

نظام آموزش و پرورش و خلاء ده ساله یک الگوی عملیاتی برای ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور از منظر سیستم مدیریت مدرسه‌محور^۱

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۹/۷؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۴/۲۱

سعید مرادی* و علی‌اکبر امین‌بیدختی^۲

چکیده:

هدف: امروزه، تغییرات تکنولوژیکی، تأثیر به‌سزایی بر تمامی اجزای تشکیل‌دهنده ساختار آموزشی بر جای نهاده است، به‌گونه‌ای که آموزش و پرورش را ناگزیر از اتخاذ سیاست‌های جدید، ازجمله اجرای سیستم مدرسه‌محوری در مدارس هیأت امنایی کرده است، که به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر در نظام آموزشی مطرح است که اجرای کامل و عاجل آن در نظام آموزشی سبب برون‌رفت از مشکلات کنونی آموزشی خواهد بود. پژوهش حاضر با هدف، ارائه یک الگوی عملیاتی برای ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور با توجه به خلاء ده ساله در نظام آموزش و پرورش کشورمان از منظر سیستم مدیریت مدرسه‌محور انجام شد.

مواد و روش‌ها: محقق از لحاظ کیفی موضوع پژوهش را با استفاده از رویکرد داده‌بنیادی به‌منظور شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های سیستم مدیریت مدرسه‌محور جهت ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور مورد بررسی قرار داده است. جامعه آماری این پژوهش شامل فهرستی ۲۰ نفره از سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان وزارت آموزش و پرورش به‌ویژه سازمان مشارکت‌های مردمی، اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های معتبر و مدیران و معلمان مدارس هیأت امنایی بوده است که در نهایت از میان این افراد، ۱۲ نفر تحت عنوان اعضای کمیته دلفی برای انجام مصاحبه پاسخ مثبت دادند و مصاحبه با آنان آغاز شد. در این پژوهش از مصاحبه نیمه‌سازمان یافته استفاده گردید.

بحث و نتیجه‌گیری: براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها با مشارکت‌کنندگان در پژوهش (اعضای کمیته دلفی)، کدگذاری باز، محوری، گزینشی و همچنین تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها و در عین حال مطابقت آن‌ها با مبانی نظری، مقوله‌ها، عوامل اصلی و فرعی سیستم مدیریت مدرسه‌محور مؤثر در ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی، ۱۲ مقوله و عامل اصلی به ترتیب مشارکت، تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری، تفویض اختیار، استقلال، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، تمرکززدایی، رسالت، توانمندسازی، ساختار مجدد، و فرهنگ سازمانی و ۳۸ عامل فرعی مورد شناسایی قرار گرفتند. مجموع نتایج نشان داد که پیاده‌سازی و اجرای سیستم مدیریت مدرسه برای ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور در حد متوسط می‌باشد. مدل حاصل از این پژوهش، ابزاری را مهیا می‌سازد که می‌تواند به‌طور عملی و ملموس به ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی در حیطه ویژگی‌های اختصاصی و فرعی مدل جهانی مدیریت مدرسه‌محور پرداخته و شتاب به سمت عدم تمرکززدایی را سرعت ببخشد. لازم است آموزش و پرورش در یک برنامه‌ریزی بلندمدت (حداقل پنج ساله) ضمن فراهم کردن زمینه‌های لازم و مد نظر قرار دادن الگوی پژوهش حاضر، به تدریج نسبت به استقرار سیستم مدیریت مدرسه‌محوری در مدارس هیأت امنایی اقدام نمایند.

کلید واژه‌ها: مدیریت مدرسه‌محور، مدارس هیأت امنایی، نظام آموزش و پرورش، ارزیابی عملکرد.

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی می‌باشد.

* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

s.moradi@iaau.ac.ir

۲. استاد علوم تربیتی دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.

مقدمه

امروزه آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از خرده‌سیستم‌های جامعه نقش مهمی در فرآیند توسعه دارد. اگر مولفه‌های توسعه را در ابعاد مختلف سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، آموزشی و پرورشی مورد بحث و بررسی قرار گرفته شود، ناگزیر نقش آموزش و پرورش را در این زمینه نمی‌توان نادیده گرفت. در فرآیند توسعه، تغییر و تحول در ساختار، برنامه‌ها، اهداف و روش‌ها در همه نهادهای اجتماعی به‌ویژه آموزش و پرورش ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. نظام‌های آموزش و پرورش طی دهه‌های پایانی قرن بیستم، هم‌جهت با تحولات فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی این دوران به الگوهای مشارکتی و غیرمتمرکز گرایش یافته‌اند. این الگوها که به نحوی زاده تحولات محیط و تغییر نگرش و انتظارات جامعه است، با توسل به ساختارهای انعطاف‌پذیر، نویدبخش مشارکت بیشتر طبقات متفاوت جامعه از جمله والدین، مدیران، معلمان، کارکنان اداری مدارس و دانش‌آموزان در فرآیند تصمیم‌گیری خواهند بود که موجبات اثر بخشی و کارآمدی نظام‌های آموزشی را فراهم می‌آورد (ظهیری، مرادی و حیدرپور، ۱۳۹۲).

مدیریت مدرسه‌محوری^۱ که در دههٔ اخیر مورد توجه قرار گرفته است، موجب اصلاحات در آموزش و پرورش بوده و تحقق اصلاحات در آموزش و پرورش بیش از هر چیز به ظرفیت‌های مدارس و ارکان آن‌ها در مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بستگی دارد. مدرسه‌محوری یا تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه، یک تغییر نگرش کلی نحوه اداره و مدیریت مدارس است که انحصار قدرت تصمیم‌گیری را از یک ناحیه مرکزی به یک مدرسه به‌منظور بهبود عملکرد آن مدرسه به دنبال دارد. این تعامل برای ایجاد و تحقق اهداف و اثربخشی در مدرسه است. به بیان دیگر این فرآیند باعث توانمندی مدرسه برای ایجاد تصمیم‌گیری‌های آموزشی در مورد نیازهای یک مدرسه و کمک به استفاده مؤثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت محلی در اداره امور مدارس شده است (والی و دوداد، ۲۰۱۵).^۲ مدرسه‌محوری به عوامل اصلی مدرسه یعنی مدیران، معلمان، والدین و افراد محلی فرصت می‌دهد تا کنترل بیشتری بر آنچه در مدارس اتفاق می‌افتد، داشته باشند و به عبارت دیگر، کنترل مرکزی را به کنترل مدرسه‌ای تبدیل می‌کند (ساوادا، تاکشی و اندرو، ۲۰۱۵).^۳ مدیریت مدرسه‌محوری، انعطاف‌پذیری مدرسه در تعیین برنامه درسی و آموزشی، قدرت مدیر در برابر کارکنان، مشارکت اولیاء در مدیریت مدرسه و قدرت مالی آن را شامل می‌شود (آدام و نیر، ۲۰۰۶).^۴ راج بندر نیز معتقد است که اساس مدرسه‌محوری در آموزش و پرورش، مشارکت جامعه، والدین، گروه‌های محلی و معلمان در اداره امور مدارس است

1. School-Based Management
3. Sawada, Takeshi and Griffen

2. Vally and Daud
4. Adam and Nir

نظام آموزش و پرورش و خلاء ده ساله یک الگوی عملیاتی برای ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی... ۱۰۳

(راج بندر، ۲۰۱۱).^۱ مدیریت مدرسه محور نوعاً با مفاهیم تفویض اختیار به مدارس، تصمیم‌گیری مشارکتی توسط شرکای مختلف و تسهیل رهبریت در سطح مدرسه در آمیخته است (رزاق مرندی و الحسینی، ۱۳۹۱). مدرسه محوری سابقه چندانی در آموزش و پرورش ایران ندارد. مدیریت مدرسه محور یکی از معروف‌ترین راهبردهایی است که از حرکت اصلاحی مدارس در دهه ۱۹۸۰ حاصل شده، ولی در ایران از سال ۱۳۷۲ مورد توجه صاحب‌نظران و جامعه تعلیم و تربیت قرار گرفت (رزاق مرندی و الحسینی ۱۳۹۱). این خطمشی در سال ۱۳۷۶ توسط آقای مظفر وزیر وقت آموزش و پرورش مطرح گردید. وی در جمع مدیران کل آموزش و پرورش استان‌ها بر تحکیم موقعیت مدیر و معلمان مدرسه در تصمیم‌گیری‌ها و واگذاری امور به مدارس تأکید نمود. در سال ۱۳۷۸ آیین‌نامه مدیریت مدرسه محوری از سوی وزارت آموزش و پرورش به مدارس ابلاغ شد که در آن مدرسه محوری به‌عنوان راهبردی برای تسهیل دسترسی به اهداف تعلیم و تربیت تعریف شده است (خاوری، رفعتی، صاحب اختیاری و آقا محمدی، ۱۳۹۳). هم‌چنین وزیر وقت آموزش و پرورش ایران در سال ۱۳۷۸ در جدیدترین موضع‌گیری خود اعلام کرد که سیاست مدرسه محوری، به‌عنوان دکتترین مدیریت وزارت آموزش و پرورش نسخه‌ای شفاف‌بخش برای ارتقای کیفیت مدارس و رفع مشکلات مزمن پیچیده این وزارتخانه می‌باشد (نصر اصفهانی، ۱۳۹۳). در آیین‌نامه اجرایی مدارس مصوب ۱۳۷۹، مدیریت مدرسه محور به‌عنوان راهبردی برای تسهیل دسترسی به اهداف تعلیم و تربیت از طریق واگذاری بخشی از اختیارات تصمیم‌گیری به ارکان مدرسه تعریف شده است. در سال پایانی دولت اصلاحات (۱۳۸۳)، طرحی به نام مدارس هیأت امنایی^۲ مطرح گردید. تأسیس مدارس هیأت امنایی در جهت تفویض اختیارات بیشتر به مدارس و مشارکت اولیا در اداره امور مدارس بود. براساس آیین‌نامه مدارس هیأت امنایی، هدف از تشکیل مدارس هیأت امنایی گسترش عدالت اجتماعی، تقویت سرمایه انسانی و اجتماعی جامعه، حرکت به سمت مدرسه محوری و مشارکت گسترده مردم در امور مدارس بوده است (دفتر توسعه مشارکت‌های مردمی و امور شوراها، ۱۳۸۸). شواری عالی آموزش و پرورش مجدداً براساس مصوبه شماره ۷۶ مورخه ۱۳۸۳ به‌منظور گسترش مشارکت مردم و عوامل دست‌اندرکار در اداره امور مدرسه و در راستای تحقق و پیاده‌سازی سیستم مدیریت مدرسه محوری، برخی از مدارس دولتی خود را به‌صورت مدارس هیأت امنایی به تصویب رساند. در واقع مدارس هیأت امنایی، الگویی جدید برای مدیریت مدارس و برگرفته از قانون اصلاح ماده ۱۱ قانون تشکیل شوراهای آموزش و پرورش بود که به تأیید شورای عالی آموزش و پرورش نیز رسیده است (دفتر توسعه مشارکت‌های مردمی و امور شوراها، ۱۳۸۸). شواری عالی آموزش و پرورش یک بار دیگر بر

