

Research Paper

# Identifying dimensions, components and indicators of school-centered management on Islamic-Iranian values

Masoud Taghiani<sup>1</sup> , Masoumeh Oladiyan<sup>2</sup> , Mahmoud Safari<sup>3</sup> 

1- PhD student in educational management, Damavand Branch, Islamic Azad University, Damavand, Iran

2- Assistant Professor, Department of Educational Management, Damavand Branch, Islamic Azad University, Damavand, Iran

3- Assistant Professor and Faculty Member and President of Damavand Azad University, Iran

**Receive:**

04 December 2022

**Revise:**

30 June 2023

**Accept:**

23 July 2023




**Keywords:**

school-centered management, Islamic-Iranian values, education, Management skills

**Abstract**

The aim of the current research is to identify the dimensions, components and indicators of school-centered management on Islamic-Iranian values. The research method is practical in terms of purpose, and qualitative in terms of implementation, and descriptive type and thematic analysis. The statistical population of this research includes 19 university professors in the academic year of 2021-2022 in addition to experienced officials of the Education and Training. Sampling method in this research was non-random, purposed for selection of the interviewees, and based on the entrance criteria in the research. Data analysis was done using MAXQDA software. According to the analysis that was carried out using thematic analysis method to determine the dimensions, components and indicators of school-centered management on Islamic-Iranian values, 3 dimensions, 9 components, and 67 indicators were identified and confirmed. The dimensions of school-based management include the individual dimension (mental states, communication, and knowledge development), educational dimension (management skills, educational atmosphere, and informal program), and managerial dimension (professional management knowledge, professional attitude, professional skill). Also, the results showed that school-based management had a favorable situation in all the indicators mentioned in the evaluation.

**Please cite this article as (APA):** Taghiani, M., oladiyan, M., & Safari, M. (2023). Identification of Islamic -Iranian -based school management factors. *Management and Educational Perspective*, 5(2), 144-167.

<b>Publisher:</b> Iranian Business Management Association	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.375433.1143">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.375433.1143</a>	
<b>Corresponding Author:</b> Masoumeh Oladiyan	<a href="https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.7.7">https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.7.7</a>	
<b>Email:</b> z.motahhariwisdompaper@gmail.com	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	



## Extended abstract

### Introduction

In today's world, it is certain that for fundamental changes in an organization, managers of organizations must become effective leaders because leadership has significant capacities to create change; leadership includes a wide range of methods to maximize the potential of human capital to achieve Organizational goals which can be called organizational success. Leadership is considered very important because the success or failure of any organization is attributed to the leadership style of the person or group of people who direct the activities of the organization (Kuroda, 2022). Schools are not exempted from this rule, because they are small organizations in a subset of the big institution of education. Therefore, special attention should be paid to various factors such as leadership, management, teacher and student, etc. The philosophy of education, which is an important part of educational sciences and is mainly theoretical and philosophical, has a long history and has undergone various changes since a long time ago. On the other hand, familiarity with ancient and contemporary philosophical ideas of education and training, their review, analysis and criticism is essential for an education thinker and trainer; because it can be a prelude to formulating an education system based on the ideology of school management based on school-centered management and reaching an empowering school (Ishida & Okitsu, 2022).

Achieving excellence in schools requires strong school-centered management. This type of management, by providing educational decision-making areas in the school, can effectively use the limited resources of the school and strengthen local participation in the administration of affairs, and people can use more of their energy to improve and develop the school and finally their society and cause innovation and creativity in its performance.

In school-oriented management, which has participatory decision-making and its main goal is to improve school performance and improve educational quality in order to improve students' education, the following results will be achieved (Ulfatin et al, 2022).

Therefore, the researcher asked the main question: what are the dimensions, components and indicators of school-centered management on Islamic-Iranian values?

### Theoretical Framework

School-centered management means the restructuring of the education system in order to increase flexibility, lack of concentration and delegation of authority to schools, in such a way that by bringing the place of decision-making closer to the place of its implementation and making decisions in a group manner and seeking participation by those who have the most information about the needs of the school and the conditions governing it and are more affected by the results of education than anyone else (including parents, students, teachers, staff members, interest groups of the society, including industrial owners, National Organization, etc.) and causes the independence, responsibility and accountability of the school to increase, as well as to improve the quality and effectiveness of education (Noruznezhad et al, 2019).

Calliba (2022) conducted a research titled self-efficacy, working conditions, school-oriented management practices and teachers' performance. The results of the research showed that school-based management methods affect self-efficacy, improving teachers' working conditions, and ultimately teachers' performance.

Barrera et al, (2022) conducted a research titled structural equation model of school-oriented management practices and teachers' commitment in secondary schools. The results of the study showed that the implementation level of school-based management, according to the categories of leadership and governance, curriculum and learning, accountability and continuous improvement, and resource management, is fully implemented in public secondary schools of the sector.

## Research Methodology

This research is applicable in terms of purpose, qualitative in terms of data collection method, and thematic analysis research in terms of research implementation. The statistical population of the research includes 19 people in two groups: a) university professors in 2021-2022 b) officials with experience in education. Sampling method in this non-random, purposeful research was used to select the interviewees based on the entrance criteria. After analyzing the interviews, a total of 3 dimensions, 9 components and 67 indicators were identified in line with the research objectives.

## Research findings

Data analysis was done using MAXQDA software. Based on the obtained results and according to the qualitative analysis, a total of 3 dimensions, 9 components and 67 indicators have been identified and confirmed. It includes individual (mental states, communication, knowledge development), educational (management skills, educational atmosphere, informal program), and managerial (professional knowledge of management, professional attitude, professional skills). School-based management had a favorable situation in all the indicators mentioned in the evaluation. In this research, a model was drawn based on theoretical foundations, opinions of experts, and the statistical community, which had good validity.

## Conclusion

The current research was conducted with the aim of identifying the dimensions, components and indicators of school-centered management on Islamic-Iranian values. The results of this research are in agreement with the results of Ghoraishi & Lashgari (2022), Torani & Hoseinpour (2020), Afista & Bakar (2021), Shibuya (2020), Legistia (2019), Koc & Bastas (2019), Askari & Abdollahi (2020). Regarding this finding, Ghoraishi & Lashgari (2022) showed that school-centered management has been mainly used in interaction with the concepts of "school-centered management, decentralization, management, leadership, school autonomy, responsibility, school principal, participation, school governance, teachers". According to the results obtained in three dimensions, the following suggestions are presented:

**Individual dimension:** hiring and employing managers who are patient, ethical, professional and self-efficient. Strengthening interpersonal communication based on Iranian Islamic values by using religious and ritual ceremonies held in the school. Flexibility in behavior based on Iranian Islamic values and assessment of this flexibility by education inspectors. Creating opportunities for growth based on Iranian Islamic values by using outsourcing mechanisms and using prominent professors based on students' needs for changes.

**Educational dimension:** creating educational and training situations based on Iranian Islamic values by using scientific and cultural events and supporting them in school. Creating a competitive atmosphere based on Iranian Islamic values among students by holding healthy competitions in order to empower students. Encouraging socialization in school and encouraging students to participate by using a team approach and grouping students to present assignments in a collaborative way.

**Management dimension:** Mastering the subject knowledge of management by participating in effective Islamic management courses in school. Complete familiarization with the goals of the school based on Iranian Islamic values by reviewing the fundamental transformation document and the unique needs of the region and the school under management. Awareness of professional knowledge and participation in professional qualification courses.

## علمی پژوهشی

## شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش‌های اسلامی - ایرانی

مسعود تقیانی<sup>۱</sup> ID، معصومه اولادیان<sup>۲</sup> ID، محمود صفری<sup>۲</sup> ID

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران

۲- استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد دماوند، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران

## چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش‌های اسلامی - ایرانی می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی، از نوع توصیفی و تحلیلی مضمون می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۹ نفر از اساتید دانشگاه در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ و مسئولین با سابقه در آموزش و پرورش می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این پژوهش غیر تصادفی از نوع هدفمند برای انتخاب مصاحبه شونده‌ها و بر اساس ملاک‌های ورود در پژوهش استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای MAXQDA، انجام گرفت. با توجه به تحلیلی که از روش تحلیل مضمون جهت تعیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش‌های اسلامی - ایرانی به اجرا در آمده است، ۳ بعد، ۹ مؤلفه و ۶۷ شاخص شناسایی و تأیید شده است. ابعاد مدیریت مدرسه محوری شامل بعد فردی (حالات روحی، ارتباطات، توسعه دانش)، بعد تربیتی (مهارت مدیریتی، جو تربیتی، برنامه غیر رسمی) و بعد مدیریتی (دانش حرفه‌ای مدیریت، نگرش حرفه‌ای، مهارت حرفه‌ای) می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد مدیریت مدرسه محور در تمام شاخصهای عنوان شده در ارزیابی از وضعیت مطلوبی برخوردار بود.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۱۳




تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۴/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۱

## کلید واژه‌ها:

مدیریت مدرسه محوری،  
ارزش‌های اسلامی - ایرانی،  
آموزش و پرورش،  
مهارت مدیریتی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): تقیانی، مسعود، اولادیان، معصومه، صفری، محمود. (۱۴۰۲). شناسایی عوامل تشکیل دهنده مدیریت مدرسه محوری مبتنی بر ارزش‌های اسلامی - ایرانی. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش. ۵(۲). ۱۶۷-۱۴۴.

