مدیریت بر آموزش سازمانها سال دوازدهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲ شماره صفحه ۶۹-۳۷

مدل مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی: رویکرد آمیخته

علیباز قلی زاده، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد کازرون،دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون،ایران.

***علیرضا قاسمی زاد،** دانشیار،گروه مدیریت آموزشی،دانشکده علوم انسانی،واحد کازرون،دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون،ایران.

پری مشایخ، استادیار،گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، واحد کازرون،دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون،ایران.

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی و اعتباریابی مدل مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی بوده است. روش این پژوهش از منظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت درگروه تحقیقات آمیخته اکتشافی متوالی می باشد. جامعه آماری در بخش کیفی، کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش و اساتید دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی استان کهگیلویه و بویراحمد با تحصیلات مرتبط و سابقه کار بالا بودند که نمونه‌گیری از آنها به روش هدف‌مند، با استفاده از رویکرد اشباع نظری انجام و طی آن آگاهی دهندگان کلیدی شامل ۲۳ نفر از جامعه هدف انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل معاونین آموزش ابتدایی و متوسطه ادارات کل آموزش و پرورش استانهای کشور و نیز مدیران مدارس دوره‌های تحصیلی اداره آموزش و پرورش شهرستان بویراحمد بودند که درمجموع ۲۲۷ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردیدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختارمند و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بود. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل عاملی تأئیدی از طریق نرم افزارهای SPSS 26 و SMARTPLS 3 انجام شد. روایی پرسشنامه به شیوه روایی محتوایی و جرح و تعدیل توسط متخصصین صورت گرفت. اعتباریابی کیفی پژوهش به عنوان یک پارادایم کیفی برپایه چهارمعیار: قابلیت اعتبار (باورپذیری)، بی طرفی (تأئیدپذیری)، قابلیت اطمینان (سازگاری) و قابلیت کاربرد (انتقال پذیری) درنظرگرفته شد. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ به مقدار ۸۷/۰۷ ٪ به دست آمد، سپس برازش مدل مذکور مورد بررسی و تأئید قرار گرفت. یافته‌ها ی مبتنی بر شبکه مضامین شامل ۱ مضمون فراگیر و ۱۴ مضمون سازمان‌دهنده تحت عناوین چشم‌انداز مدرسه، آموزه-های استراتژیک ملی، چشم‌انداز دانش‌آموزی، استانداردهای روانشناختی دانش‌آموزان، رویکرد دموکراتیک ستاد، مرجعیت معلم، حرفه‌مندی، اشتراک‌پذیری، تشکل‌های راهبردی، نقش‌پذیری اولیا، نقش‌پذیری سازمان‌ها، محاسبه‌پذیری و پایش فراگیر، تکریم کارکنان و پرهیز از انحرافات بود که درابتدا ۵۳۱ مضمون پایه و پس از بررسی و ترکیب، در نهایت ۸۵ مضمون پایه را در باره مدیریت مدرسه محور کشف کردند. دربخش کمی به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از تحلیل عاملی تأئیدی و مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

واژگان کلیدی: مدیریت مدرسه محور، تمرکز زدایی، فرهنگ ملی.

---

*نویسنده مسئول: Alirezaghasemizad@gmail.com

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۸/۱۴ پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۱۱/۲۱

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

Managing Education in Organizations Vol.12/No.3/ Autumn 2023 Page 37-69

School-Oriented Management Model Based on National Culture: A mixed Method

Alibaz Gholizadeh, Ph.D student, Department of Educational Administration, Islamic Azad University, Kazerun Branch,Kazerun, Iran.

***Alireza Ghasemizad**, Assosiate Professor, Department of Educational Administration, Islamic Azad University, Kazerun Branch,Kazerun, Iran.

Pari Mashashayekh, Assistant Professor, Department of Educational Administration, Islamic Azad University, Kazerun Branch,Kazerun, Iran.

Abstract

The Main Purpose of this Study Was to design and Validate a School-oriented management model with focus on national culture. The method of this research is in the category of applied resrarch from the point of view of the goal and in the group of sequential exploratory research in terms of its nature. The statistical population in the qualitative part consisted of senior staff in the head office, master holders working in the central education building, university and higher education centers professors, within Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad province and with sufficient experiences and related degrees. Targeted sampling was carried out through theoreetical saturation, while the key providers comprising 23members of the target population. In the quantitative part, the population included the educational assistants of the general departments of education in the provinces of the country, as well as the principals of independent schools of primary, secondary and technical and vocational conservatories, and the experts of the Department of Education of Boyer Ahmad city, who were randomly sampled. And they were selected by stratified random sampling and a total of 227 people were selected as samples. The data collection tool in the qualitative part was a semi-structured interview and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire. Data analysis was done using confirmatory factor analysis method through SPSS 26 and SMARTPLS 3 software. Validity of the questionnaire was done by means of content validity and modification by experts. Qualitative validation of the research was considered as a qualitative paradigm based on four criteria: Credibility, Transferability, Dependability and Confirmability. The reliability of the questionnaire was obtained through Cronbach's alpha as 87.07%, then the fit of the model was checked and confirmed. The findings in the qualitative section include 14 organizing themes under the headings; School perspective, national strategic teachings, student perspective, psychological standards of students, democratic approach of headquarters (ministry), teacher authority, professionalism and specialization, sharing, strategic organizations , the acceptance of the role of parents, the acceptance of the role of organizations and institutions, accountability and comprehensive monitoring, honoring employees and avoiding deviations and wrong tracks revealed, which were initially 531 basic themes, and 85 basic themes upon strict reviewing. Confirmatory factor analysis and structural equation model were used to analyze the data in the quantitative section.

Keywords: School-Oriented Management; Decentralization; Ntional Culture.

* Corresponding author: Alirezaghasemizad@gmail.com
Receiving Date: 15/11/2022 Acceptance Date: 10/2/2023

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

مقدمه

امروزه آموزش و پرورش رسمی و عمومی یک نیاز روز افزون در سطح بین المللی و یک مطالبه اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و اقتصادی است و طیفی ازعزم و اهتمام نظام سیاسی جوامع و دولت ها با درجاتی از شدت و ضعف از این جریان فراگیر و شتابان حمایت می کند. آموزش یک سرمایه‌گذاری بسیار گران قیمت با هزینه‌های زیاد است، از همین روی تلاش برای دستیابی به مدارس با کیفیت مورد نظر در دستور کار دولت‌ها و برنامه‌ریزان آموزشی کشورهای جهان قرار دارد (Coe & Bastas, 2019). اینک در سراسر جهان این درک روز افزون وجود دارد که نمایندگی معلم و نفوذ حرفه‌ای از مولفه‌های اساسی در پیشرفت مدرسه و بهبود سیستم هستند (Harris & Jones, 2019) ، زیرا کارایی جمعی بر این باور استوار است که از طریق اقدامات جمعی، مربیان می‌توانند بر نتایج دانش‌آموزان تأثیر گذارده و دستاوردهای آنها را تقویت کنند(Sharratt, 2019). همکاری و همفکری معلمان را می‌توان تابع رهبری مدرسه دانست، به این معنا که رهبری قوی مدرسه تا حد زیادی پیش نیاز معلمان برای داشتن فرصت همکاری و یافتن اجماع در مسائل مهم آموزشی و سازمانی است (Ramberg, 2019). مدیریت مدرسه محورکه در دهههای اخیر مورد توجه بسیاری از کشورهای جهان قرار گرفته است، موجب اصلاحات اساسی در آموزش و پرورش بوده و تحقق اصلاحات در آموزش و پرورش بیش از هر چیز به ظرفیت های مدارس و ارکان آنها در مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بستگی دارد. مدرسه محوری یا تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه، یک تغییر نگرش کلی پیرامون 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. (Vally &Daud, 2015). مدرسه محوری به عوامل اصلی به ویژه مدیران، معلمان، والدین و افراد محلی فرصت می‌دهد تا کنترل بیشتری بر آنچه در مدارس اتفاق می‌افتد، داشته باشند، به عبارت دیگر، کنترل مرکزی را به کنترل مدرسه‌ای تبدیل می‌کند (Sawada, Takeshi & Andrew, 2015).

مدیریت مدرسه محور از ویژگی‌های بارز نظام‌های آموزشی در دهه‌های اخیر به شمار می‌رود. این مهم به ویژه در کشورهای پیشرفته جهان، دگرگونی‌های مهمی در روش‌های اداره و راهبری مراکز آموزشی و آموزشگاهی پدید آورده است. آشنایی با این شیوه‌ها، رهبران آموزشی و آموزشگاهی را قادر می‌سازد تا تب رهبری سازمان خود را بسنجند و به عنوان قطب نمای علمی، حرکت خود را از برنامه روزی به برنامه‌ریزی تغییر داده، هم جنین به رفع ابهامات عملکردی بپردازند، درنتیجه اهداف و رسالت‌های مدارس را محقق سازند (Ansari, 2014). از همین روی، عدم تمرکز اختیارات اصلی و اساسی تصمیم گیری در سطح مدارس مدتی است که به رویکردی ثابت در گفتمان ها و شیوه های توسعه آموزش بین الملل مبدل گردیده است. چنین اصلاحاتی غالباً به عنوان مدیریت مبتنی بر مدرسه (مدیریت مدرسه محور) توصیف می شود (Okitsu & Edwards, ۲۰۱۷). با عدم تمرکز تصمیم گیری و مسئولیت عملیات مدارس و

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

انتقال اختیارات تصمیم گیری از سطح فدرال به ذینفعان محلی، این تصمیمات می تواند نیازها و اولویت های محلی را که منجر به بهبود نتایج دانش آموزان می شود را بهتر منعکس کند (Santiban-ez, Abreu-Lastra & O'Donoghue, 2014). مدیریت غیر متمرکز مدارس غالباً به عنوان روشی برای بهره وری بیشتر مدارس در هر دو گروه کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته پیشنهاد شده است. صرف نظر از مبانی نظری، در میدان عمل و سطوح کاربردی و عملیاتی نیز شواهد بین المللی با استفاده از آزمون های بین المللی موفقیت دانش آموزان (آزمون های پرلز و تیمز) نشان می دهد که دانش آموزان در کشورهایی که سطح بالاتری از استقلال مدرسه در روند تصمیم گیری و پرسنل دارند، عملکرد بهتری دارند (Han, 2018). نکته قابل توجه آنکه آزمون های پرلز و تیمز محدود به ارزشیابی پیشرفت تحصیلی نیست، بلکه در کنار این آزمون ها، پرسشنامه های پیشینه کاوی (شامل پرسشنامه های معلم، دانش آموز، والدین و مدرسه)، کل سیستم آموزش در ابعاد مختلف (سیاست گذاری آموزشی، برنامه درسی، روش ها، اهداف وحتی بافت اجتماع، ساختارخانواده) را می سنجدکه مشتمل بر۴۰۰ متغیر می باشد. نکته دیگر آنکه امتیازات ضعیف دراین آزمون ها اغلب به عنوان شاهدی ازسرمایه گذاری ناکافی درشکل بندی سرمایه انسانی و پیش بینی نرخ رشد اقتصادی پائین تر درآینده در نظرگرفته شده است (Hanushek & Kimko, 2000).

از آنجا که عملکرد مدارس سنتی نتوانسته است تقاضای آموزش با کیفیت بالا در مدارس را تأمین کند، امروزه روند اصلاح مدارس از "نگهداری" به "عملکرد" تغییر یافته است (Lu & Lin, 2016). واگذاری اختیارات از ادارات آموزش و پرورش به مدارس، تقویت و توسعه فرهنگ مشارکت و فرهنگ سازی در این زمینه در سطح جامعه، اصلاح قوانین و مقررات آموزش و پرورش در راستای تمرکززدایی، آگاه نمودن عوامل انسانی وزارت آموزش و پرورش از مزایای نظام مدیریت مدرسه محوری، آموزش عوامل انسانی مدارس و ارتقای سطح دانش و مهارتهای حرفه ای آنها را از مهم ترین موارد در استقرارنظام مدیریت مدرسه محور در آموزش و پرورش می باشد (Jahanean, 2008). به بیان دیگر مدیریت مدرسه محور بر کاهش تمرکز در آموزش و پرورش تاثیر مثبت و معناداری دارد. یعنی هرچه مدیریت مدرسه محور درسازمان آموزش و پروش افزایش یابد، تمرکز در آموزش و پرورش کاهش می یابد (Heydari, Turani & Ahghar, 2021). رویکرد مدیریت مبتنی بر مدرسه (مدیریت مدرسه محور) محیطی را برای سازمان مدرسه فراهم می کند که با شرایط و نیازهای دانش آموز سازگار باشد و دانش آموز را در مرکز آموزش قرار دهد. بنابراین، این امر به نفوذ رویکرد "مدرسه ما" کمک می کند، مشارکت والدین را در روند آموزش حفظ می کند، با جامعه ارتباط برقرار می کند و با محیط مدرسه ارتباطات ارگانیک را تقویت کرده و توسعه می دهد (Santiban-ez, Abreu-Lastra & O'Donoghue, 2014). تصمیم گیری مشارکتی را می توان به عنوان تأثیر مشترک فرادست و

