

تدوین و روانسنجی 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 روانسنجی مدل مدیریت مدرسه محور بر اساس سند تحول بنیادین بود که با رویکرد ترکیبی آمیخته اکتشافی انجام شده 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 مدرسه محور 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. نتیجه تحلیل داده‌ها در بخش کیفی منجر به شناسایی ۱۲۱ مضمون پایه در زمینه مدیریت مدرسه محور 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 به عنوان 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 مدرسه محور 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 مدرسه محور بر اساس سند تحول بنیادین معرفی شد.

واژگان کلیدی: مدیریت، مدرسه محور، سند تحول بنیادین، مدیر، معلم

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

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

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

مقدمه

امروزه آموزش و پرورش به عنوان یکی از خرده سیستم های جامعه نقش مهمی را در فرآیند توسعه به عهده دارد. اگر مؤلفه های توسعه در ابعاد مختلف سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و آموزشی در نظر گرفته شود، به ناچار نقش آموزش و پرورش را نیز نمی توان نادیده انگاشت. از این رو چنین نهادی که خود توسعه آفرین است و موتور محرکه همه ابعاد توسعه می باشد، نیاز مبرمی به توسعه درونی خود دارد. در فرآیند توسعه درونی آموزش و پرورش تغییر و تحول در ساختار، اهداف و روش ها ضرورتی اجتناب ناپذیر است. یکی از راه های تغییر و تحول در آموزش و پرورش و به تبع آن مدیریت آموزشی، کاربرد مدیریت مدرسه-محور¹ می باشد. در سازمان بزرگی چون آموزش و پرورش که با مشکلات عیده ای در زمینه برنامه ریزی، سازمان دهی، هماهنگی، نظارت و هدایت رو به رو است وجود و کاربرد مدیریت مدرسه محور ضرورتی اجتناب ناپذیر است (Cabardo, 2016). مدیریت مدرسه محور یا تصمیم گیری مشارکتی از ویژگی های بارز نظام های آموزشی در دهه اخیر به شمار می رود. این مهم، به ویژه در کشورهای پیشرفته جهان به دگرگونی های مهمی در روش های اداره و راهبری مراکز آموزشی و آموزشگاهی به وجود آورده است. آشنایی با این شیوه ها، رهبران آموزشی و آموزشگاهی را قادر می سازد تا تب رهبری سازمان خود را بسنجد و به عنوان قطب نمای علمی، حرکت خود را از برنامه روزی به برنامه ریزی تغییر داده، همچنین به رفع ابهامات عملکردی بپردازند؛ در نتیجه اهداف و رسالت های آموزش و پرورش را محقق سازند (Ansari, 2014). بنابراین، مدرسه محوری به عنوان یکی از ارکان اساسی در اصلاحات آموزش و پرورش محسوب می شود و تحقق اصلاحات در آموزش و پرورش بیش از هر چیز به ظرفیت های مدارس و ارکان آنها در مسئولیت پذیری و پاسخگویی بستگی دارد. مدرسه محوری رویکردی برآمده از پژوهش های انجام شده در زمینه توانمندسازی مدرسه و درس های آموخته شده از تجربه های اولیه در جنبش بهسازی مدارس در جهان است. مدیریت مدرسه محور در کشورهای مختلف به عنوان یک استراتژی برای اصلاح آموزش و پرورش مطرح شده است و تمایل زیادی به سمت واگذاری اختیارات به مدارس برای ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش مشاهده می شود. مبنای مدیریت مدرسه محور چنین است که اشخاصی که به دانش آموز نزدیک-تر هستند باید درباره برنامه های آموزشی همان دانش آموز در راستای موفقیت او تصمیم گیری کنند (Lund, 2020).

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

¹ school-based management

سبب با نام‌های مختلفی در جهان شناخته می‌شود از جمله: مدیریت مبتنی بر جایگاه آموزشی^۱، خود مدیریتی مدرسه^۲، استقلال جایگاه آموزشی^۳، مدیریت محلی مدرسه^۴، بودجه مبتنی بر مدرسه^۵، توسعه برنامه درسی مبتنی بر مدرسه^۶، تصمیم‌گیری اشتراکی^۷، تصمیم‌گیری مجدد^۸ و غیرمتمرکز^۹، تمرکززدائی تصمیم‌گیری (Caldwell, 2005; Allawan, 2012). از نظر (Mok & Chan, 2008) مدیریت مدرسه محوری یعنی فراهم شدن زمینه انتقال قدرت تصمیم‌گیری به سطح مدرسه و عدم تمرکز است؛ به نحوی که در آن تصمیم‌ها به وسیله 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 به منظور پیاده‌سازی مدیریت مدرسه محور 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 به منظور بهبود عملکرد آن مدرسه به دنبال دارد. این تعامل برای ایجاد و تحقق اهداف و اثربخشی در مدرسه است. به بیان دیگر این فرآیند باعث توانمندی مدرسه برای ایجاد 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 & Daudb, 2015). 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 به عنوان یک روند مؤثر بهبود مدیریت مدرسه در کشورهای در حال توسعه و توسعه‌یافته در نظر گرفته می‌شود (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

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، آموزش برای شهروندی، آموزش مادام‌العمر، برابری فرصت‌های آموزشی و بالاخره پرورش در ابعاد شناختی، عاطفی، روانی، اخلاقی و 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 توانایی‌های 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 می‌شود 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 پاسخ‌دینفعان 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 دینفعان، پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را تضعیف می‌کند. نتایج پژوهش Rahman & Maulina (2019) حاکی از این است که مدل موجود مدیریت مدرسه‌محور

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 این که 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 روانسجی مدل مدیریت مدرسه‌محور بر اساس سند تحول

بنیادین بود از رویکرد ترکیبی آمیخته اکتشافی^۱ 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.

