

مقایسه چابکی سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی شهر تهران ارائه راهکارهایی برای بهبود آن^۱

کیوان مرادی^۲، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

دکتر ابوالقاسم نادری، دانشیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

دکتر جواد پور کریمی، استادیار گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ وصول: ۹۳/۲/۵

تاریخ پذیرش: ۹۳/۶/۲۰

چکیده

هدف پژوهش حاضر، مقایسه چابکی سازمانی دبیرستان های پسرانه دولتی عادی و غیردولتی شهر تهران بود. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده ها از نوع توصیفی است. جامعه آماری پژوهش، مدارس متوسطه پسرانه دولتی عادی و غیردولتی شهر تهران می باشد، که تعداد ۷۹ مدرسه با استفاده از فرمول کوکران و به شیوه نمونه گیری تصادفی خوشه ای چند مرحله ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه چابکی سازمانی (پژوهشگر ساخته) است. پایایی ابزار با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ (چابکی سازمانی «۰/۴۰۸») ارزیابی شد. برای روایی ابزار از تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد. شاخص های تحلیل عاملی نشان دادند که پرسشنامه ارزش خوبی دارد. به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، درصد) و آمار استنباطی (آزمون های کولموگروف-اسمیرنف، تی تست تک نمونه ای، تیرای دو گروه مستقل، تحلیل عاملی تأییدی) استفاده شد. یافته ها نشان داد که: (۱) وضعیت چابکی سازمانی در مدارس متوسطه پسرانه دولتی در مؤلفه های هوشمندی، شایستگی و انعطاف پذیری و سرعت پایین تر از متوسط است. همچنین، وضعیت مدارس متوسطه پسرانه غیردولتی در مؤلفه هوشمندی پایین تر از متوسط و در مؤلفه شایستگی و انعطاف پذیری و سرعت در حد متوسط است. به طور کلی مدارس دولتی عادی از نظر چابکی سازمانی در سطح پایین تر از متوسط و مدارس غیردولتی در سطح متوسط قرار دارند. (۲) وضعیت چابکی سازمانی مدارس دولتی و غیردولتی تفاوت معناداری با یکدیگر دارند. به عبارت دیگر، مدارس غیردولتی نسبت به مدارس دولتی عادی در وضعیت مناسب تری از نظر چابکی سازمانی قرار دارند.

کلید واژه ها: هوشمندی، شایستگی، انعطاف پذیری و سرعت

۱. این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه تهران می باشد.

k1moradi.87@gmail.com

۲. نویسنده مسئول

مقدمه

در عصر حاضر، سرعت فزاینده تغییرات فن آورانها از یک سو و تغییر ماهیت تقاضای مشتریان و تشدید رقابت بین سازمانها از سوی دیگر، باعث شده که سازمانها به شدت به دنبال کسب مزیت‌های پایدار استراتژیک برای برتری بر رقبا و تأمین بهتر نیاز مشتریان باشند. از این رو، به نظر می‌رسد که حرکت به سوی ایجاد سازمان‌هایی که از سرعت و انعطاف-پذیری بالایی در پاسخ به محیط متغیر، ناپایدار و پیش‌بینی‌ناپذیر برخوردارند، رویکردی جدید و حیاتی است. حصول چنین اهدافی در سایه مفهوم جدیدی به نام «چابکی سازمانی»^۱ به دست می‌آید (ابراهیمیان جلودار و ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰). چابکی سازمانی به مفهوم تطبیق‌پذیری سازمان در مقابل تغییرات مداوم محیط است. این مفهوم ایجاب می‌کند، که سازمانها به ویژگی‌هایی مجهز شوند که بتوانند پاسخ مقتضی و درخوری به تحولات جامعه بدهند. در این میان مدارس نیز به واسطه ماهیت کارشان با خواسته‌ها و نیازهای متفاوت مراجعان (دانش‌آموزان)، فشارها و تغییرات مداوم محیط روبرو هستند. از سوی دیگر، یکی از تفاوت‌های آموزش و پرورش در گذشته و حال، انعطاف‌پذیری و پویایی در سازگاری خدمات در مدارس امروزه است (بهرنگی، ۱۳۸۷). از این رو، ضرورت به کارگیری رویکرد چابکی در اداره مدارس حس می‌شود.

در دهه‌های گذشته رویکرد تولید انبوه که مدل سازمانی غالب در بیشتر جهان بوده است، نه فقط بر تولید و صنایع، بلکه بر مدارس نیز تأثیر داشته است. این رویکرد پایه اکثریت روش‌های آموزش عصر حاضر را فراهم کرده است. اما امروزه دگرگونی‌های فناوری و تکنولوژی‌های اطلاعاتی و آموزشی، جهانی‌سازی و ناپایداری، تنوع نیازها و انتظارات فراگیران، روند سریع‌تر تغییر، لزوم پاسخ‌گویی مدارس، مسئولیت اجتماعی و اخلاقی مدارس در برابر جامعه و ... شرایطی را به وجود آورده، که دیگر رویکرد تولید انبوه که در خلال دهه‌های گذشته در بخش آموزش و پرورش به کار می‌رفت، برای برآورده کردن انتظارات اقتصادی، سیاسی و اجتماعی سیستم آموزشی عصر حاضر مناسب نیست (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۱).

با این وجود شواهد گویای آن است، که مدارس کشورمان به دلیل ناتوانی در شناسایی تغییر و تحولات و چالش‌های اثرگذار بر حوزه آموزش و پرورش و بهره‌گیری از این تغییر و تحولات در جهت بهبود امر آموزش و یادگیری دانش-آموزان، کماکان به روش سنتی (رویکرد تولید انبوه) اداره می‌شوند. به عبارت دیگر، یادگیری و آموزش در مدارس ما کهنه و کم تحرک است و روندی آهسته را می‌پیماید. سیستم آموزش و پرورش ما دانش‌آموزان را از مطالعه پویا باز می‌دارد و موجب بی‌حرکی و ایستایی آنها می‌شود. به عبارت دیگر، نظام آموزشی ما، نظامی غیر پویا و تک‌محور است و دارای ساختاری بسیار کهنه و کمینه‌گرا است (سهامی، ۱۳۹۱). به طور کلی، آموزش و پرورش موجود کشور در شکوفایی و تربیت همه جانبه و متوازن شایستگی‌های انسانی دچار کاستی است، در همپایی تحولات محیطی کند عمل می‌کند، در برابر نیازهای جامعه پاسخ‌گو نیست، در تحقق رسالت فرهنگی و اجتماعی ملی و جهانی ناکارآمد است، نرخ بهره‌وری و اثربخشی آن پایین است، در فرآیند پیشرفت و توسعه کشور نقش حداقلی دارد، نظام اداری و اجرایی آن ناکارآمد است و ... (نوید ادهم، ۱۳۹۱). البته صاحب‌نظران حوزه آموزش و پرورش اعتقاد دارند که مدارس غیردولتی در مقایسه با مدارس دولتی تا حدودی توانسته‌اند بر این مشکلات فائق شوند. مدارس غیردولتی توانسته‌اند روال عادی و سنتی نامطلوب موجود