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

زیردست در امور سازمان دانست که به منظور بهبود عملکرد و رضایت طراحی می‌شود (Stashevsky & Elizur, 2000). اساس مدرسه محوری، مشارکت جامعه، والدین، گروه های محلی و معلمان در اداره امور مدارس است. مدیریت مدرسه محور نوعاً با مفاهیم تفویض اختیار به مدارس، تصمیم گیری مشارکتی توسط شرکای مختلف و تسهیل رهبریت در سطح مدرسه در آمیخته است (Rajbhandari, 2011). (Adam, 2006)، براساس یک رشته مطالعات گسترده اذعان نمود که استقرار مدیریت مدرسه محور می تواند به ایجاد و توسعه فرصت های برابر آموزشی برای فراگیران منجر شود. همکاری و همفکری معلمان را می توان تابع رهبری و سبک مدیریت مدرسه دانست به این معنا که رهبری قوی مدرسه تا حد زیادی پیش نیاز معلمان برای داشتن فرصت همکاری و یافتن اجماع در مسائل مهم آموزشی و سازمانی است (Ramberg et al 2019). به عبارت دیگر، مدیریت مدرسه محور باعث ظهور قدرت تصمیم‌گیری مدیران، حضور تصمیم‌گیری مشارکتی مدرسه و مشارکت بالای شورای مدرسه برای محیط های آموزشی و یادگیری بهتر می‌شود (Bandur, 2018). در بُعد فرهنگ ملی نیز عوامل تاریخی، فرهنگی، قوانین، و آب و هوا بر فرهنگ سازمانی و رهبری مدارس بسیار مؤثر است (Moreira & Rocha, 2018). امروزه به وضوح ثابت شده است که ضرورت توجه به فرهنگ ملی یک اصل مهم و تعیین کننده است (Cary, Macy & Mittelman, 2019). مقدم بر همه صاحبنظران و پژوهشگران، (Hofstede, 1980) برای نخستین بار پس از انجام یک رشته مطالعات بین المللی با ارائه نظریه فرهنگ ملی و ابعاد پنج گانه آن، این نکته بسیار مهم و راهبردی را به تفصیل بیان نموده است. با این وجود (Ushal & Kabria, 2016) دریافتند که طرح مدرسه محوری و تمرکز زدایی در ایران نتوانسته است موجب رضایت مدیران ومعلمان گردد و پیشنهاد نمودند در طرح مدرسه محوری موجود در نظام آموزشی کشور تجدید نظر شود و با انجام مطالعات تطبیقی از الگوهای مدیریت آموزشی مدرسه محور پس از تطبیق‌های فرهنگی استفاده شود که این پیشنهاد نیز توجه به فرهنگ ملی را مورد توجه قرار داده است. همچنین (Fazli, Shahi & Marmezipour, 2014) به این نتایج دست یافتند که عوامل بازدارنده (زمینه مالی، اجرای برنامه درسی، عوامل انسانی) می‌توانند مانع از اجرای مدیریت مدرسه محور باشند. (Moradi Bardanjani et al, 2014) نشان دادند که ساختار متمرکز، دیوان سالاری حاکم (که همه فراگیران طبق مقررات و قوانین ثابت اداری رفتار می‌کنند)، بی‌ثباتی مدیریت، بی‌توجهی به کیفیت آموزش ضمن خدمت معلمان و مدیران (که فقط جنبه تشریفات پیدا نموده است)، بی توجهی به کیفیت اثر بخش آموزش، فقدان حمایت های مالی لازم، عدم ارتباط سازمان های محلی با مدارس، ضعف مالی و سواد والدین ازجمله مشکلات اجرای مدرسه محوری درکشور است. در همین راستا (Beidakhti, Fathi & Moradi, 2017)، طی تحقیقی نشان دادند که مولفه های تعهد سازمانی، مسئولیت پذیری، مشارکت، تمرکز زدایی و فرهنگ سازمانی بیشترین تأثیر را درپیاده سازی نظام مدیریت مدرسه محور دارد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

متأسفانه امروزه در نظام آموزشی کشور چالش‌ها و مشکلاتی اساسی در زمینه مدیریت مدارس و به ویژه در حوزه‌های استقلال و اختیار، مالی، تجهیزاتی و دانش و مهارت‌های حرفه‌ای وجود دارد. معلمان و سایر کارکنان مدرسه در تصمیم‌گیری‌ها و طراحی برنامه‌های آموزشی و پرورشی مورد نیاز نقش ندارند و یا این نقش بسیار اندک است و به همین دلیل برنامه‌های آموزشی از تناسب لازم با شرایط، مخاطبان و نیازمندی‌های آنان و جامعه برخوردار نیست. محتوای آموزشی و پرورشی، روش‌های تدریس، شیوه‌های مدیریت مدرسه و کلاس درس، چنانکه بایسته است شوق یادگیری را در دانش آموزان بر نمی‌انگیزد. نقش اولیای دانش‌آموزان و جامعه در مدیریت مدارس اندک و یأس آور است و مجموعه این شرایط مبیّن ضعف و اشکال در نحوه مدیریت مدارس کشور است، بر همین اساس شیوه اصولی و منطقی برون رفت نظام آموزشی از وضعیت نابسامان و خسارت بار کنونی، کاربست قاطع نظام مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی می‌باشد. دریک نگاه تجمیعی می‌توان گفت که اکثر نظام‌های آموزشی جهان مدیریت آموزشی مدرسه محور را برای افزایش سطح پاسخگویی مدارس نسبت به وظایف، مأموریت‌ها و مطالبات جامعه برگزیده اند و رشد و توسعه کمی و کیفی قابل توجهی بدست آورده اند که امروزه آنان را با عناوینی چون نظام‌های آموزشی توسعه یافته، پیشتاز، و مرجع می‌شناسیم؛ همچنین آندسته از نظام‌های آموزشی که بنا به هر دلیل رویکرد مدرسه محوری را به عنوان استراتژی خود برنگزیده‌اند دچار رکود، پسرفت و ضعف و استیصال هستند و تحت عناوین نظام‌های کند، عقب‌مانده و توسعه نیافته و بهترین‌های آنها که در آغاز راه مدرسه محوری قرار دارند به عنوان نظام‌های آموزشی درحال توسعه شناخته می‌شوند. با توجه به آنچه بیان گردید، ضرورت طراحی مدل مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی ضرورتی بدیهی و مؤکد است. ثانیاً پاسخگویی مناسب مدرسه به مطالبات برحق جامعه، یک اصل ثابت و تعیین کننده محسوب می‌گردد. بعلاوه آنکه رشد و توسعه کمی و کیفی نظام آموزشی و آماده‌سازی دانش‌آموران برای همراهی با کاروان جهانیان، اتخاذ رویکرد عدم تمرکز و واگذاری اختیارات به نهاد مدرسه را ضروری می‌سازد و از همه مهمتر آنکه موفقیّت مدیریت مدرسه محور در کشور تنها زمانی که بر پایه فرهنگ اسلامی و ایرانی بنا گردد تحصیل خواهد شد. همچنین عدم توفیق مدل‌های وارداتی و بعضاً ناقص مدیریت مدرسه محور در کشور، خلاء فرهنگ ایرانی و اسلامی را در کاربست مدل‌های مزبور به صراحت یادآور می‌شود..

یادگیری و... مورد ارزیابی قرار گرفته، اما در هیچکدام از پژوهش ها نسبت به موضوع فرهنگ ملی توجه بایسته صورت نپذیرفته است که از آن جمله می توان پژوهش های (Niamher, Parsteh & Hemmati &)، (Ushal & Kabria, 2016)، (Beidakhti, 2017)، (Alipour, 2016)، (Samadi, 2015)، (Davoodian, 2015)، (Moradi Bardanjani et al, 2014)، (Ansari, 2014)، (Torani & Aghazadeh, 2014)، (Mir Kamali & Ealami, 2017) و (Jahanean, 2008) را نام برد. در ضمن، تحقیقات کیفی اندکی در زمینه مدیریت مدرسه محور انجام شده و در مجموع می توان گفت در هیچیک از پژوهش های کمی، کیفی و یا آمیخته نسبت

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

به فرهنگ ملی توجه بایسته صورت نپذیرفته و صرفاً به یک یا چند بُعد از ابعاد مدیریت مدرسه محور توجه شده است. بنابر این از آنجا که تاکنون پژوهش جامعی در ایران پیرامون مولفه های مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی صورت نپذیرفته است و تحقیقات مرتبط یا آسیب شناسی بوده و یا فقط بخش‌هایی از مدیریت مدرسه محور را مورد توجه قرار داده است، این تحقیق در صدد بوده تا با انجام مطالعات کمی و کیفی نوین و مستقل، آموزه ها، راهبردها و نظریات مطلوب و مؤثر مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی را شناسایی و مدل نوینی از مدیریت مدرسه محور که سازگاری مطلوب و مؤثر با فرهنگ ملی (فرهنگ ایرانی اسلامی) را داشته باشد ارائه نماید تا به مدد بهره‌گیری از آن مدل، فرهنگ مشارکت درحوزه‌های مختلف مدیریت آموزشگاهی، به ویژه برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، مدیریت، تأمین مالی، تهیه و تولید محتوای آموزشی و تربیتی مورد نیاز (براساس مجوزهای صادره) فراهم آید. همچنین انتظار دارد یافته‌های این تحقیق و مدل برآمده از آن جهت امعان نظر اعضای شورای سیاست‌گذاری آموزش و پرورش انتشار یابد. یکی از ضرورت‌های هر پژوهش، مطالعه عمیق و گسترده پیرامون متغیرها، اهداف، سئوالات و فرضیه‌های آن می‌باشد. از آنجا که پژوهش حاضر «مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی»، ضمن برخورداری از متغیرهای متعدد، با بسیاری از اصول، مفاهیم، نظریه‌ها و رخدادها و متغیرهای دیگر مرتبط می‌باشد، از همین روی، مطالعات مزبور شعاع گسترده‌ای را در برگرفته است، به عبارت دیگر، مطالعه دقیق و عمیق متغیرهای اصلی پژوهش مستلزم توسعه میدان و حوزه مطالعات در بستری گسترده و مرتبط می‌باشد که توجه به آن را ضروری و بایسته می‌نماید، لذا هدف پژوهشگران در این پژوهش پاسخگویی به این سئوال پژوهشی است که مدل مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی کدام است؟

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظرهدف در زمره تحقیقات کاربردی است و از نظر ماهیت درگروه تحقیقات آمیخته اکتشافی متوالی (کیفی- کمی) ازنوع ابزارسازی قرار دارد که در دو بخش کیفی- کمی انجام شد. درهمین راستا در بخش کیفی با بهره گیری از روش های تحلیل مضمون و همسو سازی داده های چند گانه به روش (Attride-Stirling, 2001) به انجام رسید. از آنجا که تحلیل مضمون روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده های کیفی و نیز در پی استخراج مضامین برجسته هر متن در سطوح مختلف می باشد، شبکه مضامین نیز به دنبال آسان سازی، ساختار دهی و ترسیم این مضامین است. بر همین اساس ابتدا روش شناسی و تحلیل بخش کیفی و سپس روش شناسی و تحلیل بخش کمی تحقیق به تفکیک ارائه و در بخش نتیجه گیری، نتایج به دست آمده از هر دو بخش با هم ادغام و گزارش خواهد شد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

