



Identifying and prioritizing dimensions and components of school-based management in secondary schools in Tehran

Hamidreza Moulai, Asghar Sharifi✉, Afsana Saber Garakani

Abstract

Background and Aim: The main goal of the research is to identify and prioritize the dimensions and components of school-based management in secondary schools in Tehran. **Method:** In terms of purpose, this research is applied, in terms of the type of mixed data (qualitative-quantitative), in the qualitative part, it was based on the foundation data theory, and in the quantitative part, it was a cross-sectional survey. The statistical community in the qualitative part includes elites with doctoral degrees and faculty members A university scholar with at least 10 years of experience and has research qualifications and participation in the desired seminars. The sample size was 15 experts who were selected with a purposeful method and according to the principle of theoretical saturation. The data collection tool is a semi-structured interview. The statistical population in the quantitative part includes all managers, assistants and experts of the educational districts of Tehran, whose number in the academic year of 2019-400 is 62,218 according to the education statistics, and using the Cochran formula, there are 382 representative samples of the community of managers. district deputies and teachers of education in Tehran city were evaluated using Strauss and Corbin (2003) questionnaire. The theoretical coding method (open, central and selective) was used to analyze the data. **Results:** The results of the qualitative part showed that after open and central coding, it was found that the dimensions and categories of the central school include 1- the decision-making dimension, 2- the decentralization dimension, 3- the control and supervision dimension, 4- performance evaluation, 5- the organizational health dimension, 6- the internal organizational dimension, and According to the theoretical and practical bases, the relationships between the identified categories and the indigenous model of the central school are finally drawn in 6 main axes and 26 subcategories. And the results of the quantitative part, based on the analysis of the evaluation, it was determined that this model has the required validity. **Conclusion:** The results showed that the application and operationalization of the mentioned model can help to improve the quality of education management.

Received: 31.05.2021

Revision: 06.07.2021

Acceptance: 13.08.2021

Keywords:

Model, school-oriented management, knowledge, data foundation, education

How to cite this article:

Moulai, H.R. Sharifi, A., & Saber Garakani, A. Identifying and prioritizing dimensions and components of school-based management in secondary schools in Tehran. *Jaysps*, 2021, 2(1): 83-95

Article type

Original research

1. Hamidreza Moulai, PhD student of educational management, Department of Management, Rudehen Branch, Islamic Azad University, Rodhan Iran. **2. Asghar Sharifi**, Assistant Professor, Educational Sciences Department, Roudhen Branch, Islamic Azad University, Roudhen, Iran, **3. Afsana Saber Garakani**, Assistant Professor, Educational Sciences Department, Roudhen Branch, Islamic Azad University, Roudhen, Iran

✉ Correspondence related to this article should be addressed to **Asghar Sharifi**, Assistant Professor, Educational Sciences Department, Roudhen Branch, Islamic Azad University, Roudhen, Iran

Email: sharifiasghar1343@gmail.com

شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور در مدارس متوسطه تهران

حمیدرضا مولایی، اصغر شریفی، افسانه صابر گرکانی

چکیده	دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۱۰
زمینه و هدف: هدف اصلی پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور در مدارس متوسطه تهران است. روش پژوهش: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر نوع داده آمیخته (کیفی-کمی) است، در بخش کیفی بر اساس نظریه داده بنیاد و در بخش کمی پیمایشی مقطعی بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل نخبگان دارای مدرک تحصیلی دکتری و عضو هیات علمی دانشگاه با سابقه حداقل ۱۰ سال و دارای مدارک تحقیقاتی و شرکت در سمینارهای مورد نظر است. حجم نمونه ۱۵ نفر خیره بود که با روش هدفمند و با توجه به اصل اشباع نظری انتخاب شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه سازمان یافته است. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه مدیران، معاونان و کارشناسان مناطق آموزش و پرورش شهر تهران می‌باشند که تعداد آن‌ها در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بنا بر آمار آموزش و پرورش ۶۲۲۱۸ نفر است که با استفاده از فرمول کوکران تعداد ۳۸۲ نمونه معرف جامعه از مدیران، معاونان مناطق و معلمان آموزش و پرورش شهر تهران با استفاده از پرسشنامه اشتراوس و کوربین (۲۰۰۳) ارزیابی شدند. برای تحلیل داده‌ها از روش کدگذاری نظری (باز، محوری و انتخابی) استفاده شده است. یافته‌ها: نتایج بخش کیفی نشان داد پس از کدگذاری باز و محور مشخص شد که ابعاد و مقوله‌های مدرسه محوری شامل ۱- بعد تصمیم‌گیری ۲- بعد تمرکز زدایی ۳- بعد کنترل و نظارت ۴- ارزیابی عملکرد ۵- بعد سلامت سازمانی ۶- بعد درون سازمانی می‌باشند و با توجه به مبانی نظری و عملی، روابط بین مقوله‌های شناسایی ترسیم شده و مدل بومی مدرسه محوری نهایتاً در ۶ محور اصلی و ۲۶ مقوله فرعی ترسیم شده است؛ و نتایج بخش کمی بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته و ارزیابی مشخص شد که این مدل از اعتبار لازم برخوردار است. نتیجه‌گیری: نتایج نشان داد که به‌کارگیری و عملیاتی کردن الگوی مذکور می‌تواند به ارتقای کیفی مدیریت آموزش و پرورش، کمک به‌سزایی کند.	اصلاح مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۱۵
	پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۵/۲۲
	واژه‌های کلیدی:
	الگو، مدیریت مدرسه محور، دانش، داده بنیاد، آموزش و پرورش
	نحوه ارجاع دهی به مقاله:
	مولایی، ح.ر. شریفی، ا. صابر گرکانی، ا. (۱۴۰۰). شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور در مدارس متوسطه تهران. <i>دوفصلنامه مطالعات روان‌شناختی نوجوان و جوان</i> ، ۲(۱): ۹۵-۸۳
	نوع مقاله:
	پژوهشی اصیل
<p>۱. حمیدرضا مولایی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران؛ ۲. اصغر شریفی، استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران؛ ۳. افسانه صابر گرکانی، استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران</p>	
<p>✉ مکاتبات مربوط به این مقاله باید خطاب به اصغر شریفی استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران است.</p>	
<p>پست الکترونیکی: sharifiasghar1343@gmail.com</p>	

مقدمه

مدرسه از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی، تربیتی و آموزشی و اصلی‌ترین رکن تعلیم و تربیت است که به منظور تربیت صحیح دانش‌آموزان در ابعاد دینی، اخلاقی، علمی، آموزشی، اجتماعی و کشف استعدادها و هدایت رشد متوازن روحی و معنوی و جسمانی آنان بر اساس اهداف مصوب دوره‌های تحصیلی و برابر ضوابط و دستورالعمل‌های وزارت آموزش و پرورش تأسیس و اداره می‌شود. با توجه به این ابعاد متعدد تربیتی و حوزه‌های مختلف آموزشی، نیاز است تا سبک مدیریتی مطلوب و مناسب هدایتگر آن باشد زیرا با سبک رهبری مناسب، مدیران می‌توانند اهداف آموزشی را بدرستی به اجرا در آورند و معلمان نیز می‌توانند به اهداف فردی دست یابند که از آن جمله سبک مدیریت مدرسه محور می‌باشد. مدیریت مدرسه محور یا تصمیم‌گیری مشارکتی از ویژگی‌های بارز نظام‌های آموزشی در دهه‌ی اخیر به شمار می‌رود. مدیریت مدرسه محور در دهه‌های اخیر در کشورهای مختلف به عنوان یک استراتژی برای اصلاح آموزش و پرورش مطرح شده است و تمایل زیادی به سمت واگذاری اختیارات به مدارس برای ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش مشاهده می‌شود (مرادی پردنجانی و همکاران، ۱۳۹۳).

