مدیریت بر آموزش سازمانها سال دهم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰ شماره صفحه ۲۲۳ - ۱۸۷

تدوین و رواسنجی مدل مدیریت مدرسه محور بر اساس سند تحول بنیادین

*سکینه، جعفری: استادیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

10. 52547/MEO.10.2.187

چکیده

هدف پژوهش حاضر تدوین و رواسنجی مدل مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین بود که با رویکرد ترکیبی آمیخته اکتشافی انجام‌شده است که در بخش کیفی روش تحلیل مضمون و در بخش کمی تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی استفاده شد. جامعه آماری بخش کیفی، اسناد، متخصصان حوزه مدیریت مدرسه‌محور و مدیران مدارس با تجربه عملی بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع نظری ۲۰ نفر به عنوان مشارکت کننده انتخاب شدند. داده‌ها با بهره‌گیری از تحلیل محتوای کیفی از اسناد و ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شد. نتیجهٔ تحلیل داده‌ها در بخش کیفی منجر به شناسایی ۱۲۱ مضمون پایه در زمینهٔ مدیریت مدرسه‌محور گردید که در قالب ۶ مضمون فراگیر و ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده ، سازمان‌دهی شدند. در بخش کمی مدیران، معاونان و معلمان مدارس استان سمنان (۹۰۰۰ نفر) جامعه آماری را تشکیل دادند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای تعداد ۲۶۷ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این بخش برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه تدوین شده برگرفته از داده‌های کیفی پژوهش استفاده شد و برای سنجش روایی پرسشنامه از تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی و برای محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی نشان داد که ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده استخراج شده دارای بار عاملی کافی جهت سنجش ابزار اندازه‌گیری مدیریت مدرسه‌محور است. نتایج نشان داد که این پرسشنامه به لحاظ کمی از روایی و پایایی لازم برخوردار است و در نتیجه مقیاس نهایی با ۶ زیرنظام و ۱۲۱ نشانگر مورد تأیید قرار گرفت و ابزاری جهت سنجش مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین معرفی شد.

واژگان کلیدی: مدیریت، مدرسه‌محور، سند تحول بنیادین، مدیر، معلم

* نویسنده مسئول: sjafari.105@semnan.ac.ir

دریافت مقاله: ۹۹/۱۲/۱۶ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۵/۷

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

Managing Education in Organizations Vol.10/No.2/ summer 2021 Page 187-223

Developing and Validating a School-Based Management Model Based on of the Fundamental Reform Document

*Sakineh Jafari, Associate Professor, Department of Educational Management, Faculty of Psychology and Education, Semnan University, Semnan, Iran.

10. 52547/MEO.10.2.187

Abstract

The aim of this study was to develop and validate a school-based management model based on the fundamental reform document which has been done with an exploratory mixed approach that in the qualitative part, the content analysis method was used, and in the quantitative part, confirmatory factor analysis were used. The statistical population of the qualitative part included documents, school-based management specialists and school principals with practical experience that theoretical purposive sampling method has been utilized. Data was collected using qualitative content analysis of documents and semi-structured interviews with 20 school-based management specialists and school principals with practical experience. The result of data analysis in the qualitative part led to the identification of 121 basic themes in the field of school-based management which were organized in the form of six global themes and 16 organizing themes. In quantitative part, principals, deputies and teachers of schools in Semnan province formed the statistical population that 267 people were selected as the sample through stratified random sampling method. In this part, in order to collect data, a questionnaire based on qualitative research data was used and to assess the validity and reliability of the questionnaire, confirmatory factor analysis and Cronbach's alpha coefficient were used, respectively. Confirmatory factor analysis showed that 16 extracted organizing themes have sufficient factor load to measure school-based management measurement tool. The results indicated that this questionnaire has the necessary validity and reliability in terms of quantity. As a result, the final scale was approved with six subsystems and 121 markers and was introduced as a tool to measure school-based management based on the fundamental reform document.

Key words: management, school-based, fundamental reform document, rincipal, teacher

*Corresponding author: sjafari.105@semnan.ac.ir

Receiving Date: 6/3/2021 Acceptance Date: 29/7/2021

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

مقدمه

امروزه آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از خرده سیستم‌های جامعه نقش مهمی را در فرآیند توسعه به عهده دارد. اگر مؤلفه‌های توسعه در ابعاد مختلف سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و آموزشی در نظر گرفته شود، به‌ناچار نقش آموزش و پرورش را نیز نمی‌توان نادیده انگاشت. ازاین‌رو چنین نهادی که خود توسعه آفرین است و موتور محرکه همه ابعاد توسعه می‌باشد، نیاز مبرمی به توسعه درونی خود دارد. در فرآیند توسعه درونی آموزش و پرورش تغییر و تحول در ساختار، اهداف و روش‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. یکی از راه‌های تغییر و تحول در آموزش و پرورش و به‌تبع آن مدیریت آموزشی، کاربرد مدیریت مدرسه-محور[1] می‌باشد. در سازمان بزرگی چون آموزش و پرورش که با مشکلات عدیده‌ای در زمینه برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هماهنگی، نظارت و هدایت رو به رو است وجود و کاربرد مدیریت مدرسه‌محور ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (Cabardo, 2016). مدیریت مدرسه‌محور یا تصمیم‌گیری مشارکتی از ویژگی‌های بارز نظام‌های آموزشی در دهه اخیر به شمار می‌رود. این مهم، به ویژه در کشورهای پیشرفته جهان به دگرگونی‌های مهمی در روش‌های اداره و راهبری مراکز آموزشی و آموزشگاهی به وجود آورده است. آشنایی با این شیوه‌ها، رهبران آموزشی و آموزشگاهی را قادر می‌سازد تا تب رهبری سازمان خود را بسنجد و به عنوان قطب نمای علمی، حرکت خود را از برنامه روزی به برنامه‌ریزی تغییر داده، همچنین به رفع ابهامات عملکردی بپردازند؛ در نتیجه اهداف و رسالت‌های آموزش و پرورش را محقق سازند (Ansari, 2014). بنابراین، مدرسه‌محوری به عنوان یکی از ارکان اساسی در اصلاحات آموزش و پرورش محسوب می‌شود و تحقق اصلاحات در آموزش و پرورش بیش از هر چیز به ظرفیت‌های مدارس و ارکان آن‌ها در مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بستگی دارد. مدرسه‌محوری رویکردی برآمده از پژوهش‌های انجام شده در زمینه توانمندسازی مدرسه و درس‌های آموخته شده از تجربه‌های اولیه در جنبش بهسازی مدارس در جهان است. مدیریت مدرسه‌محور در کشورهای مختلف به‌عنوان 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. مبنای مدیریت مدرسه‌محور چنین است که اشخاصی که به دانش‌آموز نزدیک-تر هستند باید درباره برنامه‌های آموزشی همان دانش‌آموز در راستای موفقیت او تصمیم‌گیری کنند (Lund, 2020).

در پیشینه پژوهش برای مدیریت مدرسه‌محور تعریفی روشن، جامع و یکسان وجود ندارد به همین

[1] school-based management

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

سبب با نام‌های مختلفی در جهان شناخته می‌شود ازجمله: مدیریت مبتنی بر جایگاه آموزشی[1]، خود مدیریتی مدرسه[2]، استقلال جایگاه آموزشی[3]، مدیریت محلی مدرسه[4]، بودجه مبتنی بر مدرسه[5]، توسعه برنامه درسی مبتنی بر مدرسه[6]، تصمیم‌گیری اشتراکی[7]، تصمیم‌گیری مجدد[8] و غیرمتمرکز[9]، تمرکززدائی تصمیم‌گیری (Caldwell, 2005; Allawan, 2012). ازنظر (Mok & Chan, 2008) مدیریت مدرسه محوری یعنی فراهم شدن زمینه انتقال قدرت تصمیم‌گیری به سطح مدرسه و عدم‌تمرکز است؛ به نحوی که در آن تصمیم‌ها به‌وسیله کسانی اتخاذ می‌شود که بیش از دیگران نسبت به کیفیت آموزشی که دانش‌آموزان دریافت می‌کنند؛ آگاهی و توجه دارند؛ یعنی مدیر، معلمان، والدین، شهروندان و خود دانش‌آموزان (Jafari Moghadam, 2005). Nidhi, Cristina & Shreyasi (2012) بر این امر تأکید دارد که به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور مدارس باید به سمت تمرکززدایی حرکت کنند و ساختار فعلی مدارس تغییر یابد و تصمیم‌گیری در سطوح مختلف به مدارس واگذار شود. 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 به‌منظور بهبود عملکرد آن مدرسه به دنبال دارد. این تعامل برای ایجاد و تحقق اهداف و اثربخشی در مدرسه است. به‌بیان‌دیگر این فرآیند باعث توانمندی مدرسه برای ایجاد تصمیم‌گیری‌های آموزشی در مورد نیازهای یک مدرسه و کمک به استفاده مؤثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت محلی در اداره امور مدارس است (Ga & Martin (2019) در پژوهش خود نشان داد که برای پیاده‌سازی مدیریت مدرسه-محور به مشارکت برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران با مدیران مدارس و پاسخگویی همه جانبه تمام دست-اندرکاران امر آموزش و مدیریت منابع بر اساس صلاحیت و مهارت دارد. مدیریت مدرسه محور به‌عنوان یک روند مؤثر بهبود مدیریت مدرسه در کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته در نظر گرفته می‌شود (Daudb, 2015; Bandur, 2012).

از سوی دیگر، بررسی وضعیت دانش‌آموختگان ما پس از خروج از نظام آموزش و پرورش که اکثراً به عنوان ورودی‌های سایر نظام‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جامعه محسوب می‌شوند، نشان دهنده این

[1] site-based management
[2] self-managing of school
[3] school-site autonomy
[4] local management of school
[5] school- based budgeting
[6] school-based curriculum development
[7] shared decision-making
[8] restructuring and decentralized management
[9] decentralization decision-making

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

مسأله است که آن‌ها قابلیت‌ها و مهارت‌های لازم و مورد انتظار (جست و جوگری، تفکر خلاق، روحیه پرسشگری، حل مسأله، ابتکار، نوآوری، پاسخگو بودن، مسئولیت‌پذیری، مشارکت‌جویی و تلاش‌گری فعالی و ...) را ندارند و می‌توان گفت که آموزش و پرورش نتوانسته است این توانمندی‌های بایسته برای پاسخگویی به جامعه را در دانش‌آموزان ایجاد کند و بیشتر مشکلات و نارسایی‌های سایر نظام‌های اجتماعی کشور نیز از کاستی‌های همین نهاد سرچشمه می‌گیرد (Sanjari, 2004).

در آستانه هزاره سوم، روند مطالبات مردم و جامعه از مدارس در جهت توسعه یادگیری در همه ابعادش (یادگیری برای دانستن، یادگیری برای عمل کردن، یادگیری برای زندگی کردن و یادگیری با هم زندگی کردن)، بهبود کیفیت عملکرد دانش‌آموزان، آموزش برای صلح و مدارا، آاموزش برای شهروندی، آموزش مادام‌العمر، برابری فرصت‌های آموزشی و بالاخره پرورش در ابعاد شناختی، عاطفی، روانی، اخلاقی رو به افزایش است و مدارس هم به عنوان محل انجام فعالیت‌های مربوط به یادگیری نقش اساسی و اصلی در تحقق هدف‌های آموزش و پرورش و برآوردن انتظارات مردم و جامعه و ایفای نقش مؤثر خویش در این زمینه مستلزم بهره‌گیری از کلیه توانمندی‌های موجود در مدارس است. مدارس دارای استعدادها و توانایی-های متعددی شامل دانش‌آموزان، اولیای آن‌ها، معلمان، مدیران و سایر کارکنان است که تا کنون در سیاست‌گذاری، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های مربوط به فعالیت‌های مدارس نقش چندانی ندارند. همین امر موجب شده است که مدارس، در حال حاضر به طور مناسب پاسخگو نباشند. از یک طرف پاسخگوی نیازهای فردی و اجتماعی فراگیران نمی‌باشد و از طرف دیگر پاسخگوی مطالبات جامعه و مردم هم نیست. هر سازمان و نهاد اجتماعی می‌باید در قبال مردم و جامعه پاسخگو باشد و در اینجا این سؤال مطرح می-شود که چرا مدارس پاسخگوی نیازهای جامعه نیستند؟ و چرا محصولات و برون‌داد آموزش و پرورش، دانش و توانایی لازم را ندارند؟ پاسخگویی به این چراها نیازمند پژوهش در قلمرو مدیریت مدارس می‌باشد (Ahanchian, 1999).

