

## ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت مدرسه محوری و ارائه مدل مفهومی

رمضان جهانیان<sup>۱</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت مدرسه محوری و ارائه چارچوب مناسب اجرا گردیده است. جامعه آماری این تحقیق کلیه مدیران، معاونان و معلمان مدارس شهر تهران (۹۵۹۰۵ نفر) و نمونه آماری به کمک جدول تعیین حجم نمونه مورگان و با روش تصادفی طبقه‌ای (۱۰۹۳ نفر) می‌باشند، ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه و مصاحبه است که بعد از تعیین روایی و محاسبه پایایی آن (۰/۹۳) اجرا گردید. داده‌ها به کمک آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل گردید. نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد که ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت مدرسه محوری عبارت‌اند از: فرضیه اول. در بعد تصمیم‌گیری شامل مؤلفه‌های، پذیرش متقابل، مشارکت، مشارکت اکثریت آراء، آموزش نیروی انسانی. فرضیه دوم. در بعد کنترل و نظارت شامل مؤلفه‌های، خودکنترلی، پاسخگویی فرد در برابر

\*- این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی است که بودجه آن از سازمان آموزش و پرورش شهر تهران تأمین شده است.

۱- عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج (نویسنده مسئول)

Email: r36j1337@yahoo.com

جمع، نظارت و پاسخگویی جمع به جمع و نظارت عالی اداره‌های آموزش و پرورش. فرضیه سوم. 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 به دست آمده از مصاحبه با متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت آموزشی نشان می‌دهد که مهمترین نظریه‌هایی که به کارگیری آنها در آموزش و پرورش زمینه استقرار نظام مدیریت مدرسه‌محوری را فراهم می‌آورد شامل: نظریه فراشناختی، نظریه مدیریت مشارکتی، نظریه آموزش مجازی، نظریه سازمان یادگیرنده، نظریه مدیریت کیفیت جامع و نظریه توانمندسازی نیروی انسانی هستند.

پژوهشگر با توجه به نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر و تجربیات عملی مدل مفهومی را برای استقرار نظام مدیریت مدرسه‌محور در آموزش و پرورش کشور به مدیران نظام آموزشی پیشنهاد کرده است.

**کلید واژه‌ها:** مدرسه‌محوری، مدیریت مدرسه‌محوری، تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت، ارزیابی عملکرد و پاداش، تفویض اختیار.

#### مقدمه

مدرسه به عنوان خط مقدم جبهه تعلیم و تربیت از جایگاه و ارزش خاصی در فرایند فعالیتهای نظام آموزش و پرورش هر کشوری برخوردار است. مدرسه مکانی است که یادگیری در آن با همه ابعاد به منظور پرورش انسان متعادل و تربیت شهروند مؤثر و مفید صورت می‌گیرد و لازم است در سیاستگذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌های سطوح فوقانی وزارت آموزش و پرورش به این موضوع عنایت خاص گردد. اما تصمیم‌سازی و برنامه‌ریزی در زمینه توجه بیشتر به مدارس و استقلال نسبی آنها نیازمند تحقیق و پژوهش است. این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت مدرسه‌محوری و ارائه چارچوب مناسب مدیریت مدرسه‌محوری در آموزش و پرورش کشور صورت گرفته است.

بررسی وضعیت دانش‌آموختگان ما پس از خروج از نظام آموزش و پرورش که اکثراً به عنوان ورودی‌های سایر نظام‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جامعه محسوب می‌شوند، نشان‌دهنده این مسأله است که آنها قابلیت‌ها و مهارت‌های لازم و مورد انتظار

(جست‌وجوگری، تفکر خلاق، روحیه پرسشگری، حل مسأله، ابتکار، نوآوری، پاسخگو بودن، مسئولیت‌پذیری، مشارکت‌جویی و تلاش‌گری فعال و ...) را ندارند و می‌توان گفت که آموزش و پرورش نتوانسته است این توانمندی‌های بایسته برای پاسخگویی به جامعه را در دانش‌آموزان ایجاد کند و بیشتر مشکلات و نارسایی‌های سایر نظام‌های اجتماعی کشور نیز از کاستی‌های همین نهاد سرچشمه می‌گیرد (سنجری، ۱۳۸۳).