	<a href="https://doi.org/10.22034/jmep.2023.375433.1143">https://doi.org/10.22034/jmep.2023.375433.1143</a>	ناشر: انجمن مدیریت کسب و کار ایران
	<a href="https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.7.7">https://dorl.net/dor/20.1001.1.27169820.1402.5.2.7.7</a>	نویسنده مسئول: معصومه اولادیان
	Creative Commons: CC BY 4.0	ایمیل: z.motahhariwisdompaper@gmail.com

## مقدمه

استمرار و بقای هر جامعه‌ای مستلزم آن است که مجموعه باورها، ارزش‌ها، رفتارها، نگرش‌ها، دانش‌ها و مهارت‌های آن به نسل‌های جدید منتقل شود. سازوکار این انتقال، آموزش و پرورش است. یکی از ارکان مهم آموزش و پرورش که در واقع اصلی‌ترین نهاد برای ارائه آموزشهای لازم است، مدرسه می‌باشد. کیفیت در مدرسه، کلید اصلی رقابت میان آموزش و پرورش در کشورها و دغدغه اصلی برنامه‌ریزان آموزشی است، با وجود این مطالعات بین‌المللی، مثلاً چهارمین مطالعات تیمز در سال ۲۰۰۳، حاکی از کاهش شدید کیفیت مدارس و پایین بودن سطح دانش و مهارت دانش‌آموختگان، توجه به بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها را با افزایش کیفیت ضروری ساخته است (Grönqvist, et al, 2022). از اینرو باید به فکر برنامه ریزی برای بالا بردن کیفیت مدارس و تعالی بود (Sawada, et al, 2022).

در جهان امروز آنچه مسلم است این است که برای تغییرات اساسی در یک سازمان، باید مدیران سازمان‌ها تبدیل به رهبرانی تأثیرگذار گردند زیرا که رهبری ظرفیت‌های چشمگیری برای ایجاد تغییر دارد، رهبری شامل طیف گسترده‌ای از انواع شیوه‌ها برای به حداکثر رساندن پتانسیل‌های سرمایه انسانی جهت نیل به اهداف سازمانی است که به نوعی موفقیت سازمانی نامیده می‌شود. رهبری بدین جهت بسیار مهم تلقی می‌شود که موفقیت یا شکست هر سازمانی منسوب به سبک رهبری فرد یا مجموعه افرادی است که فعالیت‌های سازمان را هدایت می‌کنند (Kuroda, 2022). مدارس نیز از این قاعده مستثنی نیستند، زیرا سازمانهای کوچکی زیرمجموعه نهاد بزرگ آموزش و پرورش می‌باشند. بنابراین باید به فاکتورهایی مختلف مانند رهبری، مدیریت، معلم و دانش آموز و ... توجه ویژه داشت. فلسفه تعلیم و تربیت که بخش مهمی از علوم تربیتی و عمدتاً نظری و فلسفی است، قدمتی دیرینه دارد و از دیرزمان دستخوش تحولات گوناگونی بوده و هست. از طرفی آشنایی با اندیشه‌های فلسفی تعلیم و تربیت قدیم و معاصر، بررسی، تحلیل و نقد آنها برای یک متفکر و مربی تعلیم و تربیت امری ضروری است؛ زیرا می‌تواند مقدمه‌ای برای تدوین یک نظام تعلیم و تربیت بر مبنای ایدئولوژی اداره مدرسه بر اساس مدیریت مدرسه محوری و رسیدن به یک مدرسه توانمندساز باشد (Ishida & Okitsu, 2022). رسیدن به تعالی در مدارس نیاز به مدیریت قوی مدرسه محور دارد. این نوع مدیریت بافراهم نمودن زمینه‌های تصمیم‌گیری آموزشی در یک مدرسه، می‌تواند به استفاده مؤثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت محلی در اداره امور دست یافته و افراد می‌توانند از انرژی خود به منظور بهبود و توسعه مدرسه و در نهایت جامعه خود بیشتر استفاده نموده و باعث نوآوری و خلاقیت در عملکرد خود شوند. در مدیریت مدرسه محور که از تصمیم‌گیری مشارکتی برخوردار است و هدف اصلی آن بهبود عملکرد مدرسه و ارتقاء کیفیت آموزشی به منظور پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان می‌باشد نتایجی به شرح ذیل خواهد داشت (Ulfatin et al, 2022).

تمرکز زدایی پایدار و مستمر در نظام آموزشی، انتقال اقتدار تصمیم‌گیری در میدان‌های عملیاتی و برنامه ریزی آموزشی و ... به مدرسه توجه به امر مدرسه محوری در زمینه جهانی شدن آموزش و پرورش از جمله مسائلی است که یاری مسئولان نظام آموزشی کشور را می‌طلبد و لازمه تحقق این امر ثبات در مدیریت می‌باشد (Lu & Hallinger, 2018). مدیریت مدرسه محوری یا تصمیم‌گیری مشارکتی از ویژگیهای بارز نظامهای آموزشی در دهه‌های اخیر به شمار می‌رود. آشنایی با این شیوه‌ها رهبران آموزشی و آموزشگاهی را قادر می‌سازد تا تب رهبری سازمان خود را بسنجند و به عنوان قلب نمای علمی، حرکت خود را از برنامه روزی به برنامه ریزی تغییر داده، همچنین به رفع ابهامات عملکردی بپردازند و



در نتیجه اهداف و رسالت‌های مدارس را محقق نمایند. مدیریت مدرسه محوری به این امر اشاره دارد که تصمیم‌گیری جامع و فراگیر، همه اعضا گروه به‌طور برابر شرکت داشته باشند و لازم است اقتدار گروه‌هایی که در مدرسه تصمیم‌گیری می‌کنند به‌وسیله سطوح سازمانی و سلسله‌مراتب آن حمایت شوند و مورد احترام قرار گیرند (Saleki, 2020). الگوی مدیریت مدرسه محوری تغییر یک فرایند است و راهبردی جهت‌تعلیم و تربیت از طریق انتقال مسئولیت تصمیم‌گیری به مدرسه و تواناسازی مدرسه و دست‌اندرکاران آن برای ایفای اثربخش و کارآمد هدف اصلی آموزش و پرورش که همان فرآیند یاددهی و یادگیری است (Pardakhtchi, 2017).

بنابراین در این فرایند که ماهیت زاینده و پویا و تغییر‌پذیر و منعطف رو به رشد خواهد بود تلاش در جهت رویارویی با چالش‌هایی است که تحولات کنونی در جهان ایجاد کرده است و به عنوان یک راهبرد برای اصلاح آموزش و پرورش مطرح می‌شود تا مشارکت مردم در اداره مدارس در چارچوب سیاست‌های کلان ملی افزایش یابد (Hoseini, 2018). حال اگر در این روند رو به رشد و تعالی همراهی ارزش‌های والای اسلامی و بومی‌سازی آن بنا بر مبنای ملی صورت پذیرد تاثیری شگرف و عمیق در ماحصل کار ایجاد می‌کند چرا که ارزش‌های اسلامی در جهت توجه به حضور معبود در کلیه فعالیت‌ها و روحیه اخلاق‌مداری و شفافیت کامل فرآیندها را اثربخش خواهد کرد بر این اساس قانون به مثابه استانداردهای حداقلی خواهد بود و ارزش‌های فوق‌تلاش دارد که خود را در سطح بالاتر از ملزومات قانونی ارائه دهد (Pursadegh, 2019).