اساس مصوبه ۷۸۶ جلسه شورای عالی آموزش و پرورش مورخ ۱۳۸۸/۲/۱ در راستای کمک به اجرای ماده ۱۳ قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده ۱۴ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و برای تقویت و ادامه مدارس هیأت امنایی و با تأکید بر اجرای سیستم مدیریت مدرسه‌محور، مصوبه قبلی خود را مورد اصلاح و بازنگری قرار داده و ضمن تصویب کلیات این سیستم، آن را برای ادامه اجرا به ادارات آموزش و پرورش استان‌ها ابلاغ نمود (دفتر توسعه مشارکت‌های مردمی و امور شوراها، ۱۳۸۸). جدول شماره ۱، لیستی انتخابی از کشورهای مختلف جهان را نشان می‌دهد که سیستم مدیریت مدرسه‌محور در آن‌ها تحت عنوان مدارس هیأت امنایی پیاده‌سازی و اجرا شده است. این جدول نشان می‌دهد که برخی از کشورهای توسعه‌یافته (مانند استرالیا و انگلستان) و هم‌چنین در کشورهای بحران‌زده (مانند مکزیک) توانسته‌اند اصلاحات مربوط به مدل مدیریت مدرسه‌محور را به‌عنوان یک اولویت ملی واجد شرایط در نظر گرفته و با موفقیت برخی از اهداف مربوط به این سیستم از جمله افزایش پاسخگویی، مشارکت والدین و انجمن‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری، افزایش بهبود فرآیند آموزش و هم‌چنین دادن استقلال مالی بیشتر به مدارس دست یابند (ظهیری، مرادی و حیدرپور، ۱۳۹۲؛ اقتباس شده از لینگارد، هایز و میلز^۱، ۲۰۰۲، دی گروپلو^۲، ۲۰۰۶).

جدول ۱. پیشینه اجرای مدارس هیأت امنایی در برخی از کشورهای پیشرو و ایران

کشور	تاریخ اولین اجرا	عنوان	انگیزه یا هدف اجرا	نقاط قوت
آمریکا	۱۹۶۰ و ۱۹۸۰	مدیریت مشارکتی	تمرکززدایی و تفویض اختیار به ارتقاء عملکرد نظام آموزشی، افزایش مدارس، استقلال مدارس، افزایش کیفیت تدریس و یادگیری کلاس‌ها، بودجه تخصیص‌یافته، توانمندسازی تغییر نقش‌ها، ارزش‌ها، ساختارها و معلمان، ملزم نمودن انجمن‌ها در هنجارهای سنتی، تعالی آموزشی و مشارکت و همراهی در مدیریت پرورشی دانش‌آموزان، مشارکت بیشتر مدرسه، ایجاد زیرساخت‌هایی برای عوامل اصلی مدرسه در بهبود وضعیت تحصیلی دانش تصمیم‌گیری‌های مدرسه آموزان	افزایش
انگلستان	۱۹۸۸	مدیریت هیأت امنایی	تشکیل انجمن‌های مدرسه، دادن تعریف مجدد اختیارات، بازسازی استقلال مالی بیشتر به مدارس و واحدهای تصمیم‌سازی، مشارکت افزایش اثربخشی آن‌ها، تفویض بیشتر اولیاء دانش‌آموزان در اختیارات بیشتر به مدارس، تصمیم‌گیری‌های مدرسه	مشارکت
کانادا	۱۹۷۰	مدیریت هیات	افزایش مشارکت بیشتر والدین در تمرکززدایی در تخصیص منابع برای آموزش و پرورش و کمک به کارکنان آموزشی و غیرآموزشی،	غیرآموزشی،

نظام آموزش و پرورش و خلاء ده ساله یک الگوی عملیاتی برای ارزیابی عملکرد مدارس هیات امنایی... ۱۰۵

امنایی	استقلال مالی مدارس	تجهیزات منابع و خدمات، توسعه حرفه ای معلمان، تجدید ساختار، واگذاری اختیارات بیشتر به مدارس.		
هنگ کنگ	۱۹۹۱	مدارس مشارکتی	افزایش پاسخگویی، تصمیم گیری مشارکتی، اثربخشی مدرسه، انعطاف استقلال و انعطاف پذیری در پذیرش مالی، بازنگری مستمر، مبنای کنترل منابع مالی و مدیریتی موجود مخارج عمومی، ارزشیابی منظم فعالیت های آموزشی مدرسه و عملکرد کارکنان.	
کره جنوبی	۱۹۸۰	مدیریت مبتنی بر مدرسه	تفویض اختیار و پویاسازی استقرار سیستم مالی مدرسه محور، جایگزینی سیستم مقررات محور و کنترل محور به سیستم مسئولیت محور و مدرسه محور	
مکزیک	۲۰۰۱	مدیریت مشارکتی	مشارکت والدین دانش آموزان در مشارکت گسترده اولیاء در اداره تصمیم گیری مدارس، تفویض مدرسه، کاهش نرخ ترک تحصیل دانش آموزان، تجهیز زیرساخت، منابع و مواد آموزشی و کمک آموزشی و خدماتی مدارس	
استرالیا	۱۹۷۰	مدیریت مشارکتی	افزایش بهره وری از طریق افزایش بازدهی یادگیری دانش آموزان، استقلال بیشتر صاحبان سهام، افزایش مشارکت شوراهای مدرسه در افزایش انعطاف پذیری و مسئولیت تصمیم گیری مدرسه، افزایش بازدهی و پذیرش مدارس نقش معلمان	
اسپانیا	۱۹۷۸	مدیریت هیأت امنایی	منطقه گرایی، تمرکززدایی و ارزشیابی برنامه های آموزشی سالانه، تفویض اختیار، تشکیل شورای رفع مشکلات انضباطی تأثیرگذار بر دانش آموزان، تعیین مقررات برای مدیریت آموزشی و نظارت بر رعایت مقررات مربوط به پذیرش	
ایران	۲۰۰۴	مدارس هیأت امنایی	ارتقای کیفیت فعالیت های مشارکت معلمان و انجمن اولیاء و آموزشی در مدارس و توانمند مربیان مدرسه در تصمیم گیری ها، سازی معلمان، افزایش مشارکت استقلال نسبی مدارس از نظر تأمین شوراهای محلی در تصمیم گیری بودجه مدارس و انتقال قدرت از دولت مرکزی به مدارس	

با بررسی مطالعات صورت گرفته در خصوص اجرای مدیریت مدرسه محور در برخی از کشورهای پیشرو و ایران، نشان می دهد که این نظام با عناوین مختلف در این کشورها پیاده

