

## Designing a Multicultural Management Model in Iranian Elementary Schools

Sayed Ahmad Pourmoosavi\*  
Bijan Abdollahi\*\*  
Abdolrahim Naveh Ebrahim\*\*\*  
Hossein Abbasian\*\*

### Introduction

Education in the face of developments, in the field of communication and information, the issue of preserving the linguistic and cultural identity of ethnicities, and the emergence of theories such as pluralism, globalization and so on cannot act passively. Undoubtedly, monocultural education in a multicultural society will not work well. The need for a multicultural approach to education is that education must strengthen the areas of participation, emancipation from specific identity prejudices, good citizenship, thinking and rationality, new identity creation, socialization, development. Education justice and peaceful coexistence. An important step on the path to multicultural education is to transform school management.

### Method

The present study was conducted using thematic analysis method. The statistical population consisted of written sources related to the subject in famous scientific databases and at the time of publication from 2000 to 2019, finally 50 cases were selected as sample. and experts in the field of educational sciences. Finally, 12 people were selected by purposeful method.

### Results

The results led to the development of a conceptual model with three general components: multicultural school characteristics with 5 categories and 19 subcategories, school principal characteristics with 3 categories and

---

\* Ph.D. Student, Kharazmi University, Tehran, Iran. *Corresponding Author:*

[pourmoosavi1361@gmail.com](mailto:pourmoosavi1361@gmail.com)

\*\* Associate Professor, Kharazmi University, Tehran, Iran.

\*\*\* Professor, Kharazmi University, Tehran, Iran.

16 subcategories, and the role of stakeholders with 3 categories and 9 subcategories.

### **Discussion**

Generally in multicultural schools, policies, strategies and Programs should be based on cultural pluralism. The processes of planning, organizing material and human resources, teaching and learning, staff empowerment, and monitoring and evaluation with a multicultural approach should be done. The school should be in full contact with the diverse social and cultural environment around it; the physical environment of the school should be influenced by the diverse culture of the individuals and individuals act and behave on the basis of justice, non-prejudice and mutual respect. The leader of a multicultural school must have a transcendental personality, free from racial prejudice, with interactive psychological traits, and ethics and collectivistic behavior. Also he must have multicultural professional competencies such as awareness of other cultures, multicultural specialist knowledge and multicultural life experience, and multicultural leadership skills such as intercultural communication skills, managing a diverse environment, managing change for pluralism, and managing cultural conflicts. . In multicultural school, stakeholders include teachers, students, parents and the community have roles such as: facilitating multicultural education; participating in school management; tackling inequality, racism and cultural domination; modifying social behavior; transforming cultural values of individuals and ethnic groups; encouraging students, especially minority groups; social and cultural participation; social responsibility and sharing of cultural experiences; supporting school principals; extracurricular social education; enrichment of leisure time.

**Keywords:** Multicultural Management, Principal Characteristics, School Characteristics, Role of School Stakeholders, Primary Schools

---

**Author Contributions:** Sayed Ahmad Pourmoosavi, general framework planning, content editing and analyzing, submission and correction, and corresponding author. Dr. Abdollahi, collaboration in general framework planning, selection of approaches; preliminary review. Dr. NavehEbrahim, comparison of approaches, conclusions. Dr. Abbasian, integration, final review. All authors discussed the results, reviewed and approved the final version of the manuscript.

**Acknowledgments:** The authors thank all dear colleagues and professors who have helped us in this research.

**Conflicts of Interest:** The authors declare there is no conflict of interest in this article. This article extracted from the PhD thesis, with the guidance of Dr Abdollahi and with the consultation of Dr NavehEbrahim and Dr Abbasian.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۲۸  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۴/۲۲

مجله‌ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز  
بهار و تابستان ۱۳۹۹، دوره‌ی ششم، سال ۲۷  
شماره‌ی ۱، صص: ۲۴-۱

## ارائه مدل مناسب مدیریت چند فرهنگی در مدارس ابتدایی ایران

سیداحمد پورموسوی \*

بیژن عبدالهی \*\*

عبدالرحیم نوه ابراهیم \*\*\*

حسین عباسیان \*\*

### چکیده

پژوهش حاضر کاربردی و هدف آن ارائه‌ی مدل مدیریت چندفرهنگی در مدارس ابتدایی ایران است. پژوهش با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون انجام شد. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه منابع مکتوب مربوط به مدیریت و آموزش و پرورش چندفرهنگی در پایگاه‌های علمی معتبر، شامل ۳۲۰۱ اثر بود که بر مبنای شاخص CASP و با اشباع نظری، در نهایت ۵۰ اثر به‌عنوان نمونه انتخاب شد و خبرگان حوزه‌ی علوم تربیتی در مدارس و دانشگاه فرهنگیان بودند که در نهایت ۱۲ نفر به روش در دسترس و به‌صورت هدفمند انتخاب شد. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، تحلیل مضمون و شبکه‌ی مضامین بود. نتایج پژوهش نشان داد، ویژگی‌های مدرسه چند فرهنگی شامل: خط‌مشی و استراتژی، برنامه‌های چند فرهنگی، افراد با فرهنگ متنوع، فرآیندها با رویکرد چندفرهنگی و محیط متنوع فرهنگی است. ویژگی‌های مدیر مدرسه شامل: ویژگی‌های شخصیتی فراقومی، صلاحیت‌های حرفه‌ای چندفرهنگی و مهارت‌های رهبری چند فرهنگی است و نقش ذینفعان مدرسه شامل: نقش معلمان، نقش دانش‌آموزان و نقش اولیاء و جامعه (پرسش سوم) است. این مؤلفه‌ها همراه با ۴۴ مقوله مرتبط با هر مؤلفه در قالب یک مدل ارائه گردید. با اعمال نظرات خبرگان، با توجه به مقادیر CVR (بالای ۷۵ درصد) و درصد توافق بین دو کدگذار (۹۳ درصد) مقدار میانگین عددی قضاوت‌ها (مساوی یا بیشتر از ۱/۵) اعتبار مدل مورد تأیید قرار گرفت.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت چندفرهنگی، ویژگی‌های مدیر، ویژگی‌های مدرسه، نقش ذینفعان مدرسه، مدارس ابتدایی

---

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)  
pourmoosavi1361@gmail.com

\*\* دانشیار دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

\*\*\* استاد دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

### مقدمه

هر چیزی در آموزش و پرورش افراد به فرهنگ مرتبط می‌گردد، فراگیری، انتقال و اختراع پدیده‌ها به فرهنگ جامعه وابسته است. «فرهنگ<sup>۱</sup> مجموعه پیچیده‌ای است که دربرگیرنده‌ی دانستنی‌ها، اعتقادات، هنرها، اخلاقیات، قوانین، عادات و هرگونه توانایی دیگری است که انسان به‌عنوان عضوی از جامعه به دست می‌آورد» (Rouh al-Amini, 2003).

وجود خرده فرهنگ‌ها و گروه‌های دینی، مذهبی و قومی سبب پدید آمدن جوامع چند فرهنگی شده است. اصل تنوع واقعیت انسانی است. تفاوت‌های فرهنگی نه تنها وجود دارند بلکه بر محیط جوامع و راه و روش‌ها و روش انجام کارها نیز تأثیر می‌گذارد (Zahedi, 2001). تنوع فرهنگی به تفاوت‌های گروهی در دستاوردهای مادی و غیرمادی دلالت دارد (Salehi Amiri, 2010, 152).

چند فرهنگی<sup>۲</sup>، نظامی از باورها و رفتارهاست که وجود و حضور گروه‌های مختلف در یک سازمان و یا یک جامعه انسانی را به رسمیت شناخته، مورد احترام قرار می‌دهد و ضمن تأیید و ارزش‌گذاری تفاوت‌های فرهنگی و اجتماعی موجود، بر تأثیرات سازنده و مثبت این تفاوت‌ها در توانمندسازی افراد در داخل یک بستر فرهنگی فراگیر صحنه می‌گذارد (Rosado, 2003). حفظ و بهره‌برداری از تنوع و چند فرهنگی جوامع نیاز به مدیریتی صحیح دارد. مدیریت و رهبری چندفرهنگی<sup>۳</sup> گرایشی است که شامل دیدگاه‌های فرهنگی، درک کردن تفاوت‌ها، ارزش مشارکت‌های منحصر به فرد گروه‌های گوناگون و ترویج یادگیری از جهت‌های بسیار است. رهبری چندفرهنگی مردم را به حفظ هویت فرهنگی‌شان و هم‌زمان با آن به شرکت کردن و کمک کردن به جامعه‌ی بزرگ‌تر تشویق می‌کند (Bordas, 2009 cited in Adineh, 2013).

