

# Presenting a Native Model of School-Based Management in High Schools in Tehran (Application of the Data Paradigm Model of the Foundation)

## ARTICLE INFO

### Article Type

Research Article

### Authors

Hamid Reza Molaei<sup>1</sup>

Asgar Sharifi<sup>2\*</sup>

Afsaneh Saber Garakani<sup>3</sup>

### How to cite this article

Hamid Reza Molaei, Asghar Sharifi, Afsaneh Saber Garakani, Presenting a Native Model of School-Based Management in High Schools in Tehran (Application of the Data Paradigm Model of the Foundation), *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2020:4(2): 318-329.

1. PhD student of educational management, Department of Management, Rudehen Branch, Islamic Azad University, Rodhan Iran.

2. Assistant Professor, Educational Sciences Department, Roudhen Branch, Islamic Azad University, Roudhen, Iran, (corresponding author)

3. Assistant Professor, Educational Sciences Department, Roudhen Branch, Islamic Azad University, Roudhen, Iran.

### \* Correspondence:

Address:

Phone:

Email: drasharifi@gmail.com

### Article History

Received: 2020/08/03

Accepted: 2020/09/08

Published: 2020/09/21

## ABSTRACT

**Purpose:** The main purpose of this study is to present a native model of school-based management in high schools in Tehran (application of the data paradigm model of the foundation).

**Materials and Methods:** The research method is applied in terms of purpose, in terms of data type, it is a quality that has been done with the foundation data approach. The statistical population includes elites with doctoral degrees and faculty members with at least 10 years of experience and with research degrees and participation in seminars. The sample size was 15 experts who were selected by purposive method and according to the principle of theoretical dissemination. The data collection tool is a semi-organized interview. Theoretical coding method (open, axial and selective) was used to analyze the data. After open and axis coding, it was found that the dimensions and categories of school-centered include 1- decision dimension 2- decentralization dimension 3- control and supervision dimension 4- performance evaluation 5- organizational health dimension 6- intra-organizational dimension and with Attention to theoretical and practical foundations, the relationships between the categories of identification are drawn and the native school-centered model is finally drawn in 6 main axes and 26 sub-categories.

**Findings:** Based on the analysis of the Strauss and Corbin (2003) questionnaire, it was found that this model has the necessary validity.

**Conclusion:** Therefore, the application and operation of this model can help to improve the quality of education management.

**Keywords:** Template, School-Based Management, Knowledge, Data Foundation, Education

## ارائه الگوی بومی مدیریت مدرسه محور در مدارس

## متوسطه شهر تهران (کاربرد الگوی پارادایمی داده

## بنیاد)

حمیدرضا مولایی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

اصغر شریفی<sup>۲\*</sup>

استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران، (نویسنده مسئول):

افسانه صابر گرکانی<sup>۳</sup>

استادیار گروه علوم تربیتی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران

## چکیده

**هدف:** هدف اصلی پژوهش، ارائه الگوی بومی مدیریت مدرسه محور در مدارس متوسطه شهر تهران (کاربرد الگوی پارادایمی داده بنیاد) است.

**مواد و روش ها:** روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر نوع داده، کیفی است که با رویکرد داده بنیاد انجام شده است. جامعه آماری 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 می باشد. حجم نمونه ۱۵ نفر خبره بود که با روش هدفمند و با توجه به اصل اشباع نظری انتخاب شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه سازمان یافته است. برای تحلیل داده‌ها از روش کد گذاری نظری (باز، محوری و انتخابی) استفاده شده است. پس از کد گذاری باز و محور مشخص شد که ابعاد و مقوله های مدرسه محوری شامل ۱- بعد تصمیم گیری ۲- بعد تمرکز زدایی ۳- بعد کنترل و نظارت ۴- ارزیابی عملکرد ۵- بعد سلامت سازمانی ۶- بعد درون سازمانی می باشند و با توجه به مبانی نظری و عملی، روابط بین مقوله های شناسایی ترسیم شده و مدل بومی مدرسه محوری نهایتاً در ۶ محور اصلی و ۲۶ مقوله فرعی ترسیم شده است.

**یافته ها:** براساس تحلیل های صورت گرفته با پرسشنامه اشتراوس و کوربین (۲۰۰۳)، مشخص شد که این مدل از اعتبار لازم برخوردار است.

**نتیجه گیری:** بنابراین به کارگیری و عملیاتی کردن الگوی مذکور می تواند به ارتقای کیفی مدیریت آموزش و پرورش، کمک به سزایی کند.

**کلیدواژه ها:** الگو، مدیریت مدرسه محور، دانش، داده بنیاد، آموزش و پرورش

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۵/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۶/۱۸

\* نویسنده مسئول: drasharifi@gmail.com

## مقدمه

امروزه عامل مدیریت، مهمترین معیار موفقیت و پیشرفت عملکرد سازمانها است. به همین دلیل کشورهای گوناگون، تعالی نظام مدیریتی سازمانها را سرلوحه برنامه های بالندگی خود قرار داده اند و از آنجا که مدیریت آموزشی در صدر بقیه مدیریت ها مینشیند و تعالی مدیران آن نیز از اهمیت بیشتری برخوردار است. نظام آموزشی به عنوان بارزترین نمود سرمایه گذاری نیروی انسانی در زمینه شکوفایی جامعه نقش اصلی را بر عهده دارد. از یکسو استعدادها و توانمندی های درونی افراد جامعه را شکوفا کرده و از سوی دیگر پیشرفت و توسعه هر کشور را مهیامی نماید (۱).