مشارکت کنندگان در بخش کیفی پژوهش شامل مدیران و کارشناسان ارشد اداره کل آموزش وپرورش استان کهگیلویه و بویراحمد و اساتید دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی استان با مدرک تحصیلی دکتری و فوق لیسانس با حداقل ۱۵ سال سابقه کار مرتبط بود. با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک اشباع نظری، آگاهی دهندگان کلیدی (شامل ۲۳ نفر از مدیران و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش کهگیلویه و نیز اساتید دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی استان) برای شناسایی مولفه‌ها در مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی انتخاب شدند و با آنها مصاحبه اکتشافی و نیز نیمه ساختارمند به عمل آمد تا به شرکت کنندگان اجازه دهد به توصیف تجارب و دیدگاههای خود بپردازند. صاحبنظران روش شناسی پژوهش بر این باورند که مصاحبه، بهترین روش برای وارد شدن به دنیای تجربیات انسانهاست(Van Mannen, 2006) ابزار مورد استفاد ه برای شناسایی مولفه ها در مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی، استفاده ازمصاحبه نیمه ساختارمند و مطالعه اسناد بود. طی مصاحبه از شرکت کنندگان سؤالاتی در ارتباط با پدیدهٔ مورد بررسی، در مدت زمان تقریبی ۳۰ تا ۵۵ دقیقه پرسیده شد. مصاحبه شوندگان با روش نمونه¬گیری هدفمند «رویکرد افرادکلیدی» (که پژوهشگر را در خلق یا کشف مفاهیم و نظریه ها یاری می کنند) انتخاب شدند. معیارهای انتخاب نمونه تخصص، تجربه و تحصیلات مرتبط بود و نمونه عبارت از مدیران وکارشناسان اداره کل آموزش و پرورش کهگیلویه و بویراحمد و اساتید دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی استان در سال ۱۳۹۹ که دارای تحصیلات و تخصص های مرتبط با حداقل ۱۵ سال سابقه کار و تجربه موفق و مرتبط بودند، انتخاب شدند و مصاحبه صورت گرفت. تعداد مصاحبه ها با استفاده از تکنیک گلوله برفی تا زمان اشباع اطلاعاتی ادامه یافت. تعداد مصاحبه‌ها با استفاده از تکنیک گلوله برفی تا زمان اشباع اطلاعاتی ادامه یافت. اشباع اطلاعاتی یا نظری بدین معنی است که دیگر داده جدیدی از مصاحبه ها به دست نمی آید و داده ها، تکراری می شوند. با توجه به ماهیت کیفی پژوهش، لزومی به مشخص کردن تعداد نمونه به صورت پیش فرض وجود نداشته و تکرار داده‌های مشخص شده قبل، مشخص کننده نمونه‌هاست. در واقع، اشباع نظری ملاک خاتمهٔ نمونه گیری است (Morse, 2003). در جلسات مصاحبه نخست سؤالات اساسی و کلیدی مانند: نظر شما در مورد مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی چیست؟ ویا چه ویژگی ها یا عواملی را در مدیریت مدرسه محور مهم و مؤثر می دانید؟ مطرح گردید و در ادامه مصاحبه، سئوالات تکمیلی متناسب با اظهارات مصاحبه شوندگان طرح گردید. سپس مصاحبه‌ها پیاده سازی و ثبت شد. داده های گردآوری شده از طریق فن تحلیل مضمون و تشکیل شبکهٔ مضامین که یکی از روش های پایه و کارامد تحلیل کیفی است، تحلیل شد، در همین راستا. هر مصاحبه، قبل از انجام مصاحبهٔ بعدی کدگذاری و تجزیه و تحلیل گردید و ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با یکدیگر در یک طبقه قرار گرفتند. در این مطالعه برای بررسی اعتبار شبکهٔ مضامین به دست آمده، و قابل اعتماد بودن از معیارهای اعتبارسنجی کیفی قابل قبول بودن و قابلیت اعتبار استفاده شد. برای بررسی معیار قابل قبول بودن شبکهٔ مضامین، از روش‌های همسو سازی داده ها

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

که با جمع آوری داده‌های کافی از منابع، مقالات و متون تخصصی مرتبط، پیشینه‌های نظری و پژوهشی، خودبازبینی محقق و کنترل اعضا و برای بررسی معیار قابل اعتماد بودن شبکهٔ مضامین نیز کلیهٔ فرآیندها و مراحل طی شده زیر نظر و با هدایت و کنترل اعضای کمیتهٔ پژوهش صورت پذیرفت و در پایان، کدها تعدیل، اصلاح و نهایی گردید و شبکهٔ مضامین تدوین شد. درنهایت خلاصه‌ای از کدها و مضامین مستخرج از تحلیل، مجدداً به چند نفر از شرکت کنندگان ارسال شده و دیدگاهها و نظرات آنها در طول تحلیل داده ها مورد توجه قرار گرفت. دراین پژوهش با استخراج مفاهیم پایه (کلیدی)، سازمان دهنده (محوری) و فراگیر، شبکه مضامین رسم شد و به منظوراعتبار یابی الگوی پیشنهادی، نظرات خبرگان در قالب پرسشنامه مورد ارزیابی قرارگرفت.

اعتباریابی کیفی پژوهش به عنوان یک پارادایم کیفی برپایه چهارمعیار: قابلیت اعتبار (باورپذیری)، بی طرفی (تأئیدپذیری)، قابلیت اطمینان (سازگاری) و قابلیت کاربرد (انتقال پذیری) درنظرگرفته شد که بدین شرح می باشد:

قابلیت اعتبار (باورپذیری) : ۱-مشاهده مداوم فرآیند انجام پژوهش و مرور یافته های پژوهشی۲-برقراری ارتباط مناسب و صحیح با مشارکت کنندگان در پژوهش۳-پذیرش مفاهیم آشکارشده در فرآیند مطالعه با دقت ویژه۴-باز بینی مصاحبه های انچام شده با افراد کانونی (آگاهی دهنده گان کلیدی) توسط همکاران و خبره گان پژوهشی در راستای صحت انجام کار. (در این بخش پس از جلب همکاری صاحب نظران کلیدی برای مصاحبه و جلب اعتماد آنان برای ارائه اطلاعات لازم، در زما ن مقرر مراجعه و اطلاعات لازم گردآوری شد و تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه های انجام شده، با روش تحلیل مضمون به شیوه آتراید استرلینگ صورت گرفت. ۵-مراجعه مجدد به مصاحبه شوندگان جهت بازبینی و تأئید یافته ها توسط همکاران و خبره گان پژوهشی۶-با استفاده از تکنیک سه سوسه سازی (مثلث سازی) از منابع متعدد داده ها در پژوهش استفاده گردید و در این راستا مصاحبه با مدیران آموزشی ارشد، میانی و صف، اساتید دانشگاه و کارشناسان آموزشی انجام شد. ۷- جستجوی یافته های بی تکرار و مغایر با رویکرد و حذف آنها. ۸-محقق ضمن مطالعه گسترده پیرامون پژوهش، آگاهی های مورد نیاز را کسب و در اثنای انجام پژوهش از ظرفیت های علمی و پژوهشی اساتید راهنما و مشاور کمال استفاده را نموده است. **بی طرفی (تأئید پذیری) :** ۱-تمامی مراحل انجام پژوهش ثبت و ضبط گردیده است. ۲-پژوهش بر اساس استانداردهای پژوهشی مربوطه صورت پذیرفته، به گونه ای که چنانچه این تحقیق توسط دو محقق و یا بیشتر صورت پذیرد، نتایج مشابهی را عاید می نماید. **قابلیت اطمینان (سازگاری) :** ۱-تمامی مصاحبه ها بصورت مکتوب ثبت و ضبط گردیده اند.۲- داده های بدست آمده به طور دقیق طبقه بندی و ادغام گردیده اند.۳ -تمامی مضامین مندرج در مصاحبه ها کد گذاری گردیده است. **قابلیت کاربرد (انتقال پذیری) :** ۱-توصیف جامع از ماهیت شرکت کنندگان: ۲-ارائه اطلاعات

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

دموگرافیک شرکت کنندگان در پژوهش (سن، جنس، سابقه کار، میزان تحصیلات) به منظور آگاهی و شناخت ۳-خوانندگان و بهره برداران از پاسخگویان و حوزه توانایی آنان. ۴-ارائه خصوصیات نمونه آماری پژوهش. ۵-اظهارات و نقطه نظرات مشارکت کنندگان با رعایت اصل امانت و دقت.

محاسبه پایایی با استفاده از ضریب هولستی صورت گرفت. ضریب هولستی از میزان اشتراکات دو کدگذاری انجام شده و تعداد کل دو کدگذاری استفاده می شود. در فرمول زیر نحوه محاسبه ضریب هولستی نشان داده شده است.

$$HOLSTI\ INDEX = \frac{2 * NA}{NC1 + NC2}$$

در این رابطه NA تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار است. NC1 تعداد کل کدگذاری اولیه و NC2 تعداد کل کدگذاری دوم است. مقدار شاخص هولستی بین صفر و یک متغیر است. به طور کلی میزان شاخص هولستی بالای ۰,۹ بیانگر سطح بالایی از اطمینان در اعتبار تحلیل کیفی است. اما در تحقیقات مختلف میزان مورد قبول شاخص هولستی بالای ۰,۸ در نظرگرفته شده است.در این پژوهش این مقدار ۰/۹۱ محاسبه شد.

در بخش کمی از روش پژوهش توصیفی- پیمایشی استفاده شد. هدف از انجام این مرحله، اعتباریابی الگوی مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی در مرحله کیفی بود. جامعه پژوهش حاضر شامل معاونین آموزش ابتدایی و معاونین آموزش متوسطه ادارات کل آموزش و پرورش استانهای کشورمعادل۶۲ نفر و مدیران مدارس مستقل دوره ابتدایی، مدیران دبیرستانهای مستقل دوره متوسطه و مدیران هنرستانهای مستقل فنی و حرفه ای و کار و دانش شهرستان بویراحمد معادل ۲۷۵ نفربودند. کل جامعه معاونین آموزش ابتدایی و معاونین آموزش متوسطه ادارات کل آموزش و پرورش استانهای کشور معادل ۶۲ نفر به صورت تمام شماری به عنوان بخشی از نمونه آماری تعیین و براساس جدول نمونه گیری (Krejcie and Morgan) که متناظر با فرمول (Cochran) می باشد و نیز با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای تعداد ۱۶۵ نفر از مدیران مدارس مستقل دوره ابتدایی، مدیران دبیرستانهای مستقل دوره متوسطه و مدیران هنرستان‌های مستقل فنی و حرفه ای و کار و دانش شهرستان بویراحمد (در مجموع ۲۲۷ نفر) به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار پژوهش بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بود که براساس مطالعه اسناد، بررسی تحقیقات پیشین و مضامین بدست آمده در مرحله کیفی، طراحی و مورد استفاده قرار گرفت. بخش اول پرسشنامه مربوط به سوالات فردی و اطلاعات دموگرافیک و بخش دوم سئوالات طراحی شده در راستای اهداف تحقیق بود. پرسشنامه محقق ساخته «مدل مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی» که با توجه به پیشینه نظری و مدل کیفی منتج ازمصاحبه با صاحب نظران طراحی شد دارای۱۴ بُعد (مضمون سازمان دهنده) و ۸۵ سئوال است. در پژوهش حاضر جمع‌آوری

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

اطلاعات از طریق ارسال پرسشنامه مزبور جهت نمونه آماری منتخب صورت گرفت و اطلاعات لازم به کمک پرسشنامه های طراحی شده از نمونه های آماری جمع آوری شد. روایی محتوایی مقیاس بدست آمده (پرسشنامه محقق ساخته) ازطریق توزیع پرسشنامه مزبور بین۳۰ نفراز متخصصان، صاحب‌نظران، اساتید دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی استان و مدیران مجرب دارنده تحصیلات تکمیلی اجرا گردید و مورد تأیید اساتید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش اکتشافی و سنجش روایی از روش‌های تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم و تحلیل گویه و برای سنجش پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. جهت تعیین پایایی پرسشنامه ی طراحی شد ه دراین تحقیق از روش آلفای کرونبا خ استفاده شد که تمام مولفه ها از ضریب آلفای بالاتر از ۷۰ صدم بر خوردار بودند. به این صورت که، مقادیر آلفای کرونباخ برای چشم انداز مدرسه ۰/۸۶ ، آموزه های استراتژیک ملی۰/۸۹، چشم انداز دانش آموزی۰/۷۴، استانداردهای روان شناختی دانش آموزان۰/۸۱، رویکرد دموکراتیک ستاد ۰/۷۸ ، اشتراک پذیری ۰/۷۹ ، تشکل های راهبردی۰/۷۶، تخصص گرایی ۰/۸۱ ، مرجعیت معلم ۰/۸۴ ، محاسبه پذیری۰/۷۹، تکریم کارکنانان ۰/۸۵، پرهیز از انحرافات و بیراهه ها ۰/۷۷ ، نقش پذیری سازمانها۰/۸۴،ونقش پذیری اولیاء۰/۷۹ بودند

پایایی ترکیبی یک معیار ارزیابی برازش درونی مدل است و بر اساس میزان سازگاری سئوالات مربوط به سنجش هر عامل قابل محاسبه است. درصورتی که مقدار پایایی ترکیبی بیشتر از ۷۰ صدم شود، نشان از پایداری درونی مناسب برای مدل‌های اندازه‌گیری دارد. بر اساس نتایج تحلیل عاملی تأئیدی، مقادیر پایایی ترکیبی مضامین سازمان دهنده به تفکیک مضامین: چشم انداز مدرسه ۹۴٪ ، آموزه های استراتژیک ملی ۹۵ ٪ ، چشم انداز دانش آموزی ۹۶ ٪ ، استانداردهای روان شناختی دانش آموزان ۹۴ ٪ ، رویکرد دموکراتیک ستاد ۸۰ ٪ ، اشتراک پذیری ۸۶ ٪ ، تشکل های راهبردی ۸۵ ٪ ، تخصص گرایی ۹۱ ٪ ، مرجعیت معلم ۹۷ ٪ ، محاسبه پذیری ۹۴ ٪ ، تکریم کارکنان ۹۲ ٪ ، پرهیز از انحرافات و بیراهه ها ۸۶ ٪ ، نقش پذیری سازمانها ۹۳ ٪ ، نقش پذیری اولیا ۹۲ ٪ بودند که بیانگر پایایی درونی مناسب مدل می باشد.