¹ Organizational Agility

در مدارس را در بشکنند. مدارس غیردولتی در مقایسه با مدارس دولتی موجبات تأمین هرچه بیشتر انتظارات والدین و دانش آموزان، ارتقاء کیفی آموزش و پرورش، افزایش احساس مسئولیت مدرسه نسبت به تعلیم و تربیت دانش آموزان، احساس مسئولیت بیشتر معلمان و مسئولان مدرسه نسبت به جلب رضایت والدین و دانش آموزان و هماهنگی بیشتر فعالیت-های آموزشی با اهداف تعلیم و تربیت را فراهم آورده‌اند (ریبعی و صالحی، ۱۳۸۶). از سوی دیگر، مدارس دولتی نه تنها در پاسخ به نیازهای جامعه عملکرد مناسبی از خود نشان نداده‌اند، بلکه نارضایتی از روند آموزش فعلی و تقاضا برای آموزش کیفی تر را موجب شده‌اند. لذا، ضرورت ایجاد تنوع در آموزش‌های ارائه شده، ایجاد یک بازار رقابتی در قلمرو یاددهی-یادگیری، کارآیی بیشتر در استفاده از منابع مالی و توجه بیشتر به سلائق و انتخاب‌های افراد جامعه شرایط گسترش مدارس غیردولتی را فراهم کرده است. سؤالی که در اینجا مطرح می‌شود این است که آیا واقعاً تفاوت چشمگیری میان کیفیت و انعطاف‌پذیری مدارس دولتی و غیردولتی وجود دارد؟

همان طور که گفته شد مدارس به ویژه مدارس دولتی نتوانسته متناسب با تغییر و تحولات محیط پیش بروند و از آنها بهره گیرند. از این رو، مدارس کشورمان برای اینکه بتوانند جواب‌گوی نیازهای در حال رشد دانش آموزان باشند و پاسخی درخور به تغییر و تحولات اثرگذار بر حوزه آموزش و یادگیری بدهند، می‌بایست خودشان را با شرایط جدید وفق دهند. از جمله ابزارهایی که مدارس به عنوان یک سازمان آموزشی برای مواجهه با این محیط بی‌ثبات و غیر قابل پیش‌بینی، می‌توانند از آن بهره بگیرند، استفاده از رویکرد چابکی سازمانی است. این مفهوم به معنی داشتن توانایی تطبیق و پاسخ‌گویی نسبت به تغییرات است (شریهای و همکاران^۱، ۲۰۰۷). چابکی برای نظام آموزش و پرورش و مدارس ما این پیام را دارد، که دوران استفاده از شیوه‌های آموزش سنتی و غیر قابل انعطاف و همچنین اداره مدارس به شیوه بوروکراتیک و نگاه از بالا به پایین، به پایان راه خود رسیده است. چابکی سازمانی منجر به توانمندسازی مدرسه در شناخت نیازهای دانش آموزان، افزایش شفافیت در مدرسه، صرفه‌جویی به مقیاس، افزایش کیفیت فعالیت‌های آموزش و یادگیری در مدرسه و ... می‌شود.

همان گونه که اشاره شد، مدارس برای پاسخ‌گویی به نیازهای ذینفعان داخلی و خارجی خود، نیازمند آن هستند که خود را به صورتی چابک طراحی کنند. مدارس به واسطه حساسیت و اهمیت در امر آموزش و پرورش بایستی چابک باشند، تا بتوانند در برابر محیط‌های پویای امروزی به ارائه خدمات خود ادامه دهند. مدارس نهادهایی هستند، که دائماً بایستی ساختار، برنامه‌ها، روندها، منابع و ... خود را با تغییر و تحولات در جامعه هماهنگ کنند (شیرازی، ۱۳۷۲).

با وجود اهمیت این رویکرد جدید در اداره مدارس، کار پژوهشی‌چندانی در مورد چابکی در داخل و خارج کشور صورت نگرفته است. لذا، با توجه به مسائل مطروحه، عمده‌ترین سؤالی که این پژوهش در پی آن است، این است که، آیا تفاوت معناداری بین چابکی سازمانی مدارس متوسطه پسرانه دولتی عادی و غیردولتی شهر تهران وجود دارد؟

دهه اول و به خصوص دهه دوم قرن بیست و یکم، پیامد عمده‌ای برای سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های آموزشی داشته و دارد. در این دو دهه نهادهای مختلفی دستخوش تغییر و تحول قرار گرفته‌اند، که نهادهای آموزشی از آن جمله هستند. دگرگونی‌های پدیدآمده و پدید آینده در روابط جهانی، به خودی خود باید‌های آموزشی و پرورشی نوینی درباره جهان نو پدید آورده و وظایف تازه پیش‌روی نظام‌های آموزشی به ویژه مدارس نهاده است. در نتیجه، آموزش و پرورش و به تبع آن مدارس باید به گونه‌ای انعطاف‌پذیری داشته باشند، که در هر دوره زمانی خود را با ضرورت‌ها و تغییرات اجتماعی و

1. Sherehiy et al.

بین‌المللی هماهنگ سازند. به عبارت دیگر، مدارس نیز مانند دیگر سازمان‌ها جهت بقا و پیشرفت در محیط پویا و نامطمئن امروزی، نیازمند چابک‌سازی خود می‌باشند. در آغاز قرن بیست و یکم، توجه همگان بیش از گذشته، به مدارس معطوف شده است تا به کمک ایجاد تحول در این زیر مجموعه نظام‌های اجتماعی و افزایش کارآیی و کفایت آنها، جوامع بشری قادر شوند تا به گونه‌ای سازنده با معضلات و چالش‌هایی که پیش رو دارند مواجه شوند. به دیگر سخن، بشر امروزی برای رویارویی موکد و مؤثر با چالش‌های علمی، صنعتی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و اخلاقی بستری مناسب‌تر، کارسازتر و موجه‌تر از نظام تعلیم و تربیت شناسایی نکرده و بدین سبب نزد انسان‌های هوشمند، تحول در مدارس، به عنوان پیش نیاز نیل به اهداف توسعه پایدار ارزیابی شده است. بدون شک ویژگی بارز عصر حاضر، تغییر و تحولی است که در تمام شئون اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جامعه در حال وقوع است و بنیان‌ها و ساختارهای سازمان اجتماعی را دگرگون می‌سازد. مدارس، نه تنها زمینه ذهنی، علمی و پژوهشی لازم را برای پذیرش تغییر و تحول فراهم می‌آورند، بلکه مهمتر از آن، خود پرچم‌دار و قافله‌سالار جریان گسترده تغییر و تحول به شمار می‌آیند. بنابراین، توجه به اصل تغییر و تحول از اساسی‌ترین اصول طراحی هرگونه اصلاحات و از جمله تأکید بر چابکی سازمانی در مدارس است. چابکی‌سازی مدرسه موجب بهبود کیفیت فارغ‌التحصیلان، پاسخ‌گویی مناسب مدارس نسبت به مراجعان (سطح خرد) و جامعه (سطح کلان)، پیشبرد سریع‌تر مدرسه به سمت اهداف آموزشی از پیش تعیین شده، کسب برتری یک نوع مدارس نسبت به سایر انواع مدارس، بهبود فضای نوآوری و کارآفرینی، بهبود شاخص هزینه-اثر بخشی و ... در مدارس می‌شود.