با توجه به مطالب عنوان‌شده، می‌توان دریافت که پرداختن به مدیریت مدرسه محور در شرایط کنونی بیش از هر زمان دیگر لازم است. متأسفانه در مدارس ایران موانع متعددی وجود دارد که رسیدن به مدیریت مدرسه محور مبتنی بر ارزش‌های اسلامی - ایرانی را با چالش‌هایی مواجه می‌کند. یکی از این موانع، وجود ساختار متمرکز است. دیوان‌سالاری حاکم که همه فراگیران، طبق مقررات و قوانین ثابت آموزشی و اداری عمل می‌کنند. به عبارت بهتر، میزان تمرکز بیش از حد در تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش، مدارس را تحت الشعاع قرار دادند. از طرف دیگر، بی‌ثباتی مدیریت، نکته دیگری مؤثر بر عدم به‌کارگیری درست مدیریت مدرسه محور است. علاوه بر این، بی‌توجهی به کیفیت آموزشی ضمن خدمت که فقط جنبه تشریفات پیدا نموده است، بی‌توجهی به کیفیت اثربخشی نیز از دیگر چالش‌های موجود است. در اسناد بالادستی هم بر مدیریت مدرسه محوری تأکید شده است و مدیریت مدرسه محور به عنوان یکی از اصول اساسی رسیدن به تصمیم‌گیری متعالی عنوان شده است، اما متأسفانه در مدارس شاهد آن نیستیم. از اینرو پژوهش حاضر بر آن شد تا با انجام پژوهشی به مطالعه مدیریت مدرسه محوری در مدارس متوسطه پردازد. به این اساس محقق به این سؤال اصلی که ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش‌های اسلامی - ایرانی چه می‌باشد؟ می‌پردازد.

## ادبیات نظری

مدیریت مدرسه محوری به مثابه یک سیاست تغییر و تحول در صورتی به موفقیت نائل می‌شود که مقدمات لازم برای تحقق آن پیش‌بینی شود. تجربه و مطالعات نشان داده است که تغییر به‌ویژه در محیط‌های آموزشی مستلزم ایجاد شرایط و

بسترهای مورد نیاز است. مدیریت مدرسه محوری یعنی فراهم شدن زمینه انتقال قدرت تصمیم گیری به سطح مدرسه (Cornito, 2021).

مدیریت مدرسه محوری یعنی تجدید ساختار نظام آموزش و پرورش در جهت افزایش انعطاف پذیری، عدم تمرکز و تفویض اختیار به مدارس، به نحوی که با نزدیک نمودن محل اتخاذ تصمیم‌ها به محل اجرای آن و اتخاذ تصمیم به شیوه گروهی و مشارکت جویانه توسط کسانی که بیشترین اطلاعات درباره نیازمندی‌های مدرسه و شرایط حاکم بر آن برخوردارند و بیش از هر کس از نتایج آموزش‌ها متأثر می‌شوند (شامل والدین، دانش آموزان، معلمان، کارکنان ستادی، گروه‌های ذی نفع جامعه از جمله صاحبان صنایع، سازمان ملی و ...) و سبب می‌شود که استقلال، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مدرسه افزایش یابد و نیز کیفیت و اثر بخش آموزش‌ها بهبود یابد (Noruznezhad et al, 2019).

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. این تعامل برای ایجاد و تحقق اهداف و اثر بخشی در مدرسه است. به بیان دیگر این فرایند باعث توانمندی مدرسه برای ایجاد تصمیم گیری‌های آموزشی در مورد نیازهای یک مدرسه و کمک به استفاده مؤثر 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 به وجود می‌آید. (لازم به ذکر است که این تمرکز زدایی بیشتر جنبه اداری دارد تا سیاسی) (Iswan et al, 2021).

فرایند مدرسه محوری به افرادی که در آن مدرسه کار می‌کنند اجازه می‌دهد تا جنبه‌های گسترده‌تری از موضوعات را در نظر گرفته و از انرژی خود به منظور بهبود و توسعه مدرسه بیشتر استفاده کنند. بدین ترتیب فهم تأمل اینکه چگونه مدرسه محوری می‌تواند سودمند باشد، نیازمند مشخص کردن شرایط مورد نیاز برای برانگیختن و توانا کردن مدارس به منظور استفاده از قدرت تصمیم گیری خود و همچنین سازگار کردن نوآوری‌های متناسب و توسعه دهنده عملکرد مدرسه است (Bandur et al, 2022).

بر اساس دیدگاه اسلامی، تعلیم و تربیت، فرایند تعاملی زمینه‌ساز تکوین و تعالی پیوسته هویت متریان به صورتی یکپارچه و مبتنی بر نظام معیار اسلامی به منظور هدایت ایشان در مسیر آماده شدن جهت تحقق آگاهانه و اختیاری مراتب حیات طیبه در همه ابعاد است. همچنین تعلیم و تربیت اسلامی، شناخت خدا به عنوان رب یگانه انسان و جهان و برگزیدن او به عنوان رب خویش و تن‌دادن به ربوبیت او و تن‌زدن از ربوبیت غیراست (Bagheri, 2018). بنابراین، تعلیم و تربیت اسلامی، زیربنای حیات، اساس فضیلت، ریشه حقیقت، نور راه، فروغ جان و راهنمای انسان به سوی سعادت در همه شئون زندگی است. هر یک از نظام‌های تربیتی اهداف خاصی را مدنظر دارند و فعالیت‌های خود را برای تحقق آنها مصروف می‌دارند. هدف غایی تعلیم و تربیت اسلامی، پرورش انسان مقرب الهی است که شاکله وجود او به طور کامل شکل بگیرد و رفتارهای دینی ریشه‌دار از او سر بزند. فلسفه آفرینش بشر را نیز در همین نکته می‌توان یافت که خداوند انسان را برای این آفرید که او با تربیت صحیح، کمال یابد و به سر منزل مقصود برسد. در نتیجه، تربیت اسلامی به ایجاد وضعیت مناسبی اطلاق می‌شود که زمینه را برای ظهور و بروز استعدادهای فطری آدمی فراهم کند و او را بالنده‌تر و

کمال یافته تر سازد. شهید مطهری که در زمینه تربیت انسان نیز دیدگاه‌هایی دارد با الهام از مکتب تربیتی اسلام معتقد است تربیت، پرورش استعداد های درونی و به فعلیت در آوردن آنهاست. لازم به اشاره است تعلیم و تربیت، بسیار ظریف، دشوار و پیچیده است که به کاردانی، تجربه و اطلاعات گسترده‌ای نیاز دارد؛ بنابراین لازم است مریبان به چند موضوع کاملاً آگاه باشند: الف) ماهیت و حقیقت هستی را به‌خوبی بشناسند؛ ب) ماهیت و حقیقت انسان را درک کرده باشند؛ پ) به هدف تربیت انسان کاملاً آگاه باشند و بدانند که در تعلیم و تربیت او چه هدفی را دنبال می‌کنند؛ ت) در مورد استعداد های درونی انسان آگاهی داشته باشند؛ ث) بدانند که در راه رسیدن به اهداف تعلیم و تربیت باید از چه وسایلی استفاده کرد و موانع دستیابی به هدف را نیز باید کاملاً بشناسند. رئالیست‌های اسلامی معتقدند اشیا مستقل از ما وجود دارند که بعضی از طریق حواس در ذهن تأثیر می‌کنند و ذهن به درک آنها نائل می‌شود و بعضی هم توسط عقل شناخته می‌شود؛ همچنین معتقد بودند غیر از جهان مادی حقایقی نیز هست که بهره آنها از واقعیت کمتر از مادیات نیست. تعلیم و تربیت در دیدگاه رئالیسم اسلامی دارای ویژگی‌هایی است که می‌توان به این موارد اشاره کرد: ۱) رئالیسم اسلامی نظام تعلیم و تربیت ویژه‌ای دارد (۲) مقولات فلسفی رئالیسم اسلامی بر جنبه‌های مختلف تعلیم و تربیت تأثیر مستقیم دارد (۳) بین هستی‌شناسی رئالیسم و علمی که در فرهنگ اسلامی به وجود آمده است ارتباط آشکاری وجود دارد (Salehi et al, 2014).

### پیشینه پژوهش

(Calliba, 2022)، تحقیقی تحت عنوان خودکارآمدی، شرایط کاری، شیوه‌های مدیریت مدرسه محور و عملکرد معلمان انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که روشهای مدیریت مدرسه محور بر خودکارآمدی، بهبود شرایط کاری معلمان در نهایت عملکرد معلمان تأثیر می‌گذارد.