یافته ها

هر مصاحبه، قبل از انجام مصاحبهٔ بعدی کدگذاری و تجزیه و تحلیل شد و ابعاد و مؤلفه‌های مرتبط با یکدیگر در یک طبقه قرار گرفتند. در این مطالعه برای بررسی اعتبار شبکهٔ مضامین به دست آمده، و قابل اعتماد بودن از معیارهای اعتبارسنجی کیفی قابل قبول بودن و قابل اعتبار بودن استفاده شد. برای بررسی معیار قابل قبول بودن شبکهٔ مضامین از روش‌های همسو سازی داده ها که با جمع آوری داده‌های کافی از منابع، مقالات و متون اسلامی، پیشینه‌های نظری و پژوهشی، خود بازبینی محقق و کنترل اعضا و برای بررسی معیار قابل اعتماد بودن شبکهٔ مضامین نیز کلیهٔ فرآیندها و مراحل طی شده زیر نظر و با هدایت و

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

کنترل اعضای کمیتهٔ پژوهش صورت پذیرفت و در پایان، کدها تعدیل، اصلاح و نهایی گردید و شبکهٔ مضامین تدوین شد. همچنین یکی از روش‌های جمع آوری داده ها در این تحقیق متن کاوی بود که در این پژوهش از کتب مندرج در جدول (۱) استفاده شد.

جدول شماره (۱) عناوین و مشخصات کتب مورد استفاده در متن کاوی

ردیف	عنوان کتاب	نام نویسنده/ نویسندگان	مترجم/مترجمان	سال نشر	انتشارات
۱	تاریخ آموزش و پرورش اسلام و ایران	علی محمد الماسی	–	۱۳۹۳	امیر کبیر
۲	تاریخ آموزش و پرورش در اسلام و ایران	وکیلیان	–	۱۳۸۳	پیام نور
۳	تاریخ آموزش و پرورش ایران	کمال درانی	–	۱۳۹۲	سمت
۴	تاریخ تمدن	ویلیام جیمز دورانت	حسین کامیاب، محمد امین علیزاده، لیلا زارع	۱۳۹۸	نشر بهنود
۵	تاریخ تمدن ایران و مشرق زمین	ویلیام جیمز دورانت	حسین کامیاب، محمد امین علیزاده، فاطمه معیت	۱۳۹۰	نشر بهنود
۶	سازمان و مدیریت آموزش و پرورش	مصطفی عسکریان	–	۱۳۸۰	امیر کبیر
۷	مدیریت قرآنی	پیروز	–	۱۳۹۵	نشر نیبک
۸	آرای دانشمندان مسلمان در تعلیم و تربیت و مبانی آن	علیرضا اعرافی و همکاران	–	۱۳۹۱	انتشارات سمت
۹	نهاد آموزش اسلامی	منیرالدین احمد	محمد حسین ساکت	۱۳۸۴	نگاه معاصر
۱۰	فرهنگ و تمدن اسلامی	علی اکبر ولایتی	–	۱۳۹۶	نشر معارف
۱۱	فلسفه تعلیم و تربیت	علیمحمدکاردان و همکاران	–	۱۳۹۲	انتشارات سمت
۱۲	گامی در مسیر تربیت اسلامی	رجبعلی مظلومی	–	۱۳۸۹	نشر آفاق
۱۳	تاریخ فرهنگ و تمدن اسلامی	فاطمه جان احمدی	–	۱۳۹۸	نشر معارف
۱۴	تاریخ آموزش در اسلام	احمد شلبی	محمد حسین ساکت	۱۳۸۷	نگاه معاصر

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

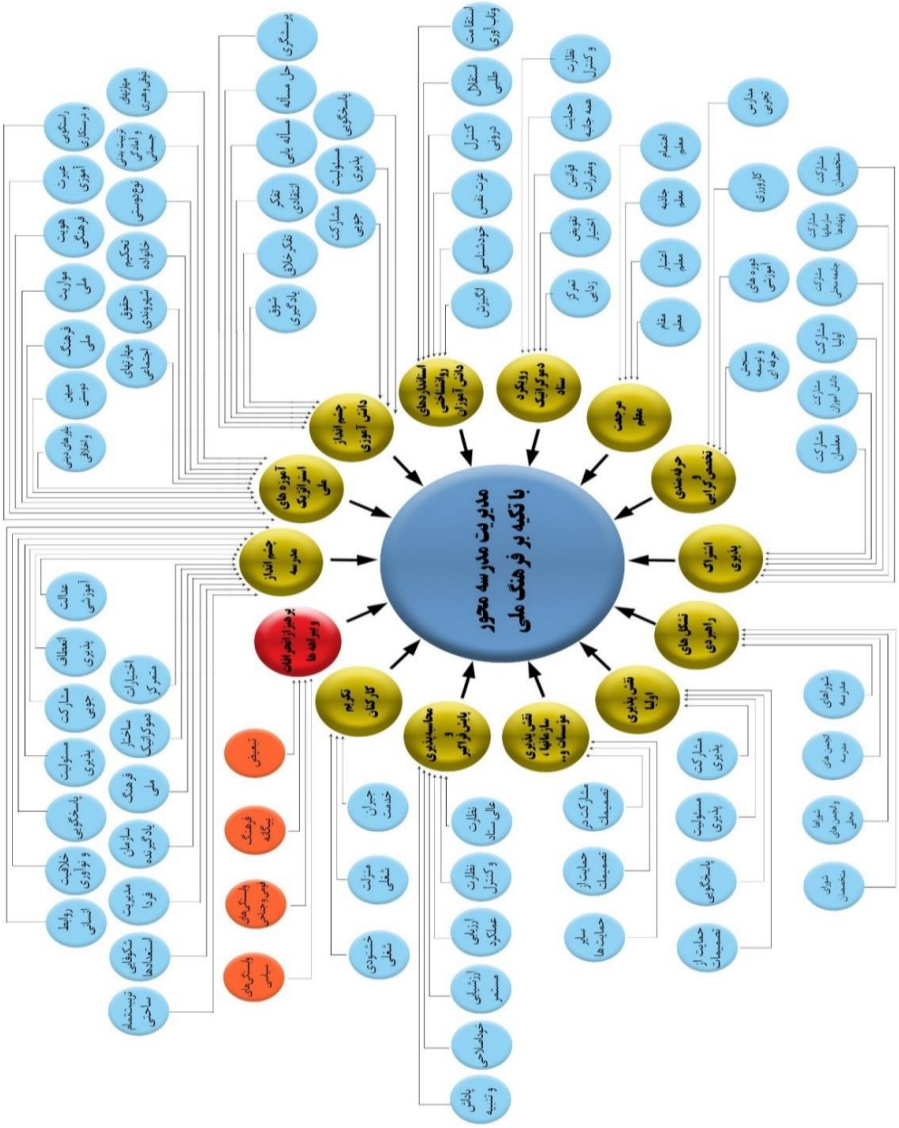
جدول(۲): جدول تحلیل مضمون مدل مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
اختیارات متمرکز، ساختار دموکراتیک، فرهنگ ملی، سازمان یادگیرنده، مدیریت فردا، شکوفایی استعدادها، تربیت تمام ساحتی، عدالت آموزشی، انعطاف پذیری، مشارکت جویی، مسئولیت پذیری، پاسخگویی، خلاقیت و نوآوری، روابط انسانی	چشم انداز مدرسه	مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی
باورهای دینی و اخلاقی، تربیت بدنی و آمادگی جسمانی، میهن دوستی، فرهنگ ملی، حقوق شهروندی، مهارتهای اجتماعی، مواریث ملی، هویت فرهنگی، عبرت آموزی، تحکیم خانواده، راستگویی و درستکاری، نوعدوستی، مهارت های ذوقی و هنری	آموزه های استراتژیک ملی	
شوق یادگیری، تفکر خلاق، تفکر انتقادی، مسأله یابی، حل مسأله، پرسشگری، مشارکت جویی، مسئولیت پذیری، پاسخگویی	چشم انداز دانش آموزی	
انگیزش، خودشناسی، عزت نفس، کنترل درونی، استقلال طلبی، استقامت و تاب آوری	استانداردهای روانشناختی دانش آموزان	
اختیارات متمرکز، تفویض اختیار، قوانین و مقررات، حمایت همه جانبه، نظارت و کنترل	رویکرد دموکراتیک ستاد(وزارت)	
مقام معلم، اعتبار معلم، جاذبه معلم، اهتمام معلم	مرجعیت معلم	
سنجش و توسعه حرفه ای، دوره های آموزشی، کارورزی، مدارس تجربی	حرفه مندی و تخصص گرایی	
مشارکت معلمان، مشارکت دانش آموزان، مشارکت اولیا، مشارکت سازمانها، نهادها و مؤسسات، مشارکت متخصصان	اشتراک پذیری	
شوراها و انجمن های محلی، شوراهای مدرسه، انجمن های مدرسه، شورای متخصصان	تشکل های راهبردی	
مشارکت پذیری، مسئولیت پذیری، پاسخگویی، حمایت از تصمیمات	نقش پذیری اولیا	
مشارکت در تصمیمات، حمایت از تصمیمات، سایرحمایت ها	نقش پذیری سازمانها و مؤسسات و..	
نظارت عالی ستاد، نظارت و کنترل، ارزیابی عملکرد، ارزشیابی مستمر، خوداصلاحی، پاداش و تنبیه	محاسبه پذیری و پایش فراگیر	
جبران خدمت، منزلت شغلی، خشنودی شغلی	تکریم کارکنان	
فرهنگ بیگانه، وابستگی های سیاسی، وابستگی های قومی و جناحی، تبعیض	پرهیز از انحرافات و بیراهه ها	

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

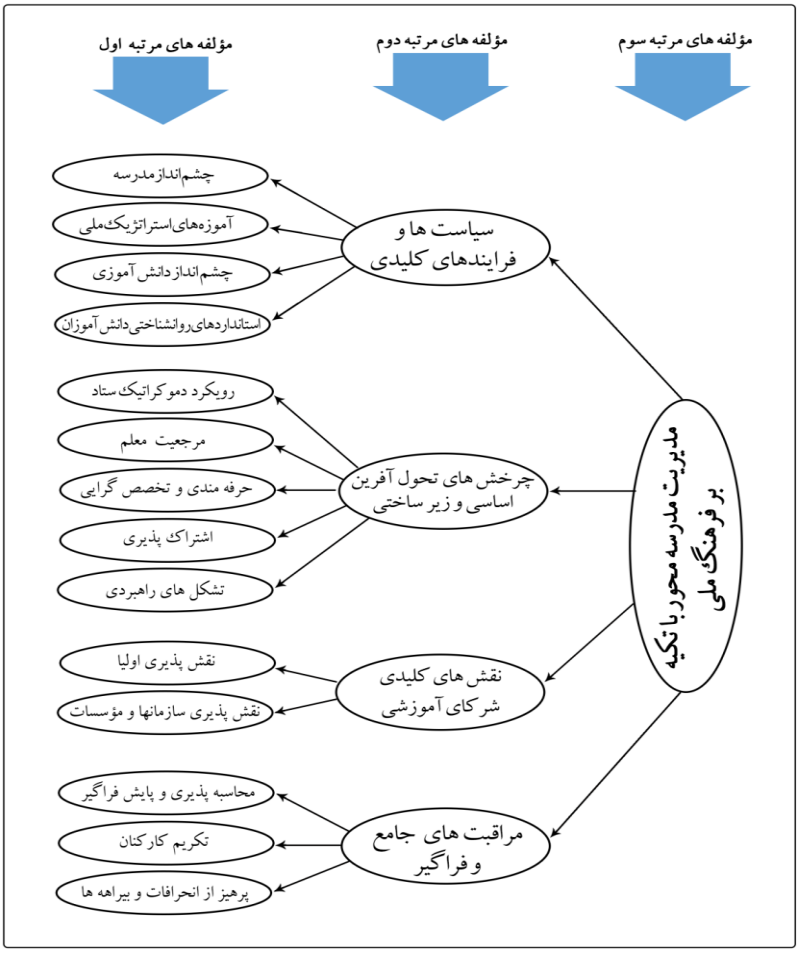
همانگونه که در جدول شماره (۲) مشاهده می شود، پس از مرور و حذف مضامین تکراری پایه، در نهایت به تعداد ۸۵ مضمون پایه، ۱۴ مضمون سازمان دهنده و یک مضمون فراگیر اصلی تقسیم‌بندی گردیدند. در مرحله بعد شبکه مضامین مدل اکتشافی شکل (۱) ترسیم شد.



شکل شماره (۱): شبکه مضامین مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37] [Downloaded from journaliea.ir on 2026-10-31]

در راستای تدوین و ارائه مدل مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی، نخست مبانی نظری بررسی و متن کاوی متون صورت پذیرفت و اطلاعات لازم جهت تدوین چارچوب مورد نظر گرد آوری شد، سپس پژوهش های انجام شده در حوزه های مدیریت مدرسه محور و فرهنگ ملی مطالعه و در نهایت با آگاهی دهندگان کلیدی مصاحبه های نیمه ساختارمند انجام شد. در ادامه پرسشنامه پژوهش تدوین گردید و جهت بررسی روایی، پرسشنامه مزبور در اختیار ۳۰ نفر از اساتید و متخصصان قرار داده شد و بر اساس نقطه نظرات آنان ویرایش لازم انجام و پرسشنامه نهایی تدوین گردید.



شکل شماره (۲) تحلیل عاملی سلسله مراتبی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

بر اساس شکل شماره (۲) متغیرهای پنهان مرتبه دوم یعنی سیاست‌ها و فرآیندهای کلیدی از چهار متغیر پنهان؛ متغیر چرخش های تحول آفرین اساسی از پنج متغیر پنهان؛ متغیر نقش‌های کلیدی شرکای آموزشی از دو متغیر پنهان؛ و متغیر مراقبت های جامع و فراگیر از سه متغیر پنهان تشکیل شده است که هر متغیر پنهان مرتبه اول از چند متغیر آشکار (گویه‌ها) تشکیل گردیده اند که در این مدل سلسله مراتبی هر متغیر پنهان مرتبه دوم با استفاده از متغیرهای آشکار متغیرهای پنهان مرتبه اول مشخص می‌شود بنابراین متغیرهای آشکار دو بار مورد استفاده قرار می‌گیرد.

