



دو فصلنامه علمی اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، مقاله پژوهشی  
سال پانزدهم، شماره دوم (پیاپی ۳۰)، پاییز و زمستان ۱۴۰۰، صص. ۱۲۷-۱۲۴

## طراحی و تبیین مدل مدیریت مدرسه محور بومی از منظر سند تحول بنیادین آموزش و پرورش

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۲/۰۱

مقاله برای اصلاح به مدت ۲۷ روز نزد نویسنده (گان) بوده است.

10.30497/SMT.2022.12886.2789

مهدی فاریابی \*

نقی کمالی \*\*

رسول داودی \*\*\*

### چکیده

هدف از اجرای این پژوهش، ارائه مدل مدیریت مدرسه محور بومی در مدارس ابتدایی استان بوشهر است. روش پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) است. در این پژوهش، جهت شناسایی مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محوری بومی، به تحلیل اسناد علمی موجود پرداخته شد. جهت تدوین مؤلفه‌ها به مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از جامعه آماری که شامل صاحب‌نظران و مدیران مدارس می‌باشند، پرداختیم. در مرحله کمی با الگوی معادله ساختاری و تحلیل عاملی به اعتبارسنجی یافته‌های کیفی و الگوی ارائه شده مربوط می‌شود و پرسشنامه‌ای جهت ارزیابی مدل مدیریت مدرسه محور بومی، از منظر سند تحول طراحی گردید و در اختیار جامعه آماری قرار گرفت. جامعه آماری را کلیه مدیران ابتدایی (۴۸۷ نفر) تشکیل می‌دهند و طبق جدول مورگان، حجم نمونه تعداد ۲۱۷ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. مؤلفه‌های مدل مدیریت مدرسه محور بومی، پرسشنامه‌ای ۳۵ گویه‌ای با اعتبارسنجی دورنی نظر نخبگان در سال ۱۳۹۷ و از منظر سند تحول بنیادین برپایه طیف لیکرت استفاده شده است. اعتبار ابعاد این مقیاس به روش آلفای کرونباخ (۰.۹۶۹) به‌دست‌آمده است. روایی صوری و محتوایی آنها با استفاده از نظر متخصصان تأیید شد. نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش دارای ۵ مؤلفه اصلی «فرهنگ سازمانی»، «جو سازمانی»، «قدرت تصمیم‌گیری»، «نظارت و کنترل» و «تعاملات بیرونی» و ۳۵ مؤلفه فرعی است که مورد استفاده در تمام مدارس سازمان آموزش و پرورش می‌باشد. همچنین در انتها نیز به ارائه و ارزیابی اعتبار الگو پرداخته شده است.

### واژگان کلیدی

مدرسه؛ مدیریت مدرسه محوری بومی؛ سند تحول بنیادین؛ فرهنگ سازمانی؛ جو سازمانی؛ قدرت تصمیم‌گیری؛ نظارت و کنترل؛ تعاملات بیرونی.

20.1001.1.23830891.1400.15.2.3.0

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.

mehdi.faryabi@iauz.ac.ir

0000-0003-0747-5220

\*\* استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.

(نویسنده مسئول).

naghi.kamali@iauz.ac.ir

0000-0003-1439-5974

\*\*\* استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.

rasoul.davoodi@iauz.ac.ir

0000-0002-4709-4425

## مقدمه

امروزه در اغلب کشورها «آموزش و پرورش» به‌عنوان صنعت رشد قلمداد می‌شود و بیشترین بودجه دولتی را پس از امور دفاعی به خود اختصاص می‌دهد. از آنجایی که بخش قابل‌توجهی از آموزش و پرورش در مدارس صورت می‌گیرد، مدارس به‌عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم، از جایگاه خاصی برخوردارند (امین‌شایان‌جهرمی، طاهری و مسعودی‌نژاد، ۱۳۹۰، ص. ۱۶۹). در اغلب کشورهای پیشرفته دنیا هزینه‌های بسیاری در جهت بهبود مدیریت در مدارس که سکان‌دار هر جامعه در طی کردن مسیر ترقی و پیشرفت می‌باشند نیز انجام می‌شود (حاجی پورعبایی، ابوالقاسمی، قهرمانی و ساکی، ۱۳۹۴، ص. ۲۸). مدیریت مدرسه‌محور در دهه‌های اخیر در کشورهای مختلف به‌عنوان یک استراتژی برای اصلاح آموزش و پرورش مطرح شده است و تمایل زیادی به سمت واگذاری اختیارات به مدارس برای ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش مشاهده می‌شود (امین‌بیدختی، فتحی و مرادی، ۱۳۹۶، ص. ۲۹).

از لحاظ نظری، مدرسه‌محوری و مدیریت آن به مثابه راهبرد تبدیل تمرکز به عدم‌تمرکز در ساختار آموزش و پرورش عبارت است از: «محول کردن بسیاری از حیطه‌های تصمیم‌گیری و اجراء به مدارس جهت ارتقاء کیفی آموزش و یادگیری» و از لحاظ عملیاتی مدیریت مدرسه‌محوری عبارت است از انتقال تصمیم‌گیری و اختیارات آموزشی، درسی، اجرایی در نظام آموزش و پرورش از سازمان‌ها و حوزه‌های ستادی به سطح صنفی و اولیاء مدارس». مدرسه‌محوری نمونه اداره یک مرکز آموزشی است و در واقع تفویض اختیار به اندازه‌ای است که افراد واقعاً خود را در اداره مرکز آموزش سهیم بدانند و قدرت تصمیم‌گیری مستقل در تمام فرآیندهای یک مدرسه را داشته باشند. مدیریت مدرسه‌محور مدارس به عنوان زیربنایی‌ترین نوع تمرکززدایی آموزشی می‌تواند به حساب آورد. جایی که موجب انتقال تصمیمات گرفته شده از سطح وزارتخانه به سطح مدرسه می‌باشد (آقازاده و تورانیان، ۱۳۹۱، ص. ۱۹).

مدیریت مدرسه‌محور براساس این مبانی است: «مدیریت غیرمتمرکز»<sup>۱</sup>، «تصمیم‌گیری مشارکتی»<sup>۲</sup>، «توانمندشدن مدارس»، «حاکمیت مشترک در مدرسه»، «اختیارات غیرمتمرکز»<sup>۳</sup>، «خودگردانی در مدرسه»، «تصمیم‌سازی در مدرسه»، «مدیریت محلی در

مدارس»، «خود مسئولیت پذیری»، «افزایش قابلیت پاسخ گویی مدارس به سایر سطوح»، «افزایش قابلیت پاسخ گویی به نیازهای محلی»، «توجه به نقش مدارس به عنوان اولین منبع تغییرات»، «افزایش دستاوردهای مطلوب از منابع اولیه (مدارس)»، «توازن بین بودجه» و «اولویت های واقعی آموزشی» (حلاجیان، ۱۳۸۲، ص. ۱۰). هر کدام از کشورهای پیشرفته بر ویژگی خاصی از مدیریت مدرسه محوری متمرکز شده اند؛ برای مثال در آمریکا مدیریت مدرسه محوری به رویکرد جامعی دلالت داشت که به موجب آن تمرکززدایی به معنای وسیع کلمه تحقق پیدا می کرد و اختیار منابع، نه فقط در زمینه امور مالی و بودجه، بلکه در زمینه امور برنامه درسی و کارکنان و میزان قابل ملاحظه ای از قدرت کنترل مردمی آموزش و پرورش به سطح مدرسه انتقال می یافت؛ در کانادا شورای مدرسه هدف های کلی نظام آموزشی را تعیین و هر سال اولویت ها را مشخص می کند. گرچه مدارس در تعیین الگوی تخصیص منابع خود آزادند، ولی باید هدف ها و اولویت های محلی در نظام آموزشی را در نظر داشته باشند و شرایط مورد توافق را رعایت کنند. در ایتالیا وظایف و تصمیمات معینی به هیأت های برگزیده محلی که نمایندگان همه قشرها و گروه های اجتماعی در آنها شرکت دارند نیز تفویض شده است (ابوضحی، ۱۳۸۳، ص. ۱۹).

با وجود اینکه در آستانه هزاره سوم، روند مطالبات مردم و جامعه از مدارس در جهت تحقق یادگیری در همه ابعادش (یادگیری برای دانستن، یادگیری برای عمل کردن، یادگیری برای زندگی کردن، یادگیری برای با هم زندگی کردن)، بهبود کیفیت عملکرد دانش آموزان، آموزش برای صلح و مدارا، آموزش برای شهروندی، آموزش مادام العمر، برابری فرصت های آموزشی و بالاخره پرورش فراگیران در ابعاد شناختی، عاطفی، روانی و اخلاقی رو به افزایش است، مدارس در سیاست گذاری، برنامه ریزی های مربوط به فعالیت های خود نقش چندانی ندارند. از یک طرف پاسخ گوی نیازهای فردی و اجتماعی فراگیران نمی باشد و از طرف دیگر پاسخ گوی مطالبات جامعه و مردم هم نیست. هر سازمان و نهاد اجتماعی باید در قبال مردم و جامعه پاسخ گو باشد، به راستی چرا مدارس پاسخ گو نیستند؟ چرا در مدارس ما جو سازمانی و فرهنگ سازمانی آن نمی تواند دانش آموزان را به حیات طیبه برساند؟ چرا مدارس ما فراگیران را در ابعاد وجودیشان تربیت نمی کنند؟ چرا مدارس ما تعاملات بیرونی ضعیفی با مراکز معنوی، علمی و

فرهنگی جامعه دارد؟ چرا محصولات و برون‌داد مدارس، دانش و توانایی لازم را ندارند؟ چرا مدارس ما پاسخ‌گوی نیازهای جامعه نیست؟ چرا مدارس ما در موضوع نظارت و کنترل قوی نیستند؟ چرا مدارس شهروند حرفه‌ای تربیت نمی‌کنند (جهانیان، ۱۳۸۷، ص. ۵۱). چرا مردم مشارکت لازم در نظام تعلیم و تربیت ندارند؟ چرا تعامل بین مدرسه، مدرسه و خانواده با اولویت آموزش مسائل آموزشی، اعتقادی، اقتصادی، نظامی و امنیتی مدنظر نیست؟ (رضایی، ۱۳۹۹، ص. ۲۶). چرا نباید به طور رسمی و قانونی الگوی تأمین منابع نهاد مدرسه الگویی مردمی باشد (تجلی، ۱۳۹۹، ص. ۶۳). چرا دانش آموزان نقش آفرینی کمی در مسجد و مدرسه دارند؟ چرا ارتباطات تربیتی مدرسه و مسجد تداوم ندارد؟ (ذوالفقاری، ۱۳۹۹، ص. ۴۴). عدم وجود شرایط واگذاری اختیارات، عدم وجود سواد مدرسه‌محوری (آق‌آبادی، ۱۳۹۸، ص. ۳۵). همچنین نتایج موجود مدارس مورد دلخواه ذی‌نفعان نیست (کوهی جناقرد، ۱۳۹۹، ص. ۵۸)؛ اینها باعث شد که به مدل‌های مدیریت مدارس به‌صورت راهبردی و بومی نگاه کنیم. ضرورت بومی بودن مدل‌های مدیریت مدرسه‌محور که با نظام ارزشی تعلیم و تربیت کشور ما سازگار باشد ایجاب می‌کند که به طراحی مدل مدیریت مدرسه‌محور بومی<sup>۴</sup> بپردازیم. طبق سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران مدیریت مدرسه‌محور بومی عبارت است نگاه ویژه و راهبردی به مدرسه در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ که مدرسه جلوه‌ای از تحقق حیات طیبه، کانون عرضه و خدمات و فرصت‌های تعلیم و تربیت، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش‌آموز است که می‌توانیم تمامی مؤلفه‌های زیر را در سطح عملیاتی و هدف رفتاری قابل اندازه‌گیری درآورد. دانش‌آموز مدرسه در طراز نظام جمهوری اسلامی ایران با مدیریت مدرسه‌محور بومی دارای ویژگی‌های زیر است:

۱. تجلی‌بخش فرهنگ غنی اسلامی، انقلابی در روابط و مناسبات با خالق، جهان خلقت، خود و دیگران به‌ویژه تکلیف‌گرایی، مسئولیت‌پذیری، کرامت نفس، امانت‌داری، خودباوری، کارآمدی، کارآفرینی، پرهیز از اسراف و وابستگی به دنیا، همدلی، احترام، اعتماد، وقت‌شناس نظم، جدیت، ایثارگری، قانون‌گرایی، نقادی و نوآوری، استکبارستیزی، دفاع از محرومان و مستضعفان و ارزش‌های انقلاب اسلامی.

۲. نقطه اتکای دولت و ملت در رشد، تعالی و پیشرفت کشور و کانون تربیت محله.