(Barrera et al, 2022)، تحقیقی تحت عنوان مدل معادلات ساختاری شیوه‌های مدیریت مدرسه محور و تعهد معلمان در مدارس متوسطه انجام دادند. نتایج مطالعه نشان داد که سطح اجرای مدیریت مدرسه محور، با توجه به مقوله‌های رهبری و حکمرانی، برنامه درسی و یادگیری، مسئولیت‌پذیری و بهبود مستمر، و مدیریت منابع، به طور کامل در مدارس متوسطه دولتی بخش اجرا می‌شود.

(Bandure et al, 2022)، تحقیقی تحت عنوان تجارب قرن بیست و یکم در توسعه سیاست‌ها و شیوه‌های مدیریت مدرسه محور مبتنی بر دیدگاه اسلام در اندونزی انجام دادند. نتایج حاصل از پژوهش نشان دادند که مدیریت مدرسه محور به عنوان عاملی برای پیشبرد اهداف آموزشی است توسعه آموزش را رقم می‌زند. در کشور مانند اندونزی که کشوری مسلمان است، عوامل و ارزشهای اسلامی بر این مدیریت تأثیر می‌گذارد.

(Ghoraiishi & Lashkari, 2022)، تحقیق تحت عنوان پژوهش‌های حیطه مدیریت مدرسه محور؛ با تأکید بر مفهوم و دلالت‌های آن در آموزش و پرورش انجام دادند. از مجموع داده‌های استخراج شده می‌توان دریافت، توجه به مفهوم مدیریت مدرسه محور، روند افزایشی داشته است. نتایج حاصله، شاید از یک سو، حاکی از اهمیت بیش از پیش حیطه مورد مطالعه است. از سوی دیگر، بیانگر اهمیت جایگاه آموزش و پرورش در دنیا و نقش تربیتی آن با تأکید بر تربیت اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی، سیاسی شهروند مسئول است.



(Jafari, 2021)، تحقیقی تحت عنوان تدوین و روان سنجی مدل مدیریت مدرسه محوری بر اساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در دانشگاه سمنان انجام داد. نتایج نشان داد پرسشنامه تدوین شده به لحاظ کمی از روایی و پایایی لازم برخوردار بوده و در نتیجه مقیاس نهایی با ۶ زیر نظام و ۱۲۱ نشانگر مورد تأیید است و ابزاری جهت سنجش مدیریت مدرسه محوری بر اساس سند تحول بنیادین معرفی می‌شود.

(Askari & Abdollahi, 2020)، به بررسی آموزش مدرسه محوری بر قدرت برنامه درسی پرداختند. نتایج نشان داد وضع سیاست‌های مترقی برای دستیابی به تعالی و ترقی در زمینه مدیریت مدرسه محوری لازم است و هرچه این سیاستها مترقی و در سطح بالایی وضع شده باشند قدرت برنامه درسی را بالا می‌برند.

(Legistia, 2019)، تحقیقی تحت عنوان راهبرد توسعه مدیریت مدرسه محور متوسطه اسلامی دولتی مبتنی بر مدارس شبانه روزی اسلامی. انجام داد. این پژوهش از نوع کیفی بود و نتایج حاصل از آن نشان داد که مدیریت مدرسه محور اسلامی مبتنی بر ارزشهای معنوی و مادی در کنار هم می‌باشد و عوامل عدالت محوری و صداقت و اعتماد سازی در مدرسه را در بر می‌گیرد.

### روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر نحوه جمع‌آوری داده‌ها به شکل کیفی و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع پژوهش تحلیلی مضمون می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۹ نفر در دو گروه می‌باشند:

الف) اساتید دانشگاه در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ طبق ملاک‌های دارا بودن حداقل سه سابقه تدریس و تحصیل مرتبط با موضوع مدرسه محوری؛ دارای مدرک دکتری تخصصی و عضو هیئت علمی در رشته‌های علوم تربیتی، برنامه ریزی درسی و مدیریت آموزشی؛ تخصص و تجربه کافی در زمینه مدیریت مدرسه محور نظیر تدوین مقاله، کتاب، طرح پژوهشی و ... بود. ب) مسئولین با سابقه در آموزش و پرورش طبق ملاک‌های ورود مسئولین آموزش و پرورش مسلط به موضوع مدیریت مدرسه محوری که بیشتر از پنج سال در حوزه مدرسه محوری، مدیریت، سیاستگذاری و... سابقه اجرایی داشته‌اند، تخصص و تجربه کافی در زمینه مدیریت مدرسه محوری نظیر تدوین مقاله، کتاب، طرح پژوهشی و ...، دارای مدرک حداقل کارشناسی ارشد در رشته علوم تربیتی بود. روش نمونه‌گیری در این پژوهش غیر تصادفی از نوع هدفمند برای انتخاب مصاحبه شونده‌ها و بر اساس ملاک‌های ورود در پژوهش استفاده شد. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها در روش کتابخانه‌ای در مورد ادبیات و پیشینه ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش‌های اسلامی- ایرانی از طریق اسناد و مدارک علمی شامل کتب تخصصی، تحقیقات انجام شده، پایان‌نامه‌ها، مقاله‌ها برگرفته از پایگاه‌های داده داخل و خارج در زمینه مدیریت مدرسه محوری مبتنی بر ارزشهای اسلامی- ایرانی از سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۲ از طریق پایگاه‌های علمی صورت گرفت. در روش میدانی ابتدا برای انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته به صورت هدفمند تعدادی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی انتخاب شده و پس از اعمال هماهنگی‌های لازم در محل کار آن‌ها حضور یافته و با آن‌ها مصاحبه شد. مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۹۰ دقیقه بود و در تابستان سال ۱۴۰۰ انجام شد. مجموع داده‌های جمع‌آوری شده وارد سیستم شده و از روش کدگذاری باز، کدگذاری محوری و

کدگذاری گزینشی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پس از تحلیل مصاحبه‌ها در مجموع ۳ بعد، ۹ مؤلفه و ۶۷ شاخص در راستای اهداف تحقیق شناسایی شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA، انجام گرفت.

### یافته‌های پژوهش

با توجه به داده‌های جمع‌آوری شده در فرمت مصاحبه که با فرایند تطبیق مستمر به نقطه اشباع نظری رسیده است بعد از تعریف سؤال اصلی پژوهش (مصاحبه) که برای آن‌ها مقیاس کمی تعریف شده است، می‌توان کدگذاری مصاحبه‌های جمع‌آوری شده را با تعریف ویژگی‌ها و ابعاد آن و نمودارهای توصیف کننده این ویژگی‌ها شروع کرد.

### سؤال مصاحبه: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش‌های اسلامی - ایرانی کدامند؟

فرآیند مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۹ نفر از خبرگان انجام شد و (در مصاحبه با مصاحبه شونده شماره ۱۹ اشباع صورت گرفت و مصاحبه شونده‌های شماره ۲۰ و ۲۱ کد جدیدی اضافه نکردند) و با استفاده از تحلیل مضمون و استفاده از نرم‌افزار MAXQDA 2020 داده‌های مرتبط با این سؤال جمع‌آوری شد. بنابراین، در گام اول لازم است تا واحدهای معنایی شناسایی شود که در جدول زیر قابل رؤیت است.

