



University of Qom
Faculty of Literature and Humanities

Identifying and Developing a School-Based Management Model in Iran's Education System: A Qualitative Study

Sajad Gharloghi^{1✉} , Fatemeh Haj Bayan Zadeh² and Maryam Heydari³

1. Corresponding author, Assistant Professor, Departemant of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran. E-mail: S.gharloghi@malayeru.ac.ir
2. MA in Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran. E-mail: Fatemehha79ta@gmail.com
3. MA in Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Malayer University, Malayer, Iran. E-mail: Maryam.heydari0372@gmail.com

Article Info

Article type:
Research Article

Article history:
Received 2025-06-13
Received in revised form
2025-07-26
Accepted 2025-08-10
Published online 2026-05-30

Keywords:
school decentralization,
school-based management,
school-level decision-
making, delegation of
authority.

ABSTRACT

This research aimed to identify and develop a school-based management (SBM) model for the Iranian education system. The study employed a qualitative approach using the meta-synthesis method (Sandelowski & Barroso, 2009), supplemented by semi-structured interviews with subject matter experts. In the meta-synthesis phase, 110 documents were reviewed, and 21 were purposively selected for analysis. For the interview phase, 8 experts were selected through purposive sampling until theoretical saturation was reached. Reliability was confirmed via inter-coder agreement (Cohen's kappa = 0.74), and the validity of the results was verified by two qualitative research experts. The findings revealed 269 open codes, which were categorized into 26 axial codes and 7 selective codes: Decentralization, Leadership and Professional Development, Responsibility and Professional Commitment, Culture and Values, Managerial Competencies, School-Based Learning, and Facilitating Factors. The interviews confirmed the meta-synthesis findings and provided 40 additional open codes. Ultimately, a localized school-based management model for the Iranian education system was developed.

How To Cite: Gharloghi, S., & Haj Bayan Zadeh, F., & Heydari, M. (2026). Identifying and Developing a School-Based Management Model in Iran's Education System: A Qualitative Study, *Research in Instructional Methods*, 4 (1), 4-27. <https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13161.1302>



© The Author(s)
DOI: <https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13161.1302>

Publisher: University of Qom

Introduction

The present study aims to design a school-based management model for Iran's education system, based on research conducted in this field and considering the specific indigenous components of Iranian schools. Ideally, the goal of school-based management is to enhance the efficiency and effectiveness of school administration. This localized and planned approach serves as the foundation for achieving the school's vision and mission in educating students who are morally upright and highly successful (Aprianto & Wahyudi, 2023). School-based management decentralizes decision-making and delegates responsibility to the school within a clear and well-defined framework (Cistone et al., 1989). The transition to school-based management is often regarded as an important strategy in current educational reform efforts aimed at improving the effectiveness and standards of education in schools (Huong et al., 2024), as enhancing educational standards and learning outcomes requires effective school management (Tabroni & Ismiati, 2021; Wardhani, 2018). Therefore, to achieve an excellent and high-quality learning process, every educational institution must implement a school management system (Nuril'Ibad & Fatkuroji, 2024). The use of school-based management requires a model that is appropriate to the specific conditions of the target schools. Accordingly, this study seeks to design and explain a suitable model for school-based management within Iran's educational system.

Method

This study was conducted using a qualitative approach, employing both research synthesis (meta-synthesis) and semi-structured interviews with experts. Initially, a meta-synthesis method was used to identify extracted codes, subcategories, and main categories related to school-based management. The statistical population for the first phase consisted of studies conducted on school-based management from 2013 to 2024. The keywords used in the search included: management, school-based management, participatory decision-making, school decentralization, and delegation of authority at the school level. Ultimately, 21 qualitative studies were selected and analyzed as the sample. In the second phase, to validate and complement the findings of the meta-synthesis—and also to localize and make them more applicable—semi-structured interviews were conducted. The participants in this phase included university professors, experts, and specialists in the field of the study topic. They were selected using purposive criterion-based sampling. The interviews continued until theoretical saturation was reached, which occurred with a total of 8 participants. Data analysis in both phases of the study was conducted using the three-stage coding process: open coding, axial coding, and selective coding. Following the completion of the meta-synthesis and interviews, inter-coder agreement was used to assess reliability. To calculate the degree of agreement between the initial coding and the coding conducted by another researcher, Cohen's Kappa coefficient was applied, and the resulting value indicated acceptable reliability. Furthermore, to evaluate the validity of the research, the findings were reviewed by two qualitative research experts, who, after examining the research process, confirmed the results.

Results

The findings revealed 269 open codes, which were categorized into 26 axial codes and 7 selective codes, identifying the components of an SBM model for Iran's education system:

1. **Responsibility and Professional Commitment of School Leaders and Staff:** Comprising responsibility and professional commitment.
2. **Principal Competencies:** Comprising professional knowledge and skills, interpersonal and communication skills, and personal/professional characteristics.
3. **Leadership and Professional Development:** Comprising participatory management and the professional development of principals and staff.

4. **Decentralization:** Comprising administrative, structural, financial, decision-making, and educational/technical decentralization.
5. **School-Based Learning:** Comprising school-based planning, enhancement of student skills, coaching and facilitation, active student participation, and continuous evaluation.
6. **Culture and Values:** Comprising religious/moral values, social education, aesthetic/artistic education, character building, school culture, and national identity.
7. **Facilitating Factors:** Comprising laws and regulations, information technology, and infrastructural resources/facilities.

These codes were organized based on the specific conditions of Iranian schools, forming a comprehensive SBM model.

Conclusions

The aim of this study was to develop a school-based management model tailored to the specific conditions of Iranian schools. Therefore, in extracting the open codes, the study did not rely solely on previous research findings; rather, the codes were validated and localized through semi-structured interviews. Additionally, in categorizing the data and identifying the main and subcategories (selective and axial codes), the upstream policy documents of the Iranian education system and the unique needs of Iranian schools—especially in terms of cultural context and the prevailing administrative system—were taken into account. As a result, an appropriate model for implementing school-based management in the country's schools was identified and its components were explained. The model proposed in this research can serve as a prescriptive framework and provide a sound theoretical basis for the effective implementation of this management approach within the country. However, it must be noted that the success of this approach depends on the availability of sufficient resources, the managerial competencies of school leaders, and the active participation of stakeholders. Without these conditions, the model may encounter various challenges, such as increased bureaucratic burden or reduced teacher motivation. Therefore, effective implementation of this approach appears to require strengthening a culture of participation and mutual trust, planning for the gradual and transparent delegation of authority, empowering school principals and school council members, allocating adequate and sustainable financial resources, establishing a system for continuous monitoring and feedback, reducing the turnover rate of school principals, focusing on leadership succession planning, ensuring the practical applicability of innovations, and maintaining team motivation over time.

Author Contributions

All authors contributed equally to the conceptualization of the article and writing of the original and subsequent drafts.

Data Availability Statement

Data available on request from the authors.

Acknowledgements

The authors would like to thank all participants in the present study

Ethical Considerations

The authors avoided data fabrication, falsification, plagiarism, and misconduct

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors

Conflict of Interest

The authors declare no conflict of interest.

شناسایی و تدوین الگوی مدیریت مدرسه محور در نظام آموزش و پرورش ایران: یک مطالعه کیفی

سجاد قارلقی^۱، فاطمه حاج بیان زاده^۲ و مریم حیدری^۳

۱. استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران. (نویسنده مسئول) رایانامه: S.gharloghi@malayeru.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران. رایانامه: Fatemeha79ta@gmail.com

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ملایر، ملایر، ایران. رایانامه: Maryam.heydari@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	پژوهش حاضر باهدف شناسایی و تدوین الگوی مدیریت مدرسه محور برای نظام آموزش و پرورش ایران انجام شد. روش پژوهش کیفی بوده و با استفاده از روش فراترکیب با رویکرد هفت مرحله ای سندولوسکی و بارسو (۲۰۰۹) و نیز انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته با خبرگان موضوعی اجرا شد. جامعه مورد مطالعه پژوهش در بخش تحلیل اسناد ۱۱۰ سند بود که ۲۱ سند با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند و با توجه به معیارهای پذیرش به عنوان نمونه انتخاب شدند، برای انتخاب مشارکت کنندگان در بخش مصاحبه از روش نمونه گیری هدفمند ملاک محور استفاده شد و با توجه به اصل اشباع نظری ۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. قابلیت اعتماد یافته های به دست آمده با استفاده از روش توافق کدگذار با ضریب توافق رونوشت ۰/۷۴ مورد تأیید قرار گرفت و اعتبار یافته ها توسط ۲ تن از خبرگان پژوهش کیفی تأیید شد. بر اساس نتایج فراترکیب ۲۶۹ کدباز به دست آمد که در قالب ۲۶ کد محوری دسته بندی شدند و این کدهای محوری نیز در قالب ۷ کد انتخابی (تمرکززدایی، رهبری و توسعه حرفه ای، مسئولیت پذیری و تعهد حرفه ای، فرهنگ و ارزش ها، شایستگی های مدیر، یادگیری مدرسه محور و عوامل تسهیلگر) قرار گرفتند. بر اساس نتایج مصاحبه نتایج فراترکیب تأیید گردید و ۴۰ کدباز نیز به آن افزوده شد و در نهایت الگوی مدیریت مدرسه محور بومی آموزش و پرورش ایران تدوین گردید.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۲۳	
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۵/۰۴	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۹	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۰۹	
کلیدواژه ها: تمرکززدایی مدارس، مدیریت مدرسه محور، تصمیم گیری در سطح مدرسه، تقویض اختیار.	
استناد: قارلقی، سجاد؛ حاج بیان زاده، فاطمه؛ حیدری، مریم. (۱۴۰۵). شناسایی و تدوین الگوی مدیریت مدرسه محور در نظام آموزش و پرورش ایران: یک مطالعه کیفی، پژوهش در روش های آموزش، ۴ (۱)، ۲۷-۴۰. https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13161.1302	
© نویسندگان.	
DOI: https://doi.org/10.22091/jrim.2025.13161.1302	
	
ناشر: دانشگاه قم	

مقدمه

مدرسه به‌عنوان یک نهاد اجتماعی، نقشی کلیدی در شکل‌دهی آینده جامعه ایفا می‌کند. در دنیای امروز که دانش و اطلاعات به‌سرعت در حال تغییر هستند، انتظار می‌رود مدارس به‌عنوان موتور محرکه این تغییرات عمل کنند. استمرار و بقای هر جامعه‌ای به انتقال مؤثر باورها، ارزش‌ها و مهارت‌ها به نسل‌های جدید بستگی دارد. مدرسه به‌عنوان یکی از ارکان اصلی نظام آموزشی، نقش حیاتی در این فرآیند ایفا می‌کند (Jaberi Kia et al., 2024). همچنین رقابت میان کشورهای مختلف در حوزه آموزش و پرورش، بهبود کیفیت مدارس را به یک اولویت تبدیل کرده است. از این‌رو برنامه‌ریزان آموزشی باید به دنبال راهکارهایی باشند که به ارتقای کیفیت آموزش، افزایش انگیزه یادگیری و توسعه مهارت‌های زندگی در دانش‌آموزان منجر شود. این امر نیازمند توجه به عوامل مختلفی از جمله محتوای آموزشی، روش‌های تدریس، منابع آموزشی و محیط یادگیری است (Taghiyani et al., 2023).

کیفیت آموزش در مدارس نه تنها بر یادگیری دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد، بلکه بر رشد اجتماعی و فرهنگی جامعه نیز مؤثر است (Taghiyani et al., 2023). یکی از موضوعاتی که می‌تواند به بهبود کیفیت آموزش کمک کند استقلال مدارس است (Khanal & Guha, 2023). از این‌رو مدیریت مدرسه در راستای پاسخ‌گویی به دگرگونی‌های مختلف و به‌عنوان ابزاری ساختاری که تلاش‌های سازمان را هماهنگ می‌کند معرفی می‌شود (Olowoselu et al., 2016).