از جمله نهادهای مهم جامعه که با تنوع فرهنگ‌ها مواجه است، آموزش و پرورش است. امروزه به دلایل گوناگون از جمله مهاجرت بافت اجتماعی مدارس از تنوع قومی و مذهبی زیادی برخوردار است. مدیران مدارس نقش مهمی در رهبری جامعه‌ی مدرسه به منظور هویت بخشی و نمود فرهنگ نسل آینده ساز اقوام و مذاهب دارند. مدرسه فضای بسیار مناسبی برای

1- Culture

2- Multiculturalism

3- Multicultural Management and Leadership

متجلی شدن عناصر فرهنگی اقوام و مذاهب گوناگون است که اگر با مدیریت مناسب همراه باشد باعث فراهم شدن بستری پرنشاط، پویا برای فعالیت های آموزشی و در کنار آن مشارکت هر چه بیشتر دانش آموزان در امور فرهنگی، هنری، ورزشی و ... می گردد. مهارت های مدیریت تنوع فرهنگی از نیازهای اساسی مدیریت سیستم آموزش و پرورش است که اگر در کنار مهارت های مدیریت آموزشی قرار گیرد، رشد و بالندگی آموزشی و پرورشی دانش آموزان و ارتقای بهره وری در سیستم آموزشی را به دنبال دارد ( Atafar, ohrabi-Ranani & Sadeghzadeh-Tabrizi, 2012).

به طور کلی در برخورد با تکثر فرهنگی، سه رویکرد، قابل طرح و پیگیری است: نخست، رویکرد کثرت گرا که در آن خرده فرهنگ ها به صورت هم عرض تکثیر و تأیید می شوند. این رویکرد در نهایت به تفکیک کامل خرده فرهنگ ها و اختلاف نهادی و گسستن انسجام اجتماعی می انجامد. دوم، رویکرد وحدت گرا که در آن خرده فرهنگ ها در فرهنگ غالب هضم می شود و در شکل افراطی به حذف خرده فرهنگ ها می انجامد. سوم، رویکرد وحدت در کثرت است که در آن، ضمن حفظ هویت های قومی و خرده فرهنگ ها، هویت مشترک میان آحاد جامعه تکوین و تعالی می یابد (Jenks, Lee & Kanpol, 2001).

آموزش چند فرهنگی، آموزشی است که در آن برای تمام افراد، صرف نظر از تفاوت های فرهنگی آن ها شرایط یکسانی فراهم می شود و هر کودک این فرصت را پیدا می کند تا متناسب با توانایی های خود به شهروندی مفید و مولد برای جامعه تبدیل شود (Makruni, 2016).

از جمله ویژگی های شاخص کشور ما، تنوع قومی و فرهنگی است. وجود تنوع قومی و فرهنگی در جامعه ایران می تواند به عنوان یک فرصت و پتانسیل برای توسعه اجتماعی و فرهنگی و توسعه در سایر زمینه ها گردد و در مقابل در اثر اعمال سیاست ها و مدیریت های ناصحیح می تواند زمینه را برای بروز تهدیدهای جدی ایجاد نماید. از این رو، لزوم روی آوردن به مدیریت تعلیم و تربیت با رویکرد چند فرهنگی در کشور آشکار می گردد تا زمینه را برای مشارکت پذیری عمومی، رهایی از تعصبات قومی و نژادی، گسترش عدالت آموزشی و تربیتی، تحقق حقوق شهروندی و در نهایت انسجام و توسعه فرهنگی و اجتماعی فراهم سازد. نتایج پژوهش Fakuhi (2003) حاکی از روندی در جهت خلاف این امر واقع است و بیشتر بر تک صدایی و یک فرهنگی کردن تعلیم و تربیت توجه شده است. این امر چندان با واقعیت

جامعه‌ی متکثر ایران انطباق و همخوانی ندارد. بدون تردید تعلیم و تربیت تک فرهنگی در کشوری چند فرهنگی زیان‌های اجتناب‌ناپذیری به وجود می‌آورد (Sajjadi, 2005; Macroney, 2016).

تحقق راهبرد آموزش و پرورش چند فرهنگی در مدارس در جهت بهره‌مندی از فرصت‌های تنوع فرهنگی و پیشگیری از چالش‌های احتمالی این تنوع در مسیر توسعه‌ی کیفیت و عدالت آموزشی، نیازمند اعمال فرایند مدیریت چندفرهنگی در این نوع مدارس است. در این راستا می‌بایست ویژگی‌های مدارس چند فرهنگی و خصوصیات مدیران این مدارس و نقش ذینفعان در این مدارس تبیین گردد. اهمیت موضوع از آنجا مشخص می‌شود که عمده‌ی مشکلات آموزشی نظیر افت تحصیلی و تکرار پایه و تعارضات و درگیری‌های بین دانش‌آموزان و بین دانش‌آموزان و معلمان و یا بین اولیا، و معلمان مربوط به همین مدارس است و عدم مدیریت صحیح جامعه‌ی کوچک مدرسه با بافت متنوع فرهنگی زمینه را برای گسست اجتماعی و فرهنگی در درازمدت ایجاد خواهد کرد. در حال حاضر در نظام آموزشی ما حساسیت لازم در تخصیص نیروی انسانی جهت مدیریت و رهبری مدارس چندفرهنگی وجود ندارد و یا حتی سرفصل خاصی مربوط به مدیریت یا تدریس در مدارس چندفرهنگی در برنامه‌های ضمن خدمت مدیران و معلمان مشاهده نمی‌شود. این موضوع نه تنها مدرسه را برای دستیابی به اهداف دچار مشکل می‌سازد بلکه مدرسه را به مکانی برای کشمکش‌های قومیتی و نژادی تبدیل خواهد کرد. لذا در این تحقیق، تلاش می‌شود تا ضمن تبیین ویژگی‌های مدارس چند فرهنگی و مدیران آن‌ها و همچنین تبیین نقش ذینفعان در این مدارس و ارائه‌ی برخی عناصر و مؤلفه‌های مدیریت آموزش و پرورش در مدارس چند فرهنگی، بر اساس ادبیات پژوهش و یافته‌های حاصل از داده‌های جمع‌آوری شده، الگویی مدیریتی بر پایه‌ی مدیریت چند فرهنگی در مدارس ابتدایی، ارائه گردد. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر، "ارائه‌ی مدل مناسب مدیریت چندفرهنگی در مدارس ابتدایی" است و این پرسش‌ها مطرح شده است. ۱) ویژگی‌های مدارس چند فرهنگی کدام‌اند؟ ۲) مدیران مدارس چند فرهنگی چه ویژگی‌های دارند؟ ۳) نقش معلمان، دانش‌آموزان و سایر ذینفعان در مدارس چندفرهنگی چیست؟ ۴) مدل تدوین شده برای مدیریت چند فرهنگی مدارس ابتدایی از چه اعتباری برخوردار است؟

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

عمده‌ی نظرات مرتبط با مدیریت تنوع فرهنگی در حوزه‌ی مدیریت سیاسی مطرح گردیده است. به سبب ارتباط تنگاتنگ مدیریت سیاسی جوامع و کشورها با حوزه‌ی مدیریت نظام آموزشی، نگاه سیاسی به تنوع فرهنگی در ساختار نظام‌های آموزشی نیز آشکار است. زیرا نظام آموزشی همواره به‌عنوان حربه‌ای در دست مدیران سیاسی در جهت نیل به اهداف سیاسی و کنترل اجتماعی بوده است. در تحقیق حاضر، مدل مفهومی مدیریت چند فرهنگی دربرگیرنده سه مؤلفه‌ی اساسی: ویژگی‌های مدارس چند فرهنگی، ویژگی‌های مدیران چند فرهنگی و نقش ذینفعان در مدارس چند فرهنگی است.

بسیاری از مدارس به سادگی و بر اساس تنوع قومی موجود در میان خود، خود را به‌عنوان «چند فرهنگی» در نظر می‌گیرند. (Rosado, 2003) بیان می‌کند عواملی که باعث می‌شود که مشخص کنند یک مدرسه چند فرهنگی است یا نه؟ عبارت‌اند از: چشم‌انداز؛ سیاست‌ها؛ برنامه‌ها؛ کارکنان و اقدامات. از این پنج مورد، مهم‌تر از همه «اقدامات» است. مدارس چند فرهنگی دارای ویژگی‌های خاص خود هستند. (Abington, 2015) در پژوهش خود ویژگی‌های ذیل را برای این نوع مدارس برشمرده‌اند: ۱) مدیران مدرسه و معلمان برای همه دانش‌آموزان دارای انتظارات بالا و نگرش مثبت نسبت به آن‌ها هستند ۲) برنامه درسی رسمی نشان‌دهنده تجربیات، فرهنگ‌ها و دیدگاه‌های گوناگون فرهنگی و قومی گروه‌هاست. ۳) سبک‌های آموزشی مورد استفاده توسط معلمان با یادگیری، سبک‌های فرهنگی و انگیزشی دانش‌آموزان مطابقت دارد. ۴) معلمان و مدیران به زبان اول دانش‌آموزان احترام می‌گذارند. ۵) مواد آموزشی مورد استفاده در مدرسه، رویدادها، موقعیت‌ها و مفاهیم را از منظر طیف وسیعی از گروه‌های فرهنگی، قومی و نژادی نشان می‌دهد. ۶) روش‌های ارزیابی و آزمون‌های مورد استفاده در مدرسه از لحاظ فرهنگی حساس هستند. ۷) تنوع فرهنگی و قومی در فرهنگ مدرسه و برنامه درسی پنهان منعکس می‌شود. ۸) مشاوران مدرسه انتظارات زیادی از دانش‌آموزان گروه‌های مختلف نژادی، قومی و زبانی دارند.

