



Original Article (Qualitative)

# Formulating and presenting a theory to analyze the performance gap in managers

Marziyeh Khanzadeh<sup>1</sup> , Ghalamreza Momeni<sup>2</sup> , Sakineh Shahi<sup>3</sup>

1- Department of Educational Management, Ahv.C, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran

2- Department of Educational Management, Mehrarvand Institute of Higher Education, Abadan, Iran

3- Department of Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz, Ahvaz, Iran

**Receive:**

08 January 2025

**Revise:**

06 April 2025

**Accept:**

05 May 2025

**Abstract**

This study aimed to develop an analytical framework to identify the gap between theory and practice in the actions of secondary school managers in Ahvaz. The present study is a qualitative case study in terms of method, and a developmental one in terms of purpose. The target population included educational experts, secondary school principals, and staff managers with lived experience in the research field, selected using purposive sampling and based on the principle of theoretical saturation. The data were analyzed through content analysis at three levels of basic, organizing, and comprehensive themes. The research findings showed that the theory-practice gap in the actions of managers can be explained in the form of a five-dimensional framework with twenty components. The dimensions of this framework included: 1- organizational development (conceptual, structural, and functional components), 2- human capital development (knowledge enhancement, motivation, employee empowerment, welfare development), 3- basic management skills (organizational improvement, systems thinking, management capital, legal skills, management tasks, creativity and innovation), 4- personal development (self-regulation, efficiency, knowledge sharing, science and expertise), and 5- environment-centric (technological action, climate and culture management, environmental factor management). These dimensions and components were organized around the central theme of the theory-practice gap in school administrators' actions. After discovering and explaining the dimensions and components of the framework, the network of themes was fully drawn, analyzed, and presented. The final research framework, with its systematic organization of themes, provided a comprehensive model for analyzing the theory-practice gap in school management.

**Keywords:**

Theory-practice gap,  
Management actions,  
Secondary school  
administrators,  
Content analysis,  
Educational  
management

**Please cite this article as (APA):** Khanzadeh, M., Momeni, G. and Shahi, S. (2026). Formulating and presenting a theory to analyze the performance gap in managers. *Management and Educational Perspective*, 7(4), 1-21.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.498772.1464>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**Publisher:** Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

**Corresponding Author:** Ghalamreza Momeni

**Email:** dr.momeni.mig@gmail.com

## Extended abstract

### Introduction

Educational organizations; Schools, in particular, are faced with the phenomenon of the “theory-practice gap” in today’s complex and dynamic world, which indicates a discrepancy between accepted theoretical principles and implemented practical actions. This phenomenon arises from the distinction between “declared theory” (what organizations claim) and “used theory” (what is implemented in practice). Issues such as the mismatch between the macro-goals of educational programs and micro-actions, communication problems between different levels of the educational system, and the lack of resources and structural support in these organizations are examples of this distinction, which, along with cultural, social, and economic factors, have deepened this gap and expanded its consequences (Aven, 2024). Although the consequences of this gap are very important, identifying the gap itself as an independent issue requires more special attention. Many educational organizations are either unaware of the existence of such a gap or, due to a misunderstanding, consider it a natural phenomenon. This fact shows that eliminating this gap is not possible simply through the implementation of new guidelines, and requires a deep understanding of its roots through applicable research, the development of indigenous frameworks, and a comprehensive understanding of structural and cultural factors. Otherwise, any corrective action may exacerbate this problem (Ramazan et al, 2024; Rashidi et al, 2024).

Accordingly, the development of an analytical framework to explain the theory-practice gap in the actions of managers is determined as the goal of this research and the main question of the research is: what is the framework of the theory-practice gap in the actions of managers (case study: Ahvaz secondary schools)? And does the developed framework have the necessary validity?

### Theoretical Framework

**Theory-Practice Gap in Management:** In today's complex management environment, we are witnessing an increasing gap between theoretical knowledge and managerial practice. This phenomenon, which has become a structural crisis, has shaken the foundation of management decision-making. While management theories can provide a guiding framework for practical actions, this deep gap has prevented the effective use of this knowledge. The increasing complexity of organizational and management environments has made the need for intelligent use of theories more urgent than ever (Habibzadeh et al., 2024). However, numerous and intertwined obstacles have made the application of management theories in practice difficult. The traditional system of training managers, which relies on outdated paradigms, has created fundamental challenges, along with the inability to adapt theories to practical realities. The formation of many theories in different cultural contexts and sometimes alien to local conditions, along with the knowledge limitations of managers and the weakness of the research culture in organizations, have all contributed to the deepening of this gap. (Ghaznavi et al., 2018).

**Conceptual Dimensions of the Theory-Practice Gap:** In management literature, this phenomenon has been referred to with various definitions and titles. From the distance between theory and practice to the disconnection between academia and practical environments, all of them express different dimensions of this problem. It is important to note that despite the multitude of definitions, there is still no clear consensus about the dimensions and limits of this gap. It seems that the difference in language, logic, and way of dealing with issues between the academic community and practical management practitioners are among the main factors in the formation of this gap (Pfeffer et al., 2020).



**The emergence and persistence of the gap:** Historical tracing of this phenomenon shows that in the early stages of the development of scientific management, there was a closer connection between theory and practice. However, as time passed and fields of knowledge became more specialized, this gap has deepened. While some researchers believe that recent efforts have reduced this gap to some extent, others emphasize its persistence. What is certain is that solving this problem requires the participation of all stakeholders at all stages, from problem design to solution implementation (Sackett et al., 2020; Wright et al., 2020).

Mohammadkhani et al., (2024) in a study of 20 schools in Tehran, examined the barriers to implementing the Fundamental Education Transformation Document. The findings showed that only 38% of the objectives of this document had been achieved. The most important barriers identified included teachers' cultural resistance to changing traditional methods (65%) and the lack of specialized human resources (53%). This study clearly shows the impact of cultural and structural factors in creating a gap between macro policies and practical implementation.

Kısa et al., (2020) conducted a study titled Reasons for the Theory-Practice Gap in the Field of Educational Management in Turkey with the aim of investigating the structural, professional and cultural factors that prevent school administrators from implementing theories in practice. The results of their research showed that the most important weakness is in the communication between the university and practical environments such as schools. Research is often written in a language and structure that is incomprehensible to administrators. Theories are usually general and abstract and do not respond to the specific, local and situational needs of school administrators. The education system values the use of practical experiences more than relying on theories. Administrators who act based on intuition and experience are considered more successful. The lack of formal incentives for the use of research and scientific results in schools has contributed to the neglect of theories.

### **Research Methodology:**

This research was conducted with a developmental approach and a qualitative case study method. The target population was selected from among experts and knowledgeable experts with the criteria of having lived experience in management in the research field and at least 15 years of job experience. The purposive sampling method was of the criterion type and the sample size was determined to be 10 people by observing the theoretical saturation rule. In-depth semi-structured interviews were used to collect data, and thematic analysis method was used to analyze the data, and finally a thematic network was compiled and drawn.

### **Research findings**

The present study, focusing on the issue of the gap between theory and practice in the actions of educational managers, has examined this challenge among secondary school managers in Ahvaz. The research findings, which were collected through in-depth interviews with experts in the field of research, show that analyzing this gap requires attention to five interconnected and systematic dimensions: the organizational development dimension consisting of conceptual, structural, and functional components; the human capital development dimension consisting of knowledge enhancement, motivation, employee empowerment, and welfare development; the basic skills dimension consisting of organizational improvement, systems thinking, management capital, legal skills, management tasks, creativity, and innovation; the personal development dimension consisting of self-regulation, efficiency, knowledge sharing, science, and expertise; and the environment-oriented dimension consisting of technological action, climate and culture management, and environmental factor management. These dimensions form an integrated system in dynamic interaction with each other.

## Conclusion

The analytical framework presented in this study shows that reducing the theory-practice gap in the actions of educational managers requires a comprehensive, systematic, and multilevel view that simultaneously covers the organizational macro dimensions (including the environment-oriented, organizational development, and human capital) and the individual and group micro dimensions (including basic management skills and personal development). This integrated framework not only provides a precise analytical tool for assessing the current state of managers' actions, but also creates a suitable scientific basis for designing manager empowerment programs by mapping the path to achieving the desired state. Dynamic and systematic interaction between these five dimensions can lead to a significant reduction in the gap between theory and practice in managers' actions. The results are consistent with many studies, including Daft (2018), Kotter (2018), Torkzadeh & Momeni (2018), Rezaei & Hosseini (2021), Alizadeh and Nouri (2022), Bagley (2018), Rahimi & Ghaffari (2021), Rezaei & Hosseini (2021), Taghavi & Zimmerman (2015), Bandura (2016), Nonaka & Takeuchi (2019), Grant (2016), Rezaei & Hosseini (2021), Porter & Kramer (2019), and Karimi & Mohammadi (2021). The significant concordance of the findings of this study with reputable domestic and foreign studies in each of these areas confirms the scientific and practical validity of the proposed framework.

