

Research Paper

Indicators and components of self-development of managers in the school-centered management approach

Morteza Hejrati^۱, Ali Akbar Ajam^۲*, Hossein Momeni Mahmoudi^۳

Received: ۲۰/۰۵/۲۰۲۰

Accepted: ۱۴/۰۹/۲۰۲۰

PP: ۶۷-۸۶

Abstract

Objective: School-centered management, as one of the new educational approaches, with an emphasis on decentralization and independence of schools, plays an important role in improving educational quality. On the other hand, self-development of educational leadership is one of the key tools for empowering managers and increasing their effectiveness in this direction. In recent years, considerable attention has been paid by researchers to examining the dimensions and components of these two areas. Therefore, the present study was conducted with the aim of identifying and explaining the dimensions and components affecting the school-centered management model and self-development of educational leadership.

Materials and Methods: This study used a qualitative method with a meta-synthesis approach. Research data were collected and analyzed based on Roberts' six-stage model. For this purpose, relevant articles were searched and collected within the specified time period (domestic: ۱۴۰۴-۱۴۰۰ and foreign: ۲۰۲۴-۲۰۲۰). The research population included all relevant domestic and foreign articles (۲۳۷ articles), of which ۳۰ articles were selected purposefully after content and subject screening. The data were reviewed using thematic content analysis method, and to ensure the validity of the results, the criteria of researcher self-review and peer review (rater agreement coefficient) were used.

Discussion and Conclusion: The analysis of the findings showed that the dimensions and components of school-centered management and self-development of educational leadership are organized into four main dimensions: cultural-contextual factors (including political conditions, organizational norms, social conditions, organizational norms, legal-political support, economic resources), organizational-structural factors (including organizational processes, organizational monitoring and control), individual-personality factors (including endogenous motivation, professional competencies, continuous learning), and managerial-meta-sectoral factors (including managerial support and strategic planning capabilities). The results of this study, by providing a comprehensive picture of the influential dimensions, can help design local models and efficient strategies to improve the quality of school management and develop educational leadership.

Keywords: school-centered management, self-development, educational leadership, meta-synthesis.

Citation: Hejrati, M., Ajam, A., Momeni Mahmoudi, H. (۲۰۲۵). Indicators and components of self-development of managers in the school-centered management approach. *Journal of Ahsan Education*, Vol ۲, No ۲, Pp ۶۷-۸۶

^۱ PhD Student in Educational Management, Department of Educational Governance and Human Capital, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran. Hejrati^۱@Yahoo.com

^۲ Department of Educational Sciences, Payam Noor University, Tehran, Iran (Corresponding Author) Aliakbrajm^۲@pnu.ac.ir

^۳ Associate Professor of Curriculum Studies, Department of Educational and Curriculum Studies, Torbat Heydariyeh Branch, Islamic Azad University, Torbat Heydariyeh, Iran. Momenimahmouei@iautorbat.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

School-based management (SBM) has emerged as a modern educational approach that emphasizes decentralization and the autonomy of schools in decision-making processes. This approach plays a significant role in enhancing the quality of education by empowering principals to act as effective leaders. On the other hand, self-development in educational leadership is considered a key tool for strengthening principals' professional capacity and improving their effectiveness in guiding schools toward sustainable progress. In recent years, researchers have increasingly focused on exploring the dimensions and components of SBM alongside leadership self-development. Therefore, the present study aimed to identify and analyze the key factors influencing school-based management and educational leadership self-development, in order to design a comprehensive framework for advancing educational quality.

Goal:

The goal of this study was to explain and categorize the dimensions and components of self-development within the context of school-based management and its role in shaping effective educational leadership.

Method:

This research adopted a qualitative method with a meta-synthesis approach. Data were collected and analyzed using the six-step Roberts model. Within the specified timeframe (domestic studies: ۲۰۲۱–۲۰۲۵; international studies: ۲۰۲۰–۲۰۲۴), relevant articles were systematically searched and reviewed. The research population included all related national and international studies (۲۳۷ articles), from which ۳۰ articles were purposively selected after content and subject screening. Thematic content analysis was employed to analyze the data, while criteria such as researcher self-review and peer debriefing (inter-rater reliability) were applied to ensure validity.

Findings:

Analysis of the findings revealed that the factors influencing SBM and educational leadership self-development can be categorized into four major dimensions:

۱. Cultural-contextual factors: political conditions, organizational norms, social environment, legal-policy supports, and economic resources.
۲. Organizational-structural factors: organizational processes, monitoring, and administrative control.
۳. Individual-personal factors: intrinsic motivation, professional competencies, and continuous learning.
۴. Managerial-cross-sectoral factors: managerial support and strategic planning capacity.

Conclusion:

The study concludes that effective implementation of SBM and the strengthening of educational leadership self-development require a multidimensional approach that integrates contextual, organizational, personal, and managerial elements. By offering a comprehensive picture of the influencing factors, this research provides insights that can be used to design localized models and effective strategies aimed at improving school management and advancing leadership development in education systems.

مقاله پژوهشی

شاخص‌ها و مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدیریت مدرسه محور

مرتضی هجرتی^۱، علی اکبر عجم^۲، حسین مؤمنی مهموئی^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۶/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۴

شماره صفحات: ۶۷-۸۶

چکیده

هدف: مدیریت مدرسه‌محور به‌عنوان یکی از رویکردهای نوین آموزشی، با تأکید بر تمرکززدایی و استقلال مدارس، نقش مهمی در ارتقای کیفیت آموزشی ایفا می‌کند. از سوی دیگر، خودتوسعه رهبری آموزشی یکی از ابزارهای کلیدی برای توانمندسازی مدیران و افزایش اثربخشی آنان در این مسیر است. در سال‌های اخیر، توجه قابل‌توجهی از سوی پژوهشگران به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های این دو حوزه معطوف شده است. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر الگوی مدیریت مدرسه‌محور و خودتوسعه رهبری آموزشی انجام گرفت.

مواد و روش‌ها: این پژوهش از روش کیفی با رویکرد فراترکیب بهره برد. داده‌های پژوهش بر اساس الگوی شش مرحله‌ای روبرتس گردآوری و تحلیل شدند. بدین منظور، در بازه زمانی تعیین‌شده (داخلی: ۱۴۰۴-۱۴۰۰ و خارجی: ۲۰۲۴-۲۰۲۰) مقالات مرتبط جست‌وجو و گردآوری شدند. جامعه پژوهش شامل کلیه مقالات داخلی و خارجی مرتبط (۲۳۷ مقاله) بود که پس از غربالگری محتوایی و موضوعی، ۳۰ مقاله به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها با روش تحلیل محتوای مضمونی بررسی شدند و برای اطمینان از اعتبار نتایج، از معیارهای خودبازبینی محقق و مرور همتایان (خریب توافق ارزیابان) استفاده گردید.

بحث و نتیجه‌گیری: تحلیل یافته‌ها نشان داد که ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت مدرسه‌محور و خودتوسعه رهبری آموزشی در چهار بعد اصلی سازمان‌دهی می‌شوند: عوامل فرهنگی-زمینه‌ای (شامل شرایط سیاسی، هنجارهای سازمانی، شرایط اجتماعی، هنجارهای سازمانی، حمایت‌های قانونی-سیاستی، منابع اقتصادی)، عوامل سازمانی-ساختاری (شامل فرایندها سازمانی، نظارت و کنترل سازمانی)، عوامل فردی-شخصیتی (شامل انگیزش درون‌زا، شایستگی‌های حرفه‌ای، یادگیری مستمر)، و عوامل مدیریتی-فرابخشی (شامل حمایت مدیریتی و توانمندی برنامه‌ریزی راهبردی). نتایج این پژوهش با ارائه تصویری جامع از ابعاد اثرگذار، می‌تواند به طراحی الگوهای بومی و راهبردهای کارآمد برای ارتقای کیفیت مدیریت مدارس و توسعه رهبری آموزشی کمک نماید.

کلیدواژه‌ها: مدیریت مدرسه‌محور، خودتوسعه‌ای، رهبری آموزشی، فراترکیب

استناد: هجرتی، مرتضی، عجم، علی اکبر و مؤمنی مهموئی، حسین. (۱۴۰۴). شاخص‌ها و مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدیریت مدرسه محور، فصلنامه تعلیم و تربیت احسن، دوره دوم، شماره دو، شماره صفحات ۶۷-۸۶

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه علمی حکمرانی آموزشی و سرمایه انسانی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران
Hejrati89@Yahoo.com

^۲ گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Aliakbrajm1387@pnu.ac.ir

^۳ دانشیار مطالعات برنامه درسی، گروه مطالعات تربیتی و برنامه درسی، واحد تربت حیدریه، دانشگاه آزاد اسلامی، تربت حیدریه، ایران

Momenimahmouei@iautorbat.ac.ir

مقدمه

آموزش و پرورش در جوامع معاصر، به‌ویژه در عصر جهانی‌شدن و شتاب تحولات فناورانه، به‌عنوان اصلی‌ترین نهاد توسعه‌آفرین شناخته می‌شود. این نهاد به سبب نقشی که در تربیت سرمایه انسانی، اجتماعی و فرهنگی ایفا می‌کند، جایگاهی ممتاز در سیاست‌گذاری‌های کلان کشورها دارد. بسیاری از دولت‌ها پس از بخش دفاعی، بیشترین سهم از بودجه‌های عمومی خود را به حوزه آموزش اختصاص می‌دهند و بدین ترتیب آموزش و پرورش را ابزاری بنیادین برای توسعه پایدار، عدالت اجتماعی و انسجام فرهنگی تلقی می‌کنند (Rini et al., ۲۰۲۰). چنین جایگاهی موجب شده است که آموزش و پرورش در زمره حوزه‌هایی قرار گیرد که بیش از هر عرصه دیگری نیازمند سیاست‌گذاری‌های هوشمندانه و خط‌مشی‌های اثربخش است (Bandur et al., ۲۰۲۲).

