فصلنامه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت
شماره پیاپی ۶۰– دوره دوم، شماره ۴۳– سال ۱۳۹۷
مقاله شماره ۳ – صفحات ۳۹ تا ۶۶

مدل سازی ساختاری تفسیری مدیریت حکمت بنیان مدرسه

سید محمد نوروزیان امیری[۱]، علی خلخالی[۲]

چکیده:

هدف از انجام این پژوهش مدل سازی شاخص های زیربنایی مدیریت حکمت بنیان مدرسه، به جهت نظم بخشی و جهت دهی به پیچیدگی روابط میان شاخص های آن و تعیین میزان اهمیت و قدرت نفوذ آن ها جهت استقرار مدیریت حکمت بنیان در مدارس بود. رویکرد این پژوهش کمی، از نوع پیمایشی توصیفی بوده است. در این پژوهش پس از دست یابی به شاخص های مدیریت حکمت بنیان مدرسه، با استناد به پژوهش قبلی نگارندگان مقاله، با بهره گیری از نظرات ۱۲ تن از خبرگان ، از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای رتبه بندی و ارزیابی شاخص ها استفاده شد. برای کسب بینش عمیق تر و صورت بندی شدت روابط میان شاخص ها از روش دیمتل فازی استفاده شد. نتایج نشان داده است که دو شاخص «پیشرفت پایدار مدارس و تحقق اهداف قصد شده آموزش و پرورش» در بالاترین سطح و به عنوان شاخص های نتیجه ای مدل مطرحند. در سطح دوم مدل شاخص هایی همچون «رشد فرهنگ و توسعه حکیمانه سرمایه انسانی» به عنوان شاخص های توانمندساز مدیریت حکمت بنیان مدرسه خود نمایی نموده و در سطح سوم شاخص هایی چون «توانمندسازی شناختی مدیران، تحقق ارزش ها در مدرسه، سازواری نظر و عمل، مدیریت مشارکتی، تجربه محوری، زیبایی شناسی، فرهنگ محوری، بینش شهودی، ذهنیت فلسفی، عوامل فناورانه، عوامل فرهنگی، عوامل دانشی، مقررات و اهداف، مدیریت فرصت ها» به عنوان پیشران های مدیریت حکمت بنیان مدرسه ایفای نقش می کنند.

[۱] – دکترای مدیریت آموزشی؛ مدرس دانشگاه فرهنگیان، nourozian@gmail.com
[۲] – دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد تنکابن، دانشگاه آزاد اسلامی تنکابن، ایران(نویسنده مسئول)khalkhali_ali@yahoo.com

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

واژگان کلیدی: مدیریت حکمت بنیان مدرسه، حکمت، مدلسازی تفسیری ساختاری، دیمتل فازی، مدیریت مدرسه

مقدمه

«گذار از دانش به حکمت» را ماکسول (۲۰۱۳) در دو ایده مهم خود بیان کرده است. وی معتقد است ماهیت کنونی تحقیقات علمی و دانشی امروز غیر عقلانی است و زمینه ساز چالش‌ها ، فقر و بی نظمی در دنیای جدید بوده است. وی مفهومی کلیدی را با عنوان" فلسفه حکمت و تعقل" بیان داشته و معتقد است، حکمت به عنوان «بسترساز تعامل دانش و ارزش» می تواند برای ما جهان بهتری بسازد. به نظر ماکسول، این انقلاب آکادمیک و گذار از دانش به حکمت، تغییرات وسیعی از حوزه تحقیقات علمی گرفته تا فلسفه و تعلیم و تربیت ایجاد نموده و به باطن آن ها نفوذ خواهد کرد .

بررسی ها نشان داده است که حکمت با توجه به سابقه ای کهن و از یادرفتگی طولانی مدت، چندی است در قالب پویشی اصلاح گر و بدیع مورد توجه پژوهش گران حوزه های روان شناسی و مدیریت قرار گرفته است. این اقبال آکادمیک با عمر کمتر از سی ساله خود موجب شد تا حکمت پژوهان، امروزه از حکمت ، هم به مثابه میانجی میان فضایل انسانی و دانش تئوریک در حوزه عمل و هم به عنوان یک استراتژی مهم برای بهبود عملکرد و رقابت سازمانی، یاد کنند.آنان حکمت را به عنوان سازه‌ای متناسب و پیشرو، با ایجاد روایت‌های متفاوت ذهنی بر اساس سطوح شناختی معرفی نموده و معتقدند حکمت موجب می‌شود تا نسبت افراد با دانش عوض شده و با درک «چرایی‌ها و چگونگی‌ها» به «کاربردی سازی دانش» برای گذار از چالش‌ها و مقاومت دربرابر پیچیدگی‌ها و رقابت‌های محیطی بپردازند(کاپل،۲۰۱۷). شوق تغییر مبتنی بر حکمت، آرام آرام نظامات آموزشی را نیز در برگرفت تا جایی که به خلق الگوهایی بدیع، مبتنی بر تقوی، دانش و متکی به مفهوم «فرونسیس» یا حکمت عملی در فضای یاددهی و یادگیری مدرسه‌ای منجر شد (سالوم،۲۰۱۶).

از دیگرسو مطالعات نشان داده است که علیرغم پژوهش های متنوع حکمت در دنیای کنونی، و با وجود گنجینه های گران سنگ حکمی داخل کشور، در حوزه های متنوع علوم تربیتی به خصوص حوزه مدیریت آموزشی، مطالعات جدی با رویکرد تاسیسی در نسبت با حکمت، شکل نگرفته است. به عبارتی حکمت، تاکنون نه بدان پرداخته شده، نه نقد شده، نه اعلام شده، نه به آن حمله شده و نه بر سر آن نزاعی صورت گرفته ،بلکه از آن غفلت شده وسکوتی کرکننده در حوزه حکمت بر تفکر ما حاکم است(ماکسول،۲۰۱۵). به نظر می رسد اکنون

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

وقت آن باشد که تحلیل گران حوزه مدیریت و رهبری آموزشی به بررسی مقایسه ای میان سیستم های مبتنی بر دانش و حکمت پرداخته و به شکاف های سیستم موجود در حوزه های متعدد آموزش و پرورش از نظرگاه حکمت به عنوان جایگاهی فراتر از دانش بنگرند. ازین رو هدف اصلی این پژوهش، معرفی مولفه های الگوی مدیریت حکمت بنیان مدرسه و شناسایی شاخص های اصلی و تأثیر گذار و همچنین تعیین روابط میان این شاخص‌ها و شدت اثر آن ها بر یکدیگر بوده است. بنا بر این سؤال اصلی پژوهش از این قرار است که شاخص های اصلی، تاثیرگذار و تاثیرپذیر مدیریت حکمت بنیان مدرسه کدامند؟ و نوع ارتباط، شدت اثر و قدرت نفوذ شاخص ها در مدل مدیریت حکمت بنیان مدرسه چگونه است؟

پیشینه پژوهش

امکان مطالعه حکمت توسط حکمت پژوهان متعددی مورد تایید قرار گرفته است(نوروزیان وخلخالی،۱۳۹۶). آنان حکمت را مسیر پیچیده ای از توجه به بسیاری از جنبه های جهانی که افراد باید عمل کنند، تعریف نموده اند(بایرن و فیشر،۱۹۹۰ وکرامر،۱۹۹۰). حکمت پژوهان معتقدند حکمت برای حداکثرسازی منافع درون فردی، بین فردی وتعاملات فرد با محیط، کارایی مثمری داشته(استرنبرگ ۱۹۹۰) و به نوعی به عنوان سطح نهایی فهم و کارکرد انسان ها در مرتبه ای فراتر از دانش عمل می کند(بالتس،استادینگر،۲۰۰۰وکرامر،۱۹۹۰وسیورت،۱۹۹۸). برخی دیگر از محققان سازمان و مدیریت نیز معتقدند برای هدایت و جهت دادن به امورات و فرایندهای انسانی، چیزی مهم‌تر از حکمت وجود ندارد(پوکنگ،۲۰۱۱). در حوزه مطالعات آموزش و پرورش نیز کاربست حکمت در فضاهای یاددهی و یادگیری مورد توجه محققان قرار گرفت، تا جایی که حکمت پژوهان معتقدند، حکمت می‌تواند به کمک معرفت شناسی و هستی شناسی پایدار در انجام رسالت‌های مدرسه‌ای، خصوصا یاددهی اثر بخش کمک نماید (پزو و تامپسون ،۲۰۱۸). نکته کلیدی و مشترک میان حوزه های علمی مرتبط با حکمت آن جاست که حکمت ، دارای ارزش نسبی برای بقای جوامع انسانی است(استادینگر و همکاران،۱۹۹۷). بر این اساس می توان گفت مدرسه به مثابه یک سازمان، گونه ای از جوامع انسانی محسوب می شودکه چه بسا بقای آن مرتبط با حکمت است(استیونز،۲۰۰۰) و حضور حکمت به عنوان یک دستگاه اندیشه ای تعالی دهنده می تواند به عنوان ترکیبی منحصر به‌فرد در هم‌افزایی ویژگی‌های مختلف موردنیاز مدیران، مانند: دانش، هوش، تجربه، خلاقیت و... برای رهبری اثرگذار مدرسه نافع باشد.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

پزو و تامپسون (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان «رهبری پرستاری در پرستاری آکادمیک: حکمت توسعه و توسعه حکمت» به تبیین نقش بهبودگر ظرفیت های مبتنی بر حکمت و حکمت رهبری برای رهبری تحول و تغییر در سازمآن ها ی پیچیده پرداختند.

کاپل (۲۰۱۷) در پژوهشی با نام «بازپژوهی حکمت عملی برای بهبود شیوه‌های کلاس درس» تکیه بر مفهوم حکمت عملی را تلاشی آگاهانه برای تمرکز یافتن بر جنبه های دانشی معلمان در مدارس دانسته و معتقد است معلمان به ابتنای حکمت می‌توانند به معرفت شناختی و هستی شناسی پایدار در انجام رسالت‌های مدرسه‌ای خود نائل شده و به یاددهی اثر بخش دست یابند.