آموزش نقش مهمی در جهان ایفا می‌کند. برای ارائه بهتر آموزش، سیستم مدیریت آموزش و پرورش اهمیت بالایی دارد. بدیهی است که مدیریت مدرسه محور^۱ آموزش را در سراسر جهان با کیفیت ساخته است (یا و همکاران، ۲۰۲۰). مدیران مدارس در جریان مدیریت و رهبری همواره باید به تأثیر ساختار سازمانی توجه داشته باشند زیرا سازماندهی یک فعالیت مستمر است که مدیر همواره با آن روبروست که بعضی از صاحب‌نظران سازمان و مدیریت این وظیفه مدیر را سازماندهی مجدد نام نهاده اند (الوانی، ۱۳۷۲). ساختارهای سنتی امروزه دیگر توانایی لازم در مواجهه با مسائل عصر کنونی که به عصر تغییرات مشهور است را ندارند و ساختارهای جدیدی نظیر ساختارهای پروژه‌ای بوجود آمده‌اند. تغییرات و تحولات عصر حاضر در عرصه تعلیم و تربیت نیز موجب تغییر در اهداف، برنامه‌ها و روش‌های نظام آموزشی و مدارس گردیده است به گونه‌ای که انتظار ما از مدارس نسبت به گذشته تغییر پیدا کرده است. امروزه ما از

مدارس انتظار داریم که برای رفع نیازهای جدید آموزشی متصل و خودگردان باشند و به این منظور بتوانند برای تحقق بخشیدن به هدف‌ها و اولویت‌های متغییر خود در امور آموزشی و پرورشی به وضع و اجرای برنامه‌ای عملیاتی بپردازند. تحقق این امر مستلزم تغییر در ساختار مدارس و تفویض اختیارات تصمیم‌گیری به سطوح پایین است.

مدارس فعلی که دارای تمرکزگرایی کامل می‌باشند به دلایل زیر نمی‌توانند پاسخگوی نیازهای دانش‌آموزان و جامعه باشند چرا که بدون توجه به نیازهای واقعی و بومی هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و اجرا را مد نظر قرار می‌دهند. ۱- نتایج ضعیف کشور در آزمون‌های استاندارد بین‌المللی تیمز و پرلز رتبه ۳۲ از ۳۵ در سال ۲۰۰۱ و رتبه ۴۰ از ۴۵ در ۲۰۰۶ بر اساس اطلاعات پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش در مرکز مطالعات بین‌المللی تیمز و پرلز وزارت آموزش و پرورش ۲- کارایی پایین در تربیت دانش‌آموزان کارآفرین: به گزارش ایرنا، شاخص کارآفرینان نوپا بر اساس مدل دیده‌بان جهانی کارآفرینی، شامل فعالیت‌های کارآفرینانه نوظهور و جدید در بین جمعیت ۱۸ تا ۶۴ سال است که براساس این شاخص ایران حائز رتبه ۲۳ با ۱۳ درصد بوده این در حالی است که بهترین رتبه مربوط به کشور سنگال با ۳۸٫۵ درصد و بدترین رتبه متعلق به مالزی با ۳ درصد است. براساس گزارش دیده‌بان جهانی کارآفرینی، ایران رتبه ۴۷ را در بین ۶۰ کشور دنیا از جهت شاخص کارآفرینی به عنوان گزینه شغلی مناسب به خود اختصاص داده است، دیده‌بان جهانی کارآفرینی یک کنسرسیوم دانشگاهی مرکب از گروه‌های علمی پژوهشی با هدف ارزیابی و ارائه داده‌های پژوهشی معتبر در سطح بین‌المللی درخصوص فعالیت‌های کارآفرینانه است، علاوه بر نگرش جامعه به مقوله کارآفرینی، ادراکات فردی تحت عنوان شاخص درک فرصت کارآفرینی نیز بر ایجاد کسب و کار جدید در جامعه موثر است. این شاخص در سنگال که بالاترین رتبه را به خود اختصاص داده ۷۰ درصد است و در ایران ۴۰ درصد است.

با بررسی وضعیت آموزشی مدارس موفق جهان به این نتیجه می‌رسیم که با یک سیستم نیمه متمرکز موفق به گام‌های بسیار بزرگی شده‌اند، حال که کشور ما با توجه به موارد فوق و

میشود و مستلزم آن است که مدیر بخشی از اختیارات خود را به افرادی که بتوانند به طور موثری با او همکاری کنند واگذار نماید. مخالفان مدیریت مدرسه محوری می گویند که نتایج پاره ای از مشارکت ها خیلی سودمند نیست. معلمان با صرف وقت قابل ملاحظه ای برای مسائل آموزشی، تدریس روزانه، مدیریت کلاس و برخورد با مسائل انضباطی و امور دفتری دیگر فرصت کافی برای شرکت در امور رهبری و مدیریت مدرسه را نخواهند داشت، ضمناً از آموزش و تجربه لازم برخوردار نیستند (و ستر، ۱۹۹۵) بعلاوه موفقیت طرح مدرسه محوری بستگی زیادی به میزان حمایت هایی که از آن میشود و نیز چگونگی اجرای آن توسط کلیه عوامل دست اندرکار دارد.

مدرسه محوری دارای مزایا و معایبی می باشد که از جمله مزایا می توان به افزایش تصمیم گیری های محلی، پاسخگویی و احساس مسئولیت نسبت به نتیجه کار، مدیریت انعطاف پذیر و غیر سلسله مراتبی، بهبود عملکرد معلمان، منابع مالی و انسانی به طور کارآمدتر و مقتصدانه تر و همچنین در معایب به پیچیده بودن اجرای آن و اینکه مشکل بتوان افرادی واقعا علاقمند و خبره پیدا کرد که بر تصمیم گیری های عقلانی وقت کافی صرف کنندو غالباً با ناکامی ها و بن بست هایی روبرو بوده و ممکن است موجبات دلسردی هایی را فراهم سازد و گاهی هم کندتر از نظام فعلی حرکت کند همچنین مسئولیت های اضافی برای معلمان به وجود می آورد که بیش تر اوقات وظیفه آنها بوده و از طرفی مستلزم آموزش های اضافی (و بنابراین هزینه های اضافی) است. لذا اهمیت مدیریت مدرسه محوری خیلی بیش تر از آن که تحقق یک هدف، غایت و یا نهضت اصلاحی جدید باشد فرآیندی است مدیریتی که معلمان را در اداره مدرسه سهیم می کند و موازنه قدرت ایجاد می کند و از طرف دیگر شرکت فعال اولیای دانش آموزان و دیگر شهروندان را به عنوان مصرف کننده و نه سیاستگذار در امور مدرسه فراهم می سازد. در زمینه ابعاد مدرسه محوری مطالعات و تحقیقات زیادی انجام شده است. برای نمونه بولین (۱۹۸۹)، دیوید (۱۹۸۹)، هالینگر و دیگران (۱۹۹۳)، کتان (۱۹۹۷)، مورفی (۱۹۹۹)، گمیچ و بوش (۲۰۰۰)، پوی (۲۰۰۷)، چان (۲۰۰۸)، سانتینیز و همکاران (۲۰۱۴) در بررسی ابعاد مدرسه محوری به تفویض اختیار اشاره

باید ها و نیابدهای سیاستگذاری نظام و همچنین محدودیت های منابع و همچنین تقید به رعایت اصول مذهبی می بایست مدلی را طراحی نماییم که ضمن رعایت اصول و خط قرمزها بتوانیم نقش ارکان مدرسه و عوامل سهیم در تربیت را با الگوی مدرسه محوری عملیاتی کنیم بدیهی است در این الگو میزان و نقش هر یک از عوامل تربیت و رویکرد اجرا مشخص و تبیین می شود. از سوی دیگر در جامعه انسانی اساسی ترین کار، تعلیم و تربیت است و معلمان هستند که برای هدایت، تکامل و تعلیم و تربیت انسان تلاش می کنند و زمینه رشد فرد و اجتماع را فراهم می سازد. چون محیط کار، خانه دوم افراد است پس لازم است این محیط همچون محیط خانه برآورنده حداقلی از نیازهای روحی و روانی افراد باشد تا ضمن کسب درآمد به ارتقای دانش حرفه ای خود پرداخته و صادقانه کار کنند. همچنین انجام این وظایف سنگین به عواملی مرتبط هستند که زمینه ساز و سوق دهنده های این شغل مهم خواهند بود که از جمله این عوامل می توان به سازگاری شغلی و موفقیت شغلی اشاره نمود. سازگاری شغلی شامل شرح و توضیح رفتارهایی است که منجر به اجرای موثر و خوب وظایف مورد نیاز افراد و نگرش مثبت به سوی نقش کاری جدید می گردد. سازگاری شغلی ترکیب و مجموعه ای از عوامل روانی و غیر روانی است و به عنوان یک فرایند پویا و مستمر که به دنبال پیشرفت و نگهداری تطابق درون محیط کاری است تعریف میشود (علی پور لاری و عامری اختیارآبادی، ۲۰۱۷).