مدیریت مدرسه محور^۱ یک راهبرد اصلاح‌گر آموزشی است که با بیانات متفاوتی مانند مدیریت محلی، تصمیم‌گیری مبتنی بر محل، تصمیم‌گیری در مدرسه، تصمیم‌گیری مشارکتی و نوآوری در مدیریت مدرسه معرفی می‌شود (Salehi et al., 2020, p.93). همچنین مدیریت مدرسه محور به معنای انتقال قدرت تصمیم‌گیری^۲ به سطوح پایین‌تر در مدارس است، این رویکرد به تغییر نگرش کلی در نحوه اداره و مدیریت مدارس اشاره دارد و هدف آن کاهش تمرکز قدرت در نواحی مرکزی و تقویت استقلال مدارس برای بهبود عملکرد آن‌هاست؛ در این فرایند مدارس توانمند می‌شوند تا تصمیمات آموزشی را بر اساس نیازهای خاص خود اتخاذ کنند و این امر به آن‌ها کمک می‌کند تا از منابع محدود خود به شکل مؤثرتری استفاده کنند و همچنین مشارکت جامعه محلی را در مدیریت و اداره امور مدرسه تقویت نمایند (Vally & Daud, 2015).

به عبارتی دیگر مدیریت مدرسه محور به مدارس این امکان را می‌دهد که به‌طور مستقل عمل کنند و سیاست‌های خود را برای ارتقای کیفیت و برابری آموزش طراحی کنند و هدف این رویکرد، پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه محلی و ایجاد ارتباط نزدیک‌تر بین مدارس، جوامع و نهادهای دولتی است بر اساس آنچه گفته شد رسیدن به تعالی در مدارس واقعاً نیازمند مدیریت قوی و مدرسه‌محور است (Zaid et al., 2022). این نوع مدیریت با فراهم آوردن زمینه‌های تصمیم‌گیری آموزشی در مدرسه، می‌تواند به استفاده مؤثر از منابع محدود و تقویت مشارکت محلی در اداره امور کمک کند. مدیریت مدرسه محور به مدیران و معلمان این امکان را می‌دهد که با بهره‌گیری از دانش و تجربیات خود، بهبودهای لازم را در فرآیندهای آموزشی و محیط یادگیری ایجاد کنند. این رویکرد نه تنها به افزایش کارایی و اثربخشی آموزش منجر می‌شود، بلکه می‌تواند انگیزه و مشارکت خانواده‌ها و جامعه را نیز افزایش دهد. با ایجاد فضایی برای نوآوری و خلاقیت، افراد می‌توانند از انرژی و منابع خود به نحو احسن استفاده کنند. این امر باعث می‌شود که مدرسه به یک مرکز فعال یادگیری تبدیل شود که در آن همه ذی‌نفعان، از جمله معلمان، دانش‌آموزان و والدین، در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند. بر این اساس هدف اصلی مدیریت مدرسه محور، ارتقای کیفیت آموزشی و بهبود عملکرد مدرسه به‌منظور پیشرفت تحصیلی

1. School based management

2. Transfer of decision-making power

دانش آموزان است. با توجه به نیازهای خاص هر مدرسه و جامعه، این نوع مدیریت می تواند راهکارهای مناسبی برای حل چالش ها و مشکلات موجود ارائه دهد و به تحقق اهداف آموزشی کمک کند (Ulfatin et al., 2022).

با توجه به آنچه گفته شد مدرسه محوری به این موضوع اشاره دارد که تمام اعضای گروه باید به طور برابر در تصمیم گیری شرکت داشته باشند به عبارت دیگر تصمیم گیری جامع و فراگیر است (Soleymanzadeh et al., 2020). بنابراین مدرسه محوری به مدیران، معلمان و والدین این امکان را می دهد تا کنترل بیشتری بر رخدادهای مدرسه داشته باشند (Gholizadeh et al., 2021).

بنابراین مدیریت مبتنی بر مدرسه یک تغییر رسمی در ساختارهای حاکمیتی است که به نوعی تمرکززدایی^۱ را به همراه دارد، در این رویکرد هر مدرسه به عنوان واحد اصلی برای بهبود شناخته می شود و تصمیم گیری ها به طور مجدد توزیع می شوند (Sihono & Yusof, 2012) و در آن مدیران، معلمان، والدین و حتی خود دانش آموزان قدرت تصمیم گیری و انتخاب محتوای آموزشی را با توجه به نیازهای محلی و منطقه ای دارند (Piri & Behroozitabar, 2015). با توجه به موارد بالا تصمیم گیری مشارکتی یا مدیریت مدرسه محور به ویژه در مدارس دولتی به منظور بهبود سطح عملکرد مدرسه انجام می شود (Soleymanzadeh et al., 2020) از طرف دیگر با شروع قرن بیست و یکم، در بسیاری از کشورهای جهان مفهوم جدید مدیریت یعنی تمرکززدایی و واگذاری قدرت و اختیار با هدف بهبود کیفیت آموزش، به سطح مدرسه واگذار شده است (Bandur et al., 2022). اما در کشور ایران، مدیریت متمرکز آموزش و پرورش، عدم مشارکت و همکاری مدیران، کارکنان، اولیا و دانش آموزان در تصمیم گیری های مدرسه و چگونگی برطرف کردن مسائل و مشکلات آن، سال هاست در نظام آموزش و پرورش وجود دارد و این امر موجب کاهش اثربخشی مدارس گردیده است (Salehi et al., 2020).

همان طور که گفته شد مدیریت مدرسه محور تصمیم گیری را از حالت متمرکز خارج کرده و مسئولیت را به مدارس، در چارچوبی مشخص از خودمختاری و پاسخ گویی، واگذار می کند. گذر به مدیریت مدرسه محور اغلب به عنوان یک راهبرد کلیدی در تلاش های اصلاحی آموزشی کنونی برای بهبود اثربخشی و استانداردهای آموزشی در مدارس دیده می شود از طرفی افزایش مشارکت در نتیجه توانمندسازی تصمیم گیران در سطح مدرسه باعث بهبود محیط یادگیری می شود (Huong et al., 2024).

بنابراین اجرای موفق مدیریت مدرسه محور در گرو فراهم ساختن زمینه ها و در نظر گرفتن ملزوماتی مانند: آموزش مدیران و اعضای مدارس، و همچنین سایر عوامل مؤثر می باشد. همچنین آگاهی مدیران نسبت به تحقق مدیریت مدرسه محور و شناخت نقاط قوت و ضعف برنامه های مدرسه باعث تصمیم گیری صحیح و بهبود عملکرد مدارس می شود (Niyamehr et al., 2017). با توجه به عوامل مؤثر در اجرای مدیریت مدرسه محور گستردگی این موضوع را در پژوهش های ظهیر صالحی و همکاران (Zahir Saiehi et al., 2008)؛ (Bandur et al., 2022)؛ جهانیان (Jahanian, 2008)؛ فارابی و همکاران (Farabi et al., 2020)؛ جعفری مقدم و فانی (Jafarimoghdam & Fani, 2002)؛ (Ulfatin et al., 2022) می توان مشاهده کرد. از طرفی اهمیت مدیریت مدرسه محوری و لزوم توجه به نظام مدیریت مطلوب در نظام آموزش و پرورش نیاز به پژوهش بیشتر در این زمینه دارد، همچنین بیشتر مطالعات صورت گرفته در حوزه مدیریت سایر سازمان ها صورت گرفته و در نظام آموزش و پرورش هنوز خلأ مطالعاتی جدی وجود دارد (Shirali et al., 2023).

مدیریت مدرسه محور بر پایه مشارکت، عدم تمرکز و توانمندسازی کارکنان مدرسه به سال ۱۹۶۰ مری گردد (Koravand et al., 2023). مدیریت مدرسه محور در سال ۱۹۷۶ برای اولین بار به صورت رسمی برای توسعه مدارس آمریکا انجام شد و پس از آن این راهبرد مورد توجه بسیاری از نظام های آموزشی قرار گرفت (Summak & Kalman, 2020).

درگیر کردن کارکنان در سوی دیگر تصمیم‌گیری که گاهی به آن تصمیم‌گیری مشارکتی (PDM) نیز می‌گویند، بسیار مهم می‌باشد (Ramezani et al., 2013). از طرفی تصمیم‌گیری مشارکتی یکی از راهبردهای استراتژیک و تعیین‌کننده در مدیریت مدرسه‌محور محسوب می‌گردد و نتیجه مشارکت، بهبود تصمیمات و کارکردهای مدرسه است (Gholizadeh et al., 2021). مدیریت مدرسه‌محوری فراهم شدن زمینه انتقال قدرت و تصمیم‌گیری به مدرسه می‌باشد. از طرفی مدیریت مدرسه‌محور، انعطاف‌پذیری مدرسه در تعیین برنامه درسی و آموزشی، قدرت مدیر در برابر کارکنان، مشارکت اولیا در مدیریت مدرسه را شامل می‌شود؛ همچنین مدرسه‌محوری به عوامل اصلی مدرسه یعنی مدیران، معلمان، والدین این امکان را می‌دهد تا کنترل بیشتری بر آنچه در مدارس اتفاق می‌افتد، داشته باشند. این شیوه زمانی می‌تواند مؤثر باشد که همراه با درگیری فعال مدرسه باشد یعنی قدرت تصمیم‌گیری به مدرسه واگذار شود، این راهبرد مدیریتی، در کشورهای مختلف به‌عنوان یک استراتژی تمایل زیادی به واگذاری اختیارات به مدارس برای ارتقای کیفیت آموزش و پرورش داشته است (Delavari et al., 2020). مدیریت مدرسه‌محور می‌تواند به افراد شایسته اجازه دهد در مدارس تصمیم‌هایی برگزینند که موجب بهبود یادگیری شود، تصمیم‌های کلیدی و مهم را به خود مدرسه واگذار کند، روحیه معلمان را بهبود ببخشد و باعث نوآوری بیشتر در طراحی برنامه‌ها شود به‌علاوه این شیوه برنامه‌های بهتری با نیازهای دانش‌آموزان ارائه می‌دهد و انگیزه زیادی برای کار و تلاش در دانش‌آموزان ایجاد می‌کند، در نتیجه باعث پیشرفت و موفقیت تحصیلی دانش‌آموزان می‌شود (Niknami, 2008). تمرکززدایی در مدرسه‌محوری بر دخالت دادن مدرسه و ارکان آن در آموزش و پرورش و واگذاری بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها به مدرسه اشاره دارد همچنین مدرسه‌محوری بارزترین نوع تمرکززدایی آموزشی^۲ است و ساختار آن بر اساس میزان قدرت تصمیم‌گیری داده‌شده به مدارس تغییر می‌کند همچنین تمرکززدایی باعث افزایش مشارکت و سطح بهره‌وری نیروی انسانی به‌ویژه معلمان می‌شود (Ansari, 2014). مدیریت مدرسه‌محور فرآیندی است که توسط آن مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار خود را به زیردست یا کارکنان خود واگذار می‌کند (Delavari et al., 2020).

فیرمن و همکاران (Firman et al., 2024) در پژوهشی تحت عنوان مدیریت مدرسه‌محور به‌عنوان روشی برای بهبود کیفیت آموزش در دبیرستان‌های ارشد: دیدگاهی درباره نقش‌های مدیر به این نتایج رسیدند که مدیران مدارس نقش کلیدی در موفقیت اجرای مدیریت مبتنی بر مدرسه دارند، و این رویکرد به بهبود کیفیت آموزش کمک می‌کند، و همچنین همکاری و حمایت تمامی ذی‌نفعان آموزش و پرورش را برای اهداف آموزشی ضروری می‌داند. نوریل عباد و فتکوروجی (Nuril'Ibad & Fatkuroji, 2024) در پژوهشی تحت عنوان بهینه‌سازی تعالی یادگیری: بررسی نقش مدیریت مدرسه‌محور در مدارس راهنمایی اسلامی به این نتیجه دست یافتند که بهینه‌سازی مدیریت مدرسه‌محور می‌تواند محیط یادگیری بهتری ایجاد کند و به معلمان و مدیران آزادی عمل دهد تا مدارس را با رعایت سیاست‌ها مدیریت کنند و این رویکرد بر همکای همه ذی‌نفعان، از جمله جامعه و پرسنل، برای ارتقای عملکرد مدرسه تأکید دارد. دلارا و پانارس (DeLara & Panares, 2023) در پژوهشی تحت عنوان اجرای مدیریت مدرسه‌محور از دیدگاه شورای مدیریت مدرسه به این نتیجه دست یافتند که مدیریت مدرسه‌محور ابزاری مؤثر برای بهبود تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش است، درک دانش‌آموزان از مدیریت مدرسه‌محور بسیار بالا است و بین این درک و نتایج ارزشیابی واقعی ارتباط معناداری وجود دارد بنابراین، ذی‌نفعان و جامعه باید تلاش بیشتری برای اجرای موفق مدیریت مدرسه‌محور انجام دهند. کوماری (Kumari, 2022) در پژوهشی به این نتیجه رسید که مدیریت مدرسه‌محور یک رویکرد مؤثر برای بهبود کیفیت آموزش است که به مدارس اجازه می‌دهد در زمینه‌های برنامه‌ریزی، روش‌های تدریس، توسعه نیروی انسانی و مدیریت فضاهای آموزشی خود استقلال بیشتری داشته باشد. عیسی و همکاران

(Isa et al., 2020) در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که مدیران مدارس نیاز به آموزش و حمایت حرفه‌ای دارند تا بتوانند سبک‌های رهبری خود را بهبود بخشند و اجرای مدیریت مدرسه‌محور را تسهیل کنند، این رهبران باید در دوره‌های آموزشی متمرکز بر مدیریت مدرسه‌محور شرکت کرده و در جلسات مشاوره با مدیران مدارس مستقل فعال باشند.