نتایج پژوهش Mejia & Filus (2018) نشان می‌دهد که برنامه‌های مدیریت مدرسه‌محوری بر بهبود عملکرد علمی و تحصیلی دانش‌آموزان مؤثر است. صرف‌نظر از هزینه‌های دریافتی، تمام مدارس کاهش غیبت دانش‌آموزان و پیشرفت نمرات تحصیلی را گزارش داده‌اند. Bandur (2018) در مطالعه خود با عنوان پاسخ ذینفعان به مدیریت مدرسه‌محوری در اندونزی به این نتیجه دست یافته است که مدیریت مدرسه‌محور موجب ایجاد اختیار تصمیم‌گیری مدیران، ایجاد تصمیم‌گیری مشارکتی در مدارس و مشارکت بالای شورای مدرسه و محیط‌های آموزشی بهتر و یادگیری می‌شود. اجرای مؤثر سیاست‌های مدیریت مدرسه‌محور با موفقیت‌های تحصیلی بهتر دانش‌آموزان همراه است و اجرای کم‌اثر مدیریت مدرسه‌محور ناشی از عدم درک صحیح ذینفعان، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را تضعیف می‌کند. نتایج پژوهش Rahman & Maulina (2019) حاکی از این است که مدل موجود مدیریت مدرسه‌محور

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

تنها بر برنامه‌های پیشرفت مدرسه، مدیریت منابع انسانی، مواد، امور مالی و برنامه‌ریزی استراتژیک متمرکز است؛ بنابراین مدل نوین مدیریت مدرسه‌محوری سبز به منظور افزایش درک معلمان و دانش‌آموزان به اثرات منفی گرم شدن کره زمین پیشنهاد می‌شود که به عقیده آنها مدلی قدرتمند برای غلبه بر چالش‌های تغییرات اقلیمی است. مدیریت مدرسه‌محور بین بوروکراسی و اثربخشی مدرسه نقش میانجی دارد (Yusuf, Amzat & Bint Saidin, 2019). Martin (2019) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافت که اجرای مدیریت مدرسه‌محور دارای دو نقطه قوت انگیزه و ارزش همکاری و تفویض اختیار و دو نقطه ضعف شفافیت کم و مکانیزم پشتیبانی است. پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور نیازمند عدم تمرکز است که به حوزه‌های رهبری و حکمرانی، برنامه درسی و یادگیری، پاسخگویی و پیشرفت مداوم، مدیریت منابع بر اساس صلاحیت و مهارت و اختیارات پراکنده مبتنی بر ذینفعان یعنی معلمان، دانش‌آموزان و والدین مربوط می‌شود. نتایج مطالعه Shibuya (2010) نشان می‌دهد که مشارکت کم جامعه به دلیلی اختلافات بر سر مسئله سرپرستی، عدم اعتماد رابطه‌ای بین ذی‌نفعان و عوامل مدیریت مدرسه بر نتایج یادگیری دانش‌آموزان اثر می‌گذارد. این امر به اهمیت توسعه و مشارکت جامعه اشاره دارد که در مدیریت مدرسه نقش اساسی دارند. ارتباط مدیریت مدرسه‌محور و اثرگذاری مدارس عنوان پژوهشی است که توسط Arar & Abo-Nasrah (2020) انجام شده است. نتایج حاکی از آن بود که مدیریت مدرسه‌محور به طور مستقیم و غیرمستقیم بر اثربخشی مدرسه اثر دارد. طبق نتایج بین تمام ابعاد خود مدیریتی شامل تصمیم‌گیری، مدیریت منابع و پرسنل، دسترسی به منابع و ساختار سازمانی با اثرگذاری مدرسه ارتباط مثبتی وجود دارد. Brunning, Fischetti & Smith (2020) در پژوهش خود با عنوان تجدید پیمان و پتانسیل مدیریت مدرسه‌محور عنوان می‌کنند که برای اجرای مدیریت مدرسه‌محور به فرآیندهای نظارتی آشکار و شفاف نیاز است.

بر اساس نتایج پیشینه موجود در داخل کشور که بر اجرای مدیریت مدرسه‌محور و همچنین نتایج پیشینه موجود در خارج از کشور که بر اهمیت و توسعه برنامه مدیریت مدرسه‌محور تأکید دارند و با توجه به اینکه تاکنون مؤلفه‌های مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین و تمام زیرنظام‌های سند شناسایی و تبیین نشده است، پژوهش حاضر می‌تواند در توسعه و پیشبرد برنامه مدیریت مدرسه‌محور در نظام آموزش کشور نقش مهمی داشته باشد. لذا مسأله اصلی که در این مقاله به آن پرداخته شده است، عبارت است از این‌که ویژگی‌های مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین کدام‌اند؟ و مدل تدوین شده برای مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین از چه اعتباری برخوردار است؟

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش حاضر تدوین و رواسنجی مدل مدیریت مدرسه محور بر اساس سند تحول

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

بنیادین بود از رویکرد ترکیبی آمیخته اکتشافی[1] در دو فاز کیفی و کمی استفاده شد که در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی استفاده گردید.

شرکت‌کنندگان بخش کیفی: ازآنجایی‌که هدف پژوهش کاوش و کشف عناصر اصلی مدیریت مدرسه محور بر اساس سند تحول بنیادین است، پژوهشگر به دنبال افرادی بود که تجربه مشترکی با موضوع پژوهش داشته باشند، به‌نحوی‌که بتوانند مشارکت اثربخش و اعتمادپذیری را برای پژوهش ایجاد کنند. از این نظر شیوه انتخاب نمونه پژوهش از نوع هدفمند صاحب‌نظران کلیدی[2] و تکنیک اشباع نظری[3] از نوع نظری بود که ۲۰ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده در این پژوهش انتخاب شدند و برای انتخاب مشارکت‌کنندگان دو ملاک، به شرح ذیل اتخاذ شد که داشتن یکی از این دو شرط الزامی بود: تخصص علمی (افرادی که دانش کافی در زمینه مباحث مدیریت مدرسه‌محور دارند؛ یعنی در ارتباط با موضوع مدیریت مدرسه‌محور با تألیف کتاب یا مقاله اقدام کرده، یا اینکه در این زمینه دارای تحصیلات آکادمیک باشند)؛ تجربه عملی (افرادی که با موضوع مدیریت مدرسه‌محور آشنایی دارند و حداقل ۳ سال در مدارس سمت مدیریت داشتند). اطلاعات جمعیت‌شناسی مشارکت‌کننده‌های بخش کیفی در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران و متخصصان حوزه مدیریت مدرسه‌محور

جنسیت	رشته تحصیلی	سابقه خدمت	سابقه مدیریت	جنسیت	رشته تحصیلی	سابقه خدمت	سابقه مدیریت
مرد	مدیریت آموزشی	۱۵ سال	۱۰ سال	مرد	آموزش عالی	۱۳ سال	۴ سال
مرد	مدیریت آموزشی	۱۴ سال	۷ سال	زن	آموزش ابتدایی	۳۰ سال	۱۲ سال
مرد	روانشناسی	۱۲ سال	۳ سال	زن	آموزش ابتدایی	۳۰ سال	۴ سال
زن	مدیریت آموزشی	۱۲ سال	۴ سال	زن	مدیریت آموزشی	۱۰ سال	۳ سال
مرد	مدیریت آموزشی	۳۲ سال	۱۰ سال	زن	مدیریت آموزشی	۱۵ سال	۷ سال

[1] Sequential Exploratory Mixed Method
[2] Critical case
[3] Theoretical Saturation

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]
[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

مرد	مدیریت آموزشی	۱۲ سال	۴ سال	مرد	علوم اجتماعی	۱۰ سال	۴ سال
مرد	آموزش ابتدایی	۱۱ سال	۵ سال	زن	آموزش عالی	۷ سال	۳ سال
زن	مدیریت آموزشی	۱۲ سال	۶ سال	مرد	آموزش عالی	۹ سال	۳ سال
مرد	برنامه‌ریزی آموزشی	۲۲ سال	۱۵ سال	مرد	فلسفه تعلیم و تربیت	۱۰ سال	۶ سال
مرد	برنامه‌ریزی آموزشی	۱۶ سال	۱۰ سال	زن	برنامه‌ریزی درسی	۱۲ سال	۷ سال

شرکت‌کنندگان بخش کمی: مدیران، معاونان و معلمان آموزش و پرورش استان سمنان (۹۰۰۰ نفر) جامعه آماری بخش کمی را تشکیل دادند و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برحسب جنسیت (زن و مرد)، مدرک تحصیلی (کارشناسی ارشد و دکتری) و سمت (مدیر، معاون، معلم) تعداد ۲۶۷ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب گردید. از این تعداد ۱۰۰ نفر حدود ۳۷/۵ درصد زن و ۱۶۷ نفر حدود ۶۲/۵ درصد مرد؛ ۱۵۸ نفر حدود ۵۹/۲ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و ۱۰۳ نفر حدود ۳۸/۶ درصد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و ۶ نفر حدود ۲/۲ درصد دارای مدرک تحصیلی دکتری و ۱۶۸ نفر حدود ۶۲/۹ درصد مدیر و ۳۲ نفر حدود ۱۲ درصد معاون و ۶۷ نفر حدود ۲۵/۱ درصد معلم بودند.

برای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی و دست‌یابی به چارچوب اولیه مدل کیفی مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین از مصاحبه نیمه ساختاریافته[1] با متخصصان، مدیران مدارس و بررسی منابع و متون علمی و پژوهش‌های پیشین استفاده شد. در ابتدای مصاحبه، مشارکت‌کننده‌ها از هدف مصاحبه آگاه شدند و اطمینان خاطر داده شد که مشخصات فردی آن‌ها محرمانه باقی خواهد ماند. مصاحبه‌ها با یک سؤال کلی در مورد الزامات و زمینه‌های مورد نیاز برای اجرای مطلوب مدیریت مدرسه‌محور در مدارس و موانع اجرایی مدیریت مدرسه‌محور مطرح می‌شد و در مواقع لزوم از پرسش‌های کاوشگرانه استفاده شد. مدت مصاحبه‌ها به صورت تقریب بین ۳۵ تا ۴۵ دقیقه بود که پس از انجام، مصاحبه‌های انجام شده به صورت دست‌نوشته و روی کاغذ پیاده شدند. در اینجا باید خاطر نشان کرد که به خاطر بیماری همه‌گیر کرونا امکان مصاحبه حضوری در بیشتر موارد فراهم نبود و از شبکه‌های مجازی یا تلفن برای انجام مصاحبه استفاده شده است. همچنین در بررسی پاسخ‌ها از شیوه زیگزاگی استفاده شده است، بدین گونه که پس از مصاحبه، شاخص‌ها و مؤلفه‌ها استخراج شدند و سپس مصاحبه بعدی بر اساس یافته‌های مصاحبه

[1] semistructured interview

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

قبل تا رسیدن به مرحله‌ای که اطلاعات حاصل از مصاحبه شناخت بیشتری فراهم نمی‌ساخت (حد اشباع)، انجام شد. درنهایت پژوهشگر با استفاده از روش نظری به تحلیل یافته‌های پژوهش پرداخت. در این نوع تحلیل، اطلاعات از مشارکت‌کننده‌ها دریافت شد و سپس بدون در نظر داشتن و دخالت نظر پژوهش‌گر، با استفاده از روش تحلیل مضمون داده‌ها کدگذاری شد. سپس کدهای اضافه و تکراری حذف و فرایند کاهش کدها تا جایی ادامه پیدا نمود که مؤلفه‌ها و طبقه گسترده‌تری به‌دست آمد و مؤلفه‌های مدیریت مدرسه‌محوری شناسایی شد.

در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مؤلفه‌های استخراجی از بخش کیفی استفاده شده است. پرسشنامه مدیریت مدرسه‌محور مشتمل بر ۶ مؤلفه و ۱۲۱ گویه می‌باشد. بر این اساس، زیرمقیاس راهبری و مدیریت تربیتی شامل ۴۱ گویه، برنامه درسی شامل ۸ گویه، فضا و تجهیزات و فناوری شامل ۱۱ گویه، تأمین و تخصیص منابع مالی شامل ۵ گویه، پژوهش و ارزشیابی شامل ۱۶ گویه، تربیت معلم و تأمین منابع انسانی شامل ۴۰ گویه بود که بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) نمره‌گذاری شدند. کل پرسشنامه‌های توزیع‌شده در این پژوهش ۳۰۰ مورد بود که پس از مرحله گردآوری و بازبینی پرسشنامه‌ها توسط پژوهشگر، ۲۶۷ مورد قابل‌استفاده بود. به منظور تعیین پایایی هر یک از مؤلفه‌های پرسش‌نامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای هر یک از مؤلفه‌ها، راهبری و مدیریت تربیتی ($\alpha =$ ۰/۹۶۹)، برنامه درسی ($\alpha =$ ۰/۹۳۴)، فضا، تجهیزات و فناوری ($\alpha =$ ۰/۹۵۴)، تأمین و تخصیص منابع ($\alpha =$ ۰/۹۱۹)، پژوهش و ارزشیابی ($\alpha =$ ۰/۹۵۴)، تربیت معلم و تأمین منابع انسانی ($\alpha =$ ۰/۹۸۶) برآورد گردید. مقدار این ضرایب نشان می‌دهد که مؤلفه‌های پرسش-نامه از پایایی مناسبی برخوردار است.

یافته‌ها

الف) روش تحلیل داده‌های بخش کیفی: تحلیل مضمون

با استفاده از روش تحلیل مضمون[1] (شناسایی یک پدیده) در سه سطح مضمون‌های پایه[2] (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، مضمون‌های سازمان‌دهنده[3] (مقولات به‌دست‌آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه) و مضمون‌های فراگیر[4] (مضمون‌های عالی دربرگیرنده‌ی اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) چارچوب اولیه مضمون‌ها شکل گرفت که نتایج آن در جدول ۲ مشاهده می‌شود. مضمون‌های

[1].thematic analysis
[2].basic themes
[3].organizing themes
[4].global themes

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

مربوط به مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین مشتمل بر ۱۲۱ مضمون پایه، ۴۵ مضمون سازمان‌دهنده یک و ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده دو و ۶ مضمون فراگیر می‌باشد.