In line with the results and findings, the following suggestions were made:

In order to reduce the theory-practice gap in the actions of school administrators and establish organizational justice, it was necessary to improve the dimensions of the framework and their components. Therefore, it was suggested that school administrators and education should take action on the organizational development of schools, the development of human capital and the improvement of the basic skills of administrators, as well as strengthening the environment-oriented and ultimately the development of the basic skills of administrators based on the presented framework. In the meantime, reviewing the macro-structure of education and training, meritocracy in appointments, coordinating educational policies with the needs of the labor market, and paying attention to the promotion of administrators and their training are among the requirements for implementing the presented suggestions.

علمی پژوهشی (کیفی)

## تدوین و ارائه چارچوبی برای تحلیل شکاف نظریه-عمل در اقدامات مدیران

مرضیه خان زاده<sup>۱</sup> ID، غلامرضا مومنی<sup>۲</sup> ID، سکینه شاهی<sup>۳</sup> ID

- ۱- گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران
- ۲- گروه مدیریت آموزشی، موسسه آموزش عالی مهرانوند، آبادان، ایران
- ۳- گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

## چکیده

این پژوهش با هدف تدوین چارچوبی تحلیلی برای شناسایی شکاف میان نظریه و عمل در اقدامات مدیران مدارس متوسطه شهر اهواز انجام شد. پژوهش حاضر از نظر روش، مطالعه‌ی موردی کیفی و از منظر هدف، توسعه‌ی آن است. جامعه هدف شامل خبرگان آموزشی، مدیران مدارس متوسطه و مدیران ستادی با تجربه زیسته در قلمرو پژوهش بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق تحلیل مضمون و در سه سطح مضامین پایه، سازماندهنده و فراگیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان داد که شکاف نظریه-عمل در اقدامات مدیران را می‌توان در قالب یک چارچوب پنج بعدی با بیست مؤلفه تبیین کرد. ابعاد این چارچوب شامل: ۱- توسعه سازمانی (مؤلفه‌های مفهومی، ساختاری، عملکردی)، ۲- توسعه سرمایه انسانی (دانش افزایی، انگیزش، توانمندسازی کارکنان، توسعه رفاه)، ۳- مهارتهای اساسی مدیریتی (بهبود سازمانی، تفکر سیستمی، سرمایه‌های مدیریتی، مهارتهای حقوقی، وظایف مدیریت، خلاقیت و نوآوری)، ۴- توسعه فردی (خودتنظیمی، کارآمدی، تسهیم دانش، علم و تخصص) و ۵- محیط محوری (کنش فناورانه، مدیریت جو و فرهنگ، مدیریت عوامل محیطی) بود. این ابعاد و مؤلفه‌ها حول مضمون محوری شکاف نظریه-عمل در اقدامات مدیران مدارس سازماندهی شدند. پس از کشف و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های چارچوب، شبکه مضامین به صورت کامل ترسیم، مورد تحلیل و ارائه قرار گرفت. چارچوب نهایی پژوهش با سازماندهی نظام مند مضامین، الگویی جامع برای تحلیل شکاف نظریه-عمل در مدیریت مدارس ارائه نمود.

تاریخ دریافت:

۱۹ دی ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری:

۱۷ فروردین ۱۴۰۴


تاریخ پذیرش:

۱۵ اردیبهشت ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

شکاف نظریه-عمل،  
اقدامات مدیریتی،  
مدیران مدارس متوسطه،  
تحلیل مضمون،  
مدیریت آموزشی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): خان زاده، مرضیه، مومنی، غلامرضا و شاهی، سکینه. (۱۴۰۴). تدوین و ارائه چارچوبی برای تحلیل شکاف نظریه-عمل در اقدامات مدیران. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۷(۴)، ۲۱-۱.

 <https://doi.org/10.22034/jmep.2025.498772.1464>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: غلامرضا مومنی

ایمیل: [dr.momeni.mig@gmail.com](mailto:dr.momeni.mig@gmail.com)

## مقدمه

در دنیای پیچیده و پویای امروز، سازمان‌ها با پدیده‌ای به نام شکاف نظریه و عمل مواجه هستند که به ناهماهنگی میان اصول نظری پذیرفته‌شده با اقدامات عملی اجراشده اشاره دارد. این شکاف در سازمان‌های آموزشی، به‌ویژه مدارس که رسالت اصلی آن‌ها تربیت نسل آینده و بهبود کیفیت یادگیری است، به شکل محسوس‌تری خود را نشان می‌دهد. علیرغم گذشت چند دهه از پیدایش و تفکیک حوزه مدیریت مدارس از سایر حوزه‌های مدیریتی، انتظار می‌رفت که نتایج نظریات و پژوهش‌های سازمانی و رفتاری در سطوح مختلف به کار گرفته شود، اما به دلیل اختلاف‌نظرهای تئوریک، مفهومی و عملی و تردیدهایی درباره اعتبار الگوها، روش‌ها و ابزارهای پژوهشی، این شکاف عمیق‌تر شده است. این وضعیت مؤید این دیدگاه است که در واقع «چیزهای اندکی درباره علم و عمل مدیریت مدارس می‌دانیم» و در نتیجه درک ما از رابطه میان آن‌ها نیز محدود است (Aven, 2024).

به عنوان نمونه، روش‌های تفکر انتقادی یا آموزش مبتنی بر شایستگی که در اسناد بالادستی مورد تأکید هستند، در عمل آن‌گونه که انتظار می‌رود اجرا نمی‌شوند. (Argyris & Schon, 1974) این پدیده را با تمایز بین "نظریه اعلام‌شده"؛ (آنچه سازمان‌ها ادعا می‌کنند) و "نظریه مورد استفاده"؛ (آنچه در عمل اجرا می‌شود) توضیح می‌دهند. این ناهماهنگی نه تنها به کاهش اثربخشی و کیفیت آموزشی می‌انجامد، بلکه اعتماد ذی‌نفعان را نیز تضعیف می‌کند. رصد دقیق زمان بروز این شکاف در مطالعات مدیریتی دشوار است، چرا که در ابتدای شکل‌گیری مدیریت علمی، همکاری گسترده‌ای بین نظریه‌پردازان و مجریان وجود داشت و شکاف محسوسی مشاهده نمی‌شد. اما در چند دهه اخیر، توجه به این شکاف افزایش یافته که نشان‌دهنده ضرورت همکاری بیشتر بین پژوهشگران و دست‌اندرکاران اجرایی است.

شکاف نظریه-عمل در مدارس ایران ابعاد مختلفی دارد که برخی از آن‌ها قابل تأمل‌ترند. نخستین بعد، عدم تطابق میان اهداف کلان در برنامه‌های آموزشی و اقدامات خرد است. در حالی که اهداف کلان، جهت‌گیری راهبردی و سیاست‌گذارهای این نظام را مشخص می‌نمایند، پیکره نظام آموزشی (مدیران و مجریان این سیاستها)، به گونه‌ای عمل می‌کنند که عملکرد نه تنها به تحقق مطلوبیت‌های اساسی نظام آموزشی موجود کمک نمی‌کند، بلکه ممکن است مانع از دستیابی به اهداف کلان شود. به عنوان مثال، علیرغم تأکید سیاستگذاران بر حذف رویکردهای حفظ‌محور، بسیاری از مدارس همچنان از آزمون‌های کتبی به عنوان ابزار اصلی ارزیابی استفاده می‌کنند. بعد دوم، مشکلات ارتباطی میان سطوح مختلف نظام آموزشی است که منجر به تفسیرهای نادرست از سیاست‌ها و اجرای ناهمگون آن‌ها می‌شود. بعد سوم کمبود منابع و پشتیبانی ساختاری است که مطالعه (Saffarinezhad & Mohammadi, 2022) نشان می‌دهد که ۷۰٪ از معلمان به دلیل کمبود امکانات، فضای نامناسب کلاسی و حجم بالای محتوای درسی، قادر به اجرای مطلوب روش‌های فعال تدریس نیستند. این چالش‌ها در کنار عوامل فرهنگی-اقتصادی، شکاف میان نظریه و عمل را تشدید می‌کنند این چالش‌ها در کنار عوامل فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، این شکاف را عمیق‌تر و پیامدهای آن را گسترده‌تر می‌کند.

