

## طراحی نظام مدیریت مدرسه محور در ایران

سعید جعفری مقدم<sup>۱\*</sup>، علی اصغر فانی<sup>۲</sup>

۱ - دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، صندوق پستی ۱۲۹ - ۱۴۱۱۵

۲ - استادیار گروه مدیریت، دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

آموزش و پرورش کشورهایی چون انگلستان و استرالیا در دهه پایانی قرن بیستم، گرایش قابل توجهی به مدل‌های مختلف خود مدیریتی در مدارس ایران نمودند. روند یادشده براساس این دیدگاه بنا نهاده شده بود که استقلال بیشتر مدارس در اتخاذ تصمیمات مربوط به نحوه اداره مدرسه به اثربخشی آموزشی بیشتر می‌انجامد. این نگرش بزودی از سوی کشورهای در حال توسعه‌ای چون نیکاراگوا، کامبوج و ... نیز مورد استقبال قرار گرفت. آموزش و پرورش ایران نیز بیش از پنج سال است که مدرسه محوری را به عنوان رویکرد محوری خود اعلام نموده است. این مقاله، مراحل اجرا و نتایج حاصل از یک پژوهش میدانی، با هدف طراحی نظام مدیریت مدرسه محور در ایران را مورد بررسی قرار می‌دهد. پژوهش یاد شده زیر سیستم‌های اساسی نظام مدیریت مدرسه محور و متغیرهای هر زیر سیستم را در فرضیات خود معرفی نموده، از طریق یک پرسشنامه (که در میان مدیران مناطق، نواحی و ادارات آموزش و پرورش کشور توزیع گردید) این فرضیات را در معرض آزمون قرار می‌دهد. همچنین از طریق مصاحبه با ده نفر از خبرگان نظام آموزش و پرورش کشور و سپس اجرای روش دلفی در میان آنان، مراحل اساسی استقرار این نظام در مدارس کشور را تدوین می‌نماید. نتایج و پیشنهاد‌های تحقیق ضمن طراحی نظام مدیریت مدرسه محور در کشور، در قالب سه زیر سیستم اساسی و متغیرهای آن و نیز یک الگوی ساختاری از روابط بین مؤلفه‌های نظام، مراحل اساسی اجرای این نظام را معرفی می‌کند.

کلید واژه‌ها: مدیریت مدرسه محور، عدم تمرکز، تفویض اختیار، مشارکت

### ۱ - مقدمه

مدیریت متمرکز آموزش و پرورش در کشور و عدم مشارکت شایسته مدیران، کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان در تصمیمات مربوط به نحوه اداره مدرسه و چگونگی برطرف نمودن مشکلات و محدودیت‌های آن، سالهاست که بر نظام آموزش و پرورش کشور سایه افکننده است. وضعیت یادشده نیز اثربخشی مدارس را کاهش داده است. از این رو، امروزه ضرورت



بازنگری و تحول در این نظام، در راستای عدم تمرکز، تفویض اختیار، مشارکت جمعی و تقویت اخلاق و روابط انسانی، به طرق مختلف مورد تأکید و تأیید صاحبان قرار گرفته است.

تأکید بر ضرورت اتخاذ تصمیمات مربوط به نحوه ادارهٔ مدرسه (اعم از بودجه‌ریزی، امور پرسنلی، روشها و فرایندهای آموزشی، و...) در خود مدرسه و به وسیله کسانی که بیش از سایرین به عرصهٔ اجرای تصمیمات نزدیک و به مسائل و ظرایف آن آگاهند، طی دهه گذشته، در پاسخ به چالشهای یادشده و در قالب نگرشی نوین با عنوان مدرسه محوری، مورد توجه جدی محافل آموزشی علمی و اجرایی قرار گرفته است. این دیدگاه زمینه‌های عدم تمرکز، کار گروهی و تصمیم‌گیری مشارکتی و به تبع آن، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بیشتر تصمیم‌گیرندگان در قبال تصمیمات اتخاذ شده را فراهم می‌نماید.

از سوی دیگر، نظام مدیریت مدرسه محور نیز مانند سایر نظامهای سازمانی در قالب مجموعه‌ای از اجزای وابسته به یکدیگر و در عین حال در تعامل مستمر با محیط، مفهوم واقعی خود را آشکار می‌سازد. از این رو، شناخت این نظام و نیز فهم زیر سیستمهای اساسی آن (با هدف آغاز اجرای آن در نظام آموزش و پرورش کشور) در شرایطی که مدرسه محوری رسماً به عنوان خط مشی وزارت آموزش و پرورش مورد تأکید قرار گرفته است، ضرورتی اساسی و تعیین‌کننده محسوب می‌شود.

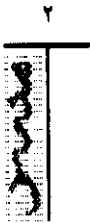
**مفهوم مدیریت مدرسه محور:** «اگر چه هنوز هیچ تعریف واحدی از مدیریت مدرسه محور ارائه نشده است، اما این مفهوم نوعاً تفویض اختیار در ادارهٔ مدارس یا عدم تمرکز و تصمیم‌گیری مشارکتی را دربرمی‌گیرد». اعضای کنسرسیوم آموزش دپارتمان مدیریت مدرسه محور را به معنی تصمیم‌گیری تسهیم شده یا مشارکتی، چنین تعریف می‌نمایند:

«فرایند تصمیم‌گیری فراگیر یا گزینشی<sup>۱</sup> که در آن همهٔ اعضای گروه به طور مساوی مشارکت می‌کنند. تصمیم‌گیری مشارکتی می‌تواند در سطح ناحیه، مدرسه و تیم انجام شود» [۱]. کارول میدلی و استیوارت وود<sup>۲</sup>، مدیریت مدرسه محور را به معنای عدم تمرکز در اختیارات تصمیم‌گیری تعریف می‌کنند. آنها معتقدند: «اگر چه این عدم تمرکز عموماً به عنوان

1 - Deal wear

۲ - منظور از واژه فراگیر، شرکت همه اعضا در تصمیم‌گیری و منظور از اصطلاح گزینشی، شرکت تعدادی از افراد یک اجتماع در فرایند تصمیم‌گیری به نمایندگی از کل است. م

3 - Carol Midly & Stewart Wood



حرکت از سطح ناحیه به خود مدرسه تعریف می‌شود، متغیرهای زیادی در مدیریت مدرسه محور نقش دارند» [۲].