سازی و اجرا گشته و عوامل متعددی در نحوه اجرای این نظام تأثیرگذار بوده‌اند. هم‌چنین بررسی‌ها نشان می‌دهد که کشورهای پیشرو با غیرمتمرکز و خودگردان نمودن مدیریت مدارس کشورشان و تفویض کلیه اختیارات به شورای محلی و مدارس، کیفیت مدیریت مدارس کشورشان را بهبود داده‌اند، و توانسته‌اند همه دست‌اندرکاران موجود در مدارس و شورای موجود در آن را در امر تصمیم‌گیری امور مدارس مشارکت دهند. مدیریت مدارس اکثر کشورهای پیشرو، مشارکتی بوده و کلیه نهادهای موجود در مدارس، در اداره امور مدارس مشارکت دارند که از جمله این کشورها می‌توان به ایالات متحده آمریکا، مکزیک، استرالیا و اشاره نمود. هم‌چنین، با بررسی پیشینه اجرای سیستم مدیریت مدرسه‌محور در برخی از کشورهای پیشرو مشخص شده است که مدیریت مدارس این‌گونه کشورها، هیأت امنایی بوده و مدیران مدارس و هیأت امناء مدارس اختیارات وسیع‌تری در اداره امور مدارس دارند که از جمله می‌توان به کشورهایمانند انگلستان، کانادا، اسپانیا و اشاره نمود. آموزش و پرورش کشورمان با تصویب آیین‌نامه اجرای مدارس به‌صورت خودگردان کردن تحت عنوان مدارس هیأت امنایی، گام‌هایی را در این خصوص برداشته‌اند که شواهد حاکی از این است که با وجود تلاش‌های فراوان برای اجرای مدیریت مدرسه‌محور در کشور، این سیستم به دلایلی از جمله وجود موانع و محدودیت‌هایی از جمله وجود ملاحظات سیاسی، وجود ساختارهای بسیار متمرکز و دیوان سالاری در آموزش و پرورش، بی‌ثباتی مدیریت و موانع قانونی، ناکافی بودن بودجه برای ایجاد تغییرات اساسی در نظام آموزش و پرورش به‌خصوص در مدراس تا سال ۱۳۸۳ مورد توجه سیاست‌گذاران و افراد تصمیم‌گیر قرار نگرفت. هم‌چنین با توجه به بررسی‌های به‌عمل آمده از سوی محقق در خصوص نحوه اجرای مدارس هیأت امنایی با توجه به سابقه اجرایی ده ساله این مدارس و هم‌چنین با توجه به مذاکرات مفصل با دست‌اندرکاران و مسئولین متولی این مدارس (معاونین و مشاورین ارشد وزیر آموزش و پرورش) و تأکید آنان مبنی بر عدم ارزیابی عملکرد این مدارس از ابتدای راه‌اندازی تاکنون و اینکه آیا این مدارس توانسته‌اند انتظارات و اهداف پیش‌بینی شده برای پیاده‌سازی و اجرای مدیریت مدرسه‌محور را بر آورده نماید یا خیر در حاله‌ای از ابهام می‌باشد. بر این اساس، پژوهش حاضر با عنایت به چشم‌انداز سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش در افق ۱۴۰۴، و توجه به نقش و شأن مدرسه، ساختار نظام متمرکز و تمایل فزاینده برای واگذاری اختیارات و مسئولیت‌های بیشتر به ارکان اصلی مدارس (مدیران و معلمان، شوراها و) در این سند، محقق در صدد ارائه یک الگوی عملیاتی برای ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور با توجه به خلاء ده ساله در نظام آموزش و پرورش کشورمان از منظر سیستم مدیریت مدرسه‌محور است.

همتی و صمدی در سال ۱۳۹۴، در تحقیقی به تبیین عوامل مؤثر بر اجرایی شدن طرح

نظام آموزش و پرورش و خلاء ده ساله یک الگوی عملیاتی برای ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی... ۱۰۷

مدیریت مدرسه محوری در نظام آموزش و پرورش شهر تهران پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که: الف) تمامی عوامل ۳۸ گانه ذکر شده در پرسشنامه تحقیق در اجرایی شدن طرح مدیریت مدرسه محور مؤثرند. ب) بین نظرات کارشناسان و متخصصان آموزش و پرورش در عوامل مؤثر بر اجرایی شدن این طرح تفاوت وجود دارد. ج) تمرکزگرایی در ساختار نظام آموزشی، فراهم نبودن بستر فرهنگی مناسب، فراهم نبودن امکانات و شرایط مالی، عدم وجود مدیران شایسته، پرتوان و معتقد به مدرسه محوری و عدم توجه و آموزش مطلوب طرح‌ها و برنامه‌ها به دست‌اندرکاران نظام آموزشی، از مهم‌ترین موانع اجرایی طرح مدرسه محوری شناسایی شدند. احسانی و همکاران در سال ۱۳۹۳ در پژوهشی به بررسی تفاوت نظر مدیران، معاونان و کارشناسان آموزشی آموزش و پرورش شهرستان اهواز در به کارگیری الگوی مدیریت مدرسه محور در نظام آموزشی (۳-۳-۶) پرداختند. در این پژوهش با بهره‌گیری از چارچوب نظری مبتنی بر الگوی سازمانی بر گرفته شده از مطالعات لاولر و همکاران (۱۹۹۲) و دیگر محققان، سعی بر آن شده تا موانع مهم کاربست مدیریت مدرسه محور در شهرستان اهواز بررسی شوند. نتایج تحقیق آنان نشان داد که: الف- میانگین کل میزان موافقت افراد نمونه نسبت به طرح عدم تمرکز آموزشی - مدرسه محوری در حد مطلوبی می‌باشد. ب- موانع ساختاری و قدرت، ۴/۸۹ مانع سیاسی و قدرت ۴/۳۹، موانع فرهنگی و اجتماعی ۳/۷۸، موانع اطلاعاتی و دانش ۳/۴۷ و موانع مدیریتی ۳/۴۷ از میانگین ۵ به تربیت اولویت به‌عنوان موانع مهم مدرسه محوری قلمداد شد. مهرعلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی عملکرد مدارس هیأت امنایی شهر اهواز پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که مدارس هیأت امنایی در زمینه پرورش کمی سرمایه انسانی عملکرد مناسبی داشته‌اند اما در زمینه پرورش کیفی سرمایه انسانی ناتوان بوده‌اند. هم‌چنین نتایج نشان داد که مدارس هیأت امنایی در زمینه تأمین و گسترش سرمایه اجتماعی (چهار مؤلفه سرمایه اجتماعی شامل: عدالت اجتماعی، مشارکت اجتماعی، انسجام و اعتماد اجتماعی در نظر گرفته شد) عملکرد مناسبی نداشته‌اند. میرکمالی و اعلامی (۱۳۸۸) در پژوهشی تحت عنوان ارزیابی میزان آمادگی مدارس ابتدائی شهر تهران برای استقرار مدیریت مدرسه محور به این نتیجه رسیدند که، میزان آمادگی مدارس ابتدائی شهر تهران برای ایجاد ساختار غیرمتمرکز، مشارکت در امور مدارس، پذیرش قدرت و اختیار، بومی‌سازی و انعطاف‌پذیری برنامه‌ها، وجود نیروهای متخصص و حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری و پاسخگوئی از دیدگاه مدیران و معلمان، به میزان زیادی مطلوب ارزیابی شده، در حالی که میزان آمادگی برای تأمین بودجه مورد نیاز توسط خود مدرسه، نسبتاً مطلوب ارزیابی شده است. جهانیان در سال ۱۳۸۷، به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های سیستم مدیریت مدرسه محوری و ارائه مدل مفهومی پرداخت. نتایج حاکی از آن است که ابعاد و مؤلفه‌های سیستم مدیریت مدرسه محوری عبارت‌اند از: در بعد تصمیم‌گیری شامل مؤلفه‌های

پذیرش متقابل، مشارکت، مشارکت اکثریت آراء، آموزش نیروی انسانی؛ در بعد کنترل و نظارت شامل مولفه‌های خودکنترلی، پاسخگویی فرد در برابر جمع، نظارت و پاسخگویی جمع به جمع و نظارت عالی اداره‌های آموزش و پرورش بوده و در بعد ارزیابی عملکرد و پاداش عوامل انسانی شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی، مهارت‌های مدیریتی و ارتباطی منابع انسانی، تحصیلات رسمی، مهارت‌های فنی و دوره‌های آموزشی است. هم‌چنین نتایج مصاحبه با متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت آموزشی نشان می‌دهد که مهم‌ترین نظریه‌هایی که به کارگیری آن‌ها در آموزش و پرورش زمینه استقرار سیستم مدیریت مدرسه‌محوری را فراهم می‌آورد شامل نظریه‌های فراشناختی، نظریه مدیریت مشارکتی، نظریه آموزش مجازی، نظریه سازمان یادگیرنده، نظریه مدیریت کیفیت جامع و نظریه توانمندسازی نیروی انسانی هستند.

نتایج تحقیقات والی و دوئاد (۲۰۱۵) نشان داد که رابطه‌ی معناداری بین نقش مدیریت مدرسه با مأموریت و چشم‌انداز مدرسه و نقش مدیریت با مدیریت منابع انسانی در مدارس مدرسه‌محور وجود دارد. از نظر آن‌ها شیوه‌های مدیریت به مشخصات آموزشی، نیازها و شرایط مدرسه بستگی دارد، مدیریت صحیح مدرسه با مدیریت متمرکز حاصل نمی‌شود بلکه از طریق اجرای کنترل درونی به دست می‌آید. الملجی (۲۰۱۴)^۱ به مطالعه‌ای با عنوان مدیریت مبتنی بر مدرسه‌محور: رویکرد کیفیت تصمیم‌گیری در دبیرستان‌های مصر پرداختند. هدف تحقیق حاضر روشن ساختن این است که چگونه مدیریت مبتنی بر مدرسه‌محور می‌تواند در دستیابی به کیفیت تصمیم‌گیری در مدارس دبیرستان مصر و تعیین الزامات تصمیم‌گیری کیفی کمک نماید. این پژوهش تأیید کرده است که مدیریت مدرسه‌محور می‌تواند مشارکت معلمان و کارمندان را در فرآیند تصمیم‌گیری تسهیل نماید. به‌علاوه SBM می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری را از طریق توانمندسازی معلم‌های، در اختیارات و نمایندگی‌ها و تشویق تصمیم‌گیری گروهی (مشارکتی) بهبود بخشد. یاماچی (۲۰۱۴)^۲ به مطالعه برآورد اثرات مدیریت مبتنی بر مدرسه‌محور بر روی نمرات دانش‌آموزان در فیلیپین پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که مدیریت مبتنی بر مدرسه نمره‌ی میانگین دستاورد ملی را در طول سه سال به میزان ۴/۲ افزایش داده است. افزایش نمره‌ی درس ریاضی ۵/۷ بوده است که این مقدار بیشتر از برآوردهایی است که قبلاً در فیلیپین گزارش شده است، نتایج هم‌چنین بیانگر این است که مدارس که دارای مدیران و معلم‌های با تجربه هستند در معرض مدیریت مبتنی بر مدرسه‌محوری مشتاق‌تر هستند. یاو و چنگ (۲۰۱۴)^۳ به بررسی میزان آگاهی مدیران و معلمان نسبت به مدیریت مدرسه‌محور پرداختند. نتایج پژوهش