از میان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده نظام آموزشی، مدرسه به‌مثابه هسته اصلی و میدان عمل واقعی آموزش، جایگاهی راهبردی دارد. مدارس نه تنها بستر انتقال دانش و مهارت هستند بلکه به‌عنوان نهادهای اجتماعی، در بازتولید ارزش‌ها، فرهنگ و هویت ملی نقش‌آفرینی می‌کنند. در جوامع توسعه‌یافته، نگاه به مدرسه صرفاً به‌عنوان مکان آموزش رسمی محدود نمی‌شود، بلکه آن را نهادی اجتماعی می‌دانند که مدیریت آن می‌تواند مسیر توسعه انسانی و اجتماعی را دگرگون سازد. به همین دلیل، توجه به مدیریت مدرسه‌محور در این کشورها از اولویت‌های اصلی سیاست‌گذاران بوده است (Riadiono et al., ۲۰۱۴).

مدیریت مدرسه‌محور^۷ به‌عنوان یک رویکرد اصلاحی، در دهه‌های اخیر در بسیاری از کشورها مورد توجه قرار گرفته و به تدریج به یکی از ابزارهای کلیدی ارتقای کیفیت آموزش بدل شده است (Lunenburg & Ornstein, ۲۰۲۱). این رویکرد بر تمرکززدایی، واگذاری اختیارات، افزایش استقلال مدارس و تقویت مشارکت ذی‌نفعان تکیه دارد. به بیان دیگر، مدیریت مدرسه‌محور انتقال تصمیم‌گیری‌ها از سطح متمرکز وزارتخانه به سطح مدرسه است؛ جایی که معلمان، مدیران، والدین و حتی دانش‌آموزان می‌توانند نقشی فعال در تصمیم‌سازی‌ها ایفا کنند (Sawada et al., ۲۰۱۶).

پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور، ضمن ایجاد انعطاف‌پذیری در طراحی و اجرای برنامه‌های درسی، موجب افزایش کارآمدی و پاسخ‌گویی مدارس به نیازهای محلی می‌شود. همچنین، مشارکت اولیاء و جامعه در اداره مدرسه به افزایش سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی می‌انجامد (Grinshtain & Gibton, ۲۰۱۸). ویژگی‌هایی همچون توانمندسازی مدارس، مدیریت غیرمتمرکز، تصمیم‌گیری مشارکتی، خودگردانی و توازن میان منابع مالی و اولویت‌های واقعی آموزشی، از مهم‌ترین خصیصه‌های مدیریت مدرسه‌محور محسوب می‌شوند (Rohma, Harapan & Wardiah, ۲۰۲۰; Zaid et al., ۲۰۲۲; Omar et al., ۲۰۲۳).

نگاهی تاریخی نشان می‌دهد که مدیریت مدرسه‌محور از دهه ۱۹۸۰ به تدریج پدیدار شد و سبب تحول در نگرش به نقش مدرسه، ارزش‌ها، ساختارها و شیوه‌های مدیریتی گردید (Ngwenya, ۲۰۲۲). این رویکرد، علاوه بر افزایش کارآمدی درونی مدرسه، ارتباطات بیرونی آن را نیز تقویت کرده است؛ به گونه‌ای که تعامل میان مدیران، معلمان، والدین و اعضای جامعه محلی بیش از پیش به یکی از محورهای اساسی موفقیت مدارس تبدیل شد (Arar & Nasra, ۲۰۲۲). با این حال، اجرای موفق مدیریت مدرسه‌محور مشروط به وجود مدیرانی توانمند است که بتوانند فراتر از نقش اداری، به‌عنوان رهبرانی تحول‌آفرین عمل کنند (Taghiyani et al., ۲۰۲۳).

رهبران آموزشی در این چارچوب باید قادر باشند ظرفیت‌های بالقوه سرمایه انسانی مدرسه را شناسایی و بالفعل سازند. این امر مستلزم برخورداری از دانش تخصصی، نگرش مثبت به تغییر، مهارت‌های رهبری مشارکتی و توانمندی در حل مسائل پیچیده است (Liggett., ۲۰۲۵). از این منظر، توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس به‌عنوان یکی از پیش‌نیازهای نهادینه‌سازی مدیریت مدرسه‌محور اهمیت ویژه‌ای می‌یابد. توسعه حرفه‌ای، به معنای فرآیند ارتقای مستمر دانش، نگرش و مهارت‌های مدیران در راستای ایفای نقش اثربخش‌تر در مدرسه است (Sershar et al., ۲۰۲۱).

با وجود این، آموزش‌های رسمی یا دوره‌های ضمن خدمت سنتی، همواره پاسخگوی نیازهای واقعی مدیران نیستند. این شیوه‌ها غالباً پرهزینه، زمان‌بر و غیرمنعطف‌اند و در بسیاری مواقع با نیازهای واقعی محیط مدرسه تطابق ندارند. افزون بر این، تجربه کاری نیز لزوماً

^۷ School-Based Management

توان پاسخگویی به مسائل نوپدید و چالش‌های پیچیده مدرسه را ندارد (Abili et al., ۲۰۲۰). بنابراین، ضرورت توجه به شیوه‌های جایگزین و نوین توسعه حرفه‌ای بیش از پیش احساس می‌شود (Liggett., ۲۰۲۵).

در این میان، خودتوسعه‌ای^۸ به‌عنوان رویکردی خودهدایت‌شده، انعطاف‌پذیر و مبتنی بر نیازهای فردی و سازمانی، می‌تواند راهکاری اثربخش برای ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران مدارس باشد. خودتوسعه‌ای فرآیندی مستمر، آگاهانه و خودانگیخته است که طی آن فرد با تکیه بر خودآگاهی، خودانگیزی، خودارزشی و مسئولیت‌پذیری، مسیر یادگیری و رشد حرفه‌ای خود را طراحی و پیگیری می‌کند (Abili et al., ۲۰۲۰; Sershar et al., ۲۰۲۱). این رویکرد ضمن مقرون‌به‌صرفه بودن از نظر هزینه و زمان، موجب توقف فرآیند توسعه حرفه‌ای نیز نمی‌شود و هم‌راستایی بیشتری با نیازهای عملیاتی مدرسه دارد.

ویژگی‌های کلیدی خودتوسعه‌ای همچون خودآگاهی، خودانگیزی، مسئولیت‌پذیری، خودآغازگری و مرکز کنترل درونی، می‌توانند مدیران را برای ایفای نقش رهبری در بستر مدیریت مدرسه‌محور توانمند سازند (Abili et al., ۲۰۲۰). با این حال، بررسی‌ها نشان می‌دهد که مفهوم خودتوسعه‌ای در حوزه آموزش و پرورش هنوز به‌طور کامل واکاوی نشده و ابعاد ناشناخته بسیاری دارد. به‌ویژه در زمینه مدیریت مدرسه‌محور، شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای مدیران، می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای کارآمدی این رویکرد باشد. در ایران نیز توجه به توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس همواره یکی از موضوعات اساسی سیاست‌گذاری‌های آموزشی بوده است. اسناد بالادستی همچون برنامه‌های توسعه پنج‌ساله، سند چشم‌انداز و سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بارها بر ضرورت اصلاح ساختارها، افزایش شایستگی‌های حرفه‌ای و ارتقای توانمندی مدیران تأکید کرده‌اند. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به‌طور ویژه، مدرسه‌محوری و نقش کلیدی مدیران در تحقق اهداف تحول‌آفرین مورد توجه قرار گرفته است (Salehi et al., ۲۰۲۰). لذا با توجه به اهمیت جایگاه مدرسه در نظام آموزشی و ضرورت مدیریت اثربخش آن، مدیریت مدرسه‌محور به‌عنوان راهبردی بنیادین برای ارتقای کیفیت آموزش مطرح شده است. اما تحقق اهداف این رویکرد در گرو توانمندی مدیرانی است که بتوانند به‌طور مداوم خود را توسعه دهند و با شرایط متغیر محیطی سازگار سازند. خودتوسعه‌ای، به‌عنوان فرآیندی خودهدایت‌شده و پویا، می‌تواند زمینه‌ساز این توانمندی باشد. با این وجود، همچنان ابهامات و کاستی‌هایی در شناخت دقیق مؤلفه‌ها و شاخص‌های خودتوسعه‌ای وجود دارد. بنابراین، پژوهش حاضر با تمرکز بر واکاوی شاخص‌ها و مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدیریت مدرسه‌محور می‌کوشد خلأ موجود در ادبیات علمی را پر کند و گامی مؤثر در مسیر ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی در ایران بردارد.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر فراترکیب^۹ مطالعات انجام شده در زمینه شاخص‌ها و مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدیریت مدرسه محور می‌باشد. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی می‌باشد که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه مورد نظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آنها با سوال پژوهش ساخته می‌شود. فراترکیب به جای ارائه خلاصه‌ای جامعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها را ایجاد می‌کند (ساقی، ۱۳۹۶). هدف فراترکیب، توسعه تئوری، خلاصه‌سازی در سطح بالا و عمومیت بخشیدن با این هدف که، یافته‌های کیفی را به منظور کاربردهای عملی در دسترس بیشتری قرار دهد (دباغ‌کاشانی، ۱۳۹۰).

از این رو حوزه پژوهش شامل کلیه مقالات علمی معتبر در زمینه خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدیریت مدرسه محور می‌باشد. از سویی دیگر برای فراهم آوردن اطلاعات مورد نیاز، از فرم کاربرگ طراحی شده توسط محقق برای گزارش و ثبت اطلاعات پژوهش‌های اولیه استفاده گردید. برای بررسی اسناد و مدارک علمی موجود در زمینه پژوهش از تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی استفاده شد. داده‌های

^۸ Self-development

^۹. Meta Synthesis

بدست آمده از این پژوهش بر اساس تحلیل مضمون در سه سطح پایه، مضامین سازمان دهنده و فراگیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در پژوهش حاضر، جهت تحلیل یافته‌ها از الگوی پنج مرحله‌ای فراترکیب اروین^{۱۰} و همکاران (۲۰۱۱) استفاده شده است.