چگونگی آزمون: در مدل معادلات ساختاری به قسمتی از مدل که به توصیف رابطه متغیرهای مشاهده پذیر و متغیرهای پنهان مدل می‌پردازد مدل اندازه گیری گفته می شود و به قسمت دیگر مدل که به رابطه بین متغیرهای پنهان مدل اشاره دارد مدل سنجش شکل دهنده یا ساختاری می گویند به عبارتی در مدل ساختاری روابط علّی بین متغیرهای مکنون مشخص می‌شود که در این مدل از روش مدل‌های انعکاسی استفاده شد. نکته ای که باید مورد توجه قرار بگیرد این به این معنی است که هر شاخصی در مجموع شاخص‌ها باید با یک مقدار بار عاملی بزرگ تنها به یک بعد یا متغیر نهفته بارگذاری گردد بدین منظور بارهای عاملی بالای ۵۰ قابل قبول معرفی می‌شوند (Shevlin & Miles, 1998). همان‌طور که در نمودار زیر دیده می‌شود دسته دوم مدل معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان می باشند و برای آزمون فرضیه استفاده می‌گردند با توجه به مدل در حالت تخمین ضرایب می‌توان بارهای عاملی و ضرایب مسیر را برآورد کرد. شکل شماره (۳).

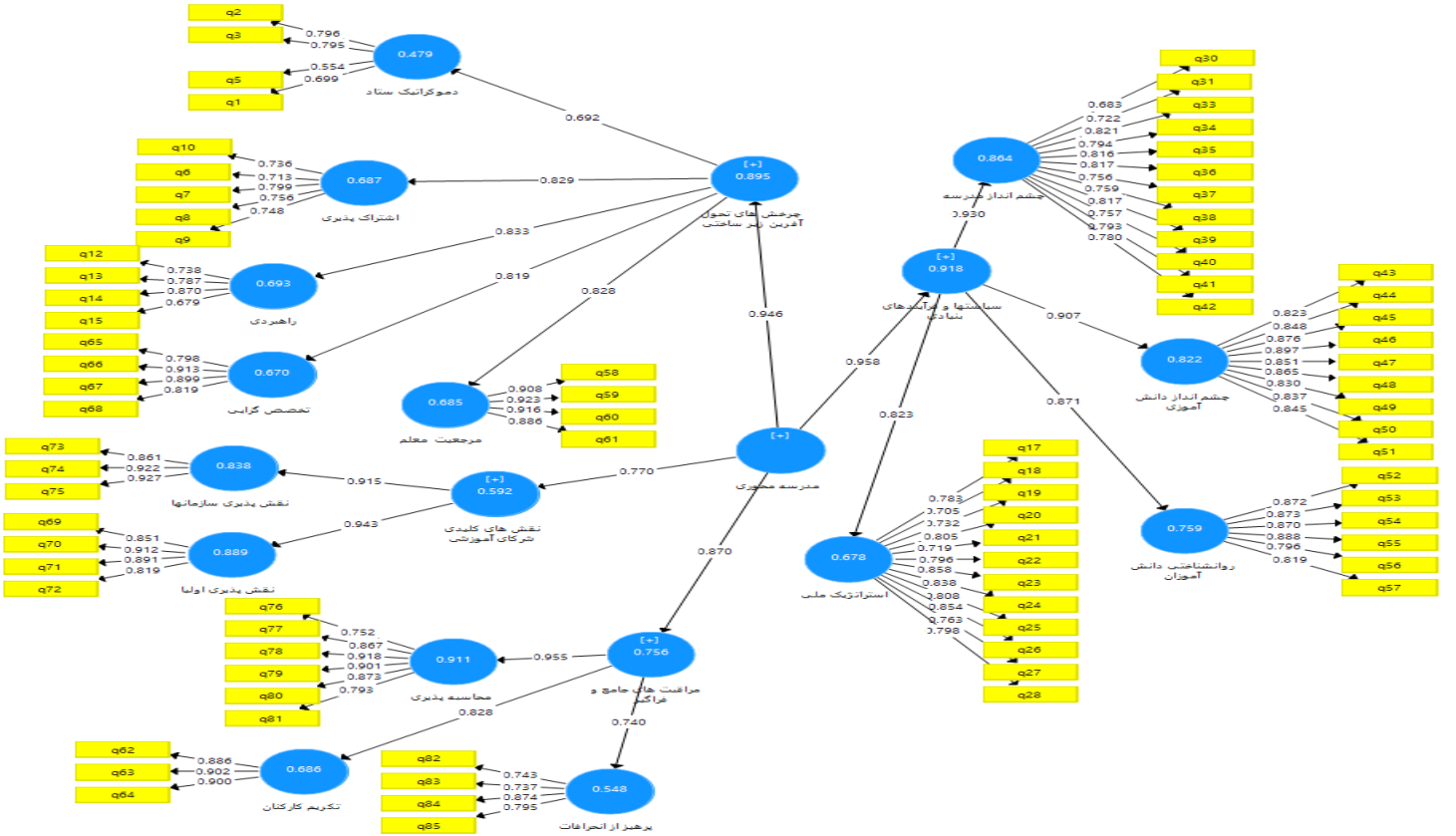
[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

شکل شماره (۳)سلسله مراتب و گویه های مربوط به هر متغیر با ضریب مسیر



با توجه به مبانی نظری بار عاملی می تواند کمتر از پنج دهم باشد هر چقدر بار عاملی گویه ها بیشتر باشد سهم بیشتری در اندازه‌گیری متغیر مربوطه دارند و برعکس. با توجه به شکل فوق می‌توان گفت که در مدل مذکور تمامی متغیرهای آشکار با بار بیشتر از شصت صدم در مدل آورده شده که نشان‌دهنده سطح بسیار مطلوب برای سنجش متغیرها می باشد و تنها گویه های شماره ۴، ۱۱ و ۳۲ پرسشنامه حذف گردید. تمامی ضرایب در سطح اطمینان ۰/۹۵ معنی دار می باشند بنابراین نتایج حاصل از بارهای عاملی و روایی بالای مدل را تأیید می کند. نتایج دقیق تر در جدول شماره (3) آورده شده است. . همچنین مدل در حالت معنی داری نیز با ضرایب t بررسی شد که آمارt خارج از بازه منفی ۱/۹۶ تا مثبت ۱/۹۶ قرار گرفت و تمام ضرایب در سطح معنی داری ۰۱ /۰ >Pمحاسبه شده است.

جدول شماره (۳) مدل ساختاری مرتبه دوم

متغیرهای مرتبه دوم		مقادیر		شاخص کیفیت	
برون زا	درون زا	بار عاملی	مقدار تی	ضریب تعیین	پیش بینی مدل
سیاستها و فرآیندهای کلیدی	چشم انداز مدرسه	۰/۹۳	۵۶/۷۵	۰/۸۶	۰/۴۸
	آموزه های استراتژیک ملی	۰/۸۲	۲۹/۵۳	۰/۶۷	۰/۳۸
	چشم انداز دانش آموزی	۰/۹۰	۵۹/۰۹	۰/۸۹	۰/۵۵
	استانداردهای روانشناختی دانش آموزان	۰/۸۷	۱۲/۲۴	۰/۷۵	۰/۵۱
چرخه های تحول آفرین اساسی و زیر ساختی	رویکرد دموکراتیک ستاد	۰/۶۹	۱۴/۸۳	۰/۴۷	۰/۲۲
	مرجعیت معلم	۰/۸۲	۲۸/۵۳	۰/۶۸	۰/۵۲
	تخصص گرایی	۰/۸۱	۲۵/۳۹	۰/۶۷	۰/۴۶
	اشتراک پذیری	۰/۸۲	۲۸/۱۰۲	۰/۶۸	۰/۳۵
	تشکل های راهبردی	۰/۸۳	۲۸/۴۸	۰/۶۹	۰/۳۸
نقش های کلیدی شرکای آموزشی	نقش پذیری اولیا	۰/۹۴	۷۷/۴۱	۰/۸۹	۰/۶۳
	نقش پذیری سازمانها	۰/۹۱	۶۹/۳۶	۰/۸۳	۰/۶۴
مراقبت های جامع و فراگیر	محاسبه پذیری و پایش فراگیر	۰/۹۵	۱۴۱/۸۹	۰/۹۱	۰/۶۱
	تکریم کارکنان	۰/۸۲	۳۱/۳۴	۰/۶۸	۰/۵۲
	پرهیز از انحرافات	۰/۷۴	۱۵/۴۹	۰/۵۴	۰/۳۲

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

جدول فوق به بررسی عناصر و اجزای مدل ساختاری مرتبه دوم پرداخته است. که همگی در سطح مطلوبی می باشند.

جدول شماره (۴) مدل ساختاری مرتبه دوم

متغیرهای مرتبه دوم		مقادیر		شاخص کیفیت	
برون زا	درون زا	بار عاملی	مقدار تی	ضریب تعیین	پیش بینی مدل
مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی	سیاستها و فرآیندهای کلیدی	۰/۹۵	۱۲۱/۳۸	۰/۹۲	۰/۴۲
	چرخه های تحول آفرین	۰/۹۴	۱۲۲/۶۵	۰/۸۹	۰/۳۳
	نقش های کلیدی شرکای آموزشی	۰/۷۷	۲۰/۳۶	۰/۵۹	۰/۳۷
	مراقبت های جامع و فراگیر	۰/۸۷	۳۶/۸۷	۰/۷۵	۰/۳۷

نتایج جدول شماره (۴) نشان می‌دهد که ساختار عاملی پرسشنامه سنجش مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی قابل قبول است.

شاخص های برازش مدل: معنی داری ضرایب مسیر *فقط* رابطه‌ها را نشان می‌دهد نه شدت آنها را، این نتیجه که ضرایب مسیر از ۲/۵۸ بالاتر می باشد نشان از صحت رابطه ها درسته اطمینان ۹۹صدم هست. ضریب تعیین یکی از پنج معیار اصلی برازش مدل در روش حدأقل مربعات جزئی است. این شاخص بیانگر میزان تغییرات هر یک از متغیرهای وابسته مدل است که به وسیله متغیرهای مستقل تبیین می‌شود. گفتنی است که مقدار R2 تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدارR2 مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. (Chin, 1998) سه مقدار ۱۹/۰، ۳۳/۰ و ۶۷/۰ را به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به وسیله معیار R2 تعریف کرده است، که مقادیر ضریب تعیین این مدل در حد بسیار قابل قبولی قرار دارد.

همچنین معیار قدرت پیش‌بینی مدل که قدرت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌ها را نیز مشخص می‌سازد در مورد شدت پیش‌بینی مدل سه مقدار ۰/۰،۱۵/۰۲۰ و ۰/۳۵ تعیین شده است که در پژوهش حاضر مقدار همه متغیرها نشان می دهد بسیار قابل قبول بود. همچنین مقدار RMSR در این مدل ۰/۰۷۶ بود که مقدار قابل قبول کمتر از ۰/۸۰ می‌باشد بنابر این مدل مذکور برازش بسیار مناسبی دارد.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) جهت بررسی اعتبار همگرا استفاده شد. عموماً از این شاخص برای ارزیابی اعتبار محتوا استفاده شده است و مقدار واریانسی را که یک متغیر پنهان از نشانگرهایش به دست می‌آورد، اندازه می‌گیرد. اعتبار همگرا، این موضوع را که نشانگرهای یک سازه خاص باید در نسبت بالایی از واریانس عمومی همگرا یا سهیم باشند، ارزیابی می‌کند. مقدار این شاخص بین (۰ تا ۱) است و مقادیر بالاتر این شاخص نشان از اعتبار همگرای سازه مورد نظر دارد.

ملاک کلی برازش GOF را می توان با محاسبه میانگین اشتراک و R2 بر اساس فرمول زیر بدست آورد.

$$GOF=\sqrt{avrage(Comunalitie)}* avrage\ (R2)$$

این شاخص نیز مانند شاخص-های برازش مدل لیزرل عمل می کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند.