جدول ۱. واحدهای معنایی اولیه حاصل از پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان

واحد معنایی
• مهارت مدیریت بر مبنای نیاز
• انتقال تجربیات به دیگران
• توجه به یادگیری از طریق همکاری دانش آموزان و معلمان
• بهسازی دانش تولید شده
• آگاهی از دانش حرفه‌ای
• توجه به نیازهای تربیتی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
• توانایی در ایجاد تغییرات لازم در مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
• انعطاف پذیری در رفتار بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
• راهبرد کارآمد
• ایجاد فضای نشاط آور بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
• تربیت دانش پژوه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
• توجه به برنامه درسی پنهان
• یادگیری روشهای جدید اداره امور مدرسه
• توجه به پژوهش در راستای آموزش به ویژه پژوهشهای مبتنی بر رویکرد اسلامی ایرانی
• اقدام پژوهی

### واحد معنایی

- تسهیم اطلاعات
- مهارت مدیریت کلاسهای درس
- انعطاف پذیری
- آشنایی کامل با اهداف مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- شادی معنوی
- ارائه راهبردهای مشارکتی
- تسهیل روند آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- توجه به حالات روحی و روانی معلمان و دانش آموزان
- توانایی در خلق موقعیتهای تربیتی و آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- استقلال طلبی
- زیباسازی فضای مدرسه
- اعتقاد به ادامه تحصیل به منظور ارتقای سطح سواد مدیریتی
- ارتباطات باز
- تشکیل گروههای مباحثه برای تبیین الگوی بومی برنامه درسی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- دارای روحیه حمایتگری
- ایجاد انعطاف پذیری در محتوا و غنی کردن آن
- دارای صلاحیت حرفه‌ای
- به کارگیری دانش تولید شده
- کارهای تیمی
- گفت و گو با دانش آموزان
- آشنایی کامل با محیط آموزشی
- اخلاق گرایی معنوی
- جامعه پذیری
- ایجاد جو رقابت پذیر بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- تسلط به پژوهش
- ترغیب اجتماعی گرایی در مدرسه
- رعایت اخلاق حرفه‌ای بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- حفظ عواطف

### واحد معنایی

- ایجاد فرصت رشد بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- تقویت ارتباطات بین فردی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- توجه به دانش بومی
- عدالت محوری
- وام گیری از دانش جهانی
- ترغیب به مشارکت اعضای مدرسه
- تسلط کامل به فناوریهای موجود
- پاسخگویی
- صبوری
- برنامه ریزی مشارکتی
- تولید دانش بر اساس توانمندی
- توانایی در ارتباط با مدیران دیگر مدارس
- علاقه به مدرسه و در کل تعلیم و تربیت
- تسلط بر دانش موضوعی مدیریت
- خودکارآمدی
- ایمان به خدا
- غیرمتمرکز کردن برنامه درسی
- توانایی مدیریت امور مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
- دانش به روز
- تسلط به روشهای مدیریتی جدید
- صداقت
- توجه به دانش موضوعی
- حمایت از معلمان خلاق
- اختیار عمل داشتن

در ادامه در شکل (۱) ابر کلمات حاصل از سؤالات مصاحبه ارائه شده است.



شکل ۱. ابر کلمات حاصل از مصاحبه‌ها با خبرگان

بعد از کدگذاری واحدهای معنایی و رسیدن به حد اشباع (زمانی که از تحلیل متن یا مصاحبه‌های جدید، مقولات یا کدهای جدیدی به دست نیاید)، بر اساس مشابهت کدها به یکدیگر مقوله بندی شدند و در نهایت ۹ مقوله از داده‌های کیفی پدیدار شدند.

در ادامه به کدگذاری محوری می‌پردازیم که در جدول زیر آورده شده است. در کدگذاری محوری بین مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با هم ارتباط برقرار گردید. همان طور که ملاحظه می‌گردد این جدول حاوی ۹ طبقه بوده و هر یک از طبقات دربرگیرنده زیرطبقات و مفاهیم مربوط به خود است.

در این مرحله از فرایند کدگذاری داده‌های گردآوری شده، مرتب سازی نهایی و خوشه‌بندی کلیه مفاهیم و کدهای محوری در ۹ طبقه صورت گرفته است.

جدول ۲. مرتب‌سازی نهایی و خوشه‌بندی کلیه مفاهیم و کدهای (A تا I) استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته

ردیف	مفاهیم استخراجی اولیه	کد
۱.	خودکارآمدی	A
۲.	صبوری	A
۳.	اخلاق‌گرایی معنوی	A
۴.	استقلال طلبی	A
۵.	انعطاف‌پذیری	A
۶.	صداقت	A
۷.	عدالت محوری	A
۸.	جامعه‌پذیری	A
۹.	شادی معنوی	A
۱۰.	ایمان به خدا	A
۱۱.	حفظ عواطف	A
۱۲.	ارتباطات باز	B
۱۳.	تقویت ارتباطات بین فردی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	B
۱۴.	انعطاف‌پذیری در رفتار بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	B
۱۵.	ارائه راهبردهای مشارکتی	B
۱۶.	کارهای تیمی	B
۱۷.	تسهیم اطلاعات	B
۱۸.	برنامه‌ریزی مشارکتی	B
۱۹.	ایجاد فرصت رشد بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	B
۲۰.	اختیار عمل داشتن	B
۲۱.	پاسخگویی	B
۲۲.	دانش به روز	C
۲۳.	توجه به دانش موضوعی	C
۲۴.	اقدام پژوهی	C
۲۵.	تولید دانش بر اساس توانمندی	C
۲۶.	توجه به دانش بومی	C
۲۷.	وام‌گیری از دانش جهانی	C
۲۸.	تربیت دانش پژوه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	C



C	۲۹	بهبودی دانش تولید شده
C	۳۰	به کارگیری دانش تولید شده
D	۳۱	توانایی مدیریت امور مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
D	۳۲	توانایی در ارتباط با مدیران دیگر مدارس
D	۳۳	توانایی در ایجاد تغییرات لازم در مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
D	۳۴	راهبرد کارآمد
D	۳۵	توانایی در خلق موقعیتهای تربیتی و آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
D	۳۶	دارای روحیه حمایتگری
D	۳۷	دارای صلاحیت حرفه‌ای
E	۳۸	ایجاد جو رقابت پذیر بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
E	۳۹	ترغیب اجتماعی گرایی در مدرسه
E	۴۰	ترغیب به مشارکت اعضای مدرسه
E	۴۱	حمایت از معلمان خلاق
E	۴۲	توجه به حالات روحی و روانی معلمان و دانش آموزان
E	۴۳	توجه به نیازهای تربیتی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
E	۴۴	ایجاد فضای نشاط آور بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
E	۴۵	زیباسازی فضای مدرسه
F	۴۶	توجه به برنامه درسی پنهان
F	۴۷	ایجاد انعطاف پذیری در محتوا و غنی کردن آن
F	۴۸	توجه به پژوهش در راستای آموزش به ویژه پژوهشهای مبتنی بر رویکرد اسلامی ایرانی
F	۴۹	توجه به یادگیری از طریق همکاری دانش آموزان و معلمان
F	۵۰	غیرمتمرکز کردن برنامه درسی
F	۵۱	تشکیل گروههای مباحثه برای تبیین الگوی بومی برنامه درسی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
F	۵۲	گفت و گو با دانش آموزان
G	۵۳	تسلط بر دانش موضوعی مدیریت
G	۵۴	آشنایی کامل با محیط آموزشی
G	۵۵	آشنایی کامل با اهداف مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
G	۵۶	آگاهی از دانش حرفه‌ای
G	۵۷	تسهیل روند آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی
H	۵۸	علاقه به مدرسه و در کل تعلیم و تربیت
H	۵۹	رعایت اخلاق حرفه‌ای بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی

H	۶۰	اعتقاد به ادامه تحصیل به منظور ارتقای سطح سواد مدیریتی
H	۶۱	یادگیری روشهای جدید اداره امور مدرسه
H	۶۲	انتقال تجربیات به دیگران
I	۶۳	تسلط به روشهای مدیریتی جدید
I	۶۴	تسلط کامل به فناوریهای موجود
I	۶۵	تسلط به پژوهش
I	۶۶	مهارت مدیریت کلاسهای درس
I	۶۷	مهارت مدیریت بر مبنای نیاز

در مرحله آخر از فرایند تحلیل کیفی حاضر، یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل، حول محور هدف اصلی قرار گرفت و با پیوند دادن کدها (کد گذاری باز)، مفاهیم (کد گذاری محوری) مشخص شد. در جدول‌های زیر چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه با استفاده از کد گذاری باز، محوری و انتخابی آورده شده است. تحلیل داده‌ها با استخراج مفاهیم و مقوله‌ها آغاز گردید (کد گذاری باز) و مفاهیم و مقوله‌های بی‌ربط و تکراری حذف گردیدند که نتایج کد گذاری باز و همچنین کد مصاحبه کننده‌ها، فراوانی و منبع مربوط به هر یک از مقوله‌ها در جدول زیر آمده است.