در مدارس چند فرهنگی، مدیران علاوه بر ویژگی‌های عام یک مدیر مدرسه از ویژگی‌های خاص خود برخوردارند. چنان‌که (Simmons, 2016) در پژوهش خود بیان می‌دارد که «مدیریت مدرسه چند فرهنگی از کاربرد اصول رهبری تحول‌گرا حمایت می‌کند. دانش‌آموزان

و معلمان ویژگی‌هایی از مدیر مدرسه را درک می‌کنند که با رهبری تحولی همسان است و با محیط‌های چند فرهنگی سازگار است. همچنین (Mathew, 2016) در نتایج حاصل از پژوهش خود با موضوع «بررسی رهبری در مدرسه چند فرهنگی» نشان داد که توانایی مدیر برای تصمیم‌گیری اشتراکی و ارتباط دیدگاه‌ها در مدرسه مهارت مهمی است. مدیر تأثیر عمیقی بر فرهنگ مدرسه گذاشته و همچنین محیطی امن برای یادگیری و تربیت فعال و حساس به دانش آموزان چند فرهنگی را برای معلمان ایجاد کردند. مدیر با استفاده از ویژگی‌های رهبری چندگانه، به ایجاد فرهنگ‌سازمانی در یک مدرسه چند فرهنگی کمک می‌کند. سبک رهبری برجسته مدیر، کنترل نیست. مدیر تمایل چندانی به کنترل ندارد و به کارکنان اعتماد می‌کند تا کارشان را انجام دهند. او از کارکنان حمایت می‌کند و همیشه تمایل به کمک دارد. مدیران مدارس چند فرهنگی برای موفقیت در مدارس خود نیازمند آگاهی‌ها و مهارت‌های ضروری چندفرهنگی هستند. (Malakolontho, 2010) در پژوهش خود بیان کرده که رهبران مدارس نیاز به دانش پایه‌ی کافی و شایستگی در رهبری و حمایت از مدارس چندفرهنگی برای یکپارچه‌سازی نژادها دارند. رهبران مدارس چند فرهنگی باید ارزش تنوع را به‌وسیله‌ی، مدیریت پویای تغییرات از طریق فراهم کردن مهارت آموزشی و روشن‌سازی تعارض‌ها، نهادینه کردن دانش فرهنگی، نظارت در سطح مدرسه، سازگاری با گوناگونی و ارزیابی کردن امور روزمره حفظ کنند. عملکرد موفق آموزش چند فرهنگی مستلزم مدیریت مؤثر این تنوع است. بر اساس تحقیق (Gorski, 2000)، در اشاره به محیط مدرسه بیان کرده است که تنوع اداری یک فرآیند مداوم است که در آن استعدادها و توانایی‌های مربیان، دانش آموزان، والدین و جامعه آزاد شده است. ایجاد مهارت‌های معلمان و نقش‌های آن‌ها نیز در مدیریت مدرسه بسیار مهم است. (Goniwe, 2004) در تحقیق خود بر ضرورت همکاری مدیریت مدرسه و معلمان تأکید می‌کند و بیان می‌دارد که آن‌ها باید باهم کار کنند و در رهبری مدرسه شرکت کنند. این امر به موفقیت اجرای یک برنامه آموزشی چند فرهنگی کمک خواهد کرد.

در مدارس چندفرهنگی نقش جامعه و والدین از اهمیت خاصی برخوردار است. (Banks, 2004) در تحقیق خود بیان می‌کند، موفقیت اجرای برنامه‌های آموزشی چندفرهنگی، اصولاً نقش والدین، خانواده و جامعه را به رسمیت می‌شناسد. مشکلات مدارس در کمک به



دانش‌آموزان در دستیابی به مهارت‌های علمی و تبدیل‌شدن به شهروندان مولد می‌تواند به‌طور فزاینده‌ای دشوار شود، مگر اینکه حمایت والدین و جامعه را به دنبال باشد. موفقیت آموزش و پرورش چندفرهنگی در نظام آموزش و پرورش نیاز به تلاش مستمر همه‌ی افراد دارد. آموزش چندفرهنگی یک سرمایه‌گذاری مشترک است. به‌استثنای فراگیران که نیاز به گذر از این روند دارند، مشارکت والدین و جامعه حیاتی است (Gay, 2003; Nieto, 2000, ) (cited in Arends, 2012).

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی، از حیث روش گردآوری داده‌ها اسنادی و از حیث نوع داده‌ها، کیفی و روش انجام آن "کیفی با رویکرد تحلیل مضمون" است. با توجه به اهداف و سوالات پژوهش حاضر، روش نمونه‌گیری هدفمند برای این پژوهش انتخاب گردید. نمونه‌گیری هدفمند که به آن نمونه‌گیری غیراحتمالی، هدف‌دار یا کیفی نیز می‌گویند به معنای انتخاب هدف‌دار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات است (Holloway & Wheeler, 2010). این نوع از نمونه‌گیری شامل انتخاب واحدها یا مورد‌های مورد پژوهش بر اساس هدف پژوهش و نه تنها به صورت تصادفی است (Tashakkori & Teddlie, 2003). در مرحله‌ی تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> استفاده شد. زیرا از این روش می‌توان در شناخت الگوهای موجود در داده‌های کیفی استفاده کرد. در بخش کیفی تحلیل مضمون از روش تحلیل شبکه‌ی مضامین استفاده شد. این روش برای سازمان‌دهی و نمایش داده‌های پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد.

جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه‌ی منابع مکتوب مرتبط با موضوع موجود در پایگاه‌های علمی معتبر «Scopus»، «Elsevier»، «Science Direct»، «Noormags»، «Irandoc» و «Civilica» و در دوره‌ی زمانی انتشار سال‌های ۲۰۱۹-۲۰۰۰ میلادی و اساتید مجرب علوم تربیتی دانشگاه فرهنگیان بود. با توجه به اهداف و سوالات پژوهش، روش نمونه‌گیری هدفمند و اشباع نظری برای این پژوهش انتخاب شد.

برای جست‌وجوی کامل منابع مرتبط با موضوع، در بررسی‌های اولیه بر اساس کلید

واژه‌های پژوهش تعداد ۳۲۰۱ سند یافت شد که پس از بررسی عناوین آن‌ها، ۲۵۷ سند برای بررسی انتخاب شد. پس از بررسی چکیده و محتوای اسناد، تعداد ۶۲ سند انتخاب شد. با توجه به تأکید بر غنای پژوهش، تعداد ۱۲ سند به دلیل نقصان اطلاعاتی و نامناسب بودن کیفیت موردنظر مردود شده و درنهایت، ۵۰ سند برای بررسی کامل و تحلیل محتوا انتخاب شدند همچنین از میان گروه دوم جامعه، بر مبنای معیار رشته‌ی تحصیلی و سوابق شغلی تعداد ۱۲ نفر به‌عنوان نمونه (گروه خبرگان) انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده در پژوهش حاضر در مرحله‌ی تحلیل اسناد، نرم‌افزار "Nvivo 8" و در مرحله اعتبارسنجی، فرم نظرسنجی استاندارد "Lawsh" بوده است.

پس از آنکه همه‌ی داده‌ها از منابع مختلف، کدگذاری و گردآوری شد و فهرستی از کدهای مختلف شناسایی گردید بر اساس درک پژوهشگر از فرایند مورد بررسی، اهداف و پرسش‌های پژوهش و با در نظر گرفتن وجه اشتراک، کدهای اولیه در قالب مضامین دسته‌بندی شدند. این فرایند تا تخصیص هر کد به یکی از مضامین ادامه یافت. این فرایند چندین بار مورد بازنگری قرار گرفت، در این فرایند تلاش شده است کمترین هم‌پوشانی وجود داشته باشد. مضمون‌ها بر اساس پرسش‌های پژوهش و در روندی مرحله‌به‌مرحله در قالب سه نوع مضمون پایه، سازمان دهنده و فراگیر دسته‌بندی گردید.

## یافته‌ها

### ۱) ویژگی‌های یک مدرسه چند فرهنگی کدامند؟

به‌منظور تبیین ویژگی‌های یک مدرسه چند فرهنگی، بر اساس نتایج استخراج شده از منابع منتخب و درک پژوهشگر، پنج مؤلفه و عنصر اساسی دربرگیرنده‌ی هویت و ساختار یک مدرسه به‌عنوان مضامین فراگیر - (Rosado, 2003) نیز در پژوهش خود به این مؤلفه‌ها اشاره کرده است - و در ذیل هر یک از این مضامین، نوزده مضمون به شرح جدول ۱ به‌عنوان مضامین سازمان دهنده انتخاب گردید و مضامین پایه‌ی مرتبط به هر کدام از مضامین سطوح بالاتر در ذیل آن‌ها قرار گرفت.