با اینکه تحقیقات گسترده‌ای در رابطه با انتقال قدرت اختیار و تصمیم‌گیری به خود مدرسه که از آن به‌عنوان مدیریت مدرسه‌محوری یاد می‌شود انجام شده است و در دهه‌های اخیر بسیاری از سیستم‌های آموزشی دنیا با اجرای شیوه مدیریتی جدید در سطح مدرسه تغییر کرده‌اند. با این حال تحقیقی که به بررسی جامعی از عوامل مؤثر و مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت مدرسه‌محور بپردازد یافت نشد از این رو پژوهش حاضر به دنبال این است که با بررسی تحقیقات گذشته و همچنین مصاحبه با خبرگان موضوعی، الگوی مدیریت مدرسه‌محور بومی نظام آموزش و پرورش ایران را شناسایی کند. با توجه به آنچه که گفته شد هدف اصلی این مطالعه تدوین الگوی مدیریت مدرسه‌محور در نظام آموزش و پرورش ایران است و بر این اساس سؤالات پژوهشی ذیل مطرح می‌گردد:

- ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت مدرسه‌محور در نظام آموزش و پرورش ایران کدام‌اند؟
- الگوی مدیریت مدرسه‌محور در نظام آموزش و پرورش ایران چه مختصاتی دارد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر به‌صورت کیفی و با رویکرد سنتز پژوهی^۱ و نیز مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان انجام شده است. هدف از سنتز پژوهی درک نتایج تحقیقات انفرادی گزارش شده در زمینه مطالعاتی موردنظر است (Cooper, 2015). بر این اساس در این پژوهش برای شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت مدرسه‌محور از روش فراترکیب استفاده شده است. این روش به‌صورت سیستماتیک به جمع‌آوری و گزارش یافته‌های مطالعات انجام شده می‌پردازد و فرایندی دقیق برای ترکیب و ایجاد چهارچوب‌های نظری فراهم می‌آورد و این امر به محققان، دست‌اندرکاران و سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا نتایج حاصل شده فراتر از مجموع یافته‌های منابع مورد استفاده باشد (Gharloghi et al., 2020). بدین منظور بر اساس کدگذاری سه مرحله‌ای اشتراوس و کوربین^۲ داده‌ها تحلیل شد. در کدگذاری سه مرحله‌ای ابتدا کدهای باز شناسایی می‌شوند. بدین منظور با بررسی متن، هر جمله یا بند تبدیل به یک واحد معنایی (کدباز) می‌شود، در مرحله بعد کدهای باز شناسایی شده خوشه بندی می‌شوند به این صورت که کدهای مشابه در یک گروه قرار می‌گیرند، کدهای تکراری حذف و کدهای مترادف با هم ادغام می‌شوند و کدهای باز هر گروه تحت یک اسم مناسب نام گذاری می‌شوند، کدهای به دست آمده در مرحله دوم را کد محوری گویند. در نهایت در مرحله سوم کدهای محوری مشخص شده در قالب چند گروه قرار گرفته و برای هر گروه از کدهای محوری یک اسم مناسب تدوین و کدهای انتخابی شکل می‌گیرند.

در این پژوهش جامعه آماری انتخاب شده شامل پژوهش‌های انجام شده در زمینه مدیریت مدرسه‌محور می‌باشد و ملاک ورود به پژوهش مرتبط بودن با مدیریت مدرسه‌محور، از سال ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۴ بوده است. پایگاه‌هایی که این مقالات از میان آن‌ها انتخاب شده شامل: پایگاه اطلاعاتی مگیران، نورمگز، سیلویکا، و پایگاه‌های خارجی، اسکوپوس^۳، ساینس دایرکت^۴ و گوگل اسکالار^۵ سال ۲۰۱۳ تا ۲۰۲۴ میلادی برای پژوهش‌های خارجی و ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۳ برای پژوهش‌های داخلی بوده است. کلیدواژه مورد استفاده شامل:

1. Research synthesis
2. Strauss And Corbyn
3. Scopus
4. Science Direct
5. Google Scholars

مدیریت^۱، مدیریت مدرسه‌محور، تصمیم‌گیری مشارکتی^۲، تمرکززدایی مدارس^۳ و تفویض اختیار در سطح مدرسه^۴ بوده است که در مجموع ۱۱۰ مقاله انتخاب و چکیده آن مورد بررسی قرار گرفته و ۶۷ مقاله به دلیل نداشتن اطلاعات کافی حذف شدند. در مرحله بعد محتوای ۴۳ مقاله باقی مانده مورد بررسی قرار گرفت و ۲۲ پژوهش به دلایل مختلف مانند کمی بودن روش پژوهش و معتبر نبودن نشریات منتشر شده در آن‌ها، حذف و در نهایت ۲۱ پژوهش کیفی به‌عنوان نمونه انتخاب و مورد تحلیل قرار گرفتند. که مشخصات آن‌ها در جدول ۱ ارائه شده است:

جدول ۱. مشخصات منابع مورد استفاده در بخش فراترکیب

شماره منبع	نام نویسندگان	شماره منبع	نام نویسندگان	شماره منبع	نام نویسندگان
۱	Jahanian(2008)	۸	Ela et al., (2023)	۱۵	Adibmanesh & Marzban. (2022)
۲	Jafarimoghadam & fani(2020)	۹	baz Gholizadeh et al., (2024)	۱۶	Farabi et al., (2020)
۳	Hemmatyar et al.,(2019)	۱۰	Chen et al., (2022)	۱۷	Amin Bidokhti et al., (2017)
۴	(2023) Taghiyani et al	۱۱	Seth & Ntirandekura (2022)	۱۸	Isa et al., (2020)
۵	Kariyana & Sonn (2014)	۱۲	Makanatleng & White (2016)	۱۹	Lubrica et al., (2019)
۶	Bandur et al., (2022)	۱۳	Geurts et al., (2024)	۲۰	Yasin & Yusuf (2014)
۷	Caliba(2022)	۱۴	Massout & et ali (2024)	۲۱	Soleymanzadeh et al., (2020)

پس از دستیابی به نتایج فراترکیب، به منظور تأیید و تکمیل نتایج بخش فراترکیب، همچنین بومی‌سازی و کاربردی‌سازی این نتایج از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد، مشارکت‌کنندگان در این بخش شامل اساتید دانشگاهی، خبرگان و متخصصان در حوزه موضوع پژوهش بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌محور انتخاب شدند که این مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری به تعداد ۸ نفر ادامه یافت. تجزیه و تحلیل یافته‌ها در این مرحله نیز بر اساس کدگذاری سه مرحله‌ای انجام شد. این فرآیند شامل افزودن تعدادی کدباز جدید به کدهای مرحله فراترکیب بود که منجر به تکمیل و تأیید کدهای محوری و انتخابی گردید. پس از انجام فراترکیب و مصاحبه برای ارزیابی پایایی، از روش توافق میان دو کدگذار استفاده شد. به منظور محاسبه میزان توافق بین کدگذاری اولیه با کدگذاری انجام‌شده توسط محقق دیگر، از ضریب کاپا در نرم‌افزار SPSS استفاده شد. این ضریب نشان می‌دهد که توافق بین ارزیابان چقدر بیشتر از میزان توافقی است که به طور تصادفی انتظار می‌رود وجود داشته باشد. در واقع این ضریب نشان می‌دهد دو کدگذار که به صورت مستقل به کدگذاری یافته‌ها پرداخته‌اند تا چه حد قضاوت یکسانی داشته‌اند. مقدار به‌دست‌آمده ضریب کاپا 0.74 بود که بیانگر توافق بالا در کدگذاری و پایایی قابل قبول است. همچنین، برای ارزیابی روایی پژوهش، یافته‌ها در اختیار دو نفر از خبرگان تحقیق کیفی قرار گرفت و آن‌ها پس از بازنگری فرآیند مطالعه، نتایج را تأیید کردند.

یافته‌های پژوهش

با توجه به تجزیه، تحلیل و ترکیب یافته‌های پژوهش‌های منتخب، عوامل مؤثر بر مدیریت مدرسه‌محور در نظام آموزش و پرورش با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی به روش استقرایی در جدول ۲ مفهوم‌سازی شد. شایان ذکر است با توجه به گسترده بودن تعداد

1. Management
2. Participatory decision-making
3. Decentralization of schools
4. Delegation of authority at the school level

کدهای باز و دسته‌بندی‌های انجام‌شده تنها کد شماره منابع استفاده در بخش فراترکیب (جدول ۱) در جدول بیان گردید و درخصوص کدهای احصا شده از مصاحبه از بیان کدهای مصاحبه شونده‌ها خودداری شد و تنها کدهای بازی که در مصاحبه‌ها علاوه بر کدهای باز شناسایی شده در بخش فراترکیب شناسایی شدند با واژه (م) مشخص گردیدند که در این مرحله ۴۰ کد باز به نتایج اضافه گردید و از تکرار کد مصاحبه شونده برای سایر کدهای شناسایی شده در مصاحبه که با بخش فراترکیب مشترک بود خودداری گردید.

جدول ۲. نتایج کدگذاری حاصل از فراترکیب و مصاحبه (منبع: یافته‌های پژوهش)

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	شماره منبع در بخش فراترکیب
مسئولیت‌پذیری و تعهد حرفه‌ای مدیر و کارکنان مدرسه	مسئولیت‌پذیری	مسئولیت‌پذیری مدیریت	۲۱،۹،۷
		رعایت قوانین و مقررات توسط مدیر و سایر کارکنان	۳
		پاسخ‌گویی متناسب با مسئولیت‌ها	۳،۷،۹،۴
		پذیرش مسئولیت توسط مدیر و سایر کارکنان	۲،۷،۱۶،۱۷
		آگاهی معلمان از نقش خود در برابر کم و کیف یادگیری دانش‌آموزان	۲،۷،۳
		مسئولیت‌پذیری اجتماعی	۱۷
		پاسخ‌گویی در برابر ذی‌نفعان	۳،۹،۴
		پاسخ‌گویی فرد در برابر جمع	۱،۲
		مسئولیت‌پذیری اخلاقی	۱۷،۱۶
		افزایش قابلیت پاسخ‌گویی به نیازهای محلی	۱۶
		مسئولیت‌پذیری قانونی	۱۷،۲۱،۱۶
		مسئولیت‌پذیری مدیریت	۲۱،۹،۷
تعهد حرفه‌ای	تعهد حرفه‌ای	انجام وظایف و احساس مسئولیت	۱۲،۲۴
		تعهد سازمانی، تعهد هنجاری	۱۷،۶،۲۱
		تمایل شدید به انجام وظیفه	۳
		خود کنترلی و خود کارآمدی	۱،۲،۳،۴،۱۸،۱۲،۲۰،۲۰،۱
		تعلق خاطر به مدرسه و تمایل به انجام کار	۳
		تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر مدیر و معلمان	۱۷،۶
		اعتقاد به اهداف و ارزش‌های مدرسه	۳،۶
		آمادگی مدیران و معلمان در پذیرش و اجرای برنامه درسی مدرسه‌محور	۱۵
		وجدان کاری معلمان	۲۱،۱۷
		شرکت مدیران و معلمان در نقد و تحلیل کتاب‌های درسی	۱۵
		شرکت فعال مدیران و معلمان در کارگاه‌ها و دوره‌های ضمن خدمت	۱۵،۹،۱،۴،۱۵
		مشارکت مطلوب مدیران و معلمان در همایش‌های مرتبط با برنامه‌ریزی درسی مدرسه‌محور	۱۵،۹
رهبری و توسعه حرفه‌ای	توسعه حرفه‌ای مدیر و کارکنان مدرسه	برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای معلمان و کارکنان مدرسه	۲۱،۱،۱۵،۴،۲۰،۱۶،۸
		توانمندسازی مدیران	۱۴،۱۸،۲۱،۳۱۷،۲۳،۱۱،۱۹
		تلاش برای توانمندسازی مدیران، معلمان و کارکنان	۲۱،۷،۹،۱،۱۵،۸
		همکاری کردن مسئولان مدرسه با یکدیگر و با مسئولان منطقه	۲۳،۶،۷،۲۳،۱۷،۹
		جلب حمایت سازمان‌ها، نهادها و...	۳،۹
		استفاده از اولیاء دانش‌آموزان در امور گوناگون مدرسه	۳،۷،۹
	رهبری و مدیریت مشارکتی	اختیار داشتن دانش‌آموزان و والدین آن‌ها برای مطرح کردن نظرات و پیشنهادها خود	۵،۱۷
		برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری مشارکتی	۱،۲۰،۶،۳،۸،۱۷،۲۱،۱۶
		مشارکت شورا، معلمان و کارکنان در امور مدرسه	۶،۳،۷،۱۵، ۵،۲،۶

