

فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار
سال هفدهم، شماره 1، بهار 1402
صص 1-29

واکاوی مدیریت مدرسه محوری با استفاده از روش داده بنیاد

ابراهیم شیرالی¹، یدالله مهرعلیزاده²، نصراله قشقای زاده³

چکیده

هدف: مدرسه محوری ناظر بر دخالت و محول کردن بسیاری از حیطه‌های تصمیم‌گیری و اجرایی به آن از ایده‌ها و سیاست‌هایی است که در سطح نظام آموزش و پرورش اذهان بسیاری را به خود مشغول کرده است. هدف پژوهش حاضر واکاوی مدیریت مدرسه محوری با استفاده از روش داده بنیاد بود.

روش: پژوهش با توجه به هدف از نوع کاربردی و روش پژوهش مطالعه موردی بود. جامعه آماری گروهی از خیرگان شامل معلمان و مدیران مدارس متوسطه و متخصصان و صاحب‌نظران حوزه آموزش بودند. از روش مصاحبه برای گردآوری داده‌های پژوهش استفاده شد. در پژوهش حاضر قابلیت اعتبار از طریق «بررسی توسط شرکت‌کنندگان یا مصاحبه‌شوندگان» صورت گرفته است. ضمن آنکه برای تائید و اعتبار یابی یافته‌های حاصل از بررسی وضعیت مطلوب، با هفت تن از متخصصان آموزشی مصاحبه‌ای به عمل آمد و اطلاعات به‌دست‌آمده از فرایند مصاحبه‌ها و کیفیت و عمق داده‌ها توسط گروه متخصصین مربوطه تائید شد. در این پژوهش از شیوه تحلیل نظریه داده بنیاد برای مقوله‌بندی مصاحبه‌ها پرداخته شد. تعداد 52 مقوله در مرحله کدگذاری محوری طبقه‌بندی شدند و در نهایت در مرحله کدگذاری پیشرفته مقوله‌های آشکارشده در قالب ابعاد 6 گانه مدل پارادایمی، با روابطی که بین آن‌ها وجود دارد در الگو جای گرفتند.

یافته‌ها: شرایط راهبردی به‌دست‌آمده نشان‌دهنده وجود 13 مؤلفه مهم شامل: آموزش ضمن خدمت نیروی انسانی، برنامه‌ریزی، بازنگری اختیارات، اعتمادسازی ذی‌نفعان، مشارکت در تعیین سیاست‌ها، پیش‌بینی امکانات و منابع، انباشت و ثبت تجربه‌ها، تربیت معلم پژوهنده، سیاست‌گذاری حمایتی، سیاست‌های نظارتی، انعطاف‌پذیری آموزشی، خط‌مشی فرهنگ‌سازمانی، خط‌مشی روابط انسانی است و 7 مؤلفه شامل: رضایت شغلی، کاهش بوروکراسی، توسعه مشارکت اولیا در امور مدرسه، افزایش ارتباطات مؤثر، افزایش خلاقیت، ارتقای کیفیت آموزش، پیامدهای منفی، به‌عنوان پیامدهای مدرسه محوری انتخاب شدند.

نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج می‌توان گفت مدیریت مدرسه محوری از ضروریات اداره مدارس امروزی است که برنامه رزان باید به مؤلفه‌های محوری آن توجه لازم داشته باشند.

کلیدواژه‌ها: آموزش و پرورش، مدیریت مدرسه محور، نظریه داده بنیاد.

پذیرش مقاله: 1402/2/1

دریافت مقاله: 1401/11/9

¹ - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران، mehr1381@gmail.com

² - استاد تمام، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران (نویسنده مسئول)،

ymehralizadeh@gmail.com

³ - استادیار، گروه مدیریت آموزشی، واحد بهبهان، دانشگاه آزاد اسلامی، بهبهان، ایران،

ghashghaeizadeh@yahoo.com

مقدمه

امروزه نقش مدیران در سایه بازسازی و اصلاحات مکرر مدارس، قوانین و مقررات پیچیده و متغیر نیروها و روندهای سیاسی و اجتماعی و انتظارات بالای شهروندان روز بروز مشکل تر می شود و مستلزم آن است که مدیر بخشی از اختیارات خود را به افرادی که بتوانند به طور مؤثری با او همکاری کنند واگذار نماید (خسرو پور، 1390). مدرسه محوری به این امر اشاره دارد که در فرآیند تصمیم گیری جامع و فراگیر، همه اعضای گروه به طور برابر شرکت داشته باشند. لازم است اقتدار گروه‌هایی که در مدرسه تصمیم گیری می کنند، به وسیله سطوح سازمانی و سلسله مراتب آن حمایت شوند و مورد احترام قرار گیرند (لای و کینگ¹، 2011). مدیریت مدرسه محور که از تصمیم گیری مشارکتی برخوردار است و هدف اصلی آن بهبود عملکرد مدرسه و ارتقاء کیفیت آموزشی به منظور پیشرفت تحصیلی دانش آموزان می باشد (همتی و صمدی، 2015).

مدرسه محوری یا تصمیم گیری مشارکتی در مدرسه، یک بازنگری در مدارس به ویژه مدارس دولتی است که انحصار قدرت تصمیم گیری را از یک ناحیه مرکزی، به یک مدرسه به منظور بهبود عملکرد آن مدرسه به دنبال دارد. این فرایند به سمت افزایش دادن سطح دخالت و درگیری مدرسه در اداره مدیریت خود است (کاراکوس، یریکی و پاپادایکیس²، 2021). این تعامل برای ایجاد و تحقق اهداف و اثر بخشی در مدرسه است. به بیان دیگر این فرایند باعث توانمندی مدرسه برای ایجاد تصمیم گیری های آموزشی در مورد نیازهای یک مدرسه و کمک به استفاده موثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت محلی در اداره امور مدارس است. به این ترتیب مدرسه محوری بر اثر تمرکز زدایی در نظام آموزشی و انتقال اختیار و قدرت تصمیم گیری به مدرسه بوجود می آید (لازم به ذکر است که این تمرکز زدایی بیشتر جنبه اداری دارد تا سیاسی) (ایزدی، هاشمی و زمینی، 1391). فرایند مدرسه محوری به افرادی که در آن مدرسه کار می کنند اجازه می دهد تا جنبه های گسترده تری از موضوعات را در نظر گرفته و از انرژی خود به منظور بهبود و توسعه مدرسه بیشتر استفاده کنند (راماسوامی، سارتر و درهر و همکاران³، 2016). مدرسه محوری یا تصمیم گیری مشارکتی در مدرسه، یک بازنگری در مدارس به ویژه مدارس دولتی است که

¹ - Lai & Keung

² -Karakose, Yirci & Papadakis

³ -Ramaswami& Carter & Dreher

انحصار قدرت تصمیم گیری را از یک ناحیه مرکزی، به یک مدرسه به منظور بهبود عملکرد آن مدرسه به دنبال دارد. این فرایند به سمت افزایش دادن سطح دخالت و درگیری مدرسه در اداره مدیریت خود است (لیونبرگ و اورنستین¹، 2021).

در ادبیات مدیریت، کارایی و اثربخشی تعلیم و تربیت را انجام کارهای درست و کارایی را انجام درست کارها تعریف کرده‌اند. مفهوم اثربخشی تعلیم و تربیت در درون مفهوم کارایی جا دارد، البته اثربخشی لزوماً در چارچوب برنامه خاصی که تحت ارزشیابی است باید تعریف شود. منظور از درواقع بررسی میزان موثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش اثربخشی تعیین شده است. به عبارتی ساده‌تر در یک مطالعه اثربخشی، میزان تحقق اهداف اندازه‌گیری می‌شود. اما به نظر می‌رسد برای تعریف مفهوم اثربخشی می‌بایست گامی فراتر نهاد، به این معنا که اثربخشی هنگامی در یک دوره آموزش حاصل خواهد شد که اولاً نیازهای آموزشی به‌روشنی تشخیص داده شود (کلیک و توسام²، 2019). ثانیاً برنامه مناسبی برای برطرف ساختن نیازها طراحی شود. ثالثاً برنامه طراحی شده به‌درستی اجرا گردد و رابعاً ارزیابی مناسبی از فرایند آموزش و نکته مهم و اساسی در مورد اثربخشی آموزشی آن است که درنهایت دستیابی به اهداف انجام شود قبل از آنکه درصد بررسی نحوه اندازه‌گیری اهداف باشیم، می‌بایست در پی انجام صحیح فرایند آموزش و اطمینان از تحقق آن در هر مرحله از این فرایند باشیم. بامطالعه تاریخچه کیفیت درمی‌یابیم که در گذشته‌ای نه‌چندان دور، تولیدکنندگان برای اطمینان از کیفیت به بازرسی محصول نهایی توجه داشتند و درواقع بازرسی زمانی انجام می‌شد که محصول تولید شده بود و فرصتی برای رفع خطاهای احتمالی وجود نداشت درحالی‌که با طرح موضوع تضمین کیفیت بحث ایجاد کیفیت و اطمینان از وجود آن طی مراحل مختلف تولید مطرح گردید (گونزالس³، 2020). در مورد اثربخشی آموزشی نیز دقیقاً وضع به همین گونه است. بدین معنا که اندازه‌گیری اثربخشی به‌صورت مطلق و در پایان یک دوره آموزشی رویکرد کاملی نیست. اثربخشی و کیفیت آموزش، می‌بایست در طول فرایند آموزش ایجاد و تضمین گردد و در پایان این فرایند برای اطمینان از یکی از رویکردهایی که در صحت اقدامات و تحقق اهداف موردبررسی و اندازه‌گیری قرار گیرد

¹ -Lunenburg & Ornstein

² -Çelik & Tosun

³ -Gonzales

دو دهه اخیر در حوزه مدیریت آموزشی مورد توجه شایانی قرار گرفته است. مدیریت مشارکتی و استراتژیک مدیریت مدرسه محور است که اکثر نظام‌های آموزشی کشورهای پیشرفته به اهمیت آن پی برده‌اند. تأکید بر ضرورت اتخاذ تصمیمات مربوط به نحوه اداره مدرسه (اعم از بودجه‌ریزی، امور کارکنانی، روش‌ها و فرآیندهای آموزشی، و...) در خود مدرسه و به‌وسیله کسانی که بیش از سایرین به عرصه اجرای تصمیمات نزدیک و به مسائل و ظرایف آگاه‌اند، طی دهه گذشته، در پاسخ به چالش‌های یادشده و در قالب نگرشی نوین با عنوان مدرسه محوری، مورد توجه جدی محافل آموزشی علمی و اجرایی قرار گرفته است (بوش¹، ۲۰۱۸).