در نظام مدیریت مدرسه محور، اداره‌کنندگان مرکزی، قدرت خود را با گروههای مدرسه محور که اغلب «انجمنهای محلی» خوانده می‌شوند، تقسیم می‌کنند. در اینجا معلمان، مدیران، اولیا و دیگر اعضای اجتماع به صورت دسته جمعی و مشارکتی در تصمیم‌گیریها شرکت می‌کنند. مدیریت مدرسه محور توانمند و قابل اعتماد به عنوان وسیله‌ای برای ایجاد گروههای پویا و جستجوگر به شمار می‌آید؛ گروههایی که با رهبرانی با دیدگاههای حرفه‌ای، در ارتباط متقابل با اعضای جامعه، تجارب و ایده‌های خود درباره آموزش را در معرض آزمون مجدد، اصلاح و دگرگونی قرار می‌دهند (والنر، ۱۹۹۳؛ مارفی، ۱۹۹۰؛ کاتن، ۱۹۹۳) [۳].

هدف و فرضیات تحقیق: پژوهش حاضر که با هدف شناخت و طراحی زیرسیستمهای اساسی نظام مدیریت مدرسه محور جهت طراحی و اجرا در مدارس کشور انجام گرفت، پس از بررسی و مبانی نظری موجود در زمینه مدیریت مدرسه محور که گزیده‌ای از مهمترین نتایج آن ذکر شد، سه زیرسیستم اساسی (تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت، و ارزیابی عملکرد و پاداش) را به عنوان زیرسیستمهای اساسی نظام مدیریت مدرسه محور در سطح مدرسه مفروض نمود. از آنجا که براساس بررسی ادبیات موضوع، متغیرهای خاصی تشکیل‌دهنده هر زیرسیستم محسوب می‌شوند، فرضیات تحقیق به صورت زیر طرح گردید:

۲

۱ - نظام تصمیم‌گیری در مدیریت مدرسه محور بر پذیرش متقابل، مشارکت، اکثریت آرا و آموزش و پرورش کلیه عوامل انسانی فعال در این نظام مبتنی است.

۲ - نظام کنترل و نظارت در مدیریت مدرسه محور بر نظارت و پاسخگویی فرد به خود (خودکنترلی)، نظارت و پاسخگویی فرد به جمع (انجمن تصمیم‌گیرنده)، نظارت و پاسخگویی جمع (انجمن تصمیم‌گیرنده) به جمع (شورای ناظر)، و نظارت عالی ادارات آموزش و پرورش مبتنی است.

۳ - نظام ارزیابی عملکرد و پاداش در مدیریت مدرسه محور بر سنجش آموزش و پرورش افراد فعال در این نظام استوار است (در تعریف عملیاتی متغیرهای تحقیق، «آموزش و پرورش» عوامل انسانی فعال در مدرسه متشکل از متغیرهای ویژگیهای شخصیتی و

1 - Site Council

2 - Wallner

3 - Murphy

4 - Cotton



اخلاقی، مهارت‌های مدیریتی، منابع انسانی و ارتباطی و نیز مدرک تحصیلی و دوره‌های آموزشی آنان تعریف شده است).

**پیشینه تحقیق:** بررسی مبانی نظری موجود در زمینه مدرسه محوری بیانگر آن است که مهمترین روندهای مؤثر بر ظهور مدرسه محوری در جهان، از اوایل دهه ۸۰ میلادی تا کنون، عبارتند از: حرکت طرفداران بازارگرا یا سیاستمداران، با اهداف سیاسی و اقتصادی [۴] و [۵] روندهای سیاسی و حرکت دولت‌ها به سمت عدم تمرکز، تفویض اختیار و جلب مشارکت مردمی؛ روندهای اجتماعی [۶] و گرایش مردم به حضور در گروه‌ها و انجمن‌ها و دخالت مستقیم مردم در اداره نهادهای محلی؛ روندهای سازمانی و مدیریتی مانند مدیریت مشارکتی، مدیریت تحول سازمانی (OD)، برنامه‌ریزی استراتژیک و تجدید ساختار و بالاخره تقاضای اجتماعی و مردمی برخاسته از نیازهای جامعه محلی [۷].

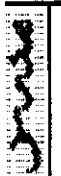
همچنین براساس پژوهش‌های انجام‌شده موارد زیر را می‌توان به عنوان ارکان مدرسه محوری نام برد:

عدم تمرکز و تفویض اختیار، آموزش و یادگیری و تواناسازی مستمر، مدیریت مشارکتی، رقابت و پاسخگویی، و پژوهش. از این مجموعه، تواناسازی، عدم تمرکز و تصمیم‌گیری مشارکتی بیش از همه مورد تأکید صاحب‌نظران قرار گرفته است [۸]. ولستیتز و مهرمن اطلاعات و پاداش را نیز در کنار تواناسازی و تفویض اختیار از مهمترین منابع مدرسه محوری به شمار می‌آورند [۹].