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	شماره منبع در بخش فراترکیب
		مشارکت دادن معلمان در کلیه فعالیت‌های آموزشی و پرورشی	۳،۶،۹
		ارائه راهبردهای مشارکتی	۳،۴،۲۴
		توزیع قدرت در سطح مدرسه	۲،۶
		مشارکت دانش آموزان، والدین و جامعه	۳،۷،۸،۱۷
		مشارکت اطلاعاتی (تسهیم اطلاعات)	۲۱،۴،۲۴
		ترغیب به مشارکت ذی‌نفعان	۱،۳،۶،۲۴،۲۱
		تعامل سازنده با محیط پیرامون و ایجاد فرصت مناسب برای مشارکت آن‌ها در برنامه‌های مدرسه	۳
دانش و مهارت‌های حرفه‌ای		آگاهی از نقش‌ها، تعهدات و مسئولیت‌ها	۳،۷،۲
		تسلط بردانش موضوعی مدیریت	۴،۱
		آشنایی کامل با محیط آموزشی	۴،۱
		تسلط به روش‌های مدیریتی جدید	۴،۱
		تسلط کامل به فناوری‌های موجود	۴،۱
		تسلط به پژوهش	۴
		توانایی مدیریت امور مدرسه بر اساس ارزش‌های اسلامی و ایرانی	۴
		توانایی در ارتباط با مدیران دیگر مدارس	۴
		توانایی در ایجاد تغییرات لازم در مدرسه بر اساس ارزش‌های اسلامی و ایرانی	۴
		راهبرد کارآمد	۴
		توانایی در خلق موقعیت‌های تربیتی و آموزشی بر اساس ارزش‌های اسلامی و ایرانی	۴
		توجه به نظارت و کنترل	۱۷، ۱۶، ۲۱، ۹
		نظارت و کنترل دقیق عملکرد مدرسه	۱، ۳
		پاداش و تنبیه	۹، ۲۱
		مهارت و توانمندی تخصصی در برنامه‌ریزی درسی مدرسه‌محور	۱۵
		تعامل با کتابخانه‌های عمومی	۱۶
		روابط انسانی	۱۷، ۹
		ارتباط با مدارس دیگر	۴
		مشارکت عاطفی	۲۱
تعاملات و مهارت‌های ارتباطی		مهارت‌های ارتباطی	۱، ۵
		ارتباط دوسویه و تعامل سازنده با محیط بومی - محلی	۳
		توجه به امکانات، شرایط و نیازهای جامعه بومی و محلی	۳
		تعامل با جامعه بومی	۱۶
		مشارکت فعال مدیران و معلمان در ارائه پیشنهاد به مؤلفان کتب درسی	۱۵، ۹
		آشنایی مدیران و معلمان با انواع منابع مادی و مالی جامعه محلی	۱۵
		تعامل با اندیشمندان	۱۶
		تعامل با عالمان دینی	۱۶
		تعامل با هیات‌های مذهبی	۱۶
		تعمل با فرهنگ سراها	۱۶
		ارتباطات باز	۴
		تقویت ارتباطات بین فردی بر اساس ارزش‌های اسلامی و ایرانی	۴
		انعطاف پذیری در رفتار بر اساس ارزش‌های اسلامی و ایرانی	۴

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	شماره منبع در بخش فراترکیب
	ویژگی و نگرش حرفه‌ای	کارهای تیمی	۴
		تسهیم اطلاعات	۴
		ایجاد رابطه مثبت با دانش آموزان	۵
		دارای روحیه حمایتگری	۴
		علاقه مدیر به مدرسه و در کل تعلیم و تربیت	۴
		اعتقاد به ادامه تحصیل به منظور ارتقای سطح سواد مدیریتی	۴
		یادگیری روشهای جدید اداره امورمدرسه	۴
		انتقال تجربیات به دیگران	۴،۲
		باور قابلیت ها و توانایی ها	۱۳
		خود ارزیابی و خود اصلاحی	۹،۱۶
		استقلال طلبی	۴،۹
		خودکارآمدی	۴،۷، ۲۱، ۱۶
		نوآوری	۲۳، ۹
		اختیار مدرسه در تعیین تقویم آموزشی و برنامه ریزی داخلی	م، ۱
		اختیار مدارس در انتخاب روش های اجرای سیاست های بالادستی	م، ۲
تمرکز زدایی اداری و ساختاری	تمرکز زدایی اداری و ساختاری	اختیار مدیران برای مدیریت اجرایی مدرسه بدون مداخله مستقیم اداره آموزش و پرورش	۱۷، ۲۰، ۲۱
		تفویض اختیار به مدیر در اجرای برنامه ها	۴
		ساختار مدرسه محور و کاهش تمرکز ساختاری	۲۱
		عدم دخالت نابجای مسئولین رده بالا در برنامه های مدرسه	۳
		ایجاد ساختار غیر متمرکز، اختیارات غیر متمرکز، مدیریت غیر متمرکز،	۱۶، ۲۱
		عدم دخالت تشریفات اداری	۱۲
		اختیار عمل مدیران در انتخاب نیروهای اداری و آموزشی مدرسه	م، ۳
		واگذاری قدرت تصمیم گیری به سطح مدرسه	۷، ۱۵، ۴
		تفویض اختیار به مدرسه	۷، ۹، ۲۰، ۱۲، ۱۶، ۱۷، ۱۹، ۲۱، ۳، ۵، ۲۱
		اختیار داشتن شورای مدرسه در تدوین چشم انداز، ماموریت و اهداف مدرسه	۷، ۶، ۹، ۱۸، ۲۱
		خود گردانی در مدرسه	۱۶
		برخورداری مدیران از استقلال رأی و آزادی عمل	۳
		تدوین و اجرای انواع برنامه ها در سطح مدرسه با توجه به ظرفیت های بومی و محیطی	۳
		تصمیم سازی در مدرسه	۱۶
		برخورداری معلمان از قدرت انتخاب منابع آموزشی	۳، ۱۵
تمرکز زدایی آموزشی و تخصصی	تمرکز زدایی آموزشی و تخصصی	اختیار معلمان در تغییر اهداف برنامه درسی	۱۵
		اختیار مدیران و معلمان در تدوین مواد آموزشی مبتنی بر نیازها و توانایی دانش آموزان	۱۵
		اختیار مدارس در طراحی و تدوین برنامه های تکمیلی به موازات برنامه درسی طراحی شده در سطح مدرسه	۱۵
		اختیارات معلمان در انتخاب روش تدریس بر اساس فضای کلاس، امکانات موجود و نوع محتوا	۱۵، ۳
		اختیار مدیران و معلمان در غنی سازی محتوای آموزشی مدرسه متناسب با شرایط محلی	م، ۴

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	شماره منبع در بخش فراترکیب
	تمرکز زدایی مالی	استقلال معلم	۱۸
		اختیار عمل مدارس در مدیریت مالی	۵، م
		تناسب بودجه با اولویت‌های آموزشی مدرسه	۵
		آزادی مدارس در استفاده از منابع مالی محلی و منطقه‌ای	۶، م
		استقلال مالی مدارس در اجرای برنامه‌های بومی	۷، م
		استقلال مالی	۲۱
		اختیار عمل در گزینش منابع انسانی و بودجه	۳، ۶
		تأمین بوجه و امکانات لازم با توجه به ظرفیت‌های محیط بومی و محلی	۳
ارتقاء مهارت دانش‌آموزان	ارتقاء مهارت دانش‌آموزان	ارتقاء مهارت‌های فکری دانش‌آموزان	۱۸
		تقویت تفکر خلاق	۱۳، ۸، ۹
		تقویت تفکر انتقادی	۹، ۱۰
		تمرکز بر یادگیری پایدار به جای حافظه محور	۸، م
		تقویت مهارت مساله یابی و حل مساله در دانش‌آموزان	۱۳، ۸، ۹
		تشویق به تجربه‌ورزی و اکتشاف در یادگیری	۹، م
		کارورزی و آموزش عملی دانش‌آموزان در برخی فعالیت‌ها	۱۰، م
		ارتقاء مهارت پرسشگری دانش‌آموزان	۱۳، ۸، ۹
		یادگیری در بستر واقعی زندگی (یادگیری زمینه‌مند)	۱۱، م
		توجه به برنامه درسی پنهان	۴
		برنامه‌ریزی آموزشی	۱۰
		تأثیر برنامه‌ریزی درسی مدرسه‌محور در ارتقاء انگیزه کارکنان مدرسه	۱۵
	برنامه درسی مدرسه‌محور	استفاده از محتوای بومی و فرهنگ محلی در تدوین برنامه درسی مدرسه	۱۲، م
		توجه به اسناد بالادستی در تدوین چشم‌انداز و برنامه درسی مدرسه‌ای	۱۳، م
		پیش‌بینی برنامه‌ها و فعالیت‌های مدرسه بر اساس خواست و انتظارات همه‌ی افراد ذی‌نفع	۳
		ایجاد انعطاف‌پذیری در محتوا و غنی‌کردن آن	۴
		غیرمتمرکز کردن برنامه درسی	۴
		تدوین برنامه درسی بر اساس شایستگی‌های پایه و اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش	۱۴، م
		تشکیل گروه‌های مباحثه برای تبیین الگوی بومی برنامه درسی بر اساس ارزش‌های اسلامی و ایرانی	۴
		توجه به نیازهای تربیتی بر اساس ارزش‌های اسلامی ایرانی	۴
		تمایل به ترک اجرای سنتی نظام برنامه‌ریزی در مدیران و دبیران	۱۵
		برنامه‌های آموزشی	۱۱، ۲۲
		بروز رسانی برنامه مدارس	۲۵
	مربطی‌گری و تسهیل یادگیری	حمایت‌گر بودن مدیر و معلم	۵
		اعتبار، جاذبه و اهتمام معلم	۹
		گفت‌وگو با دانش‌آموزان	۴
		یادگیری از طریق همکاری معلم و دانش‌آموزان	۲۱
		هدایت تحصیلی دانش‌آموزان	۱۶
		تعامل معلم و دانش‌آموز	۲۳
		کشف و شکوفایی استعداد دانش‌آموزان	۱۶، ۹، ۱۶