نظام آموزش و پرورش و خلاء ده ساله یک الگوی عملیاتی برای ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی... ۱۰۹

نشان می‌دهد که چهار مشخصه مدیریت مدارس در مدارس ابتدایی هنک کنگ در حال اجراست، اما میزان اجرای آن‌ها یکسان نیست. هم‌چنین تفاوت معناداری میان میزان آگاهی مدیران و معلمان نسبت به حوزه‌های SBM وجود دارد. آدام و میران (۲۰۱۰)^۱ در پژوهشی با عنوان، مدیریت مدرسه‌محوری و نقش تعارض سرپرستی مدارس، به این نتایج دست یافتند که در نظام‌های آموزشی متمرکز مدیران مدارس در اجرای سیستم مدیریت مدرسه‌محوری دچار تعارض می‌شوند، بنابراین تغییر ساختار تمرکز به عدم تمرکز از یک طرف و توجه به ابعاد حرفه‌ای معلمان و مدیران دو راهکار ایجاد مدیریت مدرسه‌محوری تلقی می‌گردد.

بر این اساس، پژوهش حاضر با عنایت به چشم‌انداز سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش در افق ۱۴۰۴، و توجه به نقش و شأن مدرسه، ساختار نظام متمرکز و تمایل فزاینده برای واگذاری اختیارات و مسئولیت‌های بیشتر به ارکان اصلی مدارس (مدیران و معلمان، شوراها و) در این سند، محقق در صدد ارائه یک الگوی عملیاتی برای ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور با توجه به خلاء ده ساله در نظام آموزش و پرورش کشورمان از منظر سیستم مدیریت مدرسه‌محور است. در این راستا پاسخ به سوالات ذیل در دستور کار قرار گرفته است:

- مؤلفه‌های اصلی ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور از منظر سیستم مدیریت مدرسه‌محور کدامند؟
- انواع مؤلفه‌های فرعی سیستم مدیریت مدرسه‌محور مؤثر جهت ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور کدامند؟
- الگوی عملیاتی ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور از منظر سیستم مدیریت مدرسه‌محور چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به موضوع و ماهیت این پژوهش، این تحقیق از نوع کیفی و داده بنیاد است. روش داده بنیاد، ارائه یک چارچوب تحلیلی انتزاعی از یک فرآیند است. مشارکت‌کنندگان این مطالعه باید همگی فرآیند مدنظر را تجربه کرده باشند. تدوین این نظریه می‌تواند در توضیح شیوه عمل آن‌ها مفید باشد و چارچوبی را برای پژوهش‌های آتی فراهم آورد (کرسول، ۲۰۱۵). برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده از طرح سیستماتیک^۲ اشتراوس و کوربین^۳، که متشکل از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی می‌باشد استفاده شده تا به عرضه پارادایمی منطقی از یک

نظریه در حال تکوین پرداخته شود. جامعه آماری این پژوهش شامل فهرستی ۲۰ نفره از سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان وزارت آموزش و پرورش به‌ویژه سازمان مشارکت‌های مردمی، اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های معتبر و مدیران و معلمان مدارس هیأت امنایی بوده است. از خبرگان و آگاهان کلیدی که شامل صاحب‌نظران و خبرگان اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های معتبر، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان رده بالای وزارت آموزش و پرورش، مسئولین اجرایی، مدیران و معلمان با تجربه مدارس هیأت امنایی، تحت عنوان اعضای کمیته دلفی^۱ انتخاب شدند که ملاک انتخاب افراد در بخش کیفی دارا بودن تجارب مدیریتی در ابعاد علمی و اجرایی و یا دارای تجارب و آثار منتشر شده در حوزه مدیریت مدرسه‌محور، بودند. بر این اساس در گام اول فهرستی از افراد مورد مطالعه در حدود ۲۰ نفر برای مصاحبه که از طریق تماس تلفنی، مکاتبه با نامه رسمی و مراجعه حضوری با آن‌ها برای انجام مصاحبه انتخاب شدند، در نهایت ۱۵ نفر از آنان برای انجام مصاحبه پاسخ مثبت دادند، که از میان این افراد، ۱۲ نفر در سه طبقه که هر طبقه از چهار صاحب‌نظر تشکیل می‌شوند، قرار گرفتند و مصاحبه با آنان آغاز شد. این طبقات عبارت‌اند از: طبقه اول که شامل، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان وزارت آموزش و پرورش علی‌الخصوص سازمان مشارکت‌های مردمی که مدارس هیأت امنایی تحت مدیریت این سازمان می‌باشد (خبرگان ستادی)، طبقه دوم شامل، اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های معتبر (خبرگان دانشگاهی) و طبقه سوم شامل، مدیران و معلمان با تجربه و سوابق طولانی مدارس هیأت امنایی (خبرگان صف). فهرست اعضای کمیته دلفی پیش‌بینی شده این پژوهش جهت مصاحبه نهایی به قرار جدول شماره ۲ می‌باشد:

جدول ۲. ترکیب اعضای کمیته دلفی شرکت‌کننده در مرحله کیفی پژوهش

ردیف	رشته تخصصی	رتبه دانشگاهی	طبقه مصاحبه
۱	مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی	استاد	صاحب‌نظر دانشگاهی
۲	آموزش و پرورش	استاد	صاحب‌نظر دانشگاهی
۳	مدیریت آموزشی	دانشیار	صاحب‌نظر دانشگاهی
۴	مدیریت آموزشی	استادیار	صاحب‌نظر دانشگاهی
۵	فلسفه تعلیم و تربیت	استادیار	سیاست‌گذار و برنامه‌ریز
۶	مدیریت آموزشی	استادیار	سیاست‌گذار و برنامه‌ریز
۷	برنامه‌ریزی درسی	دانشجوی دکتری	سیاست‌گذار و برنامه‌ریز
۸	مدیریت آموزشی	کارشناسی ارشد	سیاست‌گذار و برنامه‌ریز
۹	مدیریت آموزشی	کارشناسی ارشد	مدیر مدرسه
۱۰	مدیریت اجرایی	کارشناسی ارشد	مدیر مدرسه
۱۱	مدیریت آموزشی	کارشناسی ارشد	معلم مدرسه

ابزار اندازه‌گیری

پژوهشگر با بررسی و مطالعه ادبیات موضوع و مشاوره با خبرگان کلیدی آموزش و پرورش اقدام به مصاحبه از نوع نیمه‌سازمان‌یافته نموده است. از آنجایی که با طیف‌های متعددی در خصوص موضوع پژوهش مصاحبه به عمل آمده است، لذا به‌منظور جلوگیری از سوگیری احتمالی، سوالات مصاحبه از قبل طراحی و مشخص شدند. شیوه پاسخ‌دهی به سوالات نیز به‌صورت باز پاسخ طراحی شد تا پاسخ‌ها داخل مقولات از پیش طراحی شده جای گیرند. در این بخش از پژوهش بعد از اجرای ۱۰ مصاحبه با شرکت‌کنندگان به‌صورت هدفمند و جداگانه با هر یک از طبقات تا زمان اشباع نظری مقوله‌ها مصاحبه ادامه یافت. با این وجود ۲ مصاحبه تکمیلی دیگر به‌منظور اطمینان بیشتر از داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده، با مشارکت‌کنندگان انجام پذیرفت. در نتیجه، بعد از تدوین کامل مصاحبه‌ها، کل مصاحبه‌ها تبدیل به ۱۸۰ گزاره شد که با کدگذاری باز، به هر گزاره یک کد اختصاصی یافت و کدهای مشابه در مرحله کدگذاری محوری دسته‌بندی و تجمیع شد و برای هر دسته مقوله محوری مشخص تخصیص داده شد. در پایان با توجه به معیارهای ارائه شده توسط کرسول^۱ برای حصول از روایی پژوهش‌های کیفی و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت‌کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش، اقدامات زیر انجام شد (کرسول و میلر، ۲۰۰۰)^۲.

- بازبینی توسط اعضاء کمیته دلفی: سه نفر از مصاحبه‌شوندگان کمیته دلفی (به ازاء هر طبقه از مصاحبه‌های کیفی یک نفر) گزارش نهایی مرحله نخست فرآیند تحلیل یا مقوله‌های به دست آمده را بازبینی نمودن که نظرات و پیشنهادات آن‌ها در مرحله کدگذاری محوری اعمال شد.
- مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در مصاحبه نیز در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد.

هم‌چنین برای حصول از پایایی داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، با قراردادن خلاصه مطالب و مقوله‌های تعیین شده در اختیار شش نفر از آگاهان و خبرگان به روش پژوهش‌های کیفی (ترجیحاً روش نظریه‌برخاسته از داده‌ها) و اعمال نظرات آنان مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

براساس تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌سازمان‌یافته با مشارکت کنندگان در پژوهش (اعضاء کمیته دلفی)، و کدگذاری باز، محوری و گزینشی و همچنین تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها و در عین حال مطابقت آن‌ها با مبانی نظری، مقوله‌ها، عوامل اصلی و فرعی سیستم مدیریت مدرسه‌محور مؤثر در ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنائی را می‌توان در ۱۲ مقوله و عامل اصلی و ۳۸ مقوله یا عامل فرعی به شرح جدول شماره ۳، طبقه‌بندی نمود.