۳. برخوردار از قدرت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در حوزه عملیاتی در چارچوب سیاست‌های محلی، منطقه‌ای و ملی.
  ۴. نقش‌آفرین در انتخاب آگاهانه، عقلانی و مسئولانه و اختیاری فرآیند زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی دانش‌آموزان براساس نظام معیار اسلامی.
  ۵. دارای ظرفیت پذیرش تفاوت‌های فردی، کشف و هدایت استعداد‌های متنوع فطری و پاسخ‌گویی به نیازها، علایق و رغبت دانش‌آموزان در راستای مصالح و چارچوب نظام معیار اسلامی.
  ۶. یادگیرنده، کمال‌جو، خواستار تعالی مستمر فرصت‌های تربیتی، تسهیل‌کننده، هدایت‌یادگیری و تدارک بیننده خودجوش ظرفیت‌های جدید در تعلیم و تربیت.
  ۷. خود ارزیاب، مسئول و پاسخ‌گو نسبت به نظارت و ارزیابی بیرونی.
  ۸. تأمین‌کننده نیازهای فردی و اجتماعی و محیط اخلاقی، علمی، امن، سالم، بانشاط، مهرورز و برخوردار از هویت جمعی.
  ۹. برخوردار از مریبان دارای فضائل اخلاقی و شایستگی‌های حرفه‌ای با هویت یکپارچه توحیدی براساس نظام معیار اسلامی.
  ۱۰. مبتنی بر مدیریت نقدجو و مشارکت‌جو.
  ۱۱. مبتنی بر ارکان تعلیم و تربیت و بهره‌مند از ظرفیت عوامل سهیم و مؤثر و مبتنی بر مشارکت ذینفعان با تأکید بر مریبان، دانش‌آموزان و خانواده.
  ۱۲. دارای ظرفیت تصمیم‌سازی برای نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی.
  ۱۳. دارای تعامل اثربخش با مساجد، مراکز مذهبی و کانون‌های محلی نظیر فرهنگ‌سرا، کتابخانه‌های عمومی و برخوردار از ارتباط مستمر و مؤثر با عالمان دینی، صاحب‌نظران و متخصصان.
  ۱۴. دارای پیوند مؤثر با موضوعات و مسائل جامعه در مقیاس محلی، منطقه‌ای و ملی با حضور فعال در حیات اجتماعی (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰).
- از ضرورت‌های طراحی مدل مدیریت مدرسه‌محور بومی می‌توان به مواردی از قبیل ضرورت حضور پررنگ ذینفعان در فرآیند آموزش و پرورش و به‌کاربردن نظرات معقول، منطقی و کاربردی آنها در آموزش و پرورش از طریق شورای مدرسه، تصمیم‌گیری

مشارکتی مدیریت مدرسه و اولیاء در فرآیندهای تدریس، انتخاب معلمان در سطح محلی با نظارت غیرمستقیم ادارات آموزش و پرورش نواحی یا استان، فعال‌سازی شورای معتمدین محلی در امور مدرسه، استانداردسازی حدود وظایف و مسئولیت‌ها، تعریف نظام کنترل و نظارت، خودکنترلی، پاسخ‌گویی، پیش‌بینی فرآیند اصلاحات آموزشی و پرورشی در کوتاه‌مدت، میان‌مدت و درازمدت، اطلاع‌رسانی دقیق به جامعه هدف، تعریف میزان نگرش یا چرخش نیروی انسانی در رده‌های سازمانی براساس رای‌ریزی و ضرورت توجه به مفاهیم بومی در برنامه درسی را مورد توجه قرار داد، لذا این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤالات است که مدل مدیریت مدرسه‌محور بومی کدام است؟ مدل مدیریت مدرسه‌محور چه مؤلفه‌هایی دارد؟ مدل بومی چه مؤلفه‌هایی باید داشته باشد؟ با تبیین مدل مدیریت مدرسه‌محور بومی با توجه به ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی، آموزشی، سیاسی جامعه ایران برای توانمندسازی نظام تعلیم و تربیت با توجه به ابلاغ سیاست‌های کلی تحول در نظام آموزش و پرورش توسط رهبر معظم انقلاب اسلامی حضرت امام خامنه‌ای (مدظله العالی) و سند تحول بنیادین و سیاست‌گذاری‌های کلان آموزشی جمهوری اسلامی ایران می‌تواند مسیر تحول آموزش و پرورش را بهتر ببینیم.

#### ۱. مدرسه محوری در جهان و ایران

در آمریکا اصطلاح مدرسه خودگردان را اولین بار گروه اصلاحات آموزشی ایالات نیویورک، در اواخر دهه ۱۹۶۰ میلادی به کار گرفت. این اصطلاح به رویکرد جامعی دلالت داشت که به موجب آن تمرکززدایی به معنای وسیع کلمه تحقق پیدا می‌کرد و اختیار منابع، نه فقط در زمینه امور مالی و بودجه، بلکه در زمینه امور برنامه درسی و کارکنان و میزان قابل ملاحظه‌ای از قدرت کنترل مردمی آموزش و پرورش به سطح مدرسه انتقال می‌یافت. با این وجود کارشناسان بر این باورند که در اغلب ایالت‌ها، تلاش مجدانه‌ای در جهت خودگردانی مدارس انجام نشده است و به غیر از تشکیل شوراهای مشورتی اولیای دانش‌آموزان که شرط استفاده از برنامه کمک‌های دولت فدرال محسوب می‌شود، اقدام چشم‌گیری برای سامان دادن مدیریت مدارس صورت نگرفته است. اقدامات جدی ولی انگشت شمار در زمینه ایجاد مدارس خودگردان فقط به چند ایالت و به ویژه کالیفرنیا و فلوریدا محدود می‌شود (حلاجیان، ۱۳۸۲، ص. ۲۰).

## ۲. مدرسه محوری در ایران

جعفری مقدم و فانی (۱۳۸۱) در مقاله خود با عنوان «طراحی نظام مدیریت مدرسه محور در ایران» الزامات، شرایط و امکانات لازم برای اجرای نظام مدیریت مدرسه محور در ایران را بدین شرح معرفی می‌نماید: کسب حمایت برای فرآیند تغییر، اجرای نظام مدیریت مدرسه محوری به صورت تدریجی، واقع‌نگری در اجرای مدیریت مدرسه محور، ضابطه مند کردن راهبرد مدیریت مدرسه محور، حذف نظام دیوان سالار و تسهیل ارتباطات، توجه بیش از پیش به رهبری آموزشی، تأمین منابع و امکانات لازم، گسترش مشارکت‌های مردمی مدارس، تجدیدنظر در ساختار و محتوای آموزشی ضمن خدمت، تلفیق برنامه‌های درسی محلی با برنامه‌های ملی، تشکیل یک شورای قوی در مدارس، توجه به تجربیات سایر کشورها، توجه به توانمندی‌ها، امکانات و نگرش مدیران و معلمان نواحی آموزش و پرورش، برنامه‌ریزی اجرای مقدماتی این الگو در کلاس، تفویض اختیار به مدارس به صورت قطره‌ای، آغاز مدرسه محوری از سطح پایین، تدوین استانداردهای لازم برای دانش‌آموزان، معلمان و عملکرد مدرسه و منطقه و تربیت نیروی انسانی کارآمد است.

جلیلی (۱۳۹۶) در رساله خود با عنوان «بررسی رابطه مدیریت مدرسه محور با توانمندسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان آمل)» نشان داده که بین مدیریت مدرسه محور با توانمندسازی منابع انسانی رابطه معنی داری وجود دارد.

تورانی و آقازاده (۱۳۹۳ الف) در مقاله‌ای با عنوان «مدیریت مدرسه محور محلی و مشارکت والدین» طراحی مدیریت مدرسه محور برای موفقیت دانش‌آموزان و طراحی مدیریت مدرسه محور ملی برای ایجاد برابری و پاسخ‌گویی بیشتر موارد زیر را برای وزارتخانه آموزش و پرورش توصیه کرده‌اند:

۱. نقش‌ها و کارکردهایی را که باید به صورت مرکزی یا محلی مدیریت شوند، شناسایی شوند.

۲. نظام مدرسه را طوری طراحی کنند که همه سیاست‌ها و خط‌مشی‌های آموزشی و مالی را در نظر داشته باشد.

۳. درصد بودجه‌ای را که باید به هر محل اختصاص یابد، هزینه گردد و مدیریت شود و شناسایی کند.
  ۴. با توجه به تعداد دانش‌آموزان سازوکارهایی فراهم آورد که امکانات مالی به‌طور مناسب میان مدارس توزیع شود.
  ۵. به تفویض مسئولیت‌ها دست بزند، حداقل درباره فعالیت‌ها و مسائلی چون آموزش، حمایت از عملکرد دانش‌آموزان، مدیریت و نحوه تدریس.
  ۶. سیستم مالی را رایانه‌ای کند و شرایطی فراهم آورد که مدیریت اجرایی از آنها حمایت کافی به‌عمل آورد.
  ۷. نوعی نظام پاسخ‌گویی طراحی و اجرا کند و منابع مالی کافی را فراهم آورد.
- امین بیدختی، فتاحی و مرادی (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان «تحلیل ساختاری مؤلفه‌های مدیریت مدرسه‌محور مبتنی بر نظریه‌پردازی تطبیقی» بیان می‌کنند که نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری نشان داده که در بین مؤلفه‌های مورد مطالعه به ترتیب تعهد سازمانی با ضریب (۰/۸۹)، مسئولیت‌پذیری با ضریب مسیر (۰/۸۶)، مشارکت با ضریب مسیر (۰/۷۸)، تمرکززدایی با ضریب مسیر (۰/۷۳) و فرهنگ سازمانی با ضریب مسیر (۰/۶۹) بیشترین تأثیر را بر پیاده‌سازی نظام مدیریت مدرسه‌محور در مدارس شهر تهران دارند. جدول شماره (۱) براساس روند زمانی دقیق و با تکیه بر چه مؤلفه‌هایی مشخص می‌کند که مدیریت مدرسه‌محوری در جهان و ایران چه مسیر تکاملی را طی کرده است.



**جدول (۱): مؤلفه‌های شناسایی شده مؤثر در تعیین مؤلفه‌های مدل مدیریت مدرسه محور در مطالعات پیشین**

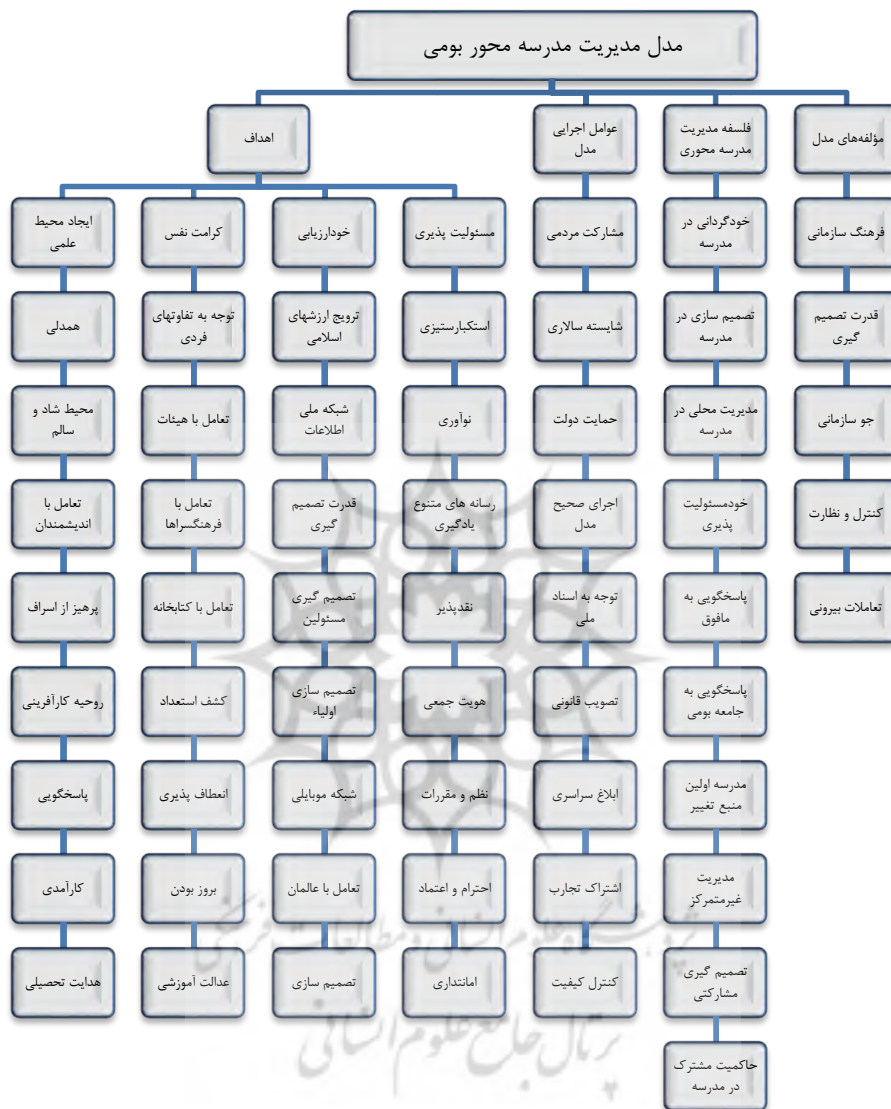
| ردیف | مؤلفه               | سال  | مؤلف           | کشور                | تاریخ | روش    | نوع مطالعه   |
|------|---------------------|------|----------------|---------------------|-------|--------|--|
| ۱    | تفویض اختیار        | ۱۹۷۰ | کارمر و دیگران | ایالات متحده آمریکا | ۱۹۷۰  | پیمایش | مؤلفه‌های شناسایی شده مؤثر در تعیین مؤلفه‌های مدل مدیریت مدرسه محور در مطالعات پیشین |
| ۲    | استقلال             |      | صاحب‌نظران     |                     | ۱۹۸۰  |        |  |
| ۳    | مشارکت              |      |                |                     | ۱۹۸۵  |        |  |
| ۴    | انعطاف‌پذیری        | ❖    |                |                     | ۱۹۸۵  |        |  |
| ۵    | بازنگری             |      |                |                     | ۱۹۸۹  |        |  |
| ۶    | مسئولیت‌پذیری       |      |                |                     | ۱۹۹۰  |        |  |
| ۷    | رسالت               |      |                |                     | ۱۹۹۱  |        |  |
| ۸    | تعهد                |      |                |                     | ۱۹۹۲  |        |  |
| ۹    | توانمندی            |      |                |                     |       |        |  |
| ۱۰   | رشد حرفه‌ای         |      |                |                     |       |        |  |
| ۱۱   | ساختار مجدد         |      |                |                     |       |        |  |
| ۱۲   | روابط اجتماعی بازر  |      |                |                     |       |        |  |
| ۱۳   | فرهنگ سازمانی       |      |                |                     |       |        |  |
| ۱۴   | جو سازمانی          |      |                |                     |       |        |  |
| ۱۵   | قدرت تصمیم‌گیری     |      |                |                     |       |        |  |
| ۱۶   | نظارت و کنترل       |      |                |                     |       |        |  |
| ۱۷   | تسهيلات نیروی       |      |                |                     |       |        |  |
| ۱۸   | ارتباطات بینگانه‌ای |      |                |                     |       |        |  |
| ۱۹   | علم تدریس           |      |                |                     |       |        |  |
| ۲۰   | آدرس نینیم          |      |                |                     |       |        |  |