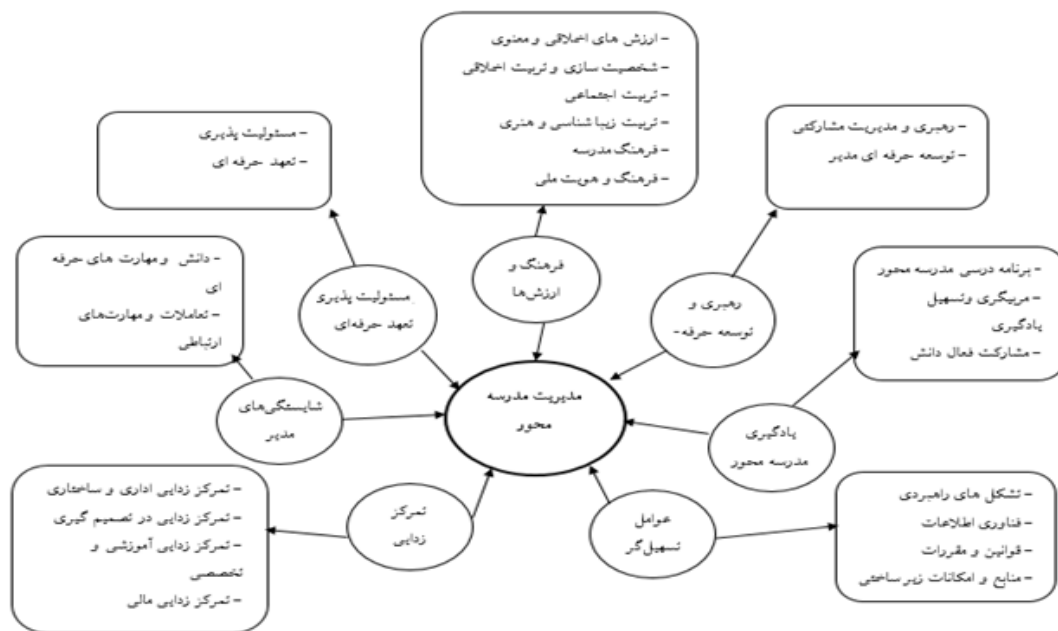
کد انتخابی	کد محوری	کدباز	شماره منبع در بخش فراترکیب
		ترویج آموزش	۱۳، ۱۶
		ایجاد شوق یادگیری در دانش‌آموزان	۹
		تربیت تمام‌ساختی	۹
		تحریک عقلانی دانش‌آموزان	۲۱
		تقویت انگیزش درونی در خصوص یادگیری در دانش‌آموزان	۲۱، ۹
		تقویت احساسات مثبت در دانش‌آموزان	۲۱
		معلم‌شنونده	۵
	مشارکت فعال دانش‌آموزان	درگیر کردن دانش‌آموزان در طراحی و اجرای برنامه‌های فرهنگی، آموزشی و اجتماعی مدرسه	۹
		ارائه ایده‌ها و انتقادات توسط دانش‌آموزان در فضای آزاد و ایمن	۱۵، م
		مشارکت جویی دانش‌آموزان در جریان یادگیری	۹
		مشخص کردن وظایف دانش‌آموزان	۲۱
		یادگیری فعال و دانش‌آموز‌محور	۱۶، م
		ایجاد مسئولیت‌پذیری در دانش‌آموزان از طریق واگذاری نقش‌ها	۹
		ایجاد فرصت مناسب برای مشارکت دانش‌آموزان جهت مشارکت در امور مدرسه	۳، ۹
	ارزشیابی و بازخورد مستمر	مشارکت در تدوین یا تکمیل محتوای آموزشی (مثل داستان، پروژه، تحقیق)	۹
		استفاده از بازخورد معنادار برای بهبود عملکرد یادگیرنده	۱۷، م
		ارزشیابی مستمر از یادگیری دانش‌آموزان	۱۸، م
		ارزشیابی کیفی-توصیفی به جای نمره‌محوری صرف	۱۹، م
		ارزشیابی عملکردی بر اساس فعالیت‌های عملی و پروژه‌ای	۲۰، م
		استفاده از بازخورد همسالان	۲۱، م
		ارزشیابی کیفی-توصیفی به جای نمره‌محوری صرف	۲۲، م
		توجه به نیازهای تربیتی بر اساس ارزش‌های اسلامی ایرانی	
		توجه به حالات روحی و روانی دانش‌آموزان	۴
		توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان	۱۶
		استفاده از بازخورد معنادار برای بهبود عملکرد یادگیرنده	۲۳، م
		اعتماد محوری	۵
		روحیه حمایت‌گری	۴
		ترویج ارزش‌های انقلاب اسلامی	۱۶
فرهنگ و ارزش‌ها	ارزش‌های اخلاقی و معنوی	باورهای دینی و اخلاقی	۹
		ایجاد جو رقابت‌پذیر بر اساس ارزش‌های اسلامی و ایرانی	۴
		نظام جهت‌دهی ارزشی و سیاست‌گذاری کلان	۲۱
		تسهیل روند آموزشی بر اساس ارزش‌های اسلامی و ایرانی	۴
		اخلاق‌گرایی معنوی	۴
		عدالت محوری	۴، ۵، ۹، ۲۱
		رعایت اخلاق حرفه‌ای بر اساس ارزش‌های اسلامی و ایرانی	۴
		شادی معنوی	۴، ۱۶
		ایمان به خدا	۴
		خوش رفتاری	۲۱
		صداقت	۲۱، ۴
	شخصیت‌سازی		

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	شماره منبع در بخش فراترکیب
	و تربیت اخلاقی دانش‌آموزان	صبوری	۴
		کرامت نفس	۱۶
		خودشناسی	۹
		عبرت آموزی	۹
		نوع دوستی	۹
		راستگویی و درستکاری	۹
		عزت نفس	۹
		کنترل درونی	۹
		استقامت و تاب آوری	۹
		مهارت‌های اجتماعی	۹
	تربیت اجتماعی دانش‌آموزان	تحکیم خانواده	۹
		اعتماد اجتماعی	۲۱، ۵
		عدالت اجتماعی	۲۱
		انسجام	۲۱
		پذیرش متقابل	۱، ۲، ۸
		ترغیب اجتماع‌گرایی در مدرسه	۴
		ترغیب به مشارکت اعضای مدرسه	۴
		حقوق شهروندی	۹
		مهارت‌های ذوقی و هنری	۹
		خلاقیات و حس زیبایی‌دوستی	۲۴، م
	تربیت زیبا شناسی و هنری دانش‌آموزان	زیباسازی فضای مدرسه	۲۵، م
		ایجاد فضای نشاط‌آور بر اساس ارزش‌های اسلامی و ایرانی	۲۶، ۴، م
		تقویت حس زیبایی‌شناسی در طراحی برنامه‌ها	۲۷، م
		آموزش هنر متناسب با فرهنگ بومی	۲۸، م
		تبیین مفاهیم هنری در چارچوب هویت ملی و دینی	۲۹، م
		توجه به تربیت ذوقی و سلیقه فرهنگی	۳۰، م
		تقویت حس زیباشناسی دانش‌آموزان	۳۱، م
		استفاده از نمادهای فرهنگی و هنری در فضای مدرسه	۳۲، م
		برگزاری فعالیت‌های هنری با محوریت ارزش‌های انقلاب اسلامی	۳۳، م
		حمایت از نوآوری	۱۶، ۹، ۲۱، ۱۷
	فرهنگ مدرسه	نهادینه شدن فرهنگ اجرای برنامه‌ریزی درسی مدرسه‌محور	۱۵
		مدیریت روابط	۱۷
		اعتماد متقابل کارکنان	۲
		یکپارچگی	۱۷
		مرجعیت معلم	۹
		نقش‌پذیری اولیاء	۹
		فرهنگ همکاری	۲۱
		حمایت مدیر	۲۱، ۹
		استقبال از نقد و انتقاد	۱۶
		توجه به تفاوت‌های فرهنگی	۲۱
		فرهنگ سازمانی	۱۶
		جو سازمانی	۱۶ و ۱۷

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	شماره منبع در بخش فراترکیب
	فرهنگ و هویت ملی	توجه به فرهنگ حاکم بر جامعه	۲۱
		برخوردار از هویت جمعی	۱۶
		میهن دوستی	۹
		فرهنگ ملی	۹
		مواریث ملی	۹
		هویت فرهنگی	۹
		استکبار ستیزی	۱۶
		ایجاد فرصت رشد بر اساس ارزش‌های اسلامی و ایرانی	۴
		توجه به آموزه‌های استراتژیک ملی	۹
		جامعه‌پذیری	۴
		آشنایی کامل با اهداف مدرسه بر اساس ارزش‌های اسلامی و ایرانی	۳۴ م
		تبیین الگوی بومی برنامه درسی بر اساس ارزش‌های اسلامی و ایرانی	۳۵ م
	تشکل‌های راهبردی	تشکیل کمیته مدرسه‌ای	۵، ۸، ۷
		ایجاد تیم‌های کاری	۵، ۴
		شوراهای مدرسه	۹
		انجمن‌های مدرسه	۹
		شوراها و انجمن‌های محلی	۹
		شورای متخصصان	۹
		توجه به عضویت در شورای دانش آموزی	۲۱
		دسترسی معلمان و دانش‌آموزان به منابع آموزشی دیجیتال	۳۶ م
		تکنولوژی آموزشی	۱۶
		آموزش معلمان برای استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی	۳۷ م
		اشتراک تجارب بومی به‌صورت سامانه مجازی	۱۶
		استفاده از نرم‌افزارهای مدیریت آموزش و یادگیری	۳۸ م
عوامل تسهیل‌گر	فناوری اطلاعات	توسعه بستر آموزش مجازی و یادگیری ترکیبی (حضوری-مجازی)	۳۹ م
		سیستم‌های آنلاین و یا اداری کنترل کیفیت	۱۶
		استفاده از رسانه‌های یادگیری	۱۶
		استفاده از شبکه ملی اطلاعات	۱۶
		توانمندسازی مدرسه برای استفاده از خدمات الکترونیکی (ثبت‌نام، اطلاع‌رسانی، ارزشیابی)	۴۰ م
		استفاده از شبکه‌های مجازی موبایلی	۱۶
	قوانین و مقررات	طرح اسناد بالا دستی	۱۶
		تصویب قانونی از طریق شورای عالی انقلاب فرهنگی	۱۶
		تصویب و ابلاغ از طرف شورای عالی آموزش و پرورش	۱۶
		تأیید قانون دولت‌ها در اجرای سیاست‌های خرد و کلان این حوزه	۱۶
		وجود قوانین و مقررات کافی برای اجرای برنامه‌ریزی درسی مدرسه-محور	۱۵
		قوانین و مقررات	۹
	منابع و امکانات زیرساختی	مناسب بودن بودجه و امکانات آموزشی مدارس متوسطه برای اجرای برنامه‌ریزی درسی مدرسه‌محور	۱۵
		فراهم بودن امکانات و منابع مکتوب و دیجیتال برای اجرای برنامه‌ریزی درسی مدرسه‌محور	۱۵

کد انتخابی	کد محوری	کدباز	شماره منبع در بخش فراترکیب
		آمادگی مدارس از لحاظ داشتن تجهیزات مناسب اجرای برنامه ریزی درسی مدرسه محور	۱۵
		آمادگی مدارس از نظر تجهیزات	۱۵
		فراهم بودن بستر و زمینه الزم برای تحقق اجرای برنامه درسی مدرسه محور در مدارس	۱۵

بر اساس تحلیل اسناد مربوط به مدیریت مدرسه محور که در جدول (۲) ارائه شده و با توجه به مبانی نظری پژوهش الگوی استخراج شده مدیریت مدرسه محور در نظام آموزش و پرورش به شکل زیر می باشد:



شکل ۱. الگوی عوامل مؤثر بر مدیریت مدرسه محور در نظام آموزش و پرورش (منبع: تحلیل های نگارندگان)

پژوهش حاضر به دنبال شناسایی ابعاد و مؤلفه های مناسب مدیریت مدرسه محور در نظام آموزش و پرورش ایران و طراحی یک الگوی مفهومی بود. در واقع پژوهش حاضر تلاشی برای جمع بندی، ترکیب، تقویت نتایج پژوهش های پیشین و طراحی یک الگوی جامع بر اساس فراترکیب پژوهش ها و جمع آوری داده های میدانی بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته برای تکمیل و تأیید یافته های به دست آمده بود. بر اساس یافته های به دست آمده در این پژوهش بیش از ۳۵۰ کد باز از نتایج فراترکیب و مصاحبه های ساختاریافته به دست آمد که پس از حذف یا ادغام کدهای تکراری ۲۶۹ کد در پژوهش باقی ماند که در قالب ۲۶ کد محوری دسته بندی شدند و در گام بعد کدهای محوری شناسایی شده در قالب ۷ کد انتخابی قرار گرفته اند که این هفت کد انتخابی در زیر پدیده محوری یعنی مدیریت مدرسه محور قرار گرفتند و الگوی مدیریت مدرسه محور برای نظام آموزش و پرورش ایران با توجه به نتایج تحقیق و منطبق با با نظریات علمی و اسناد تحولی نظام آموزش و پرورش کشور عزیزمان ایران به ویژه سند تحول بنیادین ترسیم گردید.