به منظور پاسخگویی مطلوب و مناسب نظام آموزشی به پیشرفتها و تحولات سریع علمی، فرهنگی و فناورانه عصر حاضر؛ مدارس در جهت همراهی و همگامی با این روند، نیازمند وجود رهبران آموزشی نوین و نواندیش هستند (۲).

مدیران مدارس، ریشه های درخت تنومند نظام آموزشی هستند که با آب رسانی و تغذیه ساقه ها و برگ ها، زندگی را در مدارس جاری می کنند (۳). در واقع مدیریت، برای این وجود دارد که افراد و سازمان ها را اثربخش سازد و به رغم این که یک بهترین راه برای انجام دادن کارها وجود ندارد؛ بلکه، همیشه راه بهتری برای انجام دادن فعالیت ها وجود دارد که مدیریت در طلب آن است (۴). رهبران آموزشی در مدارس باید دارای ویژگی های فردی و مهارت های حرفه ای ویژه ای باشند تا توان روبرویی و پاسخگویی به نیاز های رو به رشد دانش آموزان را داشته باشند (۵). زیرا کیفیت رهبری در نظام آموزشی با عنوان مدرسه میتواند به شیوه های مختلف پیشرفت تحصیلی دانش آموزان را تحت تأثیر قرار داده و به اثربخشی مدارس کمک نماید (۶).

مدیریت مدرسه محوری که در دهه اخیر مورد توجه قرار گرفته است، موجب اصلاحات در آموزش و پرورش بوده و تحقق اصلاحات در آموزش و پرورش بیش از هر چیز به ظرفیتهای مدارس و ارکان آنها در مسئولیتپذیری و پاسخگویی بستگی دارد. مدرسه محوری یا تصمیمگیری مشارکتی در مدرسه، یک تغییر نگرش کلی نحوه اداره و مدیریت مدارس است که انحصار قدرت تصمیمگیری را از یک ناحیه مرکزی به یک مدرسه به منظور بهبود عملکرد آن مدرسه به دنبال دارد. این تعامل برای ایجاد و تحقق اهداف و اثربخشی در مدرسه است. به بیان دیگر این فرآیند باعث توانمندی مدرسه برای ایجاد تصمیم گیریهای آموزشی در مورد نیازهای یک مدرسه و کمک به استفاده مؤثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت محلی در اداره امور مدارس شده است (۷). مدرسه محوری به عوامل اصلی مدرسه یعنی مدیران، معلمان، والدین و افراد محلی فرصت میدهد تا کنترل بیشتری بر آنچه در مدارس اتفاق می افتد، داشته باشند و به عبارت دیگر، کنترل مرکزی را به کنترل مدرسه ای تبدیل میکنند (۸).

مدرسه از مهم ترین نهادهای اجتماعی، تربیتی و آموزشی و اصلی ترین رکن تعلیم و تربیت است که به منظور تربیت صحیح دانش آموزان در ابعاد دینی، اخلاقی، علمی، آموزشی، اجتماعی و کشف استعدادها و هدایت رشد متوازن روحی و معنوی و جسمانی آنان بر

مدرسه محور، کنترل مدیران، معلمان، دانش آموزان و والدین بر فرایند آموزش را از طریق اعطای مسئولیت تصمیمات مربوط به بودجه، پرسنل و برنامه های آموزشی به آنان انجام می دهد» (۱۴). با اینکه از مدیریت مدرسه محور به طریق متعدد تعریف شده است اما نوعاً با مفاهیم تفویض اختیار به مدارس، تصمیم گیری مشارکتی توسط شرکای مختلف و تسهیل رهبریت در سطح مدرسه در آمیخته است (۱۵).

حداقل دو نظریه متمایز و مشخص در مورد تواناسازی وجود دارد که هر کدام براساس ادراک شخص از قدرت قرار دارد. نظریه اول براساس سنت های دیرینه و بحث انگیز کارگر و کارفرما شکل گرفته است مبنی بر اینکه اگر یک طرف برنده شود، طرف مقابل باید ببازد. براین اساس قدرت یک متاع محدود است و قابل توزیع و تقسیم نیست. شورت و گی ریبر<sup>۱</sup> معتقدند اگر معلمان دارای قدرت شوند، مدیران باید قدرت خود را از دست بدهند این نظریه کلاسیک مسلماً با روح مدرسه محوری و تواناسازی معلم منطبق نیست.