(دوردی پور و دیگران، ۱۳۸۷، ص: ۴۰) و (پیشینی و دیگران، ۱۳۹۱، ص: ۳۱)









شکل (۱): مدل مفهومی مدیریت مدرسه محور بومی  
منبع: یافته‌های تحقیق

## ۲. روش تحقیق

پژوهش حاضر با توجه به هدف، کاربردی و به لحاظ موضوع و ماهیت کاربردی و توسعه‌ای شکل گرفته است، به طوری که در مرحله اول به بررسی مدل‌های مدیریت مدرسه‌محوری موجود در جهان و ایران و در مرحله دوم از روش الگوی معادله ساختاری و تحلیل عاملی به عنوان رویکرد کمی پیروی کرده است.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل دو بخش است: بخش اول نخبگان و مدیران با سابقه‌ی استان بوشهر و بخش دوم مدیران مقطع ابتدایی استان بوشهر. جامعه آماری خبرگان تعلیم و تربیت و صاحب نظران آموزش و پرورش در استان بوشهر شامل ۲۵ نفر از کارکنان آموزش و پرورش با مدرک دکتری و تجربه سی ساله آموزشی بوده‌اند که به منظور طراحی اولیه مدل مدیریت مدرسه‌محور بومی استفاده شدند. شایان ذکر است به علت عدم شناخت اولیه از جامعه آماری، از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی گلوله برفی استفاده گردید، همچنین برای انتخاب مدیران مدارس مقاطع ابتدایی از جدول مورگان و روش نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده و با توجه به آمار ۴۸۷ نفر مدیران مقطع ابتدایی تعداد نمونه آماری ۲۱۷ نفر بود.

در این پژوهش از دو پرسشنامه استفاده شد: پرسشنامه اول به همراه مصاحبه نیمه ساختاریافته با استفاده از مطالعات میدانی به منظور شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت مدرسه‌محور استفاده گردید و در اختیار نخبگان آموزش و پرورش قرار گرفت که از نتایج این پرسشنامه، مصاحبه و مطالعات میدانی، الگوی اولیه برآورد شد و در قالب پرسشنامه دیگری در اختیار مدیران مدارس مقطع ابتدایی قرار گرفت و با استفاده از تحلیل عاملی آزمون شده و مدل نهایی تعیین گردید، که در اختیار مدیران مدارس مقطع ابتدایی قرار گرفت. ابزار تجزیه و تحلیل این پژوهش شامل آمار توصیفی، استنباطی، تحلیل عاملی، آزمون میانگین یک جامعه استفاده شد. به منظور روایی پژوهش از نظر کارشناسان و خبرگان استفاده گردید و همچنین به منظور بررسی پایایی پرسشنامه‌های طراحی شده، این پرسشنامه طی دو مرحله و با فاصله زمانی دو هفته‌ای، میان افراد مورد نظر توزیع گردید و با ضریب آلفای کرونباخ (۰/۹۶۹) مورد بررسی قرار گرفت. در ضمن پرسشنامه‌ها با توجه به اینکه به وسیله پژوهشگر از پژوهش‌های پیشین و سند تحول

بنیادین آموزش و پرورش استخراج شده از روایی ظاهری برخوردار می‌باشد و هم به دلیل اینکه کیفیت و کمیت سؤالات از نظر خبرگان تعلیم و تربیت کشور مورد بررسی قرار گرفته، از روایی و اعتبار محتوایی نیز برخوردار است. همچنین به دلیل اینکه خود پژوهشگر کار توزیع پرسشنامه و جمع‌آوری داده‌ها را شخصاً انجام داده و هم‌زمان با پرکردن پرسشنامه توسط مدیران، رفتار مدیران را با معیارهای پرسشنامه مورد مقایسه قرار داده است، از روایی هم‌زمان نیز برخوردار است؛ ضمن اینکه با توجه به مدت زمان دو ماهه توزیع پرسشنامه‌ها در بین مدارس ابتدایی شهرستان‌های استان بوشهر (شهرستان‌های بوشهر، دشتستان، کنگان و دیر) و نتایجی که در این مدت حاصل شد و نتایج حاصل از مقایسه‌های بین آنها حاصل آمد، از روایی پیش‌بین نیز برخوردار است.

### ۳. یافته‌ها

**پاسخ به اولین سؤال پژوهش:** برای پاسخ به سؤال «چه مؤلفه‌هایی بر مدیریت مدرسه - محور مؤثر است؟» به شناسایی مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور پرداختیم. در این مرحله با استفاده از مطالعات میدانی و تجربیات جهانی مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور شناسایی شد. مهم‌ترین مؤلفه‌های شناسایی شده در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

**جدول (۲): مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور**

| ردیف | مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور             | ردیف | مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور |
|------|---|------|-----------------------------|
| ۱    | فرهنگ سازمانی                           | ۲۸   | توانمندشدن مدارس            |
| ۲    | قدرت تصمیم‌گیری                         | ۲۹   | حاکمیت مشترک در مدرسه       |
| ۳    | مدیریت استعداد                          | ۳۰   | هدایت تحصیلی                |
| ۴    | نظارت و کنترل                           | ۳۱   | کرامت نفس                   |
| ۵    | جو سازمانی                              | ۳۲   | مسئولیت‌پذیری               |
| ۶    | تکنولوژی آموزشی                         | ۳۳   | خودارزیابی فردی             |
| ۷    | تعامل با جامعه بومی                     | ۳۴   | کارآمدی                     |
| ۸    | اشتراک تجارب بومی به صورت سامانه مجازی  | ۳۵   | روحیه کارآفرینی             |
| ۹    | سیستم‌های آنلاین و یا اداری کنترل کیفیت | ۳۶   | تعامل با اندیشمندان         |
| ۱۰   | مشارکت همه‌جانبه مردمی                  | ۳۷   | محیط سالم و شاد             |
| ۱۱   | اجرای صحیح مدل توسط مدیران مدارس        | ۳۸   | ایجاد محیط علمی             |

| ردیف | مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور                                 | ردیف | مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور        |
|------|---|------|------------------------------------|
| ۱۲   | طرح اسناد بالادستی  | ۳۹   | با نظم و مقررات                    |
| ۱۳   | تصویب قانونی از طریق شورای عالی انقلاب فرهنگی               | ۴۰   | برخوردار از هویت جمعی              |
| ۱۴   | تصویب و ابلاغ از طرف شورای عالی آموزش و پرورش               | ۴۱   | استقبال از نقد و انتقاد            |
| ۱۵   | شایسته سالاری نیروی انسانی                                  | ۴۲   | استفاده از رسانه‌های یادگیری       |
| ۱۶   | تأیید قانونی دولت‌ها در اجرای سیاست‌های خرد و کلان این حوزه | ۴۳   | ترغیب نوآوری                       |
| ۱۷   | اختیارات غیر متمرکز   | ۴۴   | فرهنگ و استکبارستیزی               |
| ۱۸   | خودگردانی در مدرسه  | ۴۵   | استفاده از شبکه ملی اطلاعات        |
| ۱۹   | تصمیم‌سازی در مدرسه   | ۴۶   | ترویج ارزش‌های انقلاب اسلامی       |
| ۲۰   | مدیریت محلی در مدرسه  | ۴۷   | قدرت تصمیم‌گیری مدیران             |
| ۲۱   | خود مسئولیت‌پذیری   | ۴۸   | تصمیم‌گیری مشارکتی اولیا           |
| ۲۲   | افزایش پاسخ‌گویی مدارس به سایر سطوح                         | ۴۹   | قدرت تصمیم‌سازی                    |
| ۲۳   | افزایش قابلیت پاسخ‌گویی به نیازهای محلی                     | ۵۰   | تعامل با عالمان دینی               |
| ۲۴   | توجه به نقش مدارس به‌عنوان اولین منبع تغییرات               | ۵۱   | استفاده از شبکه‌های مجازی موبایلی  |
| ۲۵   | توازن نسبی بودجه و اولویت‌های آموزشی                        | ۵۲   | تعامل با هیأت‌های مذهبی            |
| ۲۶   | مدیریت غیر متمرکز   | ۵۳   | توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان |
| ۲۷   | تصمیم‌گیری مشارکتی  | ۵۴   | تعامل با فرهنگ‌سرا                 |
| ۵۵   | کشف استعداد دانش‌آموزان                                     | ۵۶   | تعامل با کتابخانه‌های عمومی        |

منبع: یافته‌های تحقیق

**پاسخ به سوال دوم پژوهش:** برای پاسخ به سؤال «چه مؤلفه‌های فرعی بر مدیریت مدرسه محور بومی مؤثر است؟» به بررسی پژوهش‌های ملی در موضوع مدیریت مدرسه محور پرداخته شد. با توجه به اینکه مؤلفه‌های شناسایی شده برای تمام مناطق ایران می‌باشد، بنابراین می‌بایست مؤلفه‌های بومی فرعی آن انتخاب شوند. بدین منظور با استفاده از تحلیل عاملی و طیف لیکرت پرسشنامه اول و مصاحبه نیمه ساختارمندی تهیه



شده و در اختیار ۲۵ نفر نخبگان و کارشناسان استان بوشهر قرار گرفت و از آنها خواسته شد مهم‌ترین مؤلفه‌های فرعی مدیریت مدرسه محور را با تأکید بر مؤلفه‌های بومی شناسایی و براساس اهمیت با مقیاس‌های پنج‌گانه نمره‌دهی و ارزیابی کنند. اگر شاخصی توسط بیش از نیمی از تصمیم‌گیرندگان به صورت کاملاً ضروری ارزیابی شود یا اگر میانگین ارزیابی کلیه اعضاء برای شاخصی ۴ یا بالاتر باشد آن شاخص به‌عنوان مؤلفه فرض شده و در مدل نهایی در نظر گرفته می‌شود. در جدول شماره (۳) مؤلفه‌های فرعی بومی به ترتیب اهمیت نشان داده شده است.