مطالعات میدانی انجام‌شده در کشورهای پیشگام در اجرای نظام مدیریت مدرسه محور بیانگر آن است که مهمترین موانع و مشکلات و نیز دلایل عدم موفقیت نظام‌های آموزشی در ایجاد نظام مدیریت مدرسه محور را به اختصار می‌توان موارد زیر بیان نمود:

فقدان زمان کافی، فقدان منابع کافی، انتظارات غیر واقع‌گرایانه، حمایت ناکافی از انجمن‌ها، فقدان دانش و مهارت کافی بویژه مهارت کار گروهی، روشن نبودن نقش افراد و گروه‌ها، عادت افراد به هنجارهای قبلی و دشواری تغییر رفتار و بی‌تجربگی افراد، افزایش بار کاری مشارکت‌کنندگان، فرایند کند و طولانی تصمیم‌گیری، عدم پاسخگویی افراد و گروه‌های تصمیم‌گیرنده در برابر نتایج و پیامدهای آن، محدودیتهای ضوابط و مقررات عضویت در تیم‌ها، و پیچیده شدن موضوع جبران خدمت افراد فعال در مدرسه [۱۰ - ۱۲].

بررسی تجارب موجود همچنین نمایانگر آن است که مهمترین عوامل موفقیت مدارس فعال در نظام مدیریت مدرسه محور عبارتند از: توزیع گسترده قدرت در سطح مدرسه، استفاده از انجمن‌ها برای اتخاذ تصمیم و ایجاد هماهنگی، ارائه خدمات و حمایت‌های کافی از سوی ادارات مرکزی، استفاده از اختیار تصمیم‌گیری برای ایجاد تغییرات معنی‌دار در



آموزش و یادگیری، استمرار پرورش دانش و مهارت‌های افراد و ایجاد جامعه یادگیرنده حرفه‌ای در مدرسه به گونه‌ای استراتژیک، درگیری در مجموعه‌ای از فعالیت‌های گسترده اصلاحات، تدوین مأموریتها و رسالت‌های مدرسه، ایجاد تیم‌های تصمیم‌گیرنده معلم محور، به کارگیری راه‌های جدیدی برای متعهد نمودن والدین، به کارگیری چارچوب‌های برنامه‌ریزی تحصیلی ناحیه‌ای و ایالتی، برنامه‌های تشویق و جبران خدمت قانونمند و مؤثر برای افراد، استفاده از مدیرانی توانمند و تسهیل‌کننده، سرمایه‌گذاری عمده در پرورش افراد و نیز تقویت قابلیت‌های تیمی افراد [۱۲ - ۱۷].

روش اجرای پژوهش و جامعه آماری: روش اجرای این تحقیق، روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است و روش‌های اساسی گردآوری اطلاعات در آن عبارتند از: روش کتابخانه‌ای و روش میدانی (با استفاده از ابزارهای پرسشنامه و مصاحبه). جامعه آماری فرضیات تحقیق، در مرحله شناخت اجزای ضروری نظام مدیریت مدرسه محور (از طریق توزیع پرسشنامه) عبارت است از: مدیران ادارات آموزش و پرورش منطقه، ناحیه و شهرستان سراسر کشور. ویژگی کلیدی این جامعه آماری آن است که کلیه افراد آن در یک رده سازمانی و در جایگاه مقام مافوق مدیران مدارس کشور قرار داشتند.

در مرحله مصاحبه با خبرگان، جامعه آماری تحقیق را استادان برجسته دانشگاه و خبرگان مدیریت آموزش و پرورش کشور تشکیل می‌دهند. نمونه آماری برگزیده از میان استادان و صاحب‌نظران یادشده (۱۰ نفر) نیز با توجه به بررسی‌های کارشناسان و مشاوران معاونت آموزش نظری و مهارتی وزارت آموزش و پرورش، از سوابق علمی خبرگان، انتخاب گردید.

## ۲- روش‌های گردآوری اطلاعات و ویژگی‌های آن

الف- پرسشنامه: از آنجا که پژوهش حاضر ابتدا در پی شناسایی اجزا و متغیرهای ضروری نظام مدیریت مدرسه محور بود، پرسشنامه مورد نیاز در راستای این هدف، با پاسخ‌های بسته و به منظور آگاهی از دیدگاه مدیران کل آموزش و پرورش مناطق، ادارات و شهرستان‌های کشور نسبت به ضرورت این اجزا، در قالب پرسش‌های مربوط به متغیرهای تشکیل‌دهنده سه زیرسیستم مدرسه مدون گردید. ساختار پرسشنامه به گونه‌ای است که هر یک از اجزا و عناصر ضروری در نظام مدیریت مدارس (مطابق با فرضیات تحقیق) از طریق یک یا چند پرسش، در دو وضعیت موجود و مطلوب (مدیریت مدرسه محور) سنجیده



می‌شود. جدول ۱ با تطبیق مقادیر پرسشها، متغیرها و فرضیات تحقیق (در وضعیت موجود و مطلوب) نمایانگر آن است که برای سنجش هر متغیر از هر فرضیه، چه پرسشهایی مطرح شده، و میانگین پاسخهای جامعه آماری به هر پرسش، متغیر و فرضیه چیست. پاسخهای هر پرسش در پنج گزینه ممکن، با مقیاس لیکرت مرتب شده‌اند. این گزینه‌ها عبارتند از: بسیار کم، کم، تا اندازه‌ای، زیاد و بسیار زیاد که پاسخهای آن به ترتیب رتبه‌های ۱ تا ۵ دریافت کردند و با توجه به توزیع پرسشنامه در کل جامعه آماری، مطابق با تکنیکهای آمار توصیفی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