چابکی سازمانی. مفهوم چابکی را اولین بار در سال ۱۹۹۱ موسسهٔ یاکو کا^۱ به کار گرفت. در گزارشی که این آژانس ارائه کرد، چابکی امکانی اساسی برای تولیدات جدید معرفی شده است (ابراهیمیان جلودار و ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۰). ریشهٔ واژه چابکی سازمانی، تولید چابک است، که برای واکنش نسبت به تغییرات محیط کسب و کار و بهره‌برداری از آن تغییرات معرفی گردیده است (جعفرنژاد و شهبایی، ۱۳۸۶). در محیط امروزی، هر سازمانی باید توان ایجاد همزمان محصولات و خدمات متفاوت و با طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات و خدمات، تغییر روش‌های تولید و خدمات و توان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد تا با نام "سازمان چابک" خوانده شود (آذر و پیشدار، ۱۳۹۰). مفهوم چابکی شامل دو عامل اساسی است: ۱) پاسخ‌گویی به تغییرات (قابل پیش‌بین و غیرقابل پیش‌بین) به شیوه‌های مناسب و سریع‌ترین زمان و ۲) بهره‌گیری از تغییرات و کسب مزیت از تغییرات به عنوان فرصت (داو^۲، ۱۹۹۶؛ کید^۳، ۱۹۹۵). علیرغم اختلاف‌ها در تعریف چابکی، تمام تعریف‌های چابکی بر سرعت و انعطاف‌پذیری به عنوان ویژگی اصلی یک سازمان چابک تأکید دارند. تعدادی از نویسندگان بیان کرده‌اند، که پاسخ‌گویی به تغییر به شیوه‌های مناسب، فاکتور اصلی چابکی است (شریهای و همکاران، ۲۰۰۷). گلدمن و همکاران^۴ (۱۹۹۵)، چابکی سازمانی را به عنوان توانایی یک سازمان برای تطبیق مداوم در یک محیط ناپایدار، متلاطم و پیچیده می‌دانند. ماتیسو همکاران^۵ (۲۰۰۵)، چابکی سازمانی را توانایی یک سازمان در شناسایی تغییرات) فرصت‌ها یا تهدیدها یا ترکیبی از آن دو (در محیط خارجی و دادن پاسخی سریع و با تمرکز به مشتریان به وسیلهٔ شکل‌بندی مجدد منابع، فرآیندها و استراتژی‌هایش، تعریف می‌کنند. آلبرت^۶ (۲۰۱۱) به نقل از یوسف و گوناسکاران^۷ (۲۰۱۲) چابکی سازمانی را شایستگی سازمان برای کسب موفقیت پایدار از طریق تسلط و بهره‌گیری از

1. Iacocca Institute

3. Kidd

5. Mates et al.

7. Yusuf & Gunasekaran

2. Dove

4. Goldman et al

6. Albert

تغییرات موقعیت های غیرمنتظره، تعریف می کند. به طور کلی، چابکی سازمانی توانایی سازمان به عنوان یک سیستم انسانی در حال حیات برای شکوفایی و یادگیری از امواج مداوم تغییر است، به صورتی که تغییر یک بخش نهادینه شده و اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی باشد، نه یک بخش جدا و یک رویداد تهدیدکننده. چنین سازمانی توانایی توسعه مداوم قابلیت های جدید به عنوان یک منبع مزیتی استراتژیک پایدار^۱ را دارد (شارپ^۲، ۲۰۱۲). چابکی نگرشی فلسفی در کار سازمان است، که سازمان را در احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش بینی تغییرات ایجاد شده در محیط سازمان توانمند می کند. چنین سازمانی دیدگاه وسیعی در مورد نظم نوین جهان کسب و کار دارد و با بهره مندی از توانایی های محدود خود با آشفتگی ها مقابله می کند و جنبه های برتر جریانات تغییر را تسخیر می کند (فتحیان و شیخ، ۱۳۸۸).