**جدول (۳): مؤلفه‌های فرعی مدیریت مدرسه محور بومی**

| ردیف | مؤلفه‌های بومی مدیریت مدرسه محور              | نمره میانگین |
|------|---|--------------|
| ۱    | فرهنگ سازمانی                                 | ۴,۸          |
| ۲    | خود مسئولیت‌پذیری                             | ۴,۶          |
| ۳    | ترویج ارزش‌ها                                 | ۴,۱۳         |
| ۴    | شایسته سالاری نیروی انسانی                    | ۴            |
| ۵    | جو سازمانی                                    | ۴            |
| ۶    | حاکمیت مشترک در مدرسه                         | ۴            |
| ۷    | تعامل با جامعه بومی                           | ۴            |
| ۸    | اشتراک تجارب بومی به صورت سامانه مجازی        | ۴            |
| ۹    | کشف استعداد دانش‌آموزان                       | ۳,۲          |
| ۱۰   | تعامل با فرهنگسراها                           | ۳,۱۳         |
| ۱۱   | تعامل با کتابخانه‌های عمومی                   | ۳,۳۳         |
| ۱۲   | نظارت و کنترل                                 | ۳,۲۷         |
| ۱۳   | مدیریت محلی در مدرسه                          | ۳,۲          |
| ۱۴   | مسئولیت‌پذیری                                 | ۳,۰۷         |
| ۱۵   | توجه به نقش مدارس به‌عنوان اولین منبع تغییرات | ۳,۲          |
| ۱۶   | تعامل با جامعه بومی                           | ۳,۱۳         |
| ۱۷   | خودارزیابی                                    | ۳,۳۳         |
| ۱۸   | محیط شاد و سالم                               | ۳,۱۳         |
| ۱۹   | کرامت نفس                                     | ۳,۸۷         |
| ۲۰   | استقبال از نقد و انتقاد                       | ۳,۰۷         |
| ۲۱   | مشارکت همه‌جانبه مردمی                        | ۳,۰۷         |
| ۲۲   | روحیه کارآفرینی                               | ۳,۰۷         |
| ۲۳   | تعامل با اندیشمندان                           | ۳,۲۷         |
| ۲۴   | ایجاد محیط علمی                               | ۳,۴۷         |
| ۲۵   | با نظم و مقررات                               | ۳,۰۷         |

| ردیف | مؤلفه‌های بومی مدیریت مدرسه‌محور   | نمره میانگین |
|------|------------------------------------|--------------|
| ۲۶   | برخوردار از هویت جمعی              | ۳,۰۷         |
| ۲۷   | توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان | ۳,۱۳         |
| ۲۸   | ترغیب نوآوری                       | ۳,۲۷         |
| ۲۹   | فرهنگ استکبارستیزی                 | ۳            |
| ۳۰   | قدرت تصمیم‌گیری مدیران             | ۳,۲          |
| ۳۱   | اختیارات غیرمتمرکز                 | ۳,۰۷         |
| ۳۲   | تصمیم‌گیری مشارکتی اولیا           | ۳,۳۳         |
| ۳۳   | خودگردانی در مدرسه                 | ۳,۲۷         |
| ۳۴   | تصمیم‌گیری مشارکتی                 | ۳,۲          |
| ۳۵   | تصمیم‌سازی در مدرسه                | ۳,۳۳         |

منبع: یافته‌های تحقیق

**پاسخ به سؤال سوم پژوهش:** مدل مدیریت مدرسه‌محور بومی طبق سند تحول بنیادین دارای چه مؤلفه‌هایی است؟ برای پاسخ به این سؤال و با توجه به نتایج پرسشنامه اول و دوم، مؤلفه‌های مدیریت مدرسه‌محور بومی به ترتیب اولویت فرهنگ سازمانی، جو سازمانی، قدرت تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل و تعاملات بیرونی شناسایی گردید. پرسشنامه دوم براساس طیف لیکرت طراحی شده که براساس پنج مؤلفه اصلی برای هر مؤلفه فرعی یک سؤال طراحی گردید و سپس با استفاده از تحلیل عاملی مهم‌ترین مدل نهایی تدوین شد. روایی و پایایی پرسشنامه نیز با ضریب آلفای کرونباخ مورد بررسی قرار گرفت. جهت محاسبه ضریب آلفای کرونباخ از نرم‌افزار Spss استفاده گردید که نتایج نشان‌دهنده پایایی مناسب و کافی پرسشنامه بود. پایایی اولیه پرسشنامه در نمونه ۲۱۷ نفری ۰/۹۶۹ بود.

#### جدول (۴): آزمون آلفای کرونباخ پرسشنامه دوم

| Reliability Statistics |            |
|------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha       | N of Items |
| 0.969                  | 35         |

منبع: یافته‌های تحقیق

#### ۳-۱. برآورد و آزمون الگو

در این مرحله براساس داده‌های تجربی، مدل طراحی شده مورد بررسی و آزمون قرار می‌گیرد. در الگوی تدوین شده، سازه‌های پنهان بر مجموعه‌ای از معرف‌ها تعریف شده

است و باید به این پرسش پاسخ داد که آیا الگوی تدوین شده برای سازه، حائز حداقل شاخص‌های علمی تعریف شده هست؟ بنابراین برای آزمون این الگو از الگوی تحلیل عاملی تأییدی استفاده می‌شود که جزئی از الگوی معادله ساختاری است و نحوه یک متغیر پنهان را با استفاده از دو یا چند متغیر مشاهده شده تعریف می‌کند. اگر اندازه‌گیری سازه‌های پنهان با توجه به معیارهای علمی قابل قبول بوده و براساس شاخص‌های برازش قوی باشد، می‌توان گفت الگوی تدوین شده برای مدیریت مدرسه محور بومی مناسب است.

### ۲-۳. شاخص KMO و بارتلت

مدل تحلیل عاملی مهم‌ترین آزمون مورد استفاده در این تحقیق است. مفروضه اصلی تحلیل عاملی این است که عامل‌های زیربنایی متغیرها را می‌توان برای تبیین پدیده‌های پیچیده به کار برد. همبستگی‌های مشاهده شده بین متغیرها، حاصل اشتراک آنها در این عامل‌ها است. در موارد اکتشافی که هدف، تلخیص مجموعه‌ای از داده‌ها باشد از تحلیل مؤلفه‌های اصلی واریانس کل متغیرهای مشاهده شده استفاده می‌شود. برای اینکه بدانیم تحلیل عاملی در این بررسی مجاز است و تناسب نمونه‌گیری وجود دارد می‌بایست آماره KMO محاسبه شود. وقتی مقدار KMO بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد به راحتی می‌توان تحلیل عاملی کرد و هرچه این مقدار بیشتر باشد مناسب و کفایت نمونه‌برداری بیشتر خواهد بود. اندازه‌های بزرگ‌تر از ۰/۹ تحلیل عاملی در سطح عالی و در بزرگ‌تر از ۰/۸ در سطح شایسته و در دامنه ۰/۷ در سطح بهتر از متوسط و در دامنه ۰/۶ در سطح متوسط و در دامنه ۰/۵ در سطح بدبختی و پایین‌تر از آن غیرقابل قبول است. با توجه به مقدار KMO و بارتلت<sup>۶</sup> پرسشنامه پژوهش که برابر با ۰/۹۳۴ تحلیل عاملی این پژوهش در سطح عالی مجاز بود.

جدول (۵): آزمون KMO و بارتلت

| KMO and Bartlett's Test                          |                    |          |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | 0.934    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 4937.435 |
|  | df                 | 0.595    |
|  | Sig.               | 0.0      |

منبع: یافته‌های تحقیق

همچنین مقدار Sig آزمون بارتلت کوچکتر از ۵ درصد است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار و مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی، رد می‌شود.

### ۳-۳. تحلیل عاملی

نتایج آزمون KMO و بارتلت نشان می‌دهد که تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار و مدل عاملی مناسب است، از این رو پرسشنامه تهیه شده از طریق روش تحلیل عاملی تأییدی مورد آزمون قرار می‌گیرد. در مرحله اول تحلیل عاملی می‌بایست اشتراک اولیه<sup>۷</sup> و اشتراک استخراجی<sup>۸</sup> تعیین گردد.

در جدول شماره (۶) به ترتیب اشتراک اولیه و اشتراک استخراجی را نشان می‌دهد، اشتراک یک متغیر برابر مربع همبستگی چندگانه برای متغیرهای مربوطه با استفاده از عاملها (به عنوان پیش‌بینی کننده) است. به دلیل اینکه ستون اشتراک اولیه، اشتراکها را قبل از استخراج عامل (یا عاملها) بیان می‌کند، تمامی اشتراکهای اولیه برابر یک می‌باشد. هرچه مقادیر اشتراک استخراجی بزرگتر باشد، عاملهای استخراج شده، متغیرها را بهتر نمایش می‌دهد. اگر هر یک از مقدار اشتراک استخراجی بسیار کوچک باشد، ممکن است استخراج عامل دیگری الزامی شود. همان طور که در جدول شماره (۶) مشاهده می‌شود به جز مؤلفه استفاده از شبکه ملی اطلاعات (با مقدار ۰/۶۹) که به علت مقدار پایین اشتراک استخراجی حذف می‌گردد، سایر مؤلفهها دارای مقادیر اشتراک استخراجی بالای ۰/۵ هست که این امر نشان دهنده کارایی مدل مدیریت مدرسه محور است. بعضی عوامل و مؤلفهها نسبت به سایر عوامل بهتر می‌توانند عملکرد را مورد سنجش قرار دهند. در مرحله دوم معیارها و مؤلفههایی که توضیح دهنده بهتری برای مدل مدیریت مدرسه محور باشند شناسایی می‌گردند.

جدول (۶): اشتراک اولیه و استخراج معیارها

| استخراج | اولیه | همه موارد                  |
|---------|-------|----------------------------|
| ۰.۷۲۲   | ۱     | فرهنگ سازمانی              |
| ۰.۶۶۲   | ۱     | خود مسئولیت پذیری          |
| ۰.۷۶۸   | ۱     | ترویج ارزشها               |
| ۰.۶۹۰   | ۱     | شایسته سالاری نیروی انسانی |
| ۰.۶۸۷   | ۱     | جوسازمانی                  |

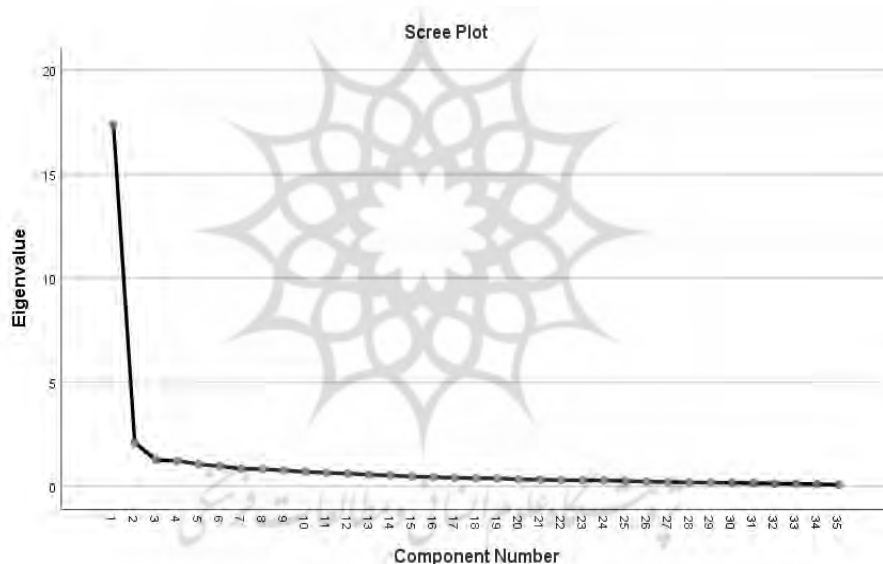
| همه موارد                                     | اولیه | استخراج |
|---|-------|---------|
| حاکمیت مشترک در مدرسه                         | ۱     | ۰.۶۰۷   |
| تعامل با جامعه بومی                           | ۱     | ۰.۷۰۰   |
| اشتراک تجارب بومی به صورت سامانه مجازی        | ۱     | ۰.۷۳۰   |
| کشف استعداد دانش آموزان                       | ۱     | ۰.۶۷۱   |
| تعامل با فرهنگسراها                           | ۱     | ۰.۶۱۲   |
| تعامل با کتابخانه‌های عمومی                   | ۱     | ۰.۶۸۷   |
| نظارت و کنترل                                 | ۱     | ۰.۶۴۵   |
| مدیریت محلی در مدرسه                          | ۱     | ۰.۷۰۳   |
| مسئولیت پذیری                                 | ۱     | ۰.۵۸۵   |
| توجه به نقش مدارس به عنوان اولین منبع تغییرات | ۱     | ۰.۵۰۷   |
| تعامل با جامعه بومی                           | ۱     | ۰.۷۲۸   |
| خودارزیابی                                    | ۱     | ۰.۷۰۳   |
| محیط شاد و سالم                               | ۱     | ۰.۶۰۳   |
| کرامت نفس                                     | ۱     | ۰.۶۸۷   |
| استقبال از نقد و انتقاد                       | ۱     | ۰.۶۵۵   |
| مشارکت همه جانبه مردمی                        | ۱     | ۰.۶۲۰   |
| روحیه کارآفرینی                               | ۱     | ۰.۶۵۰   |
| تعامل با اندیشمندان                           | ۱     | ۰.۶۲۶   |
| ایجاد محیط علمی                               | ۱     | ۰.۶۲۱   |
| با نظم و مقررات                               | ۱     | ۰.۷۱۱   |
| برخوردار از هویت جمعی                         | ۱     | ۰.۵۹۹   |
| توجه به تفاوت‌های فردی دانش آموزان            | ۱     | ۰.۶۱۰   |
| ترغیب نوآوری                                  | ۱     | ۰.۵۸۴   |
| فرهنگ استکبارستیزی                            | ۱     | ۰.۴۶۹   |
| قدرت تصمیم‌گیری مدیران                        | ۱     | ۰.۷۱۹   |
| اختیارات غیرمتمرکز                            | ۱     | ۰.۷۷۲   |
| تصمیم‌گیری مشارکتی اولیا                      | ۱     | ۰.۶۴۲   |
| خودگردانی در مدرسه                            | ۱     | ۰.۶۲۳   |
| تصمیم‌گیری مشارکتی                            | ۱     | ۰.۷۰۸   |
| تصمیم‌سازی در مدرسه                           | ۱     | ۰.۷۱۷   |

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول شماره (۷) شامل سه قسمت است: در قسمت اول مربوط به مقادیر ویژه است و تعیین‌کننده عامل‌هایی است که در تحلیل باقی می‌مانند (عامل‌هایی که دارای مقادیر ویژه کمتر از ۱ هستند از تحلیل خارج می‌شوند). عوامل خارج شده از تحلیل، عواملی

هستند که حضور آنها باعث تبیین بیشتر واریانس نمی‌شود. براساس قسمت سوم جدول فقط ۵ عامل با مقادیر ویژه بالاتر از یک هستند و مابقی عوامل از تحلیل خارج می‌شوند. این موضوع در نمودار شماره (۱) نشان داده شده است. قسمت دوم جدول شماره (۷) مربوط به مقادیر ویژه عوامل استخراجی بدون چرخش است و قسمت سوم نشان‌دهنده مقادیر ویژه عوامل استخراجی با چرخش می‌باشد. در این پرسشنامه عامل‌های ۱ تا ۵ دارای مقادیر ویژه بالاتر از یک هستند و در تحلیل باقی می‌مانند. این ۵ عامل می‌توانند تقریباً ۶۵ درصد از تغییرپذیری واریانس را توضیح دهند.