### ۲) مدیران مدارس چند فرهنگی چه ویژگی‌های دارند؟

بر اساس نتایج حاصل از تحلیل منابع منتخب و درک پژوهشگر، سه عنصر اساسی تشکیل‌دهنده هویت شخصی و حرفه‌ای یک مدیر مدرسه چندفرهنگی به‌عنوان مضامین

جدول ۱. مضمون‌های مرتبط با ویژگی‌های مدارس چند فرهنگی

Table 1. Themes related to the characteristics of multicultural schools

مضامین پایه Basic themes	مضامین سازمان‌دهنده Organizing themes	مضامین فراگیر Inclusive themes
کثرت‌گرایی و پذیرش تنوع فرهنگی؛ توجه به میراث فرهنگی و رشد خرده‌فرهنگ‌های محلی؛ مراعات حقوق و کرامت انسانی قومیت‌ها؛ پرهیز از تفتیش عقیده؛ سیاست‌های انضباطی مبتنی بر ارزش‌های فرهنگی؛ ایجاد فرصت‌های برابر تربیتی؛ نگرش مثبت به فرهنگ‌های مختلف؛ نفی تعصب و پیش‌داوری در محیط‌های آموزشی	سیاست‌ها و رویکردهای چند فرهنگی	خط‌مشی و استراتژی مدرسه چند فرهنگی
ملاحظه تفاوت‌های فراگیران در ایجاد فرصت‌های متنوع و پویا؛ استفاده از ظرفیت‌های فرهنگی جامعه‌ی محلی؛ تقویت ارزش‌های اصیل اخلاقی و بهبود نتایج آموزشی؛ آگاه‌سازی فرهنگی و تربیت شهروند مفید؛ رهاسازی محدودیت‌های قوم‌مداران؛ تعامل مثبت و همزیستی مسالمت‌آمیز؛ ایجاد زمینه‌ی عادلانه کسب مهارت	اهداف و مأموریت‌های چند فرهنگی	Multicultural school policy and strategy
تدوین برنامه درسی حساس به فرهنگ؛ زمینه‌سازی پیوند اقوام و نژادهای جامعه؛ دوری از خرافات و تعصبات در برنامه‌ها؛ توجه به نیازهای ویژه دانش آموزان؛ عدم پیش‌داوری و تبعیض نسبت به فرهنگ‌ها؛ عدم تحقیر دانش آموزان اقلیت‌های قومی و مذهبی؛ ایجاد فرصت‌ها و امکانات یکسان و مشابه یادگیری؛ تبادل اطلاعات درباره‌ی پیشینه فرهنگی و تسهیل فهم میان فرهنگی؛ شناخت توأم با تفاهم و احترام به همه‌ی ادیان؛ یادگیری زبان مادری فرهنگ گروه‌های قومی و نژادی؛ شکل‌گیری هویت‌های مشترک و مهارت همزیستی؛ اختلاط و امتزاج دانش آموزان با فرهنگ متنوع؛ تقویت میراث فرهنگی؛ فرصت ابراز عقیده و اندیشه برای همه	برنامه درسی چند فرهنگی	برنامه‌های چند فرهنگی
توسعه و تعمیق هنجارها و ارزش‌های فرهنگی ضمنی؛ تقویت نگرش مثبت نسبت به گروه‌های فرهنگی متنوع؛ برنامه درسی پنهان به‌عنوان بخشی قدرتمند از فرهنگ مدرسه	پنهان چند فرهنگی	Multicultural programs
تعمیق، گسترش و غنی‌سازی فرایند یاددهی و یادگیری؛ فرصت‌های تربیتی متناسب با نیازها و اقتضائات محل؛ تقویت بنیه علمی و کاهش ضعف زبانی و گفتاری فراگیران؛ کاهش مشکلات رفتاری دانش‌آموزان؛ مشارکت آزادانه دانش‌آموزان در مراسم اجتماعی، فرهنگی؛ ایجاد شرایط تجربه‌ی همزیستی مبتنی بر احترام	برنامه‌های مکمل و فوق‌برنامه فرهنگی	
غنی‌سازی اوقات فراغت با توجه به اقتضائات محلی؛ هدایت رفتاری و تعالی فرهنگ جامعه؛ تجربه سبک‌های مختلف زندگی در معاشرت با همسالان؛ پرورش نوع‌دوستی و خدمت به هم‌نوع؛ رشد و توسعه اجتماعی با توجه تحولات اجتماعی و فرهنگی	برنامه‌های اوقات فراغت	
ویژگی‌های روان‌شناختی و اخلاقی؛ صلاحیت‌های علمی و تخصصی چند فرهنگی؛ مهارت‌های رهبری در محیط چند فرهنگی	مدیر مدرسه چند فرهنگی	
آگاهی به ارزش‌های رویکرد چند فرهنگی؛ نگرش مثبت و پذیرش تفاوت‌های قومی و فرهنگی افراد؛ مهارت‌های آموزشی و اثربخشی چند فرهنگی؛ دانش‌های فرهنگی و تاریخی از گروه‌های قومی؛ مواجهه با چالش‌های ناشی از تفاوت‌های فرهنگی؛ تجارب معلمان در ارتباط با تفاوت‌های فرهنگی	معلمان چند فرهنگی	افراد با فرهنگ متنوع People with diverse cultures
پیشینه‌ی خانوادگی و فرهنگی متفاوت و متنوع؛ مشکلات آموزشی و تربیتی؛ دوزبانه بودن و داشتن لهجه؛ مسائل و حساسیت‌های مذهبی دانش آموزان؛ خودکم‌بینی، عدم اعتمادبه‌نفس و انزوایی؛	دانش آموزان با فرهنگ متنوع	

عدم آشنایی با آداب و رسوم فرهنگ‌های مختلف؛ تعارضات فرهنگی با سایر دانش آموزان و معلمان.	والدین جامعه‌ی چندفرهنگی	فرآیندهای اساسی مدرسه چندفرهنگی Basic Multicultural School Processes
ایفای نقش منفعل در ارتباط با مدرسه و دخالت در آموزش معلمان؛ کم‌توجهی به وضعیت تحصیلی دانش آموزان؛ اعتقادات، ارزش‌ها، رفتارها و انتظارات متنوع؛ بی‌اعتمادی و سرسختی والدین؛	برنامه‌ریزی تکثر محور	
سهم جامعه محلی در برنامه‌ریزی؛ مراسمات، اردوها و گردش‌های علمی، آموزشی و فرهنگی؛ مسابقات فرهنگی و ورزشی بومی و محلی؛ توجه به اهداف آموزش چندفرهنگی و انعطاف‌پذیری در برنامه‌ریزی	سازمان‌دهی منابع مبتنی بر تنوع	
سازمان‌دهی دانش آموزان در گروه‌های متنوع فرهنگی؛ لحاظ نمودن شرایط فرهنگی متنوع مدرسه در سازمان‌دهی نیروها؛ لحاظ نمودن عناصر فرهنگ بومی در سازمان‌دهی فضاهای مدرسه؛ تخصیص و مصرف منابع بر مبنای عدالت	آموزش و یادگیری چندفرهنگی	
سبک‌های یادگیری مشارکتی و حساس به فرهنگ؛ تجربه‌ی فرصت تربیت چندفرهنگی؛ اشاعه‌ی فرهنگ تنوع و تشریح آداب و رسوم اقوام مختلف؛ توسعه‌ی ظرفیت‌های شناختی، نگرشی و مهارتی و رفتاری؛ محتواهای یادگیری سرشار از تنوع	توانمندسازی حرفه‌ای کارکنان	
آگاهی کارکنان با اصول و مهارت‌ها برای تربیت چند فرهنگی؛ توسعه مهارت‌های زیست چند فرهنگی؛ تغییر در باورها و طرز تلقی کارکنان نسبت به فرهنگ‌ها؛ خودآگاهی فرهنگی معلمان	نظارت و ارزیابی با رویکرد چندفرهنگی	
ایجاد انضباط مبتنی بر ارزش‌های فرهنگی؛ انتظارات بالا برای گروه‌های مختلف قومی؛ مطابقت سبک‌های آموزشی با سبک‌های فرهنگی؛ احترام به زبان اول دانش‌آموزان و فرهنگ خانوادگی؛ ارزیابی و آزمون‌های حساس به فرهنگ؛ توجه به نگرش و باورهای بین گروهی دانش‌آموزان	جامعه‌ی چند فرهنگی	
ارائه‌کننده‌ی ارزش‌ها و ایجادکننده فرصت‌ها و چالش‌های متنوع؛ محیط متنوع از قومیت‌ها و نژادها با اختلاف عقاید و انتظارات متنوع؛ شرایط اقتصادی، سیاسی و قوانین و مقررات	فضای کالبدی متأثر از فرهنگ	محیط چندفرهنگی Multicultural environment
تجسم فرهنگ افراد در شکل بناها؛ شرایط و اقتضانات زمانی و مکانی و نیاز دانش‌آموزان؛ ابزار و زمینه رشد شناختی و ایجاد امنیت برای دانش‌آموزان	جو و فرهنگ سازمانی متنوع مدرسه	
جهت‌گیری‌های مشترک و تساوی‌گرایی؛ محیط امن و منظم و فرهنگ کنترل انسان‌گرایانه؛ صمیمیت، همکاری، احترام و تعاملات حرفه‌ای؛ مأموریت روشن و متمرکز	فضای ارتباطی مجازی	
حساسیت‌های فرهنگی در انتخاب وسایل ارتباطی؛ احترام به ارزش‌های فرهنگی در ارتباط با افراد		

فراگیر<sup>۱</sup> و در ذیل هر یک از این مضامین، ۹ ویژگی اساسی به شرح جدول ۲، به‌عنوان مضامین سازمان دهنده در نظر گرفته شد و مضامین پایه‌ی مرتبط به هر کدام از مضامین سطوح بالاتر در ذیل آن‌ها قرار داده شد. (به دلیل تعدد اسناد و منابع که مضامین پایه از آن‌ها استخراج شده‌اند، از ذکر منابع اجتناب می‌شود).