جدول ۲. مضمون‌های مرتبط با مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین

مضمون‌های فراگیر	مضمون‌های سازمان دهنده ۲	مضمون‌های سازمان دهنده ۱	مضمون‌های پایه
راهبری و مدیریت تربیتی	مشارکت	مشارکت در تصمیم‌گیری	مشارکت گسترده شوراهای مدرسه (انجمن اولیا و مربیان و دانش‌آموزی) و انجمن‌های محلی (خردجمعی) در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مدرسه و کمک به استقلال مالی مدارس؛ مشارکت دادن ذی‌نفعان آموزش در برنامه‌ریزی و اجرای مدیریت مدرسه-محور؛ پشتیبانی مدرسه از مشارکت اعضای جامعه و والدین در فعالیت‌های مدرسه
		روابط انسانی	استفاده ازنظر و تجربه‌های دیگران (عوامل درون و برون سازمانی) در تصمیم‌گیری؛ مشارکت دادن تمام اعضای مدرسه در روش‌های اجرای مدیریت مدرسه‌محور
		جو سازمانی توسعه‌ای	اعتماد و اطمینان بین تمام اعضای مدرسه در امر مدیریت مدرسه؛ حمایت تمام اعضای مدرسه از تغییر در فرایندهای آموزشی؛ حداقل تعارض و تنش و مقاومت در برابر تغییر
	تعریف مجدد مسئولیت-پذیری (شفاف-سازی)	مسئولیت-پذیری قانونی	وجود برنامه‌ریزی هدفمند در آموزش و پرورش برای رفع مسائل و مشکلات قانونی در خصوص پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور؛ توجه به تدوین ضابطه‌ها و مقررات سازمانی در جهت مسئولیت‌پذیری در زمان اجرای مدیریت مدرسه‌محور
		مسئولیت-پذیری اجتماعی	پاسخگو بودن مدیر مدرسه به والدین و دانش‌آموزان و توجه به نقش انجمن‌های مدرسه؛ همخوانی و هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان آموزش و پرورش در خصوص پیاده‌سازی مدیریت مدرسه محور
		مسئولیت-پذیری اخلاقی	احساس مسئولیت اعضای مدرسه نسبت به وظایف محول شده بر اساس ساختار مدیریت مدرسه‌محور؛ احساس مسئولیت والدین نسبت به وظایف محول شده به آن‌ها با شرکت در جلسات اولیاء و مربیان
		مسئولیت-پذیری زیست‌محیطی	تعهد و التزام نسبت به توسعه پایدار و مراقبت از محیط‌زیست؛ سازگار نمودن فعالیت‌های مدرسه با ملاحظات محیط‌زیست (آموزش و عمل)

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

مضمون‌های فراگیر	مضمون‌های سازمان دهنده ۲	مضمون‌های سازمان دهنده ۱	مضمون‌های پایه
		کاهش پیچیدگی	اعطای اختیار انتخاب معلمان کارآمد و توانمند برای آموزش‌های رسمی و فوق‌برنامه به مدیران مدارس؛ تصمیم‌گیری مدیر مدرسه درباره روش‌های انجام کار؛ تصمیم‌گیری مدیر مدرسه درباره تخصیص کار موجود بین اعضای مدرسه
	ساختار سازمانی	کاهش رسمیت	تصمیم‌گیری مدیریت مدرسه تحت پوشش قوانین و رویه-های موجود؛ تصمیم‌گیری مشارکتی با تفویض اختیار تصمیم-گیری به مدیران مدرسه؛ واگذاری اختیار به مدیران جهت تعیین میزان حقوق و مزایای اعضای مدرسه
		تمرکززدایی	تغییر و طراحی مجدد زیرساخت‌های اداری برای پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور؛ دادن آزادی عمل به مدیر در تقسیم‌بندی زمان برای اجرای برنامه‌های آموزشی؛ دادن آزادی عمل به مدیر در مصرف منابع مالی
		توجه به زمینه	توزیع قدرت متوازن در بین تمام مدیران آموزش و پرورش؛ توسعه اعتماد و اعتبار در امور آموزشی بین اعضای آموزش (عدم تعارض)
	پاسخگویی و بهبود مستمر	پاسخگویی سازمانی	تابعیت روابط افراد مدرسه طبق سلسله مراتب اداری و مبتنی بر مقررات؛ تشکیل صندوق دریافت انتقادات و پیشنهادها برای پاسخگویی به خواسته‌های اولیا و دانش‌آموزان؛ پاسخگویی مدیر مدرسه در قبال برنامه‌های در نظر گرفته برای دانش‌آموزان در سال تحصیلی
		پاسخگویی قانونی	اجرای صحیح و استاندارد قوانین و مقررات مدیریت مدرسه-محور؛ اجرای نظام ارتقاء و انتصاب مدیران مبتنی بر ضوابط قانونی نه سیاسی
		پاسخگویی حرفه‌ای	پاسخگویی مدیر مدرسه نسبت به عملکرد مدرسه در قبال دانش‌آموزان؛ پاسخگویی مدیر مدرسه نسبت به عملکرد مدرسه در قبال اولیاء و مربیان
	رسالت	تدوین مأموریت انسانی	مشخص و واضح بودن رسالت مدرسه به حد کافی؛ تعیین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدرسه محوری برای جامه عمل پوشاندن به اهداف مدرسه؛ تخصیص منابع انسانی یا پرسنل متناسب با مأموریت و ساختار مدرسه

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

مضمون‌های فراگیر	مضمون‌های سازمان دهنده ۲	مضمون‌های سازمان دهنده ۱	مضمون‌های پایه
		تعیین چشم-انداز سازمانی	گنجاندن اعتقادات، ارزش‌ها و عقاید ذی‌نفعان آموزش در رسالت مدرسه؛ تعیین رسالت اعلام شده مدرسه به‌صورت واقعی، مشخص و انعطاف‌پذیر و ساده
		تعیین ارزش‌های سازمانی	ارائه تصویر واقعی از رسالت مدرسه از ماهیت آنچه هست و آنچه باید انجام دهد؛ تعیین رسالت مدرسه بر اساس حمایت از خلاقیت، رشد و موفقیت آموزشی
برنامه درسی	انعطاف-پذیری متناسب با شرایط اقلیمی	انعطاف-پذیری آموزشی	تعیین برنامه‌های تفریحی و آموزشی متنوع برای دانش-آموزان؛ به‌کارگیری روش‌ها و تکنیک‌های مختلف برای تشویق دانش‌آموزان و افزایش انگیزه آن‌ها؛ به‌کارگیری جدیدترین و بروزترین متدهای آموزشی در مدرسه؛ کاهش فاصله بین محتوای کتاب‌های درسی با نیازهای جامعه؛ در دسترس قرار گرفتن مواد آموزشی لازم در مدارس
		انعطاف-پذیری مالی	انعطاف‌پذیری مدیریت مدرسه در برنامه‌ریزی مالی مدرسه؛ استفاده از شگردهای مختلف مدرسه برای درآمدزایی و استقلال مالی؛ توزیع بودجه بر اساس جمعیت دانش‌آموزان صرف‌نظر از اندازه مدرسه و مکان
فضا، تجهیزات و فناوری	توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات	اداری و ساختاری	اختصاص بودجه جهت پشتیبانی فنی کارگاه رایانه مدارس؛ اختصاص بودجه جهت تجهیز لوازم جانبی کارگاه رایانه مدارس؛ اختصاص اعتبار برای خرید اشتراک اینترنت مدارس، مدیران و معلمان؛ ارائه برنامه‌ها و فعالیت‌های مهم مدارس بر روی شبکه اینترنت (برنامه کلاس مدارس، برنامه امتحانات و ...)؛ اختصاص پست سازمانی مسئول کارگاه رایانه در مدارس
		آموزشی	تشکیل گروه آموزشی فناوری اطلاعات در مدارس؛ ارسال کتاب و نشریات در زمینه فناوری اطلاعات برای مدارس؛ برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه فناوری اطلاعت
	غنی‌سازی	غنی‌سازی محیط مدرسه	جذب و نگهداشت خیرین مدرسه‌ساز؛ مشارکت در ساخت و تعمیر مدارس (مقاوم‌سازی) از طریق گردآوری سرمایه و جذب خیرین؛ تلاش برای بهبود، تعمیر و نگهداری دارایی مدرسه
تأمین و تخصیص منابع	عدالت	عدالت آموزشی	اعطای تسهیلات مالی از سوی وزارتخانه بر اساس توانمندی مدارس؛ اعطای امکانات آموزشی بر اساس توانمندی مدارس

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

مضمون‌های فراگیر	مضمون‌های سازمان دهنده ۲	مضمون‌های سازمان دهنده ۱	مضمون‌های پایه
	منابع	مدیریت منابع مالی	افزایش کارایی و اثربخشی مدیریت بودجه در مدرسه؛ برقراری ارتباط مفید و مؤثر به‌منظور جذب و اعتمادسازی خیرین مدرسه‌ساز
		مدیریت منابع انسانی	جذب و استخدام، به‌کارگیری، نگهداشت، کاربرد و توسعه نیروی انسانی شایسته
	نظام کنترل و نظارت مدارس	خودکنترلی	آگاهی و نظارت بالینی مدیران و معلمان بر اعمال یکدیگر؛ قدرت کنترل درونی
		پاسخگویی	پاسخگویی فرد (مجری تصمیم) در برابر جمع (تصمیم-گیرنده)؛ پاسخگویی تمام افراد و گروه‌های تصمیم‌گیرنده در برابر نتایج و پیامدهای تصمیم‌های اتخاذ شده؛ ایجاد یک سیستم تشویق و تنبیه و ارتقاء و انتصاب بر اساس شایستگی و عملکرد کارکنان در مدرسه
		نظارت	نظارت گروه مافوق (شورای مدرسه) بر گروه تصمیم‌گیرنده (انجمن‌ها و کمیته‌های مختلف)؛ نظارت بر یادگیری دانش‌آموزان از طریق اجتماع والدین؛ اختیار مدیر در جذب و اخراج پرسنل بر اساس عملکرد آن‌ها
پژوهش و ارزشیابی	ارزیابی عملکرد و پاداش مدارس	دوره‌های آموزش مرتبط	برگزاری کارگاه‌های آموزشی مدیریت مدرسه‌محور؛ استفاده از متخصصان رشته‌های مختلف در امر آموزش مدیران
		تجارب کاری	استفاده از بازنشستگان با تجارب کاری مفید و مرتبط با مدیریت مدرسه محور؛ غلبه مدیران بر احساسات خود در زمان اتخاذ تصمیم‌های مهم
		مهارت‌های مدیریتی	داشتن مهارت فنی (توانایی استفاده از رایانه، اینترنت و اتوماسیون اداری در جهت پیشبرد فعالیت‌های مدرسه)؛ داشتن مهارت منابع انسانی (توانایی برقراری ارتباطات انسانی درون و برون سازمانی و ایجاد روحیه گروهی و همکاری بین کارکنان)؛ داشتن مهارت ادراکی (توانایی ترسیم مأموریت و چشم‌انداز مدرسه و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی برای تصمیم-گیری)
		ویژگی‌های اخلاقی عوامل انسانی	تأمین کادر متخصصین آگاه و معتقد به مدرسه محوری برای اجرای این طرح

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

مضمون‌های فراگیر	مضمون‌های سازمان دهنده ۲	مضمون‌های سازمان دهنده ۱	مضمون‌های پایه
تربیت معلم و تأمین منابع انسانی	توانمندسازی	احساس شایستگی	استفاده مستمر مدیریت مدرسه از نظرات و پیشنهادهای معاونان و معلمان؛ بوجود آوردن اطمینان لازم در بین کارکنان مدرسه، در مورد توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای انجام دادن وظیفه شغلی
		احساس استقلال	اعطاء آزادی و استقلال عمل در نحوه انجام وظیفه شغلی به کارکنان مدرسه؛ اعطاء اختیارات لازم در مورد تصمیم‌گیری درباره چگونگی نحوه انجام وظیفه شغلی
		مؤثر بودن	بازخورد مدیریت مدرسه نسبت به وظایف اعضای مدرسه؛ واگذاری اختیارات و امکانات به اعضای مدرسه از سوی مدیر
		احساس مشارکت با دیگران	اهمیت به کار تیمی و عضویت در تیم‌های کاری؛ مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری امور مرتبط با وظیفه‌شان
	تعهد نیروی انسانی	تعهد سازمانی	برخورداری از انگیزه بالا برای خدمت در نظام آموزشی؛ ترجیح اهداف جمعی به اهداف فردی در تصمیم‌گیری و اجرای آن؛ نیت خالص برای نفس خدمت به ذی‌نفعان آموزش
		تعهد حرفه‌ای	تعهد عمیق به اجرای برنامه و کیفیت کار مدیریتی؛ پرهیز از خویشاوند سالاری در امور مربوط به شغل؛ پذیرش مسئولیت شکست در انجام وظایف مدیریت مدرسه
		تعهد اخلاقی	عدم استفاده از قدرت رسمی به نفع خود در انجام وظایف مدرسه؛ پرهیز از سیاسی‌کاری در امور مدرسه؛ پرهیز از مصادره موفقیت‌های مدرسه به نفع خود
	تغییر فرهنگ سازمانی در مدارس	درگیر شدن در کار	درگیر و فعال بودن تمام اعضای مدرسه در فعالیت‌ها؛ در دسترس بودن اطلاعات مربوط به امور مدرسه برای تمام اعضا؛ تشویق شایسته همکاری و کار تیمی در بین اعضای مدرسه؛ توسعه مداوم مهارت‌ها و قابلیت‌های کاری اعضای مدرسه
		سازگاری	داشتن منشور اخلاقی برای هدایت رفتار اعضای مدرسه؛ هماهنگی بین گفتار و کردار مدیران در سطوح مختلف؛ وجود ارزش‌های پایدار برای سازمان‌دهی شیوه انجام امور آموزشی
		انعطاف‌پذیری	پاسخگویی به‌موقع به تغییرات محیط درونی و بیرونی مدرسه؛ ترویج و توسعه یادگیری سازمانی؛ انعطاف‌پذیر و قابل‌تغییر بودن شیوه‌های انجام کار؛ سازگاری و انطباق با شیوه‌های پیشرفته و جدید انجام کار
		رسالت	شفافیت مسیر اجرای مدیریت مدرسه‌محور؛ معنادار بودن وظایف به خاطر روشن بودن رسالت مدرسه؛ هدف‌گذاری بر اساس اصل واقع‌بینی توسط مدیران عالی

[Downloaded from journaliaea.ir on 2026-11-09]