برای اطمینان از نحوه کدگذاری‌ها از چهار نفر ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به منظور تایید از روش اسکات (۲۰۱۲) استفاده شد که در این پژوهش میزان توافق بین ارزشیابان عدد ۷۷/۹۱ بدست آمد که نشان دهنده ۷۸ درصد توافق بین ارزشیابان در کدگذاری‌ها بود.

$$C.R = \frac{45+53+46+43}{4 \times 60} \times 100 = 77/91$$

$$C.R = \frac{\text{تعداد مقوله مورد های توافق}}{\text{تعداد کل مقوله ها}} \times 100$$

یافته‌ها:

در این بخش باتوجه به الگوی اروین و همکاران (۲۰۱۱) یک فرایند ۵ مرحله‌ای برای انجام فراترکیب انجام شده است:

گام اول: تنظیم سوال پژوهش:

برای تنظیم سؤال پژوهش، اولین گام برای پژوهشگران تمرکز بر سؤالات مطالعه است. سؤالات مورد مطالعه و پارامترهای آن در جدول شماره ۱ تنظیم شده است.

جدول ۱: سؤالات پژوهش و پارامترها

پارامترها	تنظیم سؤال
چه چیزی (سؤال مورد مطالعه)	سؤال اصلی:
	شاخص‌ها و مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدیریت مدرسه محور چیست؟
چه کسی (جامعه مورد مطالعه)	در این پژوهش چندین پایگاه داده و موتور جستجوی مختلف مورد بررسی قرار گرفت.
چه یافته‌ها و نتایجی	مطالعاتی مورد تحلیل قرار می‌گیرند که یافته‌های آن‌ها مرتبط با خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدیریت مدرسه محور باشند.
چه وقت (محدودیت زمانی)	مطالعات مورد بررسی در این پژوهش از سال ۱۳۸۷ شمسی و ۲۰۱۰ به بعد می‌باشد.
چگونگی (روش گردآوری مطالعات)	در این پژوهش روش فراترکیب مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین با در نظر گرفتن معیارهایی مقالات مناسب وارد فرایند مطالعه شده و مطالعات نامناسب از فرایند مطالعه خارج شده است.

گام دوم: جست و جوی ادبیات

در این مرحله، محقق جستجوی نظامند خود را بر روی گزارشات (منظور گزارشاتی که هم به صورت چاپی و هم بصورت الکترونیکی ارائه شده‌اند) که در سال‌های اخیر منتشر شده در بازه سال‌های ۱۳۸۷ تا ۱۴۰۲ و ۲۰۱۰ میلادی تا ۲۰۲۳ متمرکز می‌کند. انتخاب این بازه زمانی از یک سو به خاطر به روز بودن و تازگی یافته‌ها می‌باشد و از سوی دیگر با توجه به روش‌شناسی پژوهش به منظور نظم در فرایند تحلیل و جویش منابع علمی انجام گرفته است. از آنجا که بیشتر پژوهش‌های انجام شده در مورد خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدیریت مدرسه محور مربوط به پایگاه‌های داخلی و خارجی می‌باشد در این پژوهش به بررسی این پایگاه‌ها پرداخته شد. در انتها، محقق مجموعه‌ای از

۱۰. Erwin

جستجوهای برخط^{۱۱} را انجام می‌دهد تا مطالعات منتخب را مشخص کند. برای هر گزارش مشخص، او نسخه‌ای را از متن کامل همراه با فهرستی از تمام منابع را به صورت الکترونیکی تهیه می‌کند.

از این رو ابتدا کلیه مقالات علمی معتبر از طریق جست و جوی کلید واژه‌های پژوهش از طریق پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی از جمله: Google ، Sid ، Normagas ، Magiram، پرتال جامع علوم انسانی، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (IRANDOC) و جویسگر فارسی علم نت و همچنین پایگاه‌های اطلاعاتی در خارج از جمله: Scopus ، Emerald ، Sage ، Scientific Information ، Database ، Science Direct ، ProQuest ، Springerlink ، Taylor & Francis ، Worldscientific ، Google Scholar و Eric ، شناسایی شدند. و در نتیجه پایش موضوعی و بررسی پایگاه‌ها در محدود زمانی مورد نظر، ۲۳۷ گزارش بود.

گام سوم: ارزیابی ورود

در ابتدای فرآیند جستجو محقق مشخص می‌کند آیا گزارشات یافت شده متناسب با هدف تحقیق می‌باشد یا خیر در این زمینه معیارهایی برای ورود و خروج پژوهش‌ها تدوین شد و مقالات در این زمینه مورد پایش قرار گرفتند.

الف: معیارهای ورود^{۱۲} به این پژوهش شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ۱- پژوهش‌های انتشار یافته در زمینه شاخص‌ها و مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدیریت مدرسه محور
- ۲- تحقیقات بایستی داده‌ها و اطلاعات کافی را در ارتباط با اهداف پژوهش، گزارش کرده باشند، از این رو کفایت یک پژوهش جهت بررسی در این مقاله گزارش شاخص‌ها و مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدیریت مدرسه محوری باشد.
- ۳- تحقیقاتی که فرایند بررسی تخصصی را زیر نظر داوران متخصص طی می‌کنند و به صورت نسخه کامل از طریق برخط و یا به طور کامل چاپ شده، باشند.
- ۴- تحقیقات با توجه به روش پژوهش باید به روش کیفی انجام گرفته باشند.

ب: معیارهای خروج به این پژوهش شامل موارد ذیل می‌باشد:

- ۱- پژوهش‌هایی که اطلاعات کافی در زمینه اهداف این تحقیق گزارش نداده بودند، به عبارت دیگر پژوهش‌هایی که صرفاً به بررسی شاخص‌ها و مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدیریت مدرسه محور نبوده‌اند.
- ۲- پژوهش‌هایی که فاقد کیفیت لازم علمی بودند و در مجلات و کنفرانس‌های بی اعتبار انتشار یافته‌اند.
- ۳- پژوهش‌هایی که در بازه زمانی پژوهش قرار نگرفته باشند به عبارتی از سال ۱۳۹۵ شمسی و ۲۰۱۵ میلادی به قبل چاپ شده و اطلاعات آن برای زمان حال مفید نبوده و قدیمی باشند.

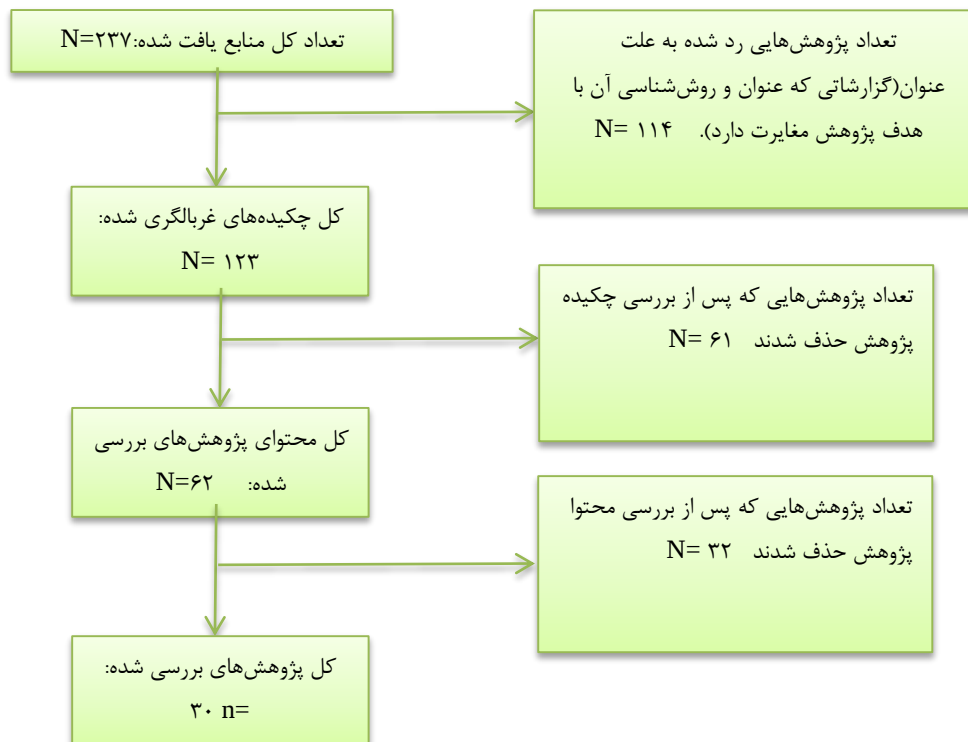
در ابتدا کلیدواژه‌های مرتبط با عنوان پژوهش در موتورهای جست و جوگر علمی و جویسگرهای فارسی نامبرده شده در مرحله قبل، پایش موضوعی پژوهش انجام گرفت. در این مرحله ۲۳۷ سند علمی معتبر شامل مقالات علمی - پژوهشی و پایان‌نامه‌های تحصیلات تکمیلی شناسایی شد. در مرحله دوم با توجه به معیارهای ورود و خروج در نظر گرفته شده عناوین پژوهش‌ها مورد بررسی قرار گرفت در این مرحله ۱۱۴ سند علمی از کیفیت و معیار لازم برخوردار نبودند. سپس در مرحله دوم چکیده اسناد پژوهشی مورد پایش قرار گرفت که در این مرحله نیز با توجه به معیارهای در نظر گرفته شده ۶۳ پایان‌نامه و مقاله از فرآیند پژوهش خارج شد و در نهایت پژوهشگر به تحلیل و بررسی محتوای اسناد پرداخت که در این مرحله نیز با توجه به معیارهای ورود و خروج در نظر گرفته شده تعداد ۳۰ سند علمی، معیارهای مورد نظر را نداشت و از فرآیند بررسی حذف گردید. به منظور بالابردن کیفیت کار، جست و جوی مقالات توسط دو نفر که آشنایی کامل به روش‌های جست و

^{۱۱} . On-line

^{۱۲} .Inclusion Criterion

جو و منابع اطلاعاتی داشتند به صورت جداگانه انجام شد. از سوی دیگر دو نفر از اساتید خبره در زمینه برنامه‌ریزی درسی بر کلیه روند اجرای کار نظارت داشتند.

در ادامه فرآیند غربالگری پژوهش‌های یافت شده با توجه به معیارهای مورد نظر در شکل شماره ۱ آمده است.