شرکت کنندگان بخش کیفی: از آنجایی که 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، به نحوی که بتوانند مشارکت اثربخش و اعتمادپذیری را برای پژوهش ایجاد کنند. از این نظر شیوه انتخاب نمونه پژوهش از نوع هدفمند صاحب نظران کلیدی^۲ و تکنیک اشباع نظری^۳ از نوع نظری بود که ۲۰ نفر به عنوان مشارکت کننده در این پژوهش انتخاب شدند و برای انتخاب مشارکت کنندگان 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 مدرسه محور دارند؛ یعنی در ارتباط با موضوع مدیریت مدرسه محور با تألیف کتاب یا مقاله اقدام کرده، یا اینکه در این زمینه دارای تحصیلات آکادمیک باشند)؛ تجربه عملی (افرادی که با موضوع مدیریت مدرسه محور آشنایی دارند و حداقل ۳ سال در مدارس سمت مدیریت داشتند). اطلاعات جمعیت‌شناسی مشارکت کنندگان بخش کیفی در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مدیران و متخصصان حوزه مدیریت مدرسه محور

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

^۱ Sequential Exploratory Mixed Method^۲ Critical case^۳ Theoretical Saturation

مدیریت بر آموزش سازمانها

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

شرکت کنندگان 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 نمونه گیری تصادفی طبقه ای برحسب جنسیت (زن و مرد)، مدرک تحصیلی (کارشناسی ارشد و دکتری) و سمت (مدیر، معاون، معلم) تعداد ۲۶۷ نفر به عنوان 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 داده ها در بخش کیفی و دستیابی به چارچوب اولیه مدل کیفی مدیریت مدرسه محور بر اساس سند تحول بنیادین از مصاحبه نیمه ساختاریافته^۱ با متخصصان، مدیران مدارس و بررسی منابع و متون علمی و پژوهش های پیشین استفاده شد. در ابتدای مصاحبه، مشارکت کنندگان از هدف مصاحبه آگاه شدند و اطمینان خاطر داده شد که مشخصات فردی آنها محرمانه باقی خواهد ماند. مصاحبه ها با یک سؤال کلی در مورد الزامات و زمینه های مورد نیاز برای اجرای مطلوب مدیریت مدرسه محور در مدارس و موانع اجرایی مدیریت مدرسه محور مطرح می شد و در مواقع لزوم از پرسش های کاوشگرانه استفاده شد. مدت مصاحبه ها به صورت تقریب بین ۳۵ تا ۴۵ دقیقه بود که پس از انجام، مصاحبه های انجام شده به صورت دست نوشته و روی کاغذ پیاده شدند. در اینجا باید خاطر نشان کرد که به خاطر بیماری همه گیر کرونا امکان مصاحبه حضوری در بیشتر موارد فراهم نبود و از شبکه های مجازی یا تلفن برای انجام مصاحبه استفاده شده است. همچنین در بررسی پاسخ ها از شیوه زیگزاگی استفاده شده است، بدین گونه که پس از مصاحبه، شاخص ها و مؤلفه ها استخراج شدند و سپس مصاحبه بعدی بر اساس یافته های مصاحبه

¹ semistructured interview

قبل تا رسیدن به مرحله‌ای که اطلاعات حاصل از مصاحبه شناخت بیشتری فراهم نمی‌ساخت (حد اشباع)، انجام شد. در نهایت 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 مدرسه محوری شناسایی شد.

در بخش کمی از پرسشنامه محقق ساخته مبتنی بر مؤلفه‌های استخراجی از بخش کیفی استفاده شده است. پرسشنامه مدیریت مدرسه محور 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 توزیع شده در این پژوهش ۳۰۰ مورد بود که پس از مرحله گردآوری و بازبینی پرسشنامه‌ها توسط پژوهشگر، ۲۶۷ مورد قابل استفاده 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 ($\alpha = 0/969$)، برنامه درسی ($\alpha = 0/934$)، فضا، تجهیزات و فناوری ($\alpha = 0/954$)، تأمین و تخصیص منابع ($\alpha = 0/919$)، پژوهش و ارزشیابی ($\alpha = 0/954$)، تربیت معلم و تأمین منابع انسانی ($\alpha = 0/986$) برآورد گردید. مقدار این ضرایب نشان می‌دهد که مؤلفه‌های پرسش‌نامه از پایایی مناسبی برخوردار است.

یافته‌ها

الف) روش تحلیل داده‌های بخش کیفی: تحلیل مضمون
با استفاده از روش تحلیل مضمون^۱ (شناسایی یک پدیده) در سه سطح مضمون‌های پایه^۲ (کدها و نکات کلیدی موجود در متن)، مضمون‌های سازمان‌دهنده^۳ (مقولات به‌دست آمده از ترکیب و تلخیص مضمون‌های پایه) و مضمون‌های فراگیر^۴ (مضمون‌های عالی دربرگیرنده‌ی اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل) چارچوب اولیه مضمون‌ها شکل گرفت که نتایج آن در جدول ۲ مشاهده می‌شود. مضمون‌های

^۱.thematic analysis

^۲.basic themes

^۳.organizing themes

^۴.global themes

مدیریت بر آموزش سازمانها

مربوط به مدیریت مدرسه محور بر اساس سند تحول بنیادین مشتمل بر ۱۲۱ مضمون پایه، ۴۵ مضمون سازمان دهنده یک و ۱۶ مضمون سازمان دهنده دو و ۶ مضمون فراگیر می باشد.