نظریه دوم براساس این مفهوم شکل گرفته که قدرت یک کالای نامحدود است و هر قدر دیگران را بیش تر در آن دخیل کنیم قدرت بیشتری هم برای داشتن و عرضه کردن وجود دارد. این نظریه در برگرفته مفهوم مدرسه محوری و تواناسازی معلم است. باید توجه داشت که مدرسه محوری و تواناسازی یک فرآیند آسان و یک مفهوم و فرایند پیچیده و دشوار است که مستلزم پختگی قضاوت و تصمیم گیری، توانایی ها و مهارت های ادراکی و تحلیل بالا از طرف افراد ذی نفع و تمایل به مشارکت و مسئولیت پذیری واقعی آنهاست که هم بخواهند و هم بتوانند مدرسه را یک جامعه یادگیری بهتر، خوش آیندتر و امیدوار کننده تری برای همه دانش آموزان بسازند جامعه ای که هدف آن آموزش برای یاد گرفتن و دانستن برای کار کردن و برای هم زیستی مسالمت آمیز و صلح جویانه باشد، شاید این مهم هم به نوبه خود یک شبه عملی شود. اما مبتکران و پیشگامان این جریان مصمم هستند تا از طریق تعالی آموزش و پرورش یک دنیای متعالی تر برای جوانان نسل های آینده به وجود آورند. براساس این نوع تفکر اصلاحی، فولان استدلال می کند که اگر قرار است تغییرات پایدار و ماندگاری در مدارس روی دهد باید به جای تجدید ساختار مدرسه به تجدید فرهنگ یا فرهنگ سازی تازه ای مبادرت شود. تجدید فرهنگ نه فقط به تغییر در عملیات، ترتیبات، انتظامات، قوانین و مقررات اشاره می کند بلکه تغییر ارزش ها، رفتارها، هنجارها و نقش ها را هم شامل می شود. یعنی فقط کافی نیست که ساختارهای مدرسه تغییر یابند بلکه آنچه که کل فرهنگ مدرسه را به وجود می آورد و افراد تحت تأثیر آن کار و فعالیت می کنند باید تغییر یابد.

ماربورگر<sup>۲</sup> مدیریت مدرسه محور را به عنوان یک شکل عدم تمرکز سازمان می نگرد؛ به نحوی در آن تصمیم ها به وسیله کسانی اتخاذ می شود که بیش از دیگران نسبت به کیفیت آموزشی که

اساس اهداف مصوب دوره های تحصیلی و برابر ضوابط و دستورالعمل های وزارت آموزش و پرورش تأسیس و اداره میشود (۹).

با توجه به این ابعاد متعدد تربیتی و حوزه های مختلف آموزشی، نیاز است تا سبک مدیریتی مطلوب و مناسب هدایتگر آن باشد زیرا با سبک رهبری مناسب، مدیران می توانند اهداف آموزشی را بدرستی به اجرا در آورند و معلمان نیز می توانند به اهداف فردی دست یابند که از آن جمله سبک مدیریت مدرسه محور می باشد. مدیریت مدرسه محور یا تصمیم گیری مشارکتی از ویژگی های بارز نظام - های آموزشی در دهه ی اخیر به شمار می رود. مدیریت مدرسه محور در دهه های 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 می شود (۱۰).

مدیریت مدرسه محوری این امکان را فراهم می آورد که همه افراد، مدرسه و سرنوشت دانش آموزان را متعلق به خود بدانند و این حس تعلق، زمینه ساز فهم مشترک اهداف تعلیم و تربیت شده و کارکردهای آشکار و پنهان آموزش و پرورش را به شکل مثبت و فزاینده عملی سازد. مدرسه محوری بارزترین نوع تمرکززدایی آموزشی است و ساختار آن بر اساس میزان قدرت تصمیم گیری داده شده به مدارس تغییر می کند (۱۱).

از مدیریت مدرسه محوری تاکنون تعاریف گوناگون شده و با واژه ها و اصلاحات مختلفی بیان شده است. مدیریت مدرسه محور، مدیریت مبتنی بر مدرسه یا مدیریت در سطح مدرسه، مدارس خودگردان، مدیریت متمرکز مدرسه، مدیریت (اداره) مشارکتی مدرسه، مدیریت محلی مدرسه، آموزش و پرورش جامعه محور، مدیریت مشارکتی، واژه هایی است که به این نوع مدارس اطلاق شده است. همه این واژه ها در نوشته های گوناگون کم و بیش معنای یکسانی دارند و نویسندگان آنها سعی می کنند مفهومی را در ذهن خواننده متبادر سازند که به چند اصل اساسی برای انجام اصلاحات زیر بنایی در آموزش و پرورش و مدیریت آن اشاره می کند (۱۲). کاندولی (۱۹۹۵)، مدیریت مدرسه محور را به صورت زیر بیان می کند:

راهی برای آن که خود مدارس را وادار کند تا مسئولیت آنچه در قلمرو اختیار مدرسه برای دانش آموزان روی می دهد را بپذیرند و از مدارس خود مراقبت کنند. این مفهوم بیانگر آن است که در صورتی خود مدارس به توسعه برنامه های آموزشی ملزم می شوند که هدف این برنامه ها تأمین نیازهای دانش آموزان آن مدرسه باشد در این صورت کارکنان مدرسه نیز برنامه های قوی تر و متقاعد کننده تری را توسعه می دهند، زیرا آنها دانش آموزان و نیازهای آنان را می شناسند (۱۳).

در تعریف دیگر «مدیریت مدرسه محور راهکاری برای بهبود آموزش است که از طریق انتقال اختیار تصمیم گیری از اداره های استان (ایالت) و نواحی، به خود مدارس عمل می کند. مدیریت

<sup>2</sup>. Marbergur

<sup>1</sup>. Short and Greer

دانش آموزان دریافت می کنند، آگاهی و توجه دارند، یعنی مدیر، معلمان، والدین، شهروندان و خود دانش آموزان.