سالوم (۲۰۱۶) نیز در پژوهشی با عنوان «جایگاه حکمت عملی در آموزش علم: آن چه را که می‌توان از اخلاق ارسطویی و نظریه دانش مبتنی بر فضیلت آموخت» ضمن تبیین ماهیت مفهوم یادگیری به عنوان یک کنش حرفه‌ای و حوزه‌ای غنی برای اندیشیدن ضمن بررسی تفاوت سه مفهوم «تخنه»، «اپیستمه» و «فرونسیس» به ارائه دیدگاهی جدید و مبتنی بر حکمت و تقوا پرداخت. وی در این مسیر از مفهوم فرونسیس (حکمت عملی) ارسطویی در مباحث خود کمک گرفته است.

ماریشیرل (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان «مدل معادلات ساختاری (SEM) تأثیر سبک‌های رهبری تحول گرا، چشم اندازگرا، کاریزماتیک و اخلاقی بر توسعه رهبری حکیمانه در مدرسان مدارس خصوصی فیلیپین» از حکمت به عنوان یک منبع کلیدی برای رهبران مدارس در برخورد با پویایی محیط مدارس در حال تغییریاد نموده و از علاقه روبه رشد محققان در بهره گری از حکمت در حل مسائل سخن گفته و در نهایت مدل خود را در خصوص مدیریت و رهبری مدرسه ارائه کرده است. مک کنا و بیلوسلاو (۲۰۱۱) در پژوهشی تحت عنوان «حکمت و رهبری تحول» به تبیین و تشریح ابعاد حکمت در مدیریت پرداختند . آن ها نتیجه گرفتند که ادراک[3] (شناخت) ، کردار[4] (سعی هدفمند)، احساس[5] و اخلاق[6] از مؤلفه‌های آن می‌باشند. رونی و همکارانش (۲۰۱۰) نیز در پژوهشی با عنوان «مدیریت خرد در اقتصاد دانش» در دانشگاه آکسفورد به ارائه یک مدل تئوریک از «حکمت عمل اجتماعی» پرداخته و با توسعه مفهوم حکمت معتقد بودند که حکمت باید در تمام سازمان نمایش داده‌شده و عمل شود.

---

3 -Cognition

4 -Conation

5 -Emotion

6 -morality

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

۱/۱ مدیریت حکمت بنیان مدرسه

نظام آموزشی کنونی نیازمند ایجاد الگوهای مدیریتی برای مدیران مدارس است تا به ایجاد تغییرات در شیوه‌های سنتی پرداخته و سیستم را به سمت اهداف متعالی هدایت کند(بهرنگی،۱۳۹۴). برخی اندیشمندان برای توانمندسازی مدیران مدارس، به جهت درک منطقی واقعیات به‌صورت شهودی، خودآگاهی، احساسات معنوی، هوش عاطفی و درک بهتر از محیط پیرامونی، از سازه‌ای بازشناسی شده به نام "حکمت " سخن گفته‌اند که در سال‌های اخیر، به‌عنوان یک منبع محوری در برخورد با پویایی محیط مدارسِ در حال تغییر، مطرح شده است.

نیازمندی به الگویی کارامد و اثربخش در حوزه مدیریت مدرسه و عدم وجود ادبیات غنی مرتبط با حکمت در حوزه مدیریت آموزشی، نگارندگان این مقاله را برآن داشت تا به ارائه الگویی مبتنی بر حکمت با عنوان « مفهوم سازی مدیریتِ حکمت بنیانِ مدرسه» بپردازند. این الگو به روش نظریه مبنایی و با بهره گیری از نظرات فیلسوفان تعلیم و تربیت و حکمای اجرایی معاصر داخل و خارج از کشور به انجام رسید(نوروزیان امیری و همکاران، ۱۳۹۸). ذیلا ابعاد، مضامین و تم های اصلی الگو گزارش شده است:

۱/۱/۱ مقوله محوری

" مدیریت حکمت بنیان مدرسه " سازه مفهومی جدیدی است که در نظر دارد تا الگویی جدید از مدیریت بر مبنای حکمت را جایگزین مدیریت مبتنی بر دانش نموده تا سیستم مدرسه کنونی را به حداکثر بهره‌وری و مزیت‌های رقابتی با توجه به تحقق ارزش‌ها و مصالح فردی و اجتماعی رسانده و احیاگر ظرفیت‌های نهفته و شکوفایی‌های ذی‌نفعان مدرسه گردد. مدیریت حکمت بنیان با بهره گیری از شعور عمومی، قلب سلیم و شبکه سازی مجموعه‌ای از ارزش‌ها در اوج پیچیدگی‌ها و شرایط محیطی از نوعی عقلانیت حکمی بهره می‌برد که سیستم مدیریتی مدرسه را به تصمیمات یقینی یا تصمیم حکیمانه خواهد رساند. به عبارتی حکمت به‌مثابه شبکه‌ای جامع از ارزش‌ها و مبتنی بر ادراکات نظام‌مند شهودی، عقلی و حسی عمل می‌کند. در این مسیر مدیر مدرسه از تمامی قابلیت‌های ذهنی و قلبی خویشتن برای درک حکمت بهره خواهد برد.

۱/۱/۲ عوامل علّی

در رویکرد داده بنیان، شرایط علّی به عوامل یا رویدادهایی اشاره دارد که منجر به شکل گیری پدیده یا مقوله محوری می‌شوند(کرسول،۲۰۱۱) . بر اساس داده‌های حاصل در این پژوهش، مؤلفه‌هایی که منجر به شکل

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

گیری مدیریت حکمت بنیان مدرسه می‌شوند شامل مقولاتی چون «عوامل علّی،عوامل نگرشی و عوامل نظری» می باشند.

جدول ۱: عوامل علی الگوی مدیریت حکمت بنیان مدرسه

کدهای مفهومی	موضوع های استنباطی	تم های اصلی
وجود هزینه های سازمانی بعلت نبود تخصص و دانش لازم مدیران	توانمندسازی شناختی مدیران	عوامل نگرشی
متعادل کننده ویژگی های شخصیتی و شناختی		
ضرورت نایادگیری روش های رایج و بازیادگیری روش های حکیمانه در مدیران		
حکمت به عنوان هدایت کننده قوه عمل و نظر		
حکمت به عنوان کنترل کننده قوه خیال و تصرف		
حکمت به عنوان تدبیر کننده قوای مدیر		
حکمت بستری برای توسعه بینش مدیریتی		
تحقق بخشی به ارزش ها در سیستم مدرسه	تحقق ارزش ها در مدرسه	
ناهماهنگی نظر و عمل در سیستم های کنونی	سازواری نظر و عمل	عوامل نظری
حکمت موجب دوری از حیله گری مدیران		
میانجی گری حکمت میان فضایل و دانش تئوریک	رفع محدویت های مبتنی بر دانش	
ضرورت وجود حکمت عملی در مدیران		
ضرورت توجه به حکیم کردن مدیران		
ظرفیت‌حکمت برای رهبری تحول در سازمان های پیچیده	درک پیچیدگی های محیطی	عوامل سازمانی
ضعف مدیران در مواجهه با مسائل پیچیده و چندبعدی		
ضعف مدیران در مواجهه با مسائل پیچیده		
ضرورت پاسخ گویی به چالش های متنوع و جدید		
درک عدم قطعیت و محدودیت دانش		
حکمت جایگزین مناسب دانش در مواجهه با موقعیت های پیچیده		
ایجاد توانایی برای مواجهه با تغییرات متنوع محیطی		
نیازمندی جهان به الگوی رهبری اخلاقی حکیمانه	خلق الگوهای کارامد مدیریت مدرسه	
نابسنده بودن الگوهای مدرسه ای کنونی		
ضرورت معمارگری در امر مدیریت		
تقلیل واقعیت به حقیقت و یا حقیقت به واقعیت در الگوهای موجود		

۱/۱/۳ راهبردها

راهبردها همان کنش‌ها و واکنش‌هایی هستند که جامعه در مقابل پدیده محوری از خود بروز می‌دهد(کرسول،۲۰۱۱). داده‌های حاصل از مطالعه قبلی نشان داده اند که مقوله راهبردی مدل "رهبری حکیمانه "بوده است.

جدول ۲: عوامل راهبردی الگوی مدیریت حکمت بنیان مدرسه

کدهای مفهومی	موضوع های استنباطی	تم های اصلی

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

لزوم توجه به مدیران حکیم برای قضاوت عادلانه	مدیریت فرصت ها	راهبری حکیمانه
لزوم پرورش افرادحکیم خلاق و اخلاق مدار		
کشف و شناسایی مدیران حکیم		
کشف مدیران حکیم		
توجه به اخلاق،زیبایی شناسی،منطق،شناخت و متافیزیک	تعالی فرهنگی	
حکمت نظری پایه و اساس حکمت عملی	بینش حکیمانه حین عمل	
ضرورت مبنا قراردادن حکمت نظری بر حکمت عملی		
حکمت موجب توانایی دیدن ارزش واقعی در شرایط مختلف		
حکمت به عنوان تعیین کننده چرایی هدف و عمل		
تلاش برای افزودن ویژگی فرونسیس به معلمان		

۱/۱/۴ عوامل زمینه‌ای و بافتی

منظور از بافت، عوامل خاصی هستند که منبعث از پدیده محوری بوده و بر راهبردهای اتخاذ شده جامعه تأثیر می‌گذارند(کرسول،۲۰۱۱). در پژوهش انجام شده، عمده‌ترین قابلیت‌های سیستم مدرسه‌ای که انتخاب راهبردها را تحت تأثیر قرار خواهند داد عواملی چون « قابلیت‌های عملی، قابلیت‌های فرهنگی، قابلیت‌های معنوی و قابلیت‌های نظری» بودند.