ب- مصاحبه: پرسشهای از پیش تعیین شده مصاحبه عبارتند از:

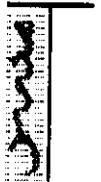
۱- برداشت شما از مدرسه محوری چیست؟

۲- اجزا و عناصر ضروری در الگوی ایدئال نظام مدیریت مدرسه محور در ایران کدامند در قالب زیرسیستمهای تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت، ارزیابی عملکرد و جبران خدمت؟  
 ۳- با توجه به وضعیت موجود در نظام آموزش و پرورش کشور چه پیش‌نیازهایی برای آغاز حرکت مدرسه محوری در ایران لازم است؟ آیا اولویتهایی نیز برای آن قائلید؟ به نظر شما آیا پیگیری برنامه‌هایی خاص نیز در این مسیر مورد نیاز است؟

### ۳- روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات

تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصل از پرسشنامه‌های این پژوهش، با استفاده از شاخصهای آمار توصیفی انجام شده است (با توجه به توزیع پرسشنامه در کل جامعه آماری). به این منظور میانگین وضع موجود و وضع مطلوب در هر پرسش، هر متغیر و هر فرضیه به طور جداگانه محاسبه می‌گردد و این امر، امکان مقایسه بین این ارقام در میان پرسشهای مبین یک متغیر، متغیرهای یک فرضیه، و نیز مقایسه بین فرضیه‌ها را میسر می‌سازد. همچنین با محاسبه تعداد و درصد پاسخهای ارائه شده به هر یک از مقادیر مقیاس ترتیبی در هر پرسش، و نیز محاسبه مد و میانگین پاسخهای هر پرسش، امکان تحلیلهای بیشتر فراهم گردید (کلیه محاسبات آماری تحقیق از طریق نرم افزار spss انجام شده است).

اعتبار صوری: پرسشنامه با تصحیح و تأیید نهایی استاد راهنما و استادان مشاور کسب گردید. همچنین با توجه به معنی‌دار بودن همبستگی پیرسون بین پرسشهای هر یک از سه فرضیه تحقیق (در سطح ۱٪) اعتبار همگرای پرسشنامه نیز محقق گردید. پاسخها و مباحث ارائه شده در مصاحبه یا خبرگان نیز با توجه به روش تحلیل محتوا، بررسی، طبقه‌بندی و تحلیل گردید.



جدول ۱ تطبیق مقادیر پرسشها، متغیرها و فرضیات تحقیق (در دو وضعیت موجود و مطلوب)

فرضیه	متغیرهای اصلی هر فرضیه (۱۱) متغیر	عوامل تشکیل دهنده هر متغیر (به ترتیب شماره پرسشنامه)	میانگین وضع موجود	میانگین وضع مطلوب	میانگین وضع موجود در هر متغیر	میانگین وضع مطلوب در هر متغیر	میانگین موجود در هر فرضیه	میانگین مطلوب در هر فرضیه	
اول	پذیرش متقابل	احترام متقابل	۳/۱۱	۴/۲۱	۳/۰۱	۴/۲۰	۲/۸۴	۴/۲۰	
		اعتماد متقابل	۲/۹۱	۴/۲۰					
		مشارکت	درگیری ذهنی و عاطفی	۲/۷۳	۳/۹۸	۲/۶۶			۴/۲۵
			انگیزه برای مشارکت	۲/۵۲	۴/۴۲				
			مسئولیت پذیری	۲/۷۴	۴/۳۴	۲/۷۰			۴/۰۷
			وجود شورا و کمیته	۲/۶۷	۲/۹۰				
	اکثریت آرا	آرای اکثریت شورا	۳/۲۷	۴/۲۴	۳/۰۲	۴/۲۸			
		تحصیلات رسمی	۲/۹۵	۳/۹۹					
		دوره های آموزشی مرتبط	۳/۰۷	۴/۰۶					
		تجارب کاری مفید و مرتبط	۲/۲۶	۴/۱۳					
		ویژگیهای شخصیتی و اخلاقی	۲/۹۹	۴/۸۹					
		مهارتهای مدیریتی	۲/۹۹	۴/۴۲					
خود کنترلی	آگاهی و نظارت بر اعمال خود	۳/۰۰	۴/۱۶	۳/۰۵	۴/۱۶	۳/۰۶	۴/۰۲		
	قدرت کنترلهای درونی	۳/۱۱	۴/۱۶						
	پاسخگویی فرد در برابر جمع	نظارت گروه بر مجری	۲/۸۰	۴/۲۰	۲/۸۲			۴/۲۸	
		پاسخگویی مجری در برابر گروه	۲/۸۵	۴/۳۶					
	نظارت گروه ما فوق بر گروه تصمیم گیرنده	نظارت گروه بر گروه	۲/۹۸	۳/۸۲	۲/۹۲			۴/۹۰	
		مسئولیت پذیری گروه در برابر گروه	۲/۸۷	۳/۸۷					
نظارت عالی آموزش و پرورش		هماهنگی با سیاستهای کلان	۲/۴۵	۳/۷۱	۳/۴۸	۳/۷۳			
		هدایت صحیح هماهنگی	۳/۵۲	۳/۷۴					
سوم	ویژگیهای اخلاقی و شخصیتی	ویژگیهای اخلاقی	۲/۸۹	۴/۱۲	۲/۹۸	۴/۱۲	۲/۹۶	۴/۱۲	
		ویژگیهای شخصیتی	۳/۰۷	۴/۱۱					
		مهارتهای مدیریتی، ارتباطی، منابع انسانی	مهارتهای مدیریتی	۲/۹۱	۴/۲۹	۲/۸۳			۴/۲۴
			مهارتهای ارتباطی	۲/۷۹	۴/۲۴				
	تحصیلات رسمی، مهارتهای فنی، دوره های آموزشی	مهارتهای منابع انسانی	۲/۷۹	۴/۱۹	۳/۰۹	۴/۰۴			
		تحصیلات رسمی	۳/۲۴	۳/۹۸					
		مهارتهای فنی	۳/۰۲	۳/۹۹	۳/۰۳	۴/۱۶			
		دوره های آموزشی	۳/۰۳	۴/۱۶					