جدول ۲. مضمون های مرتبط با مدیریت مدرسه محور بر اساس سند تحول بنیادین

مضمون های فراگیر	مضمون های سازمان دهنده ۲	مضمون های سازمان دهنده ۱	مضمون های پایه
مشارکت	مشارکت در تصمیم گیری	مشارکت در تصمیم گیری	مشارکت گسترده شوراهای مدرسه (انجمن اولیا و مربیان و دانش آموزی) و انجمن های محلی (خردجمعی) در تصمیم سازی و تصمیم گیری مدرسه و کمک به استقلال مالی مدارس؛ مشارکت دادن ذی نفعان آموزش در برنامه ریزی و اجرای مدیریت مدرسه - محور؛ پشتیبانی مدرسه از مشارکت اعضای جامعه و والدین در فعالیت های مدرسه
			استفاده از نظر و تجربه های دیگران (عوامل درون و برون سازمانی) در تصمیم گیری؛ مشارکت دادن تمام اعضای مدرسه در روش های اجرای مدیریت مدرسه محور
			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
راهبری و مدیریت تربیتی	مسئولیت - پذیري قانونی	مسئولیت - پذیري قانونی	وجود برنامه ریزی هدفمند در آموزش و پرورش برای رفع مسائل و مشکلات قانونی در خصوص پیاده سازی مدیریت مدرسه محور؛ توجه به تدوین ضابطه ها و مقررات سازمانی در جهت مسئولیت پذیری در زمان اجرای مدیریت مدرسه محور
			پاسخگو بودن مدیر مدرسه به والدین و دانش آموزان و توجه به نقش انجمن های مدرسه؛ همخوانی و هماهنگی بین واحدهای مختلف سازمان آموزش و پرورش در خصوص پیاده سازی مدیریت مدرسه محور
تعریف مجدد مسئولیت - پذیری (شفاف - سازی)	مسئولیت - پذیري اخلاقی	مسئولیت - پذیري اخلاقی	احساس مسئولیت اعضای مدرسه نسبت به وظایف محول شده بر اساس ساختار مدیریت مدرسه محور؛ احساس مسئولیت والدین نسبت به وظایف محول شده به آن ها با شرکت در جلسات اولیاء و مربیان
			تعهد و التزام نسبت به توسعه پایدار و مراقبت از محیط زیست؛ سازگار نمودن فعالیت های مدرسه با ملاحظات محیط زیست (آموزش و عمل)

مضمون های فراگیر	مضمون های سازمان دهنده ۲	مضمون های سازمان دهنده ۱	مضمون های پایه
		کاهش پیچیدگی	اعطای اختیار انتخاب معلمان کارآمد و توانمند برای آموزش های رسمی و فوق برنامه به مدیران مدارس؛ تصمیم گیری مدیر مدرسه درباره روش های انجام کار؛ تصمیم گیری مدیر مدرسه درباره تخصیص کار موجود بین اعضای مدرسه
ساختار سازمانی	کاهش رسمیت	تصمیم گیری مدیریت مدرسه تحت پوشش قوانین و رویه های موجود؛ تصمیم گیری 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 زیرساخت های اداری برای پیاده سازی مدیریت مدرسه محور؛ دادن آزادی عمل به مدیر در تقسیم بندی زمان برای اجرای برنامه های 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 سازمانی	تابعیت روابط افراد مدرسه طبق سلسله مراتب اداری و مبتنی بر مقررات؛ تشکیل صندوق دریافت انتقادات و پیشنهادات برای پاسخگویی به خواسته های اولیا و دانش آموزان؛ پاسخگویی مدیر مدرسه در قبال برنامه های در نظر گرفته برای دانش آموزان در سال تحصیلی	
پاسخگویی و بهبود مستمر	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 حرفه ای	پاسخگویی مدیر مدرسه نسبت به عملکرد مدرسه در قبال دانش آموزان؛ 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 آیین نامه ها و دستورالعمل های مدرسه محوری برای جامه عمل پوشاندن به اهداف مدرسه؛ تخصیص منابع انسانی یا پرسنل متناسب با مأموریت و ساختار مدرسه	

مدیریت بر آموزش سازمانها

مضمون های مضمون های پایه	مضمون های سازمان دهنده ۱	مضمون های سازمان دهنده ۲	مضمون های فراگیر
گنجانیدن اعتقادات، ارزش ها و عقاید ذی نفعان آموزش در رسالت مدرسه؛ تعیین رسالت اعلام شده مدرسه به صورت واقعی، مشخص و انعطاف پذیر و ساده	تعیین چشم-انداز 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	تعیین ارزش های سازمانی		
تعیین برنامه های تفریحی و آموزشی متنوع برای دانش-آموزان؛ به کارگیری روش ها و تکنیک های مختلف برای تشویق دانش آموزان و افزایش انگیزه آن ها؛ به کارگیری جدیدترین و بروزترین متدهای آموزشی در مدرسه؛ کاهش فاصله بین محتوای کتاب های درسی با نیازهای جامعه؛ در دسترس قرار گرفتن مواد آموزشی لازم در مدارس	انعطاف-پذیری آموزشی	انعطاف-پذیری متناسب با شرایط اقلیمی	برنامه درسی
انعطاف پذیری مدیریت مدرسه در برنامه ریزی مالی مدرسه؛ استفاده از شگردهای مختلف مدرسه برای درآمدزایی و استقلال مالی؛ توزیع بودجه بر اساس جمعیت دانش آموزان صرف نظر از اندازه مدرسه و مکان	انعطاف-پذیری مالی		
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 برنامه ها و فعالیت های مهم مدارس بر روی شبکه اینترنت (برنامه کلاس مدارس، برنامه امتحانات و ...)؛ اختصاص پست سازمانی مسئول کارگاه رایانه در مدارس	اداری و ساختاری	توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات	فضا، تجهیزات و فناوری
تشکیل گروه آموزشی فناوری اطلاعات در مدارس؛ ارسال کتاب و نشریات در زمینه فناوری اطلاعات برای مدارس؛ برگزاری کارگاه های آموزشی در زمینه فناوری اطلاعات	آموزشی		
جذب و نگهداشت خیرین مدرسه ساز؛ مشارکت در ساخت و تعمیر مدارس (مقاوم سازی) از طریق گردآوری سرمایه و جذب خیرین؛ تلاش برای بهبود، تعمیر و نگهداری دارایی مدرسه	غنی سازی محیط مدرسه	غنی سازی	
اعطای تسهیلات مالی از سوی وزارتخانه بر اساس توانمندی مدارس؛ اعطای امکانات آموزشی بر اساس توانمندی مدارس	عدالت آموزشی	عدالت	تأمین و تخصیص منابع