طرفداران مدیریت مدرسه محور 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 روز به روز مشکل تر می شود 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 کلاسی 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 (۱۶).

طرفداران مدیریت مبتنی بر مدرسه، اغلب اظهار می دارند که آموزش دولتی فقط زمانی می تواند به طور موثرتری انجام وظیفه نماید که امر و نهی های اداره مرکزی قطع شود و مسئولیت واقعی اجرایی به جایی که آموزش واقعاً در آنجا روی می دهد - مدرسه - سپرده شود. اصلاح طلبان مدافعان مدیریت مبتنی بر مدرسه، از طریق واگذاری اختیارات و توانمندسازی مدیران، معلمان و حتی والدین، متأثر می شوند و معتقدند که از این طریق، مسئولیت پذیری افزایش خواهد یافت زیرا در این حالت واقعاً می توان تعیین کرد که آیا دانش آموز چیزی یاد گرفته است یا نه، اگر دانش آموز چیزی یاد نگرفته باشد، انسجام ضعیف نظام آموزشی، آشکارتر خواهد شد. این امر نتیجه مجموعه ای از قوانین و سیاست های ناحیه آموزشی نیست بلکه بیشتر نشان دهنده عملکرد افرادی است که در پایگاه مدرسه به فعالیت اشتغال دارند.

علاوه بر این، دیدگاه دیگری که به ماهیت کج کارانه و نامناسب متمرکز مربوط است، از سوی کسانی مطرح شده است که معتقدند دولت، مدارس را دچار رخوت و سکون کرده است. این پژوهشگران معتقدند که افزایش تراکم در مناطق آموزشی، ادغام مدارس و رشد زیاد جمعیت در قرن گذشته، دست به دست هم داده اند تا بسیاری از مناطق آموزشی بیش از اندازه بزرگ شوند و این امر منجر به دیوان سالار شدن نظام آموزشی شده است، به طوری که در این نظام ها، اراده و خواست شهروندان نادیده گرفته شده و صرفاً به خواسته های منفعت طلبانه ناشی از علایق خاص، توجه می شود. هنگامی که به این دیدگاه تحلیلی توجه شود، اصلاحات مکملی که اغلب مورد اشاره قرار می گیرند، شامل مواردی نظیر واگذاری اختیارات و توانمندسازی والدین و شهروندان می شود. راه حل های پیشنهادی معمولاً شامل تمرکز زدایی یا تأسیس انجمن های مشورتی والدین در مدرسه است.

این اصلاحات از سوی کسانی پیشنهاد شده است که هنوز معتقدند نظام مدرسه باید به صورت دولتی اداره شود همچنین شماری از

صاحب نظران، مدیریت مبتنی بر مدرسه را موضوع سیاسی می دانند. به نظر آنها مدیریت مبتنی بر مدرسه به طور کلی همچون پدیده ای سیاسی است که مستلزم انتقال قدرت به شوراهای محلی است و در واقع کانون توجه آن بر دگرگونی های رسمی ساختارهای مدیریت متمرکز است.

- گروهی از صاحب نظران مدیریت مدرسه محور را از چشم اندازهای رهبری و سازمانی نگاه می کنند و مدرسه محوری را نوعی ساختار سازمانی غیر متمرکز می نامند که در آن هر کدام از مدارس به واحدهای مستقل تصمیم گیری تبدیل شده و در نتیجه قدرت از طریق این نظام دوباره تعریف می شود و آرایه های سازمانی جدیدی ایجاد می گردد.

- بسیاری از صاحب نظران نیز با توجه به زمینه های عملی از قبیل کارایی سازمانی، پاسخگویی، اثربخشی و غیره از این فرایند دفاع می کنند.

- برخی صاحب نظران نیز مدیریت مبتنی بر مدرسه را موقعیتی ارزشی می دانند. آنها مدیریت مبتنی بر مدرسه را همچون موضوعی اخلاقی تلقی می کنند و معتقدند که مشارکت افراد ذی نفع صرف نظر از نتایج آن مناسب و لازم است و اینکه تدریس فعالیت اخلاقی است لذا باید معلمان خود آن را کنترل کنند و نیز تصمیم گیری مشارکتی مبتنی بر مدرسه محوری به عنوان آموزه ای اخلاقی برای دانش آموزان به کار می رود تا آنها رفتار خودشان را تنظیم کنند.

همچنین از دیدگاه فولان و واتسون (۲۰۰۰) مدیریت مدرسه محور یک هدف نیست، یک راه حل موقت نیست و تمرکز زدایی نیست. مدیریت مدرسه محور وسیله ای برای تغییر ظرفیت های مدرسه و جامعه برای رشد و توسعه است. مدیریت مدرسه محور طرحی است که در یک دوره ی زمانی به آموزش، حمایت و جنبه های دیگر ظرفیت سازی نیازمند است، مدیریت مدرسه محور رشد محلی در بستر اهداف ملی است.

در زمینه ابعاد مدرسه محوری مطالعات و تحقیقات زیادی انجام شده است.