مدیریت مدرسه محوری که گاهی تصمیم گیری مدرسه محور و یا تصمیم گیری مشارکتی خوانده میشود با پاره ای از فرآیندهای اصلاحی و بازسازی که منجر به تغییر شکل مدیریت از بالا به پایین به مدیریت از پایین به بالا میشود همراه است، طرفداران مدیریت مدرسه محوری بر این اعتقادند که اکثر معلمان از مشارکت فزاینده در تصمیم گیری ها و در نهایت بلوغ حرفه ای خود استقبال می کنند و در جاهایی که این امر با موفقیت صورت گیرد روحیه معلمان و جو کلی مدرسه بهبود چشمگیری حاصل می کند. امروزه نقش مدیران در سایه بازسازی و اصلاحات مکرر مدارس، قوانین و مقررات پیچیده و متغیر نیروها و روندهای سیاسی و اجتماعی و انتظارات بالای شهروندان روزبروز مشکل تر

شهروندان را به عنوان مصرف کننده و نه سیاستگذار در امور مدرسه فراهم می‌سازد. بنا به مراتب فوق از آنجا که مدیریت مدرسه و نوع سیاست‌گذاری آن تاثیر مستقیمی دارد و از سوی دیگر مبانی موجود نشان می‌دهد که مدل بومی مدرسه محور در کشور ارائه نشده است از این رو محقق به دنبال آن است تا با ارائه مدلی بتواند راهنمای عملی برای مدیران و کارگزاران مدرسه ارائه کند تا به مدد آن بتواند مدرسه محوری را در حوزه کار خود اجرایی نماید. مدیریت مدرسه محوری که در راستای اصلاحات در آموزش و پرورش، تمرکززدایی و تفویض اختیار به مدارس برای داشتن آزادی در اداره‌ی سازمان خود به عنوان یک راهبرد مطرح گردید تلاشی است برای مشارکت میان کارکنان مدرسه و والدین در فرایندهای سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری مدرسه، فراهم شدن زمینه‌ای برای شناخت کامل از دانش آموزان برای والدین و معلمان و همچنین فراهم شدن زمینه جهت ارتقاء کارکنان مدرسه علی‌الخصوص معلمان می‌باشد. با توجه به اهمیت این موضوع در این پژوهش به شناسایی و اولویت‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور در مدارس متوسطه تهران پرداخته شد.

روش پژوهش

روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر نوع داده، در این پژوهش از آنجا که از روش آمیخته اکتشافی بهره بردیم، ابتدا از روش کیفی و سپس از روش کمی بهره گرفتیم؛ به عبارت دیگر به مدد خبرگان و اساتید ابعاد، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و الگوی مدیریت مدرسه محور به دست آمد و سپس به کمک گروه نمونه که تصادفی انتخاب شد و الگوی مورد نظر اجرا گردید. در بخش کیفی براساس نظریه داده بنیاد و در بخش کمی پیمایشی مقطعی بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل نخبگان دارای مدرک تحصیلی دکتری و عضو هیات علمی یک دانشگاه با سابقه حداقل ۱۰ سال و دارای مدارک تحقیقاتی و شرکت در سمینارهای مورد نظر می‌باشد. حجم نمونه ۱۵ نفر خبره بود که با روش هدفمند و با توجه به اصل اشباع نظری انتخاب شده است. منظور از اشباع نظری این است که با افراد نمونه تا حدی مصاحبه می‌شود که مصاحبه‌های جدید منجر به اطلاعات جدیدی در خصوص ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی مدیریت مدرسه محور احصا نشود. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه مدیران، معاونان و کارشناسان مناطق آموزش و پرورش

کرده اند. کلوت و وایت (۱۹۸۵)، براون (۱۹۹۰)، گمیچ و بوش (۲۰۰۰)، گامیچ (۲۰۰۵)، دیماک (۲۰۱۳) در همین زمینه استقلال مدرسه را عامل مهمی در این زمینه می‌داند. کلوت و وایت (۱۹۸۵)، براون (۱۹۹۰)، اسکات و ژاف (۱۹۹۱)، کالد و اسپینگر (۱۹۹۲)، هالینگر و دیگران (۱۹۹۳)، چانگ (۱۹۹۳)، کمپل و ایوانز (۱۹۹۳)، ویس و سوزانی (۲۰۰۱)، پوی (۲۰۰۷)، حامد (۲۰۱۰)، بندور (۲۰۱۲)، دیماک (۲۰۱۳)، یمچی (۲۰۱۴) در همین زمینه مشارکت را عامل مهمی می‌دانستند. یافته‌ها نشان داد هر یک از نظریه پردازان از دوران گارمز به بعد در بحث مدیریت مدرسه-محور، برخی از مؤلفه‌های این نظام را مدنظر قرار داده اند، به سختی میتوان مدلی یکسان را که مورد توافق همگان باشد به عنوان مدل واحد نظام مدیریت مدرسه-محور معرفی نمود. در ایران نیز، شواری عالی آموزش و پرورش براساس مصوبه سال ۱۳۸۳ به منظور گسترش ارتقای کیفیت فعالیتهای آموزشی در مدارس، توانمندسازی معلمان، افزایش مشارکت اولیاء دانش آموزان و شوراهای در تصمیم‌گیری مدارس و انتقال قدرت از دولت مرکزی به مدارس و در راستای تحقق و پیاده سازی نظام مدیریت مدرسه-محوری، اقدام به راه اندازی مدارس هیات امنایی نموده است. مدرسه محوری دارای مزایا و معایبی می‌باشد که از جمله مزایا می‌توان به افزایش تصمیم‌گیری‌های محلی، پاسخگویی و احساس مسئولیت نسبت به نتیجه کار، مدیریت انعطاف پذیر و غیر سلسله مراتبی، بهبود عملکرد معلمان، منابع مالی و انسانی به طور کارآمدتر و مقتصدانه تر و همچنین در معایب به پیچیده بودن اجرای آن و اینکه مشکل بتوان افرادی واقعا علاقمند و خبره پیدا کرد که بر تصمیم‌گیری‌های عقلانی وقت کافی صرف کنندو غالباً با ناکامی‌ها و بن‌بست‌هایی روبرو بوده و ممکن است موجبات دلسردی‌هایی را فراهم سازد و گاهی هم کندتر از نظام فعلی حرکت کند همچنین مسئولیت‌های اضافی برای معلمان به وجود می‌آورد که بیش تر اوقات وظیفه آنها بوده و از طرفی مستلزم آموزش‌های اضافی (و بنابراین هزینه‌های اضافی) است. لذا اهمیت مدیریت مدرسه محوری خیلی بیش تر از آن که تحقق یک هدف، غایت و یا نهضت اصلاحی جدید باشد فرآیندی است مدیریتی که معلمان را در اداره مدرسه سهیم می‌کند و موازنه قدرت ایجاد می‌کند و از طرف دیگر شرکت فعال اولیای دانش آموزان و دیگر

روش جمع آوری اطلاعات، روش مصاحبه عمیق است. در این مطالعه با ۲۰ نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه ۱۲ به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شده است؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه ۱۵ ادامه یافت، هر چند از مصاحبه ۱۲ به بعد داده ها کاملاً تکراری بوده و به اشباع رسیده بود. مصاحبه با طرح سؤالاتی در مورد «مولفه های الگوی مدیریت مدرسه محور» آغاز می شد (مصاحبه باز) و باقی پرسش ها براساس پاسخ های مصاحبه شونده طرح می شد. تمامی مصاحبه ها ضبط شده و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. در این پژوهش مصاحبه های ضبط شده پس از پیاده سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم پردازی، مقوله بندی و سپس، بر اساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه ای از مفاهیم) مشخص شدند. در زیر کدهای باز، مقوله های فرعی و مقوله های مربوط به شرایط علی، زمینه ای، میانجی، پدید آورنده محوری و راهبرد ها و پیامدهای مربوط ارائه شده است. در کدگذاری اولیه به همه ی نکات کلیدی مصاحبه ها، عنوانی داده شد، سپس در مرحله بعد، کدهای اولیه به علت تعداد فراوان آنها به کدهای ثانویه تبدیل و چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی شد.