۱. مطابق با پژوهش‌های (Hajisoteriou & Angelides (2014) و (Zachos & Matziouri (2015) و (Gorski (2000).

جدول ۲. مضمون‌های مرتبط با ویژگی‌های مدیران مدارس چند فرهنگی

Table 2. Themes related to the characteristics of multicultural school principals

مضامین پایه Basic themes	مضامین سازمان دهنده Organizing themes	مضامین فراگیر Inclusive themes
عدم تعصب و نژادپرستی و نگرش فراقومی؛ پذیرش تفاوت‌ها، انگیزه‌ها و علایق گوناگون؛ تاب‌آوری در محیط متنوع؛ تمایل به کار با افراد با فرهنگ متفاوت؛ درک افراد متفاوت از فرهنگ خود	خصوصیات روان‌شناختی تعاملی	ویژگی‌های شخصیتی فراقومی
انعطاف‌پذیری در رفتار و تطابق با شرایط محیط فرهنگی؛ احترام به افراد صرف‌نظر از تفاوت‌های فرهنگی؛ اعتماد به افراد از سایر فرهنگ‌ها؛ قابلیت دسترسی و رفتار منصفانه	خصوصیات اخلاقی و رفتاری	Extracurricular personality traits
دانش اجتماعی، زبانی و فرهنگی جامعه؛ شناخت مسائل افراد از فرهنگ‌های مختلف؛ شناخت پیچیدگی‌های مبادله فرهنگی	دانش و آگاهی فرهنگی	صلاحیت‌های حرفه‌ای چند فرهنگی
آگاهی از اصول مدیریت در محیط چند فرهنگی؛ شناخت مبانی آموزش چند فرهنگی	دانش تخصصی چند فرهنگی	Multicultural professional qualifications
بلوغ و شایستگی فرهنگی؛ تجربه‌ی زندگی در محیط چند فرهنگی	تجربه‌ی زیستی چند فرهنگی	
مهارت‌های ارتباطی فراقومی؛ چانه‌زنی برای کسب حمایت اجتماعی؛ توانمندسازی اجتماعی افراد فرهنگ متنوع مدرسه؛ ایجاد تفاهم، همکاری و اعتماد بین افراد از فرهنگ متنوع؛ جذب افراد از فرهنگ‌های مختلف؛ توجه به نیازهای شخصی و مشروع افراد	مهارت روابط بین فرهنگی	
طراحی مجدد پویایی سازمانی برای مقابله مؤثر با مسائل تنوع؛ مدیریت مناسب منابع انسانی در موقعیت متنوع فرهنگی؛ مدیریت تنوع در مدارس با توجه استراتژی‌های درحال‌توسعه؛ توجه به نقش سازمان و افراد در روند مدیریت تنوع؛ ایجاد تنوع در ساختارها و تعهد به مدیریت تنوع	مهارت مدیریت تنوع	
ملاحظه فردی و حمایت و پشتیبانی از افراد؛ پذیرش ایده‌های نوین و تغییرات؛ توجه به تحولات جامعه با تنوع فرهنگی؛ ایجاد تحول در برنامه‌ها و تدریس معلمان در محیط چند فرهنگی؛ نظارت بر رفتارهای متنوع کارکنان در بافت متنوع فرهنگی؛ ارزیابی روش‌های تدریس بر مبنای اصول آموزش چند فرهنگی؛ نظارت بر اجرای قوانین حاکمیتی در حوزه‌ی فرهنگی؛ قرار دادن عدالت در دستور کار سیاست‌گذاری؛ توسعه کادر مدرسه برای پرورش همه دانش‌آموزان؛ ایجاد پیوندهای محکم بین مدرسه، والدین و جامعه؛ ارتباط روش‌های آموزش بین فرهنگی و سبک‌های رهبری؛ احترام به زبردستان و اعطای مسئولیت و تفویض اختیار	مدیریت و رهبری تحول در جهت تکثرگرایی	مهارت‌های رهبری چند فرهنگی
هماهنگ‌سازی ارزش‌های تربیتی؛ انعطاف‌پذیری، عدالت، انصاف در قضاوت‌ها؛ میانجی‌گری برای کاهش تعارضات رفتاری میان افراد؛ آگاهی از مسائل تنش‌آفرین؛ عدم کنترل شدید و ایجاد جو انسان‌گرایانه	مهارت مدیریت تعارضات فرهنگی	Multicultural leadership skills

### ۳) نقش معلمان، دانش‌آموزان و سایر ذینفعان در مدارس چندفرهنگی چیست؟

برای بررسی نقش ذینفعان، ذینفعان مدرسه به‌عنوان مضامین فراگیر، نقش‌های اساسی آن‌ها بر اساس نتایج استخراجی از منابع به‌عنوان مضامین سازمان دهنده انتخاب گردید و مضامین پایه حاصل از تحلیل منابع مرتبط - به شرح جدول ۳ در ذیل هر یک از مضامین سطوح بالاتر قرار داده شد.

جدول ۳. مضامین مرتبط با نقش ذینفعان در مدارس چند فرهنگی

Table 3. Themes related to the role of stakeholders in multicultural schools

مضامین پایه Basic themes	مضامین سازمان دهنده Organizing themes	مضامین فراگیر Inclusive themes
آموزش بر پایه‌ی اصول چند فرهنگی؛ تسهیلگر یادگیری دانش‌آموزان دوزبانه	تسهیلگر آموزش چند فرهنگی	
مشارکت معلمان و تغییرات در مدیریت مدرسه چند فرهنگی؛ مهارت‌های معلمان و موفقیت آموزش چند فرهنگی	مشارکت در مدیریت مدرسه	
زیر سؤال بردن نابرابری‌های موجود در جامعه؛ عدم سازش در برابر نژادپرستی آشکار؛ مقابله با نژادپرستی پنهانی	مقابله با نابرابری و نژادپرستی	
جلوگیری از شکل‌گیری رفتارهای نژادپرستی؛ ایجاد زمینه‌های مثبت اندیشی نسبت به همه‌ی فرهنگ‌ها؛ توجه به زمینه‌های تربیت خانوادگی در ایجاد الگوی رفتاری؛ مشاوره برای رشد شخصیتی دانش‌آموزان همه‌ی گروه‌های فرهنگی	مربی تربیتی و اصلاح‌گر رفتار اجتماعی	نقش معلمان چند فرهنگی The role of multicultural teachers
کمک به کسب ارزش‌های فرهنگی و انتقال میراث فرهنگی؛ توسعه‌ی هنجارهای و ارزش‌های فرهنگی متفاوت کودکان	انتقال‌دهنده‌ی ارزش‌های فرهنگی	
برابری و تنوع فرهنگی در فرایندهای کلاس؛ افزایش درک نژادی و قومی دانش‌آموزان؛ بهبود حساسیت‌های فرهنگی فراگیران، قضاوت و ارزیابی بر پایه‌ی عدالت	مدیریت و رهبری کلاس چند فرهنگی	
محبت نسبت به افراد در فضای عاطفی عاری از قومیت‌گرایی؛ ایجاد انگیزه و روحیه تلاش و کوشش فراگیر در گروه‌های اقلیت	تشویق و ترغیب دانش‌آموزان اقلیت	
مشارکت در مراسمات، رقابت‌ها و جشنواره‌های فرهنگی و هنری؛ مشارکت در امور مدرسه در فضایی دوستانه و آمیخته با احترام متقابل؛ مشارکت در تشکیل انجمن‌های علمی، هنری و فرهنگی	مشارکت اجتماعی و فرهنگی	نقش دانش‌آموزان با فرهنگ متنوع The role of students with diverse cultures
خودباوری، افزایش خلاقیت ذهنی و تقویت مهارت‌های اجتماعی؛ پذیرش مسئولیت در بازدیدهای گروهی، علمی و فرهنگی؛ پاسخگویی در مقابل رفتار در ارتباطات اجتماعی در مدرسه؛	مسئولیت‌پذیری اجتماعی	
معرفی آداب‌ورسوم خانوادگی خود؛ اشتراک‌گذاری تجربیات زیستی خود؛ آشنایی با آداب و رسوم و شیوه‌های زندگی سایر اقوام	اشتراک‌گذاری تجربیات فرهنگی	