یافته ها نشان داد هریک از نظریه پردازان از دوران گارمز به بعد در بحث مدیریت مدرسه-محور، برخی از مولفه های 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 کشورمان نیز، شواری عالی آموزش و پرورش براساس مصوبه شماره ۷۶ مورخه ۱۳۸۳ به منظور گسترش ارتقای کیفیت فعالیتهای آموزشی در مدارس، توانمندسازی معلمان، افزایش مشارکت اولیاء دانش آموزان و شوراهای تصمیم گیری 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 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

### یافته ها

یافته های مربوط به سوال اول تحقیق:

۱- ابعاد و مولفه های مدیریت مدرسه محور با رویکرد بومی کدامند؟

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، براساس 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، پدیده محوری و راهبردها 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.

براساس نظریه داده بنیاد برای مدیریت مدرسه محور با رویکرد بومی ۶ بعد به دست آمد که این ابعاد عبارتند از: ۱- بعد تصمیم گیری 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 تصمیم گیری شامل ۱- تصمیم گیری مشارکتی ۲- تفویض اختیار ۳- پذیرش متقابل ۴- مشارکت حداکثری نیروی انسانی در تصمیم گیری ۵- تصمیم گیری استراتژیک ۶- آموزش فرایند مشارکت می باشد. در بعد تمرکز زدایی شامل مؤلفه های ۱- آموزشی ۲- مدیریتی ۳- مالی. در بعد کنترل و نظارت شامل: ۱- کنترل اداری ۲- کنترل حرفه ای ۳- کنترل اجتماعی (مردمی یا مصرف کننده) ۴- کنترل متعادل یا یکپارچه، ۵- پاسخگویی، ۶- خودکنترلی. بعد ارزیابی عملکرد شامل مؤلفه های ۱- ویژگیهای شخصیتی ۲- مهارت حرفه ای ۳- مهارتهای مدیریتی ۴- مهارت ای ارتباطی ۵- تحصیلات رسمی است. بعد سلامت سازمانی شامل مؤلفه های ۱- سطح نهادی ۲- سطح اداری ۳- سطح فنی می باشد. در بعد ویژگی های سازمانی شامل مؤلفه های ۱- فرهنگ سازمانی ۲- تعهد سازمانی ۳- ساختار سازمانی.

یافته های مربوط به سوال دوم تحقیق:

۲- شاخص های مربوط به هر یک از ابعاد و مولفه های الگوی مدیریت مدرسه محور با رویکرد بومی کدامند؟

دومین یافته پژوهش حاضر بیانگر این است که هر کدام از مؤلفه های به دست آمده مرکب از چه شاخص هایی هستند. در این

آن و اینکه مشکل بتوان افرادی واقعا علاقمند و خیره 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. بنا به مراتب فوق از آنجا که مدیریت مدرسه و نوع سیاست گذاری آن تاثیر مستقیمی دارد و ازسوی دیگر مبانی موجود نشان می دهد 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.

با در نظر گرفتن آنچه مطرح شد، این تحقیق برای یافتن پاسخ به سوالات زیر انجام شده است: ۱- ابعاد و مولفه های مدیریت مدرسه محور با رویکرد بومی کدامند؟ ۲- شاخص های مربوط به هر یک از ابعاد و مولفه های الگوی مدیریت مدرسه محور با رویکرد بومی کدامند؟ ۳- چه الگویی می توان برای مدیریت مدرسه محور در مدارس متوسطه شهر تهران ارائه کرد که ویژگی های بومی در آن لحاظ شده باشد؟

### مواد و روش ها

روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر نوع داده، کیفی است که با رویکرد داده بنیاد انجام شده است. 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 می باشد. حجم نمونه ۱۵ نفر خیره 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 می شود که مصاحبه های جدید منجر به اطلاعات جدیدی در خصوص ابعاد، مولفه ها و شاخص های الگوی مدیریت مدرسه محور احصا نشود. ابزار پژوهش، یک فرم مصاحبه نیم ساختاریافته استفاده 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 ای بالاتر که اشتراک دارند در قالب مدیریت مدرسه محور تعریف میشود.

مواجهه با نیازهای فوری و عمومی جامعه، سئولیت پذیری 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 می‌باشد.

مؤلفه خودکنترلی دارای شاخص‌های 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 می‌باشد.

بعد ارزیابی عملکرد شامل مؤلفه ویژگی‌های شخصیتی است که دارای شاخص‌های توانایی، رهبری، هوش، یادگیری، شخصیت، فرهنگ، نگرش، طراحی، انگیزش، جو، ویژگی-گروه، فناوری، نظام اعتقادی، ادراک، محیط، استراتژی، قدرت و ویژگی-های بیوگرافیک می‌باشد. مهارت حرفه‌ای شامل شاخص‌های مهارت‌های وظیفه‌ای شامل بازاربایی، 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 می‌باشد.

مؤلفه مهارت‌های مدیریتی شامل شاخص‌های بازخورد ارائه غیررسمی و شفاهی، ارتباطات مربیگری نسبت به زیر دستان، ارتباطات کتبی و ارائه اسناد و مدارک، ایجاد و حفظ محیطی برانگیزاننده، مدیریت زمان، خود پرورشی، ارائه مشاوره مفید به زیر دستان، شهرت و معرفیت داشتن، صدور دستور صحیح، حساسیت نشان دادن از خود نسبت به حوادث، احساساتی بودن، دانش شخصی، تفویض اختیار، نوآوری، توانایی گزارش دهی به رؤسا، قابلیت برخورد صحیح با افراد در خارج از سازمان، مدیریت مشارکتی و مدیریت استرس می‌باشد.