جدول ۳. لیست کلیه مفاهیم استخراج شده از تکنیک مصاحبه نیمه ساختاریافته با خبرگان

سازه	کد گذاری	مؤلفه	کد گذاری باز (شاخص)	منبع	کد
	انتخابی (مقوله)		واحدهای مبنایی		مصاحبه شونده
مدیریت	عوامل	حالات	خود کارآمدی	مصاحبه	I10, I6, I5, I1, I7
مدرسه	فردی	روحي	صبوری	(باقری، ۱۳۹۷)	.....
محوری بر مبنای			اخلاق گرایی معنوی	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11
ارزش‌های اسلامی -			استقلال طلبی	شفیع پور و همکاران (۱۳۹۴)	I3, I4, I11, I5
ایرانی			انعطاف پذیری	(آم، ۲۰۲۲: ۳)	I12, I8, I3
			صداقت	کریمی (۱۳۹۱).	I3, I4, I11, I5
			عدالت محوری	مصاحبه	I12, I5, I14, I2, I11
			جامعه پذیری	مصاحبه	I3, I4,

I11, I5			
I12, I5, I14, I2, I11	مصاحبه	شادی معنوی	
.....	ماهرزاده و عباسی (۱۳۹۱) (باقری)، (۱۳۹۷)	ایمان به خدا	
I7, I11, I18	مصاحبه	حفظ عواطف	
I5, I11, I4, I13	مصاحبه	ارتباطات باز	ارتباطات
I1, I2, I11, I7, I15	مصاحبه	تقویت ارتباطات بین فردی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	
I8, I7, I11, I18	مصاحبه	انعطاف پذیری در رفتار بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	
.....	امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۶)	ارائه راهبردهای مشارکتی	
I1, I9, I13	مصاحبه	کارهای تیمی	
I2, I6, I10, I14	مصاحبه	تسهیم اطلاعات	
I11, I9, I10, I14, I5	مصاحبه	برنامه ریزی مشارکتی	
.....	(عبداله زاده، عباسیان و علی نژاد، ۱۳۹۶: ۵۵)	ایجاد فرصت رشد بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	
.....	جین و همکاران (۲۰۲۲)	اختیار عمل داشتن	
I3, I4, I11, I5	امین بیدختی و همکاران (۱۳۹۶)	پاسخگویی	
I12, I5, I14, I2, I11	مصاحبه	دانش به روز	توسعه دانش
.....	کرباسچی و شکیبایی (۱۳۹۹)	توجه به دانش موضوعی	
I1, I9, I13	مصاحبه	اقدام پژوهی	
I2, I6, I10, I14	کرباسچی و شکیبایی (۱۳۹۹)	تولید دانش بر اساس توانمندی	
I8, I7, I11, I18	مصاحبه	توجه به دانش بومی	

I7, I3, I9, I12, I17	مصاحبه	وام گیری از دانش جهانی		
I1, I9, I13	مصاحبه	تربیت دانش پژوه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی		
I2, I6, I10, I14	مصاحبه	بهبودی دانش تولید شده		
I11, I9, I10, I14, I5	مصاحبه	به کارگیری دانش تولید شده		
.....	خاوری و همکاران (۱۳۹۵)	توانایی مدیریت امور مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	مهارت مدیریتی	عوامل تربیتی
I10, I3, I18, I2	خاوری و همکاران (۱۳۹۵)	توانایی در ارتباط با مدیران دیگر مدارس		
I7, I5, I1, I7	مصاحبه	توانایی در ایجاد تغییرات لازم در مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی		
I11, I8, I4, I9	نریمانی و همکاران (۱۴۰۰)	راهبرد کارآمد		
I4, I2, I6	مصاحبه	توانایی در خلق موقعیتهای تربیتی و آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی		
.....	(باربتا، ۲۰۲۲: ۳)	دارای روحیه حمایتگری		
I8, I2, I19, I1	مصاحبه	دارای صلاحیت حرفه‌ای		
I6, I9, I3, I5	مصاحبه	ایجاد جو رقابت پذیر بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	جو تربیتی	
I2, I1, I10, I7	مصاحبه	ترغیب اجتماعی گرایی در مدرسه		
.....	آیان و همکاران (۲۰۱۹)	ترغیب به مشارکت اعضای مدرسه		
I13, I14, I15	اگبوکا، ۲۰۲۱: ۳۶	حمایت از معلمان خلاق		
I12, I5, I14, I2, I11	آیان و همکاران (۲۰۱۹)	توجه به حالات روحی و روانی معلمان و دانش آموزان		
I3, I4, I11, I5	آیان و همکاران (۲۰۱۹)	توجه به نیازهای تربیتی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی		
I6, I8, I10, I17, I4	رضایی و نوابی، (۱۳۹۳)	ایجاد فضای نشاط آور بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی		

I10, I8, I1, I3, I4	ماهرزاده و عباسی (۱۳۹۱)	زیباسازی فضای مدرسه		
I1, I9, I13	مصاحبه	توجه به برنامه درسی پنهان	برنامه غیر	
I2, I10, I14	(ایوانز، دیویز و پنی، ۱۹۹۹). (بزرگی نژاد و زارعی، ۱۳۹۶).	ایجاد انعطاف پذیری در محتوا و غنی کردن آن	رسمی	
.....	(عباسی اسفنجیر، ۱۳۹۴: ۱۵۹)	توجه به پژوهش در راستای آموزش به ویژه پژوهشهای مبتنی بر رویکرد اسلامی ایرانی		
I7, I3, I9, I12, I17	مصاحبه	توجه به یادگیری از طریق همکاری دانش آموزان و معلمان		
I1, I9, I13	مصاحبه	غیرمتمرکز کردن برنامه درسی		
I2, I6, I10, I14	مصاحبه	تشکیل گروههای مباحثه برای تبیین الگوی بومی برنامه درسی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی		
I11, I9, I10, I14, I5	خاوری و همکاران (۱۳۹۵)	گفت و گو با دانش آموزان		
I6, I7, I5, I7	مصاحبه	تسلط بر دانش موضوعی مدیریت	عوامل دانش	
I10, I3, I18, I2	مصاحبه	آشنایی کامل با محیط آموزشی	مدیریتی حرفه‌ای	
I7, I5, I1, I7	مصاحبه	آشنایی کامل با اهداف مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی	مدیریت	
I8, I4, I9	مصاحبه	آگاهی از دانش حرفه‌ای		
.....	(سهرافات و روی، ۲۰۲۱: ۸۲).	تسهیل روند آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی		
I4, I2, I8, I15, I9	مصاحبه	علاقه به مدرسه و در کل تعلیم و تربیت	نگرش حرفه‌ای	
I8, I2, I19, I1	مصاحبه	رعایت اخلاق حرفه‌ای بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی		
I6, I9, I3, I5	مصاحبه	اعتقاد به ادامه تحصیل به منظور ارتقای سطح سواد مدیریتی		
I2, I1, I10, I7	مصاحبه	یادگیری روشهای جدید اداره امور		

مدرسه	
I10, I6, I5, I1, I7	انتقال تجربیات به دیگران مصاحبه
I13, I14, I15	مهارت تسلط به روشهای مدیریتی جدید مصاحبه
I1, I13	حرفه‌ای تسلط کامل به فناوریهای موجود مصاحبه
I2, I6, I10, I14	تسلط به پژوهش مصاحبه
I8, I7, I11, I18	مهارت مدیریت کلاسهای درس مصاحبه
I7, I3, I9, I12, I17	مهارت مدیریت بر مبنای نیاز مصاحبه

در شکل زیر فراوانی کدها در نرم افزار مکس کیودا نشان داده شده است.

Code System	67
مهارت حرفه ای	5
نگرش حرفه ای	5
دانش حرفه ای مدیریت	5
برنامه غیررسمی	7
جو تربیتی	8
مهارت مدیریتی	7
توسعه دانش	9
ارتباطات	10
حالات روحی	11

شکل ۲. فراوانی کدها (تعداد) برگرفته از نتایج مصاحبه

نتایج حاصل از تحلیل نشان می‌دهد که از میان ۶۷ شاخص موجود، ۹ مؤلفه‌ی اصلی قابل شناسایی است. در نهایت، بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود، ابعاد، مؤلفه‌ها و تعداد گویه‌های پرسشنامه در جدول زیر نام گذاری شده‌اند.