شهر تهران می باشند که تعداد آنها در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بنابر آمار آموزش و پرورش ۶۲۲۱۸ نفر می باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران محاسبه شد و مشخص شد که تعداد ۳۸۲ نمونه معرف جامعه ۶۲۲۱۸ نفری مدیران، معاونان مناطق و معلمان آموزش و پرورش شهر تهران می باشند. ابزار پژوهش، یک فرم مصاحبه نیم ساختاریافته برای بخش کیفی و پرسشنامه در بخش کمی شد. تحلیل با توجه به اهداف تحقیق بوده و با روش داده بنیاد و با استفاده از روش: الف: کدگذاری باز، ب: کدگذاری محوری ج: کدگذاری انتخابی استفاده شده است. در واقع پس از مطالعه متن هر یک از مصاحبه ها، قسمتهایی که با توجه به سؤالات پژوهش و اهداف تحقیق میتوانست به عنوان یک کد اولیه در نظر گرفته شود مشخص می شد و به عنوان مفهوم اولیه انتخاب گردید. ادامه مفاهیم اولیه در طبقه های بالاتر که اشتراک دارند در قالب مدیریت مدرسه محور تعریف میشود. در بخش کمی از روش های آماری توصیفی و استنباطی به شرح زیر استفاده شد. در بخش توصیفی از شاخص های مرکزی، شاخص های پراکندگی، جداول و نمودارها استفاده شد و در بخش استنباطی از آزمون t، آزمون آلفای کرونباخ، آزمون فریدمن و تحلیل عاملی استفاده شد.

یافته ها

۱- ابعاد و مولفه های مدیریت مدرسه محور کدامند؟

جدول ۱. کدگذاری ثانویه و شکل دهی کدهای مفهومی و مقولات			
شماره مصاحبه	کدهای اولیه (مفاهیم)	کدهای انتخابی (مقوله)	کدهای انتخابی (ابعاد)
۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	ارج نهادن به شخصیت وجودی کارکنان و پاسخ به نیازهای ثانویه افراد، بهبود روابط کار از طریق افزایش اعتماد متقابل بین مدیریت و کارکنان، ترغیب آنان به مشارکت در فعالیتهای مختلف، افزایش روحیه همکاری و تعلق بین کارکنان، همسو سازی هدف های کارکنان با اهداف سازمان، اصلاح بهینه امور نه تنها در محدوده وظایف و مسئولیتهای فردی بلکه در تمام زمینه های ممکن است	تصمیم گیری مشارکتی	بعد تصمیم گیری
۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	تفویض اختیار شامل شاخص های واگذاری وظایف و تکالیف؛ اعطای اختیار؛ ایجاد مسئولیت و پاسخ گویی، شفاف سازی وظایف درست مانند تعیین نتایج مورد انتظار باید نخستین گام فرایند تفویض اختیار باشد، هر پُست داری اختیاری با میزان برابری از مسئولیت متقابل همراه باشد	تفویض اختیار	تفویض اختیار

۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۵	قبول خواسته ها و پذیرش تغییر	پذیرش متقابل
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۵	تصمیم گیری براساس نظریات حداکثری، نظر سنجی برای تصمیم گیری های کلان، نظر سنجی برای تصمیم گیری های خرد	مشارکت حداکثری نیروی انسانی در تصمیم گیری
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۵	تصمیم گیری با توجه به تصمیمات مدیران سطح بالا، آینده نگری تصمیمات، تصمیم گیری بر اساس شکوفایی بلندمدت سازمان تصمیم گیری بر اساس پیامدهای عمده چند وظیفه ای یا چند کسب و کاری، تصمیم گیری بر اساس ترکیب مشتریان، تأکید رقابت و یا ساختار سازمانی	تصمیم گیری استراتژیک
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵	آموزش توانایی بازنگری در دستورالعمل ها، آموزش هشدار در باره‌ی محدودیت‌های زمانی و آموزش مشارکت در پیشبرد مؤثر وظایف، آموزش خلق گزینه‌های پاسخ به مسأله، آموزش مشارکت فعال، افزایش کیفیت تدریس، ایجاد تنوع در شیوه های تدریس	آموزش فرایند مشارکت
۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	تفویض اختیارات، مشارکت عمومی تصمیم‌گیری‌های آموزشی، کارایی مقامات مرکزی، کاهش تشریفات اداری در امور آموزشی، ایجاد ابتکارات شخصی، نوآوری، استفاده از فنون و بالأخره اجرای مناسب و خودگردانی آموزشی، تهیه پیش نویس، رسالت و ماموریت برای پروژه تمرکززدایی، جمع آوری اطلاعات و داده های ورودی، خط مشی گذاری آموزشی، انجام پروژه تمرکز زدایی، خط مشی گذاری آموزشی، مصاحبه با ذی نفعان	آموزشی بعد تمرکز زدایی
۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	انجام تحلیل ژرف نگر درباره فرایندها، خط مشی گذاری مدیریتی، بررسی فرضیات تمرکز زدایی، ایجاد واسط کاربری برای فرایند های غیر متمرکز، برقراری ارتباط با ذی نفعان، جمع آوری بازخورد برای فرایند، مرتبط کردن با اهداف	مدیریتی
۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	بودجه، قدرت، اختیار ایجاد درآمد و تصمیم گیری در مخارج	مالی
۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۹	کنترلی که از طریق استفاده از شوراهای مدرسه با مشورت، نصیحت، هدایت و راهنمایی مدیر، مسئولیت پذیری و پاسخگویی بیشتر و هزینه کردن کارآمدتر منابع از طرف مدیریت	کنترل اداری بعد کنترل و نظارت
۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۸ و ۹	برخورداری معلمان از دانش و اطلاعات با ارزش، کنترل بر فعالیتهای کلاسی از قبیل برنامه درسی، بودجه، درگیر کردن مستقیم معلمان در تصمیم گیری، افزایش تعهدشان را نسبت به اجرای تصمیم هایی که خودشان اتخاذ کرده اند، افزایش روحیه مسئولیت پذیری و پاسخگویی	کنترل حرفه ای
۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	مسئولیت پذیری و پاسخگویی از طرف والدین و جامعه، برنامه درسی مدرسه مستقیماً انعکاسی از ارزش ها و اولویت های والدین و جامعه باشد، رضایت بیش تر والدین و جامعه	کنترل اجتماعی (مردمی یا مصرف کننده)
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۵	افراد متخصص و حرفه ای علاقمند و مشتاق هستند که نسبت به ارزش ها و اولویت های والدین و جامعه کاملاً پاسخگو و مسئول	کنترل متعادل یا یکپارچه

۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۵	مسئولیت معلمان و مربیان در زمینه سازی نظام تربیت رسمی و عمومی، مسئولیت تمام افراد در تلاش اختیاری و آگاهانه در جهت حق و کمال، مسئولیت شوراها و تشکل‌های دانش‌آموزی مدرسه در فعالیت‌های فرهنگی و اجتماعی محله، مسئولیت مربیان و تشکل‌های دانش‌آموزی در مواجهه با نیازهای فوری و عمومی جامعه، مسئولیت‌پذیری مدیر در تصمیم‌گیری، پاسخگویی تمامی افراد نسبت به انجام درست تکالیف فردی و اجتماعی خویش، پاسخگویی هیئت‌امنا مدرسه در قبال نیازهای متریبان، پاسخگویی همه عوامل سهیم و تأثیرگذار و مرتبط با امر تربیت، نسبت به عملکرد خود	پاسخگویی
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۵	نقش مکمل ارکان تربیت رسمی و عمومی و نهاد‌های اجتماعی، نقش سازمان‌یافته یا داوطلبانه نهادها و سازمان‌های غیردولتی، نقش تسهیل‌گری و هدایت‌کنندگی معلم و مربی در تحقق حیات طیبه، نقش اساسی خود فرد، در روند تکوین مؤلفه‌های اصلی هویت، نقش اصلی خانواده در فرایند تربیت، نقش ممتاز شورا در تصمیم‌گیری و نقش محوری معلم	خودکنترلی
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	توانایی، رهبری، هوش، یادگیری، شخصیت، فرهنگ، نگرش، طراحی، انگیزش، جو، ویژگی-گروه، فناوری، نظام اعتقادی، ادراک، محیط، استراتژی، قدرت و ویژگی‌های بیوگرافیک	ارزیابی عملکرد و ویژگی‌های شخصیتی
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	مهارت‌های وظیفه‌ای شامل بازاریابی، حسابداری و محاسبه، مهارت‌های بین شخصی شامل مهارت‌های ارائه‌ای و مشاوره‌ای، مهارت‌های سازمانی شامل مدیریت فرایند و مدیریت تغییر، مدیریت زمان، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، مدیریت تعارض، کارکردن با افراد، انگیزش، تفویض اختیار، مدیریت فشار روانی، هم‌کنشی مدرسه و نیروهای بیرونی (ذینفعان، ذیربطان)، مدیریت تدریس و یادگیری (مدیریت برنامه درسی) و مدیریت تغییر	مهارت حرفه‌ای
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹	بازخورد ارائه غیر رسمی و شفاهی، ارتباطات، مربیگری نسبت به زیردستان، ارتباطات کتبی و ارائه اسناد و مدارک، ایجاد و حفظ محیطی برانگیزاننده، مدیریت زمان، خود پرورشی، ارائه مشاوره مفید به زیردستان، شهرت و معروفیت داشتن، صدور دستور صحیح، حساسیت نشان دادن از خود نسبت به حوادث، احساساتی نبودن، دانش شخصی، تفویض اختیار، نوآوری، توانایی گزارش دهی به رؤسا، قابلیت برخورد صحیح با افراد در خارج از سازمان، مدیریت مشارکتی و مدیریت استرس	مهارت‌های مدیریتی
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰	خودداری از انفعال و پذیرش مطلق محیط، تعامل اثربخش و فعال، مواجهه فعال با محیط و عناصر موقعیت، ارتباط ارزش‌های انسانی و اخلاقی، معرفت، محبت و اطاعت از خدا، ایجاد و فائق بین افراد و گروه‌های اجتماعی، خشونت‌آمیز نبودن پیوندها، ناشی از سودگرایی و استثمار نبودن روابط، طرد روابط ظالمانه و تعصبات نژادپرستانه، توحید به‌عنوان اساس تکوین و گسترش روابط اجتماعی، عدالت اجتماعی در روابط افراد و گروه‌بندی‌ها، ارتباطات سیستماتیک مؤلفه‌ها و زیر نظام‌های اصلی، طراحی و استقرار شبکه ارتباطی مدیران مدارس برای دسترسی به اطلاعات و تجربیات مدیریتی، ارتباط با الگوهای رقیب و بهره‌گیری از تجارب انبای بشر در چهارچوب اصول اساسی، تعامل اثربخش با مساجد و دیگر نهادها، ارتباط سازمان‌یافته با مراکز علمی-پژوهشی با نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی در سطح ملی و منطقه‌ای، ارتباط ارگانیک است در جهت هدف مشترک	مهارت‌های ارتباطی
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۵	سطح تحصیلات، دوره‌های آموزش دیده شده، مهارت	تحصیلات رسمی

۱۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۷ و ۸ و ۶ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۵	یگانگی نهادی،	سطح نهادی	بعده سلامت سازمانی
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲، ۱۵	مراعات، ساخت دهی، حمایت منابع و نفوذ مدیر	سطح اداری	
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۵	روحیه و تاکید علمی روحیه	سطح فنی	
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۵	فرهنگ تیمی، فرهنگ توسعه‌گرا، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله مراتبی	فرهنگ سازمانی	بعد درون سازمانی
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۵	احساس مثبت به شغل، تجربیات کاری، انعطاف پذیری، اعتماد، خودمختاری، عدالت سازمانی، انگیزه شغلی، امنیت شغلی، پشتیبانی مدیریت، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، فرصت‌های شغلی جایگزین، محیط اجتماعی و محیط اقتصادی	تعهد سازمانی	
۱ و ۲ و ۳ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۵	توصیف نقش‌ها، سلسله‌مراتب فرماندهی، انعطاف‌پذیری و تنوع، تکوین فرایندهای سازمان، قوانین، مقررات و رویه‌ها، شبکه‌سازی، جریان اطلاعات/ارتباطات، تمرکززدایی و تمرکزگرایی، مسئولیت‌ها، اختیارات و پاسخگویی و گروه‌بندی افراد و وظایف به واحدهای مختلف	ساختار سازمانی	

عوامل علی مبتنی بر عوامل موثر در مدیریت مدرسه

محوری

نتایج به دست آمده در جدول ۲ اشاره به نتایج به دست آمد از کدگذاری باز، کدگذاری محوری و گزینشی دارد که

برای عوامل علی برای شناسایی عوامل موثر در مدیریت مدرسه محور پرداخته شده است که نتایج ارائه شده است.

جدول ۲ کدگذاری باز، محوری و گزینشی عوامل علی

مقوله	کد کد محوری	کدگذاری باز	کدهای احصایی
محوری	فرهنگ مشارکتی	فرهنگ مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، پیروی از اصل آزمایش در خطا در اتخاذ تصمیمات آموزش و پرورش هم در نحوه برقراری ارتباط با کارکنان، دانش‌آموزان، انتقال اقتدار و تصمیم‌گیری در ابعاد مختلف کارکرد های عملیاتی به مدرسه، درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیتهای گروهی تا برای دستیابی به هدف های گروهی یاری دهند و در مسئولیت‌کار شریک شوند، ارزش بودن مشارکت، وجود فرهنگ اعتقاد به اهداف، ارزشهای سازمان و تمایل به تلاش شدید و خواست عمیق ادامه عضویت در سازمان، بستر فرهنگی مناسب	۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶ و ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵
		اجرای مدیریت مشارکتی در مدارس، اعمال ضوابط و مقررات رفتاری مشارکتی برای ایجاد نظم و گردش کار نظام به جای تکیه بر تحقق و دستیابی به چهارچوب نظری هدایت‌کننده عمل به تدارک و تدوین روش‌ها و رویه‌های استاندارد برای اداره فعالیت، قبول آزادی عمل مدرسه‌دارزبایی دانش‌آموزان (تعیین سوالات آزمونهای پایانی دروس، صلاحیت صدورمدرک و...)، مشارکت بیشتروالدین درآموزش وپرورش وکمک به استقلال مالی، مشارکت گسترده والدین دانش‌آموزان، شوراها، شوراهای مدرسه وانجمن‌های محلی درتصمیم‌گیریهای مدرسه	مدیریت مشارکتی
استقلال مالی	استقلال مالی	واگذاری سرویس مدارس به شهرداری‌ها، اختصاص درصدی از بودجه به مدارس با بودجه بندی مستقل توسط مدرسه، امکان فعالیت اقتصادی برای مدرسه، تعیین سهم مشارکت مردمی در مدرسه و استقلال مدیر در بودجه بندی آن، اصلاح روش برنامه ریزی و بودجه	