هر چند اهمیت پیامدهای ناشی از وجود این شکاف قابل توجه می‌باشد، ولی شناسایی خود این شکاف به عنوان یک مسأله‌ی مستقل، نیازمند توجه جدی‌تری است. زیرا بسیاری از سازمان‌های آموزشی (به‌طور خاص، مدارس)، حتی از وجود چنین شکاف و ناهماهنگی‌هایی آگاه نیستند و یا به دلیل عدم درک صحیح، آن را طبیعی می‌پندارند. این در

حالی است که شکاف بین نظریه و عمل، مانند چرخ های معیوب، به تداوم ناکارآمدیها، دامن می زند. در چنین وضعیتی، زمانی که سیاستی جدید؛ بدون در نظر گرفتن موانع عملی، اجرا شود، نه تنها به نتیجه مطلوب نمی رسد، بلکه بی اعتمادی به اصلاحات آینده را نیز افزایش می دهد. به عنوان نمونه مدیران مدارس اغلب به دلیل عدم آگاهی از مبانی نظری، بیشتر سیاستها و دستورالعمل های اجرایی؛ مانند مدرسه محوری را، به شیوه های متناقضی اجرا می کنند. این موضوع بیان گر آن است که حل این شکاف تنها با اجرای دستورالعمل های جدید ممکن نیست و مستلزم درک عمیق ریشه های آن است.

با توجه به آنچه بیان شد، آشکار است که پدیده شکاف نظریه و عمل در سازمان های آموزشی، به ویژه مدارس، دارای ابعادی چندگانه و پیچیده است. کاهش این شکاف مستلزم انجام پژوهش های بیشتر، تدوین چارچوب های مناسب متناسب با بوم سازمان های آموزشی، و درک عمیق تر این مسئله برای ارائه راهکارهای مبتنی بر یافته های علمی است. بدون بررسی دقیق عوامل ساختاری، فرهنگی، ارتباطی و سایر مؤلفه های تأثیرگذار در ایجاد این شکاف، هرگونه اقدام اصلاحی نه تنها ممکن است به کاهش آن منجر نشود، بلکه حتی موجب تشدید این معضل گردد؛ معضلی که خود ریشه بسیاری از چالش های دیگر در مدارس محسوب می شود. بدیهی است پژوهش های آینده باید بر دو محور اساسی متمرکز شوند: شناسایی عواملی که موجب جدایی نظریه ها از عمل می شوند و طراحی چارچوب هایی برای پیوند دادن این دو سطح تنها در این صورت است که می توان امید داشت سازمان های آموزشی و مدارس به محیط هایی تبدیل شوند که در آنها آرمان های تربیتی نه تنها در اسناد، بلکه در عرصه عمل نیز تحقق یابند (Ramazan et al, 2024; Rashidi et al, 2024). با توجه به پیچیدگی این پدیده در سازمان های آموزشی، کاهش شکاف نظریه و عمل نیازمند پژوهش های بیشتر و تدوین چارچوب های مناسب متناسب با بوم مدارس است. پژوهش های آینده باید بر شناسایی عوامل ایجادکننده این شکاف و طراحی چارچوب هایی برای پیوند بین نظریه و عمل متمرکز شوند. تنها از این طریق می توان امیدوار بود که مدارس به محیط هایی تبدیل شوند که در آنها آرمان های تربیتی در عمل محقق می شوند.

با این حال، ابعاد و عمق این شکاف در مدیریت مدارس ایران به دلیل تفاوت های زمینه ای با کشورهای تولیدکننده نظریه، پیچیدگی بیشتری دارد. از این رو، تدوین چارچوبی تحلیلی برای تبیین شکاف نظریه-عمل در اقدامات مدیران مدارس متوسطه اهواز به عنوان هدف این پژوهش تعیین شده است. به همین سبب پرسش اصلی پژوهش این است که چارچوب تحلیلی شکاف نظریه-عمل در اقدامات مدیران (مورد مطالعه مدارس متوسطه شهرستان اهواز) چگونه است؟ و آیا چارچوب تدوین شده از اعتبار لازم برخوردار است؟

## مبانی نظری

**شکاف نظریه-عمل:** افزایش روزافزون شکاف میان نظریه و عمل در میان مدیران جامعه ما به یک بحران جدی تبدیل شده است. این پدیده، اساس و چارچوبی متزلزل و نامطمئن برای تصمیم گیری ها و اقدامات مدیریتی ایجاد کرده است، در حالی که پرهیز از اشتباهات و بهبود هماهنگی میان فعالیت های مدیریتی تنها در پرتو بهره گیری از نظریه ها امکان پذیر است. وظایف مدیریتی و سازمان هایی که مدیران هدایت آن ها را بر عهده دارند، از پیچیدگی بالایی برخوردارند و درک

و تحلیل این پیچیدگی‌ها مستلزم استفاده مؤثر از نظریه‌هاست. بنابراین، نظریه برای مدیران نه یک هدف، بلکه ابزاری ضروری، چارچوبی راهنما، و نقشه‌ای برای پژوهش و کاربرست دانش محسوب می‌شود (Habibzadeh et al, 2024).

**چالش‌ها و محدودیت‌های کاربرست نظریه در مدیریت:** یکی از چالش‌های اساسی در رفع این بحران، جایگزینی پارادایم‌های سنتی با پارادایم‌های نوین در به‌کارگیری دانش است که ریشه در نظام تربیت مدیران و توانمندسازی آنان از طریق دوره‌های آموزشی اثربخش دارد. علاوه بر این، موانع متعددی گرایش مدیران جامعه ما به سمت نظریه را محدود می‌کنند. درک نادرست مفاهیم نظری، ناتوانی در تطبیق نظریه با واقعیت‌های عملی، شکل‌گیری بسیاری از نظریه‌ها در بسترهای فرهنگی بیگانه، محدودیت دانش تخصصی برخی مدیران، و فقدان فرهنگ پژوهش و تولید دانش در جامعه، تنها بخشی از عواملی هستند که به ایجاد و تعمیق شکاف نظریه-عمل دامن می‌زنند (Ghaznavi et al, 2018).

**تعاریف و ابعاد شکاف نظریه-عمل:** در ادبیات مدیریت و مدیریت مدارس، این شکاف به اشکال گوناگونی مانند جدایی پژوهش و عمل، شکاف اجرا، فاصله نظریه-عمل، گسست میان دانشگاهیان و دست‌اندرکاران، شکاف دانستن-عمل کردن، و دوگانگی دقت-ارتباط بیان شده است. با این حال، تعریف دقیق و اجماع‌پذیری از ابعاد این شکاف ارائه نشده و به نظر می‌رسد درک آن برای پژوهشگران و خوانندگان، امری مفروض تلقی شده است. به هر حال، این شکاف ناشی از تفاوت در منطق‌ها، زبان‌ها (کارکردها و منافع)، و شیوه‌های تعریف و حل مشکلات از سوی جوامع دانشگاهی و دست‌اندرکاران است (Pfeffer et al, 2020).