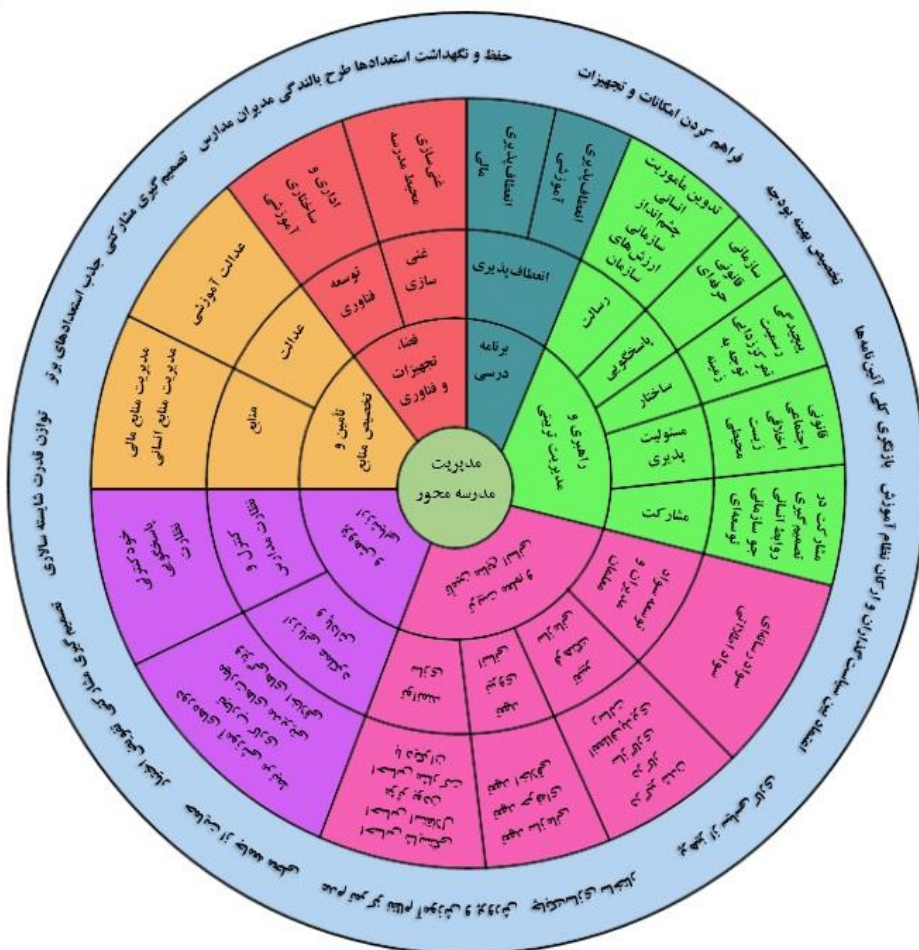
مضمون های فراگیر	مضمون های سازمان دهنده ۲	مضمون های سازمان دهنده ۱	مضمون های پایه
منابع	مدیریت منابع مالی	مدیریت منابع انسانی	افزایش کارایی و اثربخشی مدیریت بودجه در مدرسه؛ برقراری ارتباط مفید و مؤثر به منظور جذب و اعتمادسازی خیرین مدرسه ساز
			جذب و استخدام، به کارگیری، نگهداشت، کاربرد و توسعه نیروی انسانی شایسته
نظام کنترل و نظارت مدارس	خودکنترلی	پاسخگویی	آگاهی و نظارت بالینی مدیران و معلمان بر اعمال یکدیگر؛ قدرت کنترل درونی
			پاسخگویی فرد (مجری تصمیم) در برابر جمع (تصمیم- گیرنده)؛ پاسخگویی تمام افراد و گروه های تصمیم گیرنده در برابر نتایج و پیامدهای تصمیم های اتخاذ شده؛ ایجاد یک سیستم تشویق و تنبیه و ارتقاء و انتصاب بر اساس شایستگی و عملکرد کارکنان در مدرسه
			نظارت گروه مافوق (شورای مدرسه) بر گروه تصمیم گیرنده (انجمن ها و کمیته های مختلف)؛ نظارت بر یادگیری دانش آموزان از طریق اجتماع والدین؛ اختیار مدیر در جذب و اخراج پرسنل بر اساس عملکرد آنها
پژوهش و ارزشیابی	آموزش مرتبط تجارب کاری	دوره های آموزش مرتبط	برگزاری کارگاه های آموزشی مدیریت مدرسه محور؛ استفاده از متخصصان رشته های مختلف در امر آموزش مدیران
			استفاده از بازنشستگان با تجارب کاری مفید و مرتبط با مدیریت مدرسه محور؛ غلبه مدیران بر احساسات خود در زمان اتخاذ تصمیم های مهم
ارزیابی عملکرد و پاداش مدارس	مهارت های مدیریتی	داشتن مهارت فنی (توانایی استفاده از رایانه، اینترنت و اتوماسیون اداری در جهت پیشبرد فعالیت های 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 چشم انداز مدرسه و شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محیطی برای تصمیم- گیری)	
			تأمین کادر متخصصین آگاه و معتقد به مدرسه محوری برای اجرای این طرح
	ویژگی های اخلاقی عوامل انسانی		