بر اساس آنچه گفته شد هفت مقوله یا کد محوری ۱- مسئولیت پذیری و تعهد حرفه ای مدیر و کارکنان مدرسه شامل دو کد محوری مسئولیت پذیری و تعهد حرفه ای، ۲- شایستگی های مدیر شامل سه کد محوری دانش و مهارت های حرفه ای، تعامل و مهارت های ارتباطی و ویژگی ها و نگرش های حرفه ای، ۳- رهبری و توسعه حرفه ای شامل دو کد محوری مدیریت مشارکتی و توسعه حرفه ای مدیر و کارکنان، ۴- تمرکززدایی شامل چهار کد محوری تمرکززدایی اداری و ساختاری، تمرکززدایی مالی، تمرکززدایی در تصمیم گیری و

تمرکززدایی آموزشی و تخصصی، ۵- یادگیری مدرسه‌محور شامل پنج کد محوری برنامه‌ریزی مدرسه‌محور، ارتقای مهارت دانش‌آموزان، مربیگری و تسهیل یادگیری، مشارکت فعال دانش‌آموزان و ارزیابی و بازخورد مستمر، ۶- فرهنگ و ارزش‌ها شامل شش کد محوری ارزش‌های دینی و اخلاقی، تربیت اجتماعی دانش‌آموزان، تربیت هنری و زیباشناختی دانش‌آموزان، شخصیت‌سازی و تربیت اخلاقی دانش‌آموزان، فرهنگ مدرسه و فرهنگ و هویت ملی و ۷- عوامل تسهیل‌گر شامل چهار کد محوری قوانین و مقررات، فناوری اطلاعات و منابع و امکانات زیرساختی به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های الگوی مدیریت مدرسه‌محور شناسایی شدند که در بخش بحث و نتیجه‌گیری به تفسیر و بحث راجع به هریک از کدهای انتخابی و کدهای محوری مربوط به آن پرداخته شده است:

بحث و نتیجه‌گیری

مطابق تعاریف مختلف ارائه شده مدیریت مدرسه‌محور «رویکردی مبتنی بر تمرکززدایی در نظام آموزشی است که در آن بخشی از اختیارات و مسئولیت‌های تصمیم‌گیری از سطوح مرکزی و منطقه‌ای به مدرسه واگذار می‌شود. در این رویکرد، نهادهای مرکزی و استانی وظیفه تعیین اهداف کلان، اولویت‌های آموزشی، شاخص‌های مورد انتظار و تأمین منابع را بر عهده دارند. در مقابل، مدارس در چارچوب سیاست‌ها و استانداردهای تعیین‌شده، از اختیار لازم برای تصمیم‌گیری درباره برنامه درسی، توسعه مهارت‌های مورد نیاز دانش‌آموزان، مدیریت اطلاعات، نظام پاداش و انگیزش، به‌کارگیری فناوری، تأمین و مدیریت نیروی انسانی، استفاده از امکانات، تجهیزات و تسهیلات آموزشی و همچنین برنامه‌ریزی و تخصیص زمان برخوردار هستند. بدین ترتیب، مدرسه می‌تواند متناسب با شرایط و نیازهای خود، فرایندهای آموزشی و اجرایی را به‌صورت اثربخش مدیریت کند.» بنابراین مدیریت مدرسه‌محور بدون واگذاری اختیار، صرفاً یک واژه بدون مفهوم است. تمرکززدایی یکی از ارکان کلیدی در مدیریت نوین مدرسه‌ای است. ازاین‌رو اولین و اصلی‌ترین مؤلفه‌ای که در الگوی طراحی شده در پژوهش حاضر مورد تأکید قرار گرفته است، مساله تمرکززدایی و استقلال مدارس است. همانگونه که در سطور بالا اشاره شد در بسیاری از تعاریف مدیریت مدرسه‌محور به‌نوعی تجدید ساختار نظام آموزش و پرورش به‌منظور تمرکززدایی و تفویض اختیار در نظر گرفته شده است. علاوه بر این همانگونه که در نظریه حکمرانی مدرسه‌محور نیز مورد تأکید قرار گرفته است، مؤلفه کلیدی و هسته‌ای در مدیریت مدرسه‌محور تمرکززدایی و استقلال مدارس در تصمیم‌گیری است. همچنین درسند تحول بنیادین آموزش و پرورش تمرکززدایی و واگذاری اختیارات به مدارس به‌عنوان یک راهبرد اصلی تحول در نظام آموزش و پرورش در نظر گرفته شده است. ازاین‌رو در پژوهش حاضر کدهای باز زیادی در حوزه تمرکززدایی شناسایی شد که به‌صورت مفصل در چهار کد محوری تمرکززدایی اداری، آموزشی، مالی و تمرکززدایی در تصمیم‌گیری دسته‌بندی گردیدند. شایان ذکر است مطابق اصل استقلال تحلیل و از آنجا که کدهای باز مربوطه هرکدام از کدهای محوری تمرکززدایی اداری و تصمیم‌گیری، شبکه‌ای از مفاهیم مستقل را پوشش می‌دادند این دو کد محوری علی‌رغم مشابهت از هم تفکیک شدند و به‌عنوان دو کد محوری مکمل در ذیل مقوله تمرکززدایی قرار گرفتند. بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که برخی از کدهای شناسایی شده در این مقوله در تحقیقات مختلف مورد توجه محققین قرار داشته است که ازجمله می‌توان به تحقیقات انجام شده توسط هم‌تیار و همکاران (Hemmatyar et al., 2019)، الا و همکاران (Ela et al., 2023)، کریانا و سون (Kariyana & Sonn, 2014) و کالیا (Caliba, 2022) اشاره کرد. اما در هیچ یک از این تحقیقات، یک دسته‌بندی جامع در خصوص مقوله تمرکززدایی به شکلی که در تحقیق حاضر انجام شده یافت نشد.

دومین مقوله شناسایی شده رهبری و توسعه حرفه‌ای است که ناظر بر سبک مدیریتی مدرسه است. مشارکت‌جویی و توسعه مستمر معلمان، از عناصر اصلی رهبری توزیعی و یادگیرنده‌محور است. ازاین‌رو کدهای باز مربوط به این حوزه تحت عنوان مدیریت مشارکتی دسته‌بندی شدند. از طرف دیگر لازمه موفقیت مدیریت مدرسه‌محور توسعه مداوم مدیر، معلمان و سایر کارکنان مدرسه است.

و معلم توانمند محصول مدیریتی مشارکتی است از این رو یک کد تحت عنوان توسعه حرفه‌ای نیز در ذیل این مقوله قرار گرفت. در خصوص علت تفکیک مدیریت مشارکتی با مباحث مربوط به تمرکززدایی ذکر این نکته لازم است که تمرکززدایی بیشتر ناظر به ساختار اختیارات است یعنی اینکه چه کسی مجاز است تحت چه شرایطی تصمیم بگیرد اما مدیریت مشارکتی بیشتر ناظر به فرایند مشارکت است و به دنبال مشخص کردن شیوه و چگونگی تصمیم‌گیری است. بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد در تحقیق تقیانی و همکاران (Taghiyani et al, 2023) بعد مدیریت به عنوان یک مقوله اصلی مورد شناسایی قرار گرفته، یاسین و یوسف (Yasin & Yusuf, 2014)، الا و همکاران (Ela et al., 2023) و فارابی و همکاران (Farabi et al., 2020) توسعه حرفه‌ای معلم را مورد تأکید قرار دادند و گورتس و همکاران (Geurts et al., 2024) به شناسایی توسعه شایستگی به عنوان یک مقوله اصلی در مدیریت مدرسه محور پرداخته‌اند. نویسندگان پژوهش حاضر با توجه به اهمیت رهبری و توسعه حرفه‌ای، این مقوله را به عنوان یک مقوله اصلی مورد تأکید قرار داده و کدهای مذکور را در قالب کدهای باز و محوری در ذیل آن قرار داده‌اند.

مسئولیت‌پذیری و تعهد حرفه‌ای به عنوان سومین مقوله لازم برای اجرای موفق مدیریت مدرسه محور شناسایی شد. این کد انتخابی بیشتر ناظر بر بُعد درونی و ارزشی مدیریت مدرسه محور است. در واقع مدیریت مدرسه محور زمانی موفق خواهد بود که کارکنان و مدیرانی که مسئول اجرای آن هستند تعهد و مسئولیت‌پذیری بالایی از خود نشان دهند. به عبارت دیگر بر اساس نظریات رهبری اخلاقی، مدیریت آموزشی مؤثر مستلزم داشتن مدیران و معلمان است که فراتر از وظایف اداری، با انگیزه درونی و باور به مأموریت خود فعالیت می‌کنند. این تعهد در حرفه و مسئولیت‌پذیری بالا اولین شرط لازم برای تفویض تمرکززدایی و تفویض اختیار به مدیران و کارکنان است. در توضیح باید اشاره کرد همان‌طور که در ادامه بحث تشریح خواهد شد مدیریت مدرسه محور مستلزم تمرکززدایی در ابعاد مختلف، تفویض اختیار و مدیریت مشارکتی است و لازمه موفقیت برای این موضوعات وجود مدیران، معلمان و به صورت کلی کارکنانی متعهد و مسئولیت‌پذیر در مدرسه است. در اصول تربیت اخلاقی و معنوی مطرح شده در ساحت اعتقادی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به عنوان اصلی ترین سند نظام آموزش و پرورش این موضوع که مدارس نیازمند چنین مدیران و معلمان هستند به صورت جدی مورد تأکید قرار گرفته است که نشان دهنده اهمیت این مؤلفه برای موفقیت این شیوه است. خاطر نشان می‌گردد مدرسه بدون تعهد حرفه‌ای، علی‌رغم ساختار مناسب، به رشد و تعالی نمی‌رسد. کدهای شناسایی شده در این مقوله با عنوان مشابه در تحقیقات مختلف از جمله (Bandur et al., 2022، Adibmanesh & Marzban, 2022، Amin Bidokhti et al., 2017) مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

در مدل طراحی شده مقوله چهارم شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای مدیر است که در واقع زیرساخت رفتاری مدیریت مدرسه محور است. بر این اساس هنگامی می‌توان مسئولیت‌ها را به مدیران تفویض کرد و ساختار غیر متمرکز مبتنی بر مدیریت مدرسه محوری را به وجود آورد و انتقال قدرت تصمیم‌گیری از مرکز به مدارس را انجام داد که مدیران مدارس از شایستگی‌های لازم دانشی، مهارتی، ویژگی‌ها و نگرش‌های حرفه‌ای لازم برخوردار باشند. به عبارت دیگر با بررسی در ادبیات نظری رهبری و در مدل‌های مختلف آن مشخص می‌شود که داشتن دانش و توان علمی، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی مناسب و نگرش تحولی، پیش شرط‌های لازم برای رهبری اثربخش هستند و رهبری شایسته و اثر بخش پیش شرط موفقیت مدیریت مدرسه محور خواهد بود. از این رو مدیر مدرسه به عنوان محور هدایت فرآیند تربیت، نیازمند شایستگی‌های چندگانه در حوزه دانش، مهارت و نگرش است که تحت عنوان کدهای باز و در قالب سه کد محوری دانش و مهارت‌های حرفه‌ای، تعامل و مهارت‌های ارتباطی، ویژگی‌ها و نگرش‌های حرفه‌ای در بخش یافته‌های این مقاله مورد شناسایی قرار گرفتند. بررسی پیشینه نشان داد که برخی از محققان همچون گورتس و همکاران

(Geurts et al., 2024) و مسوتی و همکاران (Massouti et al, 2024) موضوع شایستگی را به عنوان یک بعد مهم در مدیریت مدرسه‌محور مورد شناسایی قرار داده‌اند.