در مورد موضوع حاضر پژوهش‌هایی صورت گرفته است. فاریابی و همکاران (1399)، به تبیین مؤلفه‌های مدل مدیریت مدرسه محور بومی در مدارس استان بوشهر با رویکرد سند تحول بنیادین پرداختند. نتایج نشان داد که 5 مؤلفه اصلی (فرهنگ‌سازمانی، جوسازمانی، تعاملات بیرونی، نظارت و کنترل و قدرت تصمیم‌گیری) و 35 مؤلفه فرعی دیگر از عوامل مدیریت مدرسه محور هستند. بازگیر و همکاران (1399)، در پژوهشی نتیجه گرفتند که شرایط فعلی مدارس برای استقرار مدیریت مدرسه محور، پایین‌تر از حد متوسط است و مناسب نیست. همچنین موانع در 6 مقوله کلی شامل: مدیریت و تصمیم‌گیری، اقتصادی، ساختاری، دانشی و اطلاعات، طبقه‌بندی شخصی و موانع فرهنگی و اجتماعی هستند. مرادی و محمدی فرد (1398)، در پژوهشی نتیجه گرفتند که محور سیستم مدیریت مدرسه محور مؤثر در ارزیابی عملکرد مدارس باید عوامل مشارکت، تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری، تفویض اختیار، استقلال، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، تمرکززدایی، رسالت، توانمندسازی، ساختار مجدد و فرهنگ‌سازمانی را مدنظر قرار دهند. امین بدیختی و همکاران (1396) در پژوهشی نتیجه گرفتند که تحلیل ساختاری مؤلفه‌های مدیریت مدرسه - محور مبتنی بر تعهد سازمانی با ضریب مسیر 0/89، مسئولیت‌پذیری با ضریب مسیر (0/86)، مشارکت با ضریب مسیر (0/78)، تمرکززدایی با ضریب مسیر (0/73) و فرهنگ‌سازمانی با ضریب مسیر (0/69) هستند. نیامهر و همکاران (1396) در پژوهشی نتیجه گرفتند که میانگین نظرات پاسخ‌گویان در خصوص امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در مدارس متوسطه شهر کرج در حد گزینه متوسط بوده است. نتایج همچنین نشان داد که امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در ابعاد (نظام

¹ -Bush

نظارت و کنترل، مشارکت پذیری، تفویض اختیار) در حد گزینه پایین تر از حد متوسط و در ابعاد (نظام تصمیم گیری، ارزیابی عملکرد و پاداش، استقلال مالی) بالاتر از سطح متوسط قرار دارد. مجید و فیلس¹ (2019)، در پژوهشی به بررسی پیش بینی کننده های تأثیر مدیریت مبتنی بر مدرسه در روستاهای مکزیک پرداختند و نتیجه گرفتند که صرف نظر از مقدار پول دریافتی، نمرات استاندارد شده دانش آموزان در ریاضیات و اسپانیایی در طول زمان بهبود یافته است. علاوه بر این، نتایج نشان داد که برای همه مدارس، کاهش غیبت دانش آموزان گزارش شده، بهبود در نمرات تحصیلی دانش آموزان را پیش بینی می کند در حالی که کاهش زمان تکالیف خود گزارش دهی، کاهش نمرات تحصیلی را در طول زمان پیش بینی می کند. ویجایاباسکار و شارسوارا² (2019) در پژوهشی به اثربخشی مدیریت مدرسه - محور در توانمندسازی رهبری مدارس پرداختند و نتیجه گرفتند که 25٪ از مدیران معتقدند که مدیریت مدرسه - محوری تسهیلات بسیار خوبی برای عملکردهای کلی رهبری در مدارس فراهم می کند. در حالی که 35٪ آن را متوسط و 40٪ کمتر از سطح متوسط می دانند. تقریباً همه مدیران احساس می کنند سطح دخالت مقامات مرکزی در مدیریت مدرسه - محوری مشخص است که بر تأثیر مدیریت مدرسه - محوری در تولید منافع مورد انتظار در مدیریت مدرسه تأثیر می گذارد. کاتوک³ و همکاران (2018) در پژوهشی به بررسی اثربخشی شیوه های مدیریت مدرسه - محور در افزایش مشارکت جامعه و اجرای برنامه های مدرسه پرداختند. نتایج نشان داد که اثربخشی شیوه های مدیریت مدرسه - محور در افزایش مشارکت جامعه و اجرای برنامه های مدرسه به طور قابل توجهی از پیاده سازی و اجرای سیاست های مدیریتی، دستورالعمل های مدیریت، برنامه های مدیریتی، نظارت و برنامه توسعه پایدار تأثیر دارد. با توجه به اهمیت مدیریت و مدرسه محوری در سند تحول بنیادین و لزوم توجه به نظام مدیریت مطلوب در نظام آموزش و پرورش نیاز به پژوهش هنوز احساس می شود. از سویی دیگر بیشتر مطالعات صورت گرفته در حوزه مدیریت سایر سازمان ها صورت گرفته و در نظام آموزش و پرورش هنوز خلأ مطالعاتی وجود دارد. بنابراین هدف پژوهش حاضر نیز وا کاوی مدیریت مدرسه محوری با استفاده از روش داده بنیاد است.

¹ - Anilena , Filus

² - Vijayabaskar & Sharveswara

³ - Katuuk

سوالات تحقیق

1. شرایط علی، زمینه ای، واسطه ای، راهبردها و پیامدهای مدیریت مدرسه محور در مدارس دوره متوسطه شهر اهواز کدامند؟
2. الگوی مدیریت مدرسه محور در مدارس دوره متوسطه شهر اهواز چگونه است؟
3. ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور در مدارس دوره متوسطه شهر اهواز کدامند؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی بوده و از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری، از رویکرد مبتنی بر داده بنیاد بود. روش پژوهش فوق را می‌توان به‌عنوان رویکردی پژوهشی معرفی کرد که در آن بر اساس داده‌های واقعی و از طریق روش علمی نظریه‌های جدید تدوین شود. علت استفاده از روش داده بنیاد این است که مستقیماً از داده‌هایی استخراج شده که در جریان پژوهش و به‌صورت منظم گردآمده و مورد تحلیل قرار گرفته‌اند. در این روش پژوهشگر کار را با نظریه‌ای که از قبل در ذهن دارد شروع نمی‌کند. بلکه کار را در عرصه‌ی واقعیت آغاز نموده و می‌گذارد تا نظریه از درون داده‌هایی که گرد می‌آورد پدیدار شود. جامعه پژوهش شامل گروهی از خبرگان شامل مدیران مدارس متوسطه و متخصصان و صاحب‌نظران حوزه آموزش بودند که بر اساس نمونه‌گیری هدفمند 10 خبره انتخاب شدند (جدول 1). ابزار پژوهش مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود که اعتبار و روایی آن توسط چند استاد خبره مورد بررسی قرار گرفت. به‌منظور تعیین روایی و پایایی پژوهش حاضر، از عناصر قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت تکرار و قابلیت تأیید استفاده شد. قابلیت اعتبار و انتقال را مطلعان کلیدی، مشارکت‌کنندگان پژوهش، نمونه‌های مشابه و خبرگان در طول پژوهش به شک مداوم و ضمن اعمال تعدیل‌های مقتضی، ارزیابی و تأیید کردند. قابلیت تکرار به داده‌ها نیز به کمک روش‌های نظام‌مند نظریه‌پردازی داده بنیاد در گردآوری، ثبت، تحلیل و تفسیر بر داده‌ها ملاحظه شد. همچنین قابلیت تأیید با بهره‌گیری از نظرها و ارائه شواهد و یافته‌ها به خبرگان، مطلعان، مشارکت‌کنندگان و نمونه‌های مشابه، استفاده از یادداشت‌های فنی و میدانی و راهبردهای ارتقای حساسیت نظری و اجتناب از سوگیری طی پژوهش صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد.

جدول 1. ویژگی‌های نمونه انتخاب شده تحقیق حاضر

مدت زمان مصاحبه	روش مصاحبه	تعداد	
5 جلسه نیم ساعته	حضور و تلفنی	2	استاد دانشگاه (دکترای تخصصی)
5 جلسه یک ساعته	حضور	2	کارمند آموزش و پرورش (دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی)
10 جلسه نیم ساعته	حضور و تلفنی	2	معلمان مدارس متوسطه (با حداقل 5 سال سابقه و با رشته مدیریت آموزشی)
5 جلسه نیم ساعته	حضور	2	معاونین مدارس متوسطه (با حداقل 5 سال سابقه و با رشته مدیریت آموزشی)
10 جلسه نیم ساعته	حضور	2	مدیر مدرسه (فوق لیسانس)
		10	جمع ستون

یافته‌ها

با توجه به نظریه داده بنیاد به تحلیل داده‌ها در قالب کدگذاری باز، محوری و انتخابی پرداخته شد.

الف) کدگذاری باز:

شامل مقوله‌های فرعی و مربوط به شرایط علی، زمینه‌ای، میانجی، پدیده محوری، راهبردها و پیامدهاست.

شرایط علی

در پژوهش حاضر 8 مقوله، شامل: مدارس خودگردان، تأمین منابع مالی، مدیریت مشارکتی، شکل‌گیری انجمن و شوراهای مدارس، رسالت مدیریت مدرسه محوری، نظارت و ارزیابی بالینی، ایجاد شبکه گفت‌وگو و اطلاع‌رسانی، انگیزه در کارکنان، به‌عنوان شرایط علی انتخاب شدند، زیرا بر مقوله محوری تأثیر دارد که کدهای باز مربوط به آن‌ها به شرح جدول 2 است.

جدول 2. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط علی

کدگذاری باز	کدگذاری محوری
اداره کردن مدارس فقط در یک نوبت (ثابت صبح)، کمتر شدن آمار دانش‌آموزان در کلاس‌های درس، تعیین تکلیف نکردن اداره آموزش و پرورش نسبت به برنامه‌های خود مدارس، تنظیم برنامه‌ها در خود مدارس، ارائه اصول و کلیات سیستم آموزشی از مرکز ولی نحوه اجرای این اصول با خود مدارس، زیاد نکردن ساعات کاری در مدارس	مدارس خودگردان

	خاص، داشتن توقع بجا و مناسب از معلمان و مدیران در مدارس خاص، تخصصی شدن کلاس‌های درس، تخصصی شدن معلمان در تدریس دروس مختلف
تأمین منابع	تعیین منابع و بودجه، تغییر در تخصیص منابع مالی از سوی دولت، خارج شدن مدارس از حالت منفعل بودن، تهیه کردن عوامل و منابع توسط خود مدرسه، برای اجرای برنامه‌هایش، تأمین مالی و اعتبارات طرح مدرسه محوری به صورت کامل، درآمذزایی خود مدارس، در نظر گرفتن بودجه کافی از مرکز
تصمیم‌گیری مشارکتی	مشارکت و همکاری اولیا با این طرح، تقویت همکاری گروهی و ارتباط بین فردی، ایجاد مشارکت‌جویی مطلوب تر و اثربخش تر در بین ارکان مدرسه، مشارکت و مسئولیت‌پذیری بیشتر، تنظیم برنامه ریزی کلان آموزشی و پرورشی نسبت به اجرای طرح مدیریت مدرسه محور، تنظیم برنامه ریزی خوب و سالانه برای مدرسه توسط مدیر مدرسه با کمک معلمان و همکارانش، بخش بندی برنامه های سالانه مدرسه و تفویض اختیار زیردستان، بررسی و برنامه ریزی دقیق و جزء به جزء طرح مدرسه، توجیح اولیای دانش آموزان در چند جلسه راجع به طرح مدرسه محوری قبل از اجرای آن، تحلیل کار معلمان توسط اولیا پس از پایان سال تحصیلی، استفاده از مهارت‌های والدین، ایجاد آگاهی والدین از مدیریت مدرسه محور
شکل‌گیری انجمن و شوراهای در مدارس	تقویت و بها دادن به شورای معلمان، شورای مدرسه و شورای دانش آموزی، احترام گذاشتن و رسمیت بخشیدن به سنف ها و تشکل های معلمان، استفاده بیشتر از انجمن اولیا و مربیان و معلمان و سایر عوامل، در اختیار قرار دادن حمایت های مالی، فنی و انسانی و اطلاعاتی شورا و مدیران، برای اجرای این طرح
رسالت مدیریت مدرسه محور	اعتقاد داشتن به خرد جمعی به جای اتکا به خرد بالا دستی، کشف استعدادهای دانش آموزان در صورت اجرای مدیریت مدرسه محوری، مهم بودن دانش آموزان در طرح مدرسه محوری، پذیرفتن کل سیستم آموزش و پرورش نسبت به این طرح، مطالعه و تحقیق بیشتر مدیران و معلمان نسبت به مزایا و نتایج طرح هایی که در سیستم آموزش و پرورش تصویب می شود، استفاده از تجارب کشورهای که این طرح در آنجا اجرا می شود، انتصاب افراد بر اساس شایستگی ها، حرکت قدم به قدم مدارس دولتی به سمت مدارس هیات امنایی و مدارس هیات امنایی به سمت مدرسه محوری، قبول قوانین و مقررات این طرح توسط همه ارکان مدرسه، فرهنگ سازی، اجرای برنامه های موجود در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش
نظارت و ارزیابی بالینی	انجام نظارت کاملی بر نحوه اجرای این طرح، نظارت و پیگیری بعد از اجرای طرح مدرسه محوری، افزایش نظارت و ارزیابی نسبت به اجرای طرح ها در مدارس از سوی آموزش و پرورش
گفتگو و اطلاع رسانی	افزایش ارتباطات بین عوامل گوناگون مدرسه مثل مدیر، معلمان، اولیای دانش آموزان و سایر اعضای انجمن، تصمیم های موثرتر و کارایی بهتر مدارس به دلیل افزایش ارتباطات گسترده تر و بازتر، مدرسه محوری به صورت جدی پیگیری نشده در طی این سالها، طرح هنوز آن طور که باید توجیه نشده، به دلیل ایجاد تغییرات زیربنایی در صورت اجرای این طرح، مقاومتهایی ایجاد می شود، اطلاع رسانی خیلی محدود نسبت به این طرح، عدم نهادینه شدن طرح مدرسه محوری، کم بودن افراد پیگیر در زمینه این طرح و طرح های دیگر موجود در سیستم آموزش و پرورش، شناسایی و برطرف نمودن موانع اجرایی طرح مدرسه محوری بوسیله آموزش و پرورش، عدم مطالعه کم مدیران و معلمان نسبت به مزایا و نتایج طرح های مصوب آموزش و پرورش، عدم قبول مدرسه محوری به صورت کامل، توسط سیاستگذاران و مدیران مدارس، اول اینکه میدان ندادند، اعتماد کنند، عدم حس اعتماد در میان مدیران تراز اول علم و دانش، عدم وجود اعتماد میان کارکنان
انگیزه در کارکنان	فقدان حمایت ها که شامل: تقاضای مربوط به کار اضافی، هزینه های فرصت مشارکت، محیط کار محدود کننده و ...، تشویق و معرفی مدارس موفق در اجرای طرح مدرسه اینکه هیچ نقش فعالی در تصمیم گیری های مدرسه ندارد، ارزش معنوی و جایگاه کم معلمان در کشور در برابر دیگر شغل ها، کمتر شدن قدرت و منزلت