#### نمودار (۱): مقادیر ویژه و تعداد عوامل



جدول (۷): توضیح واریانس

| Component | Total  | % of variance | Cumulative % | Total  | % of variance | Cumulative % | Total | % of variance | Cumulative % |
|-----------|--------|---------------|--------------|--------|---------------|--------------|-------|---------------|--------------|
| ۱         | ۱۷,۹۷۲ | ۴۹,۵۳۴        | ۴۹,۸۳۴       | ۱۷,۹۷۲ | ۴۹,۶۳۴        | ۴۹,۸۳۴       | ۸,۴۹۸ | ۱۸,۹۹۴        | ۱۸,۳۰۴       |
| ۲         | ۲,۱۰۴  | ۶,۰۱۲         | ۵۵,۸۴۸       | ۲,۱۰۴  | ۶,۰۱۲         | ۵۵,۸۴۸       | ۵,۸۸۵ | ۱۸,۲۴۴        | ۳۴,۶۳۸       |
| ۳         | ۱,۲۶۷  | ۳,۶۲۰         | ۵۹,۲۶۷       | ۱,۲۶۷  | ۳,۶۲۰         | ۵۹,۲۶۷       | ۵,۵۹۰ | ۱۵,۸۲۵        | ۵۰,۴۸۲       |
| ۴         | ۱,۲۲۹  | ۳,۵۱۱         | ۸۲,۷۷۸       | ۱,۲۹۹  | ۳,۵۱۱         | ۸۲,۷۷۸       | ۳,۴۹۸ | ۹,۸۲۲         | ۶۰,۲۸۵       |
| ۵         | ۱,۰۰۰  | ۳,۰۲۷         | ۸۵,۸۰۵       | ۱,۰۰۰  | ۳,۰۲۷         | ۸۵,۸۰۵       | ۱,۹۳۲ | ۵,۵۲۰         | ۶۵,۸۰۵       |
| ۶         | ۰,۹۷۳  | ۲,۷۸۱         | ۸۸,۵۸۸       |        |               |              |       |               |              |
| ۷         | ۰,۸۴۴  | ۲,۴۱۲         | ۷۰,۰۰۸       |        |               |              |       |               |              |
| ۸         | ۰,۸۳۱  | ۲,۳۷۴         | ۷۳,۹۷۹       |        |               |              |       |               |              |
| ۹         | ۰,۷۶۸  | ۲,۱۹۴         | ۷۵,۵۶۸       |        |               |              |       |               |              |
| ۱۰        | ۰,۷۰۰  | ۲,۰۰۰         | ۷۷,۵۶۶       |        |               |              |       |               |              |
| ۱۱        | ۰,۸۵۳  | ۱,۸۸۵         | ۷۹,۴۳۱       |        |               |              |       |               |              |
| ۱۲        | ۰,۸۱۲  | ۱,۷۴۹         | ۸۱,۱۸۰       |        |               |              |       |               |              |
| ۱۳        | ۰,۵۶۰  | ۱,۶۰۰         | ۸۲,۷۸۰       |        |               |              |       |               |              |
| ۱۴        | ۰,۵۲۸  | ۱,۵۰۲         | ۸۴,۲۸۲       |        |               |              |       |               |              |
| ۱۵        | ۰,۴۷۴  | ۱,۳۵۴         | ۸۵,۸۳۸       |        |               |              |       |               |              |
| ۱۶        | ۰,۴۴۵  | ۱,۲۷۱         | ۸۸,۹۰۷       |        |               |              |       |               |              |
| ۱۷        | ۰,۴۱۷  | ۱,۱۹۳         | ۸۸,۱۰۰       |        |               |              |       |               |              |
| ۱۸        | ۰,۳۸۰  | ۱,۱۱۲         | ۸۹,۴۱۲       |        |               |              |       |               |              |
| ۱۹        | ۰,۳۸۸  | ۱,۱۰۳         | ۹۰,۳۱۵       |        |               |              |       |               |              |
| ۲۰        | ۰,۳۴۱  | ۰,۹۷۴         | ۹۱,۲۹۰       |        |               |              |       |               |              |
| ۲۱        | ۰,۳۱۸  | ۰,۹۰۹         | ۹۲,۱۹۸       |        |               |              |       |               |              |
| ۲۲        | ۰,۳۰۸  | ۰,۸۷۴         | ۹۳,۰۷۳       |        |               |              |       |               |              |
| ۲۳        | ۰,۲۹۳  | ۰,۸۳۷         | ۹۳,۹۱۰       |        |               |              |       |               |              |
| ۲۴        | ۰,۲۸۸  | ۰,۸۱۷         | ۹۴,۷۲۷       |        |               |              |       |               |              |
| ۲۵        | ۰,۲۶۳  | ۰,۷۵۲         | ۹۵,۴۷۹       |        |               |              |       |               |              |
| ۲۶        | ۰,۲۲۷  | ۰,۶۴۸         | ۹۶,۱۲۸       |        |               |              |       |               |              |
| ۲۷        | ۰,۲۱۱  | ۰,۶۰۴         | ۹۸,۷۳۲       |        |               |              |       |               |              |
| ۲۸        | ۰,۱۹۰  | ۰,۵۴۳         | ۹۷,۲۷۵       |        |               |              |       |               |              |
| ۲۹        | ۰,۱۸۱  | ۰,۵۱۸         | ۹۷,۷۹۰       |        |               |              |       |               |              |
| ۳۰        | ۰,۱۷۴  | ۰,۴۹۸         | ۹۸,۲۸۸       |        |               |              |       |               |              |
| ۳۱        | ۰,۱۵۴  | ۰,۴۴۱         | ۹۸,۷۲۹       |        |               |              |       |               |              |
| ۳۲        | ۰,۱۳۴  | ۰,۳۸۴         | ۹۹,۱۱۳       |        |               |              |       |               |              |
| ۳۳        | ۰,۱۲۹  | ۰,۳۵۱         | ۹۹,۴۶۴       |        |               |              |       |               |              |
| ۳۴        | ۰,۱۰۰  | ۰,۳۱۲         | ۹۹,۷۷۸       |        |               |              |       |               |              |
| ۳۵        | ۰,۰۷۰  | ۰,۲۲۴         | ۱۰۰,۰۰۰      |        |               |              |       |               |              |

منبع: یافته‌های تحقیق

در چرخش عامل‌های باقیمانده، نسبتی از کل تغییرات که توسط این پنج عامل توضیح داده می‌شود، ثابت است (۶۵ درصد)؛ ولی برخلاف روش بدون چرخش (در آن عامل اول درصد بیشتری از تغییرات (۴۹ درصد) را تبیین می‌کند) هر یک از عامل‌ها نسبت تقریباً یکسانی از تغییرات را توضیح می‌دهند. این ویژگی چرخش واریماکس<sup>۹</sup> است که تغییرات را میان عامل‌ها به شکل یکنواخت توزیع می‌کند. جدول شماره ۸) ماتریس اجزا را نشان می‌دهد که شامل بارهای عاملی (نمرات عاملی) هر یک از متغیرها در عامل‌های باقیمانده هست. با توجه به اینکه تفسیر بارهای عاملی بدون چرخش، ساده نیست بنابراین عامل‌ها را می‌چرخانیم تا قابلیت تفسیر آنها افزایش یابد.

جدول ۸) ماتریس اجزا بارهای عاملی

| Component Matrix <sup>a</sup>                 |           |       |       |       |       |
|---|-----------|-------|-------|-------|-------|
| همه موارد                                     | Component |       |       |       |       |
|   | ۱         | ۲     | ۳     | ۴     | ۵     |
| فرهنگ‌سازمانی                                 | .۶۹۵      | -.۲۸۸ | -.۳۳۱ | .۱۹۷  | .۸۸   |
| خود مسئولیت‌پذیری                             | .۶۵۱      | -.۲۱۴ | -.۳۸۹ | .۹۶   | .۱۷۹  |
| ترویج ارزش‌ها                                 | .۷۰۷      | -.۴۱۰ | -.۱۵۴ | .۱۴۱  | .۲۳۵  |
| شایسته‌سالاری نیروی انسانی                    | .۷۵۱      | -.۲۴۴ | -.۲۱۳ | -.۶۲  | -.۱۳۰ |
| جو سازمانی                                    | .۷۴۵      | -.۶۸  | .۲۶   | -.۲۶۲ | -.۲۲۰ |
| حاکمیت مشترک در مدرسه                         | .۷۱۰      | -.۲۸۷ | -.۴۶  | -.۱۲۹ | -.۴۰  |
| تعامل با جامعه بومی                           | .۷۵۸      | -.۳۰۴ | -.۲   | -.۱۰۷ | -.۱۴۷ |
| اشتراک تجارب بومی به‌صورت سامانه مجازی        | .۷۶۶      | -.۲۹۸ | -.۱۸۱ | -.۱۲۲ | .۸۲   |
| کشف استعداد دانش‌آموزان                       | .۷۲۳      | -.۲۲۰ | -.۱۷۴ | .۲۴۶  | -.۹۶  |
| تعامل با فرهنگسراها                           | .۷۴۰      | -.۱۱۴ | -.۲   | -.۲۲۴ | .۲۳   |
| تعامل با کتابخانه‌های عمومی                   | .۷۳۲      | -.۱۶۹ | .۱۷۶  | -.۳۰۱ | -.۲۷  |
| نظارت و کنترل                                 | .۷۳۴      | -.۷۸  | .۵۰   | -.۱۹۹ | .۲۴۱  |
| مدیریت محلی در مدرسه                          | .۷۲۶      | -.۹۴  | .۲۳   | -.۸۳  | .۳۹۹  |
| مسئولیت‌پذیری                                 | .۶۵۰      | .۷۸   | .۱۸۷  | .۱۰۵  | .۳۳۲  |
| توجه به نقش مدارس به‌عنوان اولین منبع تغییرات | .۶۳۷      | .۱۳۵  | .۲۳۳  | .۱۳۷  | -.۱۰۱ |
| تعامل با جامعه بومی                           | .۳۱۴      | -.۱۵۶ | .۴۱۳  | .۶۴۲  | .۱۴۹  |
| خودارزیابی                                    | .۶۵۶      | .۳۵   | .۴۲۵  | -.۱۵۷ | .۲۵۸  |
| محیط شاد و سالم                               | .۷۴۹      | -.۲۷  | .۱۲۵  | -.۱۵۴ | .۴۴   |
| کرامت نفس                                     | .۸۰۰      | .۵۱   | .۱۲۰  | .۵۴   | -.۱۶۲ |



|                                    |      |       |       |       |       |
|------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| استقبال از نقد و انتقاد            | .۷۷۱ | .۱۰۲  | .۱۰۶  | -.۹۸  | -.۱۶۹ |
| مشارکت همه جانبه مردمی             | .۷۵۵ | -.۶   | .۱۹۹  | -.۷۵  | -.۶۶  |
| روحیه کارآفرینی                    | .۷۷۳ | .۹۰   | .۱۷۸  | -.۳۹  | -.۱۱۰ |
| تعامل با اندیشمندان                | .۷۱۴ | -.۳۰  | .۲۵۹  | .۱۸۲  | .۱۲۴  |
| ایجاد محیط علمی                    | .۷۵۱ | -.۱۳۴ | -.۹۲  | .۵۴   | -.۱۶۳ |
| با نظم و مقررات                    | .۸۲۷ | -.۱۰۲ | .۹۳   | .۶۱   | -.۶۴  |
| برخوردار از هویت جمعی              | .۷۵۲ | .۴    | .۱۷   | -.۱۲۷ | -.۱۳۱ |
| توجه به تفاوت‌های فردی دانش‌آموزان | .۶۸۰ | .۷۴   | .۱۱۹  | .۱۲۳  | -.۳۳۵ |
| ترغیب نوآوری                       | .۶۶۴ | .۱۱۳  | .۱۵   | .۲۹۰  | -.۲۱۴ |
| فرهنگ استکبارستیزی                 | .۵۲۷ | -.۱۳  | -.۱۸۱ | .۳۴۹  | -.۱۸۹ |
| قدرت تصمیم‌گیری مدیران             | .۶۷۹ | .۴۲۶  | -.۲۴۶ | .۴۹   | .۱۱۲  |
| اختیارات غیرمتمرکز                 | .۶۸۰ | .۴۶۹  | -.۲۲۳ | -.۳   | .۱۹۹  |
| تصمیم‌گیری مشارکتی اولیا           | .۶۵۰ | .۴۳۶  | -.۱۲۱ | .۷    | .۱۱۹  |
| خودگردانی در مدرسه                 | .۶۳۰ | .۴۵۲  | -.۱۰۲ | -.۲۱  | .۱۰۲  |
| تصمیم‌گیری مشارکتی                 | .۶۹۶ | .۴۳۱  | -.۹۴  | -.۶۳  | -.۱۵۸ |
| تصمیم‌سازی در مدرسه                | .۶۷۳ | .۵۲۲  | -.۸۸  | .۶۱   | .۸    |