مدل های مختلفی از سوی صاحب نظران برای چابکی سازمانی ارائه شده که یکی از مهم ترین و مشهورترین آنها مدل چابکی سازمانی شریفی و ژانگ^۳ (۲۰۰۱) است. آنها سازوکارهای چابکی در سازمان را به سه جنبه اصلی: (۱) محرک های چابکی^۴، (۲) مهیاکننده های چابکی^۵ و (۳) توانمندسازهای چابکی^۶ تقسیم کرده اند. محرک های چابکی ویژگی های محیط کسب و کار بیرونی را با توجه به تغییرات غیر قابل پیش بینی مشخص می کنند. این محرک ها سازمان را برای جستجوی راه های جدیدی برای اجرای فرایندهای سازمانی در جهت حفظ مزیت استراتژیک پایدار به تکاپو می اندازد. محرک های چابکی یک سازمان شامل اصلاح استراتژی موجود سازمان، پذیرش نیاز به چابک شدن و پذیرش استراتژی چابکی می باشد. قابلیت های چابکی شامل پاسخ گویی، شایستگی، سرعت و انعطاف پذیری می باشد، که ویژگی های اصلی سازمان چابک را برای برخورد مناسب با تغییرات مورد بررسی قرار می دهد. قابلیت های چابکی به وسیله توانمندسازهای چابکی به دست می آید. توانمندسازهای چابکی می تواند از چهار ناحیه به دست آید: سازمان، فناوری، سرمایه انسانی و نوآوری. چابکی بدون یکپارچگی این چهار ناحیه به دست نمی آید (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۱). در باب چابکی سازمانی، تعدادی پژوهش صورت گرفته است، با این حال، بررسی آن در یک محیط آموزشی مانند مدرسه به ندرت انجام شده است. پژوهش منطقی (۱۳۸۴) نشان داد، که نوآوری های موجود در مدارس، عمدتاً براساس نوآوری هایی است که وزن امکانات محیطی در آن کمتر است. بهارلو (۱۳۹۰) در پایان نامه خود که با عنوان «بررسی تأثیر اجزای دارایی های نامشهود بر چابکی سازمانی در دبیرستان های نواحی چهارگانه شهر کرج»، با استفاده از ابزار پرسشنامه به پژوهش پرداخت. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد، که رابطه معناداری و مثبتی بین دارایی های نامشهود و چابکی سازمانی وجود دارد و از میان عناصر دارایی های نامشهود سرمایه ساختاری و سرمایه انسانی بیشترین ارتباط و سرمایه رابطه ای کمترین تأثیر را بر چابکی مدارس دارد. او همچنین به این نتیجه دست یافت که مدارس مربوطه از نظر چابکی سازمانی در سطح نسبتاً مطلوبی قرار دارند. شیخ محمودی و اصغری^۷ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین هوش سازمانی و چابکی مدیران دبیرستان های استان مازندران»، به این نتیجه دست یافتند، که رابطه معنادار و مثبتی بین هوش سازمانی و مؤلفه های آن با چابکی مدیران دبیرستان های استان مازندران وجود دارد. رحیمیان (۱۳۹۲)، در پژوهشی که با عنوان چابک سازی سیستم مهارت آموزی در سازمان آموزش فنی و حرفه ای با بهره گیری از ابزار مشاهده، مصاحبه و پرسشنامه صورت داد، به این نتیجه دست یافت که

1. Sustainable Strategic Advantage
3. Sharifi & Zhang
5. Capabilities Agility
7. Sheikh Mahmoudi & Asgari

2. Sharp
4. Agility Drivers
6. Providers Agility

عوامل کلیدی چابکی (خلاقیت و نوآوری، فرهنگ، رهبری، کارکنان، توانمندسازها و مشتریان) در سازمان مربوطه عموماً در سطح کمتر از متوسط ظاهر شده‌اند.

سؤال‌های پژوهش

هدف اصلی پژوهش حاضر، مقایسه چابکی سازمانی در مدارس پسرانه متوسطه دولتی عادی و غیردولتی شهر تهران است. بدین منظور، سؤال‌های زیر تدوین شد:

- ۱) وضعیت چابکی سازمانی در مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی پسرانه شهر تهران چگونه است؟
- ۲) آیا بین میزان چابکی سازمانی مدارس متوسطه دولتی عادی و غیردولتی پسرانه شهر تهران تفاوت معناداری وجود دارد؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی و از جهت گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی است. جامعه آماری پژوهش حاضر، شامل کلیه مدارس متوسطه پسرانه شهر تهران (دولتی عادی^۱ و غیردولتی) می‌باشد. طبق آخرین اطلاعات منتشر شده از سوی سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، تعداد کل دبیرستان‌های دولتی عادی و غیردولتی پسرانه شهر تهران ۴۱۱ مدرسه است. فراوانی مدارس متوسطه پسرانه شهر تهران به تفکیک دولتی عادی و غیردولتی، به شرح زیر است:

جدول ۱: تعداد مدارس دولتی و غیردولتی متوسطه پسرانه شهر تهران^۲

نوع مدرسه	
غیردولتی	دولتی عادی
۲۸۲	۱۲۹
۴۱۱	جمع کل مدارس دولتی و غیردولتی

برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به تعداد جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده گردیده است. پس از تعیین حجم، نمونه به روش خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شد؛ بدین ترتیب که به منظور کنترل متغیرهای فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و تعمیم‌پذیری داده‌ها، خوشه‌ها از بین مناطق پنج‌گانه شهر تهران (شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز) انتخاب شد. سپس از هر خوشه تعدادی منطقه آموزشی انتخاب شد (مناطق ۱، ۳، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۵، ۱۶، ۱۸). سپس فهرست مدارس هر یک از این مناطق استخراج و از میان آنها به طور تصادفی ۷۹ مدرسه (۵۴ مدرسه متوسطه پسرانه غیردولتی و ۲۵ مدرسه متوسطه پسرانه دولتی عادی) انتخاب شد. در پایان با مراجعه به مدارس به طور میانگین از هر مدرسه سه معلم و

۱. منظور از مدارس دولتی عادی، مدرسی است که از سوی وزارت آموزش و پرورش به عنوان مدرسه دولتی عادی قلمداد شده‌اند. در مدارس دولتی عادی از تأمین بودجه تا تدوین محتوا، روش‌ها، برنامه درسی و آموزشی و استخدام کارکنان در دست دولت است.

۲. رجوع کنید به تارنمای www.services.tehranedu.ir

مدیر مدرسه (در کل ۳۱۶ معلم و مدیر)، مورد بررسی قرار گرفت. البته با توجه به تجربه پژوهشگر مبنی بر اینکه تعدادی از پرسشنامه‌ها ناقص تکمیل می‌شوند و یا اصلاً تکمیل نمی‌شوند، ۲۰ درصد پرسشنامه بیشتر بین معلمان و مدیران توزیع شد.

ابزار پژوهش

در این پژوهش از پرسشنامه چابکی سازمانی (پژوهشگر ساخته) استفاده شده است، که در زیر ویژگی‌های آن مورد بررسی قرار گرفته است:

در این پژوهش برای گردآوری داده‌های مربوط به چابکی مدارس، با توجه به مبانی نظری و پژوهش‌های انجام گرفته پیرامون مؤلفه‌های پژوهش، از پرسشنامه پژوهشگر ساخته برای اندازه‌گیری چابکی مدارس استفاده شده است. دلیل استفاده نکردن از پرسشنامه‌های سایر پژوهش‌های صورت گرفته این است، که اکثر این پرسشنامه‌ها برای حوزه صنعت و تولید ساخته شده؛ لذا، پرسشنامه‌های مذکور به دلیل عدم مطابقت با ماهیت کار سازمان‌های آموزشی، کاربرد چندانی برای اندازه‌گیری چابکی سازمانی مدارس نداشتند. پرسشنامه سنجش چابکی سازمانی پژوهش حاضر دارای سه مؤلفه: (۱) هوشمندی، (۲) شایستگی، (۳) انعطاف‌پذیری و سرعت و شامل ۳۱ سؤال است، که بر اساس مقیاس لیکرت از یک (خیلی کم) تا پنج (خیلی زیاد) تنظیم شده است. برای بررسی روایی کل مؤلفه‌های این مقیاس از روش تحلیل عاملی تأییدی بهره گرفته شد که شاخص‌های برازش $GFI=0.99$, $AGFI=0.90$, $GFI=0.93$, $RMSEA=0.096$ نشانگر برازش مناسب این پرسشنامه است. برای پایایی ابزار پژوهش نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. کل پرسشنامه چابکی سازمانی دارای ضریب آلفای کرونباخ مناسبی ($\alpha=0.804$) است و نشان می‌دهد، که پرسشنامه انسجام درونی مطلوب و مناسبی دارد، که در جدول ۲، ضریب آلفای کرونباخ مرتبط با متغیر چابکی سازمانی و مؤلفه‌های آن ارائه شده است.