عوامل علی

استقلال مالی

محوری

کد کد محوری

کدگذاری باز

کدهای
احصایی

ریزی در مدارس، استقرار نظام مدیریت اثربخش، کارآمد، مسئولیت‌پذیر و پاسخگو و مستقل به لحاظ مالی، بستر سازی برای استقرار نظام کارآمد منابع و مصارف در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی، توسعه ظرفیت‌ها و توانمندی‌های آموزشی و پرورشی برای حضور فعال و سازنده در صحنه‌های بین‌المللی و منطقه‌ای در راستای تحقق اهداف و مأموریت‌های مندرج در قانون اساسی و سند چشم‌انداز و سیاست‌های کلی مقام معظم رهبری و برنامه‌های پنج‌ساله توسعه اصلاح اقتصادی رویه‌های انتخاب، گزینش، جذب، آموزش و بازآموزی (متناظر با مراحل جذب، بکارگیری و نگهداشت منابع انسانی)، تعریف سیستم مناسب برای رفاه و معیشت فرهنگیان، ابتناء فرآیند طراحی، تدوین و اجرای اسناد تحولی زیر نظام‌ها؛ شامل «برنامه درسی، تربیت معلم و تأمین منابع انسانی، راهبری و مدیریت، تأمین و تخصیص منابع مالی، تأمین فضا، تجهیزات و فناوری - پژوهش و ارزشیابی و برنامه‌های کوتاه مدت و میان مدت بر مبنای نظری و فلسفه تعلیم و تربیت اسلامی و مفاد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، تقویت و نهادینه سازی مشارکت خانواده و نهادهای اقتصادی، مدیریت شهری و روستایی و بنیادهای عام المنفعه در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی کشور، گسترش و تعمیق فرهنگ مشارکت اقتصادی در نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی با سایر نهادها و دستگاه‌های مرتبط به ویژه نهاد خانواده و رسانه با تأکید بر کاهش مرزهای تعلیم و تربیت رسمی و غیر رسمی، فقدان سرمایه گذاری مالی بسنده از سوی دولت

امکانات و شرایط مالی

شناخت اهداف مدیریت مدرسه، ویژگی‌های آن و ملزومات و محدودیت‌ها و مزایای آن، مقاومت در برابر تغییر، سطح پایین انگیزش نیروی انسانی، مقاومت معلمان در زمینه مدیریت مدرسه محور، فقدان آگاهی کافی، نبود مشارکت فعال جامعه محلی، فقر و بی‌سوادی بحث همکاری جامعه با مدرسه، توسعه مشارکت دانش آموزان و اولیاء و نهادهای اجتماعی در اداره امور مدرسه، ایجاد نشاط و پویایی در روابط با مدارس، ارتقاء انگیزش والدین برای توانمند شدن مدرسه برای تصمیم‌گیری‌های آموزشی و کمک به استفاده‌ی موثر از منابع محدود مدرسه برای بهبود تعلیم و تربیت، نوآوری و نواندیشی در مشارکت در اداره امور مدارس

پذیرش مدیریت مدرسه محور همکاری جامعه با مدرسه

ویژگیهای شخصیتی ۲- مهارت حرفه‌ای ۳- مهارت‌های مدیریتی ۴- مهارت‌های ارتباطی ۵- تحصیلات رسمی است. بعد سلامت سازمانی شامل مولفه‌های ۱- سطح نهادی ۲- سطح اداری ۳- سطح فنی می‌باشد. در بعد ویژگی‌های سازمانی شامل مولفه‌های ۱- فرهنگ سازمانی ۲- تعهد سازمانی ۳- ساختار سازمانی.

تحلیل عاملی مولفه‌های متغیر مدیریت مدرسه محور

با توجه به عدد معناداری KMO و عدد معناداری آزمون بارتلت ($Sig < 0/05$) می‌توان گفت داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب است؛ جدول اشتراکات نشان‌دهنده مناسب بودن شاخص‌ها در فرایند تحلیل عاملی می‌باشد.

براساس نظریه داده‌بنیاد برای مدیریت مدرسه محور با رویکرد بومی ۶ بعد به دست آمد که این ابعاد عبارتند از: ۱- بعد تصمیم‌گیری ۲- بعد تمرکز زدایی ۳- بعد کنترل و نظارت ۴- ارزیابی عملکرد ۵- بعد سلامت سازمانی ۶- بعد درون سازمانی. این ۶ بعد شامل ۲۶ مؤلفه سازنده است که عبارتند از: در بعد تصمیم‌گیری شامل ۱- تصمیم‌گیری مشارکتی ۲- تفویض اختیار ۳- پذیرش متقابل ۴- مشارکت حداکثری نیروی انسانی در تصمیم‌گیری ۵- تصمیم‌گیری استراتژیک ۶- آموزش فرایند مشارکت می‌باشد. در بعد تمرکز زدایی شامل مولفه‌های ۱- آموزشی ۲- مدیریتی ۳- مالی. در بعد کنترل و نظارت شامل: ۱- کنترل اداری ۲- کنترل حرفه‌ای ۳- کنترل اجتماعی (مردمی یا مصرف‌کننده) ۴- کنترل متعادل یا یکپارچه، ۵- پاسخگویی، ۶- خودکنترلی. بعد ارزیابی عملکرد شامل مؤلفه‌های ۱-

جدول ۳ ضریب کی ام او و آزمون بارتلت		
مقدار آزمون کی ام او از کفایت نمونه‌گیری	۰.۵۱۲	
مقدار چی اسکوئر	آزمون بارتلت	۲.۷۹۴E۴

۱۳۲۶	درجه آزادی
.۰۰۰	مقدار معنی داری

جدول ۴ عامل‌های تحقیق و سهم هر یک

شماره	عامل	مقدار ویژه	درصد مقدار ویژه	درصد هر عامل از واریانس مشترک
۱	ارزیابی عملکرد	۹.۷۸۳	۱۸.۸۱۴	۳۳.۱۹۹
۲	تمرکز زدایی	۶.۰۹۵	۱۱.۷۲۰	۳۱.۲۶۹
۳	کنترل و نظارت	۴.۳۷۰	۸.۴۰۵	۱۴.۸۳۱
۴	سلامت سازمانی	۳.۲۱۹	۶.۱۹۱	۱۰.۹۲۴
۵	رفتار سازمانی	۳.۱۴۲	۶.۰۴۱	۱۰.۶۶۰
۶	تصمیم‌گیری	۲.۸۵۹	۵.۴۹۸	۹.۷۰۲
			۵۶.۶۶۹	۱۰۰

عاملی مناسب است. جدول اشتراکات نشان دهنده مناسب بودن شاخص‌ها در فرایند تحلیل عاملی می‌باشد.

تحلیل عاملی عوامل علی مدیریت مدرسه محور
با توجه به عدد معناداری KMO و عدد معناداری آزمون بارتلت ($Sig < 0/05$) می‌توان گفت داده‌ها برای تحلیل

جدول ۵ ضریب کی ام او و آزمون بارتلت

۰.۵۱۱	مقدار آزمون کی ام او از کفایت نمونه‌گیری
۴.۳۰۳E۳	مقدار چی اسکوئر
۱۵۳	درجه آزادی
.۰۰۰	مقدار معنی داری

جدول ۶ عامل‌های تحقیق و سهم هر یک

شماره	عامل	مقدار ویژه	درصد مقدار ویژه	درصد هر عامل از واریانس مشترک
۱	بعد فرهنگی	۳.۸۱۵	۲۱.۱۹۶	۴۰.۵۹۸
۲	بعد اقتصادی	۳.۳۶۴	۱۸.۶۸۷	۳۵.۷۹۲
۳	بعد اجتماعی	۲.۲۱۹	۱۲.۳۲۶	۲۳.۶۰۸
			۵۲.۲۰۹	۱۰۰

پرسش‌ها براساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده طرح می‌شد. تمامی مصاحبه‌ها ضبط شده و برای استخراج نکات کلیدی چندین بار مورد بررسی قرار گرفتند. در این پژوهش مصاحبه‌های ضبط شده پس از پیاده‌سازی، با استفاده از روش تحلیل محتوا به صورت سطر به سطر بررسی، مفهوم‌پردازی، مقوله‌بندی و سپس، براساس مشابهت، ارتباط مفهومی و خصوصیات مشترک بین کدهای باز، مفاهیم و مقولات (طبقه‌ای از مفاهیم) مشخص شدند. در زیر کدهای باز، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های مربوط به شرایط

بحث و نتیجه‌گیری

روش جمع‌آوری اطلاعات، روش مصاحبه عمیق است. در این مطالعه با ۲۰ نفر مصاحبه انجام شد که از مصاحبه ۱۲ به بعد، تکرار در اطلاعات دریافتی مشاهده شده است؛ اما برای اطمینان تا مصاحبه ۱۵ ادامه یافت، هر چند از مصاحبه ۱۲ به بعد داده‌ها کاملاً تکراری بوده و به اشباع رسیده بود. مصاحبه با طرح سؤالاتی در مورد «مؤلفه‌های الگوی مدیریت مدرسه محور» آغاز می‌شد (مصاحبه باز) و باقی