مؤلفه‌های مهارت‌های ارتباطی دارای شاخص‌های 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 وفاق 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

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 پاسخ‌گویی، شفاف‌سازی وظایف درست مانند تعیین نتایج مورد انتظار باید نخستین گام فرایند تفویض اختیار باشد، هر پست دارای 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، نظر سنجی برای تصمیم‌گیری‌های کلان، نظر سنجی 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، می‌باشد.

در بعد تمرکز زدایی شامل مؤلفه تمرکززدایی آموزشی دارای شاخص‌های 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، جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های ورودی، خط‌مشی گذاری آموزشی، انجام پروژه تمرکز زدایی، خط‌مشی گذاری آموزشی، مصاحبه با ذی‌نفعان می‌باشد. مؤلفه تمرکز زدایی مدیریتی شامل شاخص‌های انجام تحلیل ژرف نگر درباره فرایندها، خط‌مشی گذاری مدیریتی، بررسی فرضیات تمرکز زدایی، ایجاد واسط کاربری برای فرایندهای غیر متمرکز، برقراری ارتباط با ذی‌نفعان، جمع‌آوری بازخورد برای فرایند، مرتبط کردن با اهداف و مؤلفه تمرکز زدایی مدیریتی مالی شامل شاخص‌های بودجه، قدرت، اختیار ایجاد درآمد و تصمیم‌گیری در مخارج می‌باشد.

مؤلفه پاسخگویی دارای شاخص‌های مسئولیت معلمان و مربیان در زمینه‌سازی 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

یافته‌های به‌دست آمده نیز با سایر پژوهش‌های انجام گرفته مقایسه شد و به جرأت می‌توان گفت کامل‌ترین الگوی با توجه به هدفی که پژوهش حاضر به دنبال آن بود به‌دست آمد که با روش‌های علمی، تأیید شد. بدیهی است به مدد این الگو می‌توان مدیریت مدرسه محور را بررسی نمود.

یافته‌های مربوط به سوال سوم تحقیق:

چه الگویی می‌توان برای مدیریت مدرسه محور در مدارس متوسطه شهر تهران ارائه کرد که ویژگی‌های بومی در آن لحاظ شده باشد؟ در جدول زیر، نتایج کدگذاری باز براساس کد ثانویه، کدهای مفهومی و مقولات ارائه شده است.

اساسی، تعامل اثربخش با مساجد و دیگر نهادها، ارتباط سازمان یافته با مراکز علمی- پژوهشی با نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی در سطح ملی و منطقه‌ای، ارتباط ارگانیک است در جهت هدف مشترک، تحصیلات رسمی است.

مؤلفه ساختار سازمانی دارای شاخص‌های 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 می‌باشد.

جدول ۱. کدگذاری ثانویه و شکل دهی کدهای مفهومی و مقولات برای سوال اول و دوم

شماره مصاحبه	کدهای اولیه (مفاهیم)	کدهای محوری (مقوله)	کدهای انتخابی (ابعاد)
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱	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	تصمیم‌گیری مشارکتی	
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱	تفویض اختیار شامل شاخص‌های واگذاری وظایف و تکالیف؛ اعطای اختیار؛ ایجاد مسئولیت و پاسخ‌گویی، شفاف‌سازی وظایف درست مانند تعیین نتایج مورد انتظار باید نخستین گام فرایند تفویض اختیار باشد، هر پست دارای اختیاری با میزان برابری از مسئولیت متقابل همراه باشد	تفویض اختیار	
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱	قبول خواسته‌ها و پذیرش تغییر	پذیرش متقابل	بعد تصمیم‌گیری
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱	تصمیم‌گیری براساس نظریات حداکثری، نظر سنجی برای تصمیم‌گیری‌های کلان، نظر سنجی برای تصمیم‌گیری‌های خرد	مشارکت حداکثری نیروی انسانی در تصمیم‌گیری	
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱	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	تصمیم‌گیری استراتژیک	
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱	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	آموزش فرایند مشارکت	
۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۴ و ۳ و ۲ و ۱	تفویض اختیارات، مشارکت عمومی تصمیم‌گیری‌های آموزشی، کارایی مقامات مرکزی، کاهش تشریفات اداری در امور آموزشی، ایجاد ابتکارات شخصی، نوآوری، استفاده از فنون و بلاخره اجرای مناسب و خودگردانی آموزشی، تهیه پیش‌نویس، رسالت و مأموریت برای پروژه تمرکززدایی، جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های ورودی، خط‌مشی‌گذاری	آموزشی	بعد تمرکززدایی