جدول ۳: عوامل زمینه ای و بافتی الگوی مدیریت حکمت بنیان مدرسه

کدهای مفهومی	موضوع های استنباطی	تم های اصلی
تسهیل گر و هماهنگ کننده ارتباطات تیمی	مدیریت مشارکتی	قابلیت های عملی
حکمت به عنوان بستر ایجاد خلاقیت و درک ذی نفعان		
مشارکت سیستم با محیط پیرامونی		
حکمت به مثابه فرایند پویای ارتباط		
ایجاد توانایی تعامل با محیط و افراد		
توجه به شعور عمومی در قضاوت های مدیریتی		
بهره گیری از شیوه های حکیمانه مرسوم در مدیریت	تجربه محوری	
ضرورت توجه به خبرگی در سیستم		
ضرورت پیمودن مسیر زنجیره داده ها، اطلاعات، دانش، خرد در سیستم		
ضرورت توجه به روش های تجربی رایج در علوم انسانی		
خلق عقلانیت فرایندی در بستر فهم تاریخی		
تعمیم عمل حکیمانه در سیستم مدرسه		
ضرورت توجه به مهارت ها و ظرفیت های عقلانی	مهارت محوری	
مساله یابی و تصمیم گیری عقلانی و متوازن		
بهره گیری از هوش هیجانی در مدیریت		
تصمیم بلند مدت و پیچیده		
توانایی انتخاب مؤثر و بهکاربردن دانش مناسب در شرایط معین		
توجه به هوش هیجانی		

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

بهره گیری از قوه تخیل و تصویر سازی در مدیریت	زیبایی شنایی	قابلیت های فرهنگی
توجه به ابعاد زیبایی شناسانه در مدیریت		
موازه اخلاق،تمرکز و بینش به جهت کشت حکمت در سیستم		
بهره گیری از تخیل برای مواجهه و حل مسایل		
ضرورت تلفیق اخلاق و عملگرایی		
ایجاد پویایی درون فرهنگی در تلفیق تاریخ و جغرافیای حکمت	فرهنگ محوری	
لزوم کسب دانش میان فرهنگی مدیران		
لزوم توجه به ارتباطات شفاهی پویا و عمیق		
حکمت به عنوان ایجاد کتننده حس اعتماد به نفس	اخلاق محوری	
اقتدار مدیریتی منبعث از حقیقت وجودی مدیر		
توجه به تزکیه درونی		
ضرورت توجه به حسن فعلی و حسن فاعلی		
ضرورت توجه به تطهیر درون و اخلاق		
تصمیم گیری مبتنی بر حقیقت گرایی و آرمانگراییِ واقع نگر	بینش شهودی	قابلیت های معنوی
تصمیم گیری بر مبنای اطلاعات شهودی و کیفی		
ضرورت مکاشفات شهودی در مدیریت		
ضرورت کسب بصیرت ، شامل درون نگری، شهود و عقل سلیم		
ضرورت توجه به ساحت عقل و شهودی انسان در طراحی ها		
مدیریت آمیخته با حضور نه دخالت		
بهره گیری از هستی شناسی خاص	ذهنیت فلسفی	قابلیت های نظری
ضرورت توجه به انسان شناسی فلسفی		
تعریف انسان مطلوب		
ضرورت توجه به تعریف .انسان مطلوب در برنامه ریزی ها		
هماهنگی مدیریت با هستی		
کاربست مبانی هستی شناسانه عام و خاص در سیستم مدیریتی		

۱/۱/۵ عوامل مداخله گر

شرایط مداخله گر، عوامل کلی هستند که بر انتخاب راهبردها توسط اعضاء اجتماع تأثیر می‌گذارند(کرسول،۲۰۱۱). بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش گذشته، عمده‌ترین شرایط مداخله گر عواملی چون «عوامل محیطی و سیاست‌های کلان» بودند.

جدول ٤: عوامل مداخله گر الگوی مدیریت حکمت بنیان مدرسه

کدهای مفهومی	موضوع های استنباطی	تم های اصلی
توجه به فناوری به جهت پویایی فرهنگی سیستم در مکان و زمان	عوامل فناورانه	عوامل محیطی
رجوع به میراث فرهنگی و حکمت در پروش خلاقیت	عوامل فرهنگی	
تطابق یافتگی با ساختار اجتماعی از طریق حکمت محلی		
عدم باورمندی به بهره گیری از حکمت به دلیل جهل به آن	عوامل دانشی	

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

دشوار بودن تعریف حکمت		
حکمت به مثابه بستر سیال تعاملی شبکه ای معنایی منظوم گونه		
حکمت به عنوان روش صحیح برای مسیر تکاملی فعلی		
حکمت بعنوان یک متغیر مداخله گر غیر قابل مشاهده		
تغییر در ماهیت ایده های علمی مبتنی بر حکمت		
بهره گیری از تجارب علمی دنیا در ارائه مدل		
لزوم هماهنگی مدل با استاد بالادستی نظام	مقررات و اهداف	سیاست های کلان
تغییر در نظام آموزش و پرورش و حرکت به سمت تفکر انتقادی و خلاق		
تغییر بنیادی در اهداف تحقیقات آموزش و پرورش		
انقلاب در مطالعات آموزش و پرورش و حرکت یه سمت کارکرد بهبودگرانه		

۱/۱/۶ پیامدها

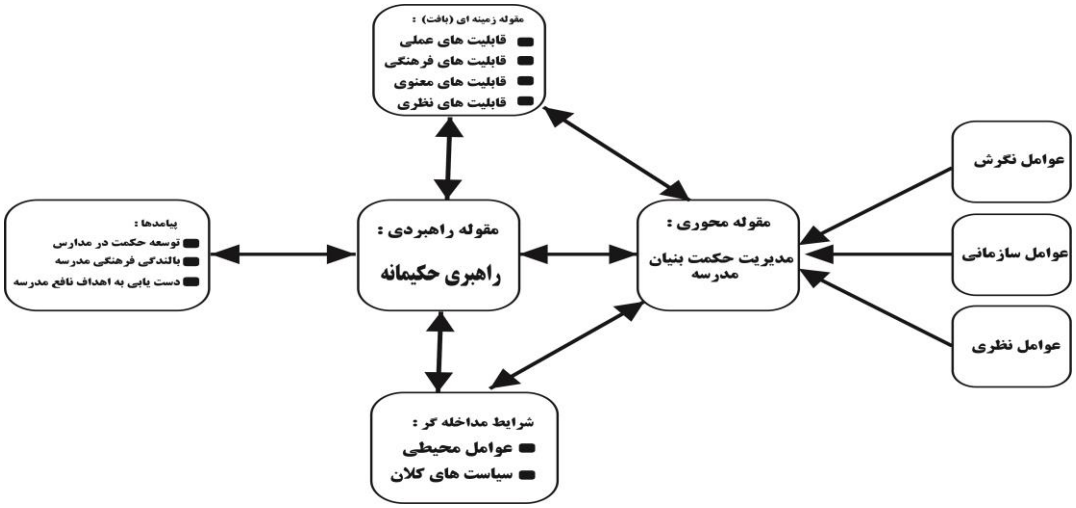
در رویکرد نظریه مبنایی، پیامدها نتایج قصد شده یا قصدناشده حاصل از به‌کارگیری و اتخاذ راهبردها هستند(کرسول،۲۰۱۱). بر اساس نتایج حاصله پژوهش قبل، پیامدهای حاصل از اتخاذ راهبردهای سه‌گانه یافت شده شامل « توسعه حکمت در مدارس، بالندگی فرهنگی مدرسه و دست یابی به اهداف نافع مدرسه» بوده اند.

جدول ۵: عوامل پیامدی الگوی مدیریت حکمت بنیان مدرسه

کدهای مفهومی	موضوع های استنباطی	تم های اصلی
بینش منحصر به فرد در توسعه منابع انسانی	توسعه حکیمانه سرمایه انسانی	توسعه حکمت در مدارس
تربیت شهروند فعال و رهبر ان اخلاق گرا در مدرسه		
پیشروی به جلو سازمان بر مبنای حکمت	پیشرفت پایدار مدارس	
توسعه عمودی و افقی مدرسه		
ایجاد فرهنگ پویای سازمانی	رشد فرهنگ	بالندگی فرهنگی مدرسه
ایجاد عدالت سازمانی در سایه حکمت		
قطعیت و یقین آوری حکمت	تحقق اهداف نافع قصد شده	دست یابی به اهداف نافع مدرسه
اهداف نافع سازمانی به عنوان نتیجه کاربست حکمت		

در ادامه مدل کلی ترسیم شده بر مبنای تم های اصلی مدیریت حکمت بنیان مدرسه در شکل ۱ نشان داده شد:

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]



شکل ۱ : مدل نظری مدیریت حکمت بنیان مدرسه

روش شناسی پژوهش

رویکرد این پژوهش کمی، از نوع پیمایشی توصیفی بوده است. در این پژوهش پس از دست یابی به شاخص های مدیریت حکمت بنیان مدرسه با بهره گیری از تکنیک نظریه زمینه ای[7] در پژوهش قبلی با بهره گیری از نظرات خبرگان، برای رتبه بندی و ارزیابی شاخص ها استفاده شد. مشارکت کنندگان پژوهش شامل ۱۲ نفر از نخبگان وصاحب نظران حوزه حکمت ، فلسفه تعلیم و تربیت و مدیریت بوده اند که به صورت هدفمند انتخاب شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات نیز پرسش نامه ساخت یافته بوده است.تکمیل پرسش‌نامه به دلیل توجیه نمودن متخصصان به صورت حضوری و با دقت و حوصله انجام گرفت. ملاک خبرگی در این مرحله مشروعیت تخصصی پاسخ‌گو بوده است؛ با توجه به خبره مبنا بودن پژوهش، دانش و تجربه پاسخ دهندگان برای یک قضاوت منطقی، کافی و مناسب بود. برای تحلیل داده های پژوهش از تکنیک مدل‌سازی ساختاری تفسیری[8] و سپس از تکنیک دیمتل فازی استفاده شد. مدل سازی ساختاری تفسیری را سیج[9] در سال ۱۹۷۷ ارائه کرده است. این روش به طبقه بندی عوامل و شناسایی روابط بین معیارها می‌پردازد. رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری یک متدولوژی موثر و کارا برای موضوعاتی است که در آن متغیرهای کیفی در سطوح مختلف اهمیت بر یکدیگر آثار متقابل دارند. با استفاده از این تکنیک می‌توان ارتباطات و وابستگی‌های بین متغیرهای کیفی مساله

[7] - Grounded Theory

[8] -Interpretive Structural Modelling

[9] -Andrew Sage

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

را کشـف کرد (چاران و همکاران، ۲۰۰۸). مراحل مورد نیاز برای توسـعه مدل مورد نظر با اسـتفاده از تکنیک ساختاری تفسیری در ادامه معرفی خواهد شد(گویندان و همکاران، ۲۰۱۲).