با سخ‌گویی، شفاف‌سازی وظایف در ست مانند تعیین نتایج مورد انتظار باید نخستین گام فرایند تفویض اختیار باشد، هر پست‌دارای اختیاری با میزان برابری از مسئولیت متقابل همراه باشد. پذیرش متقابل شامل شاخص‌های قبول خواسته‌ها و پذیرش تغییر، مشارکت حداکثری نیروی انسانی در تصمیم‌گیری شامل تصمیم‌گیری براساس نظریات حداکثری، نظر‌سنجی برای تصمیم‌گیری‌های کلان، نظر‌سنجی برای تصمیم‌گیری‌های خرد و شاخص‌های تصمیم‌گیری استراتژیک شامل تصمیم‌گیری با توجه به تصمیمات مدیران سطح بالا، آینده‌نگری تصمیمات، تصمیم‌گیری براساس شکوفایی بلندمدت سازمان تصمیم‌گیری براساس پیامدهای عمده چند وظیفه‌ای یا چند کسب و کاری، تصمیم‌گیری براساس ترکیب مشتریان، تأکید رقابت و یا ساختار سازمانی می‌باشد. آموزش فرایند شامل شاخص‌های آموزش توانایی بازنگری در دستورالعمل‌ها، آموزش هشدار درباره‌ی محدودیت‌های زمانی و آموزش مشارکت در پیشبرد مؤثر وظایف، آموزش خلق گزینه‌های پاسخ به مسأله، آموزش مشارکت فعال، افزایش کیفیت تدریس، ایجاد تنوع در شیوه‌های تدریس، است. نتایج به دست آمده حاکی از آن است که میانگین رتبه محاسبه شده برای بعد ارزیابی عملکرد در رتبه اول، تمرکز زدایی در رتبه دوم، بعدکنترل و نظارت در اولویت سوم، بعد سلامت سازمانی در اولویت چهارم، بعد رفتار سازمانی در اولویت پنجم و تصمیم‌گیری در اولویت ششم است. می‌توان گفت نقش مدیران در مدیریت مدرسه محور این است که معلمان را متقاعد سازند که مدیریت مدرسه یک کار گروهی است و در درجه اول به عملکرد آنها در مدرسه توجه خواهد شد و ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های ارتباطی و تحصیلات آنها دارای اهمیت می‌باشد. هر سازمان و نهاد اجتماعی می‌بایست در قبال مردم و جامعه پاسخگو باشد، پست بعضی افرادشاغل باید متناسب با تخصص و توانمندی آنان باشد. تمرکززدایی در واقع واگذاری بودجه‌ریزی است، مدرسه‌محوری مفهوم واگذاری تصمیم‌گیری امور مالی و بودجه‌ریزی به مدارس می‌باشد. وزارت آموزش و پرورش در دوره اخیر واگذاری بیشتر درحوزه امور مالی و بودجه به مدیران مدارس را در زمره سیاست‌های خود اعلام کرده است و در واقع انتقال قدرت

علی، زمینه‌ای، میانجی، پدیده محوری و راهبرد‌ها و پیامدهای مربوط ارائه شده است. در کدگذاری اولیه به همه‌ی نکات کلیدی مصاحبه‌ها، عنوانی داده شد، سپس در مرحله بعد، کدهای اولیه به علت تعداد فراوان آنها به کدهای ثانویه تبدیل و چند کد ثانویه تبدیل به یک کد مفهومی شد. براساس نظریه داده بنیاد برای مدیریت مدرسه محور با رویکرد بومی ۶ بعد به دست آمد که این ابعاد عبارتند از: ۱- بعد تصمیم‌گیری ۲- بعد تمرکز زدایی ۳- بعد کنترل و نظارت ۴- ارزیابی عملکرد ۵- بعد سلامت سازمانی ۶- بعد رفتار سازمانی. این ۶ بعد شامل ۲۶ مؤلفه سازنده است که عبارتند از: در بعد تصمیم‌گیری شامل ۱- تصمیم‌گیری مشارکتی ۲- تفویض اختیار ۳- پذیرش متقابل ۴- مشارکت حداکثری نیروی انسانی در تصمیم‌گیری ۵- تصمیم‌گیری استراتژیک ۶- آموزش فرایند مشارکت می‌باشد. در بعد تمرکز زدایی شامل مولفه‌های ۱- آموزشی ۲- مدیریتی ۳- مالی. در بعد کنترل و نظارت شامل: ۱- کنترل اداری ۲- کنترل حرفه‌ای ۳- کنترل اجتماعی (مردمی یا مصرف‌کننده) ۴- کنترل متعادل یا یکپارچه، ۵- پاسخگویی، ۶- خودکنترلی. بعد ارزیابی عملکرد شامل مؤلفه‌های ۱- ویژگی‌های شخصیتی ۲- مهارت حرفه‌ای ۳- مهارت‌های مدیریتی ۴- مهارت‌های ارتباطی ۵- تحصیلات رسمی است. بعد سلامت سازمانی شامل مولفه‌های ۱- سطح نهادی ۲- سطح اداری ۳- سطح فنی می‌باشد. در بعد ویژگی‌های سازمانی شامل مولفه‌های ۱- فرهنگ سازمانی ۲- تعهد سازمانی ۳- ساختار سازمانی.

یافته پژوهش حاضر بیانگر این است که هر کدام از مؤلفه‌های به‌دست‌آمده مرکب از چه شاخص‌هایی هستند. در این بخش به شاخص‌های هر مؤلفه پرداخته شد: تصمیم‌گیری مشارکتی شامل شاخص‌های ارج نهادن به شخصیت وجودی کارکنان و پاسخ به نیازهای ثانویه افراد، بهبود روابط کار از طریق افزایش اعتماد متقابل بین مدیریت و کارکنان، ترغیب آنان به مشارکت در فعالیتهای مختلف، افزایش روحیه همکاری و تعلق بین کارکنان، همسو سازی هدف‌های کارکنان با اهداف سازمان، اصلاح بهینه امور نه تنها در محدوده وظایف و مسئولیتهای فردی بلکه در تمام زمینه‌های ممکن است. تفویض اختیار شامل شاخص‌های واگذاری وظایف و تکالیف؛ اعطای اختیار؛ ایجاد مسئولیت و

- Adekanmbi, A. Blimpo, M. P. & Evans, D. K. (2009). The state of lower basic education in the Gambia: A baseline survey report prepared for the ministry for basic & secondary education. Africa Program for Education Impact Evaluation.
- Alvani, S. M. & Memarzadeh, G. (2013). Organizational behavioral pattern (19th Edition). Tehran: Morvarid Publications.
- Amiri Moqaddam, E. Baikzadeh, J. & Golbolaq Asadi, S. (2014). Identification and prioritization of factors impacting acceptance of responsibility. Shiraz: International Conference on Management of Challenges and Solutions.
- Androniceanua, A. Ristea, B. & Mascu Uda. M. (2015). Leadership competencies for project based school management success. Procedia: Social and Behavioral Sciences, 182, 232 – 238.
- Ansari, A. (2014). Decentralization from allocation of budget in line with establishment of school-based management. Modiriati Madrese Publication, (1)8, 18-22
- Bandur, A. (2012). School-based management developments and partnership: Evidence from Indonesia. International Journal of Educational Development, 32, 316–328.
- Bloom, N. Sadun, R. Van Reenen, J. (2012). Does Management Really Work? Harvard Business Review. November 2012 Issue. <https://hbr.org/>. Retrieved Nov 2017.
- Brown, D. J. (2014). Decentralization in educational management. Translated by Haideh Tavakoli. Tehran: Modiriati dar Amouzesh va Parvaresh Quarterly.
- Brown, D. J. (2014). Decentralization in educational management. Translated by Haideh Tavakoli. Tehran: Modiriati dar Amouzesh va Parvaresh Quarterly.
- Caldwell, B. J. (2005). School-based management. Educational Policy Series. Paris: UNESCO/ International Institute for Educational Planning and International Academy of Education.
- Candal. C. S. (2009). School-based management: A practical path to school district reform. Public Policy Research.
- Chan, D. & Tee Ng, P. (2008). A comparative study of Singapore's school excellence model with Hong Kong's school-based management. International Journal of Educational Management.
- Davoudipoor, A. Ahanchian, m. R. & Rezvani, M. (2008). Study of grounds for implementation of school-based management project based on prophecy, participation, and organizational commitment of managers and teachers of secondary schools of the city of Mashhad. Tehran: Andishehayeh Novin-e Tarbiati Quarterly.
- Dimmock. C. (2013). School-based management and school effectiveness. Routledge.
- Ehsani, Pari. Madanian, A. H. & Moshtaqi, S. (2014). To review principals and educational experts' disagreement on the education implementation of the school-based management in the city of Ahvaz in the educational system (3-3-6), International Conference on Management in the 21st century, Tehran, Institute of Modirane Idea Pardaze Paytakhte Viera.
- Elmelegy, R. I. (2014). School-based management: An approach to decision-making quality in Egyptian general secondary schools. School Leadership & Management, (ahead-of-print), 1-18.