	معلمان
--	--------

مدارس خود گردان

مدارس خود گردان یا همان مدیریت مدرسه محور، یک راهبرد برای اصلاح آموزش و پرورش از طریق انتقال قدرت تصمیم گیری از اداره های کل آموزش و پرورش استان و منطقه به مدارس است. به عبارت دیگر، مدیریت مدرسه محور به عنوان تمرکززدایی از اختیار تصمیم گیری و انتقال آن به مدرسه تعریف شده است.

تأمین منابع مالی

در اکثر سیستم های مدیریت مدرسه محور بودجه ویژه ای برای مدارس از طرف مناطق اختصاص داده می شود، و مدارس هر طور که صلاح ببینند می توانند آن را هزینه کنند. در بسیاری از مناطق روش معمول این است که منطقه آموزشی کل وجوهات یا بودجه را به همه مدارس اختصاص می دهند. اختصاص بودجه به مدارس بر اساس شاخص هایی مثل تعداد دانش آموزان و نوع مدرسه تعیین می شود و مدارس خود در مورد نحوه هزینه کردن بودجه تخصیص یافته تصمیم گیری می کنند.

تصمیم گیری مشارکتی

مدارس محوری یا تصمیم گیری مشارکتی در مدرسه، یک تغییر نگرش کلی نحوه اداره و مدیریت مدارس است که انحصار قدرت تصمیم گیری را از یک ناحیه مرکزی، به یک مدرسه به منظور بهبود عملکرد آن مدرسه به دنبال دارد. این تعامل برای ایجاد تصمیم گیری های آموزشی در مورد نیازهای یک مدرسه و کمک به استفاده مؤثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت محلی در اداره امور مدارس است

شکل گیری انجمن و شوراهای مدارس

در راستای سیاست مدرسه محوری و تفویض اختیارات به مدارس و به منظور توسعه مشارکت، همکاری و استفاده از تجارب معلمان، مربیان و اولیای دانش آموزان در اداره مدارس، بهبود فرایند تصمیم گیری، ارتقای کیفی فعالیت های آموزشی، پرورشی و اداری، تدوین برنامه های سالانه مدارس و هماهنگی امور و نظارت بر فعالیت های مربوط، در هر یک از مدارس شورایی به نام شورای مدرسه تشکیل می گردد و به منظور تقویت همکاری و مشارکت اولیای دانش آموزان برای

کمک به ارتقای کیفیت فعالیت‌های آموزشی و پرورشی و گسترش ارتباط دو کانون مقدس خانه و مدرسه، انجمن اولیا و مربیان تشکیل می‌شود.

رسالت مدیریت مدرسه محوری

مأموریت، شامل تعریف و تعیین جهت‌های طولانی‌مدت برای سازمان است. افراد با داشتن درکی روشن از مأموریت سازمان، قادر خواهند بود تا با تصویر یک آینده مطلوب، رفتار فعلی سازمان را شکل دهند. اگر مأموریت سازمانی درونی شود و سازمان به وسیله آن شناسایی گردد، به تعهد کوتاه‌مدت و بلندمدت سازمان کمک خواهد نمود. سازمانی که افراد و سازمان در مسیر هدف قرار گیرند و هدف‌گرا باشند، دستیابی به موفقیت آسان‌تر به نظر می‌رسد.

نظارت و راهنمایی بالینی

نظارت و راهنمایی بالینی یعنی مطالعه رفتار معلم در کلاس درس با روش منظم در محیط صمیمی و اقدام متقابل است (مشاهده مستقیم رفتار معلمان در کلاس درس) و مجموعه فعالیت‌هایی که برای اصلاح فرایند یادگیری طراحی شده است.

ایجاد شبکه گفت‌وگو و اطلاع‌رسانی

پیشرفت سریع علوم و فنون و افزایش حجم تحقیقات در دنیا موجب افزایش میزان اطلاعات و انتشارات علمی و فنی گردیده است. این افزایش به حدی است که آن را «انفجار اطلاعات» نامیده‌اند. برای جلوگیری از دوباره کاری‌ها و استفاده از نتایج تحقیقات انجام‌شده لازم است این اطلاعات به نحوه مناسب در دسترس کسانی که به آن نیاز دارند قرار داده شود. یک تعریف نسبتاً کامل از اطلاع‌رسانی، انتقال سریع، جامع و دقیق و مفید اطلاعات به کاربران است.

بهبود انگیزش کارکنان

انگیزش درونی به‌طور خودانگیخته از نیازهای روان‌شناختی، کنجکاو و تلاش‌های فطری برای رشد، حاصل می‌شود. وقتی افراد به‌طور درونی با انگیزه می‌شوند، به خاطر علاقه، احساس چالشی که فعالیت خاصی ایجاد می‌کند و " به خاطر لذتی که از آن می‌برند " رفتار می‌کنند. این رفتار به‌صورت خودانگیخته، نه به دلیل وسیله‌ای (بیرونی)، روی می‌دهد. در عمل انگیزش درونی، برای دنبال کردن تمایلات و به خرج دادن تلاش لازم برای پرورش دادن مهارت‌ها و توانایی‌ها، انگیزش فطری را تأمین می‌کند.

مقوله محوری

پدیده محوری مورد مطالعه در این پژوهش، شامل 8 مؤلفه‌ی: جلب اعتماد، بخشنامه‌ها، رقابت سالم، تفویض اختیار، مشارکت درون مدرسه‌ای، تغییر نقش‌های ذینفعان، شناسایی توانمندی نیروهای محلی، مشورت و کارگروهی، به‌عنوان مقوله محوری انتخاب شدند که کدهای باز مربوط به آن‌ها در جدول 3 آمده است.

جدول 3. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به مقوله محوری

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
جلب اعتماد	تشکیل حیات امنا و انجمن‌ها در مدارس و شفاف سازی تمامی دخل و خرج مدارس در این جلسات برای اولیا و دیگران یعنی جلب اعتماد، اعتماد خیلی کم است، اعتماد خیلی مهمه، حمایت آموزش و پرورش، افزایش امکانات آموزش و پرورش شهرستان
بخشنامه‌ها	بخشنامه‌ها کمتر شود، تشکیل جلسه ماهانه برای نشان دادن و ارائه کارهایی که مدیران در طول یک ماه انجام داده اند، نظارت آموزش و پرورش بهتره به صورت نظارت حاکمیتی یا در حد اجرای قوانین و مقررات باشد و دیگر به جزئیات مدارس ورود پیدا نکند، بستن قرارداد شفاف با مدیران و معلمان از طرف اداره آموزش و پرورش با در نظر گرفتن انتظارات جامعه، انتظارات حاکمیتی و ...، به جای بخشنامه‌ها، تغییر اساسی در بخشنامه‌ها برای ایجاد تفویض اختیار، تمرکززدایی، هماهنگی و همکاری و ... به مدارس، آشنایی با قوانین و مقررات مدرسه محوری، اصلاح قوانین و مقررات این طرح، عمل کردن به قوانین و مقررات، استفاده از تجارب معلمان، مدیران و کسانی که صاحب نظر هستند در تهیه قوانین و مقررات مدرسه محوری
رقابت سالم	ایجاد یک رقابت سالم در بین مدارس، مدارس با هم رقابت کنند در ارائه طرح‌ها، ارائه بهترین تدریس از سوی معلمان با کمترین هزینه با کمترین امکانات لازم
تفویض اختیار	سیستم آموزش و پرورش باید واگذاری کند، اداره آموزش و پرورش خودش را به عنوان راهبر و ناظر در نظر بگیرد نه به عنوان یک کسی که می‌خواهد ارزیابی کامل بکند، چالش برانگیز باشد، تفویض اختیار به درستی انجام شود نه اینکه فقط در حد صحبت باشد، افزایش اختیارات معلم، افزایش اختیارات مدیر، معاونین حتی افزایش اختیارات خانواده‌ها از همین‌جا که هست بیشتر شود، قدرت تصمیم‌گیری با کارکنان مدرسه
مشارکت درون مدرسه	اعتقاد راسخ داشته باشه به مشارکت اولیا و معلمان دانش آموزان، همکاری اولیا با مدرسه و ...، مشارکت کلیه کارکنان و دانش آموزان، مشارکت مدیران با معلمان و خانواده‌های دانش آموزان در حیطه‌های مختلف
تغییر نقش‌های ذینفعان	تغییر سبک آموزش دانش آموزان، تعیین نقش‌های جدید کارکنان و حیطه‌ی تصمیم‌گیری، تعیین محدوده ورود والدین به تصمیمات، چگونگی اجرای برنامه‌های آموزشی و تربیتی و ... با توجه به این رویکرد در مدارس، نظارت مدارس با توجه به اهداف سند تحول بنیادین، انعطاف‌پذیری، احساس مثبت معلمان و دانش آموزان به کارشان
شناسایی توانمندی‌ها	نیروی انسانی توانمند و انگیزه لازم برای تحقق در طراحی مدیریت مدرسه محور مهم ترین عامل تاثیرگذار است، درک بهتر کارکنان و دانش آموزان به اهداف آموزش و پرورش، توانا سازی معلمان و مدیران، بکارگیری مدیرانی کارآمد، دلسوز، مهربان و از جنس خود والدین نه مدیرانی با فاصله‌های بسیار فاحش از همه نظر، آموزش تک تک افراد دخیل در اجرای این طرح، طراحی و اجرای بعد تمرکز زدایی با برنامه خاص، عوامل انسانی و منابع بودجه‌ای بیشترین تاثیر را دارند، عوامل انسانی، اولیا، فرهنگ جامعه، فرهنگ مردم، مسئولین مربوطه، همکاران، معلمان و مدیران خیلی تاثیر گذار است، شناسایی توانایی‌های موجود، تصمیم‌گیری هامون مبتنی باشه بر فرهنگ و آداب و رسوم هر منطقه جغرافیایی، توجه به گویش‌ها و زبان‌های مختلف

مشورت و تیم ورک	فاکتورهای اصلی در طراحی مدیریت مدرسه محوری، کار گروهی می باشد، مدیران و معلمان در همه زمینه ها با هم هماهنگ باشند، تمامی تصمیمات زیر نظر شورای معلمان و مدرسه انجام شود، مشورت از اصول این طرح در این سیستم باشد، مشورت و اخذ تصمیمات صحیح و انتصاب مناسب
--------------------	---

جلب اعتماد عمومی

یکی از مهم ترین مسائلی که جوامع امروزی با آن مواجه اند مسئله اعتماد عمومی است. مقوله اعتماد عمومی در تمامی اعصار و قرون یکی از مهم ترین موضوعات حیات بشری بوده است و با گذشت زمان بر اهمیت آن افزوده شده است. دولت ها می کوشند تا اعتماد شهروندان را به خود جلب کنند، زیرا با کاهش اعتماد عمومی احتمال مشارکت عامه مردم در فرایندهای سیاسی کاهش می یابد و کناره گیری شهروندان از حمایت دولت مشروعیت حاکمیت مردم سالار را با مشکل مواجه می کند.