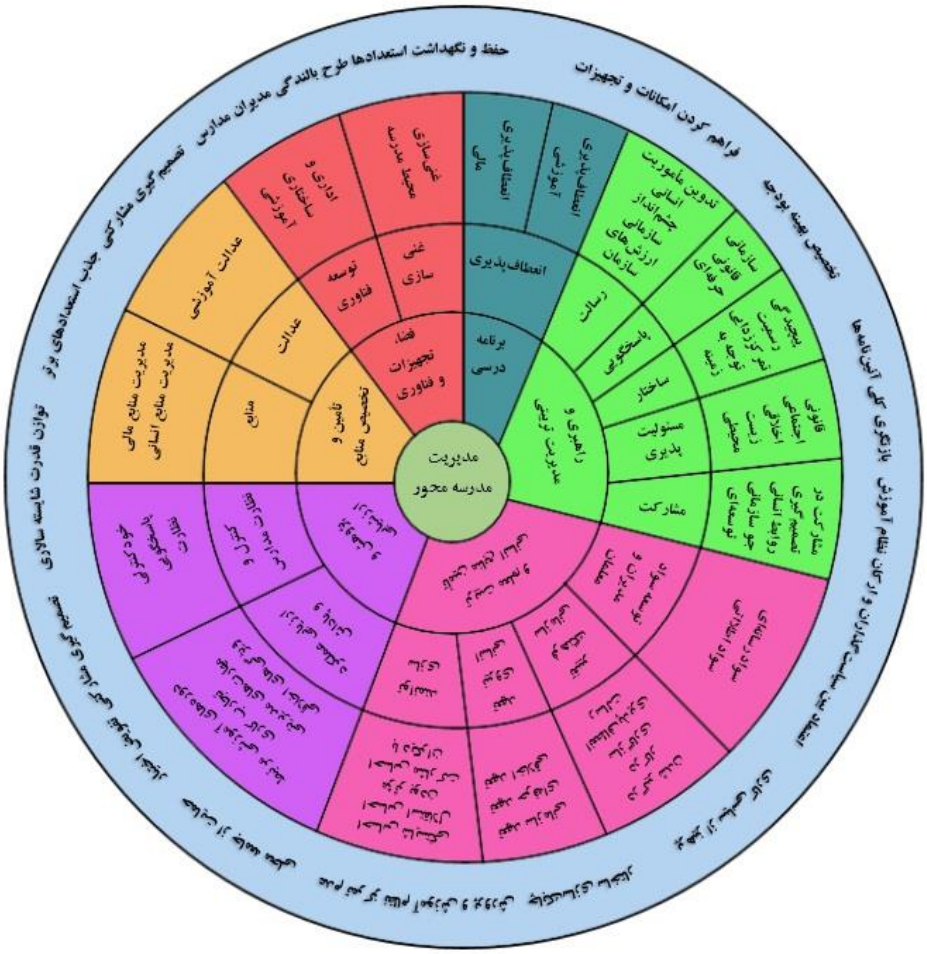
[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

مضمون‌های فراگیر	مضمون‌های سازمان دهنده ۲	مضمون‌های سازمان دهنده ۱	مضمون‌های پایه
	توسعه سواد مدیران و معلمان	سواد رسانه-ای	توانایی دسترسی و استفاده از رسانه (میزان دسترسی به رسانه و استفاده از آن)؛ توانایی تحلیل و ارزیابی پیام‌های رسانه-ای (میزان آگاهی از تولیدکنندگان پیام‌ها، دامنه سایت‌ها، مالکیت رسانه و تشخیص محتوای پیام)؛ توانایی برقراری ارتباط با رسانه-ها (مهارت و توانمندی بهره‌گیری از رسانه و توانایی تولید پیام)؛ داشتن تفکر انتقادی نسبت به محتوای رسانه‌ها (مجموع نظرات مثبت و منفی درباره رسانه‌ها)
		سواد اطلاعاتی	توانایی تعیین ماهیت و وسعت اطلاعات مدیریت مدرسه-محور؛ توانایی دسترسی مؤثر به اطلاعات مدیریت مدرسه‌محور؛ توانایی ارزیابی نقادانه اطلاعات مدیریت مدرسه‌محور؛ توانایی کاربرد هدفمند اطلاعات مدیریت مدرسه‌محور؛ توانایی درک موارد حقوقی و اقتصادی کاربرد اطلاعات مدیریت مدرسه‌محور

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، مجموعه دلایلی که مصاحبه‌شوندگان در خصوص مدیریت مدرسه‌محور ذکر نموده‌اند بر اساس نوع مفهوم‌سازی در ۶ گروه بر اساس زیرنظام‌های سند تحول بنیادین دسته‌بندی‌شده‌اند و در مدل نهایی (شکل ۱) ارائه می‌شود.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]



شکل ۱) مدل نهایی مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین

ب) یافته‌های کمی پژوهش

مبتنی بر نتایج از مطالعه عمیق مبانی نظری و پیشینه پژوهش و همچنین تحلیل محتوای مصاحبه‌های انجام‌شده، درنهایت ۱۲۱ گویه به‌عنوان شاخص‌های اصلی مدیریت مدرسه‌محور شناسایی شد که در پرسشنامه، نظر پاسخ‌دهندگان در مورد اهمیت هر یک از عوامل برای پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور در نظام آموزشی کشور مورد سنجش قرار گرفت، در ادامه به تفکیک نتایج مربوط به رواسنجی پرسشنامه، گزارش شده است.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

۱) آیا مؤلفه‌های مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین از روایی لازم برخوردارند؟

به منظور پاسخگویی به این پرسش از تحلیل عامل اکتشافی[1] و تأییدی[2] با استفاده از بسته‌بندی آماری برای تحلیل داده‌های علوم اجتماعی نسخه ۱۹[3] و نرم‌افزار روابط خطی ساختاری نسخه8.5[4] استفاده شد.

الف) تحلیل عامل اکتشافی

نتایج تحلیل عامل اکتشافی به روش مؤلفه‌های اصلی[5]، با چرخش واریماکس[6] وجود شش عامل در گویه‌ها را تأیید نمود. ملاک استخراج عوامل شیب نمودار اسکری[7] و ارزش ویژه[8] بالاتر از یک بود. مقدار KMO برابر با ۰/۹۶۰ و ضریب آزمون کرویت بارتلت برابر با ۳۶۷۳۷/۳۱۸ بود که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار و حاکی از کفایت نمونه‌گیری و ماتریس همبستگی گویه‌ها برای انجام تحلیل عاملی بود. در جدول (۳) نتایج تحلیل عاملی آورده شده است. همانطور که نتایج جدول نشان می‌دهد هر گویه با عاملی که در آن قرار گرفته دارای مقداری بیشتر از ۰/۳ و با عامل‌های دیگر دارای مقادیری کمتر از ۰/۳ است و این نشان‌دهنده روایی واگرا مناسب، عامل‌های پرسشنامه مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین می‌باشد.

[1] exploratory factor analysis
[2] confirmatory factor analysis
[3] Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V19)
[4] Linear Structural Relations (LISREL V8.5)
[5] principal component analysis
[6] varimax
[7] scree plot
[8] eigenvalue

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

جدول ۳. نتایج تحلیل عوامل مقیاس مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین

عوامل	ابعاد	گویه و میزان بار عاملی									ارزرش ویژه
راهبری و مدیریت تربیتی	مشارکت	گویه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	
		بار عاملی	۰/۵۴	۰/۶۵	۰/۶۰	۰/۴۸	۰/۴۷	۰/۴۹	۰/۵۰	۰/۴۸	
	مسئولیت‌پذیری	گویه	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	
		بار عاملی	۰/۴۳	۰/۴۵	۰/۴۲	۰/۵۳	۰/۴۹	۰/۴۳	۰/۵۰	۰/۵۱	
	ساختاری	گویه	۱۷	۱۸	۱۹	۲۰	۲۱	۲۲	۲۳	۲۴	۲۵	۲۶	۲۷	۲۶/۱۷
		بار عاملی	۰/۴۳	۰/۷۱	۰/۷۳	۰/۶۴	۰/۴۵	۰/۴۰	۰/۵۷	۰/۵۲	۰/۵۱	۰/۵۷	۰/۴۲	
	پاسخگویی	گویه	۲۸	۲۹	۳۰	۳۱	۳۲	۳۳	۳۴					
		بار عاملی	۰/۵۵	۰/۴۶	۰/۴۴	۰/۴۰	۰/۴۶	۰/۴۸	۰/۴۷					
	رسالت	گویه	۳۵	۳۶	۳۷	۳۸	۳۹	۴۰	۴۱					
		بار عاملی	۰/۴۳	۰/۴۶	۰/۴۶	۰/۴۶	۰/۴۵	۰/۴۴	۰/۴۸					
برنامه درسی	انعطاف‌پذیری آموزشی	گویه	۴۲	۴۳	۴۴	۴۵	۴۶							۱۶/۶۱
		بار عاملی	۰/۴۹	۰/۵۱	۰/۵۰	۰/۶۲	۰/۵۲							
	انعطاف‌پذیری مالی	گویه	۴۷	۴۸	۴۹									
		بار عاملی	۰/۵۳	۰/۵۸	۰/۶۲									
فضا، تجهیزات و فناوری	فناوری اطلاعات و ارتباطات	گویه	۵۰	۵۱	۵۲	۵۳	۵۴	۵۵	۵۶	۵۷				۷/۴۶
		بار عاملی	۰/۸۰	۰/۸۱	۰/۶۹	۰/۴۹	۰/۷۸	۰/۷۵	۰/۷۸	۰/۷۲				

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

عوامل	ابعاد		گویه و میزان بار عاملی										ارزش ویژه
	غنی‌سازی	گویه	۵۸	۵۹	۶۰								
		بار عاملی	۰/۵۶	۰/۶۲	۰/۵۹								
تأمین و تخصیص منابع	عدالت	گویه	۶۱	۶۲									۶/۸۳
		بار عاملی	۰/۷۸	۰/۷۵									
	منابع	گویه	۶۳	۶۴	۶۵								
		بار عاملی	۰/۵۹	۰/۵۷	۰/۵۷								
پژوهش و ارزشیابی	نظام کنترل و نظارت	گویه	۶۶	۶۷	۶۸	۶۹	۷۰	۷۱	۷۲	۷۳			۴/۶۴
		بار عاملی	۰/۴۱	۰/۶۲	۰/۶۴	۰/۶۳	۰/۵۲	۰/۵۳	۰/۴۵	۰/۵۵			
	ارزیابی عملکرد و پاداش	گویه	۷۴	۷۵	۷۶	۷۷	۷۸	۷۹	۸۰	۸۱			
		بار عاملی	۰/۶۸	۰/۶۰	۰/۵۹	۰/۵۸	۰/۶۴	۰/۶۷	۰/۶۸	۰/۴۹			
تربیت معلم و تأمین نیروی انسانی	توانمندسازی	گویه	۸۲	۸۳	۸۴	۸۵	۸۶	۸۷	۸۹				۲/۴۳
		بار عاملی	۰/۶۸	۰/۶۶	۰/۶۲	۰/۶۳	۰/۵۸	۰/۶۲	۰/۶۳				
	تعهد نیروی انسانی	گویه	۹۰	۹۱	۹۲	۹۳	۹۴	۹۵	۹۶	۹۷	۹۸		
		بار عاملی	۰/۶۹	۰/۶۷	۰/۷۴	۰/۷۱	۰/۷۷	۰/۶۹	۰/۷۷	۰/۷۱	۰/۷۴		
	تغییر فرهنگ سازمانی	گویه	۹۹	۱۰۰	۱۰۱	۱۰۲	۱۰۳	۱۰۴	۱۰۵	۱۰۶	۱۰۷	۱۰۸	۱۰۹
		بار عاملی	۰/۷۳	۰/۶۵	۰/۷۷	۰/۷۴	۰/۶۵	۰/۷۱	۰/۷۲	۰/۷۲	۰/۶۴	۰/۶۸	۰/۶۷
		گویه	۱۱۰	۱۱۱	۱۱۲								

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

عوامل	ابعاد		گویه و میزان بار عاملی									ارزش ویژه
		بار عاملی	۰/۶۴	۰/۶۷	۰/۶۹							
	توسعه	گویه	۱۱۳	۱۱۴	۱۱۵	۱۱۶	۱۱۷	۱۱۸	۱۱۹	۱۲۰	۱۲۱	
	سواد	بار عاملی	۰/۶۳	۰/۶۲	۰/۶۳	۰/۵۹	۰/۶۳	۰/۶۶	۰/۶۲	۰/۶۴	۰/۵۸	
واریانس کل			۶۴/۱۸									

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

ب) تحلیل عامل تأییدی

نتایج تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول حاکی از آن است که، در مؤلفه *مشارکت*، گویه (حمایت تمام اعضای مدرسه از تغییر در فرایندهای آموزشی) با بار عاملی ۰/۸۰ در مقایسه با نشانگرهای دیگر، نشانگر نیرومندتری محسوب می‌شود. در مؤلفه *مسئولیت‌پذیری* گویه (وجود برنامه‌ریزی هدفمند در آموزش و پرورش برای رفع مسائل و مشکلات قانونی در خصوص پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور) با بار عاملی (۰/۷۹) نشانگر نیرومندی محسوب می‌شود. در مؤلفه *ساختار* گویه (توزیع قدرت متوازن در بین تمام مدیران آموزش و پرورش) با بار عاملی (۰/۸۰) نشانگر نیرومندی محسوب می‌شود. در مؤلفه *انعطاف‌پذیری آموزشی* گویه (به‌کارگیری جدیدترین و بروزترین متدهای آموزشی در مدرسه) با بار عاملی (۰/۸۸) نشانگر نیرومندی محسوب می‌شود. در مؤلفه *انعطاف‌پذیری مالی* گویه (انعطاف‌پذیری مدیریت مدرسه در برنامه-ریزی مالی مدرسه) با بار عاملی (۰/۸۰) نشانگر نیرومندی محسوب می‌شود. در مؤلفه *توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات* گویه (اختصاص بودجه جهت پشتیبانی فنی کارگاه رایانه مدارس) با بار عاملی (۰/۹۳) نشانگر نیرومندی محسوب می‌شود. در مؤلفه *غنی‌سازی* گویه (جذب و نگهداشت خیرین مدرسه‌ساز) با بار عاملی (۰/۸۷) نشانگر نیرومندی محسوب می‌شود. در مؤلفه *عدالت* گویه (اعطای تسهیلات مالی از سوی وزارتخانه بر اساس توانمندی مدارس) با بار عاملی (۰/۸۱) نشانگر نیرومندی محسوب می‌شود. در مؤلفه *نظام کنترل و نظارت* گویه (پاسخگویی فرد (مجری تصمیم) در برابر جمع (تصمیم‌گیرنده) با بار عاملی (۰/۸۶) نشانگر نیرومندی محسوب می‌شود. در مؤلفه *ارزیابی عملکرد و پاداش* گویه‌های (داشتن مهارت منابع انسانی (توانایی برقراری ارتباطات انسانی درون و برون سازمانی و ایجاد روحیه گروهی و همکاری بین کارکنان) و داشتن مهارت ادراکی (توانایی ترسیم مأموریت و چشم‌انداز مدرسه و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی برای تصمیم‌گیری) با بار عاملی (۰/۸۶) نشانگر نیرومندی محسوب می‌شود. در مؤلفه *توانمندسازی* گویه (مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری امور مرتبط با وظیفه‌شان) با بار عاملی (۰/۸۷) نشانگر نیرومندی محسوب می‌شود. در مؤلفه *تعهد نیروی انسانی* گویه (پرهیز از سیاسی‌کاری در امور مدرسه) با بار عاملی (۰/۸۷) نشانگر نیرومندی محسوب می‌شود. در مؤلفه *تغییر فرهنگ سازمانی* گویه (تشویق شایسته همکاری و کار تیمی در بین اعضای مدرسه) با بار عاملی (۰/۸۸) نشانگر نیرومندی محسوب می-شود. در مؤلفه *توسعه سواد* گویه (توانایی تعیین ماهیت و وسعت اطلاعات مدیریت مدرسه‌محور) با بار عاملی (۰/۸۸) نیرومندترین نشانگر این سازه است.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