شکل ۱: فرآیند غربالگری پژوهش‌های یافت شده با توجه به معیارها

گام چهارم: استخراج نتایج پژوهش‌ها

در سراسر فراترکیب، پژوهشگر به طور پیوسته گزارشات منتخب و نهایی شده را به منظور دستیابی به یافته‌های درون محتواهای مجزایی که در آنها مطالعات اصلی و اولیه انجام می‌شوند چند بار می‌خواند. در این مرحله باتوجه به یافته‌های حاصل از تحقیقات مرتبط با هدف پژوهش، ابتدا کلیه مؤلفه‌ها از طریق فرآیند تحلیل مضمون استخراج می‌شوند؛ از این رو باتوجه به فرآیند، تحلیل مضمون حاصل از مرحله اول، در این بخش ابتدا در جدول ۱ اقدام به شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدیریت مدرسه محور پرداخته شده است.

جدول ۱. شاخص‌ها و مؤلفه‌های الگوی خودتوسعه‌ای مدیران در مدیریت مدرسه‌محور

کد مقاله	پژوهشگر (ان)	سال	مؤلفه‌ها و شاخص‌ها
۱۰.	Panschar & Eimers	۲۰۲۳	تاکید سازمانی بر افزایش شایستگی‌ها و صلاحیت‌های شغلی؛ روشن نمودن کاراراهه و مسیر حرفه‌ای مدیران؛ پویایی سازمانی در راستای رقابت‌پذیری سازمان؛ وجود برنامه‌ریزی راهبردی و استراتژیک

سازمانی؛ پاداش‌دهی به خلاقیت و نوآوری؛ ارتقای سازمانی متناسب با توسعه حرفه‌ای؛ انسجام سازمانی در رابطه با توسعه حرفه‌ای؛ تیم‌سازی و ارتباطات موثر؛ جذب و گزینش مبتنی بر شایستگی؛			
۲.	Jihan Abdullah	۲۰۲۳	دیدگاه حکمرانی مطلوب؛ شفافیت روندها و رویه‌های سازمانی؛ توسعه حرفه‌ای مبتنی بر بلوغ سازمانی اعضا؛ پذیرش فرهنگی تفاوت‌های فردی، اقلیمی، فرهنگی و ...؛ توسعه عقلانی فرایندهای تصمیم‌سازی سازمانی؛
۳.	Taji, Siadat, & Moghtadaie	۲۰۲۳	خودیادگیری مدیران؛ مهارت برنامه‌ریزی حرفه‌ای شخصی؛ ارزش‌پنداری تحول و تغییر؛ تاکید بر برنامه‌های اقدام‌پژوهی؛ توجه به یادگیری مشارکتی؛ همسویی اهداف و برنامه سازمانی و حمایت آنها از توسعه حرفه‌ای و خودتوسعه‌ای؛ بلوغ حرفه‌ای - سازمانی؛ تعهد حرفه‌ای؛ توجه به اخلاق حرفه‌ای؛
۴.	Berhanu	۲۰۲۳	ظرفیت اداری - ساختاری؛ توجه به عدم قطعیت‌های امروزی؛ مشارکت و همراهی زیرمجموعه‌ها؛ درک صحیح اعضا و ذی‌نفعان؛ ایجاد شوراها و کمیته‌های راهبری؛ نظارت و کنترل سازمانی متناسب؛ اعطای اختیارات و تفویض مناسب؛ توسعه مهارت‌های پاسخگویی اجتماعی و سازمانی؛ برگزاری دوره‌های سازنده آموزشی و ضمن خدمت؛
۵.	Karimi, Hovida, & Siedat	۱۴۰۲	هدایت اعتبارات پژوهشی برای طراحی نقشه جامع استانی و منطقه‌ای؛ توسعه انجمن‌های علمی؛ کاهش دغدغه‌های حاکمیت در حفظ وحدت؛ توسعه تدریجی اختیارات شوراها؛ توسعه و استمرار ارتباط با مجلس و مدیران سیاسی؛ شناسایی قابلیت‌ها، نیازها و محدودیت‌های مناطق؛ تقویت برنامه‌های درسی و آموزش‌های متناسب با بوم؛ توانمندسازی نیروی انسانی؛ تعدیل واحدهای ستادی؛ جلب حمایت قوای سه‌گانه؛ توسعه تدریجی اختیارات استانی؛ شناسایی و جذب منابع بالقوه؛
۶.	Karimi, Hovida, & Siedat (b)	۱۴۰۲	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 فرهنگ سازمانی؛ خط‌مشی روابط انسانی؛ رضایت شغلی؛ کاهش بروکراسی؛ توسعه مشارکت اولیا در امور مدرسه؛ افزایش ارتباطات موثر؛ افزایش خلاقیت؛ ارتقای کیفیت؛ پیامدهای منفی؛
۷.	Shirali, Mehralizadeh, & Gheshghaeizadeh	۱۴۰۲	انگیزه فردی؛ تمایل به توسعه؛ منبع کنترل درونی؛ گرایش به خودتوسعه‌ای؛ جستجوی بازخورد؛ جهت‌گیری بازخورد؛ وجدان کاری؛ تعهد سازمانی؛ نگرش به کار؛ اعتقادات معرفتی؛ بلوغ عاطفی؛ معنی‌داری زندگی؛ درک ارزش خودتوسعه‌ای؛ سطح انرژی؛ خوداندیشی؛ خودتاملی؛ تطبیق‌پذیری؛ خودارزیابی؛ خودپنداره؛ هویت رهبر؛ خودآگاهی؛ خودنظارتی؛ خودکنترلی؛ خودمسئولیت‌پذیری؛ خودپاسخگویی؛ خودتعهدهی؛ خودکارآمدی؛ اعتماد به نفس؛ خودرهبری؛ خودمدیریتی؛ خودشکوفایی؛ بازبودن نسبت به تجربه؛ خودراهبری یادگیری؛ مهارت‌های یادگیری؛ خودیادگیری؛ خودتنظیمی؛ مهارت‌های شناختی و فراشناختی؛ خلاقیت؛ انگیزه شغلی؛ اکتشاف حرفه‌ای؛ تجارب توسعه‌ای؛ فرهنگ سازمانی؛ حمایت سازمانی؛
۸.	Sahraei Biranvand et al	۱۴۰۲	سیاست‌زدگی؛ مقاومت‌های کانون‌های قدرت ستادی؛ بی‌انگیزگی منابع انسانی؛ ضعف اقتصادی؛ شرایط سیاسی؛ وابستگی به بودجه عمومی؛ نگرانی از قوم‌گرایی؛ در عدم تمرکز؛ عزل و نصب‌های رانتی؛ بی‌ثباتی مدیریت و مقررات؛ تقویت موقعیت قانونی شوراها؛ استان، منطقه و مدرسه؛ اتخاذ استراتژی‌های طراحی برنامه و محتواهای آموزشی بومی؛ تقویت انجمن‌های علمی و نظام معلمی؛ توانمندسازی نیروهای صف؛ تدوین سند و برنامه‌های عملیاتی مناطق و استان‌ها؛ نیازسنجی علمی و عقلانی؛ حمایت فنی و مالی از مناطق کمتر برخوردار؛ استفاده از قابلیت‌های بومی برای تمرکززدایی؛