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول شماره (۹) ماتریس چرخیده شده اجزا را نشان می‌دهد که شامل بارهای عاملی هریک از متغیرها در عامل‌های باقیمانده پس از چرخش هست. هرچقدر مقدار قدرمطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر موردنظر دارد. با توجه به تحلیل‌های انجام شده در جداول شماره (۸) و (۹) نتایج حاصل به صورت مؤلفه‌های اصلی (۵ عامل) و مؤلفه‌های فرعی (۳۵ عامل) استخراج شده است.

#### جدول (۹): ماتریس چرخیده شده اجزا

| Rotated Component Matrix <sup>a</sup> |           |      |      |      |      |
|---------------------------------------|-----------|------|------|------|------|
| همه موارد                             | Component |      |      |      |      |
|                                       | ۱         | ۲    | ۳    | ۴    | ۵    |
| فرهنگ‌سازمانی                         | .۲۰۶      | .۷۶۵ | .۲۲۳ | .۱۱۹ | .۱۷۵ |
| خود مسئولیت‌پذیری                     | .۱۱۸      | .۷۳۲ | .۲۸۲ | .۱۷۱ | .۵۵  |
| ترویج ارزش‌ها                         | .۱۹۱      | .۷۴۳ | .۹۱  | .۳۴۴ | .۲۳۰ |
| شایسته‌سالاری نیروی انسانی            | .۴۹۳      | .۶۲۰ | .۲۰۴ | .۱۴۸ | .۵   |
| جو سازمانی                            | .۶۶۴      | .۳۲۳ | .۲۴۷ | .۲۵۷ | -.۶۸ |
| حاکمیت مشترک در مدرسه                 | .۴۸۰      | .۵۲۱ | .۱۰۶ | .۳۰۴ | .۲۶  |
| تعامل با جامعه بومی                   | .۵۹۲      | .۵۱۷ | .۹۱  | .۲۶۳ | .۶۹  |

| Rotated Component Matrix <sup>a</sup>         |           |      |      |       |      |
|---|-----------|------|------|-------|------|
| همه موارد                                     | Component |      |      |       |      |
|   | ۱         | ۲    | ۳    | ۴     | ۵    |
| اشتراک تجارب بومی به صورت سامانه مجازی        | .۳۸۳      | .۶۵۸ | .۱۷۹ | .۳۴۴  | -.۱۱ |
| کشف استعداد دانش آموزان                       | .۳۸۲      | .۶۲۶ | .۲۲۷ | .۴۹   | .۲۸۱ |
| تعامل با فرهنگسراها                           | .۴۷۶      | .۴۰۶ | .۲۴۸ | .۳۹۸  | -.۳۱ |
| تعامل با کتابخانه‌های عمومی                   | .۵۸۸      | .۳۰۳ | .۱۳۵ | .۴۸۰  | -.۱۵ |
| نظارت و کنترل                                 | .۳۲۵      | .۳۸۷ | .۲۸۸ | .۵۵۳  | .۲۶  |
| مدیریت محلی در مدرسه                          | .۱۷۲      | .۴۵۲ | .۳۰۸ | .۵۹۹  | .۱۲۲ |
| مسئولیت پذیری                                 | .۱۶۲      | .۲۳۹ | .۳۷۱ | .۵۰۴  | .۳۳۲ |
| توجه به نقش مدارس به عنوان اولین منبع تغییرات | .۴۶۰      | .۱۱۴ | .۳۴۷ | .۲۰۶  | .۳۴۶ |
| تعامل با جامعه بومی                           | .۵۱       | .۱۲۶ | -.۲۶ | .۱۶۶  | .۸۲۵ |
| خودارزیابی                                    | .۳۶۶      | .۶۳  | .۲۳۹ | .۶۷۹  | .۲۲۰ |
| محیط شاد و سالم                               | .۴۸۰      | .۲۹۸ | .۲۹۴ | .۴۳۵  | .۸۷  |
| کرامت نفس                                     | .۵۹۱      | .۲۹۱ | .۳۷۵ | .۲۱۷  | .۲۵۵ |
| استقبال از نقد و انتقاد                       | .۶۱۰      | .۲۲۸ | .۳۹۴ | .۲۵۲  | .۱۱۰ |
| مشارکت همه جانبه مردمی                        | .۵۶۱      | .۲۴۲ | .۲۸۶ | .۳۶۲  | .۱۸۲ |
| روحیه کارآفرینی                               | .۵۷۸      | .۲۱۰ | .۳۷۶ | .۳۰۳  | .۱۹۹ |
| تعامل با اندیشمندان                           | .۳۵۸      | .۲۷۱ | .۲۷۳ | .۴۰۱  | .۴۳۵ |
| ایجاد محیط علمی                               | .۵۱۴      | .۴۹۹ | .۲۶۳ | .۱۲۲  | .۱۵۳ |
| با نظم و مقررات                               | .۵۴۲      | .۴۲۲ | .۲۸۴ | .۲۹۷  | .۲۶۸ |
| برخوردار از هویت جمعی                         | .۵۶۱      | .۳۲۹ | .۳۳۳ | .۲۵۲  | .۴۶  |
| توجه به تفاوت‌های فردی دانش آموزان            | .۶۲۳      | .۲۰۳ | .۳۲۲ | .۲۳   | .۲۷۵ |
| ترغیب نوآوری                                  | .۴۴۹      | .۲۸۴ | .۴۰۴ | -.۲۲  | .۳۷۱ |
| فرهنگ استکبارستیزی                            | .۲۸۷      | .۴۱۹ | .۳۰۱ | -.۱۵۷ | .۳۰۹ |
| قدرت تصمیم‌گیری مدیران                        | .۱۸۰      | .۲۸۲ | .۷۶۳ | .۱۴۷  | .۵۳  |
| اختیارات غیرمتمرکز                            | .۱۳۶      | .۲۴۹ | .۷۹۸ | .۲۳۳  | .۲۴  |
| تصمیم‌گیری مشارکتی اولیا                      | .۲۰۸      | .۱۸۰ | .۷۱۸ | .۲۱۵  | .۷۰  |
| خودگردانی در مدرسه                            | .۲۲۰      | .۱۴۲ | .۷۱۱ | .۲۱۴  | .۴۹  |
| تصمیم‌گیری مشارکتی                            | .۴۵۶      | .۱۳۶ | .۶۸۸ | .۸۵   | .۱۵  |
| تصمیم‌سازی در مدرسه                           | .۲۸۷      | .۱۱۵ | .۷۸۰ | .۱۳۰  | .۱۲۵ |

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۱۰): عامل‌ها و مؤلفه‌های مدل مدیریت مدرسه محور

| عامل اول  | عامل دوم                                  | عامل سه                      | عامل چهار               | عامل پنج               |
|---|---|------------------------------|-------------------------|------------------------|
| جوسازمانی   | فرهنگ سازمانی                             | قدرت<br>تصمیم‌گیری<br>مدیران | نظارت و کنترل           | تعامل با<br>جامعه بومی |
| تعامل با جامعه بومی                                 | خود مسئولیت پذیری                         | اختیارات<br>غیر متمرکز       | مدیریت محلی<br>در مدرسه | تعامل با<br>اندیشمندان |
| تعامل با فرهنگسراها                                 | ترویج ارزش‌ها                             | تصمیم‌گیری<br>مشارکتی اولیا  | مسئولیت<br>پذیری        |                        |
| تعامل با کتابخانه‌های<br>عمومی                      | شایسته‌سالاری نیروی<br>انسانی             | خودگردانی در<br>مدرسه        | خودارزیابی              |                        |
| توجه به نقش مدارس<br>به‌عنوان اولین منبع<br>تغییرات | حاکمیت مشترک در<br>مدرسه                  | تصمیم‌گیری<br>مشارکتی        |                         |                        |
| محیط سالم و شاد                                     | اشتراک تجارب بومی<br>به‌صورت سامانه مجازی | تصمیم‌سازی در<br>مدرسه       |                         |                        |
| کرامت نفس   | کشف استعداد<br>دانش‌آموزان                |                              |                         |                        |
| استقبال از نقد و انتقاد                             | فرهنگ استکبارستیزی                        |                              |                         |                        |
| مشارکت همه جانبه<br>مردمی                           |   |                              |                         |                        |
| روحیه کارآفرینی                                     |   |                              |                         |                        |
| ایجاد محیط علمی                                     |   |                              |                         |                        |
| با نظم و مقررات                                     |   |                              |                         |                        |
| برخوردار از هویت<br>جمعی                            |   |                              |                         |                        |
| توجه به تفاوت‌های<br>فردی دانش‌آموزان               |   |                              |                         |                        |
| ترغیب نوآوری  |   |                              |                         |                        |

منبع: یافته‌های تحقیق

### نتیجه‌گیری

نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد مدل مدیریت مدرسه‌محور بومی دارای ۵ عامل اصلی و ۳۵ مؤلفه فرعی است که مؤلفه‌های اصلی به شرح زیر است:

- (۱) جوسازمانی.
- (۲) فرهنگ‌سازمانی.
- (۳) قدرت تصمیم‌گیری.
- (۴) نظارت و کنترل.
- (۵) تعاملات بیرونی.

در پژوهش حاضر، عوامل و مؤلفه‌های شناسایی شده است که براساس تحلیل عاملی و در پاسخ به سؤال تحقیق در مورد مؤلفه‌های مدل مدیریت مدرسه‌محور بومی با نظر خبرگان به ۵۶ مؤلفه دست یافتیم که با نظر کارشناسی به ۳۵ مورد مهم کاهش یافت. با توجه به کاربرد شاخص KMO و بارتلت و اشتراک اولیه و استخراج معیارها موارد و ماتریس چرخیده شده اجزا و نهایتاً نتایج تحلیل عاملی نشان می‌دهد مدل مدیریت مدرسه‌محور بومی دارای ۵ عامل اصلی و ۳۵ مؤلفه فرعی می‌باشد. در نهایت با توجه به ادبیات موضوع و نظر نخبگان و نتایج تحلیل عاملی پنج عامل اصلی «جوسازمانی»، «فرهنگ سازمانی»، «قدرت تصمیم‌گیری»، «نظارت و کنترل» و «تعاملات بیرونی» نام‌گذاری می‌شوند.