حمایت از مدیران مدیران چند فرهنگی	تأثیرگذاری مثبت بر محیط زیست مدارس چند فرهنگی؛ قابل دسترس بودن والدین برای مدرسه	
پرورش اجتماعی فراقومی	ایجاد فرهنگ مناسب برای زندگی در محیط چند فرهنگی؛ پرورش روحیه شهروندی و انسجام و تعادل اجتماعی؛ توسعهی هنجارها و رفتارهای پذیرفته شده و هماهنگ با وجدان جمعی	
مقابله با سلطه‌ی فرهنگی	پیشگیری از تحمیل ارزش‌ها، هنجارها و جلوگیری از سلطه‌ی فرهنگی؛ مقاوم سازی کودکان و نوجوانان در زمینه های تربیتی و فرهنگی	
غنی سازی اوقات فراغت	ایجاد موقعیتی برای تبلور رفتارهای مطلوب فردی و اجتماعی؛ رشد مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی از طریق توسعهی زبان؛ اردوهای آموزشی و فرهنگی و کلاس‌های زبان آموزی	نقش اولیاء و جامعه The role of parents and society
مشارکت در مدیریت مدرسه	انجمن اولیا و مربیان از افراد مختلف؛ کمک به تصمیم گیری در مسائل فرهنگی و تربیتی؛ همکاری با مدیران در جذب دانش آموزان و عدم تبعیض جنسیتی	
ایجاد انگیزه در دانش آموزان	ایجاد اعتماد به نفس و انگیزه‌ی کافی برای ادامه تحصیل؛ تغییر نگرش‌ها و باورهای خانواده به پیشرفت تحصیلی؛ نگرش بهتر دانش آموزان به معلم و مدرسه و تحصیل	

#### ۴) مدل تدوین شده برای مدیریت چند فرهنگی مدارس ابتدایی از چه اعتباری برخوردار است؟

روش اول استفاده شده به منظور تعیین اعتبار، روش هولستی (توافق بین دو کدگذار<sup>۱</sup>) است. از یکی از همکاران آشنا به موضوع درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند و تعداد پنج سند را به عنوان نمونه، کدگذاری نماید. پیش از کدگذاری توضیحاتی در خصوص مسئله، اهداف، سؤالات پژوهش به ایشان ارائه شد. فرمول روش مذکور به صورت زیر است.

$$PAO = 2M \div (n_1 + n_2) \times 100 = (2 \times 153) \div (141 + 189) \times 100 = 93\%$$

در این فرمول PAO ضریب پایایی، M تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری،  $n_1$  تعداد کدهای مرحله اول و  $n_2$  تعداد کدهای مرحله دوم است. با توجه به فرمول فوق، مقدار ضریب پایایی ۹۳ درصد شد. که نشان دهنده آن است که نتایج کدگذاری از قابلیت اعتماد بسیاری برخوردار است.

1- Inter coder reliability (ICR)

روش دیگر به منظور اعتبارسنجی و تعیین روایی محتوایی، استفاده از مدل پیشنهادی (Lawshe (Norouzi et al., 2014; Bazi, Hassanzadeh & Mo'ini, 2017) با طیف سه‌حالتی، «ضروری هستند»، «مفید بوده ولی ضرورتی به وجود آن‌ها نیست» و «غیرضروری» با اعداد متناظر (۲، ۱ و ۰) بود. بدین منظور فهرستی حاوی مفاهیم (مضامین پایه)، مؤلفه‌ها (مضامین سازمان دهنده) و مقولات (مضامین فراگیر) نیز در اختیار خبرگان قرار گرفت تا قضاوت خود در مورد هر آیتم را با قرار دادن اعداد ۲، ۱ یا ۰ در مقابل مفاهیم اعلام نمایند. با توجه به این‌که مضامین به دست آمده (جداول ۱، ۲ و ۳)، همگی از منابع مختلف استخراج شده و از نظر مرجع، معتبر بودند، در مورد تأیید وجود آن‌ها اختلافی بین خبرگان وجود نداشت و بیشتر اختلاف‌ها در این زمینه بود که آیا این عامل‌ها «ضروری هستند» یا این‌که «مفید بوده ولی ضرورتی به وجود آن‌ها نیست». در ارتباط با هر یک از عوامل (مضامین فراگیر)، نسبت روایی محتوا<sup>۱</sup> (CVR) «میانگین عددی قضاوت‌ها» و برای مقوله‌ها (مضامین سازمان دهنده) شاخص روایی محتوا<sup>۲</sup> (CVI) محاسبه گردید. طبق فرمول Lawshe CVR و CVI از طریق فرمول‌های زیر به دست می‌آید.

$$CVR = (ne - (N/2)) / (N/2)$$

ne = تعداد خبرگانی که رأی به «ضروری بودن» داده‌اند و N = تعداد کل خبرگان

$$CVI = \sum CVR / \text{Retained numbers}$$

Retained numbers = تعداد آیتم‌های تأییدشده

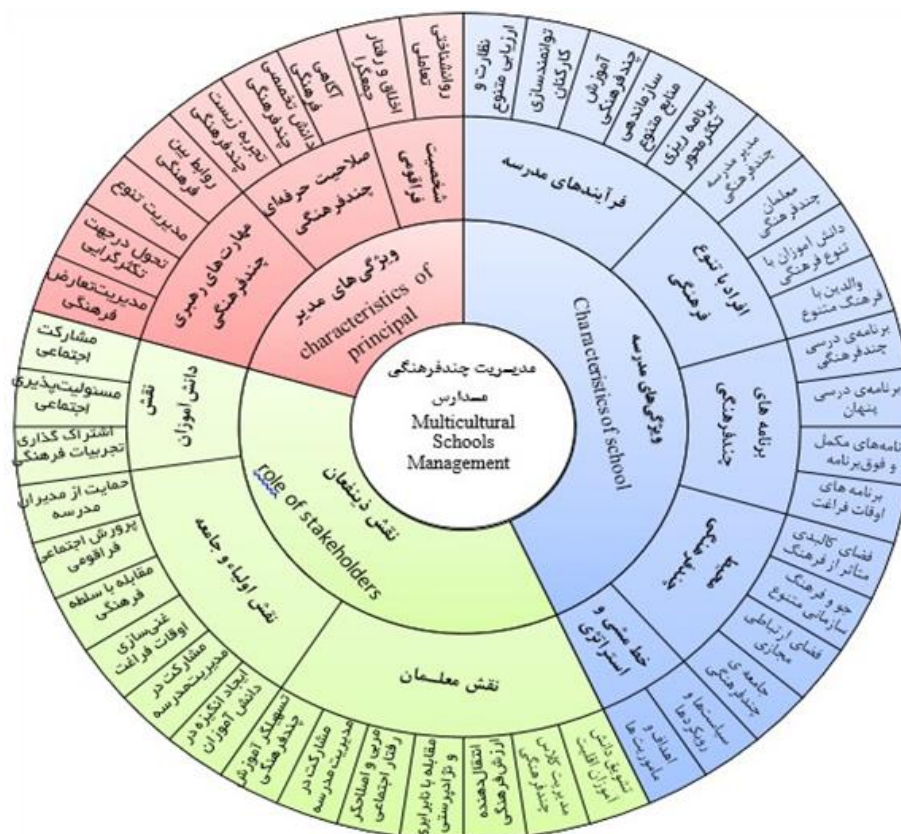
دو معیار برای پذیرش آیتم‌ها به کار گرفته شد: (۱) پذیرش بدون شرط آیتم‌هایی که مقدار CVR آن‌ها از ۰/۷۵ بیشتر است؛ (۲) پذیرش آیتم‌هایی که مقدار CVR آن‌ها بین صفر و یک بوده و مقدار میانگین عددی قضاوت‌ها مساوی یا بیشتر از ۱/۵ است.

در پژوهش حاضر این وضعیت نشان داده شد. همچنین این موضوع که بیشتر از نیمی از خبرگان با ضرورت آیتم مورد نظر موافق بوده‌اند، مشخص گردید. همچنین نظر (Chadwick, Bahr & Albrecht, 1984 cited in Bazi, Hassanzadeh & Mo'ini, 2017) که حداقل مقدار ۶۰ درصد را برای قابلیت اطمینان اعلام کرده‌اند، محقق شده است (در پژوهش حاضر این مقدار بیش از ۷۵ درصد بود). پس از دریافت نظرات اصلاحی گروه خبرگان مدل نهایی مدیریت چند فرهنگی مدرسه تدوین گردید که در شکل (۴) ارائه می‌شود.