یافته‌های پژوهش: نتایج حاصل از تحلیل پاسخهای ارائه‌شده به پرسشنامه (جدول ۱) و نیز خلاصه تحلیل محتوای اطلاعات گردآوری‌شده از طریق مصاحبه (به عنوان دو ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش) را می‌توان به شرح ذیل خلاصه نمود:

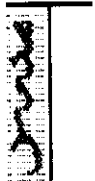
**الف- یافته‌های مربوط به فرضیه اول:** میانگین میانگینهای ۴ متغیر اصلی این فرضیه در وضعیت مطلوب، برابر با رقم ۴/۲۰ است. این رقم براساس مقیاس ترتیبی پرسشنامه بیانگر آن است که جامعه آماری مورد بررسی، نظام تصمیم‌گیری در مدیریت مدرسه محور را تا اندازه زیاد (و متمایل به بسیار زیاد) بر پذیرش متقابل، مشارکت، اکثریت آرا و آموزش و پرورش عوامل انسانی فعال در این نظام استوار می‌داند. یافته‌های فوق فرضیه نخست را تأیید می‌کند.

**ب- یافته‌های مربوط به فرضیه دوم:** میانگین میانگینهای ۴ متغیر اصلی این فرضیه در وضعیت مطلوب برابر با رقم ۴/۰۲ است. این رقم براساس مقیاس ترتیبی پرسشنامه بیانگر آن است که جامعه آماری مورد بررسی، نظام کنترل و نظارت در مدیریت مدرسه محور را تا اندازه زیاد (و متمایل به بسیار زیاد) بر نظارت و پاسخگویی فرد به خود (خودکنترلی)، نظارت و پاسخگویی فرد به جمع (انجمن تصمیم‌گیرنده) و نیز تا اندازه‌ای نسبتاً زیاد، بر نظارت و پاسخگویی جمع (انجمن تصمیم‌گیرنده) در برابر جمع (شورای ناظر) و نیز نظارت عالی ادارات آموزش و پرورش، استوار می‌داند. یافته‌های فوق فرضیه دوم را تأیید می‌کند.

**ج- یافته‌های مربوط به فرضیه سوم:** میانگین میانگینهای ۳ متغیر اصلی این فرضیه در وضعیت مطلوب برابر با رقم ۴/۱۲ است. این رقم براساس مقیاس ترتیبی پرسشنامه بیانگر آن است که جامعه آماری مورد بررسی، نظام ارزیابی عملکرد و جبران خدمت در مدیریت مدرسه محور را تا اندازه زیاد (و متمایل به بسیار زیاد) بر سنجش ویژگیهای شخصیتی و اخلاقی، مهارتهای مدیریتی، ارتباطی و منابع انسانی و تحصیلات رسمی، مهارتهای فنی، دوره‌های آموزشی و تجارب کاری مفید و مرتبط عوامل انسانی فعال در این نظام استوار می‌داند. یافته‌های فوق فرضیه سوم را تأیید می‌کند.

**د- یافته‌های کلی مربوط به هر سه فرضیه:**

- مقایسه وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در متغیرهای اصلی فرضیات سه‌گانه تحقیق بیانگر آن است که در یکایک متغیرهای این فرضیات، فاصله وضعیت موجود و وضعیت مطلوب معنی‌دار و به اندازه‌ای است که ضرورت حرکت به سمت وضع مطلوب (نظام مدیریت مدرسه محور) را مورد تأکید قرار می‌دهد (درباره نحوه این حرکت و مراحل اساسی آن در بخش پیشنهادهای پایانی توضیحات لازم ارائه شده است).





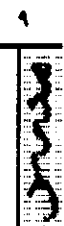
- براساس مقدار ارقام میانگین وضع مطلوب در سه فرضیه (و با توجه به ترتیب افزایش این ارقام) می‌توان گفت که وزن و اهمیت زیر سیستمهای مختلف تشکیل‌دهنده نظام مدیریت مدرسه محور (براساس فرضیات تحقیق) از دیدگاه جامعه آماری، به ترتیب، به این شرح است: نظام تصمیم‌گیری، نظام ارزیابی عملکرد و پاداش، نظام کنترل و نظارت.
- همچنین براساس مقدار ارقام میانگین وضع مطلوب در ۱۱ متغیر سه فرضیه (و با توجه به ترتیب افزایش این ارقام) می‌توان گفت که وزن و اهمیت متغیرهای مختلف تشکیل‌دهنده نظام مدیریت مدرسه محور (براساس فرضیات تحقیق) از دیدگاه جامعه آماری به شرح زیر است:

۱) آموزش و مهارت‌آموزی عوامل انسانی فعال در این نظام، ۲) پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری فرد در برابر جمع، ۳) مشارکت، ۴) سنجش مهارت‌های مدیریتی، ارتباطی و منابع انسانی، ۵) پذیرش متقابل، ۶) خود کنترلی، ۷) سنجش ویژگیهای اخلاقی و شخصیتی، ۸) اکثریت آراء، ۹) سنجش تحصیلات رسمی، مهارت‌های فنی، و دوره‌های آموزشی، ۱۰) نظارت گروه مافوق بر گروه تصمیم‌گیرنده، ۱۱) نظارت عالی ادارات آموزش و پرورش.