۱/۲ تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM)

در این گام خبرگان معیارها را به صـورت زوجی با یکدیگر در نظر می‌گیرند و بر اسـاس طیف زیر به مقایسـات زوجی پاسخ می‌دهند:

V: عامل سطر i باعث محقق شدن عامل ستون j می‌شود.

A: عامل ستون j باعث محقق شدن عامل سطر i می‌شود.

X: هر دوعامل سطر و ستون باعث محقق شدن یکدیگر می‌شوند (عامل i و j رابطه دوطرفه دارند).

O: بین عامل سطر و ستون هیچ ارتباطی وجود ندارد.

۱/۳ بدست آوردن ماتریس دستیابی اولیه

با تبدیل نمادهای ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک بر اساس زیر ماتریس دستیابی اولیه بدست می‌آید(آذر و همکاران،۱۳۹۲).

اگر نماد خانه ij حرف V باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه عدد صفر گذاشته می‌شود.

اگر نماد خانه ij حرف A باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه عدد ۱ گذاشته می‌شود.

اگر نماد خانه ij حرف X باشد در آن خانه عدد ۱ و در خانه قرینه نیز عدد ۱ گذاشته می‌شود.

اگر نماد خانه ij حرف O باشد در آن خانه عدد صفر و در خانه قرینه نیز عدد صفر گذاشته می‌شود.

۱/۴ سازگار کردن ماتریس دستیابی

ماتریس دستیابی اولیه باید این قانون بررسی شود که اگر $i,k=1 \rightarrow i,j=1 , j,k=1$. یعنی اگر معیار A با معیار B رابطه داشته باشد و معیار B نیز با معیار C رابطه داشته باشد آن‌گاه معیار A نیز باید با C رابطه دارد.

۱/۵ تعیین سطح متغیرها

در این گام مجموعه معیارهای ورودی (پیش نیاز) و خروجی (دسـتیابی) برای هر معیار را محاسـبه می‌کنیم و سـپس عوامل مشـترک را نیز مشـخص می‌کنیم در این گام معیاری دارای بالاترین سـطح اسـت که مجموعه خروجی (دستیابی) با مجموعه مشترک برابر باشد. پس از شناسایی این متغیر یا متغیرها، سطر و ستون آن ها را از جدول حذف می‌کنیم و عملیات را دوباره بر روی دیگر معیارها تکرار می‌کنیم.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

۱/۶ ترسیم شبکه تعاملات

در این گام با توجه به سطوح معیارها و روابط بین آن ها ترسیم شبکه تعاملات ایجاد می‌شود.

۱/۷ تحلیل MICMAC

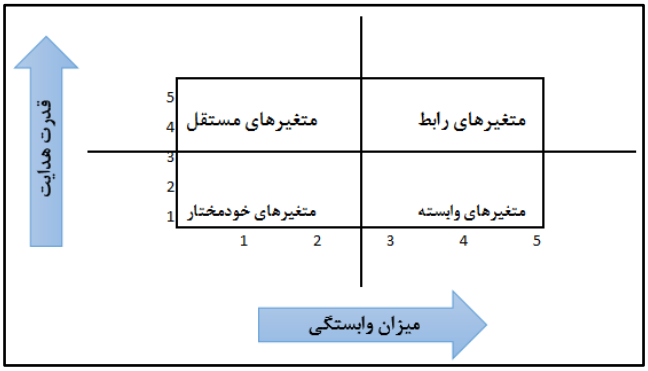
تجزیه و تحلیل MICMAC بر پایه قدرت نفوذ (تاثیرگذاری) و میزان وابستگی (تاثیرپذیری) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می‌سازد. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و مستقل تقسیم می‌شوند (کانان و هاک، ۲۰۰۷).

خودمختار: میزان وابستگی و قدرت هدایت کمی دارند این معیارها عموما از سیستم جدا می‌شوند زیرا دارای اتصالات ضعیف با سیستم هستند. تغییری در این متغیرها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود.

وابسته: این متغیرها دارای وابستگی قوی و هدایت ضعیف هستند این متغیرها اصولا تاثیرپذیری بالا و تاثیرگذاری کمی روی سیستم دارند.

مستقل: این متغیرها دارای وابستگی کم و هدایت بالا می‌باشند به عبارتی دیگر تاثیرگذاری بالا و تاثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیرها است.

رابط: این متغیرها از وابستگی بالا و قدرت هدایت بالا برخوردارند به عبارتی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم می‌شود.



شکل ۲:میزان وابستگی و قدرت هدایت در روشISM

در ادامه پژوهش برای دست یابی به بینشی عمیق در خصوص روابط علی و قدرت و اهمیت شاخص ها از روش دیمتل فازی استفاده شد.

یافته های پژوهش

عوامل پژوهش، موضوعات استنباطی مستخرج از پژوهش قبلی نگارندگان در الگوی مدیریت حکمت بنیان مدرسه به تعداد ۲۵ مورد می‌باشد که در جدول ذیل قابل مشاهده است.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

جدول ٦: معرفی عوامل پژوهش

کد	عوامل
C1	توانمندسازی شناختی مدیران
C2	تحقق ارزش ها در مدرسه
C3	سازواری نظر و عمل
C4	رفع محدویت های مبتنی بر دانش
C5	درک پیچیدگی های محیطی
C6	خلق الگوهای کارامد مدیریت مدرسه
C7	مدیریت مشارکتی
C8	تجربه محوری
C9	مهارت محوری
C10	زیبایی شناسی
C11	فرهنگ محوری
C12	اخلاق محوری
C13	بینش شهودی
C14	ذهنیت فلسفی
C15	عوامل فناورانه
C16	عوامل فرهنگی
C17	عوامل دانشی
C18	مقررات و اهداف
C19	مدیریت فرصت ها
C20	تعالی فرهنگی
C21	بینش حکیمانه حین عمل
C22	توسعه حکیمانه سرمایه انسانی
C23	پیشرفت پایدار مدارس
C24	رشد فرهنگ
C25	تحقق اهداف نافع قصد شده

۱٫۸ نتایج روش ISM

در گام اول ماتریس خودتعاملی ساختاری پژوهش بنا بر جدول شماره ۷ با استفاده از نظر مشارکت کنندگان تشکیل شد.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

جدول۷: ماتریس خودتعاملی ساختاری

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25
C1		A	X	V	A	A	A	V	X	V	V	V	V	V	A	X	V	V	X	A	X	A	A	X	V
C2			V	A	O	V	A	V	O	X	A	O	A	X	O	A	V	V	V	X	A	A	A	A	A
C3				A	A	A	A	X	A	O	A	A	V	V	O	A	A	O	A	A	A	A	A	A	A
C4					A	A	O	V	X	V	V	O	V	V	O	X	O	O	A	X	V	X	A	A	A
C5						V	A	V	A	O	A	O	V	V	V	V	V	O	A	A	V	V	A	X	A
C6							A	V	A	V	V	V	V	V	V	V	V	V	A	X	X	A	A	A	A
C7								X	A	V	A	X	V	V	V	V	V	X	X	A	V	X	A	X	A
C8									A	A	A	A	X	A	V	X	X	O	X	X	A	A	A	A	A
C9										V	O	X	O	X	V	V	V	V	V	O	A	X	A	X	A
C10											X	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
C11												A	V	V	V	X	A	V	X	X	X	A	A	O	A
C12													V	V	A	A	V	V	A	A	A	O	A	A	A
C13														X	O	A	A	O	A	A	A	A	A	A	A
C14															O	A	X	O	A	A	A	A	A	A	A
C15																X	A	V	A	A	O	O	A	A	A
C16																	X	X	A	A	X	A	A	A	A
C17																		X	A	X	A	A	A	X	A
C18																			O	A	O	A	A	A	O
C19																				A	X	A	A	A	A
C20																					A	A	A	A	A
C21																						A	A	A	A
C22																							A	X	A
C23																								V	X
C24																									X
C25																									

در گام دوم ماتریس دستیابی اولیه ، با تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به اعداد صفر و یک شکل گرفت که در جدول ۸ قابل مشاهده است.

جدول ۸: ماتریس دستیابی اولیه

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25
C1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1
C2	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0
C3	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
C4	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0
C5	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0
C6	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0
C7	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0
C8	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
C9	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0
C10	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C11	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0
C12	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0
C13	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

C14	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
C15	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
C16	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0
C17	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
C18	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
C19	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0
C20	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0
C21	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0
C22	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0
C23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
C24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1
C25	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0

در گام سوم باید ماتریس دستیابی اولیه را سازگار نمود. این سازگاری با استفاده از روابط ثانویه که ممکن است وجود نداشته باشند به ماتریس دستیابی اولیه افزوده می‌شوند. در جدول ۹ سلول‌های که با ۱* نشان داده شد روابطی هستند که در ماتریس سازگار شده ایجاد شده اند.