انعطاف پذیری بخشنامه ها

سیر شتابان تغییرات، سازمان ها و نظام های آموزشی را ناگزیر از حرکت در مسیر انعطاف پذیری نموده است. انعطاف پذیری به عنوان توانایی سازمان ها و نظام های آموزشی برای سازگاری با تغییرات غیر قابل پیش بینی محیطی تعریف نموده است و نیازمند توانایی و قابلیت لازم برای واکنش سریع نسبت به محیط هست که تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد آنها دارد.

رقابت سالم بین مدارس و کارکنان

استفاده از نظام مدیریت مدرسه محور می تواند شرایط مناسبی برای ایجاد رقابت بین مدارس و مؤسسات آموزشی به وجود آورد؛ زیرا در این شرایط مدیر، معاونین و معلمان و کارکنان آموزشی و غیر آموزشی و همچنین اولیای دانش آموزان برای بهبود کیفیت تحصیلی موسسه و دانش آموزان تلاش می کنند. همچنین اجرای مدیریت مدرسه محور مسائل و سؤالات متعددی برای مدیریت موسسه به وجود می آورد که نیاز به تحقیق و بررسی دارند. لذا می توان بیان داشت در چنین شرایطی برای حل مسائل موجود در موسسه، مدیریت موسسه ناگزیر است تا به انجام تحقیق توسط معلمان و با استخدام پژوهشگران مستقل مبادرت نماید.

شناسایی توانمندی نیروهای محلی

توانمندسازی عبارت است از ارتقای توانایی کارکنان در استفاده بیشتر از قوه تشخیص و تحلیل، داشتن بصیرت در انجام کارهایشان و مشارکت کامل در تصمیم هایی که بر زندگی آنها تأثیر می گذارد. همچنین توانمندسازی کارکنان در مفهوم سازمانی عبارت از تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است.

مشورت و کار گروهی

مدیریت مدرسه محوری از یک گروه برای تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌کند و این تصمیم‌ها از کیفیت بالاتری نسبت به شیوه‌های گذشته برخوردار است به علت آن که توسط گروه اتخاذ می‌گردد و خود این امر باعث ایجاد احساس مثبت‌تری در معلمان و مدیران می‌شود.

شرایط زمینه‌ای

در پژوهش حاضر 9 مؤلفه، شامل: امکانات، مدیران کارآمد، بودجه، تمرکززدایی، سواد مدرسه محوری، اعتمادسازی در جلب مشارکت، اجرای تدریجی مدرسه محوری، ساختار مجدد، فرهنگ‌سازی، به‌عنوان شرایط زمینه‌ای مدرسه محوری انتخاب شدند که کدهای باز مربوط به آن‌ها در جدول 4 آمده است.

جدول 4. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط زمینه‌ای

کد گذاری محوری	کد گذاری باز
امکانات	فضا و امکانات مدرسه خیلی مهمه، محیط آموزشی از لحاظ زیبایی، تمیزی، میزان فضای لازم، میزان تجهیزات لازم مهم هستند، داشتن محیط آموزشی با تمام امکانات(فضا، مکان، زمان اجرا)، استفاده از آموزش های نوین مثل لب تاب، برد هوشمند
مدیران کارآمد	مدیریت و بعد کارکنان آن مدرسه مهم هستند، به نوع دیدگاه مدیر و آن تشکل هایی که وابسته به مدرسه هستند بستگی دارد، مدیران ما به مشارکت همکارانش و نیروهای بیرونی به عنوان هیات امناء، انجمن اولیا و سایر اساتید حوزه و دانشگاه اعتقاد راسخ داشته باشند، مدیریت هر چیزی را که برای معلمان و دانش آموزان لازم است را در اختیار آنها قرار دهد، نحوه مدیریت صحیح
بودجه	مدارسی که می توانند برای خود درآمد زایی کنند، بستر لازم برای مدرسه محوری را حداقل از لحاظ مالی دارند، با توجه به وضعیت نامساعد اقتصادی، مدارس تمایل بیشتری برای اجرای مدرسه محوری دارند، مدارس هیات امنایی و مدارس خاص بستر لازم را برای مدرسه محوری دارد، چون تمام هزینه های مدرسه از طریق خانواده ها تامین می شود، اختصاص درآمدهای حاصل از امکانات مدرسه مانند سالن ورزشی و ... به خود آن مدرسه نه اداره آموزش و پرورش، همه مدارس بستر لازم را ندارند، فقط مدارسی که منبع درآمدی دارند در زمینه مدرسه محوری یک مقدار می توانند اقدام کنند، بودجه تمام راه نیست ولی یکی از مهمترین ها است، تامین منابع مالی، سرمایه گذاری
تمرکز زدایی	غیر متمرکز شدن سیستم آموزش و پرورش، مدیریت مدرسه محوری مبتنی بر تمرکززدایی و اعطای اختیار و تصمیم گیری و انتقال و تقسیم قدرت در مدرسه است، عدم تمرکز، بستر اصلی است، مقابله با بافت سنتی موجود در سیستم آموزش و پرورش که همه چیز از بالا دیکته می شود، آموزش و پرورش باید از سیستم متمرکز به سمت غیرمتمرکز و منطقه ای تبدیل شود، استقلال و اختیارات مدارس بیشتر شود تا خود مدارس به مشکلات و خط مشی های خود دست یابند.
سواد محوری مدرسه	داشتن مدیریت قوی و متخصص در مدرسه، کسب دانش و آگاهی در مورد کارکرد سیستم مدرسه محوری، آموزش مهارت‌های تصمیم‌گیری و ارتباطات، آموزش معلمان و توانمند سازی آنها، همان تشویق ها و تنبیه ها، آموزش مدیران و معاونان، بالا بردن اعتقاد و توانمندی مدیران مدارس، برگزاری دوره های آموزشی برای کارکنان مدرسه، ایجاد کارگاه ها و کلاس های آموزشی برای مدیران و کلیه کسانی که در مدارس فعالیت می

کنند، بالا بردن سطح تخصص، توانایی و کار حرفه ای مدیران و معلمان، آگاهی معلمان، استفاده از توانمندی های مدیران، معلمان و حتی خانواده ها برای اجرای مدیریت مدرسه محوری، دادن دانش و آگاهی در زمینه مدرسه محوری در مقابل مقاومت ها	
ایجاد اعتماد میان کارکنان مدارس، ایجاد اعتماد بین سطوح مختلف آموزش و پرورش، روحیه مشارکت جویی و مسئولیت پذیری در بین کارکنان، جلب اعتماد همه جانبه برای بستر سازی باید صورت بگیرد، اعتماد کنند، میدان بدهند، داشتن روحیه و اعتماد در میان اعضای اساتید تعلیم و تربیت و ...، عدم وجود اعتماد در سیستم آموزش و پرورش، مدیران و معلمان	اعتماد در جلب مشارکت
در چند مدرسه ابتدا اجرا شود، معایب و محاسن طرح مشخص شده و اقدامات لازم انجام شود، سپس در تمامی مدارس اجرا شود، با بررسی معایب و مزایای مدرسه محوری و تقویت مزایا و کمتر کردن معایب، می توان بستر لازم را ایجاد کرد، انجام آزمایشی مدرسه محوری در چند مدرسه خاص، بررسی نتایج آزمایشی مدرسه محوری و برآورد هزینه ها، پیشروی تدریجی و مرحله به مرحله مدرسه محوری، به مرور زمان و با کارشناسی دقیق می توان این طرح را به اجرا در آورد	اجرای تدریجی مدرسه محوری
این طرح، اطلاع رسانی کامل در مورد مدرسه محوری، اجرای سند تحول بنیادین، جامعه، مدارس، سیستم آموزش، حمایت های همه جانبه مسئولان منطقه، مدیر مدرسه، معلمان و مردم محلی نیاز است، برگزاری مجمع عمومی برای اولیا در رابطه با همکاری در اجرای مدیریت مدرسه محوری، مسئولیت پذیری، خود رواسی آموزش و پرورش این طرح را بپذیرند، فقط در حد حرف نباشد، قبول داشتن طرح مدرسه محوری از جانب خود وزارت آموزش و پرورش و آنهایی که برنامه ریز هستند و سیاست های کلی رو در سطح آموزش و پرورش انجام می دهند، همکاری بین سطوح مختلف آموزش و پرورش، انجام کارها و اجرای خلاقیت ها با دست باز، در برابر تفویض اختیار مقاومت نکنند، تفویض اختیار حالت شعارگونه نداشته باشد و اداره آموزش و پرورش نباید خواسته های خود را به مدارس دیکته کند، ایجاد بستر های لازم برای بروز استعدادها	سازماندهی مجدد
مدارس باید بیشتر از لحاظ فرهنگی، بستر سازی شوند، اولین بستر لازم برای اجرای مدرسه محوری، داشتن انگیزه لازم در بین مدیران مناطق آموزش و پرورش و خود وزارت آموزش و پرورش است، نگاه مثبت مدیر برای اجرای مدرسه محوری شرط اول است، نگاه بازتر و خوشبینانه تر مدیران سطح بالای آموزش و پرورش، معرفی الگوهای مدارس موفق در اجرای طرح های مصوب آموزش و پرورش، بازدید از مدارس موفق، ارسال گزارش های موفق در زمینه مدرسه محوری در غالب فیلم، مجله و ... از طرف آموزش و پرورش به مدارس، ایجاد فرهنگ سازی فرهنگ سازی برای اجرای مدرسه محوری، در نظر گرفتن بخشی از محتوای آموزشی به قومیتها و مطالب جدا در هر استانی، تفاوت مناطق شهری و روستایی در ایجاد بستر لازم برای مدرسه محوری، تفاوت مناطق مختلف یک شهر در ایجاد بستر لازم برای مدرسه محوری، بستر سازی در جای جای کشور با توجه به امکاناتی که وجود دارد و فرهنگ آن منطقه ایی که حاکم هست، فرق دارد	فرهنگ سازی

شناسایی مدیران کارآمد

مدیریت از ارکان سازمان و جامعه است و نیاز به مدیریت و رهبری در همه زمینه های فعالیت های اجتماعی محسوس و حیاتی است. مدیریت آموزشی از بین سایر انواع مدیریت از جایگاه ویژه و حساسی برخوردار است. اگر آموزش و پرورش هر جامعه در رأس همه مسائل جامعه باشد، مدیریت آموزشی نیز با همان منطق جایگاه مهم در توسعه جامعه دارد. امروزه مدیریت و رهبری سازمان ها و نهادها تا حد زیادی به کارایی و اثربخشی مدیریت بستگی دارد. بنابراین اگر مدیران آموزشی جامعه از مهارت و دانش کافی برخوردار باشند، بدون تردید نظام آموزشی اثربخشی

خواهیم داشت. مدیر و رهبر آموزشی، علاوه بر دانایی و توانایی در زمینه‌های فنی و انسانی کار خود، باید بتواند وظایف آموزش و پرورش، رهبری و مدیریت آن را در یک زمینه کلی اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی ملاحظه کند. به عبارت دیگر، دارای مهارت‌های فنی و انسانی و مهارت ادراکی باشد. علاوه بر مهارت‌های فوق یک مدیر آموزشی باید خلاق نیز باشد تا با اهمیت دادن و تشویق معلمان به خلاقیت، زمینه رشد و شکوفایی و پرورش استعداد‌های خلاق دانش آموزان را نیز فراهم کند.

اجرای تدریجی مدرسه محوری

در آیین‌نامه اجرایی مدارس، موارد زیر ذکر شده است. حرکت «مدرسه محوری» تدریجی است و از مدارس آماده و داوطلب شروع می‌شود، یکی از معاونان وزارت در رأس گروهی از کارشناسان، بر امور اجرایی و توسعه این حرکت نظارت دارد و از عملیات توسعه و تعمیم ارزشیابی می‌کند، برای مدیران و ارکان این مدارس «کارگاه آموزشی» دایر می‌شود تا بدانند به کدام سو و چگونه حرکت کنند، از کار مدارس توسط ادارات آموزش و پرورش ارزشیابی منتهی به تشویق و تنبیه به عمل می‌آید و در نهایت یک حرکت رسانه‌ای و فرهنگی در جهت تبیین اندیشه مدرسه محوری تدارک دیده می‌شود.