	آموزشی، انجام پروژه تمرکز زدایی، خط مشی گذاری آموزشی، مصاحبه با ذی نفعان	
۹ و ۳ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹	انجام تحلیل ژرف نگر درباره فرایندها، خط مشی گذاری مدیریتی، بررسی فرضیات تمرکز زدایی، ایجاد واسط کاربری برای فرایندهای غیر متمرکز، برقراری ارتباط با ذی نفعان، جمع آوری بازخورد برای فرایندها، مرتبط کردن با اهداف	مدیریتی
۹ و ۳ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹	بودجه، قدرت، اختیار ایجاد درآمد و تصمیم گیری در مخارج	مالی
۹ و ۳ و ۵ و ۷ و ۸ 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
۹ و ۳ و ۵ و ۷ و ۸ و ۹	برخورداري 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
۹ و ۳ و ۵ 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)
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۵ و ۱۱ و ۱۲	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
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۵ و ۱۱ و ۱۲	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 دانش آموزی مدرسه در فعالیتهای فرهنگی و اجتماعی محله، مسئولیت مربیان و تشکلهای دانش آموزی در مواجهه با نیازهای فوری و عمومی جامعه، سئولیت پذیری مدیر در تصمیم گیری، پاسخگویی تمامی افراد نسبت به انجام درست تکالیف فردی و اجتماعی خویش، پاسخگویی هیئت امنای مدرسه در قبال نیازهای مربیان، پاسخگویی همه عوامل سهم و تأثیرگذار و مرتبط با امر تربیت، نسبت به عملکرد خود	بعد کنترل و نظارت
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۵ و ۱۱ و ۱۲	نقش مکمل ارکان تربیت رسمی و عمومی و نهادهای اجتماعی، نقش سازمان یافته با داوطلبانه نهادها و سازمان های غیردولتی، نقش تسهیل گری و هدایت کنندگی معلم و مربی در تحقق حیات طیبه، نقش اساسی خود فرد، در روند تکوین مؤلفه های اصلی هویت، نقش اصلی خانواده در فرایند تربیت، نقش ممتاز شورا در تصمیم گیری و نقش محوری معلم	خودکنترلی
۹ و ۳ و ۵ 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 ویژگی - های بیوگرافیک	ویژگیهای شخصیتی
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱	مهارتهای وظیفه ای شامل بازاریابی، حسابداری و محاسبه، مهارتهای بین شخصی شامل مهارتهای ارائه ای و مشاوره ای، مهارتهای سازمانی شامل مدیریت فرایند و مدیریت تغییر، مدیریت زمان، تصمیم گیری، برنامه ریزی، مدیریت تعارض، کارکردن با افراد، انگیزش، تفویض اختیار، مدیریت فشار روانی، هم کنشی مدرسه و نیروهای بیرونی (ذینفعان، ذیربطان)، مدیریت تدریس و یادگیری (مدیریت برنامه درسی) و مدیریت تغییر	ارزیابی عملکرد مهارت حرفه ای



۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱	مهارت‌های مدیریتی	بازخورد ارائه غیررسمی و شفاهی، ارتباطات، مربیگری نسبت به زیر دستان، ارتباطات کتبی و ارائه اسناد و مدارک، ایجاد و حفظ محیطی برانگیزاننده، مدیریت زمان، خود پرورشی، ارائه مشاوره مفید به زیر دستان، 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	
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱	مهارت ای ارتباطی	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 وفاق 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 سازمان یافته با مراکز علمی- پژوهشی با نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی در سطح ملی و منطقه‌ای، ارتباط ارگانیک است در جهت هدف مشترک	
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۵ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰	تحصیلات رسمی	سطح تحصیلات، دوره های آموزش دیده شده، مهارت	
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۵ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰	سطح نهادی	یگانگی نهادی،	
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۵ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰	سطح اداری	مراعات، ساخت دهی، حمایت منابع و نفوذ مدیر	بعد سلامت سازمانی
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۵ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰	سطح فنی	روحیه و تاکید علمی روحیه	
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۵ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰	فرهنگ سازمانی	فرهنگ تیمی، فرهنگ توسعه‌گرا، فرهنگ بازار و فرهنگ سلسله مراتبی	
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۵ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰	تعهد سازمانی	احساس مثبت به شغل، تجربیات کاری، انعطاف پذیری، اعتماد، خودمختاری، عدالت سازمانی، انگیزه شغلی، امنیت شغلی، پشتیبانی مدیریت، ارتباطات کاری، مهارت‌های رهبری، فرصت های شغلی جایگزین، محیط اجتماعی و محیط اقتصادی	بعد درون سازمانی
۱۰ و ۹ و ۸ و ۷ و ۶ و ۵ و ۳ و ۲ و ۱ و ۱۵ و ۱۲ و ۱۱ و ۱۰	ساختار سازمانی	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	

الگوی مذکور که براساس نظریه داده بنیاد به دست آمده مشتمل بر ۶ بعد است.