- بررسی مقدار "مد" در هر یک از پرسشهای پرسشنامه بیانگر آن است که بیشترین گزینه انتخابی از سوی پاسخ‌دهندگان، در همه پرسشها، گزینه ۴ یا ۵ بوده است. این به معنی آن است که اکثریت پاسخ‌دهندگان بر این باورند که نظام مدیریت مدرسه محور به مقدار زیاد یا بسیار زیاد بر عوامل مطرح شده در پرسشنامه مبتنی است.

● عدد "مد" در پرسشهای ۱۴، ۱۲ و ۱۸ که به ترتیب متغیرهای مهارت‌های مدیریتی، مهارت‌های منابع انسانی (در نظام تصمیم‌گیری) و مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی فرد مجری تصمیم در برابر گروه تصمیم‌گیرنده (در نظام کنترل و نظارت) را مورد تأکید قرار می‌دهند، گزینه پنج (بسیار زیاد) بوده است. در واقع به نظر می‌رسد در ترسیم متغیرهای تشکیل‌دهنده نظام مدیریت مدرسه محور، تأکید پاسخ‌دهندگان بیش از هر چیز بر مهارت‌های مدیریتی و منابع انسانی افراد فعال در مدرسه و مسئولیت‌پذیری آنان است.

- همبستگی متغیرهای معرف هر فرضیه (مبین استحکام فرضیات تحقیق): ارقام همبستگی پیرسون، بین متغیرهای هر فرضیه در سطح ۱ درصد معنی‌دار و مقدار آن در متغیرهای فرضیه اول بین ۲۹ تا ۳۷ درصد، در متغیرهای فرضیه دوم بین ۳۰ تا ۴۲ درصد و در متغیرهای فرضیه سوم بین ۴۸ تا ۶۱ درصد می‌باشد و این مؤید آن است که متغیرهای هر فرضیه بر روی هم، یک زیرسیستم مستقل را تشکیل می‌دهند.





● خبرگان مورد مصاحبه در معرفی زیرسیستم‌های اساسی نظام مدیریت مدرسه محور، بر ضرورت ایجاد زیرسیستم *جبران خدمت بر مبنای ارزیابی عملکرد* (با ۵ فراوانی)، زیر سیستم *ارزیابی عملکرد* (با ۲ فراوانی)، زیرسیستم یا ساختار مناسب برای *تصمیم‌گیری و نیز فعال شدن شوراهای مدارس* برای تصمیم‌گیری (هریک با ۳ فراوانی)، ساختار مناسب برای *کنترل و نظارت* (با ۳ فراوانی) و نیز *آموزش حین خدمت* (با ۳ فراوانی) بیش از سایر عوامل تأکید نموده‌اند.

● خبرگان مورد مصاحبه ضمن اشاره به *گام‌های ضروری در فرایند حرکت به سمت مدرسه محوری*، بیش از همه بر *آموزش و مهارت‌آموزی مدیران و کارکنان* (با ۸ مورد فراوانی)، *آگاهی‌بخشی و اطلاع‌رسانی به مردم* (با ۶ مورد فراوانی)، *اجرای گام به گام و تدریجی و نیز فراهم نمودن بستر، امکانات و قوانین و مقررات لازم برای اجرای این نظام* (هر یک با ۵ مورد فراوانی) تأکید نموده‌اند.

● ضمناً کلیه خبرگان مورد مصاحبه، با مفاهیم اساسی ارائه‌شده در تئوریا، برای تعریف و تبیین مدرسه محوری آشنا بوده‌اند. همچنین خلاصه تحلیل محتوای مصاحبه‌ها مبین آن است که متغیرهای اساسی معرف مدرسه محوری در ادبیات این موضوع، یعنی *تصمیم‌گیری مشارکتی، تفویض اختیار، عدم تمرکز، و استقلال مدرسه*، به ترتیب با ۴، ۴ و ۴ فراوانی، بیش از سایر عوامل، به نحو صریح و روشن در تعریف خبرگان از مدرسه محوری مورد تأکید آنان قرار گرفته است.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری: نخستین آموزه این پژوهش آن است که حرکت در جهت استقرار نظام مدیریت مدرسه محور، فرایندی مستمر و مداوم است، نه یک پروژه زمانبندی شده و محدود. از این دیدگاه، فرایند تغییر به مدرسه محوری عبارت است از فرایند تفویض اختیار از سطوح عالی نظام آموزش و پرورش به منظور سازماندهی مجدد این نظام و ایجاد ساختاری ارگانیک، به نحوی که استقلال و پاسخگویی هر چه بیشتر مدارس در برابر اهداف مدرسه و جامعه محلی را موجب شود.

این فرایند، تغییری گسترده و عمیق با تصمیم و اراده قبلی (برنامه‌ریزی شده) با کسب تعهد افراد ذینفع در مدرسه، برای بهبود عملکرد و اثربخشی مدرسه است. تحول فوق مستلزم تغییر در همه جنبه‌های سازمان از جمله بینش و نگرش مشارکت‌کنندگان، دانش، مهارتها و نقشهای آنان، ساختارها و زیرسیستم‌های اساسی موجود در مدرسه و سطوح بالاتر است. *نتایج بررسیهای میدانی*؛ نتایج حاصل از توزیع پرسشنامه در میان *کلیه مدیران مناطق، ادارات و نواحی آموزش و پرورش کشور*؛ یافته‌های حاصل از *انجام مصاحبه با خبرگان و*

نیز ارائه مجدد نتایج نهایی تحقیق (در قالب زیرسیستمهای اساسی نظام مدیریت مدرسه محور و فرایند تغییر به سوی مدرسه محوری، در هفت مرحله) جهت اظهار نظر خبرگان درباره آنها به نتایج زیر منتهی گردید:

الف- زیرسیستمهای اساسی نظام مدیریت مدرسه محور در ایران (در سطح مدارس) عبارت از سه زیر سیستم اساسی زیر است (در صورت تصمیم به اجرای این نظام در مدارس مستعد کشور):

۱. نظام تصمیم‌گیری مدارس، شامل متغیرهای پذیرش متقابل، مشارکت، اکثریت آرا، آموزش و پرورش (مهارت‌آموزی) و عوامل انسانی فعال در این نظام (مدیر، معلمان، کارکنان، والدین، دانش آموزان و سایر ذینفعان مدرسه).