فرهنگ‌سازی

وجود هویت فرهنگی، باورها، ارزش‌ها و هنجارهای رفتاری مشترک اعضای سازمان‌ها، موجب انسجام و یکپارچگی در کوشش‌ها، تعهد درونی به سازمان و درک روشن از فلسفه وجودی و جهت‌گیری اقدامات و در نتیجه موفقیت سازمان‌ها می‌شود. به عبارت دیگر موفقیت چشمگیر سازمان‌ها در عوامل غیرملموس قدرتمند فرهنگ‌سازمانی، در ارزش‌ها و باورهای کارکنان نهفته است.

شرایط مداخله‌گر

در پژوهش حاضر 7 مؤلفه، شامل: توانمندسازی نیروی انسانی، شکل‌گیری قوانین درون مدرسه‌ای، همکاری نهادهای مرتبط با آموزش و پرورش، شکل دادن فرهنگ مدرسه محوری، پیچیدگی، تقویت عوامل مثبت، تقویت عوامل منفی، به‌عنوان شرایط مداخله‌گر انتخاب شد که کدهای باز مربوط به آن‌ها در جدول 5 آمده است.

جدول 5. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
توانمند سازی	آموزش معلمان در دانشگاه‌ها توسط افراد زبده و مجرب نه افراد غیرمتخصص در این زمینه، در مدرسه محوری کسانی تأثیرگذار باشند که خودش خاک خورده تاون کار باشند، تجربه کاری داشته باشد، اگر در مدرسه محوری از خود معلمین با تجربه و با سابقه استفاده شود، ثبت تجربیات معلمان به صورت کتابچه، مصاحبه و ... و در اختیار گذاشتن آنها به دیگران، نیروی جوان در کنار نیروی با سابقه قرار گرفته و از تجربیات آنها در امر تدریس استفاده شود، آموزش و سوق دادن دانش آموزان به سمت علائق خود، فقدان دانش و آگاهی در مورد

سیستم مدرسه محوری، ایجاد آموزش لازم در این زمینه	
بخشنامه‌ها تاثیر خیلی کمی در سیستم آموزش دارد، مستندات تنها ارزیاب کار معلمان و مدیران نباشد، ملاک‌های ارزیابی عوض شود، کمیت مهم نیست کیفیت مهمه، بخشنامه‌های زیاد، پیشرفت مدارس را مختل می‌کند، بخشنامه‌ها باید خیلی کم شوند نه اینکه به طور کلی حذف شوند، ایجاد تناقض در بعضی زمینه‌ها در مورد نحوه اجرای برنامه‌های مدرسه (بخشنامه‌ها) بین مدیران و اداره آموزش و پرورش، بخشنامه‌ها حالت تحمیلی و روتین نباید داشته باشد. رسالت اصلی آموزش و پرورش در بخشنامه‌ها باشد ولی چیزهای جزئی را شامل نشود، نا‌آشنایی با قوانین و مقررات مدرسه محوری	قوانین درون مدرسه‌ای
شورای آموزش و پرورش، فرمانداری، اعضای داخلی مدارس که به عنوان شورای مدرسه محسوب می‌شود، در جریان قرار گرفتن اولیای دانش‌آموزان نیز در جریان کارهای مدرسه، مردم، سازمان‌های مرتبط، خانواده، همه ارکان مدرسه، شوراهای شهر، شورای عالی آموزش و پرورش، کلیه عوامل ذینفع (مدیر- معلمان - دانش‌آموزان و والدین)، خود آموزش و پرورش، دخالت مثبت سایر ارگان‌ها به سیستم آموزش و پرورش، عدم دخالت افرادی که وارد نیستند در امر آموزش	همکاری نهادهای مرتبط
فرهنگ سازی و آموزش درست، در نظر گرفتن پاداشی برای کارهای مثبت معلمان، فرهنگ سازی در سطح جامعه به گونه‌ای که، هر شغلی برای خودش ارزشمند است	فرهنگ مدرسه محوری
یک کار بسیار پیچیده و زمان بر است، پیچیده بودن ایجاد خط مشی‌های جدید چندانگانه برای روشن کردن قدرت تصمیم‌گیری، پیچیده بودن مسئولیت پاسخگویی به تمام پیامدها و نتایج این تصمیم‌هاست	پیچیدگی
پاسخ‌گو بودن، تأمین منابع، تقویت روحیه معلمان، تقویت خلاقیت و نوآوری در بین کارکنان مدارس، تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری و ارتباطات، مشارکت‌پذیری مدیران و معلمان، رقابت‌پذیری و روحیه تحقیق و مطالعه، ایجاد انگیزه برای مدیران و معلمان، مدیر باید فردی باشد که انعطاف‌پذیری زیاد، تعامل زیاد، تعامل سازنده با همکارها داشته باشد، روابط انسانی مدیر با همکارها خیلی مهم است، تشکیل همایش‌هایی برای تبادل تجربه‌های همکاران	ت عوامل مثبت
یک سری عوامل منفی مانند قوانین دست و پاگیر اداری، کمبود امکانات، مقاومت مدیران در مقابل تغییر	کاهش عوامل منفی

شکل دادن فرهنگ مدرسه محوری

فرهنگ‌الگویی است که از پیش‌فرض‌های بنیادی که گروهی خاص در راه حل مشکلات برای انطباق خود با محیط و دستیابی به یکپارچگی و انسجام، خلق، کشف و یا ایجاد کرده است. این الگو در مسیر حرکت این گروه اعتبار یافته و ثابت کرده که سودمند و کارساز است. در نتیجه به‌عنوان شیوه درست ادراک کردن، تفکر، احساس و رفتار انتقال می‌یابد. بدین ترتیب فرهنگ در مقابله با مشکلات آموخته می‌شود.

تقویت عوامل مثبت

به‌زعم یکی از مدیران شرکت‌کننده در مصاحبه که بیان می‌کند:

«اول‌ازهمه از نظر مالی، مدیر اگر از لحاظ مالی دستش بازتر باشد خیلی از طرح‌ها رو می‌تونه بهتر و راحت‌تر انجام بده. بعد ایجاد انگیزه بکنند برای معلمان، مدیر باید فردی باشد که

انعطاف پذیری زیاد، تعامل زیاد، تعامل سازنده با همکارها داشته باشد. خیلی از کارها در چارچوب قانون در مدرسه انجام نمیشه، خیلی از کارها در چارچوب روابط انسانی مدیر با همکار داره انجام میشه»

کاهش عوامل منفی

یکی از مدیران شرکت کننده در این مصاحبه بیان می کند که: « دو نوع عامل می توانند در اجرای مدیریت مدرسه محوری دخالت داشته باشند. یک سری عامل های منفی هستند که مدیران در رأسشان هستند، قوانین دست و پاگیر اداری هست و کمبود امکانات. یک سری عوامل مثبت هستند یکی آگاهی همکاران، رشد اجتماعی خانواده ها و امکاناتی که مدرسه داره، بستگی داره به مدیر که بتونه عوامل منفی رو کم بکنه و عوامل مثبت رو ازش استفاده بکنه ».

راهبردها

در پژوهش حاضر 13 مؤلفه شامل: آموزش ضمن خدمت نیروی انسانی، برنامه ریزی، بازنگری اختیارات، اعتمادسازی ذی نفعان، مشارکت در تعیین سیاست ها، پیش بینی امکانات و منابع، انباشت و ثبت تجربه ها، تربیت معلم پژوهنده، سیاست گذاری حمایتی، سیاست های نظارتی، انعطاف پذیری آموزشی، خط مشی فرهنگ سازمانی، خط مشی روابط انسانی، به عنوان راهبردها، شناسایی شدند که کدهای باز مربوط به آنها در جدول 6 آمده است.

جدول 6. کدهای باز و مقوله های مربوط راهبردها

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
آموزش ضمن خدمت	آموزش دانشجویان تربیت معلم توسط افرادی که خود زمانی معلم بوده و از نزدیک با محیط کلاس آشنایی داشته اند، آموزش دادن روش های تدریس به معلمان که بسته حمایتی هستند، یا حق تدریسی هستند، آموزش، اولین راهبرد است، آموزش درست چگونگی ایجاد یک محیط در مدرسه به عنوان مدیریت مدرسه محور، در جریان قرار گرفتن همه افراد دخیل در مدرسه با طرح مدرسه محوری، دادن آگاهی در این زمینه که تغییر لازمه پیشرفت است، آموزش و مطالعه ی بیشتر در این زمینه و کسب آگاهی لازم، آموزش باید تمام و کمال در همه زمینه ها، همشون به یک اندازه، درست و دقیق انجام شود، آگاه سازی مدیران نسبت به فواید و آثار مثبت این طرح، ایجاد جلسات کارگاهی، آموزش های ضمن خدمت (به صورت کارگاهی و تبادل و نظر بین فردی که آموزش می دهد با معلمان و مدیران، نه به صورت فقط آموزش یک طرفه)، برگزاری دوره های آموزشی اثر بخش و مطلوب در رابطه با مزایای مدیریت مدرسه محوری، توانمند سازی نیروی انسانی از طریق برگزاری کلاس های دوره های آموزشی با استفاده از اساتید مجرب و بدون بار مالی برای همکاران، مدیران باید توانمند شوند و طرح برای آنها توجیه شود، مدیران و معلمان آمادگی برای انجام طرح مدرسه محوری را داشته باشند، معلمان را هم مدیران انتخاب می کنند، پرورش مهارت های معلمان و مدیران برای مشورت کردن، توانمند کردن معلمان با تشکیل جلسات بحث و تبادل نظر، اختلاف و اجماع، روی مهارت های زندگی بیشتر کار شود، دادن شناخت و آگاهی لازم به مدیران در زمینه نحوه مدیریتی نوین در مدارس، استفاده از معلمان توانمند، ایجاد توانایی لازم جهت ایفای نقش جدید، داشتن دانش و معلومات و الزام و اعتقاد به اجرای مدرسه

