the Intended curriculum of the master's course in Educational administration. How is education to cover the challenges and administration problems of schools?" to answer.

**Methods:** The present study within the framework of the qualitative approach using two methods; Hermeneutic phenomenology and Thematic analysis. In the

---

<sup>1</sup>. Lecturer in the Department of Educational Sciences, Farhangian University, Mazandaran. Amol. Iran.

<sup>2</sup>. Assistant Professor. Department of Public Law, Faculty of Law, South Tehran Islamic Azad University, Tehran, Iran.

\*- Corresponding Author: fazli.y1343@gmail.com

first question of Hermeneutic phenomenology, using experience and describing current school administrators was analyzed by postgraduate education administration, challenges and problems of school administration, from (17) school principals Four provinces; Khorasan-Razavi (7 people), Mazandaran (6 people), Qom (2 people), and Tehran (2 people) cities (2 people) were selected using available sampling and snow bullets to the theoretical saturation. Content narrative was used by the researcher's self-regulation, review of the results and cohesion of the research process, and the technique of Member control, determining the reliability using the training group, re-interviewing the administrators, and the reliability coefficient of the two coders (67%). Performed by the Holesti method (1969). In the second question, "Theme Analysis" was used using approved curriculum courses. The statistical community (125) is a Master's Degree in Educational administration and Research Sample approved curriculum ministerial through purposive sampling with snowball to the boundary Theoretical saturation has been selected , using content validity by using university faculty members to approve and accuracy of the overall and components of the ministry approved ministerial programs, determining the reliability by measuring the accuracy of the general data and the components of the approved program through the accuracy of the research process, understandable. The data and documentation of the documents have been.

**Results:** Based on the findings of the first question, Based on the findings of the first question, (35) ended codes with (13) instructional components, (10) educational components, and (12) administrative-financial component were classified from the challenges and administration problems of the schools. By analyzing the resulting findings, (1) selected code, (3) "central code", and (57) open identification codes, and it was determined instructional challenges facing school principals more than other challenges.

Findings of the second question, after identifying (285) initial code and converting and naming themes, concluded that out of (16) the basic theme of the approved curriculum only (5) themes were able to (8) of the (35) final code Cover the challenges and administration problems of the schools. that's mean (11) the basic theme of the intended curriculum and (27) of the school administration challenge has not yet been resolved. Data analysis using three methods of "theme format", "theme matrix", and "themes network", at three levels; "16 Basic Themes", "4 Organized Themes", and "1 inclusive theme" have been done. The analysis tool both questions was software (NVIVO<sub>10</sub>). The final results showed that the approved curriculum has a relatively unfavorable success in reducing the challenges and administration problems of schools.

**Discussion:** This research has explored the Intended curriculum in accordance with the administration challenges of schools to reduce the challenges facing school administrators by applying educational administration graduates. This is not possible unless there is a qualitative relationship between managerial theories and school realities. The most important administration challenges and problems faced by school principals were educational (37.14%), administrative-financial (34.28%) and breeding (28.57%) respectively. (68.75%) of intended curriculum is barren and (77.15%) of the challenges and problems faced by school administrators remain unresolved. Considering these challenges and the Lived

experience gained, the two official educational institutions of the country should try to train and provide school principals to align themselves with the rapid national and international changes and progressive challenges. The present study could encourage the administrators of the University Education administration Department to review or redesign the Intended curriculum. Help the education authorities to reduce the administrative challenges of schools by repairing and changing the indicators of employing administrators. One of the limitations of the current research has been the lack of formal access to school principals and their cooperation for the interview. Lastly, it is suggested that in order to develop the approved curriculum and reduce the administrative challenges of the Joint Committee, consisting of specialist professors and educated school administrators, and in subsequent research, the undergraduate and doctoral curriculum gap. Analyze the challenges and administrative problems of the schools, and the content disruption of the program has been analyzed by the Master of Education administration with the country's upstream educational documents.

**Keywords:** Intended Curriculum, Educational Administration, Schools, Administration Challenges