در آستانه هزاره سوم، روند مطالبات مردم و جامعه از مدارس در جهت توسعه یادگیری در همه ابعادش (یادگیری برای دانستن، یادگیری برای عمل کردن، یادگیری برای زندگی کردن و یادگیری برای با هم زندگی کردن)، بهبود کیفیت عملکرد دانش‌آموزان، آموزش برای صلح و مدارا، آموزش برای شهروندی، آموزش مادام‌العمر، برابری فرصت‌های آموزشی و بالاخره پرورش فراگیران در ابعاد شناختی، عاطفی، روانی، اخلاقی رو به افزایش است و مدارس هم به عنوان محل انجام فعالیتهای مربوط به یادگیری نقش اساسی و اصلی در تحقق هدفهای آموزش و پرورش و برآوردن انتظارات و مطالبات مردم و جامعه دارد. پاسخگویی مناسب مدارس به انتظارات و مطالبات مردم و جامعه و ایفای مؤثر نقش خویش در این زمینه مستلزم بهره‌گیری از کلیه توانمندی‌های موجود در مدارس است. مدارس دارای استعدادها و تواناییهای متعددی شامل دانش‌آموزان، اولیای آنها، معلمان، مدیران و سایر کارکنان است که اکنون در سیاستگذاری، تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی‌های مربوط به فعالیتهای مدارس نقش چندانی ندارند. همین امر موجب شده است که مدارس، در حال حاضر به طور مناسب پاسخگو نباشند. از یک طرف پاسخگوی نیازهای فردی و اجتماعی فراگیران نمی‌باشد و از طرف دیگر پاسخگوی مطالبات جامعه و مردم هم نیست. هر سازمان و نهاد اجتماعی می‌باید در قبال مردم و جامعه پاسخگو باشد، راستی چرا مدارس ما پاسخگو نیستند؟ چرا مدارس ما فراگیران را در ابعاد وجودیشان تربیت نمی‌کنند؟ چرا محصولات و برون‌داد مدارس، دانش و توانایی لازم را ندارند؟ چرا مدارس ما پاسخگوی نیازهای جامعه نیست؟ چرا مدارس شهروند حرفه‌ای تربیت نمی‌کند و دهها چراهای دیگر که پاسخگویی آنها نیازمند تحقیق و پژوهش در قلمرو مدیریت مدارس می‌باشد (آهنچیان، ۱۳۷۸).

## پیشینه تحقیق

کوئن<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) معتقد است، عمده صاحب نظران از جمله: سیستون، فیرناندز، تورنیلون، جانستون و جرمیناریو، لیویس<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) مفهوم مدیریت مدرسه محوری را با تأکید بر اصطلاحات زیر تبیین نموده‌اند: مدیریت غیرمتمرکز<sup>۳</sup>، تصمیم‌گیری مشارکتی<sup>۴</sup>، اختیار دادن به مدرسه<sup>۵</sup>، مدیریت مشارکتی<sup>۶</sup>، اختیار غیرمتمرکز<sup>۷</sup>، خودگردانی مدرسه<sup>۸</sup>، تصمیم‌گیری مبتنی بر مدرسه<sup>۹</sup>، مدیریت محلی<sup>۱۰</sup>، خودگردانی مسئولانه<sup>۱۱</sup>، مدرسه مستقل<sup>۱۲</sup>، عدم تمرکز اداره<sup>۱۳</sup> و اداره مبتنی بر مدرسه<sup>۱۴</sup>.

نیکنامی (۱۳۸۳) مدیریت مدرسه محوری را این‌گونه تعریف می‌کند: «تجدید ساختار نظام آموزش و پرورش در جهت افزایش انعطاف‌پذیری، عدم تمرکز و تفویض اختیار به مدارس به نحوی که با نزدیک نمودن محل اتخاذ تصمیم‌ها به محل اجرای آن و اتخاذ تصمیم به شیوه گروهی و مشارکت‌جویانه توسط کسانی که بیشترین اطلاعات درباره نیازمندیهای مدرسه و شرایط حاکم بر آن را دارند و بیش از هر کسی از نتایج آموزش‌ها متأثر می‌شوند (والدین، دانش‌آموزان، معلمان، کارکنان ستاد، گروههای ذی‌نفع جامعه از جمله صاحبان صنایع، سازمانهای محلی و ...) سبب می‌شود که استقلال، مسؤلیت‌پذیری و پاسخگویی مدرسه افزایش یابد و نیز کیفیت و اثربخشی آموزش‌ها بهبود یابد.»

پژوهشکده تعلیم و تربیت (۱۳۷۸) طی مطالعاتی هدفهای مدرسه محوری در کشور را به شرح زیر اعلام نموده است:

۱- هماهنگی با سیاستهای دولت مبنی بر توسعه مشارکتهای مردمی و ایجاد زمینه لازم برای تحقق آنها در بخش آموزش و پرورش.

1 – Cootten

2 – Cistone & Fernandez & Tornillon & Johnston & Germinario & Lewise

3 – Decentralized

4 – Shared decision making

5 – School empowerment

6 – Shared governance

7 – Decentraized authority

8 – School site autonomy

9 – School based decision making

10 – Site management

11 – Respansible Autonomy

12 – The Autonomous school

13 – Administrative decentralization

14 – School based government

۲- تمرکززدایی در نظام اداری و اجرایی آموزش و پرورش با اتخاذ سیاستها و راهکارهای مناسب به گونه‌ای که دیوان‌سالاری موجود به حداقل ممکن کاهش یابد و مدارس از حداکثر کارایی، توانایی و اختیارات قانونی برای رشد دانش‌آموزان برخوردار شوند.