مدیریت بر آموزش سازمانها

مضمون های فراگیر	مضمون های سازمان دهنده ۲	مضمون های سازمان دهنده ۱	مضمون های پایه
توانمندسازی	احساس شایستگی	احساس استقلال	استفاده مستمر مدیریت مدرسه از نظرات و پیشنهادهای معاونان و معلمان؛ بوجود آوردن اطمینان لازم در بین کارکنان مدرسه، در مورد توانایی ها و مهارت های لازم برای انجام دادن وظیفه شغلی
			اعطاء آزادی و استقلال عمل در نحوه انجام وظیفه شغلی به کارکنان مدرسه؛ اعطاء اختیارات لازم در مورد تصمیم گیری درباره چگونگی نحوه انجام وظیفه شغلی
			بازخورد مدیریت مدرسه نسبت به وظایف اعضای مدرسه؛ واگذاری اختیارات و امکانات به اعضای مدرسه از سوی مدیر
			اهمیت به کار تیمی و عضویت در تیم های کاری؛ مشارکت معلمان در تصمیم گیری امور مرتبط با وظیفه شان
تربیت معلم و تأمین منابع انسانی	تعهد نیروی انسانی	تعهد حرفه ای	برخورداری از انگیزه بالا برای خدمت در نظام آموزشی؛ ترجیح اهداف جمعی به اهداف فردی در تصمیم گیری و اجرای آن؛ نیت خالص برای نفس خدمت به ذی نفعان آموزش
			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
			عدم استفاده از قدرت رسمی به نفع خود در انجام وظایف مدرسه؛ پرهیز از سیاسی کاری در امور مدرسه؛ پرهیز از مصادره موفقیت های مدرسه به نفع خود
			درگیر و فعال بودن تمام اعضای مدرسه در فعالیت ها؛ در دسترس بودن اطلاعات مربوط به امور مدرسه برای تمام اعضا؛ تشویق شایسته همکاری و کار تیمی در بین اعضای مدرسه؛ توسعه مداوم مهارت ها و قابلیت های کاری اعضای مدرسه
تغییر فرهنگ سازمانی در مدارس	تغییر فرهنگ سازمانی	سازگاری	داشتن منشور اخلاقی برای هدایت رفتار اعضای مدرسه؛ هماهنگی بین گفتار و کردار مدیران در سطوح مختلف؛ وجود ارزش های پایدار برای سازمان دهی شیوه انجام امور آموزشی
			پاسخگویی به موقع به تغییرات محیط درونی و بیرونی مدرسه؛ ترویج و توسعه یادگیری سازمانی؛ انعطاف پذیر و قابل تغییر بودن شیوه های انجام کار؛ سازگاری و انطباق با شیوه های پیشرفته و جدید انجام کار
			شفافیت مسیر اجرای مدیریت مدرسه محور؛ معنادار بودن وظایف به خاطر روشن بودن رسالت مدرسه؛ هدف گذاری بر اساس اصل واقع بینی توسط مدیران عالی

مضمون های فراگیر	مضمون های سازمان دهنده ۲	مضمون های سازمان دهنده ۱	مضمون های 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 پیام های رسانه- ای (میزان آگاهی از تولیدکنندگان پیام ها، دامنه سایت ها، مالکیت رسانه و تشخیص محتوای پیام)؛ توانایی برقراری ارتباط با رسانه- ها (مهارت و توانمندی بهره گیری از رسانه و توانایی تولید پیام)؛ داشتن تفکر انتقادی نسبت به محتوای رسانه ها (مجموع نظرات مثبت و منفی درباره رسانه ها)
	سواد اطلاعاتی		توانایی تعیین ماهیت و وسعت اطلاعات مدیریت مدرسه- محور؛ توانایی دسترسی مؤثر به اطلاعات مدیریت مدرسه محور؛ توانایی ارزیابی نقادانه اطلاعات مدیریت مدرسه محور؛ توانایی کاربرد هدفمند اطلاعات مدیریت مدرسه محور؛ توانایی درک موارد حقوقی و اقتصادی کاربرد اطلاعات مدیریت مدرسه محور

همان طور که ملاحظه می شود، مجموعه دلایلی که مصاحبه شوندگان در خصوص مدیریت مدرسه محور ذکر نموده اند بر اساس نوع مفهوم سازی در ۶ گروه بر اساس زیرنظام های سند تحول بنیادین دسته بندی شده اند و در مدل نهایی (شکل ۱) ارائه می شود.



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.

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

به منظور پاسخگویی به این پرسش از تحلیل عامل اکتشافی^۱ و تأییدی^۲ با استفاده از بسته‌بندی آماری برای تحلیل داده‌های علوم اجتماعی نسخه ۱۹^۳ و نرم‌افزار روابط خطی ساختاری نسخه 8.5^۴ استفاده شد.

الف) تحلیل عامل اکتشافی

نتایج تحلیل عامل اکتشافی به روش مؤلفه‌های اصلی^۵، با چرخش واریماکس^۶ وجود شش عامل در گویه‌ها را تأیید نمود. ملاک استخراج عوامل شیب نمودار اسکری^۷ و ارزش ویژه^۸ بالاتر از یک بود. مقدار KMO برابر با ۰/۹۶۰ و ضریب آزمون کروییت 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 مدرسه محور 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

مدیریت بر آموزش سازمانها

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

عوامل	ابعاد	گویه و میزان بار عاملی										ارزش ویژه
راهبری و مدیریت تربیتی	مشارکت	گویه	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۲۶/۱۷	
		بار عاملی	۰/۵۴	۰/۶۵	۰/۶۰	۰/۴۸	۰/۴۷	۰/۴۹	۰/۵۰	۰/۴۸		
	مسئولیت پذیری	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		
		بار عاملی	۰/۴۳	۰/۷۱	۰/۷۳	۰/۶۴	۰/۴۵	۰/۴۰	۰/۵۷	۰/۵۲		
	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	انعطاف پذیری آموزشی	گویه	۴۲	۴۳	۴۴	۴۵	۴۶				۱۶/۶۱	
		بار عاملی	۰/۴۹	۰/۵۱	۰/۵۰	۰/۶۲	۰/۵۲					
	انعطاف پذیری مالی	گویه	۴۷	۴۸	۴۹							
		بار عاملی	۰/۵۳	۰/۵۸	۰/۶۲							
فضاء، تجهیزات و فناوری	فناوری	گویه	۵۰	۵۱	۵۲	۵۳	۵۴	۵۵	۵۶	۵۷	۷/۴۶	
	اطلاعات و ارتباطات	بار عاملی	۰/۸۰	۰/۸۱	۰/۶۹	۰/۴۹	۰/۷۸	۰/۷۵	۰/۷۸	۰/۷۲		