جدول ۲. میزان آلفای کرونباخ مربوط به متغیر چابکی سازمانی و سرمایه انسانی و ابعاد آنها

متغیر	آلفا	ابعاد	تعداد گویه‌ها	آلفا
چابکی		هوشمندی	۷	۰/۸۲۵
سازمانی	۰/۸۰۴	شایستگی	۱۵	۰/۷۰۰
		انعطاف‌پذیری و سرعت	۹	۰/۷۵۷

تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی و با استفاده از نرم‌افزار SPSS۲۱ انجام شده است. در سطح آمار توصیفی از مشخصه‌های آماری نظیر فراوانی، میانگین، انحراف معیار و در سطح آمار استنباطی از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف، آزمون t تست تک نمونه‌ای، آزمون t تست برای دو نمونه مستقل و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

یافته‌ها

برای بررسی سؤال‌های پژوهش، ابتدا به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده گردیده است، که یافته‌های آن در جدول ۳، آمده است. نتایج حاصل از این آزمون نشان می‌دهد، که فرض نرمال بودن داده‌ها برقرار است و لذا می‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده کرد.

جدول ۳. نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش

متغیر	شاخص‌ها	Z Kolmogrov-Smirnov	سطح معناداری
هوشمندی	۳۴۴/۱	۰/۵۴/۰	
شایستگی	۰۴۶/۱	۲۲۴/۰	
انعطاف‌پذیری و سرعت	۱۷۷/۱	۱۲۵/۰	

سؤال اول: وضعیت چابکی سازمانی در مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی پسرانه شهر تهران چگونه است؟ به منظور بررسی میزان ابعاد چابکی سازمانی در مدارس دولتی و غیردولتی از آزمون تی تست تک نمونه‌ای استفاده گردید، که نتایج آن در جدول شماره ۴، ارائه گردیده است. با توجه به نتایج به دست آمده، وضعیت مدارس متوسطه پسرانه دولتی در مؤلفه‌های هوشمندی، شایستگی و انعطاف‌پذیری و سرعت پایین‌تر از حد متوسط و میانگین نظری ارزیابی شده است. وضعیت مدارس غیردولتی در مؤلفه هوشمندی پایین‌تر از حد متوسط و در مؤلفه‌های شایستگی و انعطاف-پذیری و سرعت در حد متوسط ارزیابی شده‌است. به عبارت دیگر، وضعیت مدارس دولتی از نظر چابکی سازمانی پایین‌تر از متوسط و در مدارس غیردولتی در حد متوسط قرار دارد.

جدول ۴. تعیین وضعیت ابعاد چابکی سازمانی مدارس دولتی عادی و غیردولتی بر حسب آزمون t تک نمونه‌ای (میانگین نظری = ۳)*

چابکی سازمانی	شاخص	فراوانی میانگین	انحراف خطای	مقدار t		درجه سطح معناداری
				استاندارد	آزادی	
هوشمندی	مدارس دولتی	۹۰	۸۵/۲	۰/۴۵۱	۰/۰۴۷	۱۷/۳- ۸۹
	مدارس غیردولتی	۲۱۲	۹۳/۲	۰/۵۳۲	۰/۰۳۵	۹۹/۱- ۲۱۱
شایستگی	مدارس دولتی	۹۰	۸۹/۲	۰/۳۳۵	۰/۰۳۵	۰۶/۳- ۸۹
	مدارس غیردولتی	۲۱۲	۰۴/۳	۰/۳۶۴	۰/۰۲۵	۴۱/۱- ۲۱۱
انعطاف‌پذیری و سرعت	مدارس دولتی	۹۰	۸۷/۲	۰/۴۴۱	۰/۰۴۶	۷۶/۲- ۸۹
	مدارس دولتی	۹۰	۸۷/۲	۰/۳۰۶	۰/۰۳۲	۰۰/۴- ۸۹
کل متغیر چابکی سازمانی	مدارس غیردولتی	۲۱۲	۹۷/۲	۰/۳۳۳	۰/۰۲۳	۲۱/۱- ۲۱۱
	مدارس غیردولتی	۲۱۲	۹۷/۲	۰/۳۳۳	۰/۰۲۳	۲۱/۱- ۲۱۱

* توضیح: لازم به ذکر است، که در بررسی این سؤال با توجه به دامنه نمره‌گذاری سوال‌ها (۱ تا ۵) و محاسبه نمره کلی این بعد بر حسب این دامنه، میانگین نظری جامعه ۳ در نظر گرفته شده است.

سؤال دوم: آیا بین میزان چابکی سازمانی مدارس متوسطه دولتی و غیردولتی پسرانه شهر تهران تفاوت معناداری وجود دارد؟

همان طور که در جداول ۵، مشخص است، «میانگین هوشمندی در مدارس دولتی عادی ($M=2/85$ و $SD=0/451$) تفاوت معناداری ($P=0/194$ دو دامنه، $df=196$ و $t=-303/1$) با مدارس غیردولتی ($M=2/93$ و $SD=0/532$) ندارد. میانگین شایستگی در مدارس دولتی عادی ($M=89/2$ و $SD=0/335$) تفاوت معناداری ($P=0/001$ دو دامنه، $df=300$) و $t=-3/205$) با مدارس غیردولتی ($M=3/04$ و $SD=0/364$) دارد. میانگین انعطاف پذیری و سرعت در مدارس دولتی عادی ($M=2/87$ و $SD=0/441$) تفاوت معناداری ($P=0/158$ دو دامنه، $df=194$ و $t=-418/1$) با مدارس غیردولتی ($M=2/95$ و $SD=0/514$) ندارد. لذا با توجه به نتایج جدول ۵، بین مدارس دولتی عادی و غیردولتی از لحاظ مؤلفه چابکی سازمانی تفاوت معناداری وجود دارد. به عبارتی دیگر، مدارس غیردولتی وضعیت بهتری نسبت به مدارس دولتی عادی از نظر چابکی سازمانی دارند.