۹.	Taghiyany, Oladian, & Safari	۱۴۰۲	بعد فردی (حالات روحی؛ ارتباطات؛ توسعه دانش)؛ بعد تربیتی (مهارت مدیریتی؛ جو تربیتی؛ برنامه غیررسمی)؛ بعد مدیریتی (دانش حرفه‌ای مدیریت؛ نگرش حرفه‌ای؛ مهارت حرفه‌ای)
۱۰.	Zaid, Pettalongi, & Nurdin	۲۰۲۲	ارزیابی مستمر سازمانی؛ عدم سیاست‌زدگی در انتصابات؛ توجه به شاخص‌های حرفه‌ای؛ جو و فرهنگ سازمانی؛ شفافیت اهداف تمرکززدایی؛ وجود رقابت‌های سازمانی و ملی؛ پیوستگی منابع ملی و منطقه‌ای با جایگاه و اعتبار مدارس؛ آسیب‌شناسی مداوم؛
۱۱.	Bandur, Hamsal, & Furinto	۲۰۲۲	توانمندسازی اعضای شوراهای مدرسه؛ شفافیت حوزه‌های تصمیم‌گیری و عدم تداخل؛ توجه به زمینه‌های مشارکت و رفع موانع ارتباطی؛ پذیرش تفاوت‌های اقلیمی و فرهنگی؛ تعهد سازمانی اعضا؛ اخلاق حرفه‌ای؛ هدفمندی و گرایش به توسعه سازمانی؛ حمایت قانونی، سیاسی و اجتماعی؛ توجه به صلاحیت‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای؛ رقابت‌افزایی و اعتباربخشی سازمانی؛
۱۲.	Sadeghi-Tabar, Qurchian, Jafari, & Davoudi	۱۴۰۰	عوامل فردی؛ عوامل فناورانه و مجازی؛ عوامل سازمانی؛ عوامل بین‌المللی؛ تمایل به خودتوسعه‌ای؛ شایستگی‌های حرفه‌ای خودتوسعه‌ای؛ برنامه‌ریزی خودتوسعه‌ای حرفه‌ای؛ اقدام و اجرای خودتوسعه‌ای حرفه‌ای؛
۱۳.	Sarshar, Mokhtari, & KiaKachouri	۱۴۰۰	توسعه فردی (خودکارآمدی؛ بلوغ سازمانی؛ خودآگاهی؛ تفویض اختیار و نوآوری)؛ توسعه سازمانی (حمایت سازمانی؛ اعتماد سازمانی؛ ساختار منعطف؛ کار گروهی)؛ توسعه فراسازمانی (فرهنگ اجتماعی؛ ثبات و منابع لازم)؛ راهبردهای خودتوسعه‌ای (آموزش؛ پرورش استعداد؛ جانشین‌پروری و مسیر پیشرفت شغلی)
۱۴.	Qolizadeh, Ghasemizad, & Mashaekhi	۱۴۰۰	رویکرد دموکراتیک ستاد (وزارت)؛ اشتراک‌پذیری؛ توجه به تشکلهای راهبردی؛ تاکید بر چشم‌انداز مدرسه؛ خلق چشم‌انداز؛ تکریم کارکنان؛ حرفه‌مندی و تخصص‌گرایی؛ نقش‌پذیری اولیه؛ نقش‌پذیری سازمان‌ها در اداره مدرسه؛ محاسبه‌پذیری و پایش فراگیر؛ شناسایی انحرافات و بیراهه‌ها؛
۱۵.	Jafari	۱۴۰۰	مشارکت (تصمیم‌گیری مشارکتی؛ روابط انسانی؛ جو سازمانی توسعه‌ای؛ مسئولیت‌پذیری)؛ تعریف مجدد مسئولیت‌پذیری (مسئولیت‌پذیری قانونی؛ مسئولیت‌پذیری اخلاقی؛ مسئولیت‌پذیری زیست-محیطی)؛ ساختار سازمانی (کاهش پیچیدگی؛ کاهش رسمیت؛ تمرکززدایی؛ توجه به زمینه)؛ پاسخگویی و بهبود مستمر (پاسخگویی سازمانی؛ پاسخگویی قانونی؛ پاسخگویی حرفه‌ای)؛ رسالت (تدوین مأموریت انسانی؛ تعیین چشم‌انداز سازمانی؛ تعیین ارزش‌های سازمانی)؛ انعطاف‌پذیری متناسب با شرایط اقلیمی (انعطاف‌پذیری آموزشی؛ انعطاف‌پذیری مالی)؛ توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات (اداری و ساختاری؛ آموزشی؛ غنی‌سازی)؛ تامین و تخصیص منابع (عدالت؛ منابع)؛ نظام کنترل و نظارت مدارس (پاسخگویی؛ نظارت)؛ ارزیابی، ارتقا و عملکرد پاداش (دوره‌های آموزش مرتبط؛ تجارب کاری؛ مهارت‌های مدیریتی؛ ویژگی‌های اخلاقی عوامل انسانی)؛ توانمندسازی (احساس شایستگی؛ احساس استقلال؛ موثر بودن؛ احساس مشارکت با دیگران)؛ تعهد نیروی انسانی (تعهد سازمانی؛ تعهد حرفه‌ای؛ تعهد اخلاقی)؛ تغییر فرهنگ سازمانی (سازگاری؛ درگیر شدن در کار؛ انعطاف‌پذیری؛ رسالت)؛ توسعه سواد مدیران و معلمان (سواد رسانه‌ای؛ سواد اطلاعاتی)
۱۶.	Iswan, Priharta, Bahar, & Miyati	۲۰۲۱	وجود زمینه‌های فرهنگی و سیاسی تمرکززدایی؛ بلوغ حرفه‌ای و سازمانی مدیران؛ تاکید بر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای؛ مشارکت و هم‌افزایی نهادی؛
۱۷.	Faryabi, Kamali, & Davoudi	۱۴۰۰	فرهنگ سازمانی؛ خودمسئولیت‌پذیری؛ ترویج ارزش‌ها؛ شایسته‌سالاری منابع انسانی؛ جو سازمانی؛ حاکمیت مشترک در مدرسه؛ تعامل با جامعه بومی؛ کشف استعداد؛ تعامل بین‌نهادی؛ تعامل با جامعه بومی؛ انتقادپذیری؛ روحیه کارآفرینی؛ تعامل با اندیشمندان؛ توجه به تفاوت‌های فردی؛ ترغیب نوآوری؛ اختیارات غیرمتمرکز؛ خودگردانی در مدرسه؛ تاکید مستمر بر تصمیم‌سازی؛

۱۸.	Salehi, Bazgir, & Azkat	۱۳۹۹	موانع مربوط به سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری؛ موانع اقتصادی؛ موانع ساختاری؛ موانع مدیریت و تبادل دانشی و اطلاعاتی؛ موانع شخصی و موانع فرهنگی و اجتماعی؛
۱۹.	Sincar, Önen, & Arar	۲۰۲۰	جو و فرهنگ سازمانی؛ توانمندی‌های ارتباطی مدیران؛ منابع و اعتبارات سازمانی؛ بافت و زمینه فرهنگی جامعه؛ حمایت مدیریت عالی؛ نگرش و باور توسعه‌ای مدیران به تحول و تغییر؛ تعهد سازمانی مدیران و اعضای سازمان؛ خودتاملی و خودشناسی؛ توانایی تحلیلی مهارتی مدیران؛ تمایل به موفقیت و پیشرفت؛ انگیزش‌های بیرونی و توانایی سازمان در ارائه انگیزنده‌های مادی و غیرمادی؛
۲۰.	Isa, Mydin, & Abdullah	۲۰۲۰	توجه به شایستگی‌های مدیریت و کارکنان؛ تعیین شاخص‌های قابل اندازه‌گیری و شفاف؛ بازتعریف نقش ناظران؛ برنامه‌های توانمندساز؛ ارزش‌گذاری و نظارت سازمانی هدفمند؛
۲۱.	Abili, Pourkarimi, & Mazari	۱۳۹۸	عوامل روان‌شناختی؛ عوامل عاطفی؛ عوامل اخلاقی؛ عوامل رفتاری؛ فرایند خودتوسعه‌ای؛ راهبردهای خودتوسعه‌ای؛ نظام‌های توسعه منابع انسانی؛ حمایت سازمانی دانشگاه؛ عدالت سازمانی دانشگاه؛ فناوری دانشگاه؛ چشم‌انداز سازمانی؛ فرهنگ سازمانی؛ خودنقوذی؛ خودانگیزشی؛ خودهدایتی؛ خودالهام‌بخشی؛
۲۲.	Norouznezhad Qadi, Seraji, & Yousefzadeh	۱۳۹۸	استفاده از پتانسیل‌ها؛ همسویی در اهداف تربیتی؛ توجه به نقش والدین در برنامه‌ریزی درسی؛ عدم وجود مشارکت واقعی؛ همکاری مستمر؛ آگاهی از فعالیت‌های مدرسه؛
۲۳.	Sumarsono, Triwiyanto, Kusumaningrum, & Gunawan	۲۰۱۹	حمایت اجتماعی؛ جریان‌های بازخوردی سازمانی؛ درگیری شغلی؛ انگیزه‌ها و نگرش‌ها؛ نظام مدیریت منابع انسانی موثر؛ پاداش‌دهی مطلوب و توجه به محرک‌ها؛ میزان چابکی سازمانی؛ همسویی اهداف استراتژیک در راستای تمرکززدایی؛
۲۴.	Martin	۲۰۱۹	خلق چشم‌انداز حرفه‌ای شخصی؛ خودانگیزشی؛ وجود زمینه‌های رقابتی در جامعه؛ ارتقای حرفه‌ای مبتنی بر شایستگی؛ قوانین و مقررات تسهیل‌کننده و حمایتی؛ تاکید بر عدالت آموزشی؛ نظام آموزشی و بازآموزی حرفه‌ای – سازمانی؛
۲۵.	Kasapoğlu & Çalık	۲۰۱۷	انگیزه پیشرفت و موفقیت؛ خودآگاهی شخصی؛ تاکید بر نقاط قوت درونی؛ توانمندی ارتباطی و تعاملی در محیط سازمان؛ مدیریت دانش شخصی – حرفه‌ای؛ شناخت فرصت‌های بیرونی و انطباق با آن؛ توانایی تسهیم دانش و تبادل تجربیات حرفه‌ای؛ توجه به یادگیری مستمر؛ تقویت مهارت خودارزیابی و خودکنترلی؛ نیازسنجی حرفه‌ای و آسیب‌شناسی سازمانی؛
۲۶.	Grinshtain & Gibton	۲۰۱۸	توجه به پاسخگویی عمومی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی؛ حمایت عملی مدیریت کلان؛ نگرش سیاست‌گذاران؛ توجه فرهنگی به تفاوت‌های فردی؛ استعدادپروری و جانشین‌پروری سازمانی؛
۲۷.	Reichard, Walker, Putter, Middleton, & Johnson	۲۰۱۷	داشتن نگرش مثبت به یادگیری و توسعه؛ مهارت هدف‌گذاری و خودهدایتی حرفه‌ای – شخصی؛
۲۸.	Moradi & Fathi Vajarghah	۱۳۹۵	توانمندسازی کارکنان؛ توجه به برنامه‌های توسعه حرفه‌ای همراستا با اهداف مدیریت مدرسه‌محور؛ اعطای اعتبارات رقابتی؛ پیگیری کیفیت؛ تناسب اهداف و منابع؛ توجه به اثربخشی هزینه و کارایی سازمانی؛ وجود زمینه‌های اجتماعی و سیاسی استقلال سازمانی و عدم تمرکز؛ وجود فرهنگ مشارکتی؛ توانایی و بلوغ حرفه‌ای مدیران و پرسنل؛ تاکید عمومی و ملی بر رقابت سازمانی موثر؛

۲۹.	Elmelegy	۲۰۱۵	وجود شرایط و پیش‌بایست‌های سیاسی و اجتماعی و فرهنگی در قالب رویکرد حکمرانی خوب؛ باور عملی به توسعه؛ حمایت قانونی از تمرکززدایی؛ بلوغ حرفه‌ای – سازمانی؛
۳۰.	Sivalogathan	۲۰۱۵	نیازسنجی و برنامه‌های آموزشی مطلوب؛ تدوین و شفافیت مسیر شغلی حرفه‌ای؛ در نظرگیری تفاوت‌های زمینه‌ای موجود؛ بازتعریف اهداف و سیاست‌های فرایند توسعه حرفه‌ای؛ تعریف مشخص انتظارات شغلی؛ زمینه‌سازی خودهدایتی کارکنان؛ مدیریت تغییر؛