مقوله بعدی شناسایی شده یادگیری مدرسه‌محور است که به محتوای اصلی مأموریت مدرسه می‌پردازد. با اتکا به نظریات یادگیری به‌ویژه نظریه سازنده‌گرایانه، یادگیری در مدرسه باید فعال، زمینه‌مند، مشارکتی و مبتنی بر ارزیابی مداوم باشد و بدین منظور باید بین برنامه درسی، شیوه‌های تدریس و محتوا هماهنگی وجود داشته باشد و دانش‌آموزان به‌صورت فعال در فرایند های یاددهی و یادگیری مشارکت نمایند. از این‌رو کد انتخابی یادگیری مدرسه‌محور در قالب پنج کد محوری برنامه‌ریزی مدرسه‌محور، مربیگری و تسهیل یادگیری، مشارکت فعال دانش‌آموزان، ارتقای مهارت دانش‌آموزان و ارزیابی و بازخورد مستمر دسته‌بندی گردید. کدهای باز دسته‌بندی شده در هریک از این کدهای محوری به‌خوبی نشان‌دهنده شکل‌گیری یک نگرش بومی، مشارکتی و پویا به برنامه درسی در سطح مدرسه هستند و به‌راحتی می‌توان آن‌ها را به‌عنوان یک زیرمقوله مستقل در چارچوب یادگیری مدرسه‌محور معرفی کرد. در هیچ یک از تحقیقات گذشته مقوله یادگیری مدرسه‌محور به شکلی که در پژوهش حاضر شناسایی و تدوین شده است، مورد بحث قرار نگرفته است و این مقوله را می‌توان یک مقوله نوین و مهم در الگوی پژوهش حاضر دانست.

مقوله فرهنگ و ارزش‌ها مقوله ششم شناسایی شده در الگوی پژوهش است. این مقوله، روح معنوی و فرهنگی مدیریت مدرسه‌محور است. مبتنی بر نظریات جامعه‌شناسی تربیت و روان‌شناسی اخلاق، مدرسه محل فرهنگ‌پذیری، هویت‌سازی و انتقال ارزش‌ها می‌باشد. سند تحول به‌عنوان سند اساسی نظام آموزش و پرورش در تمام ساحت‌ها بر پرورش انسان مؤمن، مسئول، زیبا پسند و فرهنگ‌مدار تأکید دارد و تربیت را در چندین ساحت از جمله ساحت اجتماعی سیاسی، اعتقادی، زیباشناسانه، اخلاقی و .. مورد بررسی قرار می‌دهد از این‌رو در دسته‌بندی انجام‌شده در این کد انتخابی با توجه به نگاه محققین در طراحی یک الگوی بومی برای نظام آموزش و پرورش و با توجه به تفاوت های فرهنگی ایران با سایر کشورها سعی شد در شناسایی کدهای باز و نیز در دسته‌بندی انجام‌شده بیشتر نزدیکی و قرابت با اسناد بالادستی حوزه مهندسی فرهنگی کشور و نیز با سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش وجود داشته باشد. از این‌رو این کد انتخابی از تجمیع کدهای باز این حوزه در قالب کدهای محوری ارزش‌های دینی و اخلاقی، تربیت اجتماعی، تربیت هنری و زیباشناختی، شخصیت‌سازی، فرهنگ مدرسه، هویت ملی طراحی گردید. در تفسیر این نتایج و به‌منظور بررسی تأیید نظری این حوزه باید اشاره کرد که در نظریه‌های تربیتی مختلف از جمله نظریات دورکیم، برنشتاین، هابرماس و ... تربیت به‌عنوان بخشی از فرهنگ‌پذیری است که هدف آن انتقال ارزش‌ها، هنجارها و مهارت‌های اجتماعی به نسل نو است از این‌رو کدهای محوری مربوط به تربیت در ذیل این مقوله قرار گرفت. همچنین فرهنگ مدرسه به‌عنوان فرهنگ سازمانی خاص هر مدرسه به‌علاوه ویژگی‌های کلی مربوط به فرهنگ و هویت ملی به‌منظور توجه به این ارزش‌ها علی‌رغم مدرسه‌محوری و تفویض تصمیم‌گیری‌ها به مدارس مورد توجه قرار گرفت و درنهایت ارزش‌های دینی و اخلاقی متناسب با فرهنگ ایرانی - اسلامی نیز در قالب یک کد محوری مورد شناسایی قرار گرفت و در این دسته‌بندی جای گذاری گردید. از این‌رو توجه به این مفاهیم در مدیریت مدرسه‌محوری سبب تقویت احساس تعلق دانش‌آموزان به‌عنوان عناصر اصلی فرایند یاددهی - یادگیری به جامعه، خانواده، میهن و امت اسلامی، آشنایی با فرهنگ، تاریخ، آداب و رسوم و رشد بینش و تحلیل سیاسی متعهدانه شده و به آنان کمک می‌کند تا درک درستی از جامعه و نقش خود در آن پیدا کنند، مسئولیت‌پذیر باشند، با دیگران تعامل سازنده داشته باشند و در مسیر تمدن‌سازی اسلامی نقش‌آفرینی کنند و درنهایت به انسان‌هایی با اخلاق، با ذوق، سلیقه، خلاقیت و حس زیبایی‌دوستی در چارچوب فرهنگ بومی و اسلامی تبدیل گردند. پیشینه تحقیق در حوزه مورد مطالعه به ویژه پیشینه داخلی نشان می‌دهد محققین ارزش‌های محدودی را در این حوزه مورد تأکید قرار داده‌اند از جمله بازقلی‌زاده و همکاران (baz Gholizadeh et al., 2024) فرهنگ ملی را مد نظر قرار داده‌اند، ادیب‌زاده و مرزبان (Adibmanesh & Marzban, 2022)

به فرهنگ سازمانی پرداخته اند و فارابی و همکاران (Farabi et al., 2020) به فرهنگ و استکبارستیزی اشاره کرده‌اند. در این تحقیق با توجه به اسناد بالادستی و بر اساس ویژگی‌های فرهنگی خاص کشور، ارزش‌های مختلفی شناسایی شد که در قالب کدهای محوری تدوین و در مقوله فرهنگ و ارزش‌ها قرار گرفت.

در نهایت با توجه به کدهای باز شناسایی شده، کدهای محوری قوانین و مقررات، فناوری اطلاعات، منابع و امکانات زیرساختی، تشکلهای راهبردی به عنوان شرایط زمینه‌ای که نقش تسهیل‌گر و مثبت در اجرای مدیریت مدرسه محور دارند تحت عنوان کد انتخابی یا مقوله عوامل تسهیل‌گر دسته‌بندی گردیدند. شایان ذکر است هیچ یک از تحقیقات گذشته این مقوله را مورد توجه قرار نداده‌اند. بدیهی است اجرای مؤثر مدیریت مدرسه محور در سطح مدارس نیازمند توجه به این عوامل است. از یک طرف باید قوانین و مقررات پشتیبان برای مدیریت مدرسه محور در سطح کلان به تصویب برسند که در کدهای باز مربوط به این دسته مورد اشاره قرار گرفتند، از طرف دیگر باید تشکلهای راهبردی مورد اشاره در کدهای باز برای اجرای مدیریت مدرسه محور فعال گردند چراکه هدف مدیریت مدرسه محور اخذ تصمیم توسط ذی‌نفعان اصلی است. همچنین برای موفقیت مدیریت مدرسه محور باید ضمن توجه به نقش فناوری‌های نوین سایر امکانات و زیرساخت‌های لازم را فراهم نمود. در واقع این مقوله به شرایط زمینه‌ای اجرای مدل می‌پردازد. با تکیه بر نظریه زمینه‌ای، هر کنش اجتماعی در بستری از تسهیل‌کننده‌ها و بازدارنده‌ها شکل می‌گیرد. از این‌رو کدهای باز و محوری شناسایی شده در این مقوله نقش مهمی در پایداری و اثربخشی الگوی مدیریت مدرسه محور دارند.

پیشنهادهای

هر یک از کدهای انتخابی در مدل، بُعدی خاص از مدیریت مدرسه محور را بازنمایی می‌کنند: برخی مانند مسئولیت‌پذیری و شایستگی‌های مدیر به درون‌مایه‌های انسانی و حرفه‌ای می‌پردازند؛ برخی دیگر مانند تمرکززدایی و عوامل تسهیل‌گر به زمینه‌های ساختاری و نهادی مرتبط‌اند؛ مقوله‌هایی مثل رهبری و توسعه حرفه‌ای و درگیری مدرسه محور، نقش‌های رفتاری و مأموریتی مدرسه را برجسته می‌کنند و فرهنگ و ارزش‌ها بُعد معنوی و تربیتی آموزش و پرورش را به مدل پیوند می‌زند. از این‌رو، الگوی طراحی شده در پژوهش حاضر می‌تواند به عنوان پایه‌ای نظری برای سیاست‌گذاری آموزشی، طراحی الگوهای اجرایی مدرسه محور و برنامه‌ریزی حرفه‌ای برای توانمندسازی مدیران و معلمان مورد استفاده قرار گیرد. در عین حال، با توجه به غنای مفهومی مقولات شناسایی شد این الگو نه تنها ابعاد ساختاری، انسانی، فرهنگی و حرفه‌ای مدیریت مدرسه محور را پوشش می‌دهد، بلکه می‌تواند تعامل پویایی میان آن‌ها برقرار می‌سازد. به طور مثال، تعهد حرفه‌ای و شایستگی‌های مدیر، زیرساخت اخلاقی و دانشی لازم را برای تحقق رهبری مشارکتی فراهم می‌کند؛ تمرکززدایی بستری برای بروز و گسترش یادگیری مدرسه محور مهیا می‌سازد؛ و فرهنگ مدرسه‌ای ریشه در ارزش‌ها و تربیت‌هایی دارد که در ساحت‌های تربیتی سند تحول بنیادین تعریف شده‌اند. از این‌رو، الگوی استخراج شده می‌تواند نه فقط به عنوان یک الگوی تحلیلی در حوزه پژوهش، بلکه به عنوان نقشه‌ای راهبردی در طراحی برنامه‌های توسعه‌ای، توانمندسازی منابع انسانی، اصلاح سیاست‌ها و بازطراحی ساختارهای مدرسه‌ای در نظام آموزش و پرورش ایران مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

به طور ویژه برای اجرای الگوی طراحی شده در این پژوهش لازم است اختیارات و نقش‌های کلیه ذی‌نفعان به صورت واضح و روشن تعریف گردد. بدین منظور پیشنهاد می‌شود یک سند رسمی شامل شرح دقیق اختیارات مدیر، شورا، معلمان و والدین در تصمیم‌گیری‌های مالی، پرورشی و آموزشی در سطح نظام آموزش و پرورش تدوین شود و یا با به‌روزرسانی اسناد موجود این موارد به

صورت روشن مشخص گردد. همچنین توصیه می شود تا الگوی مورد بحث در چند مدرسه به صورت آزمایشی اجرا گردد. توجه به این دو پیشنهاد می تواند زیرسیستم ساختاری لازم را برای اجرایی کردن الگو فراهم سازد.

موضوع دیگری که برای اجرای این الگو باید مورد توجه قرار گیرد توانمندسازی، آموزش و توسعه نیروی انسانی دخیل در این طرح است که بدین منظور پیشنهاد می گردد دوره های تخصصی آموزشی ویژه مدیران در زمینه مدیریت مالی مدرسه، حل تعارض، رهبری مشارکتی و برنامه ریزی آموزشی و سایر موضوعات مربوط که در مدل مشخص شده است، برگزار گردیده و با استفاده از روش های مختلف از جمله اجرای طرح های مربیگری، منتورینگ و تبادل تجربیات مدیران موفق برای انتقال بهترین شیوه ها زیرساخت فکری لازم در نیروی انسانی درگیر در اجرای الگو تدارک دیده شود.

اجرای موفق این الگو و یا سایر الگوهای مشابه نیازمند توسعه و تعمیق فرهنگ مشارکت و اعتماد در محیط مدرسه است از این رو پیشنهاد می شود یک سازوکار مشخص جهت مشارکت منظم والدین در جلسات تصمیم گیری و بازخورد مستقیم به مدرسه تدارک دیده شود و فرهنگ سازی لازم در این زمینه برای معلمان و سایر ذی نفعان صورت پذیرد.