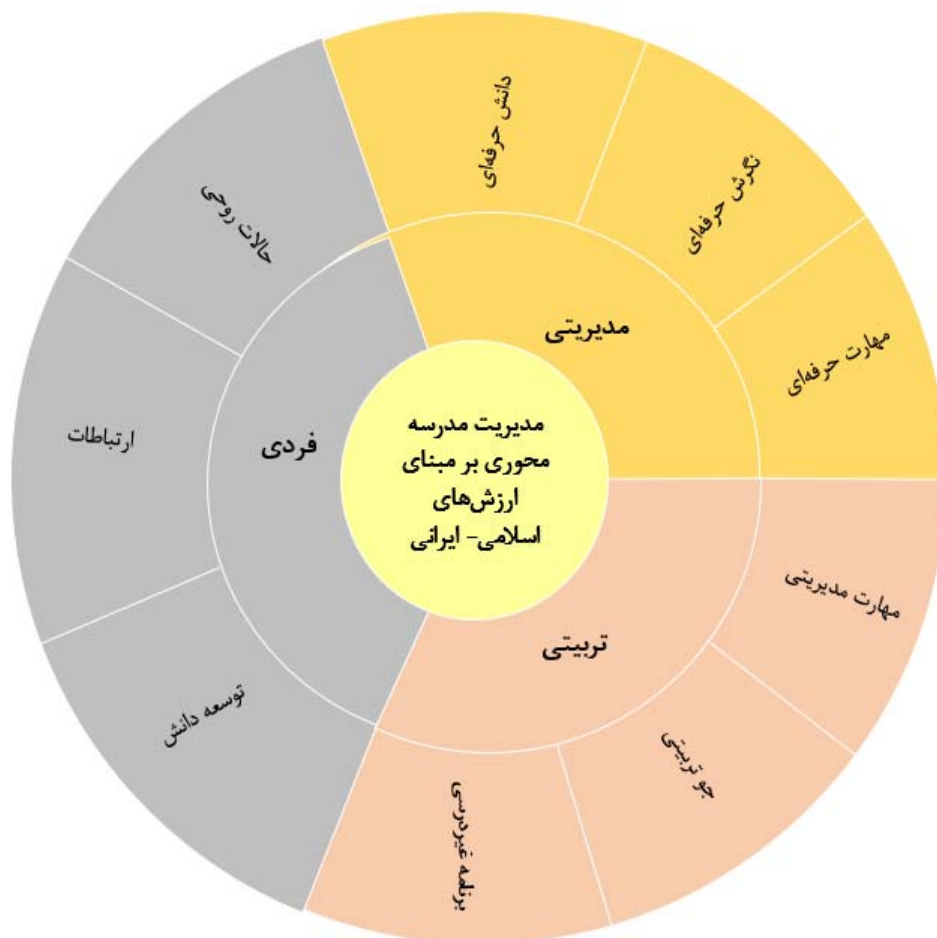
جدول ۴. نتایج کدگذاری بخش کیفی حاصل از مصاحبه

تعداد گویه	مؤلفه	بعد	سازه
۱۱	حالات روحی	عوامل فردی	مدیریت مدرسه محوری مبتنی بر ارزشهای اسلامی- ایرانی
۱۰	ارتباطات		
۹	توسعه دانش		
۷	مهارت مدیریتی	عوامل تربیتی	
۸	جو تربیتی		
۷	برنامه غیر رسمی		



۵	دانش حرفه‌ای مدیریت	عوامل مدیریتی	
۵	نگرش حرفه‌ای		
۵	مهارت حرفه‌ای		

فرآیندها و تحلیل متون در نرم افزار تحلیل داده‌های کیفی MAXQDA انجام گردید. خروجی نهایی مؤلفه‌های استخراج شده به شکل زیر است.



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش برگرفته از بخش کیفی با روش شبکه مضامین

### بحث و نتیجه گیری

مدرسه محوری یکی از مهم‌ترین روش‌های آموزش و پرورش برای برون رفت از مشکلات است و در سند تحول بنیادین تاکید شده که مدرسه رکن اصلی در تحول و کانون اصلی تعلیم و تربیت است و با مدیریت مدرسه محوری است که می‌توانیم به آموزش و پرورش توسعه یافته برسیم. مدرسه به عنوان سازمان مستقل باید قدرت تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی داشته باشد و متناسب با اهداف و رسالت‌ها برنامه‌ریزی و اقدام کند. مدیریت مدرسه محور با عنوان تصمیم‌گیری

مشارکتی نیز شناخته می‌شود که تمرکز زدایی پایدار مستمر و تدریجی در نظام آموزشی، انتقال اقتدار تصمیم‌گیری، ارتقای کیفیت آموزشی و دست‌یابی به فرایند جهانی شدن آموزش و پرورش، ارزشیابی مستمر از فعالیت‌ها به صورت بازخورد و دست‌یابی به اهداف مدیریت کیفیت و در نتیجه تغییر حرکت از برنامه روزی به برنامه ریزی جهت ارتقای کیفی اشاره دارد. با توجه به اینکه در نظام آموزش و پرورش همه چیز درون مدرسه است و نقش اصلی در تعلیم و تربیت را مدرسه بر عهده دارد ادارات آموزش و پرورش باید به سمتی حرکت کنند که نظارت تخصصی داشته و نقش پشتیبانی کننده داشته باشند. بر این اساس فرایند مدیریت مدرسه محوری به افرادی که در آن مدرسه کار می‌کنند اجازه می‌دهد تا جنبه‌های گسترده‌تری از موضوعات که با آن سر و کار دارند را در نظر گرفته و با توجه به ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های موجود و ارزشهای اسلامی-ایرانی به منظور بهبود و توسعه مدرسه اقدام نمایند مدیریت مدرسه محوری به خودی خود یک هدف نیست بلکه ضرورتی است ارزشمند برای دستیابی به هوشمندی‌ها و توانایی‌ها و اشتیاق‌های بیشتر افراد سهم در مدرسه.

پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و شاخصهای مدیریت مدرسه محوری بر مبنای ارزش‌های اسلامی-ایرانی انجام گرفته است. بر اساس نتایج به دست آمده و با توجه به تحلیل کیفی در مجموع ۳ بعد، ۹ مؤلفه و ۶۷ شاخص شناسایی و تأیید شده است. بعد فردی (حالات روحی، ارتباطات، توسعه دانش)، تربیتی (مهارت مدیریتی، جو تربیتی، برنامه غیر رسمی) و مدیریتی (دانش حرفه‌ای مدیریت، نگرش حرفه‌ای، مهارت حرفه‌ای) را در بر می‌گیرد. مدیریت مدرسه محور در تمام شاخصهای عنوان شده در ارزیابی از وضعیت مطلوبی برخوردار بود. در این پژوهش مدلی برگرفته از مبانی نظری، نظرات خبرگان و جامعه آماری ترسیم گردید که از اعتبار مناسبی برخوردار بود. این نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش (Ghoraishi & Lashgari, 2022)، (Torani & Hoseinpour, 2020)، (Afista & Bakar, 2021)، (Shibuya, 2020)، (Legistia, 2019)، (Koc & Bastas, 2019)، (Askari & Abdollahi, 2020) مطابقت دارد. نتایج نشان داد که برای مدیریت مدرسه محور مبتنی بر ارزشهای اسلامی و ایرانی باید به عوامل مختلفی توجه کرد. از اولین عوامل ورد توجه حالات روحی مدیران است. میزان اخلاق‌گرایی مدیران صبر و سعه صدر، معنویت، شادی و نشاط معنوی، صداقت، اعتماد و عدالت محور باید مورد توجه قرار گیرد. همچنین توجه مدیران به داشتن ارتباط مؤثر با دیگران و توسعه این ارتباط، تعهد، پاسخگویی ایشان نسبت به دیگران مورد توجه قرار گیرد. به نظر می‌رسد برای داشتن مدیریت مدرسه محور در به‌کارگیری مدیران باید دقت نظر بیشتر مبذول گردد تا مدیرانی توانمندی از جهت فردی و اجتماعی جذب گردند. مدیرانی که به دانش بومی و توسعه دانش و تولید دانش معتقد هستند هم می‌توانند مدیران مدرسه محور خوبی باشند و چراکه اعتماد ایشان به دانش بومی و توسعه دانش و انتقال آن دیگران را نیز به ایجاد نوآوری ترغیب می‌سازد. در این پژوهش به عوامل تربیتی نیز پرداخته شد و مؤلفه‌هایی مانند توانایی مدیریت کردن و ایجاد تغییر در بین مدیران و همچنین، حمایتگری ارزش مدار، ایجاد جو رقابت‌پذیر بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی، توجه به نیازهای تربیتی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی و ایجاد فضای نشاط آور بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی به عنوان شاخصهای تربیتی انتخاب شدند. علاوه بر این، عوامل مدیریتی نیز مورد بررسی قرار گرفتند و آشنایی کامل با محیط آموزشی، آشنایی کامل با اهداف مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی، آگاهی از دانش حرفه‌ای، تسهیل روند آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی، علاقه به مدرسه و در کل تعلیم و تربیت، رعایت اخلاق حرفه‌ای بر اساس ارزشهای