جدول ۵. مقایسه مؤلفه های چابکی سازمانی مدارس دولتی و غیردولتی بر حسب آزمون t برای دو نمونه

مستقل							چابکی سازمانی
آزمون های آماری			آزمون لوین		آزمون t		
F	سطح معناداری	t	درجه آزادی	سطح معناداری (دو دامنه)	تفاوت میانگین ها	خطای تفاوت میانگین ها	
۴۴/۴	۰۳۶/۰	-۳۰۳/۱	۲۳۰/۱۹۶	۱۹۴/۰	-۰۷۸/۰	۰۶۰/۰	هوشمندی
۴۱۳/۰	۵۲۱/۰	-۲۰۵/۳	۳۰۰	۰۰۱/۰	-۱۴۳/۰	۴۴۷/۰	شایستگی
۹۳۷/۳	۰۴۸/۰	-۴۱۸/۱	۰۰۳/۱۹۴	۱۵۸/۰	-۰۸۳/۰	۰۵۸/۰	انعطاف پذیری و سرعت
۴۶۷/۰	۴۹۵/۰	-۴۷۹/۲	۳۰۰	۰۱۴/۰	-۱۰۱/۰	۰۴۱/۰	کل متغیر چابکی سازمانی

بحث و نتیجه گیری

هدف از پژوهش حاضر مقایسه چابکی سازمانی در مدارس متوسطه دولتی عادی و غیردولتی پسرانه شهر تهران بوده است. در گام نخست به ارزیابی وضعیت چابکی سازمانی مدارس دولتی عادی و غیردولتی با استفاده از آزمون تی تک نمونه ای پرداخته شد و نتایج آزمون حاکی از این بود، که مدارس دولتی عادی از نظر مؤلفه های هوشمندی، شایستگی و انعطاف پذیری و سرعت پایین تر از حد متوسط قرار دارند. به طور کلی، این مدارس از نظر چابکی سازمانی وضعیت مناسبی نداشته و پایین تر از حد متوسط و میانگین نظری ارزیابی شده اند. از سوی دیگر، مدارس غیردولتی از نظر مؤلفه های شایستگی و انعطاف پذیری در حد متوسط قرار دارند و از نظر مؤلفه هوشمندی پایین تر از حد متوسط و میانگین نظری ارزیابی شده اند. به طور کلی، این مدارس از نظر چابکی سازمانی در حد متوسط قرار دارند. این یافته ها (پایین بودن چابکی مدارس دولتی) تا حدی با یافته های پژوهش منطقی (۱۳۸۴)، منطبق است. وی در پژوهش خود به این نتیجه رسیده است، که نوآوری های موجود در مدارس عمدتاً بر اساس نوآوری هایی است، که وزن امکانات محیطی در آن کمتر است. هم چنین این یافته ها با یافته های پژوهش بهارلو (۱۳۹۰) مطابقت ندارد.

تغییر اساس آفرینش و تکامل انسان‌هاست. تافلر در کتاب مشهور خود با عنوان "موج سوم" به سه مرحله تغییر در تاریخ بشر شامل تمدن اولیه، انقلاب صنعتی و تمدن دهکده که حاصل جهش نجومی پیشرفت و توسعه تکنولوژی در چند دهه اخیر است، اشاره می‌کند. موج سوم که هم‌اکنون در آن قرار داریم، به انسان‌هایی نیاز دارد که مسئولیت‌پذیر و انطباق‌پذیر باشند. دیدگاه تافلر پی آمده‌های بسیار مهمی برای مدارس دارد، که نوآوری و تغییر جوهره اصلی آنهاست. لذا، مدارس قبل از اینکه قربانی این تغییرات شوند، بایستی در ایجاد تغییرات مطلوب نقش ایفا کنند و به صورت فرا واکنشی تغییرات مطلوب را برای آینده ایجاد کنند. در نتیجه، مدارس باید هوشمند باشند؛ یعنی توانایی درک و شناسایی سریع نیازها، انگیزه‌ها و تقاضاهای مراجعان خود را داشته باشند، بتوانند عوامل مؤثر بر افت و خیز مسائل آموزشی را شناسایی کنند و واکنش مناسبی به تغییرات اثرگذار بر حوزه آموزشی داشته باشند. به عبارت دیگر، مدارس برای هوشمند شدن باید تغییرات محیط را به سرعت و قبل از اینکه آنها را متأثر کند، شناسایی و از آن بهره‌برداری کنند. از سوی دیگر، مدارس بایستی شایسته باشند؛ یعنی متناسب با چشم‌انداز استراتژیک آموزش و پرورش عمل کنند، از تکنولوژی‌های آموزشی مناسبی بهره‌گیرند، توانایی لازم را برای ارائه خدمات آموزشی با کیفیت به دانش‌آموزان را داشته باشند و ... مدارس باید انعطاف‌پذیر باشند؛ یعنی منابع خود را سریعاً با یک روش قابل انعطاف و سیال در پاسخ به نیازهای گوناگون و دائم در حال تغییر مراجعان خود تخصیص دهند و کارکنان مدرسه در مواجهه با تغییرات، انطباق‌پذیر و چند مهارتی باشند. با مقایسه وضع مطلوب ترسیم شده در مباحث بالا و وضع موجود که از یافته‌های پژوهش به دست آمده است، می‌توان گفت که مدارس مربوطه (به ویژه مدارس دولتی) توجه کمی به شناسایی محرک‌ها و تغییرات محیطی و ترجیحات و نیازهای دانش‌آموزان دارند و به طور کلی از نظر چابکی سازمانی در وضع مناسبی که درخور مراکز آموزشی به عنوان سکاندار تغییر در جامعه باشند، قرار ندارند. یکی از مهم‌ترین دلایل به وجود آمدن این شرایط، اداره مدارس (به ویژه مدارس دولتی) به شیوه متمرکز است. در کشور ما معمولاً دستورات از سوی ادارات مرکزی به مدارس ابلاغ می‌شود و مدارس ملزم به اجرای آنها هستند. این شیوه اداره مدارس خود مانعی در حرکت مدارس به سمت چابکی می‌باشد. با بررسی ساختار اداری مدارس مشخص می‌شود که اشاعه دیوان‌سالاری موجب شده که اختیار و تصمیم‌گیری‌های نهایی بر عهده بالاترین مقامات در سلسله مراتب تشکیلاتی قرار گرفته و این مسئولان برای مدارس مختلف که با مشکلات و نیازهای متفاوتی روبرو هستند، نسخه واحدی پیچیده و کادر اداری، آموزشی و ذینفعان مدارس کمترین آزادی عمل را برای حل و فصل مسائل و رفع نیازهای مدرسه داشته باشند. با توجه به اینکه مدرسی که به شیوه متمرکز اداره می‌شوند همواره به خاطر کندی در انجام کارها، بی‌توجهی یا کم‌توجهی به نیازها و فرهنگ منطقه‌ای و تلاش در تثبیت وضع موجود، نمی‌توانند به چابکی دست پیدا کنند؛ لذا، ضرورت تغییر در شیوه اداره مدارس ضرورتی انکارناپذیر است.