مدل مدیریت مدرسه‌محور بومی با ۵ مؤلفه‌های اصلی و ۳۵ مؤلفه فرعی آن با تأکید بر سند تحول بنیادین می‌تواند ما را به پیشرفت آموزشی برساند. در مؤلفه فرهنگ سازمانی مدل مدیریت مدرسه‌محوری بومی معتقد به تحقق اهداف دقیقی مانند مسئولیت‌پذیری، کرامت نفس، امانت‌داری در تمام فرآیندها، کارآمدی، روحیه کارآفرینی، پرهیز از اسراف، معتقد به همدلی، احترام و اعتماد متقابل، نظم و مقررات، استقبال از نظم و انتقاد، ترغیب نوآوری، ترویج و تأکید بر فرهنگ استکبارستیزی و دفاع از مظلوم و ترویج ارزش‌های انقلاب اسلامی است که با تحقیقات گواهیان جهومی (۱۳۸۸) در نبود فرهنگ سازمانی مناسب، افزایش حس مسئولیت‌پذیری متقابل و با تحقیقات همتی (۱۳۹۱) در نبود بستر فرهنگی مناسب، ونگ<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۳) در فرهنگ مدرسه و بازویند (۲۰۱۳) در فرهنگ

سازمانی مدرسه، نظم و مقررات، آقازاده و تورانی (۱۳۹۳) در موضوع همکاری و همدلی، خلاقیت و نوآوری، جلیلی (۱۳۹۶) در توانمندی و کارآمدی، حبیب‌الهی (۱۳۹۵) در تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری، مرادی (۱۳۹۴) در مسئولیت‌پذیری و فرهنگ سازمانی، هم‌راستا با بعد فرهنگ سازمانی مدل است. در مؤلفه جو سازمانی مدل مدیریت مدرسه محوری بومی معتقد به تحقق اهدافی چون فراهم‌سازی محیطی سالم و با نشاط، فراهم‌سازی محیطی علمی و برخوردار از هویت جمعی است که با تحقیقات آقازاده و تورانی (۱۳۹۳) در موضوع تأثیر این مدل بر یادگیری دانش‌آموزان، افزایش علاقه و تعهد و روحیه معلمان، زارع‌جوان (۱۳۹۳) در موضوع روحیه و تأکید علمی و سلامت سازمانی، جعفری‌مقدم و فانی (۱۳۸۱) در نگرش مدیران و معلمان، جهانیان (۱۳۸۷) در مدیریت جامع کیفیت هم‌راستا با بعد جو سازمانی مدل است. در مؤلفه قدرت تصمیم‌گیری مدل مدیریت مدرسه محوری بومی معتقد به تحقق اهدافی چون دارا بودن قدرت تصمیم‌گیری کافی در مدرسه، تصمیم‌گیری مشارکتی اولیاء در مدرسه، قدرت بیشتر تصمیم‌گیری مسئولین نسبت به عوامل اجرایی مدرسه است که با تحقیقات آقازاده و تورانی (۱۳۹۳ب) در دخالت والدین در تصمیم‌گیری، آقازاده و تورانی (۱۳۹۳الف) و در تصمیم‌گیری محلی، بازوند (۱۳۹۲) در مشارکت مدیران و دبیران در تصمیم‌گیری هم‌راستا است. در مؤلفه نظارت و کنترل مدل مدیریت مدرسه محوری بومی معتقد به تحقق اهدافی چون خود ارزیابی فرآیندهای مدرسه، خود ارزیابی فردی و پاسخ‌گو بودن نسبت به جامعه است که با تحقیقات سجودی (۱۳۹۰) در ارزشیابی از برنامه درسی، ابوترابی (۱۳۹۷) در ارزشیابی فرآیند تربیت، تورانی و آقازاده (۱۳۹۳ب) در پاسخ‌گویی مدیران در مقابل عملکرد خود به مردم، ناصری (۱۳۹۳) در ارزشیابی با مدل مذکور هم‌راستا است. در مؤلفه تعاملات بیرونی مدل مدیریت مدرسه محوری بومی تعامل مدرسه با اندیشندان و متفکران و تعامل مدرسه با عالمان دینی است که با تحقیقات حبیب‌الهی (۱۳۹۵) در تحقق اهداف سند تحول بنیادین هم‌راستا با مدل است.

### پیشنهادات

به منظور تعیین مطلوبیت فرهنگ سازمانی در مدیریت مدارس ابتدایی استان بوشهر از آزمون میانگین تک جامعه استفاده شد. نتایج آزمون نشان داد مقدار  $t$  عدد ۴۹/۳۵۵ و

درجه آزادی ۲۱۶ sig برابر ۰/۰۰۰ است، بنابراین وضعیت متغیر مذکور از حالت نسبتاً مطلوب بالاتر بوده و نشان می‌دهد عامل فرهنگ سازمانی با میانگین ۳/۸۱ از حالت نسبتاً مطلوب با میانگین ۳ بالاتر می‌باشد و نقش تأثیرگذاری در مدل مدیریت مدرسه محور بومی دارد. به همین دلیل مدل مدیریت مدرسه محور بومی در مدارس باید به صورت عملیاتی به تحقق اهدافی مانند مسئولیت پذیری، کرامت نفس، امانت داری در تمام فرآیندها، کارآمدی، روحیه کارآفرینی، پرهیز از اسراف، معتقد به همدلی، احترام و اعتماد متقابل، نظم و مقررات، استقبال از نظم و انتقاد، ترغیب نوآوری پردازد.

به منظور تعیین مطلوبیت جو سازمانی در مدیریت مدارس ابتدایی استان بوشهر از آزمون میانگین تک جامعه استفاده شده است. نتایج آزمون نشان داد که مقدار  $t$  عدد ۱/۲۷۷ و درجه آزادی ۲۱۶ و sig برابر ۰/۲۰۳ است. بنابراین فرضیه نسبتاً مطلوب بودن جو سازمانی پذیرفته شد و همچنین پذیرفته شدن عامل جو سازمانی نشان دهنده تأثیرگذاری این مؤلفه در مدل مدیریت مدرسه محور می‌باشد. بنابراین طبق گزاره ۲۷ سند تحول بنیادین آموزش و پرورش که مدرسه را به عنوان کانون تعلیم و تربیت رسمی و محل کسب تجربه‌های تربیتی معرفی می‌کند و مبنای این کانون را براساس آموزه‌های قرآن کریم، نقش معنوی، هدایتی، اسوه‌ای و تربیتی پیامبر اکرم (ص) و حضرت فاطمه زهرا (س) و ائمه معصومین (ع) به ویژه امام زمان (عج) و ولایت مداری در تمام ساحت‌ها برای تحقق جامعه عدل جهانی (جامعه مهدوی) می‌داند، پس با توجه به شاخص‌های ملی و اسناد بالادستی نظیر سیاست‌های کلی ابلاغی امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در ایجاد تحول در آموزش و پرورش، سند چشم‌انداز، سند تحول آموزش و پرورش، قانون برنامه پنج‌ساله ششم توسعه، برنامه درسی ملی و اولویت‌های آموزشی و پرورشی دولت‌ها مدل مدیریت مدرسه محور بومی طراحی شد که شاخصه‌های فوق در آن لحاظ شود. مدیران مدارس باید جو سازمانی در مدارس ایجاد کنند که از لحاظ محیطی، سالم و با نشاط باشد و به ایجاد محیطی علمی در مدرسه و برخوردار از هویت جمعی باشد.

به منظور تعیین مطلوبیت قدرت تصمیم‌گیری در مدارس مقطع ابتدایی از آزمون تک جامعه استفاده گردید. نتایج آزمون نشان می‌دهد مقدار آمار  $t$  عدد ۲/۷۴۴ و درجه آزادی ۲۱۶ و sig برابر ۰/۰۰۷ است. در نهایت نتایج نشان می‌دهد عامل قدرت تصمیم‌گیری

(با میانگین ۳/۵) از حالت نسبتاً مطلوب با میانگین ۳ بالاتر می‌باشد و نقش تأثیرگذاری در مدل مدیریت مدرسه محور بومی دارد. تصمیم‌گیری در فرآیندهای مختلف یک مدرسه با نظارت مستقیم سلسله مراتب جهت ارزیابی کیفیت تصمیمات اتخاذ شده، امکان تصمیم‌سازی مدیران در مدرسه و جامعه بومی و مشارکت والدین در تصمیمات مدرسه و فرآیندهای آموزشی و پرورشی در قالب انجمن‌ها، خیران آموزشی و کاهش تصمیم‌گیری ۵۰ درصدی سلسله مراتب اداری در تصمیمات بومی یک مدرسه می‌تواند میزان رضایت و مشارکت عمومی مردم در سرنوشت آموزشی مدرسه را رقم بزند. تصمیم‌گیری در انتخاب مدیر مدرسه که معتقد، آگاه و متخصص در اجرای مدل مدیریت مدرسه محور بومی دارد، می‌تواند از این طریق انتخاب شود. هیأتی متشکل از معاون آموزشی، مسئولین حراست و شکایات به اتفاق نماینده معلمان، نماینده انجمن، رئیس شورای دانش‌آموزی مدرسه، رئیس و نائب رئیس شورای شهر یا روستا، امام جماعت مسجد نزدیک مدرسه یا امام جماعت مدرسه و یک نفر معتمد محلی صلاحیت‌های سازمانی اداری که دارا بودن حداقل ۷ سال سابقه تدریس در مقطع خود، دارا بودن سلامت سازمانی و علمی را تأیید کرده و بقیه اعضای شورا صلاحیت شهروندی و اجتماعی او را تأیید کرده و با رأی‌گیری همه اعضا حاضر به مدت ۵ سال پست سازمانی مدیریت به وی تفویض می‌شود و در پایان مدت مدنظر، طبق شاخص‌های ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت مدرسه محور کنترل کیفیت می‌شود. برای آموزگاران نظام دوری و ارتقاء در نظر گرفته می‌شود. در آغاز، حین و پایان تدریس سالانه با کنترل کیفیت تصمیم جمعی اعضا، به ماندن یا رفتن از آن مدرسه اقدام می‌شود.

به منظور تعیین مطلوبیت عامل نظارت و کنترل در مدارس مقطع ابتدایی از آزمون میانگین تک جامعه استفاده شد. نتایج آزمون نشان داد که مقدار آمار  $t$  عدد ۲۹/۴۲ و درجه آزادی ۲۱۶ و  $sig$  برابر ۰/۰۰۰ است. نتایج نشان می‌دهد عامل نظارت و کنترل با میانگین ۳/۵۱ از حالت نسبتاً مطلوب با میانگین ۳ بالاتر می‌باشد و نقش تأثیرگذاری در مدل مدیریت مدرسه محور بومی دارد. کنترل و نظارت مستمر و به همراه شفافیت فرآیندها در یک مدرسه می‌تواند تحولی بنیادین در مدارس ایجاد کند. مدل مدیریت مدرسه محور بومی نیاز چندانی به ساختار فیزیکی جدیدی و اضافه کردن آن به مدارس

ندارد. از نقاط قوت مدل مدیریت مدرسه محور بومی تغییر زیرساختی در حوزه‌های راهبردی مختلف به صورت نرم‌افزاری است. به همین خاطر شرایط فعلی مدارس با همه امکانات موجودشان در تمام نقاط کشور، در شهرها و روستاها امکان اجرای مدل مدیریت مدرسه محور بومی دارند؛ زیرا زیرساخت‌های موجود در وزارت آموزش و پرورش که در دسترس همه مدارس در همه نقاط کشور هست، بستر اجرای این مدل بومی می‌باشد. سیستم‌های پرکاربرد موجود وزارت آموزش و پرورش در حوزه‌های مختلف در یک مدرسه عبارتند از: سناد (سیستم ثبت نام دانش‌آموزی)، همگام (سیستم فعالیت‌های آموزشی و پرورشی و اطلاع‌رسانی)، سامانه جامع مالی (حسابداری مدارس)، سامانه امول (ثبت کلیه امکانات مدارس)، سامانه توزیع کتب درسی (فروش و توزیع کتاب درسی)، سامانه BBS (ارسال و دریافت نامه‌های مدارس؛ اتوماسیون اداری) می‌باشد که لازمه کار یک مدیریت مدرسه می‌باشد، اما برای دیدن یک مدرسه در ساختار سازمانی به عنوان مرکز تحول سازمانی با عنوان مدیریت مدرسه محوری نیاز به پایش صلاحیت کلی مدرسه در یک سال می‌باشد؛ به همین خاطر باید سیستم‌ها جامع باشد نه به صورت جزیره‌ای. باید یک سامانه در سایت وزارت آموزش و پرورش ثبت شود و مدیر مدرسه با ورود به آن تمام سامانه‌های آموزش و پرورش را رویت کند. این اولین گام در اجرای مدل مدیریت مدرسه محوری است که مزایایی چون افزایش امنیت سامانه‌ها، پایش لحظه‌ای فرآیندها، رتبه‌بندی مدارس براساس شاخص‌های تشویقی و تنبیهی براساس استانداردهای سازمانی، هماهنگی سازمانی، نظارت آسان، کنترل کیفی دقیق‌تر صورت خواهد گرفت و مؤلفه نظارت و کنترل به خوبی در مدرسه محقق می‌شود. تمام فرآیندهای ساختاری یک مدرسه باید شفاف‌سازی شود؛ از قبیل ثبت نام، حضور و غیاب، ارزشیابی، فعالیت‌های آموزشی و پرورشی دانش‌آموزان، تمام تراکنش‌های مالی مدرسه باید غیرنقدی با کارت‌خوان یا مجازی ثبت و صورت گیرد. تمام خرید مدارس نیز توسط مدیر و مسئولین خرید با کارت بانکی مدرسه صورت گیرد. تمام وجوه کمک و هدیه به مدرسه در ردیف‌های تعریف شده مشخص اعلان عمومی شود و میزان مشارکت هر ولی در هر نوع مدرسه‌ای نیز توسط اداره کل آموزش و پرورش استان در هر شهرستان و ناحیه مشخص شود. در حوزه امکانات نیز با توجه به سامانه اموالی که وجود دارد، رصد،



اسقاط یا نوسازی شود تا شفافیت در قالب چتر حمایتی نظارت و کنترل اثربخش شود. شرایط و قوانین مدرسه محوری به صورت واضح و شفاف در سایت همگام برای بازدید عموم بارگذاری شود. قوانین مدرسه باید روشن، واضح و قابل وصول و رسیدگی باشد تا دانش آموزان عادت کنند در چارچوب‌های تعیین شده رفتار کنند. مدرسه علاوه بر رفتار درون مدرسه، بر رفتارهای دانش آموزان درون جامعه بومی نیز نظارت دارد و در پی اصلاح آن می‌باشد.