**پیدایش و تداوم شکاف:** ردیابی زمان دقیق ظهور این شکاف در مطالعات مدیریتی و مدیریت مدارس دشوار است. برخی معتقدند در دهه‌های نخست شکل‌گیری مدیریت علمی، شکاف محسوسی میان نظر و عمل وجود نداشت، چرا که پژوهش‌های اولیه عمدتاً مبتنی بر مسائل عملی سازمان‌ها بودند. با این حال، توجه رسمی به این شکاف به چند دهه اخیر بازمی‌گردد و بر ضرورت همکاری مستحکم‌تر میان دانشگاهیان و مدیران، و همچنین ارتباط بیشتر پژوهش‌های مدیریتی با واقعیت‌های اجتماعی تأکید دارد. در مقابل، برخی دیگر بر این باورند که علیرغم تلاش‌های گسترده و پژوهش‌های متعدد، این شکاف همچنان پابرجاست. همچنین، از دیدگاه برخی پژوهشگران، مشکل اصلی پیش از انتقال دانش به دست‌اندرکاران رخ می‌دهد. ارتباط شرطی ضروری برای عمل مؤثر است؛ از این رو، ذینفعان باید در مراحل مختلفی نظیر تدوین مسئله، نظریه‌پردازی، طراحی پژوهش، و حل مسئله مشارکت داشته باشند تا پیوند میان نظر و عمل تحکیم شود. مطالعات متعدد انجام‌شده درباره شکاف نظر-عمل در مدیریت و مدیریت مدارس، هر کدام بر جنبه‌هایی از وجوه تاریک آن متمرکز شده‌اند و عوامل و زمینه‌های بروز و راه‌کارهای متنوعی نیز برای ترمیم آن مطرح ساخته‌اند؛ اما شواهد کنونی نشان داده‌اند رویکردها و راهکارهای مطرح شده تاکنون نتوانسته‌اند عملاً بنیان‌گذار پل استوار و منعطفی میان نظر تا عمل و ایده تا کاربرد در مدیریت به‌ویژه مدیریت مدارس باشند (Rousseau et al, 2020; Wright et al, 2020).

## پیشینه پژوهش

(Schlicht-Schmälzle et al., 2024) در پژوهشی با عنوان پل زدن بر شکاف پژوهش-عمل در آموزش: ابتکاراتی از سه کشور عضو OECD؛ که در کشورهای نروژ، ایالات متحده و آلمان انجام شد، به بررسی نقش مشارکت‌های پژوهش-عمل در کاهش فاصله بین یافته‌های پژوهشی و کاربرد عملی در مدارس پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد: مشارکت‌های پژوهش-عمل، زمانی که به صورت ساختاریافته و با حمایت نهادی شکل می‌گیرند، می‌توانند به بهبود کیفیت آموزش و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در مدارس کمک کنند. همچنین وجود اعتماد متقابل بین پژوهشگران و مدیران مدارس، و همچنین تعریف اهداف مشترک، از عوامل کلیدی در موفقیت این مشارکت‌ها است؛ چالش‌هایی مانند تفاوت در زبان و فرهنگ سازمانی بین دانشگاه‌ها و مدارس، محدودیت‌های زمانی و منابع، و نبود چارچوب‌های ارزیابی مؤثر، می‌توانند مانع از تحقق کامل اهداف این مشارکت‌ها شوند.

(Kisa, Badavan & Houchens, 2020) پژوهشی با عنوان دلایل شکاف نظریه و عمل در حوزه مدیریت آموزشی در ترکیه با هدف بررسی عوامل ساختاری، حرفه‌ای و فرهنگی که مانع از اجرای نظریه‌ها در عمل توسط مدیران مدارس انجام دادند، نتایج پژوهش آنها نشان داد مهمترین ضعف در ارتباط بین دانشگاه و محیط‌های عملی مانند مدارس است، پژوهش‌ها اغلب با زبان و ساختار غیرقابل فهم برای مدیران نوشته می‌شوند، نظریه‌ها معمولاً کلی و انتزاعی هستند و پاسخگویی نیازهای خاص، محلی و موقعیتی مدیران مدارس نیستند، نظام آموزشی به استفاده از تجربیات عملی بیش از استناد به نظریه‌ها ارزش می‌دهد؛ مدیرانی که بر اساس شهود و تجربه عمل می‌کنند، موفق‌تر تلقی می‌شوند، عدم وجود مشوق‌های رسمی برای استفاده از پژوهش‌ها و نتایج علمی در مدارس، به بی‌توجهی به نظریه‌ها دامن زده است.

(Roegman & Woulfin, 2019) در پژوهشی با عنوان "آیا نظریه‌ای وجود دارد؟ بازاندیشی در ماهیت شکاف نظریه و عمل در رهبری آموزشی K-12" که در ایالات متحده انجام شد، تلاش کردند تا نگاه مرسوم به شکاف بین نظریه و عمل در مدیریت آموزشی را مورد بازبینی قرار دهند. نتایج پژوهش نشان داد: شکاف نظریه و عمل لزوماً یک نقص یا مشکل نیست، بلکه می‌تواند بستری برای شکل‌دهی به مشروعیت حرفه‌ای باشد، مدیران مدارس از نظریه‌ها نه برای اجرا به صورت مستقیم، بلکه به عنوان ابزاری برای معنا بخشیدن به تجربه‌ها و توجیه عملکردهای خود استفاده می‌کنند و درک نظریه به عنوان "ابزار تفسیری" به مدیران کمک می‌کند تا تصمیم‌گیری‌های پیچیده روزمره را از نظر حرفه‌ای معنادار کنند، حتی اگر به طور مستقیم به نظریه استناد نکنند.

(Mohammadkhani et al, 2024) در مطالعه‌ای بر روی ۲۰ مدرسه تهران، موانع اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد تنها ۳۸٪ از اهداف این سند محقق شده است. مهم‌ترین موانع شناسایی شده شامل مقاومت فرهنگی معلمان در برابر تغییر روش‌های سنتی (۶۵٪) و کمبود نیروی انسانی متخصص (۵۳٪) بود. این مطالعه به وضوح تأثیر عوامل فرهنگی و ساختاری را در ایجاد شکاف بین سیاست‌های کلان و اجرای عملی نشان می‌دهد.

(Ghorbani et al, 2023) اجرای ارزشیابی کیفی-توصیفی را در پنج استان کشور بررسی کردند. نتایج حاکی از آن بود که ۸۴٪ معلمان، علیرغم تأکید نظام آموزشی بر ارزشیابی کیفی، همچنان از ابزارهای کمی استفاده می کنند. فشار خانواده‌ها برای دریافت نمره کمی به عنوان عامل اصلی این انحراف شناسایی شد. این پژوهش نشان می دهد چگونه فرهنگ آموزشی جامعه می تواند مانع تحقق نظریه‌های تربیتی و تعمیق شکاف نشریه عمل در نظام آموزشی شود. (Zarepour & Khorshidi, 2022) در پژوهشی کیفی با بررسی ۲۰ مدرسه ابتدایی در مناطق مختلف ایران دریافتند که سیاست ارزشیابی توصیفی به دلیل موانع ساختاری (کمبود منابع، مقاومت فرهنگی) و ضعف در آموزش معلمان، نتوانسته است به اهداف اصلی خود در حذف رتبه‌بندی دانش‌آموزان دست یابد. این مطالعه که در مجله معتبر دانشگاه تهران منتشر شده، بر شکاف قابل توجه بین نظریه و عمل در اجرای این سیاست تأکید دارد.

### روش پژوهش

این پژوهش با رویکرد توسعه‌ای و به روش مطالعه موردی کیفی انجام شده است که به عنوان یک استراتژی پژوهشی جامع، امکان درک عمیق پدیده شکاف نظریه و عمل در مدیریت مدارس را از طریق بررسی اسناد و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق با خبرگان فراهم می کند (Creswell, 2014; Danai Fard, 2012). جامعه هدف شامل خبرگان و کارشناسان آگاه با معیار برخورداری از تجربه زیسته‌ی مدیریت در قلمرو پژوهش و حداقل ۱۵ سال سابقه کارانتخاب شدند. روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع معیار بود و حجم نمونه‌ها با رعایت قاعده اشباع نظری و پس از مصاحبه با ۱۰ مشارکت‌کننده، تعیین شد. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه عمیق نیمه ساختارمند و برای تضمین اعتبار داده‌ها از راهبردهای چهارگانه بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان، بازنگری همکاران علمی، استفاده از منابع اطلاعاتی چندگانه و هدایت دقیق فرآیند مصاحبه‌ها استفاده شد (Creswell, 2014). پایایی پژوهش از طریق روش حسابرسی فرآیند با بررسی مستقل دو محقق تأیید گردید. تحلیل داده‌ها با روش تحلیل مضمون و بر اساس مدل Stirling (2001) در سه سطح مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر انجام شد که در نهایت به تدوین شبکه مضامین منجر گردید. چارچوب پیشنهادی در دو دور تکنیک دلفی با مشارکت ۱۰ نفر از متخصصان مورد اعتبارسنجی قرار گرفت. اصول اخلاقی پژوهش شامل رضایت آگاهانه، محرمانگی اطلاعات و حق انصراف در تمام مراحل رعایت شد. این روش‌شناسی با ترکیب راهبردهای کیفی و رویه‌های اعتبارسنجی چندگانه، امکان ارائه چارچوبی معتبر برای تحلیل شکاف نظریه و عمل در مدیریت مدارس را فراهم کرده است.