جدول ۳. نتایج تحلیل محتوای مصاحبه‌ها و کدگذاری باز، محوری و گزینشی: مفاهیم، مقولات فرعی و اصلی، مدل جامع مدیریت مدرسه‌محور

عوامل (مقوله اصلی)	مقوله فرعی	مفاهیم
اطلاعات	اطلاعات	• به اشتراک‌گذاری اطلاعات در بین تمامی اعضای مدرسه
		• گرفتن تصمیمات به‌طور معمول در سطحی که بهترین اطلاعات موجود است
		• قرارگیری اطلاعات به‌طور وسیع در اختیار تمامی اعضای مدرسه
تفویض اختیار	دانش و مهارت	• رعایت اولویت‌های پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محوری در اجرای تفویض اختیار
		• بررسی نیازمندی‌های آموزشی در اجرای تفویض اختیار
		• توانایی و مهارت‌های کارکنان مدرسه
مبانی قدرت	پاداش	• سرمایه‌گذاری به‌منظور مهارت‌افزایی کارکنان مدرسه
		• اعتماد مدیریت مدرسه به تمامی اعضای مدرسه
		• تفویض اختیار مسائل مالی مدرسه
استقلال مالی	پاداش	• دریافت حقوق و مزایا طبق مقررات اداری
		• ارائه پاداش و تشویق کارمندانی که قدرت ریسک‌پذیری دارند
		• تأمین منابع درآمدی مورد نیاز مدرسه را از طریق ارائه فعالیت‌های فوق برنامه
استقلال پذیرشی	استقلال مالی	• آزادی عمل مدیریت مدرسه در دریافت مستقیم شهریه، تعیین حقوق و دستمزد معلمان، و عدم نیاز به حسابرسی توسط آموزش و پرورش
		• تعیین رویه‌ها و روش‌های آموزشی توسط مدیریت مدرسه
		• ارائه آزادی و استقلال به کارکنان در نحوه انجام کار
استقلال ارزشیابی	استقلال پذیرشی	• آزادی عمل مدیریت مدرسه در پذیرش دانش‌آموزان، تعیین شرایط و نحوه پذیرش
		• آزادی عمل مدرسه در ارزیابی دانش‌آموزان (تعیین سوالات آزمون‌های پایانی دروس، صلاحیت صدور مدرک و ...)
		• بررسی عملکرد هر معلم را در فواصل زمانی معین و به‌طور مستمر
مشارکت	مشارکت در	• مشارکت بیشتر والدین در آموزش و پرورش و کمک به استقلال مالی

عوامل (مقوله اصلی)	مقوله فرعی	مفاهیم
	تصمیم‌گیری	مدارس
		<ul style="list-style-type: none"> • مشارکت گسترده والدین دانش‌آموزان، شوراهای مدرسه و انجمن‌های محلی در تصمیم‌گیری‌های مدرسه • حضور والدین در کلاس و مشاهده جریان یاددهی-یادگیری، در مدرسه • مهارت‌آموزی همه‌ی مشارکت‌کنندگان در مهارت‌های کار تیمی و مهارت‌های تصمیم‌گیری در مدرسه
	روابط انسانی	<ul style="list-style-type: none"> • مشارکت کارکنان در روش‌های اجرای کار • اعتماد و اطمینان به کارکنان در امر مدیریت مدرسه
	حواس‌مانی حاکم در سازمان	<ul style="list-style-type: none"> • برنامه‌ریزی برای جلب و جذب حمایت و مشارکت‌های مالی مردم و اولیاء • استفاده از کمک‌های والدین در امور گوناگون مدرسه • برنامه‌های تفریحی و آموزشی متنوعی برای دانش‌آموزان
	انعطاف‌پذیری آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> • بکارگیری روش‌ها و تکنیک‌های مختلف برای تشویق دانش‌آموزان و افزایش انگیزه آن‌ها • بکارگیری جدیدترین و بروز روش‌های آموزشی در مدرسه • استفاده از متدهای جدید آموزشی
	انعطاف‌پذیری مالی	<ul style="list-style-type: none"> • تصمیم‌گیری گروهی و مشارکت تمامی اعضای مدرسه
	انعطاف‌پذیری ساختاری	<ul style="list-style-type: none"> • انعطاف‌پذیری مدیریت مدرسه در برنامه‌ریزی مالی مدرسه • استفاده شگردهای مختلف این مدرسه برای درآمدزایی و استقلال مالی • تابعیت روابط افراد مدرسه طبق سلسله مراتب اداری و مبتنی بر مقررات
	پاسخگویی سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> • تشکیل صندوق دریافت انتقادات و پیشنهادات برای پاسخگویی به خواسته‌های اولیاء و دانش‌آموزان
	پاسخگویی	<ul style="list-style-type: none"> • پاسخگویی مدیریت مدرسه در قبال برنامه‌های در نظر گرفته برای دانش‌آموزان در سال تحصیلی.
	پاسخگویی قانونی	<ul style="list-style-type: none"> • اجرای صحیح و استاندارد قوانین و مقررات • اجرای نظام ارتقا و انتصاب کارکنان مبتنی بر ضوابط قانونی
	پاسخگویی حرفه‌ای	<ul style="list-style-type: none"> • پاسخگویی مدیریت مدرسه نسبت به عملکرد مدرسه، در قبال دانش‌آموزان
	تدوین مأموریت انسانی	<ul style="list-style-type: none"> • پاسخگویی مدیریت مدرسه در جلسات اولیاء و مربیان • آگاهی و شناخت کامل افراد مدرسه نسبت به انجام کارهایی که نیاز است، منجر به موفقیت مدرسه شود. • مشخص و واضح بودن رسالت مدرسه به حد کافی
رسالت		

عوامل (مقوله اصلی)	مقوله فرعی	مفاهیم
مسئولیت‌پذیری	تعیین چشم‌انداز سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> وجود آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مدرسه محوری برای جامه عمل پوشاندن به اهداف مدرسه رسالت اعلام شده مدرسه در برگزیده اعتقادات، ارزش‌ها و عقاید افراد تحت پوشش مدرسه است. رسالت اعلام شده این مدرسه، واقعی، مشخص و انعطاف‌پذیر و ساده است.
	تعیین ارزش‌های سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> رسالت مدرسه تصویری واقعی از ماهیت آن بدان نحو که هست و آن چه را که می‌خواهد باشد، ارائه می‌دهد. رسالت مدرسه محوری دستیابی به خلاقیت، رشد و موفقیت آموزشی می‌باشد.
	مسئولیت‌پذیری قانونی	<ul style="list-style-type: none"> وجود برنامه‌ریزی هدفمندی در سازمان آموزش و پرورش برای رفع مسائل و مشکلات قانونی در خصوص پیاده‌سازی مدیریت مدرسه محوری توجه به تدوین ضابطه‌ها و مقررات سازمان در جهت مسئولیت‌پذیری سازمانی.
	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> توجه به وضع مقررات در راستای مدیریت مدرسه محوری. پاسخگویی و واگذاری مسئولیت‌پذیری به والدین و دانش‌آموزان و توجه به نقش انجمن‌های مدرسه همخوانی و هماهنگی برنامه‌های اجرایی سازمان آموزش و پرورش در خصوص پیاده‌سازی مدیریت مدرسه محوری
	مسئولیت‌پذیری اخلاقی	<ul style="list-style-type: none"> احساس مسئولیت اعضای مدرسه نسبت به وظایف محول شده براساس ساختار جدید آموزشی احساس مسئولیت والدین نسبت به وظایف محول شده به آن‌ها، با شرکت در جلسات اولیاء و مربیان من بسیار خرسندی اعضای مدرسه نسبت به اینکه می‌توانند باقیمانده مسیر شغلی خود را در این مدرسه بگذرانند.
	تعهد عاطفی	<ul style="list-style-type: none"> وجود باور در بین اعضای مدرسه وجود دارد، که پیاده‌سازی مدیریت مدرسه محوری باعث تحولی عظیم در نظام آموزشی می‌شود.
	تعهد سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> تمایل به تلاش بیشتر در راه تحقق مدیریت مدرسه محوری در بین مدیران سازمان
	تعهد مستمر	<ul style="list-style-type: none"> اعتقاد راسخ به ارزش‌ها و اهداف مدیریت مدرسه محوری در مدیران سازمان
		<ul style="list-style-type: none"> تعهد مدیران سازمان نسبت به پیاده‌سازی مدیریت مدرسه محوری