جدول ۹ : ماتریس دستیابی اولیه سازگار شده

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	قدرت نفوذ
C1	1	1*	1	1	1*	1*	1*	1	1	1	1	1	1	1	1*	1	1	1	1	1*	1	1*	1*	1	1	25
C2	1	1	1	1*	1*	1	1*	1	1*	1	1*	1*	1*	1	1*	1*	1	1	1	1	1*	0	0	1*	1*	23
C3	1	1*	1	1*	0	0	1*	1	1*	1*	1*	1*	1	1	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	0	0	1*	1*	21
C4	1*	1	1	1	1*	1*	1*	1	1	1	1	1*	1	1	1*	1	1*	1*	1*	1	1	1	0	1*	0	23
C5	1	1*	1	1	1	1	1*	1	1*	1*	1*	1*	1	1	1	1	1	1*	1*	1*	1	1	0	1	1*	24
C6	1	1*	1	1	1*	1	1*	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1	1	1*	0	1*	1*	24
C7	1	1	1	1*	1	1	1	1	1*	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1	1	0	1	1*	24
C8	1*	1*	1	1*	1*	1*	1	1	0	1*	1*	1*	1	1*	1	1	1	1*	1	1	1*	1*	0	1*	0	22
C9	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1	1*	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1	0	1	1*	24
C10	1*	1	1*	0	1*	1*	1*	1	0	1	1	0	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1*	0	0	0	0	18
C11	1*	1	1	1*	1	1*	1	1	1*	1	1	1*	1	1	1	1	1*	1	1	1	1	1*	0	1*	0	23
C12	1*	1*	1	1*	1*	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1	1	1*	1*	1*	1*	0	1*	0	23
C13	1*	1	1*	0	0	1*	1*	1	1*	1	1*	0	1	1	1*	1*	1*	1*	1*	1*	0	0	0	0	0	17
C14	1*	1	1*	1*	1*	1*	1*	1	1	1	1*	1*	1	1	1*	1*	1	1*	1*	1*	0	1*	0	1*	0	22
C15	1	1*	1*	1*	0	0	1*	1*	1*	1	1*	1	1*	1*	1	1	1*	1	1*	0	1*	0	0	1*	1*	20

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

C16	1	1	1	1	1*	1*	1*	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	1	1*	0	1*	1*	24
C17	1*	1*	1	1*	1*	1*	1*	1	1*	1	1	1*	1	1	1	1	1	1	1*	1	1*	1*	0	1	1*	24
C18	1*	1*	1*	1*	1*	1*	1	1*	0	1	1*	1*	1*	1*	1*	1	1	1	1*	1*	1*	1*	0	1*	0	22
C19	1	1*	1	1	1	1	1	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1	1*	1	1*	0	1*	1*	24
C20	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1*	0	1*	1*	24
C21	1	1	1	1*	1*	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	1*	1	1	1*	1	1	1	1*	0	1*	1*	24
C22	1	1	1	1	1*	1	1	1	1	1	1	1*	1	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1*	24
C23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25
C24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1	1	25
C25	1*	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1*	1	1	1	1	1	1	1	25
میزان وابستگی	25	25	25	23	22	23	25	25	22	25	25	23	25	25	25	25	25	25	25	24	23	20	4	23	17	

در گام چهارم بر اساس ماتریس دستیابی سازگار شده سطوح هر متغیر را بدست آورده، مجموع متغیرهای ورودی و خروجی و اشتراک محاسبه، و در جدول ۱۰ نشان داده شد. (در هر تکرار اگر متغیر خروجی با متغیر اشتراک برابر بود آن تکرار سطح **i** ام می‌باشد. سپس در تکرار بعد سطر و ستون آن متغیر از ماتریس حذف می‌شود و دوباره محاسبات صورت می گیرد).

جدول ۱۰ : معیارهای سطح ۱

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C1	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	1
C2	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C24C25	1
C3	C1C2C3C4C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C24C25	1
C4	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C11C12C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C11C12C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24	
C5	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24C25	C1C2C4C5C6C7C8C9C10C11C12C14C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C4C5C6C7C8C9C10C11C12C14C16C17C18C19C20C21C22C24C25	
C6	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24C25	C1C2C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C16C17C18C19C20C21C22C24C25	
C7	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24C25	1
C8	C1C2C3C4C5C6C7C8C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24	1

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

C9	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C9C11C12C13C14C15C16C17C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C9C11C12C13C14C15C16C17C19C20C21C22C24C25	
C10	C1C2C3C5C6C7C8C10C11C13C14C15C16C17C18C19C20C21	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C5C6C7C8C10C11C13C14C15C16C17C18C19C20C21	1
C11	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24	1
C12	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C11C12C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C11C12C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24	
C13	C1C2C3C6C7C8C9C10C11C13C14C15C16C17C18C19C20	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C6C7C8C9C10C11C13C14C15C16C17C18C19C20	1
C14	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C22C24	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C22C24	1
C15	C1C2C3C4C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C21C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C21C24C25	1
C16	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24C25	1
C17	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24C25	1
C18	C1C2C3C4C5C6C7C8C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24	1
C19	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24C25	1
C20	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C16C17C18C19C20C21C22C24C25	
C21	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C15C16C17C18C19C20C21C22C24C25	
C22	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C24C25	C1C4C5C6C7C8C9C11C12C14C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C4C5C6C7C8C9C11C12C14C16C17C18C19C20C21C22C24C25	
C23	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C23C24C25	C1C23C24C25	
C24	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C11C12C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C11C12C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	
C25	C1C2C3C4C5C6C7C8C9C10C11C12C13C14C15C16C17C18C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C5C6C7C9C15C16C17C19C20C21C22C23C24C25	C1C2C3C5C6C7C9C15C16C17C19C20C21C22C23C24C25	

برای تعیین متغیرهای سطح دوم، سطرو سطوح معیارهایی که سطح ۱ را کسب کرده‌اند از ماتریس سازگار شده حذف و دوباره عملیات تعیین سطح برای سطح ۲ صورت گرفته و در جدول ۱۱ ارائه شد.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

جدول ۱۱ : معیارهای سطح ۲

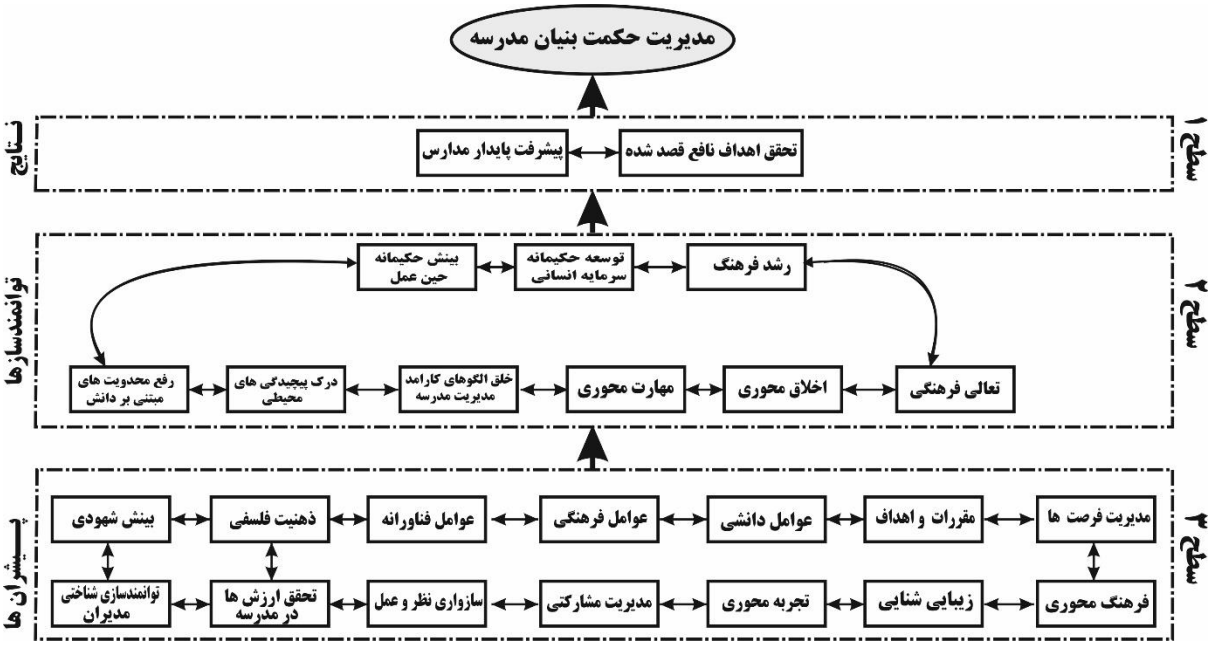
نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C4	C4C5C6C9C12C20C21C22C24	C4C5C6C9C12C20C21C22C23C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C24	2
C5	C4C5C6C9C12C20C21C22C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C23C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C24C25	2
C6	C4C5C6C9C12C20C21C22C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C23C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C24C25	2
C9	C4C5C6C9C12C20C21C22C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C23C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C24C25	2
C12	C4C5C6C9C12C20C21C22C24	C4C5C6C9C12C20C21C22C23C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C24	2
C20	C4C5C6C9C12C20C21C22C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C23C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C24C25	2
C21	C4C5C6C9C12C20C21C22C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C23C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C24C25	2
C22	C4C5C6C9C12C20C21C22C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C23C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C24C25	2
C23	C4C5C6C9C12C20C21C22C23C24C25	C23C24C25	C23C24C25	
C24	C4C5C6C9C12C20C21C22C23C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C23C24C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C23C24C25	2
C25	C4C5C6C9C12C20C21C22C23C24C25	C5C6C9C20C21C22C23C24C25	C5C6C9C20C21C22C23C24C25	

برای تعیین متغیرهای سطح سوم، سطرو سطوح معیارهایی که سطح ۲ را کسب کرده‌اند از ماتریس سازگار شده حذف و دوباره عملیات تعیین سطح برای سطح ۳ صورت صورت گرفته و در جدول ۱۲ ارائه شد.