اسلامی ایرانی، اعتقاد به ادامه تحصیل به منظور ارتقای سطح سواد مدیریتی، انتقال تجربیات به دیگران، تسلط به روشهای مدیریتی جدید، تسلط کامل به فناوریهای موجود، تسلط به پژوهش و.. به عنوان شاخصهای حرفه‌ای مدیریتی شناسایی شدند. در خصوص این یافته، (Ghoraishi & Lashgari, 2022)، نشان دادند که مدیریت مدرسه محور عمدتاً در تعامل با مفاهیم «مدیریت مدرسه محور، تمرکززدایی، مدیریت، رهبری، خودمختاری مدرسه، مسئولیت، مدیر مدرسه، مشارکت، حاکمیت مدرسه، معلمان» به کاررفته است. (Afista & Bakar, 2021)، نشان دادند که مدیریت مدرسه محوری با رویکرد اسلامی نشان دهنده وجود ویژگیهایی همچون عدالت، صداقت، وفاداری، فداکاری و ... است. (Torani & Hoseinpour, 2020)، نشان دادند ابعاد و مؤلفه‌ها = مدیریت مدرسه با رویکرد اسلامی عبارت‌اند از: ۱. مدیر: ویژگی‌های فردی مدیر مدرسه، سبک رهبری؛ ۲. کارکنان: گزینش و جذب، نگهداشت، آموزش، ارتباطات، ارزشیابی؛ ۳. دانش آموزان: تربیت جسمانی، تربیت علمی، تربیت اخلاقی و دینی، تربیت اجتماعی، تربیت فنی و حرفه‌ای، تربیت هنری؛ ۴. منابع: سرمایه اجتماعی، سرمایه اطلاعاتی، سرمایه مالی و فیزیکی؛ ۵. فرهنگ مدرسه: ارزش‌ها و نمادها؛ ۶. والدین: آموزش و مشارکت.

باتوجه به نتایج به دست آمده در سه بعد پیشنهادت زیر ارائه می‌شود:

**بعد فردی:** استخدام و به کارگیری مدیرانی که صبور، اخلاق مدار، حرفه‌ای و خودکارآمد باشند. تقویت ارتباطات بین فردی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی با استفاده از مراسم مذهبی و آیینی که در مدرسه برگزار می‌گردد. انعطاف پذیری در رفتار بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی و ارزیابی این انعطاف پذیری توسط بازرسین آموزش و پرورش. ایجاد فرصت رشد بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی با استفاده از سازوکارهای برون سپاری و استفاده از اساتید برجسته بر اساس نیاز دانش آموزان نسبت به تغییرات.

**بعد تربیتی:** خلق موقعیتهای تربیتی و آموزشی بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی با استفاده از رویدادهای علمی و فرهنگی و حمایت از آنها در مدرسه. ایجاد جو رقابت پذیر بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی در بین دانش آموزان با برگزاری مسابقات سالم به منظور تواناسازی دانش آموزان. ترغیب اجتماعی گرایی در مدرسه و ترغیب دانش آموزان به مشارکت با استفاده از رویکرد تیمی و گروه بندی کردن دانش آموزان به را یارانه تکلیف به شکل مشارکتی.

**بعد مدیریتی:** تسلط بر دانش موضوعی مدیریت با شرکت در دوره‌های مدیریت مؤثر اسلامی در مدرسه. آشنایی کامل با اهداف مدرسه بر اساس ارزشهای اسلامی ایرانی با مرور سند تحول بنیادین و نیازهای منحصر به فرد منطقه و مدرسه تحت مدیریت. آگاهی از دانش حرفه‌ای و شرکت در دوره‌های صلاحیت حرفه‌ای.

## Reference

- Askari, M. and Abdulahi, D. (2020). Examining school-based education on the strength of the curriculum, 8th National Conference on Sustainable Development in Educational Sciences and Psychology, Social and Cultural Studies, Tehran, <https://civilica.com/doc/1032683>. (In Persian) .
- Bagheri, Kh. (2018). Looking again at Islamic education: an exploration to formulate the theoretical framework of Islamic education. first volume. Publisher: Monadi Tarbiat.
- Bandur, A., Hamsal, M., & Furinto, A. (2022). 21st Century experiences in the development of school-based management policy and practices in Indonesia. Educational Research for Policy and Practice, 21(1), 85-107. DOI:10.1007/s10671-021-09293-x



- Barrera, J., Bilbao, N., & Opadia, M. (2022). Structural Equation Model of School-Based Management Practices and Teachers' Commitment In Secondary Schools. Available at SSRN 4147361. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4147361> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4147361>
- Caliba, I. (2022). Self-Efficacy, Working Conditions, School-Based Management Practices and Performance of Teachers. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, 1(2), 107-125. <https://www.academia.edu/74921380>
- Cornito, C. M. (2021). Striking a balance between centralized and decentralized decision making: A school-based management practice for optimum performance. *International Journal of Social Sciences and Economic Review*, 3(4), 08-15. DOI:10.46328/ijonses.217
- Ghoraishi khorasgani, M. S., & Lashgari, M. (2022). An Analytical-descriptive Study of School-based Management's Research; with Emphasis on its Concept and Implications in Education. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 15(1), 153-172. doi: 10.52547/MPES.15.1.153. (In Persian) .
- Hosseini, J. (2018). Campaign in Educational Management, Hamadan, Volume 1
- Ishida, Y., & Okitsu, T. (2022). Capacity Development in Education Governance and Improvement in School-Based Management: The Japanese Approaches. In *Japan's International Cooperation in Education* (pp. 125-146). Springer, Singapore.
- Iswan, A. S., Priharta, A., Bahar, H., & Miyati, E. (2021). The Influence of School-Based Management Implementation on the Improvement of Education Quality in Primary Schools. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(4). <http://jonuns.com/index.php/journal/article/view/553>
- Jafari., S. (2021). Developing and Validating a School-Based Management Model Based on of the Fundamental Reform Document. 10 (2):187-223 URL: <http://journalieaa.ir/article-1-235-fa.html>. (In Persian) .
- Koc, A. & Bastas, M. (2019). Project schools as a school- based management model. *International Online.Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 6(4). 923- 942. <http://iojet.org/index.php/IOJET/article/view/679>
- Kuroda, Y. (2022). What does the disclosure of school quality information bring? The effect through the housing market. *Journal of Regional Science*, 62(1), 125-149. DOI: 10.1111/jors.12557
- Legistia, Y. T. (2019). Strategy of Islamic Boarding School Based State Islamic Secondary School Development. In 2nd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2018) (pp. 413-417). Atlantis Press. DOI :10.2991/icream-18.2019.87
- Lu, J., & Hallinger, P. (2018). A mirroring process: From school management team cooperation to teacher collaboration. *Leadership and Policy in Schools*, 17(2), 238-263. <https://doi.org/10.1080/15700763.2016.1278242>
- Noruznejad, M., SERAJI, F., & Yousefzadeh Chosari, M.R.. (2020). Identify and Extract Parent and Teacher Readings from the Concept of Participation in School Affairs. *JOURNAL OF THEORY AND PRACTICE IN CURRICULUM*, 7(14), 319-356 .SID. <https://sid.ir/paper/241917/en>
- Porsadegh, N. (2019). Organizational Culture., Tehran, Volume 1
- Salehi, A., Moradi, A., Firouzi, A. (2014). A comprehensive look at Islamic education and training from the perspective of Martyr Morteza Motahari with an emphasis on principles, goals and educational methods. *Research in Islamic education issues*. 22 (23). 37-9. <https://ensani.ir/fa/article/348872/>
- Saleki, A. (2020). Objectives and abilities of educational management, Tehran, volume 1
- Torani., H. & Hoseinpour., SH. (2020). Characteristics of the school management with Islamic approach: Presenting an assessment tool and the suggested model. *JOURNAL OF EDUCATIONAL INNOVATIONS*, 19(73), 47-88. SID. <https://sid.ir/paper/75618/en>
- Ulfatin, N., Mustiningsih, Sumarsono, R. B., & Yunus, J. N. (2022). School-based management in marginal areas: Satisfying the political context and student needs. *Management in Education*, 36(3), 124-134. DOI:10.1177/0892020620959739