تصمیم‌گیری از یک قدرت مرکزی به مدرسه است که در برداشته‌های محدود و محافظه‌کارانه، تنها به چگونگی مصرف منابع مالی تخصیص یافته محدود می‌شود و در واقع واگذاری قدرت، در زمینه‌های برنامه درسی، کارکنان، امکانات کالبدی و تأمین منابع مالی را نیز در برمی‌گیرد.

منابع

- امین بیدختی، علی اکبر؛ فتحی واجارگاه، کورش؛ مرادی، سعید. (۱۳۹۶). تحلیل ساختاری مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور مبتنی بر نظریه‌پردازی تطبیقی. *دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۸(۳۹): ۲۷-۵۰
- بازگیر، زانیا؛ ازکات، عادل؛ صالحی، مهدی. (۱۳۹۹). مدیریت مدرسه محور: موانع و راهکارها؛ پژوهشی پدیدارشناسانه. *مدیریت مدرسه*، ۸(۴).
- ترک زاده، جعفر؛ نجفی، زهرا. (۱۳۹۹). تحلیل ساختار عاملی مقیاس «توان پاسخ‌گویی به محیط» در مدارس دولتی. *مدیریت مدرسه*، ۳(۸): ۱۹۸-۲۱۴
- جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۲). مدیریت دانش در نظام مدیریت مدرسه محور. *فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش*، ۳۵(۳۶): ۷۸-۹۰
- سلیمانی، توران؛ حسن پور، توفیق (۱۳۹۴). برنامه ریزی درسی مدرسه محور، دومین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، تهران.
- سلیمی، جمال؛ عبدی، علی. (۱۳۸۶). آموزش کارآفرینی: اصول و مبانی روش های آموزش و نقش دانشگاه در آموزش آن. *همایش ملی آموزش عالی و کارآفرینی*، جلد اول، دانشکده علوم انسانی دانشگاه سمنان، انتشارات دانشگاه سمنان.
- صالحی عمران، ابراهیم؛ عابدینی بلترک، میمنت. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین شادکامی با موفقیت تحصیلی دانش آموزان در فضاهای آموزشی استان مازندران با تأکید بر نقش برنامه‌ریزی آموزشی. *مطالعات برنامه ریزی آموزشی*، ۱۲۱-۱۴۵ (۱۳): ۷.
- علاقه بند، علی. (۱۳۹۷). *مقدمات مدیریت آموزشی*. تهران: نشر روان.
- مرادی پردنجانی، حجت‌الله؛ دیناشی، سیامک و ابدالی، فروتن و صفی‌خانی، غلامرضا، (۱۳۹۳). *مدیریت مدرسه محور*، چالشها و مشکلات پیش رو در ایران، نخستین همایش ملی الکترونیکی رویکردهای کاربردی و پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت، قم.
- نیک‌نام، سی، مصطفی؛ مهدیان، محمدجعفر. (۱۳۸۸). *منظور تبیین - ابعاد و مؤلفه های مدارس اثربخش و ارائه مدل - سی برای بهبود اثربخشی در مدارس کشور*. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۷): ۱۷۱-۱۹۶
- Adam, E. & Miran, N. M. (2010). School based management and its effect on teacher commitment. International Journal of Leadership in Education. Vol 5, No.4.

- (education systems of Iran). *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 69, 2143 – 2150.
- Razzaq Marandi, H. & Al-Hossaini, H. (2012). Abstract of articles of national management conference on reformations in educational system.
- Santibanˆez, L. Abreu-Lastra, R. & O'Donoghue, J. L. (2014). School based management effects: Resources or governance change? Evidence from Mexico. *Economics of Education Review*, 39, 97–109.
- Saqqaian, G. R. & Abdullahi, S. (2012). Relationship of perceived organizational support with organizational commitment and administrative personnel's motivation for progress in Ahvaz Towse'e Nayshekar Company's Farabi Branch. *Ertebaat-e Elmi Monthly*.
- Sawada, Y. Aida, T. & Griffen, A. S. (2015). Election, implementation, and social capital in school-based management: Evidence from a randomized field experiment of COGES project in Burkina Faso.
- Sawada, Y. Takeshi, A. Andrew, S. (2015). Election, implementation, and social capital in school-based management: Evidence from a randomized field experiment of COGES Project in Burkina Faso, *JICA-RI*, 5(3), 80-105.
- Sugrue, C. (2015). Principal professional learning: Sources of sustenance? Unmasking school leadership: A longitudinal life history of school leaders (pp. 93-120). Springer.
- Vally G. Daud, K. (2015). implementation of school-based management policy: An exploration. *Procedia social and Behavioral Sciences*, 172(1), 693 – 700.
- Vally, G. Valliamah. S. & Daudb, K. (2015). The implementation of school-based management policy: An exploration. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 172, 693 – 700.
- Yasin, B. & Yusuf, Y. Q. (2014). The Policy outcomes and feasibility of school-based management in Aceh. *Asia Pacific Journal of Educational Development (APJED)*, 3(1), 21-32.
- Emamvirdi, S. Qahremani, J. & Emamvirdi, M. (2013). Self-centered management of schools, the novel theoretical framework in the globalization process of education. The Second National Gathering on the Modern Science of Management. Jorjan: Non-Profit Further Education Institution.
- Gertler, P. Patrinos, H. A. & Rubio-Codina, M. (2007). Methodological issues in the evaluation of school-based management reforms. Washington, DC: Unpublished manuscript, World Bank.
- Hammada, W. (2010). Boards of trustees (BOTs) as avenues for shared decision-making in Egyptian schools: Teachers' perceptions. *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 2, 3787–3791.
- Hemmati, F. & Samadi, P. (2015). Explaining factors which affect the implementation of school-based management plan in the education system. National Conference and Education, the city of Malayer, Malayer University.
- Khavari, A. Rafati, M. Saheb Ekhtiari, B. & Aqa Mohammadi, M. (2014). Development in management of schools: school-Based Management; study of principles of school-based management in the document on fundamental development of educational system. First Scientific Conference of Educational Sciences and Psychology on Social and Cultural Vulnerabilities in Iran. Tehran: Soroush Hekmat Mortazavi Islamic Research Center, the Scientific Society for Development and Promotion of Sciences and Basic Techniques.
- Kiechel, W. (2012). The Management Century. Harvard Business Review. <https://hbr.org/>. Retrieved Nov 2017.
- Mehr Alizadeh, Y. Sepasi, H. & Aatashfeshan, F. (2005). Grounds and hurdles against school-based management in Iran: A study on state-run high schools in city of Ahwaz. *Ulum Tarbiati va Ravanshenasi Magazine, Ahwaz Shahid Chamran University; Third Round*, (12)3.
- Mir Kamali, S. M. & Alami, F. (2009). Assessment of level of preparedness of primary schools in Tehran on establishment of school-based management. *Andishehayeh Novin-e Tarbiati Quarterly*.
- Moradi, S. Sufean, B. H. & Barzegar, N. (2012). School-based management (SBM), opportunity or threat