جدول ٤. نتایج بار عاملی برای عامل‌های مرتبه یکم

مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها	گویه‌ها	بارعاملی
مشارکت	مشارکت در تصمیم‌گیری	مشارکت گسترده شوراهای مدرسه (انجمن اولیا و مربیان و دانش-آموزی) و انجمن‌های محلی (خردجمعی) در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری مدرسه و کمک به استقلال مالی مدارس	۰/۵۲
		مشارکت دادن ذی‌نفعان آموزش در برنامه‌ریزی و اجرای مدیریت مدرسه‌محور	۰/۵۵
		پشتیبانی مدرسه از مشارکت اعضای جامعه و والدین در فعالیت‌های مدرسه	۰/۶۳
	روابط انسانی	استفاده ازنظر و تجربه‌های دیگران (عوامل درون و برون سازمانی) در تصمیم‌گیری	۰/۵۷
		مشارکت دادن تمام اعضای مدرسه در روش‌های اجرای مدیریت مدرسه‌محور	۰/۶۲
	جو سازمانی توسعه‌ای	اعتماد و اطمینان بین تمام اعضای مدرسه در امر مدیریت مدرسه	۰/۷۸
		حمایت تمام اعضای مدرسه از تغییر در فرایندهای آموزشی	۰/۸۰
		حداقل تعارض و تنش و مقاومت در برابر تغییر	۰/۵۴
مسئولیت-پذیری	مسئولیت-پذیری قانونی	وجود برنامه‌ریزی هدفمند در آموزش و پرورش برای رفع مسائل و مشکلات قانونی در خصوص پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور	۰/۷۹
		توجه به تدوین ضابطه‌ها و مقررات سازمانی در جهت مسئولیت‌پذیری در زمان اجرای مدیریت مدرسه‌محور	۰/۷۴
	مسئولیت-پذیری اجتماعی	پاسخگو بودن مدیر مدرسه به والدین و دانش‌آموزان و توجه به نقش انجمن‌های مدرسه	۰/۶۰
		همخوانی و هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان آموزش و پرورش در خصوص پیاده‌سازی مدیریت مدرسه محور	۰/۷۸
	مسئولیت-پذیری اخلاقی	احساس مسئولیت اعضای مدرسه نسبت به وظایف محول شده بر اساس ساختار مدیریت مدرسه‌محور	۰/۷۸
		احساس مسئولیت والدین نسبت به وظایف محول شده به آن‌ها با شرکت در جلسات اولیاء و مربیان	۰/۷۵
	مسئولیت-پذیری زیست‌محیطی	تعهد و التزام نسبت به توسعه پایدار و مراقبت از محیط‌زیست	۰/۷۷
		سازگار نمودن فعالیت‌های مدرسه با ملاحظات محیط‌زیست (آموزش و عمل)	۰/۷۸
ساختار	کاهش	اعطای اختیار انتخاب معلمان کارآمد و توانمند برای آموزش‌های رسمی	۰/۶۹

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها	گویه‌ها	بارعاملی
	پیچیدگی	و فوق‌برنامه به مدیران	
		تصمیم‌گیری مدیر مدرسه درباره روش‌های انجام کار	۰/۵۸
		تصمیم‌گیری مدیر مدرسه درباره تخصیص کار موجود بین اعضای مدرسه	۰/۶۳
	کاهش رسمیت	تصمیم‌گیری مدیریت مدرسه تحت پوشش قوانین و رویه‌های موجود	۰/۶۳
		تصمیم‌گیری مشارکتی با تفویض اختیار تصمیم‌گیری به مدیران مدرسه	۰/۷۴
		واگذاری اختیار به مدیران جهت تعیین میزان حقوق و مزایای اعضای مدرسه	۰/۵۷
	تمرکززدایی	تغییر و طراحی مجدد زیرساخت‌های اداری برای پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور	۰/۷۶
		دادن آزادی عمل به مدیر در تقسیم‌بندی زمان برای اجرای برنامه‌های آموزشی	۰/۷۸
		دادن آزادی عمل به مدیر در مصرف منابع مالی	۰/۷۴
	توجه به زمینه	توزیع قدرت متوازن در بین تمام مدیران آموزش و پرورش	۰/۸۰
		توسعه اعتماد و اعتبار در امور آموزشی بین اعضای آموزش (عدم تعارض)	۰/۷۹
پاسخگویی	پاسخگویی سازمانی	تابعیت روابط افراد مدرسه طبق سلسله مراتب اداری و مبتنی بر مقررات	۰/۶۰
		تشکیل صندوق دریافت انتقادات و پیشنهادها برای پاسخگویی به خواسته‌های اولیا و دانش‌آموزان	۰/۵۹
		پاسخگویی مدیر مدرسه در قبال برنامه‌های در نظر گرفته برای دانش-آموزان در سال تحصیلی	۰/۷۵
	پاسخگویی قانونی	اجرای صحیح و استاندارد قوانین و مقررات مدیریت مدرسه‌محور	۰/۷۹
		اجرای نظام ارتقاء و انتصاب مدیران مبتنی بر ضوابط قانونی نه سیاسی	۰/۷۶
	پاسخگویی حرفه‌ای	پاسخگویی مدیر مدرسه نسبت به عملکرد مدرسه در قبال دانش‌آموزان	۰/۷۸
		پاسخگویی مدیر مدرسه نسبت به عملکرد مدرسه در قبال اولیاء و مربیان	۰/۷۷
رسالت	تدوین مأموریت انسانی	مشخص و واضح بودن رسالت مدرسه به حد کافی	۰/۷۸
		تعیین آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدرسه برای جامه عمل پوشاندن به اهداف مدرسه	۰/۷۸
		تخصیص منابع انسانی یا پرسنل متناسب با مأموریت و ساختار مدرسه	۰/۸۰
	تعیین چشم-انداز سازمانی	گنجاندن اعتقادات، ارزش‌ها و عقاید ذی‌نفعان آموزش در رسالت مدرسه	۰/۵۱
		تعیین رسالت اعلام شده مدرسه به‌صورت واقعی، مشخص و انعطاف-	۰/۸۵

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها	گویه‌ها	بارعاملی
		پذیر و ساده	
		ارائه تصویر واقعی از رسالت مدرسه از ماهیت آنچه هست و آنچه باید انجام شود.	۰/۸۳
		تعیین رسالت مدرسه بر اساس حمایت از خلاقیت، رشد و موفقیت آموزشی	۰/۸۴
انعطاف‌پذیری آموزشی	انعطاف‌پذیری آموزشی	تعیین برنامه‌های تفریحی و آموزشی متنوع برای دانش‌آموزان	۰/۸۲
		بکارگیری روش‌ها و تکنیک‌های مختلف برای تشویق دانش‌آموزان و افزایش انگیزه آن‌ها	۰/۸۳
		به‌کارگیری جدیدترین و بروزترین متدهای آموزشی در مدرسه	۰/۸۸
		کاهش فاصله بین محتوای کتاب‌های درسی با نیازهای جامعه	۰/۸۴
		در دسترس قرار گرفتن مواد آموزشی لازم در مدارس	۰/۸۵
انعطاف‌پذیری مالی	انعطاف‌پذیری مالی	انعطاف‌پذیری مدیریت مدرسه در برنامه‌ریزی مالی مدرسه	۰/۸۰
		استفاده از شگردهای مختلف مدرسه برای درآمدزایی و استقلال مالی	۰/۷۶
		توزیع بودجه بر اساس جمعیت دانش‌آموزان صرف‌نظر از اندازه مدرسه و مکان	۰/۷۶
توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات	اداری و ساختاری	اختصاص بودجه جهت پشتیبانی فنی کارگاه رایانه مدارس	۰/۹۳
		اختصاص بودجه جهت تجهیز لوازم جانبی کارگاه رایانه مدارس	۰/۹۰
		اختصاص اعتبار برای خرید اشتراک اینترنت مدارس، مدیران و معلمان	۰/۸۴
		ارائه برنامه‌ها و فعالیت‌های مهم مدارس بر روی شبکه اینترنت (برنامه کلاس مدارس، برنامه امتحانات و ...)	۰/۷۱
		اختصاص پست سازمانی مسئول کارگاه رایانه در مدارس	۰/۸۶
	آموزشی	تشکیل گروه آموزشی فناوری اطلاعات در مدارس	۰/۷۶
		ارسال کتاب و نشریات در زمینه فناوری اطلاعات برای مدارس	۰/۸۱
		برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه فناوری اطلاعت	۰/۶۵
غنی‌سازی	غنی‌سازی محیط مدرسه	جذب و نگهداشت خیرین مدرسه‌ساز	۰/۸۷
		مشارکت در ساخت و تعمیر مدارس (مقاوم‌سازی) از طریق گردآوری سرمایه و جذب خیرین	۰/۸۲
		تلاش برای بهبود، تعمیر و نگهداری دارایی مدرسه	۰//۷۶
عدالت	عدالت آموزشی	اعطای تسهیلات مالی از سوی وزارتخانه بر اساس توانمندی مدارس	۰/۸۱
		اعطای امکانات آموزشی بر اساس توانمندی مدارس	۰/۶۵
منابع	مدیریت منابع	افزایش کارایی و اثربخشی مدیریت بودجه در مدرسه	۰/۹۰

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها	گویه‌ها	بارعاملی
	مالی	برقراری ارتباط مفید و مؤثر به‌منظور جذب و اعتمادسازی خیرین مدرسه‌ساز	۰/۸۷
	مدیریت منابع انسانی	جذب و استخدام، به‌کارگیری، نگهداشت، کاربرد و توسعه نیروی انسانی شایسته	۰/۹۲
	خودکنترلی	آگاهی و نظارت بالینی مدیران و معلمان بر اعمال یکدیگر	۰/۸۲
		قدرت کنترل درونی از سوی دیران و معلماان و معاونان	۰/۸۰
نظام کنترل و نظارت	پاسخگویی	پاسخگویی فرد (مجری تصمیم) در برابر جمع (تصمیم‌گیرنده)	۰/۸۶
		پاسخگویی تمام افراد و گروه‌های تصمیم‌گیرنده در برابر نتایج و پیامدهای تصمیم‌های اتخاذ شده	۰/۸۳
		ایجاد یک سیستم تشویق و تنبیه و ارتقاء و انتصاب بر اساس شایستگی و عملکرد کارکنان در مدرسه	۰/۸۱
	نظارت	نظارت گروه مافوق (شورای مدرسه) بر گروه تصمیم‌گیرنده (انجمن‌ها و کمیته‌های مختلف)	۰/۸۲
		نظارت بر یادگیری دانش‌آموزان از طریق اجتماع والدین	۰/۷۱
		اختیار مدیر در جذب و اخراج پرسنل بر اساس عملکرد آن‌ها	۰/۴۹
ارزیابی عملکرد و پاداش	دوره‌های آموزش مرتبط	برگزاری کارگاه‌های آموزشی مدیریت مدرسه‌محور	۰/۷۲
		استفاده از متخصصان رشته‌های مختلف در امر آموزش مدیران	۰/۸۴
	تجارب کاری	استفاده از بازنشستگان با تجارب کاری مفید و مرتبط با مدیریت مدرسه محور	۰/۵۲
		غلبه مدیران بر احساسات خود در زمان اتخاذ تصمیم‌های مهم	۰/۷۹
	مهارت-های مدیریتی	داشتن مهارت فنی (توانایی استفاده از رایانه، اینترنت و اتوماسیون اداری در جهت پیشبرد فعالیت‌های مدرسه)	۰/۷۹
		داشتن مهارت منابع انسانی (توانایی برقراری ارتباطات انسانی درون و برون سازمانی و ایجاد روحیه گروهی و همکاری بین کارکنان)	۰/۸۶
		داشتن مهارت ادراکی (توانایی ترسیم مأموریت و چشم‌انداز مدرسه و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی برای تصمیم‌گیری)	۰/۸۶
	ویژگی‌های اخلاقی انسانی	تأمین کادر متخصصین آگاه و معتقد به مدرسه محوری برای اجرای این طرح	۰/۸۴
توانمند سازی	احساس شایستگی	استفاده مستمر مدیریت مدرسه از نظرات و پیشنهادهای معاونان و معلمان	۰/۸۵
		بوجود آوردن اطمینان لازم در بین کارکنان مدرسه، در مورد توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای انجام دادن وظیفه شغلی	۰/۸۵