### یافته‌ها

به منظور جمع‌آوری نظرات آگاهی‌دهندگان کلیدی و پاسخ به سوال اصلی پژوهش، ابتدا مصاحبه‌هایی با مشارکت‌کنندگان انجام شد. در این مصاحبه‌ها، شکاف بین نظریه و عمل در اقدامات مدیران مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس Stirling (2001) متن مصاحبه‌ها وارد نرم‌افزار MaxQDA شد و پس از مطالعه دقیق، کدهای معنادار به صورت کوتاه و اولیه استخراج و درختواره‌ای از آن‌ها تشکیل گردید. در گام بعدی، کدهای هم‌معنی و مرتبط شناسایی، دسته‌بندی و تحت مضامین مشترک قرار گرفتند. در نهایت، مضامین پایه با هم ادغام و در قالب مضامین سازمان‌دهنده

دسته‌بندی شدند. سپس، همه مضامین سازمان‌دهنده حول یک مضمون فراگیر گروه‌بندی و شبکه مضامین تشکیل گردید. کلیه مراحل با دقت و اصلاحات مستمر انجام شد تا امکان ترسیم و تفسیر شبکه مضامین فراهم شود. در ادامه مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها در چهار گام اساسی مطابق روش استرلینگ آورده شده است.

**گام اول - کد گذاری اولیه:** بر اساس الگوی یاد شده و در گام اول، کلیه مصاحبه‌ها پس از مطالعه دقیق، موشکافانه و سازماندهی لازم به نرم افزار تریق گردید. سپس با استفاده از امکانات نرم افزار کلیه کدهای معنادار از متن استخراج، تلخیص، ادغام و ذیل مضامین در یک درختواره کلی لیست گردیدند. **نمونه** کدهای اولیه در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

### جدول ۱: نمونه کدگذاری اولیه

کدگذاری اولیه	شاهد / منبع
علم مدیران، مهارت مدیران، خلاقیت مدیران، توانمند سازی طراحی آموزش، روز آمد سازی علم	در بحث مدیران ممکن است گاهی مدیر علم کافی نداشته باشد ولی با جدیت به دنبال افزایش مهارت و آگاهی باشد ممکن است مدیر دیگری به هیچ عنوان به دنبال کسب خلاقیت و مهارت نباشد و فقط به انجام اموراداری و مدیریتی صرف بسنده کند
ایجاد انگیزه، رتبه بندی معلمان، یکنواختی محیط کار، ارتقاء کیفیت، بی تفاوتی سازمانی	در بحث سازمان باید دید که سازمان تا چه اندازه بستر و زمینه توانمندسازی مدیران را ایجاد کرده؟ تا چه میزان در این زمینه کلاس ضمن خدمت و آموزشی برگزار کرده؟ آیا علم لازم و به روز را به مدیران خود منتقل کرده است؟
عدم فرهنگ کار، جاه طلبی، تمایل به رابطه قدرت-وابستگی	مسائل انگیزشی یکی از مهمترین عوامل می‌باشد به عنوان مثال رتبه‌بندی جهت مدیران در آموزش و پرورش وجود ندارد و همین مسئله باعث بی‌انگیزه شدن مدیران خواهد شد چون مدیر خلاق به مرور زمان متوجه خواهد شد فرقی بین او و همکارش با کار روتین و ساده وجود ندارد در نتیجه ممکن است به بهبود کیفیت کاری خود بی‌اهمیت شود و تنها به انجام مسائل اداری روزمره مدرسه خود پردازد
	یکی از دلایل عدم مراجعه مدیران خوزستان و اهواز به نظریات علمی مدیریتی و انجام اقدامات سلیقه‌ای آنها را مسائل فرهنگی عنوان کردند. مثلاً مدیر می‌ترسد جایگاهش را از دست بدهد بنابراین کارها را به نحوی انجام می‌دهد که مافوقش ببیند و بپسندد یا اینکه زودتر به نتیجه برسد.

**گام دوم - ساخت مضامین پایه:** در این مرحله مجدداً کدهای اولیه مورد بازخوانی و تجزیه و تحلیل قرار گرفته و تعدادی ادغام و یا اصلاح گردیدند. سپس کدهای اولیه ذیل مضامین پایه و کلی‌تر سازماندهی شدند. نمونه‌ای از کدهای احصاشده مضامین پایه در جدول شماره ۲ و کلیه مضامین پایه مستخرجه در قالب جدول ۳ به رشته تحریر در آمده است:

جدول ۲: نمونه مضامین پایه

مضامین پایه	کدهای اولیه
کنش فناورانه	توجه به تکنولوژی های نوین
	به روز رسانی تجهیزات و امکانات
	متناسب سازی آموزش و تکنولوژی
	توجه و توسعه فناوری
بهبود سازمانی	جذب و بکارگیری فناوری در آموزش
	بهبود فعالیتها و فرایندها
	بازنگری طرح ها
	اصلاح سیاستهای کاری سازمان
مدیریت عوامل محیطی	آسان سازی امور
	تعیین چارچوب فعالیتها
	تجمع فعالیتهای مشترک
	تشخیص عوامل سیاسی، اجتماعی
	شناخت محیط چند فرهنگی
	شناخت محیط تعاملی
	تعامل با محیط
توجه به تغییرات محیط	
	توجه به نیازهای محیط

جدول ۳: جدول کلیه مضامین پایه

ردیف	مضامین پایه
۱	کنش فناورانه
۲	بهبود سازمانی
۳	علم و تخصص
۴	دانش افزایی
۵	خود تنظیمی
۶	کار آمدی
۷	تسهیم دانش
۸	خلاقیت و نوآوری
۹	مهارت های حقوقی
۱۰	تفکر سیستمی
۱۱	انگیزش
۱۲	توانمند سازی کارکنان
۱۳	وظایف مدیران
۱۴	سرمایه های مدیریتی

عوامل ساختاری	✗
عوامل عملکردی	✗
مدیریت جو و فرهنگ	✗
مدیریت عوامل محیطی	✗
توسعه رفاه	✗
عوامل مفهومی	✗

**گام سوم - مضامین سازمان دهنده:** در این مرحله، کلیه مضامین پایه که با هم قرابت داشته و قابل تجمع در یک سطح بودند، ذیل یک مضمون جدید به عنوان مضمون سازمان دهنده قرار داده شدند، به نحوی که ۲۰ مضمون پایه عملاً در ۵ مضمون سازمان دهنده، دسته بندی گردید. در طی انجام این فرایند، بارها نیاز به بازنگری مجدد مراحل پیشین احساس گردید و تعدادی از کدهای اولیه و مضامین پایه مجدداً بازنگری و با ایده های جدید اصلاح یا در هم ادغام و تلخیص شدند. نتیجه کار در جدول ۴ آمده است:

جدول ۴: مضامین سازمان دهنده و محوری

مضمون	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
توسعه سازمانی		عوامل مفهومی
		عوامل ساختاری
		عوامل عملکردی
		دانش افزایی
توسعه سرمایه انسانی		انگیزش
		توانمند سازی کارکنان
		توسعه رفاه
		بهبود سازمانی
مهارتهای اساسی		تفکر سیستمی
		سرمایه های مدیریتی
		مهارتهای حقوقی
		وظایف مدیریت
توسعه فردی		خلاقیت و نوآوری
		خود تنظیمی
		کارآمدی
		تسهیم دانش
محیط محوری		علم و تخصص
		کنش فناورانه
		مدیریت جو و فرهنگ
		مدیریت عوامل محیطی

شکاف نظریه عمل در اقدامات مدیران



پیشنهادی خبرگان در راند اول، برخی از مولفه ها بازنگری و اصلاح و برخی ذیل مضامین سازمان دهنده جایجا شد. در راند دوم، با در اختیار گذاشتن نتایج راند اول در اختیار اعضا از آنها خواسته شد آنها را مجدداً امتیاز دهی نمایند. امتیازات مجدداً تجزیه و تحلیل شد. نتایج نشان داد، ضریب توافق کندال (w) در این راند برابر با  $0.83$  ( $p < 0.05$ ) است. تحویل این ضریب، میزان همگرایی بالا در میان اعضای پنل تخصصی را در سطح کفایت مطلوب نشان داد و لذا فرآیند دلفی در همین مرحله متوقف گردید.