ارائه نتایج ترکیب

در این بخش، باتوجه به فرآیند و فرآورده‌های سنتزپژوهی در یک نمای کلی شاخص‌ها و مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدرسه-محوری مورد بررسی قرار می‌گیرد. ابتدا در قسمت فرآیند سنتزپژوهی استخراج مؤلفه‌ها و شاخص‌های خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدرسه‌محوری انجام پذیرفته، به این گونه که نخست توصیفات کلیه شاخص‌ها از طریق فرآیند کدگذاری باز شناسایی گردیده و سپس در قسمت فرآورده سنتزپژوهی، از آنجا که هدف سنتزپژوهی ترکیب کلیه یافته‌های علمی در یک موضوع خاص و رسیدن به یک انسجام واحد است؛ در بخش ارائه نتایج ترکیب ابتدا تحلیل کیفی مضامین پایه در کنار هم قرار گرفته و با مضمون‌بندی مجدد، موارد همپوشی و قرابت معنایی باهم ترکیب شده و مؤلفه‌ها (مضامین سازمان‌دهنده) استخراج می‌شود. در ادامه برای دسته‌بندی کردن کلیه شاخص‌ها و مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدرسه‌محوری، بر اساس یک مفهوم مشترک از طریق مضمون‌بندی مجدد مضامین سازنده، ارائه شده است که منجر به شناسایی ۴ بُعد (مضمون فراگیر) شد، که نتایج تحلیل مضامین در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول ۲- شاخص‌ها و مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدیریت مدرسه‌محور

مضامین فراگیر	مضامین سازمان-دهنده	مضامین پایه	شماره مقالات
عوامل فرهنگی-زمینه‌ای	شرایط سیاسی	پذیرش تفاوت، تکرر و قابلیت‌های فردی	۲؛ ۵؛ ۸؛ ۱۱؛ ۱۶؛ ۲۶؛
		مطلوبیت حکمرانی اداری – سازمانی	۲؛ ۲۹؛
		تخصص‌محوری، شایسته‌گزینی و شایسته‌سالاری استخدامی	۱؛ ۸؛ ۱۰؛ ۱۴؛ ۱۷؛
		پرهیز از سیاست‌زدگی	۸؛ ۱۰؛
		نگرش مثبت سیاست‌گذاران به تمرکززدایی	۳۰؛
		باورمندی عملی کلان به توسعه	۲۹؛
	هنجارهای سازمانی	مشارکت و هم‌افزایی	۱۶؛
		اعتباربخشی سازمانی- حرفه‌ای	۱۰؛ ۱۱؛
		درنظرگیری اصل هزینه – فایده	۲۸؛
		توسعه خود مسئولیت‌پذیری	۱۷؛
		افزایش پاسخگویی عمومی – حرفه‌ای	۱۵؛ ۲۶؛

کیفیت‌مداری	۶
ثبات مدیریتی	۸
اخلاق حرفه‌ای	۳: ۷: ۱۱
جو و فرهنگ سازمانی	۹: ۱۳: ۱۹: ۲۱
توجه به خلاقیت و نوآوری	۱: ۱۳: ۱۷
حمایت اجتماعی	۱۳: ۲۱: ۲۳: ۲۶
شرایط اجتماعی	
مشارکت نهاده‌ی نه شده و استفاده از قابلیت‌های بومی	۸: ۱۵: ۱۷: ۲۲: ۲۸
هم‌افزایی بخشی و بین‌بخشی	۴: ۱۷
رقابت‌پذیری نهادی	۱: ۱۰: ۱۱: ۲۸
تاکید بر ذی‌نفعان	۶
حمایت قانونی -	
توجه و حمایت قوانین و اسناد بالادستی	۸: ۲۴: ۲۹
سیاستی	
همسویی اسناد بالادستی و سازمانی	۳: ۱۱: ۲۲: ۲۳
شفافیت اهداف تمرکززدایی	۱۰
انسجام و همراهی استانی اسنادی	۳
منابع بودجه‌ای و اقتصادی	
استقلال مالی	۸
امکان‌پذیری و انعطاف در جذب منابع	۵: ۱۵
رویکرد بودجه‌ریزی مشارکتی	۵
تناسب منابع مالی، اهداف و سیاست‌های سازمانی	۸: ۲۸
فرایندهای سازمانی	
نیازسنجی آموزشی کارآمد	۸: ۲۵: ۳۰
طراحی برنامه‌های توسعه حرفه‌ای	۴: ۵: ۶: ۱۶: ۲۴: ۲۸
تاکید بر بلوغ حرفه‌ای - سازمانی اعضا	۲: ۳: ۱۳: ۱۶: ۲۸: ۲۹
جذب و نگهداشت منابع انسانی	۱۳: ۲۳
تفویض بهینه اختیارات	۴: ۵: ۱۳: ۱۷
تعریف شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران	۱۱: ۲۰
وضوح و شفافیت کارراهه شغلی	۱: ۱۳: ۳۰
بازتعریف روشن انتظارات شغلی	۳۰

۴: ۵: ۱۴:	ایجاد شوراها و کمیته‌های تخصصی و راهبری	
۲:	شفافیت روندها	
۴: ۱۳: ۱۵: ۲۳:	اصلاحات ساختاری متناسب با خودتوسعه‌ای (کاهش پیچیدگی و رسمیت و ...)	
۶:	کاهش بروکراسی اداری	
۱: ۱۵:	ارتقای سازمانی مرتبط با خودتوسعه‌ای	
۱۱: ۱۴: ۱۸:	آسیب‌شناسی سازمانی - توسعه‌ای مستمر	
۲۰:	ارزش‌گذاری حرفه‌ای	نظارت و کنترل
۷: ۱۰: ۱۱: ۱۴: ۲۳:	ارزیابی، ارتباط و بازخورد مستمر	سازمانی
۷: ۲۵:	تقویت خودارزیابی	
۲۰:	بازتعریف نقش ناظران سازمانی	
۶: ۱۵:	کاربست رویکردهای نظارتی نوین	
۱۳:	بلوغ شناختی در راستای خودتوسعه‌ای	انگیزش درونزا
۲۱: ۲۷:	خودهدایتی توسعه‌ای	
۱۱: ۲۱: ۲۵:	تمایل به پیشرفت و موفقیت	
۷: ۲۱:	تقویت خودالهام‌بخشی	
۳: ۱۲:	برنامه‌ریزی حرفه‌ای شخصی	
۷:	معنایابی شخصی - حرفه‌ای	
۸: ۱۰: ۱۵:	تمرکز بر بهبود مهارت‌ها اعم از طراحی برنامه و ...	شایستگی‌های حرفه -
۷: ۹: ۱۲: ۱۹: ۲۷:	بهبود نگرش توسعه‌ای	ای
۹: ۱۰: ۱۲: ۱۵:	ارتقای دانش حرفه‌ای در راستای خودتوسعه‌ای	
۳: ۷: ۲۵:	تاکید بر خودیادگیری	یادگیری مستمر
۱۸:	مدیریت دانش شخصی - حرفه‌ای	
۱۸: ۲۵:	تسهیم دانش شخصی - حرفه‌ای	
۱۹:	تمرکز بر فراشناخت	
۷: ۱۹:	خودشناسی حرفه‌ای	
۳: ۷:	درک ضرورت تحول و توسعه	حمایت مدیریتی

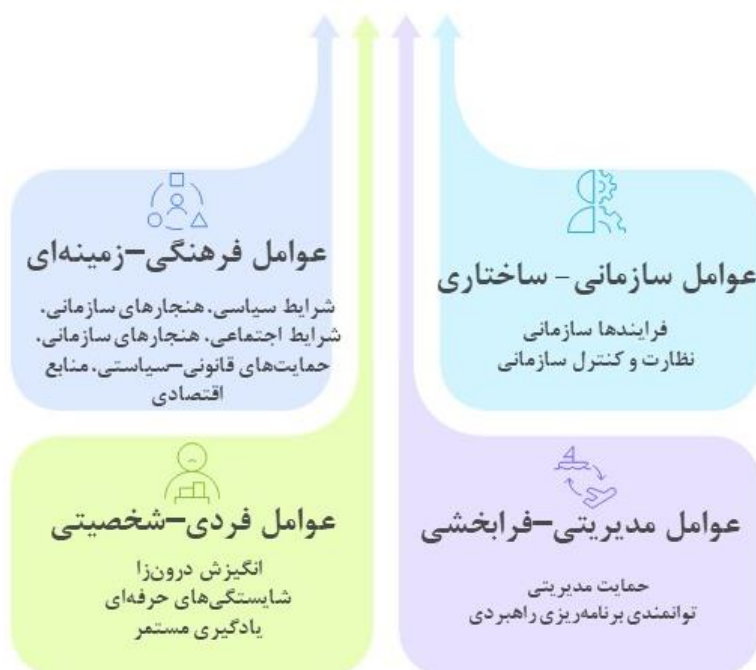
عوامل فردی - شخصیتی

۹ ۳ ۹

مدیریت تغییر	۱۹: ۳۰
تمرکز بر فرصت‌های بیرونی	۲۵: ۵
توسعه فرصت‌های ارتباطی	۱: ۶: ۱۹: ۲۵
تاکید بر نقاط قوت درونی	۲۵:
توانمندی برنامه‌ریزی	۱: ۱۴: ۱۵: ۲۱: ۲۴:
راهبردی	
انگیزه‌بخشی در راستای خودتوسعه‌ای	۷: ۱۹: ۲۳:
تدارک فرصت‌های یادگیری عملی	۳:
زمینه‌سازی خودهدایتی کارکنان	۳۰:
توسعه عقلانی جریان تصمیم‌سازی	۲: ۱۷:

در ادامه نتایج پژوهش در قالب شکل شماره ۲ تصویر شده است.