<p>محوری بین مدارس و مدیریت آموزش و پرورش، به روز شدن اطلاعات و معلومات مدیران و معلمان، ایجاد محبوبیت بعد از داشتن معلومات به روز مدیران و معلمان، در بین همکاران، اگر محبوبیت حاصل شد به تبع آن مقبولیت حاصل می شود، وقتی این سه مولفه معلومات، مقبولیت و محبوبیت حاصل شد به اهداف مدرسه محوری دست خواهیم یافت.</p>	
<p>تعیین برنامه ی دقیق و مدون، لزوم برنامه ریزی و آموزش، تنظیم برنامه های سالانه مدرسه توسط مدیر با همکاری سایر ارکان مدرسه، تنظیم برنامه های سالانه مدارس با توجه به چارچوب ها و سیاست های کلی جامعه</p>	برنامه ریزی
<p>بازنگری در توزیع قدرت مسئولین و منابع، حرکت تدریجی به سمت مدرسه محوری، درگیر شدن جدی کلیه افراد دخیل در آموزش و پرورش با طرح مدرسه محوری، تعیین حدود و اختیارات و مسئولیت ها، همکاری گروهی و خود مختاری کار معلم اشاره به احساس داشتن کنترل و استقلال در تصمیم گیری ها می کند، تمرکززدایی و تفویض اختیار به واحدهای محلی وابسته به دولت که از نظارت مستقیم دولت مستثنی هستند، نظارت کلی دولت بعد از تفویض اختیار، تفویض اختیارات از ادارات به مدارس، اعتماد، شرط تفویض اختیار است، قرار دادن استخدام معلمان، بر عهده مدیران و اولیای دانش آموزان، در انتخاب معلمان و چگونگی ورود هر یک از همکاران به حوزه تعلیم و تربیت حساسیت بیشتری به خرج دهند</p>	بازنگری اختیارات
<p>فراهم آوردن حس اعتماد در میان اولیا و دانش آموزان به اعضای کادر آموزشی و مدیریت مدارس و ...، ایجاد اعتماد در بین مردم، بالا بردن حس اعتماد و فراهم کردن بسترهای مناسب در مدارس</p>	اعتماد سازی ذینفع
<p>فضای نظرخواهی و همکاری بیشتر والدین متخصص و مردم در اجرای برنامه های مفید جهت آموزش و تربیت، مشارکت معلمان در فرایند تصمیم گیری، مشارکت اولیا و اعضای انجمن اولیا و مربیان و دانش آموزان در امورات آموزش و پرورش، تقویت حس مسئولیت پذیری و اعتماد به نفس دانش آموزان از طریق مشارکت دادن آنها در تدوین و اجرای برنامه های آموزشی و پرورشی، تقویت روحیه مشارکت جویی، وجود شوراهای مختلف، گروه های مختلف، انجمن های مختلف در مدارس، که در کنار مدیر مدرسه هستند، مشورت و راهنمایی مدیران با شوراهای مختلف موجود در مدرسه</p>	مشارکت در سیاست ها
<p>مدرسه محوری، یکی دیگر از راهبردها شناسایی اوان امکانات و منابعی هست که برای این کار لازمه، ایجاد فضای اقتصادی مطلوب تر، اجرای مدرسه محوری منوط به این است که تمام مولفه های زیر ساختی، اقتصادی، امنیتی و ... تأمین شود، اجرای مدرسه محوری فقط بحث مالی نیست. بحث آموزشی، بحث پرورشی و کل همه جنبه های مدرسه است، مدارس خاصی که اعتبارات و بودجه زیادی دارند تا حدودی می توانند مدرسه محوری را اجرا کنند، با توجه به وضعیت اقتصادی کشور بحث مدرسه محوری یعنی بحث مدرسه مشارکتی است، در مدرسه مشارکتی دولت هیچ هزینه ای را بابت چرخش مالی یکساله مدارس پرداخت نمی کند، بلکه در تمام زمینه ها خانواده ها سهیم هستند، هنوز ابتدایی ترین وسایل کمک آموزشی مانند تخته مناسب، نیمکت مناسب، فضای آموزشی مناسب در اختیار همه مدارس قرار نگرفته است، کمک گرفتن از خیرین</p>	پیش بینی امکانات و منابع
<p>بررسی عملکرد کشورهای دیگر، رویارویی با نیازهای اطلاعاتی و ارتباطی، همسو کردن دیگر دستگاههای دولتی و اجتماعی، بهره گیری از نظرات مدیران در طول اجرای طرح، انجام کارها به صورت گروهی و حرفه ای برای اتخاذ تصمیم ها، آموزش و آشنایی معلمان و مدیران با این طرح، قدم به قدم، اجازه خطا اجازه افت و خیزها را بدهند، ارائه تجربیات معلمان در هفته معلم و بازدید از طرف آموزش و پرورش، مدیران باید از مهارت اولیا و دانش آموزان استفاده کنند، استفاده از دانش و تخصص خیرین و متخصصین آموزش و پرورش که سهم بسیاری در مدیریت مدرسه محوری دارند، اجرای آزمایش مدرسه محوری در چند مدرسه، بررسی مزایا و معایب مدرسه محوری در اجرای آزمایشی این طرح، شروع مدرسه محوری با مدرسی که شرایط</p>	انباشت و ثبت تجربه ها

<p>مساعده تری برای اجرای آن دارند مثلا مدارس غیر انتفاعی، شناسایی توانایی های موجود در مدرسه و تقویت و پرورش آنها</p>	
<p>داشتن نگاه پژوهش محور به معلمان و مدیران، راهبرد پژوهش محوری یعنی به مدیر و معاون و معلم ها به عنوان پژوهشگران حوزه آموزش و پرورش نگاه کنیم، داشتن تصور اشتباه در مورد جایگاه افراد در پست های مختلف به گونه ای که تصور می شود هر کس مقامش بالاتر است آن فرد مهمتر و باعرضه تراست، مدرسه محوری تصمیم گیری بر مبنای بازخورد های خط آتش یعنی معلم، باشد بهتر است، در تصمیم گیری ها از معلمان استفاده شود، به نظرات و پیشنهادات معلمان ارزش گذاری شود، ایجاد شورایی مرکب از مدیران، معلمان، اولیا و دانش آموزان، حمایت همه جانبه و اینکه در کنار مدیران، معاونین، علی الخصوص معلمان باشند، محور قرار دادن انتقادات و پیشنهادهای معلمان در فرایند تصمیم گیری ها در مدرسه رضایت شغلی بیشتری را موجب می شود، نقش شورای معلمان و مشارکت معلمان در این طرح قوی تر باشد، افراد پیگیر در این زمینه بیشتر شوند، این طرح باید به صورت کاملا باز و روشن برای معلمان و مدیران توجیه شود، ساعات کاری در مدارس خاص نباید زیاد شود، چون اولیا پول می دهند نباید از معلم ها کار زیاد بخواهند، قدرت و منزلت معلمان بیشتر شود، در مدیریت مدرسه محوری معلم نقش فعالی در اجرای طرح کلاسی ایفا می کند، تغییر نقش های سنتی و قالبی معلم - شاگردی و به جای آن روحیه تفاهم و تشریک مساعی برای کار گروهی و تفکر مستقل و تحقق و نوآوری و مسئولیت پذیری در امور</p>	<p>تربیت معلم پژوهنده</p>
<p>اهمیت قائل شدن آموزش و پرورش به مدیران، معلمان و سایر همکاران در مدرسه، مشورت کردن اداره آموزش و پرورش با مدیران و معلمان قبل از طرح و اجرای بخشنامه ها و نظر خواهی از آنان، اختصاص دادن بودجه بیشتر دولت به آموزش و پرورش، تا زمانی که یک فرد یا یک مجموعه برای یک ایده یک طرح اعتقادی نداشته باشد آن طرح هر چقدر قشنگ هر چقدر کاربردی هر چه قدر کیفی هم باشد موفق نمی شود، نداشتن هیچ اهرم تشویقی، هیچ اهرم ارتباطی مدیران و معلمان با بالادستی ها، حمایت آموزش و پرورش از مدارس، حمایت گروه های مردمی، نهادهای مردمی و ... برای اجرای موفق مدرسه محوری لازم است، حمایت اداره آموزش و پرورش از طرح ها و برنامه هایی که مدیر مدرسه با همکاری شورای معلمان، معاونان ریخته است، حرکت سیستم آموزش و پرورش با یک برنامه ریزی دقیق و حساب شده، یکی از راهبردهای این طرح داشتن انگیزه در اجرای این برنامه است، تقویت روحیه مدیران و معلمان، از همه مهمتر، مورد تشویق و حمایت قرار گرفتن معلمان توسط روسای بالادستی، مدیران همه روزه با روی باز و حمایت همه جانبه در خدمت معلمان و معلمان نیز در خدمت دانش آموزان باشند قطعا این طرح قابل اجراست، در نظر گرفتن اضافه کاری برای معلمان، طرح بخواهند از معلمان، بخشنامه کمتر شود، ضرورت هر مدرسه ای را معلمان و مدیران خودشان طرح بدهند، طرح هایی را که سازنده باشد بتوان اجرا کرد، توجه و اهمیت روز افزون به معلمان، توجه به وضعیت اقتصادی و معیشتی معلمان و رفع مشکلات آنها، ایجاد رقابت در بین مدارس و ایجاد فضای پیشرفت، اختصاص تشویق ها و ترفیع های شغلی، در نظر گرفتن عوامل تشویقی از طرف آموزش و پرورش منطقه از جمله حق الزحمه و ... ، مشارکت معلمان، شفاف سازی طرح مدرسه محوری و توجیه اصولی این طرح به مدیران، معلمان و اولیای دانش آموزان، بسته های تشویقی از طرف انجمن اولیا و مربیان، ایجاد انگیزه کار گروهی، باور داشتن و قبول کردن این برنامه یکی از راهبردهای اجرای این طرح است، ملزم کردن مدارس نسبت به طرح مدرسه محوری البته با التزام خوب التزام جذاب، در کنار آموزش ما یک راهبرانی (افراد متخصص) داشته باشیم که هر وقت مدیران یا معلمان دچار مشکل شدند با این افراد تماس بگیرند، راهکار بگیرند و بتواند کار خودش را به صورت روتین انجام دهد</p>	<p>سیاستگذاری حمایتی</p>

سیاست نظارتی	نظارت خیلی خوب باشد، افراد ناظر خودشون خبره تر از بقیه باشند، بازخورد داشته باشه اشکالات برطرف شود و قدم به قدم پیش رویم
انعطاف آموزشی	انعطاف پذیری بیشتر باشد، آزاد گذاشتن مدارس به مدت یکسال و فرصت دادن سه ساله برای کنار آمدن با تغییر و بعد از آن بعد نظارتی صورت گیرد، انعطاف پذیری در طراحی محتوای آموزشی
خط مشی فرهنگی	داشتن فرهنگ سازمانی که یک رابطه دو سویه است بین مدرسه و مدیریت آموزش و پرورش، مسئولیت پذیری، فرهنگ سازی، مشارکت همه دستگاه های دولتی و فرهنگ سازی
خط مشی روابط	برقراری روابط انسانی سالم، مهمترین شاخصه ایی است که در نظام تعلیم و تربیت حرف اول را می زند، بهبود روحیه همکار، یکی از راههای اصلی موفقیت انسان ها در کارشون مسئله ارتباط هست، شرط اصلی برای موفقیت یک طرح در بین مدیران و معلمان، گذاشتن احترام به همدیگر، برنامه همدیگر را قبول داشتن، استفاده از توانمندی های دیگران و احترام به خصوصیات شخصی هر فردی و استفاده مفید از آن

اعتمادسازی ذینفعان

اعتماد زمینه‌ساز است برای درک اینکه چگونه مشارکت مؤثر را در درون سازمان‌ها ایجاد کنیم؛ یعنی اعتماد یک عنصر کلیدی است زیرا مشارکت را می‌آفریند و همان‌طور که می‌دانیم، مشارکت در سازمان‌ها همیشه بااهمیت بوده است. به‌طورکلی روانشناسان اعتماد و فرایند اعتمادسازی را یکی از پایه‌های اساسی توسعه فردی توصیف کرده‌اند. امروزه اندیشمندان دیگر رشته‌ها، فرایندهای اعتماد را در محیط‌های تجاری با عنوان اتخاذ استراتژی، مشارکت و رفتار سازمانی فراگیر توصیف می‌کنند.

مشارکت در تعیین سیاست‌ها

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که مشارکت والدین و ارکان اصلی مدرسه در اداره امور مدرسه موجب نگرش مثبت آن‌ها نسبت به مدرسه و نقش کادر آموزشی در رشد و تربیت فرزندشان می‌شود. بر این اساس، والدینی که در برنامه‌های مدرسه مشارکت می‌نمایند نسبت به والدینی که در این‌گونه فعالیت‌ها شرکت نمی‌کنند، احساس مثبت‌تری نسبت به مدرسه و آموزش و پرورش کودکان خود دارند.

پیش‌بینی امکانات و منابع

تأثیر مدیریت مدرسه محوری بر بسیاری از اجزای نظام آموزش و پرورش از قبیل تهیه و تأمین منابع و کتب درسی، برنامه‌های آموزشی مدیران و معلمان، نظام ارزشیابی از دانش آموزان و کارکنان تغییرات اساسی خواهد کرد و لزوم تغییرات بنیادی را در کارگزاران آموزش و پرورش اجتناب‌ناپذیر می‌سازد.

تربیت معلم پژوهنده

به‌منظور ترغیب به حل مسائل آموزشی و تربیتی از طریق پژوهش در عمل، توسعه اندیشه پژوهشگری در بین معلمان و سایر کارکنان، بهره‌گیری از تجارب معلمان پژوهنده و نوآور و ارج

نهادن به فعالیت‌های پژوهشی، برنامه معلم پژوهنده از سال 1375 به ابتکار پژوهشکده تعلیم و تربیت و با مشارکت فعال شورای تحقیقات استان‌ها در سراسر کشور به اجرا درآمد که از طریق آن همکاران فرهنگی می‌توانند به اقدام پژوهشی بپردازند؛ یعنی معلمان و مربیان آگاه و علاقه‌مند می‌توانند در مورد مسائلی که در کلاس درس یا مدرسه با آن مواجه هستند به پژوهش بپردازند. زمینه‌ها و محورهای موضوعی، گزارش معلمان در مورد مسائلی است که در کلاس درس یا مدرسه با آن مواجه بوده‌اند. این موضوعات عبارت از چگونگی تدریس یک مفهوم علمی با موضوع درسی، تولید روش حل مسائل رفتاری دانش آموزان در موارد خاص و شیوه‌های اداره کلاس مرتبط با تعلیم و تربیت بوده است. واقعیت این است که فلسفه وجودی این پژوهشکده‌ها و طرح معلم پژوهنده برای رفع و علاج موانع، مشکلات و نارسایی‌های فعلی آموزش و پرورش بوده است نه در جهت گسترش فرهنگ پژوهشی در کشور.