عوامل (مقوله اصلی)	مقوله فرعی	مفاهیم
توانمندسازی	تعهد هیجانی	<ul style="list-style-type: none"> وفاداری اعضای مدرسه به ارزش‌ها و اعتقادات سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محوری
	احساس شایستگی	<ul style="list-style-type: none"> تلاش کارکنان مدرسه برای رسیدن به هدف مشترک استفاده مستمر مدیریت مدرسه از نظرات و پیشنهادهای کارکنان وجود آوردن اطمینان لازم در بین کارکنان مدرسه، در مورد توانایی‌ها و مهارت‌های لازم برای انجام دادن وظیفه شغلی اعطاء آزادی و استقلال عمل در نحوه انجام وظیفه شغلی به کارکنان مدرسه
توانمندسازی	استقلال	<ul style="list-style-type: none"> اعطاء اختیارات لازم را در مورد تصمیم‌گیری درباره چگونگی نحوه انجام وظیفه شغلی
	معنادار بودن	<ul style="list-style-type: none"> طراحی برنامه‌های مدرسه به نحوی که کارکنان، در هنگام انجام فعالیت‌های کاری احساس معناداری داشته باشند.
توانمندسازی	موثر بودن	<ul style="list-style-type: none"> بازخورد مدیریت مدرسه نسبت به وظایف اعضای مدرسه واگذاری اختیارات و امکاناتی که مدیریت مدرسه به اعضای مدرسه
	احساس مشارکت با دیگران	<ul style="list-style-type: none"> اهمیت به کار گروهی و عضویت در تیم‌های کاری مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با وظیفه شان اختیار روسای ادارات در استخدام و اخراج پرسنل تصمیم‌گیری مدیریت مدرسه درباره روش‌های انجام کار تصمیم‌گیری مدیریت مدرسه، تحت پوشش قوانین و رویه‌های موجود
توانمندسازی	رسمیت	<ul style="list-style-type: none"> تصمیم‌گیری مدیریت مدرسه، درباره تخصیص کار موجود بین کارکنان.
	تمرکز	<ul style="list-style-type: none"> تغییر و طراحی مجدد زیرساخت‌های اداری، سیاست کلی وزارت آموزش و پرورش برای پیاده‌سازی مدیریت مدرسه آزادی عمل روسای سازمان در تعیین نحوه انجام امور استثنایی و بی سابقه
توانمندسازی	تمرکززدایی آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> اعطاء قدرت و منابع به شوراهای محلی، افزایش مشارکت دموکراتیک آزادی عمل در تقسیم‌بندی زمان برای اجرای برنامه‌های آموزشی
	تمرکززدایی مالی	<ul style="list-style-type: none"> آزادی عمل مدیریت مدرسه در مصرف منابع مالی استفاده از کمک‌های مالی اولیاء دانش‌آموزان برای پرداخت حق الزحمه نیروها
توانمندسازی	تمرکززدایی	<ul style="list-style-type: none"> آزادی عمل مدیریت مدرسه در پرداخت هزینه‌های پرسنل غیررسمی
	تصمیم‌گیری	<ul style="list-style-type: none"> استقلال کارکنان مدرسه در اخذ تصمیمات کنترل مستقیم رئیس سازمان و معاونان بر اجرای تصمیمات

عوامل (مقوله اصلی)	مقوله فرعی	مفاهیم
	نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> • توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های کاری اعضای مدرسه • سرمایه‌گذاری پیوسته‌ای بر روی مهارت‌های کارکنان. • توجه به قابلیت‌های افراد، به‌عنوان یک منبع مهم از مزیت رقابتی • نقش سازماندهندگی و هماهنگ‌کنندگی مدیریت مدرسه هماهنگ‌کنندگی مدیریت مدرسه برای پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور
	جهت‌دهی	<ul style="list-style-type: none"> • توجه به سبک‌های جدید مدیریت، هم‌چون ریسک‌پذیری، نوآوری و منحصر به فرد بودن
فرهنگ سازمانی	یکپارچگی	<ul style="list-style-type: none"> • اهمیت بیشتر موفقیت گروهی نسبت به موفقیت فردی • تبیین موفقیت مدیریت مدرسه بر مبنای توسعه منابع انسانی، کارگروهی تعهد کارکنان و توجه به افراد • وجود این باور که موفقیت در صورت اعمال نظارت مستقیم امکان‌پذیر است.
	کنترل	<ul style="list-style-type: none"> • انتظار مدیریت مدرسه از کارکنان نسبت به این که، به طور دقیق از دستورات و رویه پیروی کنند. • سازگاری غالب خطی‌مشی‌های مهم مدرسه که به وضعیت کارکنان مدرسه مربوط است، با خواسته‌های سازمان

سوال اول پژوهش

مؤلفه‌های اصلی ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور از منظر سیستم مدیریت مدرسه محور کدامند؟

بررسی سؤال اول پژوهش براساس جدول شماره ۳، حاکی از این است که طبق نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش، استفاده از کدگذاری باز، محوری و گزینشی و همچنین تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها، مقوله‌ها و عوامل اصلی که دارای اهمیت در ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی از منظر سیستم مدیریت مدرسه‌محور بودند، می‌توان در ۱۲ مقوله و عامل اصلی نام‌گذاری و طبقه‌بندی نمود. این عوامل عبارت‌اند از: ۱- تفویض اختیار، ۲- استقلال، ۳- مشارکت، ۴- انعطاف‌پذیری، ۵- پاسخگویی، ۶- مسئولیت‌پذیری، ۷- رسالت، ۸- تعهد، ۹- توانمندسازی، ۱۰- ساختار مجدد، ۱۱- تمرکززدایی، ۱۲- فرهنگ سازمانی.

سوال دوم پژوهش

انواع مؤلفه‌های فرعی سیستم مدیریت مدرسه‌محور مؤثر جهت ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور کدامند؟

بررسی سؤال دوم پژوهش حاکی از این است که مؤلفه‌های فرعی مؤثر در ارزیابی عملکرد

نظام آموزش و پرورش و خلاء ده ساله یک الگوی عملیاتی برای ارزیابی عملکرد مدارس هیات امنایی... ۱۱۷

مدارس هیات امنائی کشور از منظر سیستم مدیریت مدرسه محور، طبق نظر مشارکت کنندگان در پژوهش، استفاده از کدگذاری باز، محوری، گزینشی و هم‌چنین تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها، به شرح جدول شماره ۴ است.

جدول ۴. مؤلفه‌های فرعی ارزیابی عملکرد مدارس هیات امنائی کشور از منظر الگوی جهانی مدیریت

مدرسه محور		
مؤلفه‌های فرعی تفویض اختیار		
اطلاعات	دانش و مهارت	مبانی قدرت
مؤلفه‌های فرعی استقلال		
استقلال مالی	استقلال پذیری	استقلال ارزشیابی
مؤلفه‌های فرعی مشارکت		
مشارکت در تصمیم‌گیری	روابط انسانی	جو سازمانی حاکم در سازمان
مؤلفه‌های فرعی انعطاف‌پذیری		
انعطاف‌پذیری آموزشی	انعطاف‌پذیری مالی	انعطاف‌پذیری ساختاری
مؤلفه‌های فرعی پاسخگویی		
پاسخگویی سازمانی	پاسخگویی قانونی	پاسخگویی حرفه‌ای
مؤلفه‌های فرعی رسالت		
تدوین مأموریت انسانی	تعیین چشم‌انداز سازمانی	تعیین ارزش‌های سازمانی
مؤلفه‌های فرعی مسئولیت‌پذیری		
مسئولیت‌پذیری قانونی	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	مسئولیت‌پذیری اخلاقی
مؤلفه‌های فرعی تعهد سازمانی		
تعهد عاطفی	تعهد مستمر	تعهد هیجانی
مؤلفه‌های فرعی توانمندسازی		
احساس شایستگی	استقلال	معنادار بودن
مؤلفه‌های فرعی ساختار مجدد		
پیچیدگی	رسمیت	تمرکز

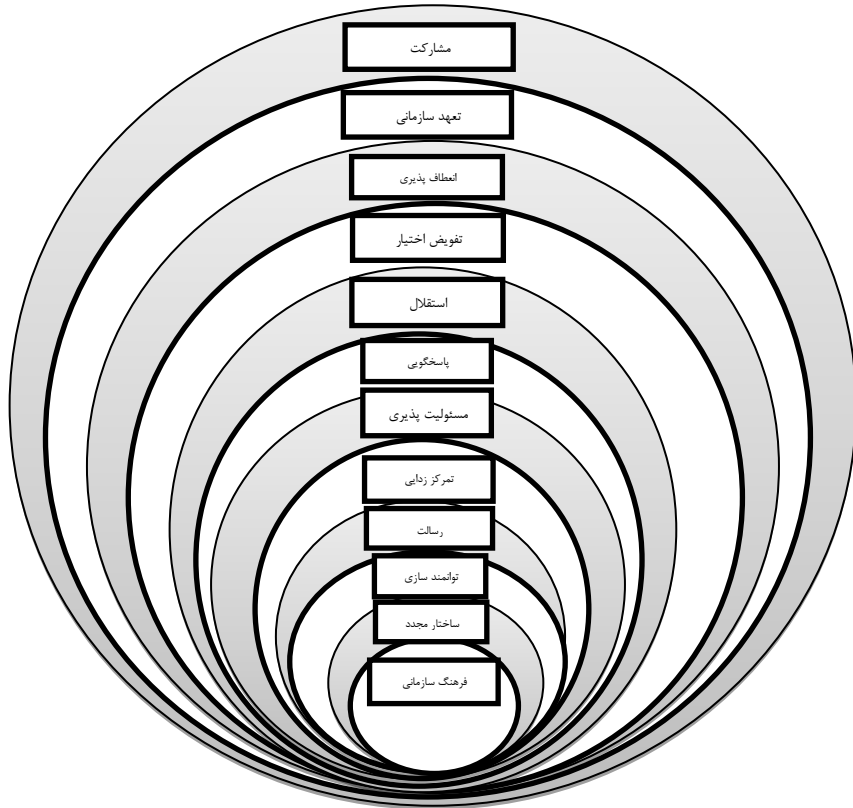
مؤلفه‌های فرعی تمرکززدایی			
تمرکززدایی آموزشی	تمرکززدایی مالی	تمرکززدایی تصمیم‌گیری	
مؤلفه‌های فرعی فرهنگ سازمانی			
نواوری	جهت دهی	یکپارچگی	کنترل

سوال سوم پژوهش

الگوی عملیاتی ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور از منظر سیستم مدیریت مدرسه‌محور چگونه است؟

در فرآیند کدگذاری انتخابی و فرآیند تلفیق، متن مصاحبه‌های پیاده شده، دوباره بررسی شد و جملات و ایده‌هایی که بیانگر ارتباط بین مقوله‌های اصلی و فرعی بودند مورد توجه قرار گرفتند. براساس روابط به دست آمده، مفاهیم حاصل از کدگذاری باز و محوری در مرحله کدگذاری انتخابی به یکدیگر پیوند داده شده و ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی از منظر سیستم مدیریت مدرسه‌محور به صورت یک الگوی مفهومی زیر منعکس گردید. نتایج حاکی از آن است که برای ارائه الگویی جهت ارزیابی مدارس هیأت امنایی کشور مبتنی بر نظام مدیریت مدرسه‌محور، متأثر از مؤلفه‌هایی هستند که این مدل را تشکیل می‌دهند و اکثر صاحب‌نظران، اندیشمندان و آگاهان کلیدی (اعضای کمیته دلفی) به آن‌ها صحت گذاشته‌اند. شکل شماره ۱، فرآیند ارائه مدلی عملیاتی جهت ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور از منظر سیستم SBM را منعکس می‌کند.