شاخص‌ها و مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدیریت مدرسه محور



بحث و نتیجه گیری

مدیریت مدرسه‌محور از جمله رویکردهای نوین آموزشی است که با توجه به ماهیت تمرکززدایی و تأکید بر استقلال مدارس، ظرفیت بالایی برای ارتقای کیفیت آموزش و پرورش دارد. این موضوع در سال‌های اخیر به طور گسترده مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته و مطالعات گوناگون هرکدام از زاویه‌ای به ابعاد و مؤلفه‌های آن پرداخته‌اند. در همین راستا، پژوهش حاضر با توجه به تعدد مطالعات انجام‌شده در این حوزه، به فراترکیب یافته‌ها و شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های خودتوسعه‌ای مدیران در رویکرد مدیریت مدرسه محور پرداخته است که نتایج آن در ادامه تبیین می‌گردد.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که شرایط سیاسی، اجتماعی و هنجارهای سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق مدیریت مدرسه‌محور دارند و می‌توانند سطح اختیار مدارس را محدود یا گسترش دهند. برای نمونه، در بافت‌های سیاسی و فرهنگی متفاوت، نتایج متنوعی از اجرای این الگو مشاهده شده است. مطالعات (Elmelegy ۲۰۱۵) در مصر و (Berhanu ۲۰۲۳) در اتیوپی بر اهمیت سیاست‌های کلان در تعیین حدود اختیارات مدارس تأکید دارند. همچنین، پژوهش (Grinshtain & Gibton ۲۰۱۸) نشان داد که هنجارهای سازمانی و فشارهای فرهنگی می‌توانند مسئولیت‌پذیری مدیران را تقویت یا تضعیف کنند. یافته‌های (Isa, Mydin, & Abdullah ۲۰۲۰) نیز بر نقش مشارکت اجتماعی و فرهنگی در موفقیت مدیریت مدرسه‌محور تأکید کرده‌اند. این تطبیق نتایج نشان می‌دهد که بدون پشتیبانی فرهنگی و اجتماعی، حتی بهترین سیاست‌های آموزشی نیز ناکارآمد خواهند بود. به بیان دیگر، عوامل زمینه‌ای نقش بستر حمایتی دارند و هرگونه مغایرت یا ضعف در این بعد، به طور مستقیم بر کیفیت اجرای مدیریت مدرسه‌محور تأثیر می‌گذارد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که فرایندهای سازمانی شفاف و نظام نظارتی کارآمد از پیش‌شرط‌های اصلی موفقیت در اجرای مدیریت مدرسه‌محور هستند. ایجاد ساختارهای پاسخ‌گو و بازطراحی فرایندها از عوامل اساسی در بهبود کیفیت عملکرد مدارس به شمار می‌روند. مطالعات (Bandur, Hamsal, & Furinto ۲۰۲۲) در اندونزی و (Sumarsono et al. ۲۰۱۹) در شرق این کشور نشان دادند که بازطراحی فرایندهای سازمانی برای موفقیت الگوی مدرسه‌محور ضروری است. همچنین، (Moradi & Fathi Vajarghah ۲۰۲۰) در ایران بر ضرورت تعریف شاخص‌های بومی نظارت و ارزشیابی تأکید کرده‌اند. یافته‌های (Zaid, Pettalongi, & Nurdin ۲۰۲۲) نیز نشان داد که نظام نظارتی مؤثر در مدارس اسلامی اندونزی توانسته است کیفیت آموزشی را ارتقا دهد. این همسویی‌ها نشان می‌دهد که ساختار و نظارت، ستون فقرات مدیریت مدرسه‌محور هستند. با وجود تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی، اصل شفافیت و پاسخ‌گویی در تمامی کشورها یکسان است و مغایرت‌های احتمالی بیشتر به شیوه‌های بومی‌سازی برمی‌گردد.

یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که انگیزش درون‌زا، شایستگی‌های حرفه‌ای و یادگیری مستمر از مهم‌ترین ویژگی‌های فردی مدیران و معلمان در ارتقای کارآمدی مدیریت مدرسه‌محور هستند. مطالعات (Reichard et al. ۲۰۱۷) نشان داد که باور مدیران به توانایی توسعه فردی، اثربخشی رهبری آنان را افزایش می‌دهد. پژوهش (Sincar, Önen, & Arar ۲۰۲۰) نیز بر اهمیت خودتوسعه در افزایش ظرفیت رهبری تأکید کرده است. همچنین، (Kasapoğlu & Çalık ۲۰۱۷) خودتوسعه را پیش‌بینی‌کننده اصلی اثربخشی مدیریتی دانسته‌اند و یافته‌های (Sivalogathan ۲۰۱۵) نشان داده که آموزش مهارت‌های فردی رهبران می‌تواند توانمندی رهبری آنان را بهبود بخشد. این نتایج نشان می‌دهد که عامل فردی نه تنها همسو با ساختار و سیاست‌های سازمانی است، بلکه بنیان اصلی اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت مدرسه‌محور را شکل می‌دهد. مغایرت‌های محدود در این حوزه بیشتر ناشی از تفاوت در فرهنگ یادگیری و میزان حمایت سازمانی از توسعه فردی است.

یافته‌های این پژوهش نشان داد که حمایت مدیریتی و توانمندی در برنامه‌ریزی راهبردی از عوامل کلیدی در موفقیت الگوهای مدرسه‌محور و توسعه حرفه‌ای مدیران هستند. مطالعه (Taji, Siadat, & Moghtadaie ۲۰۲۳) نشان داد که طراحی بسته‌های آموزشی خودتوسعه‌ای می‌تواند عملکرد مدیران مدارس را ارتقا دهد. در همین راستا، (Panschar & Eimers ۲۰۲۳) بر اهمیت خودآگاهی و شخصی‌سازی فرایندهای توسعه رهبری تأکید کرده‌اند. پژوهش‌های (Martin ۲۰۱۹) در فیلیپین و (Iswan et al. ۲۰۲۱) در اندونزی نیز نشان داده‌اند که توانمندی مدیران در برنامه‌ریزی راهبردی، عامل کلیدی در بهبود کیفیت مدارس است. این همسویی‌ها نشان می‌دهد که حمایت فرابخشی و نگاه راهبردی، نقش پیشران دارد. هرگونه مغایرت در این حوزه بیشتر به سطح منابع و پشتیبانی مدیریتی برمی‌گردد که در برخی کشورها محدودتر از سایر کشورهاست.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که تحقق موفقیت در مدیریت مدرسه‌محور مستلزم تعامل متوازن بین عوامل فرهنگی-زمینه‌ای، سازمانی-ساختاری، فردی-شخصیتی و مدیریتی-فرابخشی است. در ادامه با توجه به نتایج پژوهش حاضر پیشنهادات کاربردی در راستای نهادینه سازی مدیریت مدرسه محور ارائه شده است:

- سیاست‌گذاری هوشمند: تدوین چارچوب‌های قانونی برای افزایش استقلال مدارس همراه با سازوکارهای دقیق پاسخ‌گویی.
- نظارت ترکیبی: استقرار نظام ارزیابی دوگانه (درونی و بیرونی) برای ارتقای کیفیت و یادگیری مستمر سازمانی.
- توانمندسازی حرفه‌ای: طراحی دوره‌های منظم برای توسعه مهارت‌های رهبری، تصمیم‌گیری راهبردی و مدیریت تغییر مدیران و معلمان.
- فرهنگ خودتوسعه: نهادینه‌سازی یادگیری مادام‌العمر از طریق شبکه‌های یادگیری حرفه‌ای و منتورینگ.
- انگیزش پایدار: تمرکز بر سازوکارهای غیرمالی مانند قدردانی سازمانی و فرصت‌های رشد شغلی برای افزایش تعهد.
- رهبری مشارکتی: بازطراحی ساختار مدیریتی مدارس به گونه‌ای که ذی‌نفعان (معلمان، والدین، دانش‌آموزان) در تصمیم‌گیری مشارکت واقعی داشته باشند.
- منابع راهبردی: تخصیص هماهنگ منابع مالی، انسانی و فنی با پشتیبانی مستمر نهادهای بالادستی.
- بومی‌سازی انعطاف‌پذیر: طراحی الگوهای مدیریت مدرسه‌محور متناسب با شرایط فرهنگی و اجتماعی هر منطقه.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

در مطالعه حاضر تمامی اصول اخلاقی رعایت گردید.

حامی مالی

هزینه‌های مطالعه حاضر توسط نویسندگان مقاله تامین شد.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Abili, K., et al. (۲۰۲۰). Self-development and professional competencies in education. *Journal of Educational Management Studies*, ۱۲(۳), ۴۵-۶۲.
- Abili, Kh. , Pourkarimi, J. & Mazari, E. (۲۰۱۹). Providing a self-development model for academic leaders. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, ۹(۲), ۱-۲۷. doi: ۱۰,۰۰۰/obq.۲۰۱۹,۰۰۱. [in Persian].
- Arar, K., & Nasra, M. A. (۲۰۲۲). School-based management and stakeholder engagement: A critical review. *International Journal of Educational Reform*, ۳۱(۴), ۳۲۱-۳۳۸.
- Bandur, A., et al. (۲۰۲۲). Education governance and school-based management in developing countries. *Educational Policy Review*, ۲۸(۲), ۲۳۳-۲۵۶.
- Bandur, A., Hamsal, M., & Furinto, A. (۲۰۲۲). ۲۱st Century experiences in the development of school-based management policy and practices in Indonesia. *Educational Research for Policy and Practice*, ۲۱(۱), ۸۵-۱۰۷.
- Berhanu, K. Z. (۲۰۲۳). Practices, challenges, and prospects of implementing School-Based Management (SBM) system in Ethiopian schools: Implications for policy makers. *Research in Educational Administration and Leadership*, ۸(۲), ۴۶۵-۵۰۴.
- Elmelegy, R. I. (۲۰۱۵). School-based management: An approach to decision-making quality in Egyptian general secondary schools. *School Leadership & Management*, ۳۵(۱), ۷۹-۹۶.