سیاست‌های نظارتی

یکی از ارکان مدرسه محوری نظارت است. یعنی ناظرانی قوی لازم‌اند تا به‌طور جدی و مرتب به بررسی تمام فعالیت‌های مدرسه بپردازند و با نقادی مداوم این فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری را بازبینی، اصلاح و تکمیل کنند. چون محور قرار گرفتن مدرسه هدف نیست، بلکه وسیله‌ای برای تحقق هدف‌های تعلیم و تربیت است. باید نظارتی دقیق در جهت تقویت مدرسه محوری اعمال شود. در غیر این صورت دو آفت نظام را تهدید می‌کند. آموزشی و پرورشی را دچار اختلال می‌کنند.

خط‌مشی روابط انسانی

روابط انسانی از نظر مفهوم شناسی به معنای ایجاد مناسبات انسانی سالم، به‌منظور ارتقای رضایت خاطر و نیرومند کردن روحیه افراد و ایجاد اشتراک بیشتر بین انسان‌ها هست. روابط انسانی در مدیریت شریان حیات مدیریت و قلب تپنده سازمان است، دانش روابط انسانی با محیط سالم، نشاط‌انگیز و آرام‌بخش، موجب بیشترین بازدهی با کمترین هزینه می‌گردد.

پیامدها

در پژوهش حاضر، 7 مؤلفه شامل: رضایت شغلی، کاهش بوروکراسی، توسعه مشارکت اولیا در امور مدرسه، افزایش ارتباطات مؤثر، افزایش خلاقیت، ارتقای کیفیت آموزش، پیامدهای منفی، به‌عنوان پیامدهای مدرسه محوری انتخاب شدند. در این بخش، یافته‌های پیامدها در جدول 7 آمده است.

جدول 7. کدهای باز و مقوله‌های مربوط به پیامدها

کدگذاری محوری	کدگذاری باز
رضایت شغلی	هر چیزی که واگذار شود احساس می‌شود بهتر انجام شود، احساس لذت و رضایتمندی از کارها در مدارس، ایجاد رضایت از انجام طرحی که خود مدیران و معلمان مطرح می‌کنند، احساس مفید و مهم بودن معلم در

مدرسه بخاطر نقش مشارکتی آن	
کاهش بوروکراسی	محدود نبودن فقط در چارچوب قوانین و مقررات، مستند سازی ها کمتر می شود، همه چیز به صورت عینی دیده می شود، کاغذ بازی ها کمتر شود
مشارکت اولیا در مدرسه	بهترین ارزیاب اولیا هستند، درگیر شدن مستقیم خانواده ها در جریان تعلیم و تربیت فرزندان، ارتباط دوسویه بین خانه و مدرسه در قالب طرح هایی که برگزار می شود. طرح فراگیر، طرح آموزش خانواده، انجمن اولیا و مربیان و سایر الگوهایی که تنظیم شده است خودش را عملاً نشان می دهد، استفاده از مهارتهای والدین، استفاده از مهارت های اولیای دانش آموزان در اداره بهتر مدارس، ایجاد فرهنگ مشارکتی
ارتباطات موثر	ایجاد روابط انسانی سالم، ارتباط بین مدیر، معلمان، اولیای دانش آموزان و اعضای انجمن اولیا و مربیان بیشتر می شود، هر چه ارتباط بین مدیر، معلمان، اولیای دانش آموزان و اعضای انجمن اولیا و مربیان گسترده و بازتر شود تصمیم گیری ها موثرتر و کارایی مدرسه بیشتر می شود، افزایش ارتباط بین مدیر و عوامل ذینفع (معلمین، دانش آموزان، والدین)
خلاقیت	باعث پیشرفت تحصیلی و ایجاد خلاقیت و اعتماد در بین دانش آموزان و جامعه ایجاد خواهد شد، مدیریت مدرسه محور می تواند یک سیستم استراتژی برای تعلیم و تربیت بهتر و خلاقانه و نوآورانه و نحوه ارائه مطالب برای یادگیری باشد، یکی از محاسن مدرسه محوری، بالا رفتن قدرت تصمیم گیری، قدرت تفکر، خلاقیت، نوآوری و احساس مسئولیت کردن مدیران و معلمان می باشد، بالا رفتن خلاقیت مدیران در اداره کردن مدرسه، بالا رفتن خلاقیت معلمان در اداره کلاس، در روش های تدریس و ... ، بالا رفتن ایده ها و طرح های پیشنهادی از طرف معلمان و مدیران و تصمیم گیری راحت تر از لحاظ آموزشی
ارتقای کیفیت	ایجاد پیامدهای مثبت از نظر ارتقای کیفی، علمی، تجهیزات آموزشی و فضای شاداب فیزیکی، نظام آموزش و پرورش کشور دچار تحول و دگرگونی اساسی می شود، ایجاد محیط یادگیری مطلوب و مفید و اثر بخش چون نیازها و انتظارات دانش آموزان مد نظر اهداف مدیریت مدرسه محور است، پرورش معلمان خلاق و مبتکر، استقلال مدرسه، مهیا شدن زمینه برای افزایش حرفه ای معلمان، هر طرحی هم معایب دارد و هم مزایا، مزایای این طرح بیشتر از معایب آن است چون در این طرح مدارس، معلمان توانمند انتخاب می کنند، تحصیلات بالا داشته باشند، انتقاد پذیر باشند، پیامدهای خیلی زیادی از لحاظ آموزشی، پرورشی، تربیتی و حتی از نظر علمی در سطح جهانی می تواند داشته باشد
پیامدهای منفی	منابع مالی مدارس، اختلاف زیاد در عملکرد مدارس و برداشتهای گوناگون، اجرای نامناسب سیستم در بازدهی متفاوت مدارس، کارآیی نابرابر، سردرگمی در نقشها و وظایف جدید، روشن نبودن قوانین و مقررات و خط مشی های جدید با ناتوانی در اجرای آنها.

توسعه مشارکت اولیا در امور مدرسه

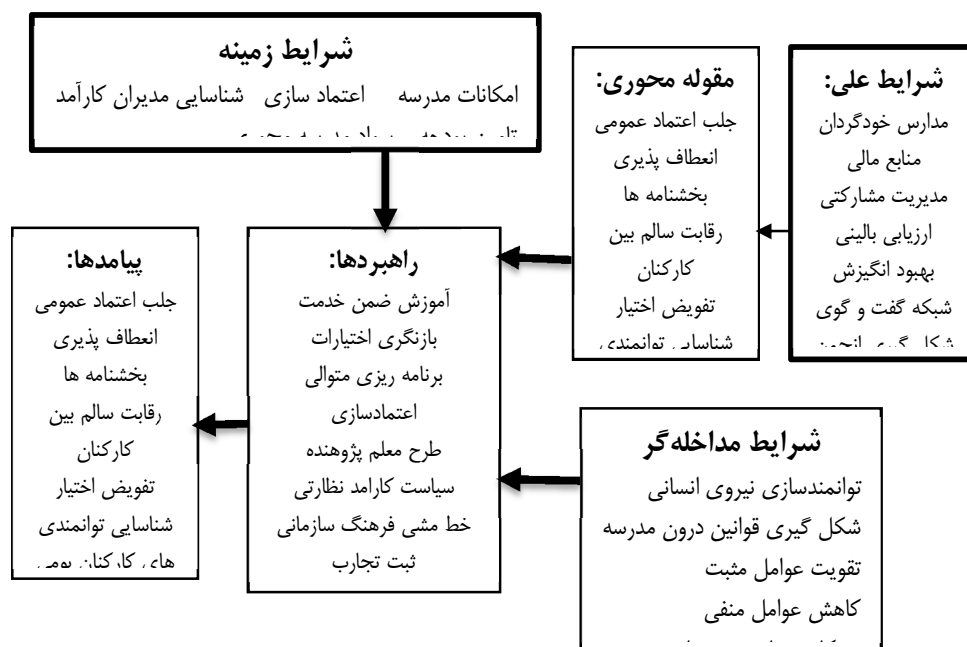
مدارس متعالی با ایجاد زمینه‌های لازم و ظرفیت‌سازی مطلوب تلاش می‌نمایند با مشارکت، هماهنگی و هم‌فکری مربیان، اولیا و نهادهای اجتماعی زمینه‌های تربیت و رشد فکری و اخلاقی دانش آموزان را فراهم نمایند.

افزایش خلاقیت

خلاقیت فراگردی شناختی است که هدف آن به وجود آوردن یک اندیشه، مفهوم، کالا یا اکتشافی بدیع و نو هست. به عبارتی خلاقیت تمایل به تولید یا بازشناسی ایده‌ها، راه‌کارها یا احتمالاتی که می‌تواند در حل مسئله و برقراری ارتباط با دیگران مفید باشد. لذا خلاقیت به وسیله ارزیابی نتایج آن شناخته می‌شود.

کدگذاری محوری

الگوی مفهومی مناسب مربوط به پرسش اول پژوهش به صورت کدگذاری محوری نتایج در شکل 1 آمده است.



شکل 1. مدل مفهومی پژوهش: مدیریت مدرسه محوری

ج) کدگذاری انتخابی (مرحله نظریه پردازی)

در این مرحله می‌توان بر اساس شکل 1 مدل ترسیمی ارائه شده برای پاسخ به پرسش دوم پژوهش، نظریه را بیان کرد. پژوهش کیفی با روش نظریه بنیادی نیازمند رعایت اصول و شیوه‌های خاصی

است تا نتیجه کار از نظر اعتبار در سطح قابل قبولی باشد. در تحقیقات کیفی معیارهای مختلفی برای ارزیابی پژوهش‌های کیفی ارائه شده است. در این پژوهش پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به روش کدگذاری سه مرحله‌ای داده بنیاد، به منظور روایی و پایایی الگو و نتایج حاصل تحقیق از روش اجماع داده‌ها و کنترل اعضا همچنین کوربین و استراوس نیز 10 شاخص مقبولیت را معرفی کرده‌اند که بر مبنای هر سه روش فوق پژوهش حاضر ارزیابی شد. در این راستا، در پژوهش حاضر پس از تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه و متون مقالات را به روش کدگذاری سه گانه به منظور اعتباربخشی به الگو تحقیق، 10 گام مقبولیت را اجرا و علاوه بر آن متغیرهای استخراج شده از مصاحبه‌ها و نتایج حاصل، به 7 نفر از صاحب‌نظران حرفه (4 نفر از اشخاصی که قبلاً با آن‌ها مصاحبه شده بود و 3 نفر از صاحب‌نظرانی که قبلاً در مصاحبه شرکت نداشته‌اند) ارائه و مورد پالایش قرار گرفت.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر واکاوی مدیریت مدرسه محوری با استفاده از روش داده بنیاد بود. یافته‌ها نشان داد مؤلفه‌های مهم مدیریت مدرسه محوری شامل: آموزش ضمن خدمت نیروی انسانی، برنامه‌ریزی، بازنگری اختیارات، اعتمادسازی ذی‌نفعان، مشارکت در تعیین سیاست‌ها، پیش‌بینی امکانات و منابع، انباشت و ثبت تجربه‌ها، تربیت معلم پژوهنده، سیاست‌گذاری حمایتی، سیاست‌های نظارتی، انعطاف‌پذیری آموزشی، خط‌مشی فرهنگ‌سازمان خط‌مشی روابط انسانی بود. این یافته با نتایج برخی پژوهش‌ها مانند فاریابی و همکاران (1399)، به تبیین مؤلفه‌های مدل مدیریت مدرسه محور بومی در مدارس استان بوشهر با رویکرد سند تحول بنیادین پرداختند. نتایج نشان داد که 5 مؤلفه اصلی (فرهنگ‌سازمانی، جوسازمانی، تعاملات بیرونی، نظارت و کنترل و قدرت تصمیم‌گیری) و 35 مؤلفه فرعی دیگر از عوامل مدیریت مدرسه محور هستند. بازگیر و همکاران (1399)، امین بدیختی و همکاران (1396) و کاتوک و همکاران (2018) تا حدودی همسو است. در تبیین نتایج باید گفت **پیامدها**، خروجی‌هایی هستند که در اثر استخدام راهبردها به وجود می‌آیند. در پژوهش حاضر، 7 مؤلفه شامل: رضایت شغلی، کاهش بوروکراسی، توسعه مشارکت اولیا در امور مدرسه، افزایش ارتباطات مؤثر، افزایش خلاقیت، ارتقای کیفیت آموزش،