چارچوب نهایی شامل ۵ بعد و ۲۰ مولفه به عنوان ابزاری معتبر و قابل اعتماد برای تحلیل شکاف نظریه-عمل در اقدامات مدیران قلمرو پژوهش طراحی و تایید شد. این چارچوب با تایید اعضای پنل تخصصی از پشتوانه نظری و عملی مطلوب برخوردار است و می تواند مبنایی برای تحلیل شکاف پدیده مورد نظر مورد استفاده قرار گیرد.

### نتیجه گیری و بحث

پژوهش حاضر با تمرکز بر مسئله شکاف نظریه و عمل در اقدامات مدیران آموزشی، به بررسی این چالش در میان مدیران مدارس متوسطه شهر اهواز پرداخته است. یافته های تحقیق که از طریق مصاحبه های عمیق با خبرگان قلمرو پژوهش گردآوری شده، نشان می دهد که تحلیل این شکاف نیازمند توجه به پنج بُعد به هم پیوسته و نظام مند است: ۱- بعد توسعه ای سازمانی متشکل از مولفه های مفهومی، ساختاری، عملکردی، ۲- بعد توسعه ای سرمایه های انسانی متشکل از مولفه های دانش افزایی، انگیزش، توانمند سازی کارکنان و توسعه رفاه، ۳- بعد مهارت های اساسی متشکل از مولفه های بهبود سازمانی، تفکر سیستمی، سرمایه های مدیریتی، مهارت های حقوقی، وظایف مدیریت، خلاقیت و نوآوری، ۴- بعد توسعه فردی متشکل از مولفه های خود تنظیمی، کارآمدی، تسهیم دانش، علم و تخصص و ۵- بعد محیط محوری متشکل از مولفه های، کنش فناورانه، مدیریت جو و فرهنگ و مدیریت عوامل محیطی. این ابعاد در تعامل پویا با یکدیگر، سیستم یکپارچه ای را تشکیل می دهند.

**توسعه ای سازمانی** به عنوان هسته مرکزی این چارچوب، فرآیندی پویا و همه جانبه محسوب می شود که تحول در سطوح مختلف سازمانی را شامل می گردد. این فرآیند از تغییر در نگرش ها، ارزش ها و باورهای سازمانی (مولفه های مفهومی) آغاز شده و تا بازطراحی ساختارها و سیستم های سازمانی (مولفه های ساختاری) و بهبود شاخص های عملکردی ادامه می یابد. این رویکرد جامع به دنبال ایجاد تعادل پویا بین ابعاد نرم و سخت سازمانی است که با مشارکت فعال کلیه ذینفعان سازمانی محقق می شود. یافته های این بخش با مطالعات French and Bell (1999), Alzahrani, M. S. (2019), Daft (2018), Kotter (2012), Burke (2017) در سطح جهانی و همچنین تحقیقات Rahimi & Ghaffari (2021), Alizadeh & Nouri (2022), Torkzadeh & Momeni (2018), Mohammadi & Karimi (2020) در سطح ملی همخوانی دارد.

**توسعه ای سرمایه های انسانی** به عنوان بعد دوم این چارچوب، فرآیندی استراتژیک و نظام مند است که بر ارتقای توانمندی های نیروی انسانی سازمان متمرکز می باشد. این فرآیند شامل چهار مولفه کلیدی دانش افزایی، انگیزش، توانمندسازی و توسعه رفاه است که به صورت سیستماتیک و در تعامل با یکدیگر

عمل می‌کنند. دانش‌افزایی به توسعه مستمر دانش و مهارت‌های کارکنان می‌پردازد، در حالی که انگیزش بر ایجاد محرک‌های درونی و بیرونی برای افزایش تعهد و عملکرد تأکید دارد. توانمندسازی با تفویض اختیار و افزایش خودکارآمدی کارکنان همراه است و توسعه رفاه به بهبود شرایط کاری و سلامت روانی کارکنان توجه می‌کند. این یافته‌ها با پژوهش‌های انجام شده داخلی و خارجی (Becker (1993) Deci & Ryan (2000), Spreitzer (1995), Grant & Christianson (2007), Torkzadeh & Momeni (2018), Mohammadi & Karimi (2020), Taghavi & Mousavi (2020), Rezaei & Hosseini (2021), Alizadeh and Nouri (2022), Ghaffari and Rahimi (2021) همسو می‌باشد.

**مهارت‌های اساسی** بُعد سوم این چارچوب، شامل مجموعه‌ای از توانمندی‌های کلیدی برای مدیریت و رهبری مؤثر سازمان است. این مهارت‌ها مشتمل بر بهبود سازمانی، تفکر سیستمی، سرمایه‌های مدیریتی، مهارت‌های حقوقی، وظایف مدیریتی، خلاقیت و نوآوری می‌باشند. بهبود سازمانی به ایجاد تغییرات مثبت در ساختار و عملکرد سازمان می‌پردازد، در حالی که تفکر سیستمی توانایی درک سازمان به عنوان یک کل پیچیده را توسعه می‌دهد. سرمایه‌های مدیریتی شامل منابع و دانش لازم برای هدایت سازمان است و مهارت‌های حقوقی به آگاهی از قوانین و مقررات مربوطه اشاره دارد. وظایف مدیریتی سنتی شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل بوده و خلاقیت و نوآوری به تولید و اجرای ایده‌های جدید برای بهبود سازمان توجه دارد. این نتایج با یافته‌های (Daft (2018), Bagley (2018), Drucker (2014), Anderson et al. (2014), Kotter (2012), Alizadeh & Nouri (2022), Karimi Rahimi & Ghaffari (2021), Rezaei & Hosseini (2021), Taghavi & Mousavi (2020), Mohammadi (2020) & در سطح ملی همخوانی دارد.

**توسعه فردی** به عنوان بُعد چهارم این چارچوب، فرآیندی پویا و مستمر برای ارتقای توانمندی‌های شخصی مدیران محسوب می‌شود. این بعد شامل مولفه‌های خودتنظیمی، کارآمدی، تسهیم دانش و علم و تخصص است. خودتنظیمی به مدیریت رفتار، افکار و احساسات برای دستیابی به اهداف اشاره دارد، در حالی که کارآمدی بیانگر باور فرد به توانایی‌های خود برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف است. تسهیم دانش به انتقال و به اشتراک گذاری دانش در سازمان می‌پردازد و علم و تخصص شامل دانش نظری و مهارت‌های عملی کسب‌شده از طریق مطالعه و تجربه می‌باشد. این یافته‌ها با پژوهش‌های (Zimmerman (2015), Bandura (2016), Nonaka & Takeuchi (2019), Dweck (2016), Taghavi and Mousavi (2020), Karimi (2020), Alizadeh & Nouri (2022), Rezaei & Hosseini (2021), Ghaffari and Rahimi (2021) همسو است.

**محیط محوری** بُعد نهایی این چارچوب است که بر تعامل مؤثر با محیط داخلی و خارجی سازمان تأکید دارد. این بعد شامل سه مولفه کلیدی کنش فناورانه، مدیریت جو و فرهنگ و مدیریت عوامل محیطی است. کنش فناورانه به استفاده از فناوری‌های نوین و تطبیق آموزش با تحولات فناورانه اشاره دارد. مدیریت جو و فرهنگ بر ایجاد فرهنگ سازمانی مثبت و مدیریتی بی‌تفاوتی سازمانی متمرکز است و مدیریت عوامل محیطی به شناسایی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی مؤثر بر سازمان می‌پردازد. این نتایج با یافته‌های Schein

(2016)، Porter & Kramer (2019) و Kotter (2012) در سطح بین‌المللی و پژوهش‌های ، Hosseini & Mousavi & Rahmani & Ghaffari (2022)، Karimi & Mohammadi (2021)، Rezvani (2021)، Taghavi (2021)، Alizadeh & Nouri (2022) و Ghaffari & Rahimi (2021) در سطح ملی همسو می‌باشد.