از نظر نویسندگان موفقیت در اجرای این مدل نیازمند تخصیص منابع مالی پایدار و منعطف است از این رو به صورت خاص پیشنهاد می گردد یک بودجه دوسویه (شامل منابع مالی دولتی آموزش و پرورش و مشارکت محلی) مستقل، با امکان صرفه جویی، تخصیص مجدد و برنامه ریزی بلندمدت برای اجرا به هریک از مدارس پایلوت تخصیص داده شود. بدین منظور پیشنهاد می شود اختیارات لازم به مدیر مدارس و سایر ذی نفعان برای جذب منابع غیردولتی و مشارکت محلی از جمله موقوفات و خیرین تفویض گردد. پیشنهاد می شود یک سامانه ارزیابی و بازخورد مستمر به منظور ارزیابی عملکرد مدارس پایلوت طراحی شود. در این خصوص پیشنهاد مشخص نویسندگان امکان ارائه گزارش مستمر از سوی همه ذی نفعان با قابلیت پیگیری و برقراری نظام بازخورد و گزارش دهی شفاف در قالب شاخص های عملکردی و روشن است.

خاطر نشان می گردد تحقیق حاضر علی رغم تلاش محققین در استفاده همزمان از دو روش کیفی فراترکیب و مصاحبه برای ایجاد جامعیت در یافته ها با محدودیت هایی همچون کم بودن تعداد مصاحبه شونده گان، محدود بودن منابع مورد بررسی در تحلیل نهایی مواجهه بوده است که لازم است بدان توجه شود.

منابع

- Adibmanesh, M., & Marzban. (2022). An investigation of the challenges in implementing curriculum-based planning in Iran's educational system. *Curriculum Studies Research*, 12(1), 24–43. (in Persian)
- Amin Bidokhti, A. A., Fathi Ejargah, K., & Moradi, S. (2017). A structural analysis of school-based management components based on comparative theorizing. *New Approaches in Educational Administration*, 29(1), 27–52. (in Persian)
- Ansari, A. (2014). Decentralization of budgeting toward the implementation of school-based management. *Roshd School Management*, 5(101), 18–22. (in Persian)
- Aprianto, D., & Wahyudi, A. (2023). Integrasi Manajemen Kurikulum, Pengembangan Profesional Guru, Dan Teknologi Pendidikan Dalam Meningkatkan Hasil Belajar Siswa. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran (JRPP)*, 6(3), 4414–4424.
- Bandor, A. (2011). School-based management developments and partnership: Evidence from Indonesia. *International-journal-of-educational-development*, 32(2), 316–328.
- Bandur, A., Hamsal, M., & Furinto, A. (2022). 21st Century experiences in the development of school-based management policy and practices in Indonesia. *Educational Research for Policy and Practice*, 21(1), 85–107.
- baz Gholizadeh, A., Ghasemizad, A., & Mashayekh, P. (2024). School-oriented management model based on national teachings (A mixed research). *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 15(3). (in Persian).
- Caliba, I. (2022). Self-efficacy, working conditions, school-based management practices and performance of teachers. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, 1(2), 107–125.
- Chen, M. J., Guo, C. Y., & Tang, C. W. (2022). Monitoring learning-oriented school education: Indicator construction and their application. *Studies in Educational Evaluation*, 73, 101142.

- Cooper, H. (2015). *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach* (Vol. 2). Sage publications.
- DeLara, N., & Pañares, N. (2023). Implementation of school-based management as perceived by the school governing council. *International Journal of Research Publications*, 129(1).
- Delavari, S., Babazadeh, F., Beigi Nejad, S., & Zangeneh, N. (2020). *A study of school-based management and attention to virtual education*. Paper presented at the 2nd National Conference on New Research in Education, Psychology, Jurisprudence and Law, and Sciences, 1–17. (in Persian).
- Ela, E. A., Ismanto, B., & Iriani, A. (2023). Evaluation of the Implementation of School-Based Management at SMKN 1 Tenganan (Study of Participation in Improving the Quality of Education). *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 7(1), 93-102.
- Farabi, M., Kamali, N., & Davoudi, R. (2020). The effectiveness of the Transformation Document at the school level from a local perspective in the school-based model. *New Educational Thoughts*, 16(4), 153–181. (in Persian)
- Firman, M., Berliana, B., & Warta, W. (2024). School-based management as a method to improve education quality in senior high schools: A perspective on the headmaster's roles. *Paedagogia Jurnal Pendidikan*, 13(1), 81-92.
- Geurts, E. M., Reijts, R. P., Leenders, H. H., Jansen, M. W., & Hoebe, C. J. (2024). Co-creation and decision-making with students about teaching and learning: A systematic literature review. *Journal of Educational Change*, 25(1), 103-125.
- Gharloghi, S., Khorasani, A., Shams-Mourkani, Gh., & Gholichli, B. (2020). Identifying key success factors of coaching in organizations using a meta-synthesis approach: Presenting a model. *Human Resource Training and Development*, 26(7), 74–99. (in Persian).
- Gholizadeh, A., Ghasemizadeh, A., & Mashaiekh, P. (2021). School-based management in alignment with the Islamic Republic of Iran's standards. *Educational Research*, 3(4), 1–32. (in Persian)
- Hematyar, M., Bahadri, S., & Ashrafi, F. (2019). Examining the dimensions of school autonomy (the idea of school-based management): Analyzing experiences and opinions of primary school principals. *Quarterly Journal of Research in Primary Education*, 1(2), 71–79. (in Persian)
- Huong VTM, Hue HTK, Chau DTM, Nguyet NTM, Quy TT, Tri NQ (2024). A dataset on analysis of school-based management research from 1984 TO 2023. *Data in Brief*, 56, 1-13, <https://doi.org/10.1016/j.dib.2024.110823>
- Huong, V. T. M., Hue, H. T. K., Chau, D. T. M., Nguyet, N. T. M., Quy, T. T., & Tri, N. Q. (2024). A dataset on analysis of school-based management research from 1984 TO 2023. *Data in Brief*, 56, 110823.1-12.
- Isa, A. M., Mydin, A. A., & Abdullah, A. G. K. (2020). School-Based Management (SBM) practices in Malaysia: A systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(9), 822-838.
- Jaberi Kia, M., Farhadi Rad, H., & Derafsh, H. (2024). Autonomous school: A new mechanism for aligning schools with a knowledge-based society. *New Approaches in Educational Administration*, 15(1), 35-49. (in Persian)
- Jafarimoghadam, S., & Fani, A. A. (2002). Designing a school-based management system in Iran. *Management Research in Iran*, 6(3), 2–15. (in Persian)
- Jahanian, R. (2008). Dimensions and components of the school-based management system and presentation of a conceptual model. *Research in Curriculum Planning*, 17(5), 49–74. (in Persian)
- Kariyana, I., & Sonn, R. A. (2014). School-oriented issues affecting the quality of education: A qualitative study for academic improvement. *Journal of Social Sciences*, 41(3), 313-323.
- Khanal, S., & Guha, P. (2023). Exploring the relationship between school-based management and school climate using PISA data. *Asia Pacific Education Review*, 24(4), 617-631.
- Koravand, S., Bahmani, L., & Barekat, Gh. (2023). Investigating the impact of delegation and organizational power components on empowerment and improving decision-making effectiveness in school principals. *Journal of Educational Management Innovations*, 18(2), 82–99. (in Persian)
- Kumari, H. L. (2022). A Study on the implementation of school based management of secondary schools in Sri Lanka with special reference to 1AB & 1C schools. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS)*, 11(11), 16-24.
- Lubrica, P. A., Parcasio, I. G., Cuevas, J. P., Alvaro, M. N., Gallardo, A. V. G., & Batani, R. S. (2019). School-Based Management in Benguet, Philippines. *Mountain Journal of Science and Interdisciplinary Research (formerly Benguet State University Research Journal)*, 79(2 Supp 1), 152-163.
- Makanatlang, M., & White, C. (2016). Delegation as management tool in primary schools. *International Conference of Education, Research and Innovation*, 6516-6522, doi: [10.21125/iceri.2016.0491](https://doi.org/10.21125/iceri.2016.0491)
- Massouti, A., Al-Rashaida, M., & Alhosani, M. (2024). A qualitative study on Dubai's inclusive education policy from school leaders' perspectives. *Sustainability*, 16(3), 1252.
- Niknami, M. (2008). School-based management: Concepts, theories, strategies, and challenges. *Educational Research and School Information Journal*, 2(1), 70–77. (in Persian).
- Niyamehr, V., Parasteh, F., & Alipour, V. (2017). Feasibility study of implementing school-based management from the perspective of secondary school principals in Karaj city. *Scientific Journals Management*, 9(33), 139–160.
- Nuril'Ibad, M. A., & Fatkuroji, F. (2024). Optimizing Learning Excellence: Exploring the Role of School-Based Management in Islamic Middle Schools. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 10(01), 135-144. •
- Olowoselu, A. Fauzi, H., & Kasa, M. D. (2016). Challenges of principal leadership styles and school management: A solution oriented approach. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 3(4), 61-68.
- Cistone, P. J., Fernandez, J. A., & Tornillo, P. L. (1989). School-based management: Shared decision making in Dade County (Miami). *Education and Urban Society*, 21(4), 393–402. <https://doi.org/10.1177/0013124589021004004>

- Piri, M., & Behroozitabar, Kh. (2015). Feasibility study of school-based curriculum planning in the curriculum system from the perspective of educational experts. *Curriculum Studies Research*, 5(2), 1–22. (in Persian)
- Ramezani, M. R., Abdollahian, F., & Safardoust, A. (2013). An investigation of the dimensions of principals' tendency toward participatory decision-making and its effect on organizational commitment. *Management Improvement Journal*, 19(1), 86–109. (in Persian)
- Salehi, M., Bazigar, Z., & Azkat, A. (2020). School-based management: Obstacles and solutions. *Scientific-Research Quarterly of School Management*, 8(4), 92–105. (in Persian)
- Seth, A., & Ntirandekura, M. (2022). Delegation of Responsibilities and Teachers' Performance in Selected Secondary Schools in Kabale Municipality. *International Journal of Academic Pedagogical Research*, 6(6), 31–48.
- Shirali, E., Mehralizadeh, Y., & Ghashghaeizadeh, N. (2023). Analyzing school-based management using the grounded theory method. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*, (1), 1–29. (in Persian)
- Sihono, T., & Yusof, R. (2012). Implementation of School Based Management in Creating Effective Schools. *International Journal of Independent Research and Studies*, 1(4), 142–152.
- Soleymanzadeh, A., Shojaei, A. A., & Hosseini Doronkola, S. Z. (2020). Presenting a model of the impact of school-based management on teachers' creativity in primary schools of Babol County. *Sociology of Education*, 6(2), 162–173. (in Persian)
- Summak, M., & Kalman, M. (2020). A Q-Methodological Analysis of School Principals' Decision-Making Strategies during the Change Process at Schools. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 2(1), 123–144.
- Tabroni, I., & Ismiati, I. (2021). School management strategies in improving the quality of education with leading programs based on Islamic boarding schools. *Soko Guru: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1(3), 01–04. <https://doi.org/10.55606/sokoguru.v1i3.60Triwiyanto>
- Taghiyani, M., Oladian, M., & Safari, M. (2023). Identifying dimensions, components, and indicators of school-based management based on Islamic-Iranian values. *Journal of Management and Educational Perspective*, 5(2), 144–167. (in Persian)
- Ulfatin, N., Mustiningsih, Sumarsono, R. B., & Yunus, J. N. (2022). School-based management in marginal areas: Satisfying the political context and student needs. *Management in Education*, 36(3), 124–134.
- Vally, G. V. S., & Daud, K. (2015). The implementation of school based management policy: an exploration. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 693–700.
- Wardhani, N. (2018). Fungsi leadership dalam peningkatan target kurikulum: (Pengawas, kepala sekolah dan guru). *Jurnal Eksperimental: Media Ilmiah Pendidikan Guru Madrasah btidaiyah*, 6(2). <https://doi.org/10.58645/eksperimental.v7i2.186>
- Yasin, B., & Yusuf, Y. Q. (2014). The policy outcomes and feasibility of school-based management in Aceh. *Asia Pacific Journal of Educational Development (APJED)*, 3(1), 21–32.
- Zahirsalehi, M., Ahmadi, A., & Iranban, J. (2008). Investigating the foundations for implementing school-based management from the perspective of female secondary school principals. *Scientific-Research Quarterly of Teaching and Learning*, 4(15), 1–12. (in Persian)
- Zaid, Z., Pettalongi, S. S., & Nurdin, N. (2022). Implementation of school-based management in improving the quality of State Islamic Junior High School. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(8), 3448–3455.