پیامدهای منفی، از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس دولتی دوره ابتدایی، به‌عنوان پیامدهای مدرسه محوری انتخاب شدند. **رضایت شغلی**: رضایت شغلی عبارت است از نگرش فرد نسبت به شغلش و جنبه‌های گوناگون آن. رضایت شغلی یک واکنش احساسی به کار، شرایط فیزیکی و اجتماعی محیط کار است که باعث می‌شود فرد بگوید از شغل خود رضایت دارد یا ندارد. در واقع نگرش کلی فرد نسبت به شغل خود را رضایت شغلی می‌گویند که عامل مهمی در جهت افزایش کارایی و نیز رضایت فردی در سازمان محسوب می‌گردد. فرد با توجه به اهمیتی که عوامل مختلف مانند درآمد، جایگاه اجتماعی و شرایط محیط کار برای او دارند میزان معینی از رضایت شغلی را دارا خواهد بود (اسماعیلی، صید زاده، 1395). **توسعه مشارکت اولیا در امور مدرسه**: مدارس متعالی با ایجاد زمینه‌های لازم و ظرفیت‌سازی مطلوب تلاش می‌نمایند با مشارکت، هماهنگی و هم‌فکری مربیان، اولیا و نهادهای اجتماعی زمینه‌های تربیت و رشد فکری و اخلاقی دانش آموزان را فراهم نمایند (مرادی، 1394). در این مفهوم: بهترین ارزیاب اولیا هستند، درگیر شدن مستقیم خانواده‌ها در جریان تعلیم و تربیت فرزندان، ارتباط دوسویه بین خانه و مدرسه در قالب طرح‌هایی که برگزار می‌شود. طرح فراگیر، طرح آموزش خانواده، انجمن اولیا و مربیان و سایر الگوهایی که تنظیم شده است خودش را عملاً نشان می‌دهد، استفاده از مهارت‌های والدین، استفاده از مهارت‌های اولیای دانش آموزان در اداره بهتر مدارس، ایجاد فرهنگ مشارکتی، بیان گردید. **افزایش ارتباطات مؤثر**: احساس مؤثر بودن یعنی افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که تولید می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. گرین برگر معتقد است که احساس مؤثر بودن، عبارت از " اعتقادات افراد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی‌اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب " است. داشتن احساس مؤثر بودن در کار، کاملاً با احساسات خودکنترلی مربوط است. برای اینکه افراد احساس توانمندی کنند، آنان نه تنها باید احساس کنند که آنچه می‌دهند اثری به دنبال دارد، بلکه باید احساس کنند که آنان خود می‌توانند آن اثر را به وجود آورند (مرادی، 1394). در این مفهوم: ایجاد روابط انسانی سالم، ارتباط بین مدیر، معلمان، اولیای دانش آموزان و اعضای انجمن اولیا و مربیان بیشتر می‌شود، هر چه ارتباط بین مدیر، معلمان، اولیای دانش آموزان و اعضای انجمن اولیا و مربیان گسترده و بازتر شود

تصمیم‌گیری‌ها مؤثرتر و کارایی مدرسه بیشتر می‌شود، افزایش ارتباط بین مدیر عوامل ذینفع (معلمین، دانش‌آموزان، والدین)، بیان گردید. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های (ناصری، 1393)، (همتی، 1391) همسو است. **افزایش خلاقیت**: خلاقیت تمایل به تولید یا بازشناسی ایده‌ها، راه‌کارها یا احتمالاتی که می‌تواند در حل مسئله و برقراری ارتباط با دیگران مفید باشد. لذا خلاقیت به‌وسیله ارزیابی نتایج آن شناخته می‌شود (شهر آرای، مدنی پور، 1376). در این مفهوم: باعث پیشرفت تحصیلی و ایجاد خلاقیت و اعتماد در بین دانش‌آموزان و جامعه ایجاد خواهد شد، مدیریت مدرسه محور می‌تواند یک سیستم استراتژی برای تعلیم و تربیت بهتر و خلاقانه و نوآورانه و نحوه ارائه مطالب برای یادگیری باشد، یکی از محاسن مدرسه محوری، بالا رفتن قدرت تصمیم‌گیری، قدرت تفکر، خلاقیت، نوآوری و احساس مسئولیت کردن مدیران و معلمان می‌باشد، بالا رفتن خلاقیت مدیران در اداره کردن مدرسه، بالا رفتن خلاقیت معلمان در اداره کلاس، در روش‌های تدریس و ... ، بالا رفتن ایده‌ها و طرح‌های پیشنهادی از طرف معلمان و مدیران و تصمیم‌گیری راحت‌تر از لحاظ آموزشی، بیان گردید. این نتایج با یافته‌های پژوهش‌های (ناصری، 1393)، (همتی، 1391)، (رضایی، اکبری، 1388) همسو است. **ارتقای کیفیت آموزش**: بهبود کیفیت آموزش و پرورش مستلزم توجه دقیق‌تر به‌روشنی‌ها به کار گرفته‌شده برای دستیابی به بازدهی آموزشی و اهداف آموزشی است. سازمان‌های آموزشی زمانی می‌توانند به رشد و ارتقای کیفیت خود ادامه دهند که اعضای آن نیز رشد یافته و باکیفیت باشند، لذا بهبود کیفی یادگیری دانش‌آموزان، وابسته به بهبود و کیفیت معلمان است (صفری، عبدالهی، نوه ابراهیم، زین‌آبادی، 1397).

انجام هر پژوهشی با محدودیت‌هایی روبه‌رو است که پژوهش حاضر نیز چنین بود. روش پژوهش استفاده شد کیفی بود و امکان تعمیم نتایج به مناطق دیگر نیازمند استفاده از روش تلفیقی و نیز به کار بردن مناطق دیگر است. همچنین از آنجایی که نتایج برگرفته از مصاحبه بوده است ممکن است مصاحبه‌شوندگان به سؤالات پاسخ‌های سرسری داده باشند. بر اساس نتایج پیشنهاد می‌شود محققان در آینده از روش‌های تلفیقی (کیفی - کمی) استفاده کنند و از تنوع نظرات خبرگان استفاده کنند. پیشنهاد می‌شود نظام آموزش و پرورش در حوزه مدیریت مدرسه محوری به توانمندی کارکنان بپردازد و مدیرانی تربیت کند که با اصول مدیریت آشنایی بیشتری داشته

باشند. همچنین باید برخی از محتواهای سند تحول بنیادین که در مورد شیوه اداره مدارس آمده است بندهای آن برای عموم معلمان تشریح شوند.

منابع

- احسانی، پری. مدنیان، عبدالحسین. مشتاقی، سعید. (1393). **بررسی تفاوت نظر مدیران، معاونان و کارشناسان آموزشی و پرورش شهرستان اهواز در به کارگیری الگوی مدیریت مدرسه محور در نظام آموزشی** (3-3-6)، اولین اجلاس بین المللی مدیریت در قرن 21.
- ادیب منش، مرزبان. عسگری، محمدعلی. موسی پور، موسی. (1390)، امکان سنجی اجرای برنامه ریزی درسی مدرسه محور در دبیرستان های شهر، **پژوهش های برنامه درسی**، 1(2): 81-104.
- امین بیدختی، علی اکبر. فتحی واجارگاه، کورش. مرادی، سعید. (1396). تحلیل ساختاری مؤلفه های مدیریت مدرسه محور مبتنی بر نظریه پردازی تطبیقی، **رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، 8(1): 27-50.
- بازگیر، زانبار. ازکات، عادل. صالحی، مهدی. (1399). مدیریت مدرسه محور: موانع و راهکارها؛ پژوهشی پدیدارشناسانه، **مدیریت مدرسه**، 8(4): 91-105.
- جعفری مقدم، سعید. فانی، علی اصغر. (1381). طراحی نظام مدیریت مدرسه محور در ایران، **مدرس علوم انسانی**، 6(3): 1-16.
- حاجی پور عیایی، نجمه. ابوالقاسمی، محمود. (1397). بررسی و مقایسه مدیریت مدارس متوسطه کرمان بر اساس الگوهای مدیریتی تونی بوش، **مدیریت مدرسه**، 6(1): 81-62.
- داودی پور، عبدالله. (1384). **بررسی زمینه های اجرای طرح مدیریت مدرسه محور بر اساس رسالت مشارکت و تعهد سازمانی مدیران و معلمان مدارس راهنمایی شهر مشهد**، پایان نامه کارشناسی ارشد. سحرخیز، مرضیه. (1391). **الگوهای مدیریت مدرسه محور ارشد مدیریت مدرسه، ویژه نامه ضمن خدمت فرهنگیان**، 1(2): 1-30.
- فاریابی، مهدی. کمالی، نقی. داودی، رسول. (1399). تبیین مؤلفه های مدل مدیریت مدرسه محور بومی در مدارس استان بوشهر با رویکرد سند تحول بنیادین، **اندیشه های نوین تربیتی**، 15(2): 127-164.
- Beidokhti, A. A., Fathi, K., & Moradi, S. (2016). The structural relations of parameters of school-based management based on decentralization, responsibility, participation, organizational culture, and organizational commitment, **Rev. Eur. Stud.**, 8: 159.
- Bush, T. (2018). Preparation and induction for school principals: Global perspectives, **Management in Education**, 32(2): 66-71.
- Çelik, K., & Tosun, A. (2019). **The relationship between school administrators' conflict management styles and organizational health**, *Adiyaman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1): 99-121.

- Gonzales, M. M. (2020). School technology leadership vision and challenges: Perspectives from American school administrators, **International Journal of Educational Management**, 34(4):697-708.
- Cotton, K. (2020). **school-Based Management**, school Improvement Research Series (SIRS).
- Ga, V. S. V., & Daudb, K. (2015). The implementation of school based management policy: an exploration, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 172: 693-700.
- Karakose, T., Yirci, R., & Papadakis, S. (2021). Exploring the interrelationship between covid-19 phobia, work-family conflict, family-work conflict, and life satisfaction among school administrators for advancing sustainable management, **Sustainability**, 13(15): 8654.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. (2021). **Educational administration: Concepts and practices**, Sage Publications.

Analyzing school-centered management using grounded theory

*Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.17, No 1, spring2023, No.61*

Analyzing school-centered management using grounded theory Ebrahim Shirali¹, Yadollah Mehralizadeh², Nasrollah Ghashghaeizadeh³

Abstract:

Purpose: Centered school, or in other words, involving the school and its elements in the education framework and assigning many decision-making and executive areas to it, is one of the ideas and policies that have attracted many minds at the level of the education system. has been busy. The purpose of this research was to analyze the school-centered management using the grounded theory.

Method: According to the objective, the research was applied and the research method was a case study. The statistical population was a group of experts including teachers and principals of secondary schools and specialists and experts in the field of education. The interview method was used to collect research data. In the current research, the reliability was done through "checking by participants or interviewees". In addition, in order to confirm and validate the findings of the optimal situation, an interview was conducted with seven educational experts, and the information obtained from the interview process and the quality and depth of the data were confirmed by the group of relevant experts. In this research, the data theory analysis method of the foundation was discussed for the categorization of the interviews.

Findings: 52 categories were classified in the central coding stage and finally in the advanced coding stage, the categories revealed in the form of six dimensions of the paradigm model were placed in the model with the relationships between them.

Conclusion: Based on the results, it can be said that school management is one of the necessities of today's school administration, and planners should pay attention to its key components.

Keywords: education, school-centered management, grounded theory.

¹ - PhD student, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.

² - Professor, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran.

³ - Assistant Professor, Department of Educational Management, Behbahan Branch, Islamic Azad University, Behbahan, Iran.