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها	گویه‌ها	بارعاملی
	احساس استقلال	اعطاء آزادی و استقلال عمل در نحوه انجام وظیفه شغلی به کارکنان مدرسه	۰/۷۷
		اعطاء اختیارات لازم در مورد تصمیم‌گیری درباره چگونگی نحوه انجام وظیفه شغلی	۰/۸۲
	مؤثر بودن	بازخورد مدیریت مدرسه نسبت به وظایف اعضای مدرسه	۰/۷۸
		واگذاری اختیارات و امکانات به اعضای مدرسه از سوی مدیر	۰/۸۱
	احساس مشارکت با دیگران	اهمیت به کار تیمی و عضویت در تیم‌های کاری	۰/۷۶
		مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری امور مرتبط با وظیفه‌شان	۰/۸۷
تعهد نیروی انسانی	تعهد سازمانی	برخورداری از انگیزه بالا برای خدمت در نظام آموزشی	۰/۸۵
		ترجیح اهداف جمعی به اهداف فردی در تصمیم‌گیری و اجرای آن	
		نیت خالص برای نفس خدمت به ذی‌نفعان آموزش	۰/۸۶
	تعهد حرفه‌ای	تعهد عمیق به اجرای برنامه و کیفیت کار مدیریتی	۰/۷۹
		پرهیز از خویشاوند سالاری در امور مربوط به شغل	۰/۸۷
		پذیرش مسئولیت شکست در انجام وظایف مدیریت مدرسه	۰/۸۴
	تعهد اخلاقی	عدم استفاده از قدرت رسمی به نفع خود در انجام وظایف مدرسه	۰/۸۲
		پرهیز از سیاسی‌کاری در امور مدرسه	۰/۸۷
		پرهیز از مصادره موفقیت‌های مدرسه به نفع خود	۰/۸۲
تغییر فرهنگ سازمانی	درگیر شدن در کار	درگیر و فعال بودن تمام اعضای مدرسه در فعالیت‌ها	۰/۶۵
		در دسترس بودن اطلاعات مربوط به امور مدرسه برای تمام اعضا	۰/۸۵
		تشویق شایسته همکاری و کار تیمی در بین اعضای مدرسه	۰/۸۸
		توسعه مداوم مهارت‌ها و قابلیت‌های کاری اعضای مدرسه	۰/۸۰
	سازگاری	داشتن منشور اخلاقی برای هدایت رفتار اعضای مدرسه	۰/۸۶
		هماهنگی بین گفتار و کردار مدیران در سطوح مختلف	۰/۸۶
		وجود ارزش‌های پایدار برای سازمان‌دهی شیوه انجام امور آموزشی	۰/۸۴
	انعطاف‌پذیری	پاسخگویی به‌موقع به تغییرات محیط درونی و بیرونی مدرسه	۰/۸۱
		ترویج و توسعه یادگیری سازمانی	۰/۸۲
		انعطاف‌پذیر و قابل‌تغییر بودن شیوه‌های انجام کار	۰/۸۵
		سازگاری و انطباق با شیوه‌های پیشرفته و جدید انجام کار	۰/۸۲
	رسالت	شفافیت مسیر اجرای مدیریت مدرسه‌محور	۰/۸۵
		معنادار بودن وظایف به خاطر روشن بودن رسالت مدرسه	۰/۸۳

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

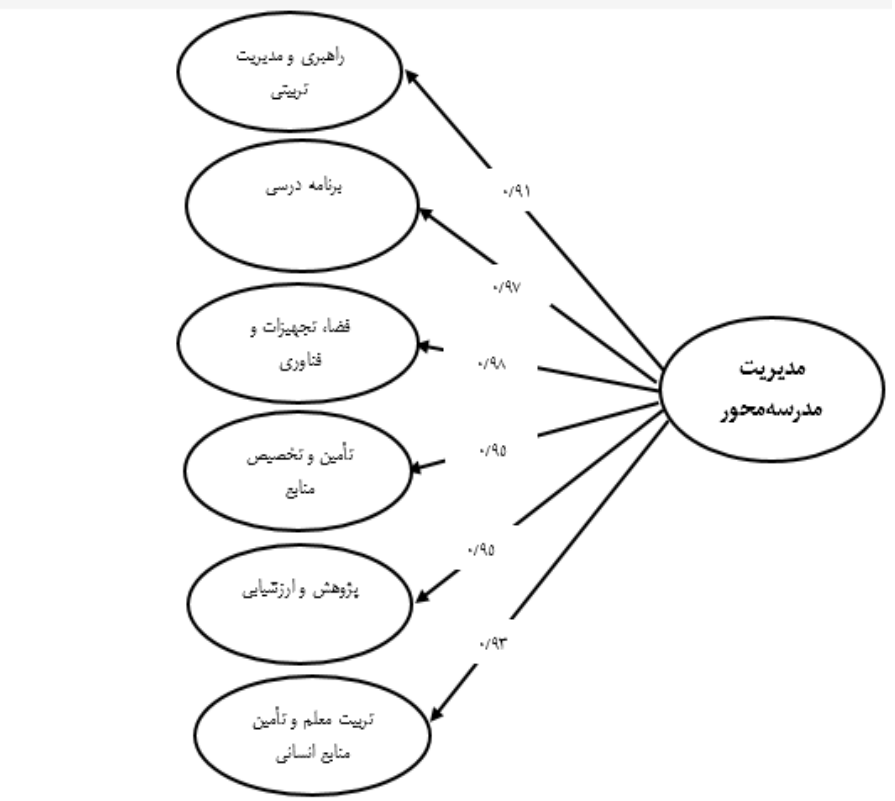
[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها	گویه‌ها	بارعاملی
توسعه سواد	سواد رسانه‌ای	هدف‌گذاری بر اساس اصل واقع‌بینی توسط مدیران عالی	۰/۷۹
		توانایی دسترسی و استفاده از رسانه (میزان دسترسی به رسانه و استفاده از آن)	۰/۸۳
		توانایی تحلیل و ارزیابی پیام‌های رسانه‌ای (میزان آگاهی از تولیدکنندگان پیام‌ها، دامنه سایت‌ها، مالکیت رسانه و تشخیص محتوای پیام)	۰/۸۴
		توانایی برقراری ارتباط با رسانه‌ها (مهارت و توانمندی بهره‌گیری از رسانه و توانایی تولید پیام)؛	۰/۸۲
		داشتن تفکر انتقادی نسبت به محتوای رسانه‌ها (مجموع نظرات مثبت و منفی درباره رسانه‌ها)	۰/۸۶
	سواد اطلاعاتی	توانایی تعیین ماهیت و وسعت اطلاعات مدیریت مدرسه‌محور	۰/۸۸
		توانایی دسترسی مؤثر به اطلاعات مدیریت مدرسه‌محور	۰/۸۷
		توانایی ارزیابی نقادانه اطلاعات مدیریت مدرسه‌محور	۰/۸۷
		توانایی کاربرد هدفمند اطلاعات مدیریت مدرسه‌محور	
		توانایی درک موارد حقوقی و اقتصادی کاربرد اطلاعات مدیریت مدرسه‌محور	۰/۸۲

نتایج تحلیل عامل مرتبه دوم (شکل، ۲) حاکی از آن است که در میان مؤلفه‌های شش‌گانه مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین، دو مؤلفه زیرنظام فضا، تجهیزات و فناوری با بار عاملی (۰/۹۸) و زیرنظام برنامه درسی با بار عاملی (۰/۹۷) سهم بیشتری در تبیین مدیریت مدرسه‌محور دارند. همچنین شاخص‌های برازش ابزار تربیت شهروند جهانی نشان می‌دهد که مقدار مجذور خی به درجه آزادی (X^2/df) محاسبه‌شده برابر با ۲/۱۱ است. همچنین، مقدار شاخص ریشه دوم میانگین مربعات باقیمانده (RMSEA) برابر با ۰/۰۷۶ است. میزان شاخص نکویی برازش (GFI) برابر با (۰/۸۹)؛ شاخص تعدیل‌شده نکویی برازش (AGFI) برابر با (۰/۸۲)؛ شاخص برازش هنجار شده بنتلر بونت (NFI) برابر با (۰/۹۹)؛ شاخص بارزش تطبیقی (۹۹) برابر با (۰/۹۷) و شاخص برازش افزایشی (IFI) برابر بر (۰/۹۹) بودند. بر این اساس، می‌توان نتیجه گرفت که ابزار تربیت شهروند جهانی از برازش بسیار مطلوبی برخوردار است.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]



Chi-Square=344.56, df=118, P-value=0.00000, RMSEA=0.076

شکل ۲) مدل دوم اندازه‌گیری مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین در حالت تخمین استاندارد

بحث و نتیجه‌گیری

مفهوم‌سازی، ساخت و روایی ابزاری برای سنجش مؤلفه‌های مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین نقش مهمی در جهت کسب و مجهز شدن به دانش و نگرش مدیریت مدرسه‌محور دارد و به تبع آن رشد چنین مفهومی می‌تواند آثار مطلوبی در مواجهه با چالش‌های نظام آموزشی به همراه داشته باشد. با توجه به جستجوی صورت گرفته مقیاسی که بتواند بر اساس چارچوب نظری قوی و سند تحول بنیادین مدیریت مدرسه‌محور را به صورت نظام‌مند بررسی کند، وجود نداشت. همانطور که قبلاً هم اشاره شد، هدف از پژوهش حاضر تدوین و رواسنجی مؤلفه‌های مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول بنیادین بود که در ادامه به تبیین یافته‌های به دست آمده پرداخته خواهد شد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

زیرنظام راهبری و مدیریت تربیتی با مؤلفه‌های (مشارکت، مسئولیت‌پذیری، ساختار سازمانی، پاسخگویی و رسالت) بر اساس سند تحول بنیادین به عنوان یکی از عوامل مدیریت مدرسه‌محور شناسایی شد. یکی از مؤلفه‌های زیرنظام راهبری و مدیریت تربیتی شناسایی شده در این پژوهش مشارکت است. مشارکت‌پذیری با هدف پویایی، انعطاف‌پذیری و ایجاد بسترهای لازم برای تحول در برنامه‌ها و فرایند تربیت از ویژگی‌های مهم مدیریت مدرسه‌محور است. افزایش اختیارات ارکان مدرسه به‌ویژه انجمن اولیا و مربیان متناسب با شرایط محیطی و سازمانی از راهبردهای اصلی مبتنی بر مدیریت مشارکتی ـ تفویضی است که تأثیرگذاری مستقیم و اثربخش ارکان مدرسه را در فرایند مدیریت، برنامه‌ریزی آموزشی و تربیتی، ارزشیابی و نظارت درون مدرسه میسر می‌سازد. لازم به ذکر است که دستیابی به این هدف با بهره‌گیری از نظام مدیریت مدرسه‌محور در ابعاد و سطوح مختلف نظام تعلیم و تربیت ممکن فرض شده است. ازآنجاکه ساختار سازمانی مدرسه به تعبیر سند تحول بنیادین "مدرسه صالح" بر اساس ارزش‌ها بنا نهاده شده است، اشتراکات زیادی با سازمان‌های مبتنی بر ارزش دارد. چگونگی این سازمان‌ها از ارزش‌های سازمان تأثیرات بسیاری می‌گیرد (Pullman & Dillard, 2010) و ویژگی‌های سلسله مراتبی و قانون‌مداری مدرسه صالح حاکی از تمرکزگرایی نبوده و ساختار این مدرسه بر تمرکززدایی تأکید دارد. Hoy & Sweetland(2001) از رویه‌های طراحی شده و ساختارهای سلسله مراتبی به‌عنوان مفهومی ضروری در جلوگیری از هرج و مرج و تقویت اثربخشی مدرسه یاد می‌کنند، همچنین وجود قوانین و مقررات لزوماً به معنی تأکید بر تمرکز نبوده و حتی در الگوهایی مانند ساختار تواناساز منع نمی‌شوند و قوانین و مقررات به‌عنوان یک ویژگی برجسته در ساختار تواناساز یاد می‌شود (Sinden, Hoy & Sweetland, 2004).

ویژگی حرفه‌ای‌گرایی ساختار سازمانی مدرسه صالح تداعی‌گر ویژگی‌های بوروکراسی حرفه‌ای میتنزبرگ می‌باشد. Mintzberg (1972) نشان می‌دهد که سازمان‌ها می‌توانند دیوان سالارانه و در همان حال نامتمرکز باشند. مدارس ویژگی‌های زیادی از بروکراسی حرفه‌ای را دارا هستند به‌خصوص جنبه‌های حرفه‌ای آن، استقلال معلم و ساختارهای سست پیوند آن‌ها (Lunenburg, 2010). ساختار سازمانی مدرسه صالح به دلیل تأکید آن بر مشارکت عوامل اجتماعی مشابهت‌هایی نیز با الگوی سیستم اجتماعی دارد. در توضیح ساختارهای مدرسه طبق نظریه سیستم‌های اجتماعی باید به چگونگی واکنش آن به باورها و قوانین اجتماعی پرداخت؛ زیرا این باورها و قوانین اجتماعی هستند که ساختار مدرسه را شکل می‌دهند. همچنین ساختار مورد نظر سند تحول بنیادین در بسیاری از موارد بر مفهوم مدرسه‌محوری تأکید کرده است که مرور ادبیات پژوهش حاکی از اشتراکات آن با مفهوم مدیریت مدرسه‌محور می‌باشد. ساختار مدیریت مدرسه‌محور بر افزایش بهره‌وری از ظرفیت‌های خانواده‌ها و والدین و تمرکززدایی و تفویض اختیار تصمیم‌گیری به مدارس حمایت می‌کند. همچنین ویژگی شبکه‌سازی ساختار مدرسه صالح این ساختار را از

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

جهاتی با الگوی ساختار شبکه‌ای همسان نموده است. ساختارهای شبکه‌ای نیز با هدف غنی‌سازی محیط مدرسه و ایجاد شبکه‌ای از محیط‌های یادگیری، با هدف گذر از سازمان‌های سنتی سلسله مراتبی به مدل شبکه‌ای از ساختار سازمانی طراحی شده است و جریان انتقال و اشتراک اطلاعات و ارتباطات را در بین اعضای شبکه تسهیل و تسریع می‌نماید. در سند تحول بنیادین نیز این مهم در اشکال مختلفی ازجمله شبکه ارتباطی مدیران مدارس در درون ساختار نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی توصیه شده است. با توجه به اوصاف ذکر شده، شایسته است که نظام آموزشی کشور برای اجرای مدیریت مدرسه‌محور در جهت تحقق سند تحول بنیادین در ساختار سازمانی مدارس تجدیدنظر نماید و تلاش نماید به مرور به کاهش پیچیدگی (اعطای اختیار انتخاب معلمان کارآمد و توانمند برای آموزش‌های رسمی و فوق‌برنامه به مدیران مدارس؛ تصمیم‌گیری مدیر مدرسه درباره روش‌های انجام کار؛ تصمیم‌گیری مدیر مدرسه درباره تخصیص کار موجود بین اعضای مدرسه)، کاهش رسمیت (تصمیم‌گیری مدیر مدرسه تحت پوشش قوانین و رویه‌های موجود؛ تصمیم‌گیری مشارکتی با تفویض اختیار تصمیم‌گیری به مدیران مدارس؛ واگذاری اختیار به مدیران جهت تعیین میزان حقوق و مزایای اعضای مدارس)، تمرکززدایی (تغییر و طراحی مجدد زیرساخت‌های اداری برای پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور؛ دادن آزادی عمل به مدیر مدرسه در تقسیم-بندی زمان برای اجرای برنامه‌های آموزشی؛ دادن آزادی عمل به مدیر مدرسه در مصرف منابع مالی) و توجه بیشتری به زمینه (شکل‌گیری توزیع قدرت متوازن در بین تمام مدیران آموزش و پرورش؛ توسعه اعتماد و اعتبار در امور آموزش بین اعضای مدرسه (عدم تعارض) داشته باشد.