تدوین و رواسنجی مدل مدیریت مدرسه محور.... سکینه جعفری

گویه و میزان بار عاملی											ابعاد		عوامل
۶/۸۳											غنی سازی	تأمین و تخصیص منابع	
۴/۶۴											نظام کنترل و نظارت ارزیابی عملکرد و پاداش	پژوهش و ارزشیابی	
۲/۴۳											توانمندسازی	تربیت معلم و تأمین نیروی انسانی	
											تعهد نیروی انسانی	تغییر فرهنگی	
											گویه	سازمانی	

مدیریت بر آموزش سازمانها

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

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 نیرومندی 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 برنامه‌ریزی 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 می‌شود. در مؤلفه توسعه سواد گویه (توانایی تعیین ماهیت و وسعت اطلاعات مدیریت مدرسه‌محور) با بار عاملی (۰/۸۸) نیرومندترین نشانگر این سازه است.

مدیریت بر آموزش سازمانها

جدول ۴. نتایج بار عاملی برای عامل‌های مرتبه یکم

مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها	گویه‌ها	بار عاملی
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	مشارکت دادن تمام اعضای مدرسه در روش‌های اجرای مدیریت مدرسه‌محور	استفاده از نظر و تجربه‌های دیگران (عوامل درون و برون سازمانی) در تصمیم‌گیری	۰/۵۷
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 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 مدرسه‌محور	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 (عمل)		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

تدوین و رواسنجی مدل مدیریت مدرسه محور.... سکینه جعفری

مؤلفه ها	زیر مؤلفه ها	گویه ها	بار عاملی
	پیچیدگی	و فوق برنامه به مدیران	
		تصمیم گیری مدیر مدرسه درباره روش های انجام کار	۰/۵۸
		تصمیم گیری مدیر مدرسه درباره تخصیص کار موجود بین اعضای مدرسه	۰/۶۳
	کاهش	تصمیم گیری مدیریت مدرسه تحت پوشش قوانین و روبه های موجود	۰/۶۳
		تصمیم گیری مشارکتی با تفویض اختیار تصمیم گیری به مدیران مدرسه	۰/۷۴
	رسمیت	واگذاری اختیار به مدیران جهت تعیین میزان حقوق و مزایای اعضای مدرسه	۰/۵۷
	تمرکززدایی	تغییر و طراحی مجدد زیرساخت های اداری برای پیاده سازی مدیریت مدرسه محور	۰/۷۶
	آموزشی	دادن آزادی عمل به مدیر در تقسیم بندی زمان برای اجرای برنامه های 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	تابعیت روابط افراد مدرسه طبق سلسله مراتب اداری و مبتنی بر مقررات	۰/۶۰
	سازمانی	تشکیل صندوق دریافت انتقادات و پیشنهادات برای پاسخگویی به خواسته های اولیا و دانش آموزان	۰/۵۹
	پاسخگویی	پاسخگویی مدیر مدرسه در قبال برنامه های در نظر گرفته برای دانش آموزان در سال تحصیلی	۰/۷۵
	پاسخگویی	اجرای صحیح و استاندارد قوانین و مقررات مدیریت مدرسه محور	۰/۷۹
	قانونی	اجرای نظام ارتقاء و انتصاب مدیران مبتنی بر ضوابط قانونی نه سیاسی	۰/۷۶
	پاسخگویی	پاسخگویی مدیر مدرسه نسبت به عملکرد مدرسه در قبال دانش آموزان	۰/۷۸
	حرفه ای	پاسخگویی مدیر مدرسه نسبت به عملکرد مدرسه در قبال اولیاء و مربیان	۰/۷۷
	تدوین	مشخص و واضح بودن رسالت مدرسه به حد کافی	۰/۷۸
	مأموریت	تعیین آیین نامه ها و دستورالعمل های مدرسه برای جامه عمل پوشاندن به اهداف مدرسه	۰/۷۸
	انسانی	تخصیص منابع انسانی یا پرسنل متناسب با مأموریت و ساختار مدرسه	۰/۸۰
رسالت	تعیین چشم - انداز سازمانی	گنجانیدن اعتقادات، ارزش ها و عقاید ذی نفعان آموزش در رسالت مدرسه	۰/۵۱
		تعیین رسالت اعلام شده مدرسه به صورت واقعی، مشخص و انعطاف -	۰/۸۵

مدیریت بر آموزش سازمانها

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
		تعیین برنامه‌های تفریحی و آموزشی متنوع برای دانش‌آموزان	۰/۸۲
		بکارگیری روش‌ها و تکنیک‌های مختلف برای تشویق دانش‌آموزان و افزایش انگیزه آن‌ها	۰/۸۳
انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری آموزشی	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 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
		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
		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 اطلاعات	۰/۶۵
		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
		اعطای تسهیلات مالی از سوی وزارتخانه بر اساس توانمندی مدارس	۰/۸۱
		اعطای امکانات آموزشی بر اساس توانمندی مدارس	۰/۶۵
		افزایش کارایی و اثربخشی مدیریت بودجه در مدرسه	۰/۹۰