در گام دوم به مقایسه میزان چابکی سازمانی در مدارس متوسطه پسرانه دولتی عادی و غیردولتی پرداخته شد و نتیجه آزمون تی برای دو گروه مستقل نشان داد، که مدارس دولتی عادی و غیردولتی از نظر چابکی سازمانی تفاوت معناداری با یکدیگر دارند. به عبارت دیگر، مدارس غیردولتی وضعیت بهتری نسبت به مدارس دولتی از نظر چابکی سازمانی دارند. وضعیت مدارس دولتی عادی و غیردولتی در مؤلفه هوشمندی و انعطاف‌پذیری تفاوتی با یکدیگر ندارد؛ ولی در مؤلفه شایستگی بین این دو نوع مدرسه تفاوت مشاهده شد. از آنجایی که پژوهشی مبنی بر وجود تفاوت این دو متغیر در مدارس دولتی و غیردولتی کشور و خارج کشور وجود ندارد؛ لذا، نمی‌توان به همسویی و یا ناهمسویی یافته‌های این پژوهش با یافته‌های دیگر پژوهش‌ها پرداخت.

یکی از اشکالات عمده‌ای که به عقیده صاحب‌نظران تعلیم و تربیت بر حوزه آموزش و پرورش رسمی حکمفرماست، عدم توجه به نیازهای دانش‌آموزان و نامناسب بودن خدمات آن با توجه به تغییر و تحولات محیطی و روند تغییرات سایر حوزه‌های جامعه (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ..) است. البته، مدارس غیردولتی در مقایسه با مدارس دولتی تا حدی توانسته‌اند نیازهای متنوع فراگیران را پاسخ مناسب دهند و نسبت به تغییر و تحولات محیطی هشیارتر باشند و واکنش مناسبی به آنها دهند. مدارس غیردولتی تا حدودی توانسته‌اند بر حسب سیاست‌های کشور و بودجه اختصاصی برای فعالیت‌های آموزشی و با در نظر گرفتن اولویت گروه‌های مختلف فراگیران و نیازهای مشاغل گوناگون، موجبات سازگاری آموزش با ویژگی‌های فراگیران و بالا بردن کیفیت آموزشی را فراهم آورند. فعالیت مدارس غیردولتی نسبت به مدارس دولتی، هماهنگی بهتری با چشم‌انداز استراتژیک آموزش و پرورش دارد، این مدارس از تکنولوژی‌های آموزشی مناسب‌تری بهره می‌گیرند، خدمات آموزشی آنها کیفیت بهتری دارد، تلاش بیشتری برای رسیدن به برترین سطح توانایی آموزشی و پرورشی می‌کنند، می‌توانند با سایر مدارس رقابت کنند، منابع مالی مدرسه در برنامه‌های آموزشی اثربخش‌تری اختصاص می‌یابد، کادر اداری و آموزشی و بخش‌های مختلف مدرسه یکپارچه‌تر و هماهنگ‌تر عمل می‌کنند، دانش‌آموزان و اولیاء آنها در اداره مدرسه سهم به‌سزایی دارند و همکاری این مدارس با سایر نهادهای اجتماعی بیشتر است. با توجه به مطالب گفته شده می‌توان گفت، که مدارس غیردولتی نسبت به مدارس دولتی توانایی بیشتری برای رسیدن به اهداف آموزش و پرورش دارند و سازگاری آنها با محیط‌های متغیر امروزی بیشتر است. به عبارت دیگر، مدارس غیردولتی در مقایسه با مدارس دولتی انعطاف‌پذیرتر و چابک‌تر عمل می‌کنند. لذا، مدارس غیردولتی تا حدی توانسته‌اند نیازهای متنوع فراگیران را برآورده کنند و کمکی به توسعه آموزش و پرورش متداول نمایند. آنها با ایجاد تحرک و پویایی در اعتلای کیفیت آموزشی خود به جهت‌هایی که متقاضیان و علاقه‌مندان را راضی کند حرکت کرده‌اند و برنامه‌های خود را در پر تو نیازها و خواسته‌های مردم و جامعه مورد ارزیابی قرار داده‌اند. مدارس غیردولتی توانسته‌اند بر حسب سیاست‌های کشور و بودجه اختصاصی برای فعالیت‌های آموزشی و با در نظر گرفتن اولویت در پاسخ به نیازهای مناطق جغرافیایی کشور، زبان و آداب و رسوم مختلف مردم، گروه‌های ویژه دانش‌آموزان از قبیل تیزهوشان، بزرگ‌سالان، نیازهای مشاغل گوناگون تأسیس کردند و با ارائه خدمات آموزشی متناسب با دانش‌آموزان موجبات سازگاری آموزش با احوال فراگیران و بالا بردن کیفیت آموزشی را فراهم آورند (بهرنگی، ۱۳۸۷). بر عکس این مطلب در مورد مدارس دولتی صادق است. این مدارس برنامه‌های خود را طوری بنا نهاده‌اند که افراد را وادار به فراگرفتن مطالبی می‌کند که آنها نیازی به یادگیری آن را احساس نمی‌کنند. متأسفانه مدارس دولتی در انجام تغییرات لازم بسیار کند عمل کرده‌اند و در انجام وظایف تعلیم و تربیتی خوب عمل نکرده‌اند و این بیشتر ناشی از خوی گرفتن این مدارس به روش‌های سنتی اداره امور و عدم چابکی آنها در حوزه مدیریتی می‌باشد. از سوی دیگر، مدارس غیردولتی روش متداول معلم‌محوری و تأکید بر حفظ اطلاعات را کنار گذاشته و دانش‌آموزمحوری، روش فعال تدریس، تحلیل درست حقایق و واقعیات، کشف تجارب صحیح یادگیری و جدید از طریق مشارکت فعال در یادگیری، افزایش دقت، تعمق، بصیرت و انعطاف‌پذیری را جایگزین آنها کرده‌اند. این تغییر رویکرد مدارس غیردولتی آنها را نسبت مدارس دولتی چابک‌تر کرده است. بنابر یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای زیر به منظور بهبود چابکی سازمانی مدارس ارائه می‌شود:

۱) تبیین اهداف و ضرورت چابک‌سازی در حوزه آموزش و پرورش برای سیاست‌گذاران، مدیران و برنامه‌ریزان نظام آموزش و پرورش در جهت اجرایی کردن برنامه‌های مربوط به چابک‌سازی محیط مدارس: همان گونه که در بخش‌های پیشین این پژوهش ذکر شد، هنوز بسیاری از مسئولان و سیاست‌گذاران آموزش و پرورش لزوم توجه به تغییر و تحول در حوزه آموزش رسمی را حس نکرده‌اند و با مفهوم و چرایی چابکی در حوزه تعلیم و تربیت نا آشنا هستند و این بی‌توجهی سبب شده تا نظام آموزش و پرورش عملاً نتواند همگام با تغییر و تحولات جهانی و آموزش و پرورش سایر کشورها حرکت کند. لذا، ضرورت دارد جهت اصلاح و تحول نظام آموزش و پرورش کشور، اقدامات تبیینی و توجیهی مناسبی برای مسئولان ارشد نظام آموزش و پرورش جهت چابکی نظام تعلیم و تربیت صورت گیرد.