جدول ۱۲ : معیارهای سطح ۳

نام معیار	خروجی	ورودی	اشتراک	سطح
C23	C23C25	C23C25	C23C25	3
C25	C23C25	C23C25	C23C25	3

در گام پنجم با استفاده از سطوح بدست آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم شد.در این شبکه روابط میان دو متغیر **i** و **j** به وسیله یک پیکان جهت دار نشان داده شده و دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح بدست آمده است در شکل۳ نشان داده شد.

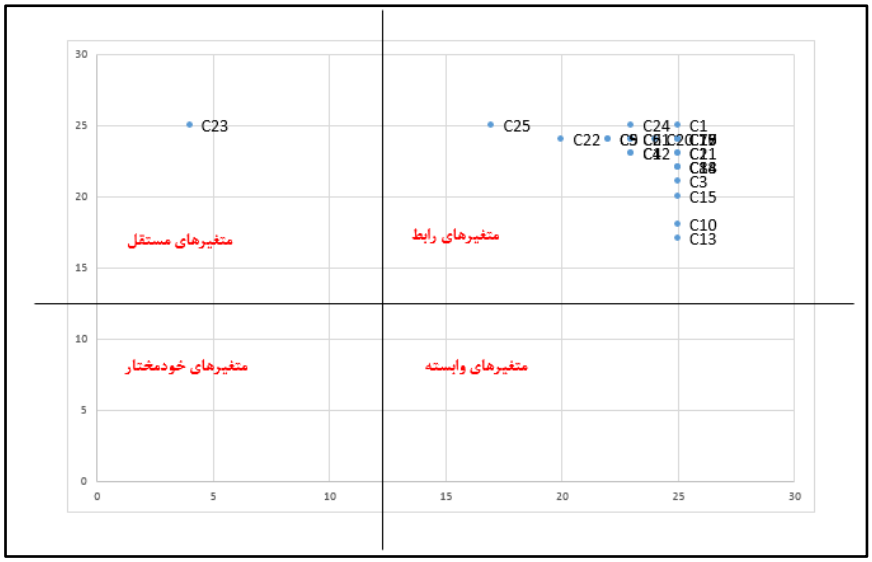


شکل ۳ :مدل ISM مدیریت حکمت بنیان مدرسه

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

۱/۹ تجزیه و تحلیل میک ماک(MICMAC)

همچنین مدل پژوهش را می‌توان از لحاظ قدرت نفوذ و وابستگی به صورت شکل ۴ نشان داد. بر این اساس تنها معیار C23 از نوع معیارهای مستقل بوده است. این متغیر دارای وابستگی کم و هدایت (نفوذ) بالا می‌باشد، به عبارتی دیگر تاثیرگذاری بالا و تاثیرپذیری کم از ویژگی‌های این متغیر بوده و بقیه معیارها از نوع رابط هستند . این متغیرها از وابستگی و قدرت هدایت بالا برخوردارند، به عبارتی تاثیرگذاری و تاثیرپذیری این معیارها بسیار بالاست و هر تغییر کوچکی بر روی این متغیرها باعث تغییرات اساسی در سیستم مدیریت حکمت بنیان مدرسه می‌شود.



شکل ٤ : ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی

۱/۱۰ تکنیک دیمتل فازی

دست یابی به بینشی ژرف در خصوص روابط علی و قدرت و اهمیت شاخص ها نگارندگان را برآن داشت تا علاوه بر تکنیک تفسیری-ساختاری، از روش دیمتل فازی نیز بهره گیرند . این تکنیک در زمینه‌های تولید، مدیریت و سازمان، سیستم اطلاعات و علوم اجتماعی کاربرد دارد(کوان و همکاران،۲۰۱۱). دیمتل که ازانواع روش‌های تصمیم‌گیری بر پایه مقایسات زوجی می‌باشد، با بهره‌مندی از قضاوت خبرگان در استخراج عوامل یک سیستم و ساختاردهی سیستماتیک به آن ها توسط به‌کارگیری اصول تئوری گراف‌ها، ساختار سلسله مراتبی از عوامل موجود در سیستم، همراه با روابط تأثیرگذاری و تأثیرپذیری متقابل عناصر مذکور به‌دست می‌دهد، به گونه‌ای که شدت اثر روابط مذکور و اهمیت آن ها را به صورت امتیازی عددی معین می‌کند). دیمتل از گراف ها به منظور دسته بندی کردن عوامل تأثیرگذار به دو گروه علت و گروه اثر استفاده می کند(تسای و همکاران،۲۰۰۸). در این مرحله با استفاده از پرسشنامه مقایسات زوجی، از خبرگان تحقیق خواسته

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

شد تا شدت تأثیر روابط مشخص شده در روش مدل سازی ساختاری تفسیری را با واژگان زبانی ذکر شده در جدول ذیل مشخص نمایند.

جدول ۱ : عبارات کلامی به کار رفته در تحقیق و مقادیر معادل آن

عبارت کلامی	مقدار فازی
بدون تاثیر	(۱.۰۰, ۱.۰۰, ۱.۰۰)
تاثیر خیلی کم	(۲.۰۰, ۳.۰۰, ۴.۰۰)
تاثیر کم	(۴.۰۰, ۵.۰۰, ۶.۰۰)
تاثیر زیاد	(۶.۰۰, ۷.۰۰, ۸.۰۰)
تاثیر خیلی زیاد	(۸.۰۰, ۹.۰۰, ۹.۰۰)

در مرحله بعد، ماتریس نظرات خبرگان در قالب اعداد فازی را برای هر خبره تشکیل داده و نظرات با استفاده از روش میانگین حسابی تجمیع شد. سپس ماتریس نرمال سازی شده تجمیعی نظرات خبرگان شکل گرفت و پس از آن ماتریس نهایی روابط جمعی فازی (Matrix T) و ماتریس دی فازی شده روابط جمعی کل تدوین شد . در ادامه میزان اهمیت شاخص‌ها ($\widetilde{D}_i + \widetilde{R}_i$) و رابطه بین معیارها ($\widetilde{D}_i - \widetilde{R}_i$) مشخص گردید. اگر $\widetilde{D}_i - \widetilde{R}_i > 0$ باشد معیار مربوطه اثرگذار و اگر $\widetilde{D}_i - \widetilde{R}_i < 0$ باشد معیار مربوطه اثرپذیر است. جدول ذیل، مقدار اهمیت و تاثیر گذاری هر یک از معیارها را نشان می‌دهد.

جدول ۲:اهمیت وتأثیرگذاری معیارها (اعداد فازی)

معیار	$\widetilde{D}_i + \widetilde{R}_i$	$\widetilde{D}_i - \widetilde{R}_i$
توانمندسازی شناختی مدیران	(6.26,15.16,50.14)	(-22.04,-0.09,21.83)
تحقق ارزش ها در مدرسه	(6.00,14.60,48.76)	(-21.45,-0.04,21.31)
سازواری نظر و عمل	(6.06,14.73,48.99)	(-21.70,-0.16,21.24)
رفع محدویت های مبتنی بر دانش	(5.94,14.49,48.37)	(-21.99,-0.55,20.44)
درک پیچیدگی های محیطی	(6.13,14.88,49.37)	(-21.73,-0.09,21.51)
خلق الگوهای کارامد مدیریت مدرسه	(5.95,14.51,48.36)	(-20.99,0.12,21.42)
مدیریت مشارکتی	(6.14,14.90,49.45)	(-21.39,0.12,21.92)
تجربه محوری	(6.11,14.84,49.25)	(-21.46,0.07,21.69)
مهارت محوری	(6.13,14.88,49.40)	(-21.48,0.09,21.79)
زیبایی شناسی	(6.08,14.78,49.15)	(-21.84,-0.19,21.23)
فرهنگ محوری	(6.31,15.24,50.37)	(-21.52,0.34,22.55)
اخلاق محوری	(6.13,14.89,49.45)	(-21.67,0.00,21.65)
بینش شهودی	(5.99,14.60,48.78)	(-21.62,-0.12,21.17)
ذهنیت فلسفی	(6.14,14.91,49.41)	(-21.23,0.35,22.04)
عوامل فناورانه	(5.96,14.54,48.65)	(-21.37,0.00,21.32)

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

عوامل فرهنگی	(6.12,14.87,49.46)	(-21.52,0.08,21.82)
عوامل دانشی	(6.19,15.01,49.75)	(-21.79,0.04,21.76)
مقررات و اهداف	(6.15,14.92,49.54)	(-21.60,0.08,21.79)
مدیریت فرصت ها	(6.14,14.91,49.42)	(-21.97,-0.24,21.31)
تعالی فرهنگی	(6.18,14.99,49.53)	(-21.48,0.10,21.88)
بینش حکیمانه حین عمل	(5.99,14.60,48.59)	(-21.35,-0.04,21.25)
توسعه حکیمانه سرمایه انسانی	(6.08,14.78,49.18)	(-21.28,0.13,21.81)
پیشرفت پایدار مدارس	(6.11,14.84,49.35)	(-21.95,-0.22,21.28)
رشد فرهنگ	(6.16,14.95,49.57)	(-21.83,-0.05,21.57)
تحقق اهداف نافع قصد شده	(6.32,15.28,50.32)	(-21.65,0.27,22.34)

در گام بعدی اعداد فازی $\widetilde{D}_i + \widetilde{R}_i$ و $\widetilde{D}_i - \widetilde{R}_i$ به‌دست آمده از مرحله قبلی ، طبق فرمول $B = \frac{(a_1+a_3+2\times a_2)}{4}$ دیفازی شد. B دیفازی شده عدد $\widetilde{A} = (a_1, a_2, a_3)$ است. جدول ذیل اعداد دیفازی شده و به عبارتی اهمیت وتأثیرگذاری معیارها را نشان می‌دهد.