براساس یافته‌های شکل شماره ۱، دوازده مؤلفه در ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور از منظر سیستم مدیریت مدرسه‌محور، تأثیرگذار است، که ترتیب مؤلفه‌ها مطابق با پیشینه پژوهش مدیریت مدرسه‌محور و نظرات اعضای کمیته دلفی به شرح زیر می‌باشند: مشارکت، تعهد سازمانی، انعطاف‌پذیری، تفویض اختیار، استقلال، پاسخگویی، مسئولیت‌پذیری، تمرکززدایی، رسالت، توانمندسازی، ساختار مجدد، و فرهنگ سازمانی. بر این اساس، بررسی سئوال سوم پژوهش حاکی از این است که طبق نظر اعضای کمیته دلفی اقدام به یک الگوی عملیاتی جهت ارزیابی مدارس هیأت امنایی از منظر سیستم مدیریت مدرسه‌محور به شرح جدول شماره ۵ نموده‌اند.



شکل ۱. الگوی ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور از منظر سیستم مدیریت مدرسه محور
(ماخذ: مطالعات میدانی نگارنده، ۱۳۹۴)

این جدول حاصل فرآیند تدوین مجموعه‌ای از تحقیقات و پژوهش‌های داخلی و خارجی، تجزیه و تحلیل وضعیت موجود، مطالعات تطبیقی و بهره‌گیری از تجربیات سایر کشورها و در نهایت روش توأفق خبرگی می‌باشد که براساس آن استانداردهای زیر تعیین شده است. به لحاظ نظری حداکثر امتیازی که مدارس هیأت امنایی در ارزیابی عملکرد خود براساس این جدول می‌توانند کسب نمایند، شاخص کل ۳۸۰۰ می‌باشد، یعنی اینکه مدارس مورد ارزیابی در تمامی مؤلفه‌ها و نشانگرهای مربوط به مدارس هیأت امنایی از منظر سیستم مدیریت مدرسه‌محور توانسته است بالاترین امتیازات لازم را کسب نمایند (با توجه به پاسخ سوال اول پژوهش که در آن ۱۲ عامل یا مقوله اصلی و ۳۸ عامل یا مقوله فرعی برای ارزیابی مدارس هیأت امنایی مورد شناسایی قرار گرفته شد، لذا چنانچه یک مدرسه هیأت امنایی بتواند تمام عامل‌های فرعی را به خوبی پیاده‌سازی و اجرا نماید، امتیاز کل ۳۸۰۰ را کسب خواهد نمود). به‌عنوان مثال؛ براساس

این جدول چنانچه مدرسه‌ای در ارزیابی عملکرد خود با استفاده از پیاده‌سازی و اجرای مقوله‌ای اصلی و فرعی سیستم مدیریت مدرسه‌محور، امتیازی بین ۲۵۰۰ تا ۳۰۰۰ را کسب نماید، در حد عالی مورد تفسیر واقع می‌شوند و همین‌طور اگر یک مدرسه هیأت امنایی امتیازی بین ۱۰۰۰ تا ۱۵۰۰ را در ارزیابی عملکرد خود کسب نماید، براساس این الگو می‌توان عملکرد مدرسه فوق را ضعیف قلمداد نمود.

جدول ۵. جدول الگوی عملیاتی ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور از منظر الگوی جهانی

مدیریت مدرسه‌محور

تفسیر وضعیت ارزیابی	مقادیر استاندارد
عالی	۲۵۰۰ - ۳۰۰۰
خوب	۲۰۰۰ - ۲۵۰۰
متوسط	۱۵۰۰ - ۲۰۰۰
ضعیف	۱۰۰۰ - ۱۵۰۰
غیر قابل قبول	۱۰۰۰ به پایین تر

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از سوال اول پژوهش با عنوان مؤلفه‌های اصلی ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور از منظر سیستم مدیریت مدرسه‌محور کدامند؟ نشان داد که نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش والی و دوفاد (۲۰۱۵)، الملجی (۲۰۱۴)، یاماچی (۲۰۱۴)، یاو و چنگ (۲۰۱۴) و آدام و میران (۲۰۱۰)، همتی و صمدی (۱۳۹۴)، احسانی و همکاران (۱۳۹۳)، مهرعلی‌زاده و همکاران (۱۳۹۲)، میرکمالی و اعلامی (۱۳۸۸) و جهانیان (۱۳۸۷) همسو است. یعنی نتایج این پژوهش‌ها نیز که بر روی تعدادی از عوامل اجرایی مدارس مختلف انجام شده است نشان داده که این مؤلفه‌ها در اجرا و پیاده‌سازی سیستم مدیریت مدرسه‌محور تأثیر دارد. از مشکلات و چالش‌های پیش روی نظام آموزش و پرورش کشور، مدیریت متمرکز آموزش و پرورش و عدم مشارکت شایسته مدیران، کارکنان، اولیای دانش‌آموزان در تصمیمات نحوه اداره مدرسه و چگونگی مرتفع کردن مشکلات و محدودیت‌های آن می‌باشد. این مشکلات منجر به کاهش اثربخشی مدارس شده است. لذا بازنگری و تحول در این سیستم امری ضروریست و مورد تأکید و تأیید صاحب‌نظران قرار گرفته است. مدیریت مدرسه‌محور راهکاری برای بهبود آموزش بوده که از طریق اعطای اختیارات بیشتر به مدیران و سایر ارکان مدارس جهت بهبود تصمیمات مربوط به بودجه، پرسنل و برنامه‌های آموزشی می‌باشد.

نتایج حاصل از سوال دوم پژوهش با عنوان انواع مؤلفه‌های فرعی سیستم مدیریت

مدرسه محور مؤثر جهت ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور کدامند؟ شناخت عناصر و مؤلفه‌های فرعی مؤثر در ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی از منظر سیستم مدیریت مدرسه محور و نحوه تعامل آن‌ها بدون مهار رفتارهای عناصر این سیستم و پویایی مدرسه، پیچیدگی خاصی به ماهیت مدرسه می‌دهد که با مهار این پیچیدگی نمی‌توان به خلاقیت‌ها و نوپدایی‌ها دست یافت. مدارس کشور طی سال‌ها مطابق با اصول ارزشمندی، سازماندهی شده و توسعه یافته اند. درک تکامل نظری و عملی نشانگرهای مؤلفه‌های سیستم مدیریت مدرسه محور به فهم وضعیت کنونی مدارس هیأت امنایی کشور یاری می‌رساند و از آینده نیز تصویری روشن به دست می‌دهد. توان مدارس هیأت امنایی کشور تا اندازه‌ای به این نکته بستگی دارد که تا چه حد می‌تواند از طریق ارزیابی عملکرد مناسب از تمام ظرفیت‌هایش در راستای رسیدن به الگوی جهانی مدیریت مدرسه محوری بهره بگیرند.

نتایج حاصل از سوال سوم پژوهش با عنوان الگوی عملیاتی ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور از منظر سیستم مدیریت مدرسه محور چگونه است؟ با توجه به بررسی‌های به عمل آمده توسط محقق مشخص گردیده است که آموزش و پرورش کشورمان، مدارس هیأت امنایی را بدون در نظر گرفتن الگویی از سیستم جامع مدیریت مدرسه محور که توسط سایر کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه اجرا گردیده و به موقعیت‌های بزرگی نیز دست پیدا نموده‌اند، راه اندازی نموده است و هم‌چنین با گذشت بیش از یک دهه از عمر این مدارس، هنوز تحقیقات جدی در این عرضه صورت نپذیرفته و ارزیابی دقیقی از عملکرد و بازخورد این مدارس تا کنون به عمل نیامده است. لذا این پژوهش با استفاده از نظرات خبرگان و آگاهان کلیدی اعضاء کمیته دلفی (که متشکل از صاحب‌نظران و سیاست‌گذاران کلیدی وزارت آموزش و پرورش، اعضاء هیأت علمی دانشگاه‌های معتبر و هم‌چنین مدیران و معلمان با سابقه مدارس هیأت امنایی می‌باشند)، اقدام به ارائه یک الگوی عملیاتی جهت ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی کشور از منظر سیستم مدیریت مدرسه محور نموده است تا امکان ارائه روش‌های علمی برای اجرای موفق این مدارس با الگو گرفتن از سایر کشورهایی که در این زمینه موفق بوده‌اند، به دست اندرکاران و سیاست‌گذاران وزارت آموزش و پرورش، مدیران و سایر ارکان اصلی و مؤثر مدرسه نموده تا انشالله نتایج این پژوهش بتواند نقش کوچکی در تحول و توسعه آموزش و پرورش براساس سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در افق ۱۴۰۴، بهسازی مدارس هیأت امنایی و هم‌چنین در حل بخشی از مشکلات آموزش و پرورش کشور داشته باشد. لذا پیشنهادهای کاربردی پژوهش حاضر که می‌تواند برای دست‌اندرکاران آموزش و پرورش، علی‌الخصوص مدارس هیأت امنایی مثمره ثمر باشد به شرح زیر می‌باشد:

اصل هیات امنایی اداره کردن مدیریت مدارس: به این صورت که شوراها، کارکنان و کلیه افراد ذینفع که در این مدارس نقش دارند، از میان خود نمایندگانی به‌عنوان اعضای هیأت مدیره مدارس انتخاب، و سپس تمام تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های امور مدارس از جمله تربیت، استخدام و گزینش مدیران، معلمان و دیگر کارکنان مدارس، تعیین و نحوه هزینه کردن بودجه‌های مدارس، تعیین حقوق مدیران، معلمان و دیگر کارکنان مدارس، برنامه‌ریزی‌های آموزشی و تربیتی و سایر موارد را به خود آنان تفویض گردد.