جدول شماره (5) شاخص های آزمون اشتراک و R2

متغیر	(AVE)	R Square
آموزه های استراتژیک ملی	۰/۶۲۴	۰/۶۷۸
اشتراک پذیری	۰/۵۶۴	۰/۶۷۸
تخصص گرایی	۰/۷۳۷	۰/۶۷۰
تکریم کارکنان	۰/۸۰۳	۰/۶۸۶
رویکرد دموکراتیک ستاد	۰/۵۱۵	۰/۴۷۹
تشکل های راهبردی	۰/۵۹۶	۰/۶۹۳
استانداردهای روانشناختی دانش آموزان	۰/۷۲۹	۰/۷۵۹
محاسبه پذیری	۰/۷۲۸	۰/۹۱۱
مرجعیت معلم	۰/۸۲۵	۰/۵۹۲
نقش پذیری اولیا	۰/۷۵۵	۰/۸۳۸
نقش پذیری سازمانها	۰/۸۱۶	۰/۵۴۸
پرهیز از انحرافات	۰/۶۲۳	۰/۸۹۵
چشم انداز دانش آموزی	۰/۷۲۷	۰/۸۶۴
چشم انداز مدرسه	۰/۶۰۴	۰/۸۶۳
میانگین	۰/۶۸۹	۰/۷۲۵

مقدار متوسط شاخص مقادیر اشتراکی از طریق فرمول زیر عبارت است:

$$\text{Avrage Communality} = 1/N*\Sigma\ \text{Communality}$$

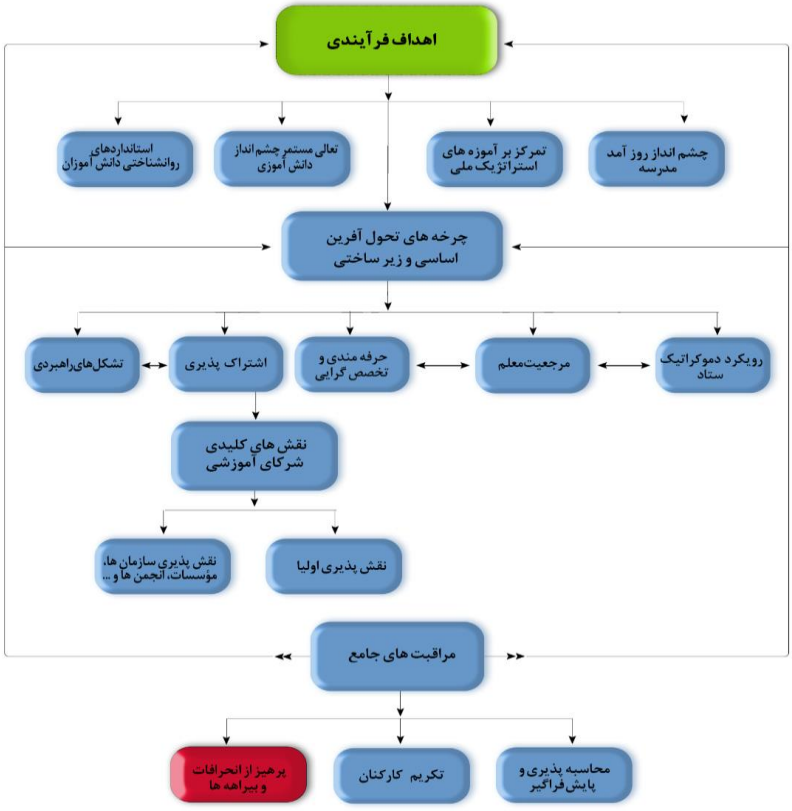
[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

در نتیجه با قرار دادن هر یک از مقادیر در فرمول مقدار متوسط شاخص اشتراک به دست می آید. این مقدار برابر با ۰/۳۶ می‌باشد و میزان میانگین R2 نیز برابر است برابر با ۰/۷۲۵ است که این مقدار بر اساس خروجی ضرایب مسیر در حالت استاندارد قابل رویت است طبق فرمول محاسبه GOF داریم:

$$GOF=\sqrt{0/36} * 0.725=0.51$$

شاخص GOF بین صفر و یک می‌باشد مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف متوسط و قوی برای ای او اس معرفی کرده‌اند (Wetzels et al 2009). بنا بر این این مدل از مطلوبیت متوسط به بالایی برخوردار است و در کل می‌توان گفت که در این بخش داده‌های کمی به خوبی مؤلفه‌های مستخرج از داده‌های کیفی را با ضرایب بالا تایید نمودند.



شکل شماره (۴): مدل نهایی مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی(محقق ساخته)

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

توصیف و تبیین مدل نهایی مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی

درمدل نهایی مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی، اهداف فرآیندی مبین جهت‌گیری‌ها و تمرکز بر اهداف اساسی و کلیدی است و عامل ایجاد هماهنگی مطلوب و مؤثر بین اجزا و ارکان مختلف فرآیند می‌باشد. این اهداف، گام‌های مدیریتی را می‌نماید و مسیر حرکت و مقاصد را تعیین می‌کند. اهداف فرآیندی به مدیران و مجریان کمک می‌کند تا اهداف بزرگ و بعضاً پیچیده و دلهره آور را به اهداف کوچک‌تر و دست یافتنی تبدیل کرده و با امید و انگیزش‌های بیشتر و بهتر در جهت تحقق آنها تلاش نمایند. اهداف ارزنده‌ترین عامل در انجام اصلاحات ضروری است. باید هدف مشخص باشد تا در فرآیند اجرا، انحرافات احتمالی از آن مشخص شودمدل مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی، نخست اهداف فرآیندی را می‌نماید. این اهداف در درون خود، فرآیندهای اجرایی را معرفی نموده است. اهداف فرآیندی بر چهار بُعد کلیدی و بنیادین تکیه دارد.

نخستین بُعد، چشم‌انداز مدرسه است که از ۱۴ هدف فرآیندی تشکیل گردیده که عبارت است از: اختیارات متمرکز، ساختار دموکراتیک، فرهنگ ملی، سازمان یاد گیرنده، مدیریت فردا، شکوفایی استعدادها، تربیت تمام ساحتی، عدالت آموزشی، انعطاف پذیری، مشارکت جویی، مسئولیت پذیری، پاسخگویی، خلاقیت و نوآوری و روابط انسانی می‌باشد.

دومین بعد، اهداف فرآیندی، آموزه‌های استراتژیک ملی است. این آموزه‌ها، اهداف فرآیندی بسیار مهم و حساسی هستند که سند تحول بنیادین آموزش پرورش به برخی از آنها توجه ویژه نموده است. آموزه‌های استراتژیک ملی از ۱۳ هدف فرآیندی تشکیل گردیده است که عبارت از: باورهای دینی و اخلاقی، تربیت بدنی و آمادگی جسمانی، میهن دوستی، فرهنگ ملی، حقوق شهروندی، مهارت‌های اجتماعی، مواریث ملی، هویت فرهنگی، عبرت آموزی، تحکیم خانواده، راستگویی و درستکاری، نوع دوستی و مهارت‌های ذوقی و هنری می‌باشد.

سومین بعد از اهداف فرآیندی، چشم‌انداز دانش‌آموزی می‌باشد که استانداردها و شاخص‌های کلیدی مربوط به فعالیت‌ها، توانایی‌ها و قابلیت‌های محصول را می‌نماید و کدهای اصلی را جهت برنامه‌ریزی آموزشی و تربیتی به معلمان، مدیر و سایر کارکنان و مشارکت کنندگان ارائه می‌کند. چشم‌انداز دانش-آموزی از ۹ هدف فرآیندی تشکیل گردیده است که عبارت از: شوق یادگیری، تفکرخلاق، تفکر انتقادی، مسأله‌یابی، حل مسأله، پرسشگری، مشارکت جویی، مسئولیت‌پذیری، و پاسخگویی می‌باشد.

چهارمین بعد از اهداف فرآیندی، استانداردهای روان‌شناختی دانش‌آموزان است. این استانداردها بیشتر ناظر بر سلامت و قابلیت روحی، روانی و اخلاقی دانش‌آموزان است. استانداردهای روان‌شناختی دانش-آموزان از ۶ هدف فرآیندی تشکیل گردیده که عبارت از انگیزش، خود شناسی، عزت نفس، کنترل درونی، استقلال طلبی و استقلال و تاب‌آوری می‌باشد.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

بحث و نتیجه گیری

هدف اصلی از انجام این پژوهش، طراحی مدل مدیریت مدرسه محور با تکیه برفرهنگ ملی و اعتباریابی آن بود. یافته ها نشان داد که مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی از راهبردهایی دموکراتیک نظیر تمرکز زدایی از نظام آموزشی و احاله اختیارات تصمیم گیری به سطوح اجرایی و پایه و به ویژه مدارس و نیز جلب مشارکت عمیق و گسترده عوامل مدرسه و همه ذینفعان نظام آموزشی بهره می برد و نه تنها یک رویکرد آزموده و موفق در کارایی و اثربخشی نظام های آموزشی پیشرو، بلکه در سالهای اخیر به ادبیات آموزشی کشور راه یافته و به عنوان یک آرمان و مطالبه عمومی فراگیر و اجتناب ناپذیر ملی در آمده و چشم امید همگان به تحقق آن دوخته شده است. بر اساس شبکه مضامین مدیریت مدرسه محور با تأکید بر فرهنگ ملی در بخش کیفی، ۱۴ مضمون سازمان دهنده تحت عناوین (چشم انداز مدرسه، آموزه-های استراتژیک ملی، چشم انداز دانش آموزی، استانداردهای روانشناختی دانش آموزان، رویکرد دموکراتیک ستاد «وزارت»، مرجعیت معلم، حرفه مندی و تخصص گرایی، اشتراک پذیری، تشکل های راهبردی، نقش پذیری اولیا، نقش پذیری سازمانها و مؤسسات و...، محاسبه پذیری و پایش فراگیر، تکریم کارکنان، پرهیز از انحرافات و بیراهه ها) را شناسایی نمود و هریک از مضامین سازمان دهنده دارای مؤلفه های گوناگون (مضامین پایه) بودند که در ابتدا ۵۳۱ مضمون پایه و پس از بررسی و ترکیب، در نهایت ۸۵ مضمون پایه را در باره مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی شناسایی نمود.

یافته های این پژوهش با نتایج پژوهش(Oko, Nguwasen & Ebelechukwu, 2022) مبنی بر نقش مثبت و مؤثر کمینه های مدیریت مدرسه محور در برنامه ریزی درسی، (Umar et al, 2021) نقش مشارکت جامعه در استقرار و تقویت مدیریت مدرسه محور، (Mutiarawati, 2021) نقش استقلال مدرسه، مشارکت همگانی، پاسخگویی مدرسه، حمایت جامعه، حمایت والدین و کمیته ها و بودجه و اعتبارات در اجرای مؤثر نظام مدیریت مدرسه محور، (Qureshi Khorasani & Lashkari, 2021) ضرورت تمرکز زدایی، حاکمیت(استقلال) مدرسه، مسئولیت پذیری مدیرمدرسه، مشارکت همگانی و همکاری و همفکری معلمان در استقرار نظام مدیریت مدرسه محور، (Heydari, Turani & Ahghar, 2021) تأثیر مدیریت مدرسه محور بر کاهش تمرکز در آموزش و پرورش، (Soleimanzadeh, Shojaei & Hosseini Dronkola, 2020) تأثیر مثبت مدیریت مدرسه محور بر خلاقیت واثربخشی معلمان، (Halfman, 2020) نقش مؤثر فرهنگ ملی در مدیریت مدرسه و کیفیت آموزش، یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، (Biberman, 2020) نقش مؤثر فرهنگ و هویت ملی در مدیریت و برنامه ریزی مدرسه و آموزش و یادگیری دانش آموزان، (Juneman, 2020) نقش فرهنگ ملی درشیوه مدیریت مدرسه و کیفیت آموزش، یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، (Sukdee, Khjaornsilp & Mahaniyom, 2020) نقش فرهنگ

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

ملی در یادگیری سازمانی و کیفیت آموزش و یادگیری دانش آموزان، (Sharratt, 2019) نقش مثبت و مؤثر مدیریت مدرسه محور در تقویت رهبری و مدیریت مدرسه و مشارکت اثربخش معلمان در انجام وظایف شغلی و همکاری در امور مدرسه، (Bandur, 2018) تأثیر مثبت و مؤثر مدیریت مدرسه محور بر افزایش قدرت اجرایی مدیران، تصمیم گیری مشارکتی مدرسه، بهبود آموزش، یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان و بهبود تصمیم گیری مدیران، (Harris & Jones, 2019) تأثیر مدیریت مدرسه محور در تقویت رهبری مدرسه، مشارکت، همکاری و همفکری معلمان و جامعه و والدین در اداره امور مدرسه و افزایش بهره وری مدرسه، (Rahman & Maulina, 2019) نقش مؤثر مدیریت مدرسه محور در بهبود مدیریت مدرسه، بهبود نتایج یادگیری دانش آموزان، بهبود مدیریت منابع انسانی، مواد، امورمالی، برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت مؤثر برنامه ها، (Ramberg et al, 2019) نقش مؤثر مدیریت مدرسه محور در تقویت رهبری مدرسه، مشارکت معلمان در امور مدرسه، تمرکز زدایی از تصمیمات و فعالیت ها، (Tropea, 2018) تأثیر فرهنگ ملی بر مدیریت مدرسه و کیفیت آموزش و یادگیری دانش آموزان، (wiyono, 2017) تأثیر فرهنگ ملی بر سودمندی نظام یادگیری، استقلال مدرسه، پاسخگویی مدرسه، شفافیت امور، ارتقای نیروی انسانی مدرسه و تواناسازی جامعه، (Postholm & Waege, 2016) تأثیر مثبت مدیریت مدرسه محور بر کیفیت آموزش، استقلال مدرسه، بهسازی و ارتقاء معلم، رضایت شغلی معلم و یادگیری سازمانی، (Sawada, Takeshi & Andrew, 2015) تأثیر مثبت مدیریت مدرسه محور در افزایش سرمایه اجتماعی، مشارکت جامعه در امور مدرسه، حمایت مادی، معنوی و تخصصی جامعه از مدرسه، حمایت و همراهی انجمن های محلی با مدرسه، (Vally & Daud, 2015) تأثیر مدیریت مدرسه محور بربهبود مدیریت از طریق کنترل مدرسه ای، (Santiban-ez, Abreu-Lastra & O'Donoghue, 2014) تأثیرمدیریت مدرسه محور در تقویت مدیریت آموزشگاهی، بهبود یادگیری و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، افزایش بهره وری مدرسه، مشارکت آحاد جامعه و معلمان در امور مدرسه، تفویض اختیار و تصمیم گیری مشارکتی، (Dawoodian, 2015) ضرورت تمرکز زدایی، تفویض اختیار، مشارکت همگانی و اختیارتصمیم گیری جهت استقرار مدیریت مدرسه محور، و نیز با نتایج پژوهش (Jafari Moghadam & Fani, 2002) مبنی بر ضرورت توجه و کاربست مؤلفه های مشارکت، آموزش و بهسازی نیروی انسانی، سنجش و ارزیابی عملکرد، پاسخگویی فرد به فرد(خود کنترلی)، پاسخگویی فرد به جمع، پاسخگویی جمع به جمع، نظارت عالی ستاد، پاداش عملکرد و تفویض اختیار به عنوان پیش بایست های مهم و اساسی در استقرار نظام مدیریت مدرسه محور همسو می باشد. با توجه به نتایج پژوهش حاضر و نیز اهمیت فوق العاده و تعیین کننده ای که مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی در رشد و توسعه متوازن و هم ارز نظام آموزشی کشور و کارایی و اثربخشی تمامی سطوح و لایه های آشکار و پنهان آن و به ویژه توانمندسازی و