۲) پیشنهاد می‌شود کارگروهی منتخب متشکل از متخصصان تعلیم و تربیت، صاحب‌نظران حوزه چابکی سازمانی، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان و مدیران و معلمان مدارس جهت تدوین برنامه‌ای جامع متناسب با سند تحول آموزش و پرورش برای پیاده‌سازی چابکی استراتژیک در سطح مدارس تشکیل شود.

۳) همچنان که در نتایج پژوهش بیان گردید؛ مدارس دولتی نسبت به مدارس دولتی وضعیت نامناسب‌تری در چابکی سازمانی دارند. لذا پیشنهاد می‌شود؛ تلاش شود با توسعه مدارس پیمانی که در آنها مالکیت و تأمین منابع مالی بر عهده دولت و مدیریت مدارس (به ویژه مدارس دارای عملکرد ضعیف) بر عهده بخش خصوصی است با شرط رعایت استانداردها و پذیرش همه دانش‌آموزان بدون اعمال شرایط ورود و به صورت رایگان برای همه دانش‌آموزان زمینه حرکت مدارس دولتی را به سمت چابک شدن فراهم شود.

پژوهش یک فرایند بدون پایان است و در طول انجام هر پژوهشی زمینه‌های بیشتری برای پژوهش مطرح می‌شود و همین امر آنرا به یک فرایند بدون پایان تبدیل کرده است. با توجه به اینکه پایان‌نامه حاضر، جزو اولین کارهای پژوهشی این حوزه در کشور می‌باشد، پژوهش‌های آتی می‌توانند بر غنای آن افزوده و زوایای جدید از پژوهش را با جزئیات بیشتر نمایان سازد. لذا، پژوهشگران موضوعات زیر را می‌توانند مورد پژوهش قرار دهند:

- ۱) مقایسه چابکی سازمانی در سایر مدارس (مثل مدارس هوشمند و هیئت امنایی).
- ۲) مطالعه تطبیقی چابکی سازمانی در مدارس دولتی و غیردولتی (دیدگاه والدین).
- ۳) انجام پژوهشی که جامعه آماری آن علاوه بر مدیران و معلمان مدارس، سایر کارکنان مدرسه را نیز شامل شود.

منابع

فارسی

- آذر، ع. و پیشدار، م. (۱۳۹۰). شناسایی و اندازه‌گیری شاخص‌های چابکی سازمانی. **نشریه پژوهش‌های مدیریت**، شماره ۱۱، ص ۵-۲۰.
- ابراهیمیان جلودار، ی. و ابراهیمیان جلودار، م. (۱۳۹۰). چابکی سازمانی: سرعت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری سازمانی. **نشریه توسعه انسانی پلیس**، شماره ۳۹، ص ۱۳-۳۴.
- بهرنگی، م. (۱۳۸۷). **مدیریت آموزشی و آموزشگاهی**. تهران: نشر کمال تربیت.
- جعفرنژاد، ا. و شهائی، ب. (۱۳۸۶). **مقدمه‌ای بر چابک‌سازی سازمانی و تولید چابک**. تهران: موسسه کتاب نشر مهربان.

- ربیعی، م. و صالحی، ر. (۱۳۸۶). مقایسه نرخ های آموزشی و کیفیت آموزش و پرورش نمونه های برتر مدارس دولتی و غیر-دولتی استان چهارمحال و بختیاری. **فصلنامه نوآوری های آموزشی**. سال ۶، شماره ۱۹، ص ۱۱۰-۱۴۰.
- سهامی، ش. (۱۳۹۱). تحول مدرسه لازمه نظام آموزشی. شورای عالی آموزش و پرورش. بازیابی ۲۹ مهر ۱۳۹۲، از <http://www.sce.ir/index>
- شیرازی، ع. (۱۳۷۲). **مدیریت آموزشی**. مشهد: جهاد دانشگاهی دانشگاه مشهد.
- عباس پور، ع.، آقازاده، ا. و باقری کراچی، ا. (۱۳۹۱). طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه ها. **فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود تحول)**، سال بیست و دوم، شماره ۶۹، ص ۱۷۱-۲۱۷.
- نویسندگانه، م. (۱۳۹۱). الزامات مدیریتی تحول بنیادین در آموزش و پرورش. **فصلنامه راهبرد فرهنگ**. سال پنجم، شماره ۱۷-۱۸، ص ۲۹۶-۳۲۳.

انگلیسی

- Dove, R. (1996). Agile and otherwise. **Production Magazine**. Series of articles on agile manufacturing, November to July.
- Goldman, S.L., Nagel, R.N & Preiss, K. (1995). **Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer**. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kidd, P.T. (1995). **Agile manufacturing, forging new frontiers**. London: Addison-Wesley.
- Mates, G., Yakalan, J & Bradish, P. (2005). **(Agile networking: Competing through internet and intranets)**. New Jersey: Prentice Hall.
- Sharifi, H & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice application of a methodology. **International Journal of Operations & Production Management**, 21(6/5), 794-772.
- Sharp, R. (2012). Agile university: Building the innovation and improvement for a better student experience. Higher Education Seminar. September 10, 2013, from www.elementaleadership.co.uk.
- Sheikh Mahmoudi, H & Asgari, M.H. (2013). Investigation of relationship between organizational intelligence and agility of high school administrators in mazandaran province, iran. **International Research Journal of Applied and Basic Sciences**. 911905, (7)5,
- Sherehiy, B, Waldemar, K & Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. **International Journal of Industrial Ergonomics**. 460-445, 37,
- Yusuf, Y & Gunasekaran, A. (2012). Agile manufacturing: Taxonomy of strategic and technological imperatives. **International Journal of Production Research**, (6)40. 1385-1357, (6)