چارچوب تحلیلی ارائه‌شده در این پژوهش نشان می‌دهد که کاهش شکاف نظریه-عمل در اقدامات مدیران آموزشی نیازمند نگاهی جامع، نظام‌مند و چندسطحی است که همزمان ابعاد کلان سازمانی (شامل محیط‌محوری، توسعه سازمانی و سرمایه‌های انسانی) و ابعاد خرد فردی و گروهی (شامل مهارت‌های اساسی مدیریتی و توسعه فردی) را پوشش می‌دهد (Hargreaves & Fullan, 2012). این چارچوب یکپارچه نه تنها ابزار تحلیلی دقیقی برای ارزیابی وضعیت موجود اقدامات مدیران فراهم می‌کند، بلکه با ترسیم مسیر دستیابی به وضعیت مطلوب، مبنای علمی مناسبی برای طراحی برنامه‌های توانمندسازی مدیران ایجاد می‌نماید. تعامل پویا و نظام‌مند بین این ابعاد پنجگانه می‌تواند به کاهش معنادار شکاف بین نظریه و عمل در اقدامات مدیران منجر شود. همخوانی قابل توجه یافته‌های این پژوهش با مطالعات معتبر داخلی و خارجی در هر یک از این حوزه‌ها، اعتبار علمی و کاربردی چارچوب پیشنهادی را تأیید می‌کند.

بررسی‌های میدانی وضعیت مدیران مدارس نشان می‌دهد که بسیاری از آنان در هر دو سطح سازمانی و فردی با چالش‌های جدی مواجه هستند. این مدیران عمدتاً فاقد سه سرمایه اساسی مدیریتی هستند: نخست، سرمایه روان‌شناختی که شامل ظرفیت‌های انگیزشی، تاب‌آوری و باورهای کارآمدی فردی است؛ دوم، سرمایه تخصصی که به دانش نظری و مهارت‌های حرفه‌ای مورد نیاز برای مدیریت آموزشی اشاره دارد؛ و سوم، سرمایه اجرایی که بیانگر توانایی تبدیل نظریه‌ها به اقدامات عملی در محیط واقعی مدرسه است. فقدان این سرمایه‌های اساسی موجب شده است مدیران نتوانند نقش راهبردی خود را در پیوند دادن نظریه و عمل به درستی ایفا کنند (Luthans et al., 2007). در عمل شاهد آن هستیم که این کمبودها مدیران را به سمت رویکردی انفعالی سوق داده است، به گونه‌ای که اولویت‌های مدیریتی آنان بیشتر تحت تأثیر فشارهای محیطی سیاسی، اقتصادی و فرهنگی شکل می‌گیرد تا نیازهای واقعی نظام آموزشی. این وضعیت به ایجاد چرخه‌ای معیوب منجر شده است که در آن مدیران به جای پرداختن به مسائل اساسی آموزشی و کوشش برای کاهش شکاف نظریه و عمل، بیشتر درگیر پاسخگویی به فشارهای بیرونی و جلب رضایت ذینفعان سیاسی می‌شوند. چنین رویکردی نه تنها به تعمیق شکاف موجود دامن می‌زند، بلکه به تدریج کیفیت مدیریت آموزشی را نیز تنزل می‌دهد.

راهکار اساسی برای خروج از این وضعیت، توسعه همزمان و برنامه‌ریزی‌شده ابعاد سازمانی و فردی مدیریت آموزشی است. این امر مستلزم بازنگری اساسی در فرآیندهای گزینش و توانمندسازی مدیران، استقرار سازوکارهای پایش و ارزیابی مستمر، و طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای هدفمند است که بتواند به‌طور نظام‌مند بر تقویت سه سرمایه روان‌شناختی، تخصصی و اجرایی مدیران متمرکز شود. تنها در این صورت است که می‌توان امیدوار بود مدیران آموزشی به جای واکنش‌های انفعالی به فشارهای محیطی، به نقش راهبردی خود در ایجاد پیوند بین نظریه و عمل واقف شده و در عمل نیز این مهم را محقق سازند. چارچوب

تحلیلی ارائه شده در این پژوهش می تواند مبنای علمی مناسبی برای تدوین راهکارهای عملیاتی در این زمینه باشد. در ادامه و در راستای یافته های پژوهش، برخی از راهکارها پیشنهاد شده است:

☞ **توسعه سازمانی:** ۱- ارتقای پنداره و عوامل مفهومی مدیران از طریق آموزش های باکیفیت، ۲- برگزاری همایش های علمی در حوزه توسعه سازمانی با تمرکز بر توسعه ساختارها، فرایندها و روابط درون و بین سازمانی، ۳- توسعه عوامل مفهومی به عنوان زیربنای بهبود ساختار و عملکرد مدارس.

☞ **توسعه سرمایه های انسانی و مهارت های اساسی:** ۱- توانمندسازی مدیران و کارکنان از طریق آموزش های متناسب با شرایط مدارس، ارتقای انگیزه با توسعه مسائل رفاهی و نظایر آن، ۲- هدفمندسازی آموزش های ضمن خدمت، استقرار نظام جانشین پروری، و ارزیابی عملکرد موثر، ۳- برگزاری دوره های نیازسنجی شده برای آماده سازی مدیران قبل از ورود به عرصه مدیریت.

☞ **تقویت محیط محوری:** ۱- توسعه مهارت های محیط محوری در مدیران برای مدیریت جو و فرهنگ مدارس، ۲- پاسخ به نیازهای محیطی از طریق کنش فناورانه و مدیریت عوامل محیطی، ۳- فرهنگ سازی متناسب با شرایط مناطق، تقویت فرهنگ خانواده و مدارس، و آشناسازی ذینفعان با نظریه ها و برنامه ها، بازنگری ساختارها و فرایندها متناسب با شرایط محیطی

☞ **توسعه مهارت های اساسی مدیران:** ۱- ارتقای ظرفیت، قابلیت و توانایی مدیران برای اقدام بر اساس نظریه ها و برنامه های راهبردی، ۲- توانا سازی مدیران برای ایجاد تغییرات موثر و کاهش شکاف میان نظریه و عمل.

☞ **بازنگری در ساختار کلان آموزش و پرورش:** ۱- کاهش تمرکز، رسمیت، و پیچیدگی در ساختار آموزش و پرورش، ۲- ایجاد بسترهای قانونی برای کاهش عوامل مخرب و تقویت عوامل موثر در کاهش شکاف.

☞ **شایسته سالاری در انتصابات:** ۱- تدوین قوانین و شاخص های شفاف برای انتصابات بر اساس شایستگی، نه عوامل سیاسی یا مداخله گر، ۲- کاهش فشارها و مداخلات در انتصابات و افزایش شفافیت در انتخاب مدیران.

☞ **عدالت سازمانی:** ۱- ایجاد نظام عدالت در رتبه بندی، توزیع منابع، نظارت، و ارزشیابی مدیران، ۲- تدوین قوانین اصلاحی برای توزیع عادلانه منابع و امکانات.

☞ **هماهنگی سیاست های آموزشی با نیازهای بازار کار:** ۱- کاهش فاصله بین آموزش های دانشگاهی و نیاز آموزش و پرورش و انجام آموزش ها متناسب با نیاز بازار کار، ۲- بازنگری در قوانین و نظریه ها برای انطباق با برنامه های کلان توسعه اقتصادی، سیاسی، و اجتماعی.

☞ **توجه آموزش به عنوان رکن اساسی:** ۱- آموزش مدیران و ذینفعان به عنوان کلید کاهش شکاف میان نظریه و عمل، ۲- توجه به آموزش به عنوان عامل اصلی توسعه سازمانی و کاهش موانع ساختاری و محیطی.

پیشنهادات یاد شده در راستای کاهش شکاف نظریه-عمل در اقدامات مدیران مدارس، بر آموزش، شایسته سالاری، عدالت سازمانی، و بازنگری ساختاری متمرکز است. بدون توجه به این عوامل، کاهش شکاف میان نظریه و عمل در اقدامات مدیران صعب و مشکل خواهد بود.



## تقدیر و تشکر

نویسندگان این پژوهش تایید و تصریح می نمایند که انجام آن، منافع و ترجیحات فردی خود را با وظایف و تعهدات حرفه ای خویش خلط ننموده و هیچگونه تعارض منافعی در آن ندارند. ضمناً لازم می دانند از همه مشارکت کنندگان در این پژوهش که با صبر و شکیبایی و حضور مسئولانه باعث غنای آن شدند و همچنین مدیر مسئول، سردبیر و داوران فصلنامه علمی و وزین مدیریت و چشم انداز آموزش که با انتشار آن موجب اعتلای مطالعات در این حوزه و تسهیم دانش شدند، تقدیر و تشکر نمایند. تا چه پیش آید و چه در نظر افتد.