زیرنظام برنامه درسی با مؤلفه‌های (انعطاف‌پذیری متناسب با شرایط اقلیمی شامل آموزشی و مالی) بر اساس سند تحول بنیادین به عنوان یکی از عوامل مدیریت مدرسه‌محور شناسایی شد. برنامه درسی عنصر آغازین اقدام در آموزش و پرورش است. برنامه درسی که حامل دانش‌های مهارت آفرین و علوم تمدن‌ساز است، بار تحقق نظام‌های آموزش و پرورش را بر دوش دارد و بدون وجود آن تصور شکل‌گیری و فعالیت هیچ نهاد یا مؤسسه‌ای به نام مدرسه متصور نیست و این درحالی است که پیروی از قالب‌های سنتی برنامه‌ریزی به‌طور طبیعی پاسخگوی نیاز جامعه به نو شدن‌های پی در پی نبوده است. در این شرایط، انعطاف‌پذیری برنامه از طریق گسترش پیوندجویی با جامعه مصرف کننده برنامه می‌تواند به افزایش احتمال اثرگذاری در نیازهای آن از طریق تأمین نیروی انسانی متخصص یاری رساند، بنابراین انعطاف-پذیری برنامه درسی متناسب با شرایط اقلیمی، نیازها و تغییرات و پویایی محیطی یکی از ارکان مهم توسعه و پیشرفت نظام آموزش و پرورش کشور به شمار می‌رود که در این پژوهش به آن اشاره شده است. بر این اساس استفاده از روش متنوع و منعطف آموزشی و متدهای جدید آموزش و یادگیری از الزامات نظام آموزشی به شمار می‌رود که یکی از این متدها "آموزش کمتر، یادگیری بیشتر" است که در کشور سنگاپور مورد استفاده قرار گرفته و موفقیت چشم‌گیری به دست آورده است. در این متد تمرکز بیشتر بر استعداد و خلاقیت دانش‌آموزان است و تلاش می‌شود با آموزش‌های عملی، دانش‌آموزان را نیازهای جامعه آشنا سازد

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

و به گونه‌ای آن‌ها را آموزش دهد که در آینده بتوانند در رفع مشکلات جامعه خود سهیم باشند. بر این اساس به جای توجه صرف بر روش‌های تلقین و حفظ مطالب درسی و موضوعات ثابت و ایستا، باید در نظام آموزشی بر یادگیری عملی تمرکز کرد و به انتخاب محتوایی پرداخت که توانایی تداوم یادگیری را در اختیار دانش‌آموزان قرار دهد و حس کنجکاوی، توان تخصصی و معرفتی آنان را افزایش دهد.

زیرنظام فضا، تجهیزات و فناوری با مؤلفه‌های (توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و غنی‌سازی) بر اساس سند تحول بنیادین به عنوان یکی از عوامل مدیریت مدرسه‌محور شناسایی شد. دستیابی به قله‌های دانش و فرهنگ و درخشش هر چه بیشتر کشور در زمینه‌های علمی ریشه در آموزش و پرورش دارد و تأمین فضاهای آموزشی مناسب و کارا و هماهنگ با نظام آموزشی کشور از مهم‌ترین لوازم دستیابی به این مهم است. به عقیده لاکهید و ورسیو[1] یادگیری و آموزش همواره در کلاس و مدرسه مناسب و با حضور معلم و دانش‌آموز جریان می‌یابد. آموزش و پرورش سازنده که شکل دهنده افکار و توان‌های جامعه است، می‌تواند با رعایت کردن قواعد و استانداردهای لازم در زمینه فضا و تجهیزات در مقاطع مختلف تحصیلی با همکاری سایر سازمان‌های مربوطه چون سازمان برنامه و بودجه، سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور در بالا بردن سطح علمی و آگاهی دانش‌آموزان، پرورش روحیه آنان و دست یافتن به آموزش و پرورش کاراتر عمل نماید (Molaei, 2006). در نهایت یکی از عوامل مؤثر در اجرای مدیریت مدرسه-محور در مدارس کشور، گسترش زیرساخت‌های مناسب فناوری‌های اطلاعاتی (کلیه سخت‌افزارها و نرم-افزارها و سایر ابزار و ادوات مرتبط با فناوری) است. امروزه فناوری در کنار نیروی انسانی نه تنها از شاخص‌های عمده پیکربندی سازمان‌های نوین و پیش‌رو محسوب می‌شود، بلکه در ارتباط با دیگر عناصر نقش مسلط و تعیین کننده دارد. در واقع تحول سازمان‌های مختلف از جمله آموزش و پرورش و ارتقای بهره‌وری و کارایی در آن‌ها منوط به افزایش سطح دانش و استفاده از فناوری است، بنابراین فناوری موجب توانمند شدن نظام آموزش و پرورش در اجرای مدیریت مدرسه‌محور می‌شود و به عنوان مؤثرترین وسیله گردآوری، ذخیره‌سازی، انتقال و اشاعه دانش محسوب می‌گردد.

زیرنظام تأمین و تخصیص منابع با مؤلفه‌های (عدالت و منابع) بر اساس سند تحول بنیادین به عنوان یکی از عوامل مدیریت مدرسه‌محور شناسایی شد. با توجه به محوریت تعالیم دینی در ساماندهی فرایند تربیت، عدالت‌خواهی و عدالت‌ورزی به معنی حساسیت نسبت به کنش و روابط افراد، گروه‌ها و گروه‌بندی-های مدرسه معرف ویژگی برابری انسان‌ها در برابر اجتماع و قانون، رعایت حق و حقوق افراد، عدالت اجتماعی در روابط افراد و گروه‌بندی‌ها، عدالت در مسئولیت‌های سپرده شده به افراد بر حسب ویژگی‌های آن‌ها، برخورداری از تمامی ساحت‌های تربیت به‌طور متوازن و تناسب شغل و شاغل می‌باشد؛ به عبارت

[1] Lockheed & Verspoor

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

دیگر، گروه‌ها و طبقات اجتماعی باید به شکلی تعامل داشته باشند تا بین آن‌ها شکاف ایجاد نشود. البته، برابری انسان‌ها به معنای آن است که همه انسان‌ها صاحب حقوق و تکالیفی عادلانه (برحسب توانایی‌ها و خصوصیت‌ها و میزان سعی و تلاش خویش) هستند. با توجه به مقوله عدالت و این موضوع که عموم انسان‌ها توانایی کسب شایستگی‌های لازم را برای مشارکت فعال در حیات فردی و اجتماعی دارند، جریان تربیت، باید فرصت مناسب تحقق این توانایی را به‌صورت عادلانه برای آحاد اجتماع فراهم آورد و با در نظر گرفتن اصول همه جانبه‌نگری و یکپارچگی، از کاهش گرایی یا توجه افراطی به برخی فرایندها و مؤلفه‌ها و نادیده گرفتن برخی اجزاء، دوری کرد زیرا نهادهای اجتماعی سهیم در جریان تحقق حیات طیبه، با وجود داشتن تفاوت در ساختار و ظرفیت، از غایت مشترکی برخوردارند و کارکردشان مکمل و مؤید یکدیگر به شمار می‌آید؛ بنابراین برای تحقق این مهم و اجرای اثربخش مدیریت مدرسه‌محور، نظام آموزشی در سطح کلان موظف است که برای تمام مدارس در مناطق مختلف تسهیلات مالی و امکانات آموزشی را به صورت عادلانه توزیع نماید.

زیرنظام پژوهش و ارزشیابی با مؤلفه‌های (نظام کنترل و نظارت مدارس و ارزیابی عملکرد و پاداش مدارس) بر اساس سند تحول بنیادین به عنوان یکی از عوامل مدیریت مدرسه‌محور شناسایی شد. کنترل و نظارت یکی از مهم‌ترین وظایف و کارکردهای اساسی مدیریت است که در برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و اثربخشی سازمانی، نقش به سزایی دارد. کار هیچ سازمانی ازجمله مدارس بدون کنترل، موفقیت‌آمیز نخواهد بود؛ زیرا کار در هر سازمان برای رسیدن به مطلوبیت‌های اساسی (چشم‌انداز، مأموریت، رسالت و ...) صورت می‌گیرد و رفتار کارکنان باید تابع موازین و مقررات باشد تا سازمان به مطلوبیت‌های اساسی خود دست یابد و در جهت توسعه و بهبود حرکت نماید. از آنجایی که یکی از رسالت‌های مهم سازمان‌های آموزشی، پرورش نسل توانمند برای آینده جوامع می‌باشد، توجه به عنصر نظارت در این خصوص ضروری است. برای این که این امر به خوبی میسر گردد، مدیران باید بتوانند از طریق استفاده از دانش، روش‌ها، فنون و تجربه، مسئله تضاد بین آزادی فردی و کنترل سازمانی را حل کنند. در این بین، مدیریت مدرسه-محور می‌تواند با نظارت مؤثر و کنترل‌های به‌موقع و مناسب و با اعمال تغییرات و اصلاحات لازم در صورت انحراف از مسیر تعیین شده، مدیران را در جهت قرارگیری در مسیر دستیابی به اهداف، هدایت نماید. برای این منظور لازم است که نظام کنترل و نظارت مدارس از نظارت بازرسی صرف تغییر جهت دهد و به سمت خودکنترلی (آگاهی و نظارت بالینی مدیران و معلمان بر اعمال یکدیگر؛ قدرت کنترل درونی)؛ پاسخگویی (پاسخگویی فرد (مجری تصمیم) در برابر جمع (تصمیم‌گیرنده)؛ پاسخگویی تمام افراد و گروه‌های تصمیم‌گیرنده در برابر نتایج و پیامدهای تصمیم‌های اتخاذ شده؛ ایجاد یک سیستم تشویق و تنبیه و ارتقاء و انتصاب بر اساس شایستگی و عملکرد کارکنان در مدرسه) و نظارت متنوع (نظارت گروه مافوق (شورای مدرسه) بر گروه تصمیم‌گیرنده (انجمن‌ها و کمیته‌های مختلف)؛ نظارت بر یادگیری دانش-آموزان از طریق اجتماع والدین؛ اختیار مدیر در جذب و اخراج پرسنل بر اساس عملکرد آن‌ها) گام بردارد.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

همچنین از دیدگاه پژوهشگر به‌منظور تحقق اجرای مدیریت مدرسه‌محور ایجاد مدارس تفکر مانند نظام آموزشی سنگاپور ضروری است، زیرا در این نوع نظام آموزشی، مدارس، مدیران و ادارات مستقل هستند و سیستم بازرسی به شکلی که در مدارس ما اجرا می‌شود، لغو و سیستم خود کنترلی جایگزین آن شده است.

عامل مهم دیگری که برای اجرای مدیریت مدرسه‌محور باید به آن توجه خاص مبذول شود ارزشیابی از عملکرد مدیران است که ارزشیابی از عملکرد مدیر باید بر اساس سنجش کیفیت و نحوه برخورد مدیر با منابع انسانی و مالی، مدیریت زمان صورت گیرد و همچنین ارزشیابی مکرر و مستمر از عملکرد مدیران در طول سال تحصیلی (ارزشیابی رسمی و غیررسمی، تکوینی و پایانی) صورت گیرد، زیرا ارزشیابی از عملکرد مدیران فقط در پایان سال تحصیلی و صرفاً برای ارائه گزارش یک‌ساله مدرسه کافی نمی‌باشد بلکه باید به‌صورت مستمر، هفتگی، ماهانه و ... صورت گیرد تا ضعف‌های مدیران برطرف شود و از نتایج به دست آمده برای بهبود عملکرد مدیران استفاده شود. برای مؤثر بودن این مهم باید به شرایط و موقعیت مدارس هم توجه نمود زیرا شرایط و اقتضائات محیطی هر مدرسه با مدرسه دیگر متفاوت است.