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

پیشرفت و تعالی دانش آموزان دارد، ضرورت اقدامات جامع و فراگیر در دموکراتیزه کردن آموزش و پرورش امری قطعی و تعیین کننده است. نتایج پژوهش ها و نیز شواهد بین المللی بر ضرورت و اهمیت اتخاذ رویکردهای دموکراتیک در تحقق مدیریت مدرسه محور صحه می نهد، از همین روی امروزه مدارس کشور، مدیریت مدرسه محور را به عنوان یک مطالبه جدی و اساسی در نظر گرفته اند، با این وجود نمی توان و نباید مدرسه محوری را کشفی نو در نظام تعلیم و تربیت دانست، بلکه منطقی تر آن است که این رویکرد را رعایت استحقاق و مصالح مدارس و جامعه در اتخاذ تصمیمات مناسب، مؤثر، بهنگام و سازگار با شرایط و موقعیت تلقی کرد، به بیان دیگر پرورش ساختار اداره مدرسه که امکان پاسخگویی بالاتر و استفاده بهتر از منابع را فراهم می‌کند یکی از اصول اصلی مدیریت مدارس است، به عبارت دیگر سبک مدیریت و رهبری موثر مدرسه به عنوان یکی از عناصر اصلی در دستیابی به پیشرفت مدرسه محسوب می‌شود (Day, GU & Sammon, 2016) و (Preston et al, 2017). و آن نوع از رهبری که به ایجاد دگرگونی تمایل دارد، عامل اصلی قدرتمند کردن مدارس و جوامع محلی است (Abo dahoo, 1999). برهمین اساس اتخاذ این رویکرد توسط نظام آموزشی کشورمان را در وهله نخست باید به عنوان آغازفرایند جبران عقب ماندگی هایی تلقی کرد که با آن مواجه است. مدیریت مدرسه محور به منظور رشد و پویایی هر چه بیشتر کارکردهای مدرسه، اهداف متعددی را مورد توجه و اهتمام قرار می دهد، چنانکه متخصصان و محققان اهداف متعدد و مختلفی را در زمینه «مدیریت مدرسه محور» معرفی کرده‌اند که برخی از آنها عبارت از: افزایش عملکرد مدرسه و کیفیت آموزشی جهت تقویت پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان؛ افزایش مسئولیت‌پذیری در همه اعضای گروه برای اداره مشارکتی مدرسه؛ اقتدار در تصمیم‌گیری برای تغییر و تحول بنیادی به دنبال تمرکززدایی در نظام آموزشی؛ بهره‌مندی از مشارکت محلی و منطقه‌ای در اداره مدرسه؛ ایجاد تغییر در روش‌ها و حرکت‌ها از برنامه روزی به برنامه‌ریزی؛ تخصیص منابع با توجه به نیازها و علائق فراگیران؛ برنامه‌ریزی‌های بلند مدت برای دستیابی به چشم-اندازهای توسعه و جهانی شدن آموزش و پرورش کشور؛ افزایش عملکرد دانش‌آموزان؛ استفاده مؤثرتر از منابع؛ افزایش مهارت و رضایت بیشتر معلمان و مدیران در مدرسه؛ مشارکت بیشتر اجتماع در تصمیمات و برنامه ریزیهای مدرسه و حمایت از آن می باشد (Murphy,1995). مفهوم مدیریت مدرسه محور عمدتاً در تعامل با مفاهیم تمرکز زدایی، مدیریت و رهبری، خودمختاری مدرسه، مسئولیت مدیر مدرسه، مشارکت، حاکمیت مدرسه و معلمان است (Qureshi Khorasani & Lashkari, 2021)، در این میان اصطلاح «غیر متمرکز» در رویکرد مدرسه محوری واجد جایگاه و اهمیتی مضاعف و فوق العاده است و به نوعی نقطه آغازین این روند محسوب می شود. اصطلاح غیر متمرکز عبارت از محول کردن بخشی از اقتدار یک قدرت سطح بالا مانند وزارت آموزش و پرورش به یک سطح سازمانی مانند مدرسه است؛ لذا تلاش‌های متعددی از سوی صاحب‌نظران و نظام‌های آموزشی برای خروج از وضعیت تمرکز گرایی در برنامه‌های آموزشی و داشتن مدیریت غیر متمرکز به منظور به حدأکثر رساندن فعالیت‌های

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

سطوح پائین‌تر تصمیم‌گیری، فائق آمدن بر تضادهای موجود، افزایش مشروعیت و کارایی برنامه‌های آموزشی با به حداقل رساندن فاصله این مقوله با کاربران و مؤثران اصلی آن که همانا معلمان و دانش آموزان می‌باشند، صورت گرفته است (Nagy & Scribner, 2017)، به عبارت دیگر با عدم تمرکز تصمیم‌گیری و مسئولیت عملیات مدارس و انتقال اختیارات تصمیم‌گیری از سطح فدرال به ذینفعان محلی، این تصمیمات می‌تواند نیازها و اولویت‌های محلی را که منجر به بهبود نتایج دانش‌آموزان می‌شود را بهتر منعکس کند (Santiban-ez, Abreu-Lastra & O'Donoghue, 2014). غالباً از مدیریت غیرمتمرکز مدارس به عنوان روشی برای بهره‌وری بیشتر مدارس در هر دو گروه کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته پیشنهاد شده است. صرف نظر از مبانی نظری، در میدان عمل و سطوح کاربردی و عملیاتی نیز شواهد بین المللی با استفاده از آزمون‌های بین‌المللی موفقیت دانش‌آموزان (آزمون‌های پرلز و تیمز) نشان می‌دهد که دانش آموزان در کشورهایی که سطح بالاتری از استقلال مدرسه در روند تصمیم‌گیری و پرسنل دارند، عملکرد بهتری دارند (Han, 2018). برهمین اساس ضرورت تمرکز زدایی در آموزش و پرورش به عنوان یک اصل مورد توصیه و تأکید فراوان است (Yasin & Yusuf, 2014). در همین راستا قابل تأمل است که سالهاست نظام‌های آموزشی با این پرسش روبروهستند که تصمیمات مربوط به ساختار مدیریتی غیر متمرکز در کجا و توسط چه کسی شکل می‌گیرد که نرخ پاسخ‌ها به تناسب واقعیت-های نظام آموزشی، باورها و اعتقادات اجتماعی و تحولات جهانی متفاوت بوده است (Waddington, 2019)و این بدین معناست که پاسخهای مدیریت مدرسه محور با برخورداری از اختیار تصمیم گیری و استقلال مدرسه به موقعیت ها و شرایط مختلف متفاوت بوده است. همچنین سالها مطالعات و تجارب تمرکززدایی آموزشی در کشورهای گوناگون نشان می‌دهد، باوجود آنکه ارتقای کیفیت آموزشی همواره یکی از دغدغه‌های نظام‌های آموزشی بوده است، هدف تمرکز زدایی فقط ارتقای کیفیت آموزشی نبوده، بلکه این نوع اصلاحات تحت تأثیر تغییرات و تحولات اجتماعی، سیاسی، فرنگی و اقتصادی جامعه قرار داشته است (Son, 2019). از همین روی، ضروری است نظام آموزشی کشور در راستای تحقق مدیریت مدرسه محور با تمرکز زدایی از اختیارات ستاد (وزارت) و تفویض اختیار به صف (مدارس) و حوزه اجرا، این حرکت سرنوشت ساز را آغاز و با فراهم آوردن بستر مشارکت فراگیر مدارس (مدیران، معاونین، معلمان، مربیان، سایرکارکنان مدرسه، دانش آموزان)، اولیا، گروه ها، انجمن ها و کمیته های محلی، ادارات، سازمانها، نهادها و مؤسسات دولتی و مردم نهاد زمینه رشد و پویایی همه جانبه و تمام ساحتی مدارس و دانش آموزان و به تبع آن رشد و تعالی نظام آموزشی را فراهم نماید. یکی دیگر از مفاهیم بنیادین و زیرساختی مدیریت مدرسم محور «مفهوم مشارکت» است. یک بررسی سیستماتیک از مطالعات مربوط به همکاری معلمان نشان می‌دهد که در مدیریت مدرسه محور، یک همکاری خوب و حیاتی بین معلمان نتایج مثبتی را در چندین سطح از سازمان مدرسه ارائه می‌دهد که هم به نفع دانش‌آموزان و هم معلمان

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

است (Vangrieken, Dochy, Raes & Kyndt, 2015)، به بیان دقیق‌تر، همکاری معلمان، حول و حوش ارتباط روزانه منظم بین معلمان و همکاران به منظور ایجاد فرصت‌هایی برای تعامل حرفه ای روزمره، برنامه‌ریزی آموزش و تبادل مطالب و تجربیات می‌چرخد (Van waes et al, 2016). و این آن چیزی است که باید بین معلمان کشور نهادینه شود. هدف مدیریت مبتنی بر مدرسه همانند حرکت به سمت مدیریت مشارکتی در بازرگانی، عبارت از بهبود عملکرد از طریق اعطای استقلال بیشتر در قبال نتایج مدرسه به افرادی نظیر معلمان و مدیران مدرسه است که بیش از دیگران به محل ارائه خدمات آموزشی نزدیک هستند (Hill & Bonan, 1991)، که باید گفت در این نکته دو معنی نهفته است، نخست آنکه تفویض اختیار تصمیم گیری و استقلال عمل، لازمه مشارکت آگاهانه، مسئولانه، حرفه مند و مطلوب و مؤثر معلمان و مدیران است، دوم آنکه پرسنل مدرسه و به ویژه مدیر و معلمان به واسطه حضور همه جانبه در مدرسه و آگاهی دقیق از مسائل، موضوعات و شرایط و نیز احاطه برآنها و ارتباط با دانش آموزان، اولیا و جامعه، مناسب ترین افراد برای تصمیم گیری در مورد مصالح دانش آموزان و مدرسه و برنامه های آموزشی و تربیتی هستند. براساس یافته های این پژوهش، در راستای بستر سازی مناسب به منظور اجرای موفقیت آمیز مدیریت مدرسه محور در سطح مدارس کشور، منظومه پیشنهادهای اجرایی زیر را به وزارت آموزش و پرورش توصیه می نماید:

آموزش ملی فرهنگیان پیرامون اصول و راهبردهای مدرسه محوری. طراحی واحد درسی مدرسه محوری به عنوان یکی از سرفصل‌های اصلی دوره‌های تحصیلی دانشگاه فرهنگیان و سرفصل رشته های اموزشی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی. طراحی نظام مدیریت مدرسه محور در سطوح مقدماتی، میانی و عالی و به تبع آن طبقه بندی، کد گذاری و سازماندهی مدارس کشور بعنوان پیش نیاز اجرا. آموزش ملی شرکا و ذینفعان نظام آموزشی در زمینه مدیریت مدرسه محور. تخصیص منابع مالی مورد نیاز. ایجاد معاونت اقتصادی و تأسیس شورای عالی استقرار و توسعه مدیریت مدرسه محور در ساختار تشکیلاتی وزارت، جلب همکاری وزارتخانه ها و سازمان های مستقل در جهت همکاری دستگاه های معین با مدارس، الزام سازمان نوسازی مدارس کشور نسبت به رعایت ضرورت‌های مدیریت مدرسه محور در معماری مدارس، هدایت سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی و پژوهشکده تعلیم و تربیت به فرهنگ سازی رویکرد مدرسه محوری و توسعه علمی نیروهای مدارس، طراحی مدارس تجربی مبتنی بر رویکرد مدرسه محور در شهرستان‌ها و بخش‌های کشور در راستای آموزش و ترویج مدل مزبور، بازنگری قوانین و مقررات آموزش و پرورش و وضع قوانین و مقررات متناسب با رویکرد مدرسه محوری و به ویژه برقراری همبستگی مطلوب بین نظام رتبه‌بندی معلمان با کاربست مدیریت مدرسه محور، ایجاد فرصت های مطالعاتی داخل و خارج از کشور در زمینه مدرسه محوری جهت پژوهشگران و صاحب نظران، ارائه خدمات و تسهیلات ویژه به مجریان رویکرد مدرسه محوری.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

تعارض منافع/ حمایت مالی

این مقاله برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول با عنوان "مدل مدیریت مدرسه محور با تکیه بر فرهنگ ملی: رویکرد آمیخته" در دانشاگاه آزاد اسالامی واحاد کازرون می باشد و نتاایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

تشکر و قدردانی

بدینوسیله از معاونین آموزش ابتدایی و متوسطه ادارات کل آموزش و پرورش استانهای کشور، اساتید دانشگاهها و مراکز آموزش عالی و کارشناسان اداره کل آموزش و پرورش استان کهگیلویه و بویراحمد و مدیران مدارس ابتدایی و متوسطه اداره آموزش و پرورش شهرستان بویراحمد که در اجرای این تحقیق همکاری لازم را داشتند صمیمانه تشکر و قدر دانی می نمایم.