4. Kiechel, W. (2012). The Management Century. Harvard Business Review. <https://hbr.org/>. Retrieved Nov 2017.
5. Sugrue, C. (2015). Principal professional learning: Sources of sustenance? Unmasking school leadership: A longitudinal life history of school leaders (pp. 93-120). Springer.
6. Salehi Imran, Ebrahim, Abedini Beltarak, Meymant. (1397). Investigating the relationship between happiness and students' academic success in educational spaces of Mazandaran province with emphasis on the role of educational planning. Educational planning studies. 7 (13), 121-145.
7. Vally G., Daud, K. (2015). implementation of school-based management policy: An exploration. Social Procedure and Behavioral Sciences, 172 (1), 693 - 700.
9. 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.
12. Moradi Pardanjani, Hojjatollah and Dinashi, Siamak and Abdali, Forootan and Safikhani, Gholamreza,. (2014). School-based management, challenges and problems ahead in Iran, the first national electronic conference on applied and research approaches in humanities and management, Qom.
13. Amin Beidakhti, Ali Akbar, Fathi Vajargah, Kourosh, Moradi, Saeed. (1396). Structural analysis of school-based management components based on comparative theory. Journal of New Approach in Educational Management 8 (29), 27-50..
14. Brown, D. J. (2014). Decentralization in educational management. Translated by

## نتیجه گیری

یکی از رویکردهایی که امروزه در حوزه مدیریت آموزشی مورد توجه شایانی قرار گرفته است مدیریت مدرسه محور است که نظام های آموزشی کشورهای پیشرفته به اهمیت استراتژیک آن پی برده اند. تأکید بر ضرورت اتخاذ تصمیمات مربوط به نحوه اداره مدرسه مانند بودجه ریزی، امور پرسنلی، روشها و فرآیندهای آموزشی در خود مدرسه و به وسیله کسانی که بیش از سایرین به عرصه اجرای تصمیمات نزدیک و به مسائل و ظرایف آگاهند، طی دهه گذشته، در پاسخ به چالشهای یاد شده و در قالب نگرشی نوین با عنوان مدرسه محوری، مورد توجه جدی محافل آموزشی علمی و اجرایی قرار گرفته است. مدیریت مدرسه محور به خودی خود هدف نیست، بلکه ابزاری ارزشمند برای دستیابی به هوش، توانایی ها و اهداف بیشتر افراد درگیر در مدرسه است. این مدل با تأکید بر توانمند سازی و ارتقا مهارت ها و توانایی های همه بازیگران فعال مدرسه، به ویژه مدیران و معلمان، انگیزه آنها را برای فعالیت در یک زمینه مشارکتی فراهم می کند. این تلاش مستلزم تعامل مداوم همه ذینفعان در مدرسه است. تعاملی که بدون احترام و اعتماد متقابل، جلسات حضوری و گفتگوها و تبادل اطلاعات مشتاقانه امکان پذیر نخواهد بود. از طرف دیگر، مرور اصول یا استراتژی های اساسی سیستم مدیریت مدرسه محور و به عبارت دیگر، عوامل اساسی موفقیت در سیستم مدیریت مدرسه محور از جمله تمرکز زدایی، تصمیم گیری مشارکتی، توانمند سازی، دانش و مهارت، تحقیقات اصلی، ارتباطات و اطلاعات آزاد، ارزیابی عملکرد و پاداش و مبنای آن و همچنین مقایسه آن با اصول مدیریت با اصول فرهنگ موثر انتقال دانش در سازمان، نشان می دهد که گرایش به مدیریت مدرسه محور نیاز به استفاده از تکنیک ها دارد و روشهای مدیریت دانش و اجرای موثر آن دارد. الگوی مذکور مرکب از ۶۶ مؤلفه می باشد؛ بدین ترتیب تمامی افراد نمونه یافته های به دست آمده در بخش کیفی را تأیید کردند. در خصوص یافته به دست آمده از حیث همسویی با سایر پژوهش های انجام شده می توان گفت یافته به دست آمده با یافته های پژوهش های گذشته همخوانی دارد.

## References

1. Turkzadeh, Jafar, Najafi, Zahra. (1399). Analysis of the factor structure of the "Environmental Responsibility" scale in public schools. School Management, 8 (3), 214-198.
2. Alaqband, Ali. (1397). Introduction to Educational Management. Tehran: Ravan Publishing.
3. Bloom, N .; Sadun, R .; Van Reenen, J. (2012). Does Management Really Work? Harvard Business Review. November 2012 Issue. <https://hbr.org/>. Retrieved Nov 2017.

Haideh Tavakoli. Tehran: Modiriat dar Amouzesht va Parvaresht Quarterly.

15. Niknami, Mustafa; Mehdian, Mohammad Jafar (1388). The purpose is to explain the dimensions and components of effective schools and to provide a model for improving the effectiveness of schools in the country. Quarterly Journal of Educational Leadership and Management. Third Year, No. 7, Spring 2009. pp. 196-171.

16. Bazgir, Zanyar, Azkat, Adel, Salehi, Mehdi. (1399). School-based management: barriers and solutions; Phenomenological research. School Management, 8) 4.

17. Jafari Moghadam, Saeed (1382). Knowledge management in a school-based management system. Quarterly Journal of Management in Education, No. 35 (36 consecutive, Fall and Winter 2003).

18. Soleimani, Turan and Hassanpour, Tawfiq (2015). School-based curriculum, Second National Conference on Sustainable Development in Educational Sciences and Psychology, Social and Cultural Studies, Tehran.

19. Salimi, Jamal; Abdi, Ali (1386). Entrepreneurship education: Principles and foundations of education methods and the role of the university in its education. Proceedings of the National Conference on Higher Education and Entrepreneurship, Volume I, Faculty of Humanities, Semnan University, March 2007. Semnan University Press.