به منظور تعیین مطلوبیت عامل تعاملات بیرونی در مدارس از آزمون میانگین تک جامعه استفاده شد. نتایج آزمون نشان داد که مقدار آمار  $t$  عدد  $۳۱/۴۲$  و درجه آزادی  $۲۱۶$  و  $sig$  برابر  $۰/۰۰۰$  است. بنابراین وضعیت متغیر مذکور از حالت نسبتاً مطلوب بالاتر است و به حالت مطلوب نزدیک شده است. در نتیجه عامل تعاملات بیرونی با میانگین  $۳/۸$  از حالت نسبتاً مطلوب با میانگین  $۳$  بالاتر می‌باشد و نقش تأثیرگذاری در مدل مدیریت مدرسه محور بومی دارد. ارتباطات مستمر با جامعه بومی نیازمند کانال‌های ارتباطی بومی و ایرانی می‌باشد که با ارزش‌های ملی و دینی ما هماهنگ باشد. پس پیام‌رسان‌های بومی حلقه ارتباطی بین مدرسه با وزارتخانه، اداره کل، مدیریت نواحی و شهرستان‌ها با شورا و دهیاری، مساجد، هیأت، کتابخانه‌های عمومی، فرهنگسرا و دیدار با عالمان و اندیشمندان را در همه سطوح است. انعکاس برنامه‌ریزی سالانه دانش آموزان در روزهایی که در برنامه حضور در مساجد، هیأت، کتابخانه‌های عمومی، فرهنگسرا و دیدار با عالمان و اندیشمندان برای آنها مشخص شده، به اطلاع والدین و جامعه مخاطب رسانده شود تا میزان اطلاع‌رسانی و تحقق اهداف از رضایت جمعی مخاطب پایش گردد حضور در مساجد با برنامه راهبردی حی علی الصلوه و افزایش مشارکت دانش آموزان در هیئت‌ها، تکایا، حسینیه‌ها، فرهنگسراها، کتابخانه‌های عمومی از نقاط قوت مدل مدیریت مدرسه محور است که به شدت به افزایش هویت جمعی و پیوندهای ملی و بومی کمک می‌کند و دانش آموزان را در تحقق تمدن نوین اسلامی در طراز بالایی قرار می‌دهد. دیدار با اندیشمندان در مدرسه یا دیدار دانش آموزان با فرهیختگان بومی در ایجاد انگیزه کافی برای تحصیل و آرمان‌خواهی و مطالبه‌گری آنها در حال و آینده آنها بسیار مفید می‌باشد.

از محدودیت‌های این مدل سلیقه‌ای عمل کردن مدیران در سطح مدرسه است. به طوری که این مدل را تک بعدی و ناقص اجرا می‌کنند و چون مهارت کافی در اجرای آن ندارند، مدل با شکست مواجه می‌شود. دستورالعمل فرآیند اجرای مدل می‌تواند این نقیصه را برطرف کند. از دیگر محدودیت‌های این مدل سطح تحصیلات والدین است که در مناطق مختلف کشور، والدین تحصیلات متفاوتی دارند که نهادهایی مانند شوراهای اسلامی و دهیاری‌ها و هیأت امنای مساجد و هیئت مذهبی و افراد شاخص صالح آن مناطق می‌توانند در مؤلفه‌های تصمیم‌گیری و نظارت و تعامل با جامعه بومی ایفای نقش کنند.

#### یادداشت‌ها

1. Decentralized management
2. Participatory decision making
3. Decentralized Authority
4. School-based Native Management
5. Kaiser-Mayer-Olkin
6. Bartlett
7. Initia
8. Extraction
9. Varimax
10. wong

#### کتابنامه

- آق آتابای، سمیه (۱۳۹۸). شناسایی چالش‌ها و الزامات اجرایی مدیریت مدرسه محور از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس ابتدایی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبایی. تهران. ایران.
- آق‌زاده، محرم و تورانیان، حیدر (۱۳۹۱). مدیریت مدرسه محلی مستقر در مدرسه، چندین تجربه. رشد مدیریت مدرسه. ۱۳ (۱۰۴). ۲۰-۲۲.
- ابوترابی، سیدبهاره (۱۳۹۷). شناسایی ساختار سازمانی مدرسه در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه فردوسی. مشهد. ایران.
- ابوضحی، ابتسام (۱۳۸۳). مدیریت مدرسه محور (مترجمان غلامرضا گرای‌نژاد، علی‌اللهیار ترکمن، رخساره کاظم و طاهره دل‌بند). تهران: سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش و تحقیقات.

امین بیدختی، علی اکبر؛ فتاحی، کورش و مرادی، سعید (۱۳۹۶). تحلیل ساختاری مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور مبتنی بر نظریه پردازی تطبیقی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*. ۲۹ (۱). ۲۷-۵۲.

ارونتن، روح انگیز (۱۳۸۸). بررسی ویژگی‌های مدیران اثربخش از دیدگاه دبیران مقطع متوسطه با تأکید بر سیاست مدرسه محوری در شهرستان سرپل ذهاب (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه ارومیه. ارومیه. ایران.

اکبرزاده، فهیمه (۱۳۹۱). تبیین مبانی فلسفی (فلسفه سیاسی) نظریه‌های مناسبات بین دولت و نظام آموزش و پرورش و تحلیل انتقادی روند تحولات آموزش و پرورش ایران در سه دهه گذشته (با تأکید بر مقوله تمرکز و عدم تمرکز) (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه تربیت مدرس. تهران. ایران.

امین شایان جهرمی، شاپور؛ طاهری، عبدالمحمد و مسعودی نژاد، فرحناز (۱۳۹۰). رابطه بین سلامت سازمانی و ایجاد مدیریت مدرسه محور. *رویکرد جدید در مدیریت آموزشی*. ۸ (۴). ۱۶۹-۱۹۴.

بازوند، یاسر (۱۳۹۲). بررسی موانع پیش روی توانایی مدیران مدارس متوسطه در تهران برای ارائه راهکارهای عملی برای تحقق طراحی مدارس از دیدگاه مدیران مدارس (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شاهد. تهران. ایران.

تعلی، منیر (۱۳۹۹). طراحی الگوی تامین منابع آموزش و پرورش تراز جمهوری اسلامی ایران بر مبنای مشارکت مردمی (رساله دکتری تخصصی). دانشگاه امام صادق (ع). تهران. ایران. تورانی، حیدر (۱۳۹۴). مدیریت راهبردی در مدارس امروز ایران. *مجله رشد مدیریت*. ۱۴ (۱۱۰). ۴-۹.

تورانی، حیدر و آقازاده، محرم (۱۳۹۳ الف). مدیریت مدرسه محور محلی و مشارکت والدین. *رشد مدیریت مدرسه*. ۱۳ (۱۰۴). ۲۰-۲۲.

تورانی، حیدر و آقازاده، محرم (۱۳۹۳ ب). عناصر کلیدی اجرای موفق در مدیریت مدرسه محور محلی. *رشد مدیریت مدرسه*. ۱۳ (۱۰۵). ۱۸-۲۰.

توکلی، لیلا (۱۳۸۹). مقایسه میزان کاربست مؤلفه‌های مدرسه محوری در مدارس هیأت امنایی و مدارس دولتی منطقه ۴ شهر تهران از دیدگاه مدیران در سال تحصیلی ۸۹-۹۰ (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبایی. تهران. ایران.

- جلیلی، مائده (۱۳۹۶). بررسی مدیریت مدرسه محور با توانمندسازی منابع انسانی (مورد مطالعه: مدیران مدارس آموزش و پرورش شهرستان آمل) (پایان نامه کارشناسی ارشد). موسسه آموزش عالی آمل. آمل. ایران.
- جعفری مقدم، سعید و فانی، علی اصغر (۱۳۸۱). طراحی نظام مدیریت مدرسه محور در ایران. مدرس علوم انسانی. ۶ (۳). ۱-۱۶.
- جهانیان، رمضان (۱۳۸۷). ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت مدرسه محوری و ارائه مدل SID، دانش و پژوهش در علوم تربیتی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان). دوره ۲۲ (۱۷، ۱۸). ۷۴-۴۹.
- حاجی پورعبایی، نجمه؛ ابوالقاسمی، محمود؛ قهرمانی، محمد و ساکی، رضا (۱۳۹۴). تبیین الگوی بومی مدیریت مدارس متوسطه در استان کرمان (مطالعه موردی کرمان). فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی. ۹ (۳۰). ۲۷-۶۲.
- حبیب‌اللهی، معصومه (۱۳۹۵). بررسی مؤلفه‌های برنامه درسی در مدارس ابتدایی شهر ایذه طبق آیین‌نامه و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید چمران اهواز. اهواز. ایران.
- حلاجیان، ابراهیم (۱۳۸۲). مدیریت مدرسه. تهران: مبعث.
- داوودی پور، عبدالله؛ آشچیان، محمدرضا و سعیدی رضوانی، محمود (۱۳۸۷). بررسی اجرای برنامه مدیریت مدرسه مدار براساس مأموریت، مشارکت و تعهد سازمانی رهبران و معلمان مشهد. اندیشه‌های نوین تربیتی. ۴ (۴). ۵۳-۳۷.
- ذوالفقاری، محسن (۱۳۹۹). الگوی تعامل مطلوب فرهنگی ارتباطی بین مسجد و مدرسه و خانواده: مورد کاوی مساجد موفق کشور (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام صادق(ع). تهران. ایران.
- رسولی، سیمین زر (۱۳۸۴). بررسی تأثیر تمرکززدایی بر رضایت شغلی مدیران و معلمان مدارس دولتی تحت پوشش طرح مدرسه محوری مقاطع متوسط و راهنمایی شهر تهران (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه الزهراء. تهران. ایران.
- رضایی، نوید (۱۳۹۹). تعامل مسجد، مدرسه و خانواده طرح شهید بهنام محمدی (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه امام صادق(ع). تهران. ایران.
- زارع‌جوان، زهرا (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین سلامت سازمانی و ایجاد مدیریت مدرسه محور در دبیرستان‌ها (پایان‌نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه سیستان و بلوچستان. زاهدان. ایران.

- سجودی، مرجان (۱۳۹۰). بررسی نقش مدرسه محوری بر کاهش تمرکز در نظام برنامه ریزی درسی ایران از دیدگاه متخصصان و کارشناسان (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه سیستان و بلوچستان. زاهدان. ایران.
- شیخ شعاعی، فرنوش (۱۳۸۶). بررسی رابطه اجرای مدیریت مدرسه محوری با عوامل شخصی مدیران مدارس ناحیه یک شهر کرمان در سال تحصیلی ۱۳۸۵-۸۶ (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید باهنر. کرمان. ایران.
- فرازنده، فهیمه (۱۳۹۱). بررسی موانع تحقق اهداف مدرسه محوری از دیدگاه مدیران و معلمان شهر تهران (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی. تهران. ایران.
- قاسمی، منیژه (۱۳۹۳). اثربخشی آیین نامه اداری مدارس مصوب سال ۱۳۷۹ از دیدگاه مدیران دبیرستان های منطقه ۳ تهران در رابطه با سیاست های مدرسه محور (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه شهید بهشتی. تهران. ایران.
- کوهی جناقرد، عظیم (۱۳۹۹). تدوین ویژگی ها و استانداردهای مدرسه مطلوب از نظر ذی نفعان و مقایسه آن با ویژگی های مطلوب در سند تحول بنیادین و ارائه مدل (رساله دکتری تخصصی). دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل. اردبیل. ایران.
- گواهیان جهرمی، فائزه (۱۳۸۸). بررسی نظرات مدیران و معلمان دختران مقطع ابتدایی، متوسطه و دبیرستان های شهر جهرم در رابطه با اجرای طرح مدرسه محور (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه پیام نور. جهرم. ایران.
- مرادی، سعید (۱۳۹۴). ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی در مقطع متوسطه مبتنی بر مدل جامع مدیریت مدرسه محور، رویکرد ایرانی - اسلامی (رساله دکتری). دانشگاه سمنان. سمنان. ایران.
- ناصری، سروه (۱۳۹۳). امکان سنجی اجرای مدیریت مدرسه مدار از دیدگاه معلمان و مدیران مدارس متوسطه دوم سنندج (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه علامه طباطبائی. تهران. ایران.
- همتی، فاطمه (۱۳۹۱). عوامل مؤثر در اجرای برنامه مدیریت مدرسه محور از دیدگاه کارشناسان و مربیان (رساله کارشناسی ارشد). دانشگاه الزهراء. تهران. ایران.
- وزارت آموزش و پرورش، معاونت آموزش (۱۳۹۰). سند تحول بنیادین آموزش و پرورش [کتابچه]. مشهد: دکتر حمیدرضا حاج بابایی.

---

W.wong, Eviao (2003). leadership style for school \_ based manegment in Home Kong. *international journal of education*. Vil 17.