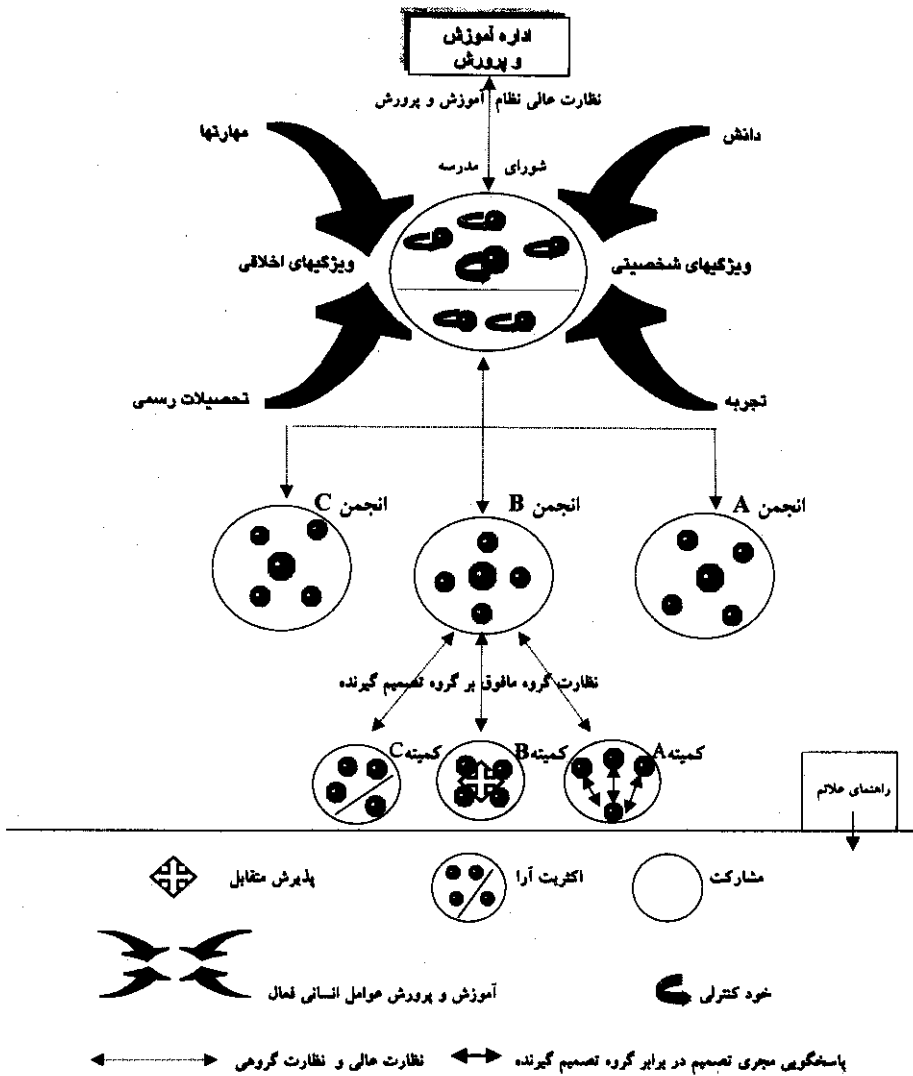
۲. نظام کنترل و نظارت مدارس، شامل متغیرهای خود کنترلی (خود مدیریتی)، پاسخگویی فرد (مجری تصمیم) در برابر جمع (تصمیم‌گیرنده)، نظارت گروه مافوق (شورای مدرسه) بر گروه تصمیم‌گیرنده (انجمن‌های یا کمیته‌های مختلف) و نظارت عالی نظام آموزش و پرورش (هدایت، حمایت، پشتیبانی، تقویت و نظارت و ارزشیابی ادارات آموزش و پرورش، در حدود منطقی و راهگشا).

۳. نظام ارزیابی عملکرد و پاداش مدارس، مبتنی بر سنجش تحصیلات رسمی، دوره‌های آموزشی مرتبط، تجارب کاری، مهارت‌های مدیریتی، ارتباطی و منابع انسانی، ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی عوامل انسانی فعال در نظام آموزش و پرورش.

نمودار ۱ رابطه ساختاری حاکم بر زیرسیستمهای اساسی یادشده را نشان می‌دهد نظام ارزیابی عملکرد و پاداش که در واقع مؤلفه‌های آن، سنجش میزان تجربه، دانش، مهارت‌های مرتبط و نیز ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی عوامل انسانی فعال در نظام مدیریت مدرسه محور است، در این نمودار قابل نمایش نمی‌باشد. هر یک از مؤلفه‌های نظام به وسیله یک نماد مشخص، در انتهای صفحه معرفی شده است.