تدوین و رواسنجی مدل مدیریت مدرسه محور.... سکینه جعفری

مؤلفه ها	زیر مؤلفه ها	گویه ها	بار عاملی
مالی	مدیریت منابع انسانی	برقراری ارتباط مفید و مؤثر به منظور جذب و اعتمادسازی خیرین مدرسه ساز	۰/۸۷
		جذب و استخدام، به کارگیری، نگهداشت، کاربرد و توسعه نیروی انسانی	۰/۹۲
خودکنترلی	پاسخگویی	آگاهی و نظارت بالینی مدیران و معلمان بر اعمال یکدیگر	۰/۸۲
		قدرت کنترل درونی از سوی دیران و معلمان و معاونان	۰/۸۰
		پاسخگویی فرد (مجری تصمیم) در برابر جمع (تصمیم گیرنده)	۰/۸۶
		پاسخگویی تمام افراد و گروه های تصمیم گیرنده در برابر نتایج و پیامدهای تصمیم های اتخاذ شده	۰/۸۳
نظام کنترل و نظارت	پاسخگویی	ایجاد یک سیستم تشویق و تنبیه و ارتقاء و انتصاب بر اساس شایستگی و عملکرد کارکنان در مدرسه	۰/۸۱
		نظارت گروه مافوق (شورای مدرسه) بر گروه تصمیم گیرنده (انجمن ها و کمیته های مختلف)	۰/۸۲
نظارت	دوره های آموزش مرتبط	نظارت بر یادگیری دانش آموزان از طریق اجتماع والدین	۰/۷۱
		اختیار مدیر در جذب و اخراج پرسنل بر اساس عملکرد آن ها	۰/۴۹
تجارب کاری	محرور	برگزاری کارگاه های آموزشی مدیریت مدرسه محور	۰/۷۲
		استفاده از متخصصان رشته های مختلف در امر آموزش مدیران	۰/۸۴
ارزیابی عملکرد و پاداش	مهارت های مدیریتی	استفاده از بازنشستگان با تجارب کاری مفید و مرتبط با مدیریت مدرسه	۰/۵۲
		غلبه مدیران بر احساسات خود در زمان اتخاذ تصمیم های مهم	۰/۷۹
		داشتن مهارت فنی (توانایی استفاده از رایانه، اینترنت و اتوماسیون اداری در جهت پیشبرد فعالیت های 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
ویژگی های اخلاقی انسانی	تأمین کادر متخصصین آگاه و معتقد به مدرسه محوری برای اجرای این طرح	داشتن مهارت ادراکی (توانایی ترسیم مأموریت و چشم انداز مدرسه و شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محیطی برای تصمیم گیری)	۰/۸۶
		استفاده مستمر مدیریت مدرسه از نظرات و پیشنهادهای معاونان و معلمان	۰/۸۵
توانمند سازی	احساس شایستگی	وجود آوردن اطمینان لازم در بین کارکنان مدرسه، در مورد توانایی ها و مهارت های لازم برای انجام دادن وظیفه شغلی	۰/۸۵

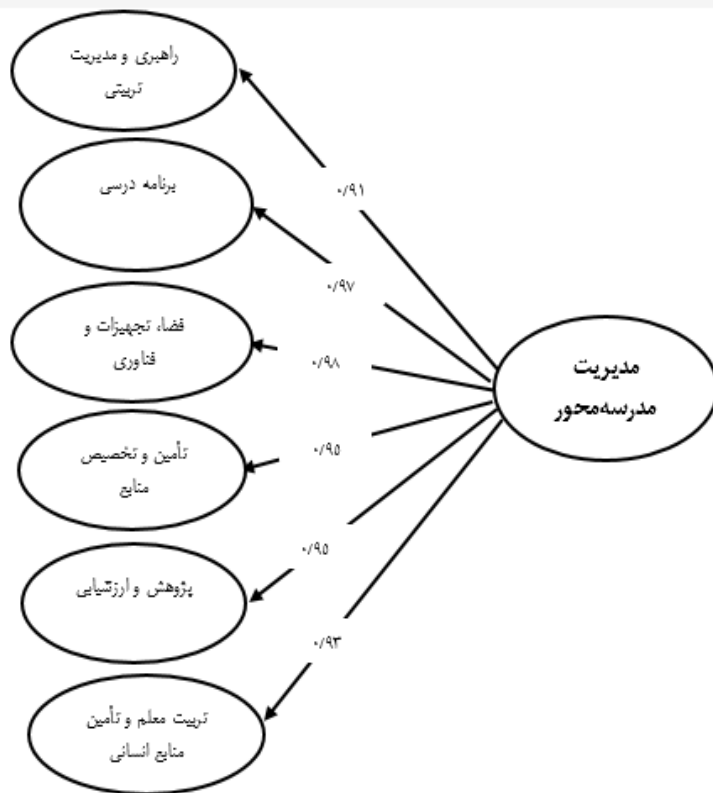
مدیریت بر آموزش سازمانها

مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها	گویه‌ها	بارعاملی
احساس	استقلال	اعطاء آزادی و استقلال عمل در نحوه انجام وظیفه شغلی به کارکنان	۰/۷۷
		مدرسه	
استقلال		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 سازمانی		برخورداری از انگیزه بالا برای خدمت در نظام آموزشی	۰/۸۵
		ترجیح اهداف جمعی به اهداف فردی در تصمیم‌گیری و اجرای آن	
تعهد نیروی انسانی	تعهد حرفه‌ای	نیت خالص برای نفس خدمت به ذی‌نفعان آموزش	۰/۸۶
		تعهد عمیق به اجرای برنامه و کیفیت کار مدیریتی	۰/۷۹
تعهد اخلاقی		پرهیز از خویشاوند سالاری در امور مربوط به شغل	۰/۸۷
		پذیرش مسئولیت شکست در انجام وظایف مدیریت مدرسه	۰/۸۴
تغییر فرهنگ سازمانی	سازگاری	عدم استفاده از قدرت رسمی به نفع خود در انجام وظایف مدرسه	۰/۸۲
		پرهیز از سیاسی‌کاری در امور مدرسه	۰/۸۷
انعطاف‌پذیری		پرهیز از مصادره موفقیت‌های مدرسه به نفع خود	۰/۸۲
		درگیر و فعال بودن تمام اعضای مدرسه در فعالیتهای	۰/۶۵
رسالت		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
تغییر فرهنگ سازمانی		توسعه مداوم مهارت‌ها و قابلیت‌های کاری اعضای مدرسه	۰/۸۰
		داشتن منشور اخلاقی برای هدایت رفتار اعضای مدرسه	۰/۸۶
انعطاف‌پذیری		هماهنگی بین گفتار و کردار مدیران در سطوح مختلف	۰/۸۶
		وجود ارزش‌های پایدار برای سازمان‌دهی شیوه انجام امور آموزشی	۰/۸۴
رسالت		پاسخگویی به‌موقع به تغییرات محیط درونی و بیرونی مدرسه	۰/۸۱
		ترویج و توسعه یادگیری سازمانی	۰/۸۲
رسالت		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