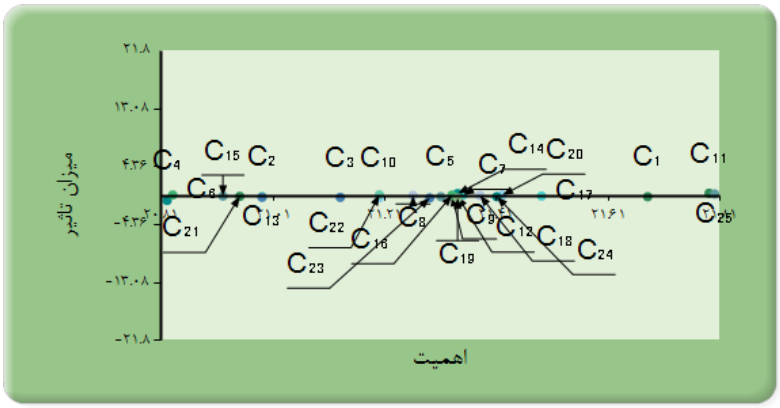
جدول ۳ : اهمیت وتأثیرگذاری معیارها (اعدادقطعی)

معیار	$(\widetilde{D}_i + \widetilde{R}_i)^{def}$	$(\widetilde{D}_i - \widetilde{R}_i)^{def}$
توانمندسازی شناختی مدیران	21.68	-0.10
تحقق ارزش ها در مدرسه	20.99	-0.06
سازواری نظر و عمل	21.13	-0.20
رفع محدویت های مبتنی بر دانش	20.82	-0.66
درک پیچیدگی های محیطی	21.31	-0.10
خلق الگوهای کارامد مدیریت مدرسه	20.83	0.17
مدیریت مشارکتی	21.35	0.19
تجربه محوری	21.26	0.09
مهارت محوری	21.33	0.12
زیبایی شناسی	21.20	-0.25
فرهنگ محوری	21.79	0.43
اخلاق محوری	21.34	-0.01
بینش شهودی	20.99	-0.18
ذهنیت فلسفی	21.34	0.38
عوامل فناورانه	20.92	-0.01
عوامل فرهنگی	21.33	0.12
عوامل دانشی	21.49	0.01
مقررات و اهداف	21.38	0.09
مدیریت فرصت ها	21.34	-0.29
تعالی فرهنگی	21.42	0.15
بینش حکیمانه حین عمل	20.95	-0.05
توسعه حکیمانه سرمایه انسانی	21.20	0.20
پیشرفت پایدار مدارس	21.29	-0.28

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

رشد فرهنگ	21.41	-0.09
تحقق اهداف نافع قصد شده	21.80	0.31

در نهایت میزان اهمیت و تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بین معیارها در شکل ۵ نشان داده شد. محور افقی نمودار اهمیت معیارها و محور عمودی تأثیرگذاری یا تأثیرپذیری معیارها را نشان می‌دهد.



شکل ۵ : روابط و اهمیت معیارها

شاخص‌هایی که در بالای خط افقی قرار می گیرند، شدت اثر خالص آن ها مثبت بوده و تحت عنوان شاخص های علّی، محرک و یا تأثیر گذار دسته بندی می شوند. همچنین شاخص هایی که در پایین خط افقی قرار می گیرند، شدت اثر خالص آن ها منفی بوده و تحت عنوان شاخص های وابسته خوشه بندی می شوند هرچه شاخص ها بالاتر باشند، درجه تأثیر گذاری‌شان بیشتر و هرچه پایین‌تر باشند، درجه تأثیر پذیری‌شان بیشتر است. علاوه برآن، هرچه شاخص‌ها به سمت راست نمودار حرکت می کنند، اهمیت بیشتری پیدا می کنند؛ چرا که مجموع تأثیرگذاری و تأثیرپذیری‌شان بیشتر است، به عبارت دیگر، شاخصی که تعامل بیشتری با سایر شاخص‌ها داشته باشد دارای اهمیت بالاتری است(آذر و همکاران،۱۳۹۶).

بحث و نتیجه گیری

این مقاله با هدف معرفی الگوی مدیریت حکمت بنیان مدرسه و شناسایی شاخص های اصلی و تأثیر گذار و همچنین تعیین روابط میان این شاخص‌ها و شدت اثر آن ها بر یکدیگر تدوین شد. در این پژوهش معیار های به دست آمده از پژوهش قبلی نگارندگان با عنوان «مفهوم سازی مدیریت حکمت بنیان مدرسه»، به خبرگان عرضه شد. سپس با استفاده از تکنیک مدل سازی ساختاری تفسیری ارتباط و توالی میان متغیرها معین شد. به منظور صورت بندی دقیق شدت این روابط از تکنیک دیمتل فازی بهره گرفته شد.

سطوح به دست آمده در مدل ISM نشان داده اند که دو شاخص« پیشرفت پایدار مدارس و تحقق اهداف قصد شده آموزش و پرورش» در سطح یک و به عنوان «شاخص های نتیجه ای» مدل مطرحند که این امر توجه ویژه

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

مسئولان و سیاست‌گذاران آموزشی را به این معیارها می طلبد . این دست یافت با پژوهش عبداللهی و حیدری فرد(۱۳۹۳) همسویی داشته که معتقد بودند راه برون رفت از دل مشغولی‌ها و نگرانی های اساسی نظام آموزش و پرورش، بهره گیری از ظرفیت مدیران به جهت پیشرفت مدارس و به دنبال آن تحقق اهداف قصد شده آموزش و پرورش است .

در سطح دوم مدل شاخص هایی همچون رشد فرهنگ و توسعه حکیمانه سرمایه انسانی به عنوان «شاخص های توانمندساز» مدیریت حکمت بنیان مدرسه خود نمایی می کنند، که این دست یافت در هماهنگی با پژوهش اچ سوفیان(۱۳۹۵) قرار دارد . وی با اشاره به نسبت میان رهبری آموزشی و فرهنگ مدرسه معتقد است توسعه فرهنگ و همکاری و برنامه ریزی در سطح مدرسه به طور قابل توجهی به مدیریت و رهبری آن مرتبط بوده و مدیریت فرهنگ در مدرسه روش خاص خود را طلب می کند .از دیگر سو این دست یافت با پژوهش وونگ کم[10] (۲۰۱۲) هماهنگی داردکه بیان می دارد، تغییرات مدرسه بدون رشد و حمایت فرهنگی نمی تواند موفق شود، تا جایی که اثرات رشد فرهنگ، همه جنبه های مدرسه را از جمله اثربخشی ، بهره وری، همکاری، ارتباط، فعالیت های حل مسئله و نوآوری و پیشرفت مدرسه را ارتقاء خواهد داد.

در سطح سوم شاخص هایی چون «توانمندسازی شناختی مدیران، تحقق ارزش ها در مدرسه، سازواری نظر و عمل، مدیریت مشارکتی، تجربه محوری، زیبایی شناسی، فرهنگ محوری، بینش شهودی، ذهنیت فلسفی، عوامل فناورانه، عوامل فرهنگی، عوامل دانشی، مقررات و اهداف، مدیریت فرصت ها» به عنوان «شاخص‌های پیشران» مدیریت حکمت بنیان مدرسه نمایان شدند، که توجه به این شاخص ها به عنوان شروط لازم و تاثیر گذار برای تحقق و استقرار مدیریت حکمت بنیان مدرسه پیشنهاد می شود. شاخص های یادشده به تفکیک در همسویی با پژوهش محققان دیگری نیز قرار گرفته است. به عنوان مثال، توانمندسازی شناختی از جمله عوامل بالقوه ای است که نصیری و نویدی(۱۳۹۵) معتقدند در همراهی با اخلاق حرفه ای بر چابکی سازمان ها موثر است. همراهی معنادار بینش شهودی و مدیریت مشارکتی را نیز می توان در نتایج پژوهش مظاهر و همکارانش(۱۳۹۶) مشاهده نمود. نتایج تحلیل میک ماک نشان داده است که در قسمت متغیرهای خودمختار هیچ شاخصی مشاهده نشد . این مساله بیان‌گر آن است که تمامی شاخص های مورد استفاده در این مقاله، نقش مهمی در استقرار مدیریت حکمت بنیان مدرسه ایفاء می‌کنند(آذر و همکاران،۱۳۹۶). از دیگر سو دست یافت

[10] -Wong-Kam

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

فوق به معنای عملکردی بودن همه‌ی معیارهای مدل می‌باشد، یعنی هیچ معیاری که بر عملکرد مدیریت حکمت بنیان مدرسه تأثیر گذار نباشد در بین معیارهای منتخب در مدل وجود ندارد.

در بخش متغیرهای رابط یا پیوندی، شاخص هایی چون « توسعه حکیمانه سرمایه انسانی، تحقق اهداف نافع قصد شده، رشد فرهنگ، مهارت محوری، توانمندسازی شناختی مدیران، بینش حکیمانه حین عمل، تعالی فرهنگی، سازواری نظر و عمل، عوامل فناورانه، زیبایی شناسی و بینش شهودی» قرار گرفته اند. این شاخص‌ها در دسته کلیدی ترین شاخص‌ها قرار می گیرند، چراکه هم قدرت تأثیرگذاری و هم قدرت تأثیر پذیری بالایی دارند. شاخص‌های یادشده ناپایدارند، چراکه هر اتفاق کوچکی از جانب آن ها می‌تواند عملکرد سایر شاخص‌ها و یا حتی خود آن ها را تحت تأثیر قرار دهد(آذر و همکاران،۱۳۹۶). این دسته از معیارها، هسته‌ی اصلی استقرار مدیریت حکمت بنیان مدرسه را شکل می دهند. در بخش متغیرهای مستقل، تنها شاخص «پیشرفت پایدار مدارس» یافت شد. شاخص‌هایی که در دسته شاخص های مستقل قرار گرفتند را می‌توان در زمره مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت حکمت بنیان مدرسه دسته بندی کرد. به نظر می رسد مدیران مدارس باید گام های اساسی در دست یابی به عوامل یادشده، در نیل به مدیریت حکمت بنیان مدرسه بردارند، چراکه این شاخص قدرت بالایی در تأثیر گذاری بر سایر شاخص‌ها دارد(آذر و همکاران،۱۳۹۶).