۳- ارتقای سطح کارایی و توانایی مدارس از طریق تقویت و افزایش اختیارات مدیران، معلمان و دانش‌آموزان.

۴- ایجاد زمینه برای ایفای (نقش فعال) دانش‌آموزان در اداره مدرسه و تغییر روشهای آموزشی به نحوی که شاگردان در فرایند آموزش منفعل نباشند.

۵- ایجاد خود رهبری، خلاقیت و پویایی در نظام داخلی و اعطای استقلال و اختیار برای برنامه‌ریزی در زمینه‌های گوناگون آموزشی، پرورشی و اداری مدارس.

۶- تغییر نظام اداری در سازمانها و ادارات ستادی آموزش و پرورش به سوی ایفای نقش، حمایت، نظارت و پشتیبانی عملکرد استقلال‌گرایانه مدارس.

۷- استفاده بهینه از تواناییها و ظرفیتهای مدیران، معلمان و اولیا برای نیل به اهداف عالی آموزش و پرورش.

پانندی پیلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) چهار نوع الگو را در نظام مدیریت مدرسه محوری به شرح زیر ارائه داده است:

**کنترل اداری<sup>۲</sup>:** که از طریق استفاده از شوراهای مدرسه با مشورت، نصیحت، هدایت و راهنمایی مدیر حاصل می‌شود.

**کنترل حرفه‌ای<sup>۳</sup> معلمان:** در این مدل معلمان به عنوان متخصصان، صاحب قدرت‌اند و تصمیمات را آنها می‌گیرد.

**کنترل اجتماع<sup>۴</sup>:** در این مدل والدین و جامعه، کانون توجه قرار دارد و آنها تصمیمات را اتخاذ می‌کنند.

**کنترل متعادل<sup>۵</sup>:** اشاره به دخالت همه عوامل انسانی مرتبط با مدارس در امر تصمیم‌گیری دارد (معلمان، دانش‌آموزان، اولیای آنها، افراد جامعه و ...).

1 – pundy pilly 2 – Administrative control

3 – Professional control 4 – community control

5 – balance control

جدول ۲- توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان بر حسب ابعاد گوناگون متغیر سرمایه اجتماعی

شاخص‌ها	گویه‌های (ابعاد) اعتماد	تعداد پاسخگویان	گزینه‌ها و درصدها			کم و خیلی کم	تعداد پاسخگویان	انحراف معیار	آزمون معناداری عاملی k.m.o
			خیلی زیاد	متوسط	خیلی زیاد				
اعتماد	اعتماد شخصی	۳۲۹	۰/۳	۲/۱	۳۳/۴	۶۴/۱	۳/۶۱	۰/۵۴	۰/۶۸۸
	اعتماد مدنی	۳۲۹	۰/۳	۵/۲	۴۰/۴	۵۴/۱	۳/۴۸	۰/۶۱	۰/۶۵۴
	اعتماد نهادی	۳۲۹	۸/۸	۲۴	۴۸	۱۹/۱	۲/۷۷	۰/۸۵	۰/۶۸۹
	اعتماد تعمیم یافته	۳۲۹	۳/۶	۳۳/۴	۴۴/۴	۱۸/۵	۲/۷۷	۰/۷۸	۰/۶۶۳
	اعتماد عام	۳۲۹	۰/۶	۱۱/۶	۷۲/۹	۱۴/۹	۳/۰۲	۰/۵۳	۰/۶۷۱
شبکه ارتباطات	عضویت انجمنی	۳۲۹	۷۲/۳	۱۷/۵	۵/۹	۴/۳	۱/۳۱	۰/۵۵	۰/۶۷۱
	رفتارهای همیارانه	۳۲۹	۰/۹	۴/۶	۴۴/۱	۵۰/۵	۲/۹۲	۰/۷۲	۰/۷۲۰
	ارتباط با گروهها	۳۲۹	۱/۸	۲۴/۹	۵۲/۰	۲۱/۳	۳/۴۴	۰/۶۲	۰/۶۹۳
	شبکه ارتباطات	۳۲۹	۱/۲	۴۵/۳	۵۱/۴	۲/۱	۲/۱۰	۰/۵۲	۰/۶۹۳