1- Content validity ratio

2- Content validity index





شکل ۴. مدل نهایی مدیریت چند فرهنگی مدرسه

Figure 4. The ultimate model of multicultural school management

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر ارائه‌ی مدل مناسب مدیریت چند فرهنگی در مدارس ابتدایی بود. به این منظور بر اساس پیشینه پژوهش و تحلیل اسناد منتخب به تبیین ویژگی‌های مدارس چند فرهنگی، ویژگی‌های مدیران مدارس چند فرهنگی و نقش ذینفعان در مدارس چند فرهنگی پرداخته شد. سیاست‌های مدرسه باید توسط اصول دموکراتیک غیر نژادی و غیر جنسیتی، هدایت شود. سیاست و رویکرد کلی نظام آموزشی به موضوع تنوع فرهنگی در کشور ایران مبتنی بر اصل کلی «وحدت در کثرت» است. (Orfield, 2004) و (Arends, 2012)، در

پژوهش خود به این اصول و سیاست‌ها اشاره کرده‌اند. اهداف مدرسه چندفرهنگی شامل: ایجاد فرصت‌های متنوع و پویا برای فراگیران صرف‌نظر از قومیت؛ مذهب؛ بهره‌گیری از ظرفیت‌های بالقوه خانواده و جامعه‌ی محلی در تدارک فرصت‌های تربیتی؛ ایجاد فرصت‌های برابر برای مشارکت معلمان در جریان مدیریت مدرسه؛ تأمین منابع با رعایت اصل عدالت تربیتی و نظارت و ارزیابی مداوم بر آن‌ها و ... است. این اهداف در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش موردتوجه قرار گرفته است. طراحی و اجرای برنامه‌های درسی رسمی و ضمنی، مکمل، فوق‌برنامه و اوقات فراغت چندفرهنگی مبتنی بر اصول تعلیم و تربیت چندفرهنگی است و هدف اصلی طراحی برنامه‌های درسی حساس به فرهنگ و تنوع فرهنگی هست. (Larson, 2000) نیز در پژوهش خود به این موارد فوق اشاره کرده‌اند.

مدیر و معلمان مدرسه چندفرهنگی، باید از شایستگی‌های چندفرهنگی برخوردار باشند. این نتیجه با نتایج پژوهش (Moor, 2004) همسویی دارد. دانش‌آموزان به دلیل داشتن فرهنگ و زبان متفاوت از سایر همکلاسی‌های خود دارای مشکلات خاصی در حوزه‌ی تحصیلی و تربیتی هستند. اولیاء و جامعه‌ی چندفرهنگی دارای تفاوت‌های زیادی در ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی نسبت به کارکنان مدرسه و با سایر والدین هستند.

رویکرد کلی برنامه‌ریزی در مدرسه چندفرهنگی باید معطوف به طراحی برنامه‌هایی باشد که تحقق اهداف تربیتی پیش‌بینی‌شده در شخصیت همه‌ی دانش‌آموزان را تضمین کنند. رویکرد حاکم بر سازمان‌دهی منابع مدرسه باید مبتنی بر اصل عدالت و از تنوع کافی برخوردار باشد. در سازمان‌دهی دانش‌آموزان شرایط لازم برای تعامل سازنده میان دانش‌آموزان از گروه‌های مختلف فراهم شود. در سازمان‌دهی فضای مدرسه، عوامل اقلیمی و فرهنگی متنوع دانش‌آموزان موردتوجه قرار گیرد. راهبردهای یاددهی - یادگیری فرصت مناسب و منعطفی برای اجرای سیاست‌های آموزش و پرورش چندفرهنگی را فراهم نماید. برنامه آموزش معلمان باید دوره‌های مربوط به فرهنگ، زبان‌شناسی، تنوع، جنسیت، نژاد، عدالت و قدرت را شامل شود. مدیریت مدرسه برنامه‌ی نظارت و ارزیابی بر عملکرد کارکنان و دانش‌آموزان را با رعایت اصل عدالت تدوین و اجرا نماید. این بخش از نتایج با نتایج پژوهش (Vafaie & Sobhanninejad, 2015) و (Blackwell, Futrell & Imig, 2003) همسو است.

در ایجاد فضای کالبدی مدارس باید به نمادهای فرهنگی همه‌ی افراد توجه شود. مدرسه

باید فرهنگ سازمانی خود را برای حمایت از تنوع در کل سازمان شکل دهد. (Arends, 2012) در پژوهش خود به موارد فوق اشاره داشته است.

مدیر مدرسه چند فرهنگی باید از نظر روانی و عاطفی، شخصیتی متعادل و فرا قومیتی داشته باشد. او بایستی دارای نگرش فراقومی و ضد نژادپرستی باشد. او باید دانش کافی در خصوص مسائل جاری اجتماعی، سیاسی، فرهنگی جوامع چند فرهنگی داشته باشد. (Hajisoteriou & Angelides, 2014) در پژوهش خود به ویژگی‌های فوق اشاره کردند. او باید از دانش تخصصی لازم در زمینه آموزش چند فرهنگی و مدیریت در محیط‌های متنوع فرهنگی برخوردار باشد. همچنین او باید از تجربه‌ی کافی در مدیریت مدرسه و تجربه‌ی کار زندگی در محیط‌های چند فرهنگی برخوردار باشد. مدیر مدرسه چند فرهنگی با توجه به محیط سرشار از تنوع و تفاوت، باید در جهت برآوردن نیازهای شخصی و مشروع کارکنان مدرسه و دانش آموزان و ایجاد روابط همکاری میان آن‌ها تلاش نماید. مهارت، نقش و تعهد مدیران در مدیریت تنوع نیز در مدارس ضروری است. مدیران مدارس باید واجد دانش و معرفت کاملی از فنون و مهارت‌های مدیریت تغییر در درک، برنامه‌ریزی، اجرا و تثبیت تحول باشند. یکی از مهارت‌های دیگر و مهم مدیر مدرسه چند فرهنگی، مدیریت تعارضات است. نتایج فوق با نتایج پژوهش (Zachos & Matziouri, 2015) و (Gorski, 2000) همسو است. معلمان با ادغام محتوا و استفاده از نمونه‌ها از فرهنگ‌های مختلف در تدریس خود می‌توانند آموزش و یادگیری چند فرهنگی را تسهیل نمایند. معلم در کلاس درس با رویکرد احترام به تنوع فرهنگی، سبب بهبود رشد شناختی فراگیران، افزایش درک نژادی و قومی آن‌ها، تقویت حس اجتماعی و مشارکت مدنی آن‌ها، بهبود حساسیت‌های فرهنگی، افزایش کیفیت عملکرد آن‌ها و بهبود تعامل درک‌ها س درس می‌شود. معلم در مدیریت مدرسه‌ی چند فرهنگی نمی‌تواند منفعلانه عمل کند. سهم وی در جلب افراد به‌عنوان حامیان مدرسه، از بین بردن سوءظن و نگرانی بین جامعه و مدرسه، بسیار مهم است. معلم نباید در مقابل تعصبات قومی و نژادپرستی سکوت کند و یا منفعلانه عمل نماید. معلم باید انتقال‌دهنده‌ی ارزش‌های همه‌ی گروه‌های قومی و نژادی باشد. او باید در ایجاد انگیزه‌ی کافی و میل و رغبت در دانش آموزان اقلیت‌ها کوشش کند. (Fernandez, 2004) و (Kostis & Efthymia 2009) در پژوهش خود به موارد فوق اشاره کرده‌اند.

در مدرسه چند فرهنگی هر دانش‌آموزی باید از فرصت‌های لازم برای شکوفایی قابلیت‌های درونی خود برخوردار باشد و همچنین باید قادر به مشارکت در فعالیت‌های مختلف یک جامعه تکثرگرا باشد. مسئولیت‌پذیری دانش‌آموزان عامل مهمی است که می‌تواند با اکثر فعالیت‌ها و موفقیت‌های تحصیلی دانش‌آموزان همبستگی مثبتی داشته باشد. دانش‌آموزان باید در مورد نحوه زندگی خانوادگی، فعالیت‌هایی که به آن‌ها اشغال داشته‌اند صحبت کنند، از این طریق پیشینه‌های فرهنگی مختلف به اشتراک گذاشته می‌شود. (Gorski, 2000) و (Fraser, Côté & Deakin, 2005) در پژوهش‌های خود به نقش‌های فوق اشاره کرده‌اند.

اساساً موفقیت اجرای برنامه‌های آموزشی چند فرهنگی، مبتنی بر ایفای نقش والدین، خانواده و جامعه است. (Banks, 2004) در پژوهش خود بر موضوع فوق تأکید نمود. حمایت جامعه و والدین از مدیران مدرسه عامل مهمی در تأثیرگذاری بر محیط و موفقیت مدارس چند فرهنگی خواهد بود. خانواده یکی از نهادهای جامعه است که ارزش‌ها، هنجارها، رفتارهای پذیرفته‌شده و هماهنگی با وجدان جمعی را به افراد منتقل می‌کند. مقاوم‌سازی کودکان و نوجوانان در مقابل تهاجم فرهنگی در درون خانواده‌ها و با تربیت صحیح فرزندان امکان‌پذیر است. همکاری والدین و جامعه در تدارک اردوهای تفریحی - آموزشی و فرهنگی، کلاس‌های زبان به‌خصوص برای دانش‌آموزان دوزبانه در کمک به رشد مهارت‌های ارتباطی و اجتماعی و غنی‌سازی اوقات فراغت دانش‌آموزان بسیار ثمربخش و مفید خواهد بود. اولیاء و جامعه در زمینه‌ی ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان نیز می‌توانند بسیار مؤثر عمل نمایند. (Matthew, 2016)، (Saeedi, 2003)، (Tabatabai-Amiri & Mohammadian, 2012) و (Rezaei, 2007) در پژوهش‌های خود به موارد فوق اشاره کرده‌اند.