در ادامه برای دست یابی به بینشی عمیق در خصوص روابط علی و قدرت و اهمیت شاخص ها، از روش دیمتل فازی استفاده شد . نمودار روابط علی دیمتل نشان داده است که شاخص هایی چون « رفع محدویت های مبتنی بر دانش، عوامل فناورانه، تحقق ارزش ها در مدرسه، سازواری نظر و عمل، زیبایی شنایی، درک پیچیدگی های محیطی، مدیریت مشارکتی، ذهنیت فلسفی، تعالی فرهنگی، توانمندسازی شناختی مدیران و فرهنگ محوری» به علت قرار گرفتن در بالای خط افقی شدت اثر خالص مثبتی داشته و تحت عنوان شاخص های علّی الگوی حکمت بنیان شناخته شوند. شاخص های پایین خط افق نیز می توانند به بیانی دقیق تر جزو شاخص های وابسته خوشه بندی شوند. از طرفی شاخص هایی چون «پیشرفت پایدار مدارس ، عوامل فرهنگی، تجربه محوری، توسعه حکیمانه سرمایه انسانی، بینش حکیمانه حین عمل، مدیریت فرصت ها» به‌علت میل بیشتر به سمت راست نمودار تعامل بیشتری با سایر شاخص‌ها داشته و دارای اهمیت بالاتری هستند. ازین رو پیشنهاد می شود به نقش تعاملی شاخص های یادشده در طرح ریزی حکمت بنیان مدیریت مدارس توجه ویژه شود.

نگارندگان این مقاله بر این باورند که بررسی و تحلیل روابط و سطح بندی عوامل تأثیرگذار در الگوی مدیریت حکمت بنیان مدرسه ، به مدیران و تصمیم سازان حوزه تعلیم و تربیت کشور کمک می کند تا دید و نگرش جامعی از ارتباطات پیچیده میان عوامل اثرگذار بر مدیریت مدرسه داشته باشند. این موضوع همچنین مدیران و

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

تصمیم‌گیران را قادر می‌سازد تا در سیاست‌گذاری‌های خود نظم و جهت‌گیری مناسبی داشته و اولویت‌ها را شناسایی نمایند. ازین رو با توجه به دست یافت های پژوهش پیشنهادهای ذیل عرضه می گردد:

۱. ایجاد زیرساخت های نظری مناسب به جهت حکمت بنیان نمودن الگوهای مرتبط با نظام آموزش و پرورش

۲. توجه به شاخص های پیشران، توانمندساز و نتیجه ای مستخرج از این مقاله به جهت برنامه ریزی عملیاتی و استقرار مدیریت حکمت بنیان مدرسه

۳. بهره گیری از شاخص های خوشه بندی شده و ارزیابی نحوه تعامل معیارهای مدیریت حکمت بنیان مدرسه در قالب پژوهش های بعدی به جهت افزودن به غنای محتوایی پژوهش

٤. پایش وضعیت کنونی مدارس ایران در نسبت با شاخص های سطح بندی شده موجود و نمایان کردن فاصله الگوهای موجود مدیریت مدارس از الگوی حکمت بنیان و ارائه پیشنهاداتی به جهت تغییر سیستم محقّ□□□ِق به مطلوب

٥. توسعه الگوی مدیریت حکمت بنیان مدرسه با نظر به عملکرد مدیران مدارس و رفع نواقص آن

٦. ارزیابی اثربخشی الگوی مدیریت حکمت بنیان مدرسه و تاثیر آن بر عملکرد مدیران مدارس ایران بر اساس ابعاد و شاخص های سطح بندی شده

منابع

۱. آذر، عادل؛ رجب زاده قطری، علی؛ اخوان، عطیه.(۱۳۹۶). نگاشت مدل تولید پایدار با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری و دیمتل فازی،مطالعات مدیریت صنعتی، ۱،۴۶-۲۶.

۲. آذر،عادل، خسروانی، فرزانه، جلالی، رضا(۱۳۹۲)، تحقیق در عملیات نرم(رویکردهای ساختاردهی مسئله)، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

۳. اچ سوفیان؛ مترجم: تورانی، حیدر؛نقدلو، سارا(۱۳۹۵)، فرهنگ و رهبری آموزشی، رشد مدیریت مدرسه، ۱۱، ۲۴-۲۸.

٤. بهرنگی، محمدرضا؛ مصباح، زهرا .(۱۳۹۴). تأثیر به‌کارگیری الگوی آموزشی «مدیریت آموزش» در نظام آموزشی به‌منظور استفاده از فرصت‌ها و عبور از چالش‌ها و موانع پیشرفت، چهارمین کنفرانس الگوی اسلامی ایرانی پیشرفت، اردیبهشت ۱۳۹۴.

٥. عبدالهی، بیژن؛حیدری فرد، رضا(۱۳۹۳)، رابطه ی هوش سازمانی با اثربخشی مدیران مدارس،نوآوری های آموزشی (علمی-پژوهشی/ISC)، ۵۰، ۶۵-۸۲.

٦. مظاهر، لیلی؛محمدی، شراره؛اکرادی، احسان؛پروین، احسان؛فاضلی، حسن(۱۳۹۶)، بررسی رابطه بین سبک های تصمیم گیری مدیران با میزان خلاقیت و مدیریت مشارکتی در مدارس راهنمایی، ۶، ۴ ، ۱۷۱ - ۱۹۵.

۷. نصیری ولیک بنی، فخرالسادات؛نویدی، پرویز.(۱۳۹۵). رابطه بین اخلاق حرفه ای و چابکی سازمانی: نقش میانجی توانمندسازی شناختی، اخلاق در علوم و فناوری،۱۱، ۲،۶۱- ۶۸.

۸. نوروزیان امیری، سید محمد، خلخالی، علی (۱۳۹۶)، زمان گذار از مدیریت دانش و حرکت به‌سوی استقرار سازمان حکمت بنیان، کنفرانس ملی مدیریت دانش، بهمن ۱۳۹۶، دانشگاه علوم دریایی نوشهر.

۹. نوروزیان امیری، محمد؛ خلخالی, علی؛ شکیبایی، زهره. (۱۳۹۸). مفهوم سازی مدیریتِ حکمت بنیانِ مدرسه. مدیریت مدرسه، ۷(۱)، ۴۲-۶۰.

10. Birren, J. E., & Fisher, L. M. (1990). The elements of wisdom: Overview and integration. Wisdom: Its nature, origins, and development, 317-332.
11. Chappell, P. (2017). Interrogating your wisdom of practice to improve classroom practices. Elt Journal, 71(4), 433-444.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

12. Charan, P., Shankar, R., & Baisya, R. K. (2008). Analysis of interactions among the variables of supply chain performance measurement system implementation. Business Process Management Journal.
13. Creswell, John W.(2011). Educational Research: Planning, conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. Merrill Education.
14. Govindan, K., Palaniappan, M., Zhu, Q., & Kannan, D. (2012). Analysis of third party reverse logistics provider using interpretive structural modeling. International Journal of Production Economics, 140(1), 204-211.
15. Kannan, G., & Haq, A. N.(2007). Analysis of interactions of criteria and sub-criteria for the selection of supplier in the built-in-order supply chain environment. International journal of production research, 45(17), 3831-3852.
16. Kramer, D. A., (1990), "Conceptualizing wisdom: affect-cognition. In R. J.Sternberg (Ed.), Wisdom: Its nature, origins, and development", pp. 279-313, Cambridge: Cambridge University Press.
17. Marishirl Parco-Tropicales, Allan B. de Guzman(2014), A structural equation model (SEM) of the impact of transformational, visionary, charismatic and ethical leadership styles on the development of wise leadership.
18. Maxwell, N. (2013). From knowledge to wisdom: Assessment and prospects after three decades. Integral Review, 9(2), 76-112.
19. Biloslavo, R., & McKenna, B. (2011). Wisdom and transformational leadership (Doctoral dissertation, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management).
20. Pesut.Daniel J., Thompson.Sarah A. (2018), Nursing leadership in academic nursing: The wisdom of development and the development of wisdom, Journal of Professional Nursing,vol 34.2. Published - Mar 1 2018, pp122-127.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]

21. Ip, P. K. (2011). Practical wisdom of Confucian ethical leadership: A critical inquiry. Journal of Management Development.
22. Quan Z., HuangWeilai., Zhang Y.(2011).Identifying Critical Success Factorsin Emergency Management Using a Fuzzy DEMATEL Method. SafetyScience; 243-252.
23. Rooney, D., McKenna, B., & Liesch, P. (2010). Managing wisdom in the knowledge economy.
24. Salloum, Sara (2016). The place of practical wisdom in science education: what can be learned from Aristotelian ethics and a virtue-based theory of knowledge, Cult Stud of Sci Educ, DOI 10.1007/s11422-015-9710-8.
25. Seivert, S., (1998), "Working from your core: Personal and corporate wisdom in a world of change", Boston: Butterworth-Heinemann.
26. Staudinger, U. M., Lopez, D. F., & Baltes, P. B., (1997), "The psychometric location of wisdom-related performance: intelligence, personality, and more", Personality and Social Psychology Bulletin, 23(11), 1200-1214.
27. Sternberg RJ. (1990) .Wisdom: Its nature, origins, and development. Cambridge University Press; New York..
28. Stevens, K. J. (2000). Wisdom as an organizational construct: Reality or rhetoric? (Doctoral dissertation, The Fielding Institute).
29. Tsai, W. H., Chou, W. C., Hsu, W., & Hsu, C. F.(2008).The Sustainability Balanced Scorecard as aFramework for Selecting Socially Responsible Investment: An Effective MCDM Model.Journal of theOperational Research Society, 60, 1396-1410.
30. Wong-Kam, J. C. (2012). Creating a climate for innovation in education: Reframing structure, culture, and leadership practices. University of Southern California.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-11-21]