زیرنظام تربیت معلم و تأمین منابع انسانی با مؤلفه‌های (توانمندسازی، تعهد نیروی انسانی، تغییر فرهنگ سازمانی، توسعه سواد مدیران و معلمان) بر اساس سند تحول بنیادین به عنوان یکی از عوامل مدیریت مدرسه‌محور شناسایی شد. تحول در نقش و جایگاه معلم موجب شده است که در برنامه‌های تربیت معلم تغییراتی پدید آید، ازجمله اینکه اغلب کشورهای پیشرفته دوره‌های تربیت معلم را طولانی و برای معلمان کارآموزی‌ها و بازآموزی‌هایی پیش‌بینی کرده‌اند. این تحولات سبب شده است این تفکر شکل گیرد که برنامه‌های خرد و اصلاحی آموزش و پرورش و در صدر آن‌ها اصلاح و بهسازی تربیت مدیران و معلمان ورزیده و کارآمد باید به‌طور گسترده و فراگیر صورت گیرد. در این راستا تربیت مدیر و معلم نیز به مثابه فرایندی پیوسته، آموزش پیش از خدمت و تربیت حین خدمت را مورد توجه جدی قرار داده است. تربیت مدیر و معلم را می‌توان از حساس‌ترین و مهم‌ترین مؤلفه‌های نظام آموزش و پرورش دانست، زیرا موفقیت و عدم موفقیت در ایجاد تحول در نظام‌های آموزشی، منوط به توانمندی‌ها و قابلیت‌های حرفه‌ای مدیران و معلمان است که مجریان اصلی برنامه‌ها در محیط واقعی هستند (Mehr Mohammadi, 2001). برای تحقق بخشیدن به چنین امری باید تربیت مدیر و معلم و هر یک از مؤلفه‌های آن شامل جذب، آماده‌سازی، نگهداشت، ارتقاء و ارزشیابی متکی بر نظام نظری و ارزشی اسلام و هماهنگ و سازگار با ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی و بومی کشور باشد و متناظر با اسناد بالادستی مرتبط طراحی شود. بر این اساس یکی از زیرنظام‌های مورد بررسی در این پژوهش به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور تربیت معلم و تأمین منابع انسانی بود که اهمیت آن برای اثربخش نمودن نظام آموزش شرح داده شد. یافته به دست آمده حاکی از آن بود که به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور آن‌هم به‌صورت مطلوب نیاز به تربیت معلم و تأمین منابع انسانی احساس می‌شود که در این راستا باید به توانمندسازی نیروی انسانی و

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

میزان تعهد آن، تغییر فرهنگ سازمانی مدارس، توسعه سواد مدیران و معلمان توجه ویژه داشت. زیرا یکی از ویژگی‌های بارز سیستم آموزشی کارآمد، وجود معلمان و مدیران با کفایت و مجرب و رهبران توانمند با توانایی ایجاد چشم‌اندازهای بلندمدت است که آن را از دیگر نظام‌های آموزشی متمایز می‌کند. بر این اساس نظام آموزشی باید به معلمان استقلال کاری اعطا نماید ازجمله حق انتخاب برنامه درسی با مشارکت دانش‌آموزان، تدوین برنامه جامع ملی برای اصلاحات، انجام اقدامات متعددی در خصوص ساختار مدارس و تبدیل آن‌ها به برنامه‌های آموزشی به‌منظور ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان جهت استفاده از مهارت‌های تفکر، حل مشکلات و کار گروهی؛ اما متأسفانه در مدارس ما بر اساس شواهد موجود، هزار طرح و بخشنامه و آئین‌نامه و تز و توجیه و... دست و پای معلمان را در بتن، سفت‌کاری کرده است تا مبادا دست از پا خطا کنند و آزادی عمل داشته باشند که لازم است این‌گونه موارد هر چه زودتر برطرف شود که اجرای مدیریت مدرسه‌محور با موفقیت انجام شود.

یافته‌های تحلیل عامل اکتشافی و تأییدی در بخش کمی حاکی از تأیید ۶ مؤلفه مدیریت مدرسه‌محور بود و مؤلفه‌های زیرنظام فضا، تجهیزات و فناوری و زیرنظام برنامه درسی دارای بیشترین بار عاملی در تبیین مدل شناخته شد. در تبیین این یافته می‌توان اذعان داشت که آموزش و پرورش باید مدارس را متناسب با فناوری متحول سازد و در سطح مدارس شورای فناوری اطلاعات تشکیل دهد، همچنین در سطح مدارس کارگاه رایانه با کلیه لوازم جانبی آن راه‌اندازی نماید و برای هر کارگاه یک کارشناس متخصص به‌عنوان مسئول کارگاه رایانه (به روش دولتی، خصوصی یا مشارکتی) به کار گیرد تا بدین طریق بتوان امکانات و بستر دسترسی دانش‌آموزان و معلمان و مدیران به اطلاعات و فناوری‌های نوین اطلاعاتی و ارتباطی را فراهم نمود. همچنین یکی دیگر از راهکارهای توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدارس، راهکار آموزشی است که برای این منظور باید به طراحی برنامه‌های جامع مطابق با نیازسنجی مهارت‌های معلمان و مدیران در عصر فناوری اطلاعات پرداخت. البته یکی از اقداماتی که تاکنون در مورد مدارس و آموزش معلمان و مدیران در زمینه فناوری اطلاعات و افزایش سواد رایانه‌ای آنان در ایران انجام گرفته است، در راستای طرح تکفا (توسعه کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات) بوده است. برنامه توسعه کاربردی فناوری اطلاعات و ارتباطات (تکفا)، زیر نظر شورای عالی اطلاع‌رسانی و به‌منظور آماده‌سازی هر چه بیشتر کشور جهت حضور همه جانبه در عصر اطلاعات تهیه و تدوین شده است. شورای عالی اداری در اجرای طرح تکفا برنامه تحقق دولت الکترونیک و نظام آموزش کارکنان دولت را تدوین نمود. این برنامه عبارت از هفت مهارت شامل مفاهیم پایه فناوری اطلاعات، استفاده از رایانه و مدیریت فایل‌ها و واژه-پردازها، صفحات گسترده، بانک‌های اطلاعاتی، ارائه مطالب، اطلاعات و ارتباطات است. این یک گام مهم و اساسی در زمینه آموزش کارکنان دولت ازجمله معلمان بود؛ اما در این برنامه، معلمان و مدیران که تربیت‌کنندگان نسل فردا و از محورهای اساسی آموزش و پرورش و انتقال سواد رایانه‌ای و اطلاعاتی و توسعه آن در جامعه هستند، در کنار سایر کارمندان دولت قرار گرفتند. به نظر می‌رسد که برای معلمان با

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

توجه به مهارت‌های مورد نیاز آنان در عصر فناوری اطلاعات، لازم است سرفصل‌ها و مدل آموزش متفاوت باشد؛ زیرا نتایج پژوهش حاضر و سایر مطالعات ازجمله پژوهش Nowruzinejad & Tabatabai (2010) و Shabani (2005) نشان داده است که زمینه آموزش و نیاز معلمان با سرفصل‌های ICDL متفاوت است.

از سوی دیگر، در زمینه برنامه درسی Durib (2014) معتقد است که نظام آموزشی هر کشوری برای تحقق شایسته اهداف خود باید فراگیران را به دانش و مهارت‌های به روز مجهز سازد که بتوانند تحولات و مسائل آینده را شناسایی کنند و برای آن آماده گردند، چرا که اولین و مهم‌ترین اهداف نظام آموزشی، آماده‌سازی فراگیران برای نیازها، چالش‌ها و تقاضاهای آینده است. ایجاد انعطاف و تنوع در محتوا، نه‌تنها به دلیل افزایش الزام‌های زندگی روزمره و زندگی شغلی، بلکه به دلیل ضرورت توجه به شخصیت، علایق، تجارب و ویژگی‌های منحصر به فرد هر دانش‌آموز برای تقویت انگیزش یادگیری ضروری است.

هر مطالعه دارای محدودیت‌های مختلفی می‌باشد که این بررسی نیز از این امر مستثنا نمی‌باشد. از محدودیت‌های مطالعه حاضر می‌توان به مقطعی بودن آن در گردآوری داده‌های بخش کمی اشاره نمود و ممکن است در مقاطع زمانی مختلف متفاوت باشد. با توجه به نتایج پژوهش استقرار نظام مدیریت مدرسه-محوری نیازمند فراهم شدن زمینه‌هایی است و اصولاً حرکت و گرایش از تمرکز به عدم تمرکز یک حرکت تدریجی و توأم با فراهم شدن ملزومات سازمانی است؛ بنابراین آموزش و پرورش باید در یک برنامه بلندمدت ضمن فراهم کردن زمینه‌های لازم به تدریج نسبت به استقرار نظام مدیریت مدرسه‌محوری اقدام نمایند. همچنین معیارهایی برای تربیت، جذب و تأمین منابع انسانی اثربخش و کارآمد برای پست مدیریت آموزشی در مدارس کشور تعیین گردد و ایجاد فضای ارتباطی بازتر، برای مشارکت بیشتر، ذی‌نفعان آموزشی در تصمیم‌ها و راهبردهای کلی نظام آموزش و پرورش ایجاد شود.

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی مشترک بین دانشگاه سمنان با اداره کل آموزش و پرورش استان سمنان می‌باشد (نویسنده مقاله نماینده دانشگاه) و نتایج پژوهش با منافع هیچ سازمانی در تعارض نیست و با حمایت مالی اداره کل آموزش و پرورش استان سمنان انجام شده است.

منابع

1. Ahanchian, M. R. (1999). *Emerging roles in school renovation plan and preparing principals.* Abstract of articles. Explaining the position od educational management, deputy of planning and human resources of

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

education.
2. Allawan, F. D. (2012). School's Community Partnership Practices and Stakeholders' Involvement in Digos City Division. *Unpublished Master's Thesis, Southern Philippines Agri-Business and Marine and Aquatic School of Technology, Matti, Digos City*.
3. Ansari, A. (2014). Decentralization of budgeting in order to establish a school-based management. *School Management Monthly*, 8, 18-22
4. Bandur, A. (2018). Stakeholders' Responses to School-Based Management in Indonesia. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1082-1098.
5. Brunning, M., Fischetti, J., & Smith, M. (2020). Renewing the Promise and Potential of School-Based Management. *NASSP Bulletin*, 104(3), 177-201.
6. Cabardo, J. R. O. (2016). Levels of Participation of the School Stakeholders to the Different School-Initiated Activities and the Implementation of School-Based Management. *Journal of Inquiry and Action in Education*, *8*(1), 81-94.
7. Caldwell, B. J. (2005). School-based management. Education Policy Series. *Paris: The International Institute for Educational Planning (IIEP) and the International Academy of Education (IAE)*.
8. Durib, M. J. (2014). Challenges of Globalization to School Curricula from the Point of View of Faculty Members with Suggestions of How to Deal with it. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *112*, 1196-1206.
9. Ga, V. S. V., & Daudb, K. (2015). The Implementation of School Based Management Policy: an exploration. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 693-700.
10. Hoe, S. L. (2008). Issues and Procedures in Adopting Structural Equation Modelling Technique. *Journal of Quantitative Methods*, *3*(1), 76.
11. Jafari Moghadam, S. (2005). *Concepts and Definitions of School-Based Management And the Role of Organizational and Management Theories in the Emergence and Development of This View*. Tehran: Education Research Institute Publications.
12. Lund, L. (2020). When School-Based, in-Service Teacher Training Sharpens Pedagogical Awareness. *Improving Schools*, *23*(1), 5-20.
13. Lunenburg, F. C. (2010). Forces for and Resistance to Organizational Change. In *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 27(4), 1-10.
14. Martin, M. (2019). The Implementation of School-Based Management in Public Elementary Schools. *Asian Journal of Assessment in Teaching and Learning*, 9(1), 44-56.
15. Mehr Mohammadi, M. (2010). *Rethinking the Teaching-Learning and Teacher Training Process*. Tehran: Educational Research and Planning Organization.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]

16. Mejia, A., & Filus, A. (2018). Exploring Predictors of Impact of School-Based Management in Rural Mexico: Do Student Engagement, Teacher Attitudes and Parent Involvement Predict Better Academic Outcomes?. *International Journal of Educational Research*, 88, 95-108.
17. Mok, K. H., Ng, P. T., & Chan, D. (2008). A Comparative Study of Singapore's School Excellence Model with Hong Kong's School-Based Management. *International Journal of Educational Management*, 22(6).
18. Molaei, S. (2006). *A Comparative Study of The Physical Condition of Primary Schools in Tabriz with the Country's Standards*. Master Thesis, University of Tabriz.
19. Nidhi, K., Cristina, L., & Shreyasi, J. (2012). The Effects of School-Based Management in the Philippines: An Initial Assessment Using Administrative Data. *Journal of Development Effectiveness*, 4 (2), 277-295.
20. Nowruzinejad, M. & Tabatabai, M. (2010). The Approach of Islamic Education in the Six Areas of the Document of Fundamental Change in the Education System. *The Approach of Islamic Education*, 7 (21), 64-35.
21. Pullman, M. E., & Dillard, J. (2010). Values based Supply Chain Management and Emergent Organizational Structures. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(7), 744-771.
22. Rahman, B., & Maulina, H. (2019). Green School Based Management Model as A Powerful Alternative Solution to Overcome Global Climate Change: A Need Assessment Survey Analysis of Teacher in Lampung, Indonesia. *In Journal of Physics: Conference Series*, 1155(1), 012086.
23. Sanjari, A. R. (2004). Participation and decentralization in decision making, school management approach. *Proceeding of the national conference on reform engineering in education, education research institute.*
24. Shabani, H. (2005). Challenges and Approaches of The Information Age and the Need for Change in the Structure and Process of Implementing Higher Education Curricula. *Curriculum Articles in the Age of Information and Communication Technology*. Tehran: Ayizh Publications.
25. Shibuya, K. (2020). Community Participation in School Management from the Viewpoint of Relational Trust: A Case from the Akatsi South District, Ghana. *International Journal of Educational Development*, *76*, 102196.
26. Sinden, J. E., Hoy, W. K., & Sweetland, S. R. (2004). An Analysis of Enabling School Structure. *Journal of Educational Administration*, 42(4), 462-478.
27. Yusuf, H. A., Amzat, I. H., & Bint Saidin, K. (2019). The Mediating Effect of School-Based Management on School Climate, Bureaucracy and Effectiveness in Secondary School. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, *7*(3), 19-42.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.187]