## References

- Alizadeh, R., & Nouri, A. (2022). The relationship between organizational development and improving employee performance in government organizations, *Human Resource Management Research*, 14(1), 112-128. (In Persian).
- Alzahrani, M. S. (2019). The Impact of Emotional Intelligence on Readiness for Organizational Change: A Case Study on a Government Authority in Saudi Arabia. *American Journal of Industrial and Business Management*, 9(9), 1901-1919. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2019.99124>
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. DOI: 10.1177/0149206314527128
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass. DOI: 10.2307/2392262
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3). DOI: 10.1177/146879410100100302
- Aven, T.(2024). On the gap between theory and practice in defining and understanding risk, *Safety Science*, 168 (2024) 106325. DOI: 10.1016/j.ssci.2023.106325
- Bagley, C. E. (2018). *Managers and the legal environment: Strategies for the 21st century (9th ed.)*. Cengage Learning, 73(1). DOI: 978-1337555421
- Bandura, A. (2016). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman and Company. DOI: 10.1002/9781119181361.ch12. ISBN: 978-1319012179
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.)*, The University of Chicago Press. DOI: 10.7208/chicago/9780226041223.001.0001
- Burke, W. (2017). *Organization change: Theory and practice (5th ed.)*. Sage Publications.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement (6th ed.)*, Prentice Hall. ISBN: ۰۱۳۲۰۶۶۹۹۰-۹۷۸
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative & mixed method approaches (fourth edition)*. Sage publications London: New Delhi. DOI: 10.4135/9781849208956
- Daft, R. L. (2018). *Organization theory and design (12th ed.)*. Cengage Learning.
- Danai Fard, Hassan. (2012). *Qualitative research methodology in management: a comprehensive approach*. Ashraghi, Safar press. (In Persian).
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. DOI: 10.1207/S15327965PLI1104\_01
- Drucker. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Dweck, C. S. (2016). *Mindset: The new psychology of success*. Ballantine Books. DOI: 10.1002/9781119125556.devpsy202
- Ghaffari, Hossein; and Rahimi, Maryam. (2021). Management of atmosphere and culture in project-oriented organizations. *Journal of Government Organizations Management*, 9(3), 34-50. (In Persian)

- Ghaznavi, Mohammadreza; Daizadeh, Hossein; Falah, Vahid; And God, God's sacrifice. (2018). Intelligence from theory to practice. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 10(37). (In Persian).
- Ghorbani, M., & Norouzi, R. (2023). Research in Teaching and Learning, *Journal of School Leadership*, 15(3). (In Persian)
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs, *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63. DOI: 10.5465/AMP.2007.27895339
- Habibzadeh, Nader; Salehi Imran, Ibrahim; & Ghiashi Noshan, Saeed. (2024). The use of fuzzy hierarchy analysis method to identify the effective factors on the professional development of newly graduated teachers from Farhangian University. *Education Management and Perspectives Quarterly*, 6, 112-143. (In Persian).
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). Professional capital: Transforming teaching in every school. *Teachers College Press*.120-123. DOI: 10.4324/9780203156790
- Hosseini, Saeed., & Rizvani, Maryam. (2021). Organizational climate and culture management and its role in improving employee performance. *Journal of Organizational Culture Management*, 9(1), 56-72. (In Persian).
- Kısa, N., Badavan, Y., & Houchens, G. (2020). Reasons for Theory-Practice Gap in the Field of Educational Administration. *Kastamonu Education Journal*, 28(4), 1629-1645. <https://doi.org/10.24106/kefdergi.3626>
- Karimi, Farhad., & Mohammadi, Ali. (2021). The effect of managerial capital on organizational innovation. *Quarterly Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 30(1), 67-82. (In Persian).
- Kotter, J. P. (2012). Leading change. *Harvard Business Review Press*.356-360. DOI: 10.1108/sl.2012.26140aaa.003
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Mohammadi, Ali., and Karimi, Farhad. (2020). The effect of organizational structure on organizational development in small and medium-sized companies. *Journal of Development and Transformation Management*, 12(4), 78-92. (In Persian).
- Mohammadhani, A., et al. (2024). Iranian Educational Studies, *Journal of Government Organization Management*, 18(2). (In Persian).
- Mousavi, Zahra., & Taghavi, Saeed. (2021). Technological action and its effect on innovation in knowledge-based organizations. *Innovation and Technology Quarterly*, 8(2), 67-82. (In Persian).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). The wise company: How companies create continuous innovation. *Oxford University Press*.112-117. DOI: 10.1093/oso/9780190916684.001.0001
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2020). The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action. *Harvard Business Review Press*.12(4), 144-150. ISBN: ۰۸۷۵۸۴۹۱۰۶-۹۷۸
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 97(1), 62-77. DOI: 10.1108/sd.2011.05627jaa.002
- Rahimi, M & and Ghaffari, H. (2021). The role of systems thinking in improving organizational performance. *Journal of Government Organization Management*, 10(2), 34-50. (In Persian).
- Rahmani, Mohammad., & Ghaffari, Hossein. (2020). The role of climate and culture management in creating learning organizations. *Organizational Learning Management Research Quarterly*, 7(1), 112-128. (In Persian).
- Ramazan, F., Graham, Y., & Hayes, C. (2024). Communities of practice: An alternative approach to bridging the theory-practice gap in radiography?. *Radiography*, 30(2024), 1167-1172.
- Rashidi, Ehtsham., Faizi Razi, Farshad., & Barmaki, Hassan. (2024). Factors affecting the design of the management dashboard framework with an emphasis on the components of human resources productivity. *Education management and perspective quarterly*, 6(3), 21-38. (In Persian)



- Rezaei, Mohammad., & Hosseini, Saeed. (2021). Examining management duties in innovative organizations. *Quarterly journal of improvement and transformation management studies*, 31(2), 60-45. (In Persian)
- Roegman, R., & Woulfin, S. (2019). Got theory?: Reconceptualizing the nature of the theory-practice gap in K-12 educational leadership. *Journal of Educational Administration*, 57(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/JEA-01-2018-0002>
- Rousseau, D. M. (2006). Is there such a thing as “evidence-based management”? *Academy of Management Review*, 31(2), 256-269.. DOI: 10.5465/amr.2006.20208679
- Saffarinezhad, M., Hosseini, F., & Mohammadi, R. (2022). Barriers to implementing active teaching methods. *Journal of Teaching and Learning Research*, 15(1), 115-124.
- Sanders, K., et al. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment. *Personnel Review*, 37(4), 412-425. DOI: 10.1108/00483480810877589.
- Schein, E. H. (2016). Organizational culture and leadership (5th ed.). *Jossey-Bass*. DOI: 10.1002/9781119212041
- Schlicht-Schmälzle, R., Hill, J., Folkvord, K. A., Tharaldsen, K. B., Wargo, J., Hartmann, U., & Révai, N. (2024). Bridging the research-practice gap in education: Initiatives from 3 OECD countries. *OECD Education Working Papers*, No. 319. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c0d3f781-en>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. DOI: 10.5465/256865.DOI: 10.5465/256865
- Taghavi, S., & Mousavi, Zahra. (2019). The role of organizational development in adapting to environmental changes: a case study of the banking industry, *Organizational Resource Management Research Quarterly*, 8(2), 82-92. (In Persian).
- Torkzadeh, J., & Momeni, G. (2018). Strategic leadership of organizational change in the Technical and Vocational Training Organization of Iran (*Doctoral dissertation*). *Shiraz university, shiraz, Iran*. (In Persian).
- Van der Westhuizen, P. C. (2008). School management in South Africa: Bridging the theory-practice gap. *South African Journal of Education*, 28(3), 345-360. <https://doi.org/10.15700/saje.v28n3a345>
- Wright, A., Middleton, S., Greenfield, D., Williams, J., & Brazil, K. (2020). Stakeholder engagement in research: A framework for effective collaboration. *Journal of Applied Management Studies*, 29(3), 456-478. <https://doi.org/10.1080/13670013.2020.1787693>
- Zarepour, A., Kiamanesh, A., & Khorshidi, F. (2022). Qualitative analysis of challenges in implementing descriptive evaluation in Iranian primary schools. *Journal of Educational Measurement and Evaluation Studies*, 12(35), 1-28. (In Persian).
- Zimmerman, B. J. (2015). Self-regulated learning: Theories, tools, and challenges, *Advances in motivation and achievement*, 18 (4), 450-470. <https://doi.org/10.1108/S0749-742320150000018014>