منابع

- Abu-Duhou, Ibtisam,(1999) *School Based management*, paris, UNESCO,p:2,
- Adam E: Nir, Meir. (2006). *The guilty consequences of school-based manageme International management*, 20(2), 116-26.
- Ansari., A. (2014). Decentralization of School Management Development. *Budgeting in order to establish school-based management.. Journal of No. 101*.Pp.18-22. [Persian].
- A

  ttride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, *1*(3), 385-405.
- Bandur, A. (2018). *Stakeholders' responses to school-based management in Indonesia*. International Journal of Educational Management.32,(6), 1082-1098.
- B

  eidakhti. A., Fathi. K., and Moradi.A.,A. .(2017). Structural analysis of school-based management components based on comparative. *theorizingA new approach in educational management in the eighth year of spring. No. 1 (29 consecutive).* [Persian].
- Biberman-Shalev, Liat, Tur, Gemma: Buchem, Hona(2020). *Culture Identity and Learning: A Mediation Model in the Context of Biogging in Teacher Education*. Open Praaxis, v12 n1 51 – 65.
- Cary, David; Macy, Ruth; Mittelman, Robert (2019). *"Teaching in Iran: Culture and Consequences"*. International Education, v30 n4 p429-444 2019.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

- Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research,* 295(2), 295-336.
- Davoodian. B. (2015). Investigating the ways of creating school-based management (SMB) in schools of Ilam city from the perspective of principals. *The first international symposium of management sciences focusing on sustainable development. Tehran: center for sustainable development soloutions.*
- *Islamic Azad University of Kermanshah. National Conference on Primary Education* Vol 1.[Persian]
- de Albuquerque Moreira, A. M., & Borba Rocha, M. Z. (2018). To understand the "Brazilian way" of school management: How national culture influences the organizational culture and school leadership. *Education Sciences*, *8*(2), 88.
- Day, C., GU, Q., & Sammon, P. (2016). *The impact of Leadership on student outcomes: How successful school Leaders use transformational and instructional strategies to make a difference Educational Administration Quarterly*, 52(2), 221-258.
- Fazli, Ahmad; Sakineh, Shahi, Sakineh and Marmezipour, Rahim (2014). Investigating the inhibiting factors in the implementation of school-based management in boys' primary schools in Howeizah. *National Conference on Psychology of Educational and Social Sciences, Mazandaran: Kome Alam Avaran Danesh Scientific Research Institute,* 2014. [Persian].
- Halfman, Jordi(2020). "*An Educated Sint Maartener? National Belonging in Primary School on Sint Maarten"*. Globalisation. Societies and Education. V18 n3 p290 – 302 2020.
- Han, S. W. (2018). School-Based teacher hiring and achievement inequality: A comparative perspective *International Journal of Educational Development*, 61, 82-91.
- Hanushek, E. A., & Kimko, D. D. (2000). Schooling, labor-force quality, and the growth of nations. *American economic review*, *90*(5), 1184-1208.
- Harris, A.. & Jones, M. (2019) *Teacher leadership and educational change*. School leadership & Management. 39(2), 123-126.
- Hemmati, F., & Samadi, P. (2015). Explaining the effective factors on the implementation of the school-centered management plan in the education system. Malayer [Persian] *Malayer University. National Conference on Management and Education.* [Persian].
- Heydari, M., Toorani, H., & Ahqar, G. (2021). Presenting model of a rotational of centralization to reduce the focus on School-Based

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

Concentration in Tehran Education. *quarterly journal of training in police sciences*, *8*(31), 221-240. [Persian].

- Hill, P. T., & Bonan, J. (1991). *Decentralization and accountability in public education*, Santa Monica, CA; Rand.
- Hofstede, G. (1980 a). *Culture's consequences: International differences in work-related* Values, Beverly Hillis, CA: sage.
- Jafari Moghaddam. S, & Fani.A. A. (2002). Designing a school-based management system in Iran.*Journal of Modares*, 6(3)1-15, [Persian].
- Jahanean, R. (2008). School-Based Management Dimensions and Components: A Conceptual Model. *Research in Curriculum Planning*, 5(17), 49-74. [Persian].
- Juneman, Abraham(2020)."*National Culture as a Correlate of Research Output and Impact [version* 3;Peer review: 2approved]. F1000Research 2020, 8:237-(https://doi.org/10.12688/f1000research.18283.3).
- Koc, A. & Bastas, M. (2019). *Project schools as a school-based, management model*. International Online Journal of Education and Teaching (IOJET0), 6(4). 923-942.
- Lu Y,-L,& Lin Y.-C.(2016). *How to identify effective school in the New Period:* Use the fuzzy correlation coefficient of distributed leadership and school effectiveness International Journal of Intelligent Technologies and Applhed Statistics, 9(4), 347-359.
- Mirkamali, Seyyed Mohammad, Ealami, Farnoosh. (2017). Evaluation of the level of readiness of primary schools in Tehran for the establishment of school-based management. *New Educational Ideas, 5(1), 147-171*. [Persian].
- Moradi Bardanjani, H; Dinashi, S; Abdali, F., & Safikhani, G., (2014). School-based management, challenges and problems ahead in Iran. Third Millennium Educational and Research Institute*: The First National Electronic Conference on Applied and Research Approaches in Humanities and Electronic Management*. [Persian].
- M0reira, Ana Maria de Albuquereque; Rocha, Maria Zelia Borba (2018). "To understand the Brazilian Way of School Management : How National Cultuer Influences the Organizational Culture and School Leadership*". Education Sciences, v8 Article 88. MDPI AG. Klybeakstrass 64,4057 Basel, Switzerland. Tel: e-mail: indexing@mdpi.com; web site http//www.mdpi.com*
- Morse, J. M. (2003). Principles of mixed methods and multimethod research design. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, *1*, 189-208

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

- Murphy, J., & Beck, L. G. (1995). *School-based management as school reform: Taking stock*. Corwin Press, Inc., 2455 Teller Road, Thousand Oaks, CA 91320-2218 (paperback: ISBN-0-8039-6176-6, $23.95; hardback: ISBN-0-8039-6175-8).. [Persian].
- Mutiarawati, A. (2021). *Implementation of School-Based Management in Improving the Quality of Learning in the City of Bekasi.* Basic and Applied Education Research Journal, 2(2), 78-87.
- Nagy, S., & Scribner. S. (2017*). Linking Centralized and Decentralized Nursing Education*.
- Niamher, Vahidah. Parsteh, Fatemeh, and Alipour, Vahidah (2016). Feasibility of realizing school-oriented management from the point of view of secondary school principals in Karaj city. *Journal of Behavioral Sciences. Number 33. pp. 131 to 160. 2020.* [Persian].
- Okitsu, T., & Edwards Jr, D. B. (2017). Policy promise and the reality of community involvement in school-based management in Zambia: Can the rural poor hold schools and teachers to account?. International Journal of *Educational Development, 56, 28-41*.
- Oko, O. F., Nguwasen, M. P., & Ebelechukwu, N. F. (2022). *Extent of School-Based Management Committee Involvement in Public Secondary Schools Administration in Abuja, Nigeria.* Social Education Research,3(1) 1-11.
- Oshal., J. & Shirzad Kabria., B. (2016). School-based management and job satisfaction of principals. *Journal of School Management Developme. Issue 114, 62-63*. [Persian].
- Preston, C., Goldring, E., Guthrie, J. E., Ramsey, R., & Huff, J. (2017). Conceptualizing essential components of effective high schools. *Leadership and Policy in Schools*, *16*(4), 525-562.
- Postholm, May Brit; Waege, Kjersti (2016) *"Teachers' Learning in School –Based Development"*. Educational Research Journal.v58 n1 p24-38.
- Qureshi Khorasgani, Maryam Sadat, Lashgari, Masoumeh (2021) Analytical-descriptive study of researches in the field of school management; Emphasizing its meaning and implications in education. *Management and planning in educational systems, printing press*. [Persian].
- Rajbhandari, M. (2011). *Huedle towards educational decentralization: An ontological paradigm of community participation.* Educational in Developing countries: roblems and possible solutions, 7(3), 1-42. (In Persian.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

- Rahman, B., & Maulina, H. (2019, February). *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) p,012086.
- Ramberg, J., Brolin, S., Eransson, E., & Modin, B. (2019). *Effectiveness and truancy: A multilevel study of secondary schools in Stockholm.* International Journal of Adolescence and Youth, 24 (2), 185-198. https://doi.org/10. 1080/026738443.2018.1503085.
- Santiban-ez. L., Abreu-Lastra, R., & O'Donoghue, L. (2014*). School-Based Management effects: Resources change?* Evidence from mexico Economics of Education Review, 39, 97-109.
- 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.
- Sharratt. L. (2019). CLARITY: *what matters most in learning, teaching, and leading*.Thousand Oaks, California: Corwin.
- Shevlin, M., & Miles, J. N. (1998). *Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis.* Personality and Individual differences, 25(1), 85-90.
- Son, N. Q. (2019). *Enhancing efficiency operation of the education management information system in ethnic minorities boarding secondary schools in the northern province in the context of the Industrial Revolution* 4.0-Siuation and Solutions *Journal of ethnic minoritirs Jesarch*, 4(22), 61-74.
- Soleimanzadeh, A., Shojaei, A. A., & Hosseini Dronkola, S. Z. (2020). Presenting an Effective Model of School-Based Management on Teacherâ™s Creativity in Primary Schools in Babol City. *Iranian Journal of Educational Society, 13*(2), 162-173. doi: 10.22034/ijes.2021.242040. [Persian].
- Stashevsky, S; Elizur, D (2000). *The affect of qualhty management and partipation in decision making on individual performance,* Journal of Quality Management. 5:53- 65.
- Sukdee, T., Khjaornsilp, J., & Mahaniyom, S. (2020). Factors Affecting on the Preserving Thai Culture of Undergraduate Students in Thailand National Sports University. *World Journal of Education, 10*(2), 174-180.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]

- Torani, Haider, and Aghazadeh, Moharram. (2014). The logic and patterns of local school management. *School management magazine. No. 102*. pp. 18-22. [Persian].
- Tropia, Linda A (2018). *"A Quantitative Comparative Analysis of the Influence of National Culture Learning Management System Usability"*. ProQuest LLC, ED.D. Dissertation, Northcentral University.
- Umar, B. B., Krauss, S. E., Ahrari, S., Samah, A. A., & Hamid, J. A. (2021). *Socio-Cultural Barriers to Youth Voice in Nigerian School-Based Management Committees: A Multi-Case Analysis.* Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities, 29.(s1),355-374.
- Valley G., Daud, K. (2015). *implementation of school-based management policy: An exploration*. Procedia social and Behavioral Sciences, 172(1) ,693 –700.
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). *Teacher collaboration: A systematic review.* Educational Research Review. 15, 17-40.
- Van Mannen, M. (2006). Researching Lived Experience, Human Science for an Action Sensitive Pedagogy. Ontario, Canada: The University of Western Ontario.
- Van Waes. S., Moolenaar, N. M., Daly, A. J., Heldens, H. H. P. P., Donche, V., Van Petegem. P., & Van den Bossche, P. (2016). *The networked instractor: The quality of networks in diferent stages of professional development.* Teaching and Teacher Education, 59, 295-308.
- Waddington. D. (2019). *Challenges of Canada's Decentralized System.* College Ouarlerly. 2/(2), 21-34.
- Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G., & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS quarterly*, 177-195.
- Wiyono, B. B. (2017). *The effect of school based management implementation on the education quality.* Advanced Science Letters, 23(9), 8612-8616.
-Yasin, B., & Yusuf, Y.Q.(2014). *The Policy outcomes and feasibility of Development* (APJED), 3(1), 21-32.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-10-31]

[DOI: 10.61186/meo.12.3.37]