تدوین و رواسنجی مدل مدیریت مدرسه محور.... سکنیه جعفری

مؤلفه‌ها	زیرمؤلفه‌ها	گویه‌ها	بارعاملی
		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
	سواد رسانه‌ای	توانایی برقراری ارتباط با رسانه‌ها (مهارت و توانمندی بهره‌گیری از رسانه و توانایی تولید پیام)	۰/۸۲
	توسعه سواد	داشتن تفکر انتقادی نسبت به محتوای رسانه‌ها (مجموع نظرات مثبت و منفی درباره رسانه‌ها)	۰/۸۶
		توانایی تعیین ماهیت و وسعت اطلاعات مدیریت مدرسه‌محور	۰/۸۸
		توانایی دسترسی مؤثر به اطلاعات مدیریت مدرسه‌محور	۰/۸۷
	سواد اطلاعاتی	توانایی ارزیابی نقدانه 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.



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

شکل ۲) مدل دوم اندازه گیری مدیریت مدرسه محور بر اساس سند تحول بنیادین در حالت تخمین استاندارد

بحث و نتیجه گیری

مفهوم سازی، ساخت و روایی ابزاری برای سنجش مؤلفه های مدیریت مدرسه محور بر اساس سند تحول بنیادین نقش مهمی در جهت کسب و مجهز شدن به دانش و نگرش مدیریت مدرسه محور دارد و به تبع آن رشد چنین مفهومی می تواند آثار مطلوبی در مواجهه با چالش های 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 مدرسه محور را به صورت نظام مند بررسی کند، وجود نداشت. همانطور که قبلاً هم اشاره شد، هدف از پژوهش حاضر تدوین و روانسجی مؤلفه های مدیریت مدرسه محور بر اساس سند تحول بنیادین بود که در ادامه به تبیین یافته های به دست آمده پرداخته خواهد شد.

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 - تفویضی است که تأثیرگذاری مستقیم و اثربخش ارکان مدرسه را در فرایند مدیریت، برنامه‌ریزی آموزشی و تربیتی، ارزشیابی و نظارت درون مدرسه 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. از آنجاکه 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 الگوهایمانند 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 بروکراسی حرفه‌ای مینتزبرگ 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

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 از جمله 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 تقسیم‌بندی 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 مهارت‌آفرین 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 مصرف‌کننده برنامه می‌تواند به افزایش احتمال اثرگذاری در نیازهای آن از طریق تأمین نیروی انسانی متخصص یاری رساند، بنابراین انعطاف‌پذیری 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

و به گونه‌ای آن‌ها را آموزش دهد که در آینده بتوانند در رفع مشکلات جامعه خود سهمیم 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 ورسپور¹ 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 کارا تر 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 تعلیم دینی در ساماندهی فرایند تربیت، عدالت‌خواهی و عدالت‌ورزی به معنی حساسیت نسبت به کنش و روابط افراد، گروه‌ها و گروه‌بندی-های مدرسه معرف و 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

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 به صورت 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 سهمیه 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 از جمله 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 به موقع 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.

همچنین از دیدگاه پژوهشگر به منظور تحقق اجرای مدیریت مدرسه محور 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 می شود، لغو و سیستم خود کنترلی جایگزین آن شده است. عامل مهم دیگری که برای اجرای مدیریت مدرسه محور 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 یک ساله مدرسه کافی نمی باشد بلکه باید به صورت مستمر، هفتگی، ماهانه و ... صورت گیرد تا ضعف های 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 مؤلفه های (توانمندسازی، تعهد نیروی انسانی، تغییر فرهنگ سازمانی، توسعه سواد مدیران و معلمان) بر اساس سند تحول بنیادین به عنوان یکی از عوامل مدیریت مدرسه محور شناسایی شد. تحول در نقش و جایگاه معلم موجب شده است که در برنامه های تربیت معلم تغییراتی پدید آید، از جمله اینکه اغلب کشورهای پیشرفته دوره های تربیت معلم را طولانی و برای معلمان کارآموزی ها و بازآموزی هایی پیش بینی کرده اند. این تحولات سبب شده است این تفکر شکل گیرد که برنامه های خرد و اصلاحی آموزش و پرورش و در صدر آن ها اصلاح و بهسازی تربیت مدیران و معلمان ورزیده و کارآمد باید به طور 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 می توان از حساس ترین و مهم ترین مؤلفه های نظام آموزش و پرورش دانست، زیرا موفقیت و عدم موفقیت در ایجاد تحول در نظام های آموزشی، منوط به توانمندی ها و قابلیت های حرفه ای مدیران و معلمان است که مجریان اصلی برنامه ها در محیط واقعی هستند (Mehr Mohammadi, 2001). برای تحقق بخشیدن به چنین امری باید تربیت مدیر و معلم و هر یک از مؤلفه های آن شامل جذب، آماده سازی، نگهداشت، ارتقاء و ارزشیابی متکی بر نظام نظری و ارزشی اسلام و هماهنگ و سازگار با ویژگی های فرهنگی، اجتماعی و بومی کشور باشد و متناظر با اسناد بالادستی مرتبط طراحی شود. بر این اساس یکی از زیرنظام های مورد بررسی در این پژوهش به منظور پیاده سازی مدیریت مدرسه محور 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 به منظور پیاده سازی مدیریت مدرسه محور آن هم به صورت مطلوب نیاز به تربیت معلم و تأمین منابع انسانی احساس می شود که در این راستا باید به توانمندسازی نیروی انسانی و

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 از جمله 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، سفت کاری کرده است تا مبدا 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 از جمله 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

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، نه تنها 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 بازر، 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 of educational management, deputy of planning and human resources of

- 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, Mati, 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.

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.