پیشنهادها: اساسیترین پیشنهاد این پژوهش که نتیجه مستقیم یافته‌های آن به شمار می‌آید - بویژه با توجه به یافته‌های حاصل از دیدگاه‌های خبرگان -، پیشنهاد فرایند تغییر نظام آموزش و پرورش کشور به سوی مدرسه محوری است که به شرح ذیل ارائه می‌گردد:

۱- مراحل اساسی فرایند تغییر به سوی مدرسه محوری (حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب) با توجه به اطلاعات حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان و نیز استفاده از روش دلفی در کسب نظر آنان درباره مدل نهایی تحقیق، در هفت مرحله اصلی



نمودار ۱ نظام مدیریت مدرسه محور و مؤلفه های آن



طبقه‌بندی شده است. این مراحل به ترتیب عبارتند از: ۱) شناخت نقاط قوت و ضعف نظام موجود و مطلوب، ۲) زمینه‌سازی و اطلاع‌رسانی در سطوح جامعه، مدرسه و ادارات آموزش و پرورش، ۳) انتخاب مدارس مستعد پس از تعیین معیارهای انتخاب و بر اساس میزان توانایی و تمایل مدارس، ۴) ارائه آموزش‌های عمومی و تخصصی شامل دانش و مهارت‌های ضروری، ۵) طراحی و اجرای برنامه تفویض اختیار تدریجی متناسب با میزان آموزشها، آمادگی و تمایل مدارس، ۶) طراحی و استقرار تدریجی نظامهای تصمیم‌گیری، پرورش و مهارت‌آموزی، کنترل و نظارت، ارزشیابی عملکرد و جبران خدمت، ۷) ارزیابی، بازنگری و توسعه برنامه از طریق ایجاد واحدهای ستاد تخصصی و کانونهای مشاوره تخصصی در ادارات آموزش و پرورش استان.

۲- پیشنهاد ضروری دیگر به منظور اجرای نظام مدیریت مدرسه محور در آموزش و پرورش کشور، در نظر گرفتن بازنگریهای مکرر در مراحل هفتگانه یادشده است که بر بازخور ناشی از فعالیتهای انجام‌شده تا پایان هر مرحله (و بازنگری مراحل بعدی با توجه به یافته‌های دریافتی تا آن مرحله) تأکید دارد. در واقع، فرض اولیه این دیدگاه آن است که قبل از اجرا و در مرحله تصویب پیش‌نویس طرح، فقط اهداف، چارچوبهای کلی و گامهای اساسی مسیر حرکت (در قالب ۷ مرحله اصلی) آشکار می‌گردد و در حین اجرا و پس از پایان هر مرحله و با توجه به یافته‌های آن مرحله، تغییرات و تعدیلهای احتمالی لازم در مراحل بعدی - در چارچوب تعیین شده - انجام خواهد گرفت.

۳- همانگونه که در فرایند پیشنهادی فوق نیز اشاره گردید، دستیابی به الگویی مناسب به منظور اجرای نظام مدیریت مدرسه محور در شماری از مدارس مستعد کشور، مستلزم شناخت دقیق از نظام آموزش و پرورش کشور و نقاط قوت و ضعف آن، شناخت مقتضیات و اجزای نظام مدیریت مدرسه محور و آگاهی از نتایج کاربرد این نظام در کشورهای پیشگام است. لذا پیشنهاد می‌گردد این مرحله در فرایند تغییر به سوی مدرسه محوری مورد توجه کافی قرار گیرد.

#### ۴- منابع

- [1] Noble, Aldrey.J; Demmer, Sander & Betsy Avis, School-Based Management; *Research Associate for Evaluation and policy Analysis*; .P1,February 1996.



- [2] Oswald, Lori.Jo; school-Based anagement; Rationale and Implementation uidelines. *Oregon School Study Council*, Volume 38, Number7, P.1, March 1995.
- [3] Henkin, Alan .B; Cistone ,Peter .J; Dee, Jay .R ; Confilct Management Strategies of Principals in Site - Based Managed Schools , *Journal of Educational Administration*, Volume 38, Number 2, P:142, 2000.
- [4] Seddon, t, Anguse, L, & Poole, M. *Pressure Leading to School Based Management*. P:49, 1999.
- [5] Abu-Duhou, Ibtisam, *School Based Management*, Paris, UNESCO, P:2, 1999.
- [6] Caldwell, b. *Factors leading to the adoption of school based management*, P:1, 1990.
- [7] Phillips, Larry, *Classical Arguments for School Based Management*, P:5, 1997.
- [8] Ibid, pp:2-3.
- [9] Wholstetter, Priscilla, Mohrman, susan. A, *School Based Management: Promise and Process*, P:1, 1994.
- [10] Cotton, Kathleen, School-Based Management, *School Improvement Research Series (SIRS)*, P:3, 1997.
- [11] Noble, Aldrey.J; Demmer, Sander & Betsy Avis, OP.Cit. P.1.
- [12] The Progress of Education Reform 1999\_2001 School Based Management, *Education Commission of the States*, Volume 2, No5, PP:1-4, 2001.
- [13] Noble, Aldrey.J; Demmer, Sander & Betsy Avis, OP.Cit. PP:9-10.
- [14] Oswald, Lori. Jo; School-Based Management; Rationale and Implementation Guidelines, *Oregon School Study Council*, Volume 38, Number 7, P.1, March 1995.
- [15] Henkin, Alan .B; Cistone, Peter .J; Dee, Jay .R, OP.Cit; P:8.



- [16] Wholstetter, Priscilla; Smyer, Roxane & Mohrman, susan. *New Boundaries for School Based Management: The High Involvement Model*, PP:1-2, 1994.
- [17] Glenda Campbell, *A Value perspective on School – Based Management*, from: *School –based management and effectiveness*, London: Routhledge, P:14, 1993.