- Faryabi, M. , Kamali, N. & Davoudi, R. (۲۰۲۱). Designing and explaining a localized model of school-based management from the perspective of the fundamental transformation document of education. *Strategic Management Thought*, ۱۵(۲), ۱۲۷-۱۶۴. doi: ۱۰,۰۰۰/smt.۲۰۲۱,۰۰۹. [in Persian].
- Gholizadeh, A. , Ghasemizad, A. & Mashaekhi, P. (۲۰۲۱). School-based management in the framework of the Islamic Republic of Iran. *Educational Research*, ۴۳, ۱۹-۵۱. doi: ۱۰,۰۰۰/er.۲۰۲۱,۰۱۰. [in Persian].
- Grinshtain, Y., & Gibton, D. (۲۰۱۸). Responsibility, authority, and accountability in school-based and non-school-based management: Principals' coping strategies. *Journal of Educational Administration*, ۵۶(۱), ۲-۱۷.
- Grinshtain, Y., & Gibton, D. (۲۰۱۸). School-based management: Flexibility and accountability in education systems. *Journal of Educational Change*, ۱۹(۱), ۲۵-۴۲.
- Isa, A. M., Mydin, A. A., & Abdullah, A. G. K. (۲۰۲۰). School-Based Management (SBM) practices in Malaysia: A systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, ۱۰(۹), ۸۲۲-۸۳۸.
- Iswan, A. S., Prihart, A., Bahar, H., & Miyati, E. (۲۰۲۱). The Influence of School-Based Management Implementation on the Improvement of Education Quality in Primary Schools. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, ۴۸(۴).
- Jafari, S. (۲۰۲۱). Developing and psychometric evaluation of a school-based management model based on the fundamental transformation document. *Management on Educational Organizations*, ۱۰(۲), ۱۸۷-۲۲۳. doi: ۱۰,۰۰۰/meo.۲۰۲۱,۰۰۳. [in Persian].
- Jihan Abdullah, J. (۲۰۲۳). Implementation of School-Based Management in Increasing The Quality of Education. *Jurnal on Education*, ۵(۳), ۹۱۴۱-۹۱۴۶.
- Karimi, M.S. , Hoveyda, R. & Seyadat, S.A. (۲۰۲۳). A paradigmatic model of decentralization in Iran's education system. *Management and Planning in Educational Systems*, ۱۶(۱), ۱۲۳-۱۴۸. doi: ۱۰,۰۰۰/mpes.۲۰۲۳,۰۱۲. [in Persian].
- Karimi, M.S. , Hoveyda, R. & Seyadat, S.A. (۲۰۲۳). Decentralization strategies in Iran's education system. *New Educational Ideas*, ۱۹(۲), ۱۶۵-۱۸۴. doi: ۱۰,۰۰۰/nei.۲۰۲۳,۰۱۱. [in Persian].
- Kasapoğlu, H., & Çalık, T. (۲۰۱۷). Self-Development as a Predictor of The School Administrators' Managerial Effectiveness. *Elementary Education Online*, ۱۶(۳).
- Liggett, R. (۲۰۲۵). Democratic leadership in a study of school based professional leadership culture: policy implications. *International Journal of Leadership in Education*, ۲۸(۲), ۲۹۱-۳۰۶.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (۲۰۲۰). *Educational administration: Concepts and practices* (۷th ed.). Cengage Learning.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (۲۰۲۱). *Strategies for school-based management*. Routledge.
- Martin, M. (۲۰۱۹). The implementation of school-based management in public elementary schools. *Asian Journal of Assessment in Teaching and Learning*, ۹(۱), ۴۴-۵۶.
- Moradi, S., & Fathi Vajarghah, K. (۲۰۲۰). From Universal School-Based Management Model to Pattern Iran's Progress-Islamic School Board of Trustees: Qualitative Analysis Dimensions and Specific Indicators to Evaluate Performance. *Curriculum Research*, ۱(۲), ۳۴-۵۲.
- Ngwenya, E. (۲۰۲۲). The historical evolution of school-based management since the ۱۹۸۰s. *Comparative Education Review*, ۶۶(۳), ۴۵۱-۴۶۹.
- Norouznezhad Ghadi, M. , Seraji, F. & Yousefzadeh Chousari, [First name missing]. (۲۰۱۹). Parents' and principals' perceptions of parental participation in school affairs: A phenomenological study. *Theory and Practice in Curriculum Studies*, ۷(۱۴), ۳۱۹-۳۵۶. doi: ۱۰,۰۰۰/tpcs.۲۰۱۹,۰۱۳. [in Persian].
- Omar, A., et al. (۲۰۲۳). Decentralization and financial efficiency in school management. *Journal of Educational Finance*, ۴۹(۲), ۱۸۹-۲۰۵.

- Panschar, C., & Eimers, A. (۲۰۲۳). Listening to the “Self” in Leader Self-development: Contextualizing self-development activities of leaders: A qualitative study.
- Ramaswami, R., et al. (۲۰۱۶). Participatory decision-making in school-based management. *International Journal of Education Research*, ۷۸, ۴۵-۵۷.
- Reichard, R. J., Walker, D. O., Putter, S. E., Middleton, E., & Johnson, S. K. (۲۰۱۷). Believing is becoming: The role of leader developmental efficacy in leader self-development. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, ۲۴(۲), ۱۳۷-۱۵۶.
- Riadiono, A., et al. (۲۰۱۴). Strategic approaches to school leadership and management. *Asia Pacific Journal of Education*, ۳۴(۲), ۱۹۹-۲۱۵.
- Rini, A., et al. (۲۰۲۰). Public budget allocation and education development. *Public Policy Journal*, ۱۵(۱), ۸۹-۱۰۲.
- Rohma, S., Harapan, E., & Wardiah, D. (۲۰۲۰). Participatory decision-making and school autonomy. *Journal of Educational Leadership*, ۸(۱), ۱۲-۲۳.
- Sadeghi-Tabar, M. , Ghorchian, N. , Jafari, P. & Davoodi, A. (۲۰۲۲). Designing a professional self-development model for university faculty members. *Health Sciences Research Journal of Jahad Daneshgahi*, ۲۲(۱), ۹۵-۱۰۴. doi: ۱۰.۰۰۰/hsrj.۲۰۲۲.۰۰۶. [in Persian].
- Sahraei Biranvand, M. , Shams Mourkani, Gh. , Khorasani, A. , Khayatan Yazdi, M. & Piri Nargeseh, R. (۲۰۲۳). Identifying antecedents and outcomes of leadership self-development in organizations. *Strategic Management*, ۱۴(۵۵), ۱۶۱-۱۸۹. doi: ۱۰.۰۰۰/sm.۲۰۲۳.۰۰۸. [in Persian].
- Salehi, M. , Bazgir, Z. & Azkat, A. (۲۰۲۰). School-based management, obstacles and solutions: A phenomenological study. *School Management*, ۸(۴), ۹۲-۱۰۵. doi: ۱۰.۰۰۰/sm.۲۰۲۰.۰۰۷. [in Persian].
- Salehi, M., et al. (۲۰۲۰). Decentralization and shared governance in schools. *Journal of Iranian Educational Studies*, ۱۵(۴), ۶۵-۸۷.
- Sarshar, N. , Mokhtari Baye Kolai, M. & Kiakachouri, D. (۲۰۲۱). Human resource development through designing a self-development behavior model. *Inspection and Supervision*, ۱۵(۵۵), ۴۷-۷۱. doi: ۱۰.۰۰۰/is.۲۰۲۱.۰۰۴. [in Persian].
- Sawada, Y., et al. (۲۰۱۶). School-based management and local empowerment. *World Bank Research Papers*, ۳۲(۲), ۵۶-۷۷.
- Sershar, H., et al. (۲۰۲۱). Self-directed learning and self-development of school managers. *Human Resource Development in Education*, ۱۹(۲), ۱۱۰-۱۲۹.
- Shirali, E. , Mehralizadeh, Y. & Ghashghaeizadeh, N. (۲۰۲۳). Exploring school-based management using the grounded theory approach. *Educational Leadership and Management*, ۱۷(۱), ۱-۲۹. doi: ۱۰.۰۰۰/elm.۲۰۲۳.۰۰۵. [in Persian].
- Sincar, M., Önen, Z., & Arar, K. H. (۲۰۲۰). An investigation of Turkish female school administrators’ views on the concept of self-development. *International Journal of Leadership in Education*, ۲۳(۲), ۱۷۵-۱۹۸.
- Sivalogathan, V. (۲۰۱۵). Self-development model for improve leadership skills of executives managers: comparison study in two different countries-Sri Lanka and China.
- Sumarsono, R. B., Triwiyanto, T., Kusumaningrum, D. E., & Gunawan, I. (۲۰۱۹). Opportunities for the implementation of school-based management in the eastern area of Indonesia. *Int. J. Innov. Creat. Chang*, ۵(۴), ۱۸۰-۱۹۶.
- Sumaryanti, S., & Purwanto, N. A. (۲۰۲۳). Achieving the Quality of Education through the Application of Eight National Education Standards using School-Based Management. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, ۱۵(۱), ۱۳۵-۱۴۶.

Taghiyani, M. , Oladian, M. & Safari, M. (۲۰۲۳). Identifying the dimensions, components, and indicators of school-based management based on Islamic–Iranian values. *Management and Education Perspective*, ۵(۲), ۱۴۴-۱۶۷. doi: ۱۰,۰۰۰/mep.۲۰۲۳,۰۰۲. [in Persian].

Taghiyani, M., et al. (۲۰۲۳). Educational leadership and transformation in school management. *Journal of Leadership in Education*, ۲۷(۱), ۷۵-۹۴.

Taji, M., Siadat, A., & Moghtadaie, L. (۲۰۲۳). Developing and validating a training package of self-development and determining its effectiveness on job performance and human capital agility in secondary school principals. *International Journal of Educational Management*, ۳۷(۶/۷), ۱۲۲۸-۱۲۴۲.

Ulfatin, N., et al. (۲۰۲۲). Decentralized decision-making and school accountability. *Journal of Education Policy*, ۳۷(۵), ۵۱۲-۵۲۸.

Yulfizar, S., & Zulganef, Z. (۲۰۲۳). The Influence of School-Based Management on the Quality of Education in Private Vocational High Schools and Its Impact on employment Competitiveness. *International Journal of Ethno-Sciences and Education Research*, ۳(۱), ۷-۱۳.

Zaid, A., et al. (۲۰۲۲). Local governance in schools: Challenges and opportunities. *International Journal of Educational Development*, ۹۲, ۱۰۲-۱۱۸.

Zaid, Z., Pettalongi, S. S., & Nurdin, N. (۲۰۲۲). Implementation of school-based management in improving the quality of State Islamic Junior High School. *International Journal of Social Science and Human Research*, ۵(۸), ۳۴۴۸-۳۴۵۵.