پژوهش حاضر دارای محدودیت‌هایی نظیر: عدم دسترسی به افراد کاملاً مطلع و مسلط بر موضوع پژوهش، دسترسی مشکل به منابع دست اول و کاملاً مرتبط با موضوع پژوهش، مشکل تجمع افراد جهت تشکیل جلسه جهت اظهارنظر پیرامون مدل و اعتبارسنجی بوده است. بر اساس یافته‌ها و پرسش‌های پژوهش، پیشنهاد می‌گردد: توسعه ارزش‌های فرهنگ‌های مختلف در اهداف و سیاست‌های مدرسه گنجانده شود؛ مدیرانی در مدارس چند فرهنگی گمارده شوند که دارای روحیه تعامل فراقومی و دارای تجربه‌ی زیستی چند فرهنگی باشد؛ در انتخاب و به‌کارگیری معلمان در مدارس، تنوع قومی و فرهنگی افراد مدنظر قرار گیرد؛

محتوای یادگیری مکمل که دربرگیرنده‌ی ارزش‌های فرهنگی خرده‌فرهنگ‌های محلی است توسط مدرسه تدارک دیده شود؛ معلمان در مدیریت کلاس و شیوه‌های تدریس خود، نسبت به فرهنگ متنوع دانش‌آموزان حساسیت لازم را داشته باشند؛ در سازمان‌دهی دانش‌آموزان، تنوع در ترکیب کلاس‌ها و گروه‌های یادگیری دانش‌آموزی مشهود باشد؛ دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مرتبط با آموزش و پرورش چند فرهنگی برای مدیران، معلمان و سایر کارکنان تدارک دیده شود؛ جلسات آموزش خانواده به‌منظور توجیه و آموزش والدین در برخورد با محیط متنوع از فرهنگ‌ها در مدارس برگزار گردد؛ در شاداب‌سازی فضای فیزیکی مدارس از نمادها و سبک‌های هنری همه‌ی فرهنگ‌ها استفاده شود؛ در برگزاری مراسمات ملی و مذهبی، جشن‌ها و جشنواره‌ها، مسابقات فرهنگی و هنری از ظرفیت‌های فرهنگی همه‌ی اقوام استفاده گردد؛ همه‌ی برنامه‌های باید سرشار از تنوع و دربرگیرنده‌ی ارزش‌های اجتماعی و فرهنگی همه‌ی اقوام باشد؛ نسبت به محتوای آموزشی بر مبنای چند فرهنگی حتی‌المقدور در برخی از مناطق کشور بازنگری شود.

---

**سهم مشارکت نویسندگان:** دکتر بیژن عبدالهی، دکتر عبدالرحیم نوه ابراهیم، دکتر حسین عباسیان موضوع را مورد بررسی قرار داده و تدوین چارچوب نظری و هدایت روند کلی پژوهش را برعهده داشتند. سید احمد پورموسوی جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها، گزارش یافته‌ها و نگارش مقاله را بر عهده داشت. نتیجه‌گیری از یافته‌ها و بسط و تفسیر به صورت مشترک و با بحث و تبادل نظر نویسندگان انجام شد.

**سپاسگزاری:** نویسندگان مراتب تشکر خود را از همه کسانی که با نقد و مشورت در تکمیل این پژوهش موثر بوده‌اند اعلام می‌دارند.

**تضاد منافع:** نویسندگان اذعان می‌کنند که در این مقاله هیچ نوع تعارض منافی وجود ندارد.

**منابع مالی:** این پژوهش با هزینه پژوهشگران انجام شده است و برای انجام آن هیچ‌گونه حمایت مالی دریافت نشده است.

---

## References

- Abington-Pitre, A. (2015). "Where did We Go Wrong? Eight Characteristics of a Multicultural Schools". *Universal Journal of Educational Research*, 3(2), 99-103.

- Adineh, A. (2013) *Transformational Leadership Opportunities and Challenges in a Multicultural Context: Investigating the Live Experience of Group Managers at Kurdistan University*. Master of Science Degree in Educational Management. Kurdistan University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Educational Sciences. [Persian]
- Arends, A. M. (2012). The Challenges of Effective Management of a Multicultural Teaching Environment in Gauteng Primary Schools (Doctoral dissertation, University of South Africa).
- Atafar, A., Sohrabi-Ranani, M., & Sadeghzadeh-Tabrizi, M. (2012). "The Role of Managers' Cultural Diversity Management Skills in Improving School Productivity". *Journal of Social Sciences, Shooshtar Azad University*, 7(2), 99-128. [Persian]
- Banks, J. A. (2004). *Multicultural Education: Historical Development, Dimensions and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bazi, H. R., Hassanzadeh, A., & Mo'ini, A. (2017). "An Innovative Framework for Factors Affecting Cloud Computing Technology Acceptance Using a Hybrid Approach", *Iranian Journal of Information Science and Technology*, 32(2). 549-588. [Persian]
- Blackwell, P. J., Futrell, M. H., & Imig, D. G. (2003). Burnt water paradoxes of schools of education. *Phi Delta Kappan*, 84(5), 356-361.
- Fakuhi, N. (2003). *Culture and Language, An Appendix to Psychology*, Tehran: Ney.
- Fernandez, M. (2004). The responsibility for multicultural education: An ethics of teaching and learning. Markkula Center for Applied Ethics. Retrieved December, 30, 2018.
- Fraser-Thomas, J. L., Côté, J., & Deakin, J. (2005). "Youth sport programs: An avenue to foster positive youth development". *Physical Education & Sport Pedagogy*, 10(1), 19-40.
- Goniwe, M. (2004). School of Leadership and Governance. Facing Difficult Contexts and School Improvement. MGSLG Publisher. Available [online] <http://www.stephens@mgsi.co.za>. Accessed 12 August 2019.
- Gorski, P. (2000). Multicultural education for equity in our schools: A working definition. Edchange Multicultural Pavilion.
- Hajisoteriou, C., & Angelides, P. (2014). "Facing the 'challenge' School leadership in intercultural schools". *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4\_suppl), 65-82.
- Holloway, I., & Wheeler, S. (2010), *Qualitative research in nursing and healthcare*. 3rd ed. Chichester, West Sussex, U.K.; Ames, Iowa: Wiley-Blackwell.
- Jenks, C. Lee, J. O., & Kanpol, B. (2001). Approaches to Multicultural Education in Preservice Teacher Education: Philosophical Frameworks and Models for Teaching. *The Urban Review*, 33(2), 87-105.

- Kostis, T., & Efthymia, P. (2009). Responsive classroom management in a multicultural school context. *Synergies Sud-Est europeen*, 2, 169-176.
- Larson, R. W. (2000). Toward a psychology of positive youth development. *American Psychologist*, 55(1), 170.
- Macrone, G. (2016). *Multicultural Education: A Multicultural Approach to Schools*. Tehran: Sound of Light.
- Malakolunthu, S. (2010). Culturally responsive leadership for multicultural education: The case of "Vision School" in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1162-1169.
- Matthew, S. A. (2016). Exploring Leadership in a Multicultural School. (doctoral dissertation). Walden University,
- Moore, R. (2004). Education and society: Issues and explanations in the sociology of education. Cambridge: Polity.
- Norouzi, N., Hassanzadeh, A., & Haji Hosseini, H. (2014). Provide a framework of science and technology policy tools, using a more complex approach. *Journal of Innovation Management*, 3(2), 103-124.
- Orfield, G. (2004). Reflections on School Integration Colloquium Proceedings. In Nkomo M. McKinney C & Chisholm L (eds.). In search for best practices. Cape Town: HSRC.
- Rezaei, M. (2007). *Leading and efficient schools*. Third Edition, Tehran: Parents and Educators Association. [Persian]
- Rosado, C. (2003). What makes a school multicultural. Available on: [www.edchange.org/multicultural/papers/celeb/multicultural.html](http://www.edchange.org/multicultural/papers/celeb/multicultural.html) [2018.09. 02].
- Rouhal-Amini, M. (2003). Cultural Studies, Third Edition, Attar Publications. [Persian]
- Saeedi, M. R. (2003). *A Functional Explanation of Family Relationship and Social Crime*, Family Research. [Persian]
- Sajjadi, S. M. (2005). "Cultural Pluralism, Identity, and Education (Explained and Evaluated)", *Modern Educational Thoughts*, 1(1), 25-32. [Persian]
- Salehi Amiri, R. (2010). National cohesion and cultural diversity. Tehran. Strategic Research Center. [Persian]
- Simmons, J. (2016). Multicultural leadership characteristics of a school director in an educational setting in South Korea: A case study. Doctoral Dissertations liberty University, South Korea.
- Tabatabai Amiri, F., & Mohammadian, A. (2012). "The Role of Family Religious Education in Countering Cultural Invasion", *Humanities and Cultural Studies Institute (Comprehensive Humanities Portal)*. 12(5). 111-136. [Persian]
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousand Oaks, Calif; London: SAGE Publications.

- Vafaei, R., & Sobhani Nejad, M. (2015). Components of multicultural education and its analysis in the content of textbooks. *Journal of Theory and Practice in Curriculum*, 3(5), 111-128. [Persian]
- Zachos, D. T., & Matziouri, A. (2015). "School Leadership and Diversity: Perceptions of Educational Administrators in Greece". *International Journal of Education*, 7(2), 109-125.
- Zahedi, S. (2001). *Transnational and Global Management*, Tehran: Samt. [Persian]