اصل خود محوری و مشارکتی کردن مدیریت اداره مدارس: به این صورت که سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان نظام آموزشی، بایستی استقلال بیشتری را به مدیران مدارس از جمله نحوه ارزشیابی دانش‌آموزان، تعیین برنامه‌های درسی، آموزشی و تربیتی، نحوه تعیین بودجه و هزینه کردن آن و دیگر برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌های مربوط به مدارس تفویض نمایند، تا مدیران مدارس با مشارکت دادن تمام نهادهای موجود در مدارس و دیگر کارکنان مدارس، کیفیت و اثر بخشی مدارس را افزایش دهند.

و اینکه، استقرار سیستم مدیریت مدرسه‌محوری و حرکت از تمرکززدایی به سمت عدم تمرکززدایی نیازمند یک فرآیند تدریجی و توأم با فراهم شدن ملزومات سازمانی است. بنابراین آموزش و پرورش باید در یک برنامه بلند مدت (حداقل پنج ساله) ضمن فراهم کردن زمینه‌های لازم به تدریج نسبت به استقرار سیستم مدیریت مدرسه‌محوری در مدارس هیأت امنایی اقدام فراهم نماید. مدل حاصل از این پژوهش، ابزاری را مهیا می‌سازد که می‌تواند به‌طور عملی و ملموس به ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنائی در حیطه ویژگی‌های اختصاصی و فرعی مدل جهانی مدیریت مدرسه‌محور پرداخته و شتاب به سمت عدم تمرکززدایی را سرعت بخشد. مدیران ارشد آموزش و پرورش شایسته است اقداماتی برای آگاه کردن مدیران، معلمان، اولیاء دانش‌آموزان و کلیه افراد ذینفع نسبت به این طرح و اطلاع دقیق آن‌ها از مفاد آئین‌نامه‌های مدارس هیأت امنایی، از طریق برگزاری سمینارها، کنفرانس‌ها، کارگاه‌های آموزشی، دوره‌های آموزش ضمن خدمت، رسانه‌های گروهی و مطبوعات صورت پذیرد. تهیه و تدوین یک طرح رسمی و یک نظام ارزیابی اختصاصی برای اجرای مدل جامع مدیریت مدرسه‌محور با رویکرد ایرانی- اسلامی در کشور ضرورت دارد.

منابع

- Adam, E., & Nir, M. (2006). The equity consequences of school based management. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 16-26.
- Adam, E., & Nir, M. (2010). School based management and its effect on teacher commitment. *Internet Journal of Leadership in Education*, 5(4), 56-72.
- Creswell, J., & Miller, D. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Ehsani, P., Madanian, A., & Moshtaghi, S. (2014). Investigating the different views of

- principals, head teachers, and the experts in educational department with regard to the use of school-based management model in Ahwaz. *Presented at International Conference of Management in 21st Century*, Iran. (In Persian)
- Elmelegy, R. (2014). School-based management: An approach to decision-making quality in Egyptian general secondary schools. *School Leadership & Management*, 7(2), 1-18.
- Hemmati, F., & Samadi, P. (2015). Explaining the effective factors in implementing the school-based management model in educational system. *The National Conference of Management and Education*, Malayer University, Iran. (In Persian)
- Jahanian, R. (2008). *The dimensions and factors in school-based management and a conceptual model, knowledge and research in educational science*. (Thesis), Islamic Azad University of Khorasegan. (In Persian)
- Khavari, A., Rafati, M., Sahebekhtiari, B., & Aghamohammadi, M. (2014). Evolution in school management: The principles of school-based management in educational reform document. *The First Conference in Education and the Psychology of Sociocultural Pathology in Iran*, The Soroush Hekmat Razavi Islamic Research Center, Iran. (In Persian)
- Marandi, R., & Alhosseini, H. (2012). The abstracts in national. *conference of educational reform*, Iran. (In Persian)
- Mehralizadeh, Y., Mohenni, A., & Elhampour, H. (2013). Investigating the performance of the board of trustee's schools in Ahwaz. *Planning Studies Quarterly*, 2(3), 67-82. (In Persian)
- Mirkamali, M., & Elami, F. (2009). The evaluation of elementary school in Tehran for the degree of readiness to implement school-based management. *Innovative Educational Ideas*, 3(2), 45-57. (In Persian)
- Nassresfahani, A. (2014). The present and future of school curriculum in Iran: Theories, challenges, and management requirements based on schools in Iran's educational system. *Conference in Educational Research*, Iran. (In Persian)
- Rajbhandari, M. (2011). Huedle towards educational decentralization: An ontological paradigm of community participation. *Educational in Developing countries: problems and possible solutions*, 7(3), 1-42. (In Persian)
- Razaghmarandi, H. & Alhosseini, H. (2012). The abstracts of presented in national. *conference on engineering of reforms in education*, Iran. (In Persian)
- Sawada, Y., Takeshi, A., Andrew, S. (2015). Election, implementation, and social capital in school-based management: Evidence from a randomized field experiment of COGES Project in Burkina Faso, *JICA-RI*, 5(3), 80-105.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2006). Basics of qualitative research: Theories, approaches, and methods. *SAGE Publications*.
- The development of people's participation and the council's affairs. (2009). Instructions and practical guidelines for the board of trustee's schools. *Non-profit and Private School Organization and Development of People's Participation*, Second Edition.
- Vally G., Daud, K. (2015). implementation of school-based management policy: An exploration. *Procedia social and Behavioral Sciences*, 172(1), 693 – 700.
- Yamauchi, F. (2014). An alternative estimate of school-based management impacts on students' achievements: evidence from the Philippines. *Journal of Development Effectiveness*, 6(2), 97-110.
- Yau, H., & Cheng, A. (2014). Principals and Teachers' perceptions of School-Based Management. *International Education Research*, 2(1), 44-59.
- Zahiri, B., Moradi, S., & Heydarpour, V. (2013). Decentralization of decision-making in schools: Theories and evidence with respect to school-based management. *Islamshahr: Islamshahr Azad University Publication*. (In Persian)

**The education system and a ten-year lack of an operational model for evaluating
the performance of the board of trustee's schools from the perspective of school-
based management system¹**

S. Moradi* & A. Amin Beidokhti²

Received: 2017/11/28

Accept: 2017/08/12

Abstract

Objective: Today technological changes have had a significant impact on the constituent elements of the educational structure in a way that the educational system has inevitably been forced to adopt new approaches such as the implementation of school-based system in board of trustee's schools. As an unavoidable requirement, it is believed that this system holds the key to solving a myriad of current educational problems. The basic aim of this research was to present an operational model for evaluating the performance of the board of trustee's schools with regard to a ten-year lack in Iran's education system from the perspective of school-based management system.

Materials and Methods: In terms of quality, the researcher has investigated the research subject, using the grounded theory, to identify the criteria and indicators of school-based management system so as to evaluate the performance of the board of trustee's schools. The statistical community of research consisted of 20 planners and policy makers of the Ministry of Education especially public participation, faculty members from prestigious universities as well as managers and teachers of the board of trustee's schools. Out of this pool, twelve members were finally selected to be interviewed under the title of the Delphi committee members. In this research, semi-structured interviews were used.

Discussion and Conclusion: The findings which were obtained from the analysis of qualitative data in-depth interviews with the participants (Delphi committee members), and open, axial and selected coding as well as content analysis of the interviews showed that 12 categories and main factors, as participation, organizational commitment, flexibility, autonomy, devolution, accountability, responsibility, decentralization, mission, empowerment, restructuring and organizational culture, respectively and 38 sub-factors were also identified. The research results demonstrate that the implementation of the school management system for evaluating the performance of the board of trustee's schools is at an intermediate and mediocre level. This study provides a model through which it can practically and concretely evaluate the performance and functions of these schools. In addition, this assessment can expedite the anti-decentralization process following a universal model of school-based management. In addition to paving the way and taking the current research model into account, it is essential that, in a long-term effort (at least 5 years) the preconditions become provided and implementation of the school-based management gradually take place in such schools.

Key words: school-based management, board of trustees schools, the education system, evaluation of performance.

1. This article is based on a Ph.D. Thesis in the area of Educational Management.

* Corresponding Author: Assistanat Professor, Educational Management, Islamic Azad University, Islamshahr Baranch, Islamshahr, Iran. Email: s.moradi@iiu.ac.ir

2. Professor Education, Semnan University, Semnan, Iran..