جدول ۳- توزیع فراوانی و درصد پاسخگویان بر اساس ابعاد گوناگون متغیر فعالیت شغلی

ردیف	ابعاد فعالیت شغلی	تعداد پاسخگویان	گزینه‌ها و درصدها			کم و خیلی کم	تعداد پاسخگویان	انحراف معیار	آزمون معناداری عاملی k.m.o
			خیلی زیاد	متوسط	خیلی زیاد				
۱	میزان (کمیت) فعالیت	۳۲۹	۰/۹	۳۲/۲	۵۶/۲	۱۰/۶	۲/۷۶	۰/۶۴	۰/۶۹۴
۲	کیفیت فعالیت آموزشی	۳۲۹	۰/۶	۱۷/۹	۶۴/۷	۱۶/۶	۲/۹۷	۰/۶۰	۰/۸۱۵
۳	کیفیت فعالیت پژوهشی	۳۲۹	۱۰/۶	۵۲/۳	۳۰/۱	۷	۲/۳۳	۰/۷۵	۰/۷۷۶
	فعالیت شغلی	۳۲۹	۰/۹	۳۲/۵	۶۰/۲	۶/۴	۲/۷۲	۰/۵۹	۰/۷۷۶

ننوید<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) معتقد است عوامل متعددی در ایجاد نظام مدیریت مدرسه محوری مؤثرند که اهم آنها عبارت‌اند از: تغییر در ساختار تصمیم‌گیری، واگذاری مسؤلیت عملیات مدرسه به تصمیم‌گیرندگان، اداره مشارکتی مدرسه، مشارکت دادن مسؤولان محلی و منطقه‌ای در اداره امور مدرسه، کاربست نتایج پژوهش‌های متعدد در خصوص تمرکززدایی، تخصیص منابع با توجه به نیازهای فراگیران، استقرار مدیریت کیفیت جامع، استقلال مدرسه برای تصمیم‌گیری در مورد بودجه و برنامه درسی.

لیندگوست<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) برخی از مفروضات مدیریت مدرسه محوری را به شرح زیر عنوان کرده‌اند: مدیریت غیرمتمرکز، مدیریت محلی در مدارس، خود مسؤولیت‌پذیری، تصمیم‌گیری مشارکتی، توانمندسازی مدارس، افزایش قابلیت پاسخگویی به نیازهای محلی، حاکمیت مشترک در مدارس، توجه به نقش مدارس به عنوان اولین منبع تغییرات، اختیارات متمرکز، خودگردانی مدارس، تصمیم‌سازی در مدارس، توازن بین بودجه و اولویتهای واقعی آموزش. همچنین اندیشمندان متعددی ماهیت ذاتی نظام مدیریت مدرسه محوری را مورد بحث قرار داده‌اند و به نتایج زیر دست یافته‌اند:

- خودمختاری در سطح مدرسه همراه با تصمیم‌گیری مشارکتی است و ویژگی بنیادین نظریه مدیریت مبتنی بر مدرسه، تفویض اختیار است (مورفی<sup>۳</sup>، ۱۳۸۲).

- هسته اصلی مدیریت مدرسه محوری فرایند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی است و آن عبارت است از فرایند واگذاری مسؤولیت تصمیم‌گیری به افرادی که در مدرسه نقش دارند (واگستف<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳).

- در نظام مدیریت مدرسه محوری ایجاد و اعطای اختیارات به شورای مدرسه، غالباً عمده‌ترین تغییر ایجاد شده به شمار می‌رود (والستتر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹).

1 - Nenvid

2 - Lindquist

3 - Murphy

4 - Wagstaff

5 - Wohlstetter

- در مدل آمریکایی مدیریت مدرسه محوری مؤلفه اصلی تشکیل شورای محلی مدارس بوده است (هنسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱).

- اساس مدرسه محوری عبارت است از تصمیم‌گیری مشارکت‌آمیز و مسأله اصلی در مدرسه محوری اداره امور مدرسه از طریق مشارکت افراد متخصص و حرفه‌ای که در مدرسه انجام وظیفه می‌کنند (پرداختچی، ۱۳۸۱).

«انجمن ملی مدیران مدارس آمریکا»<sup>۲</sup> مزایای نظام مدیریت مدرسه محوری را به شرح زیر برشمرده‌اند:

بهبود آموزش و یادگیری، سهمین شدن مدارس در تصمیم‌سازی، پاسخگویی مدارس در برابر تصمیمات خویش، ایجاد خلاقیت و نوآوری، بسیج منابع در جهت تحقق هدفها، صرفه‌جویی در هزینه‌ها، تقویت روحیه معلمان.

وست<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۸) بر این باورند که طرفداران مدیریت مدرسه محوری معتقد هستند که اکثر معلمان از مشارکت فزاینده در تصمیم‌گیری‌ها و در نهایت بلوغ حرفه‌ای خود استقبال می‌کنند و در جاهایی که این امر با موفقیت صورت گیرد، در روحیه معلمان و جو کلی مدرسه بهبود چشمگیری حاصل می‌شود. مخالفان مدیریت مدرسه محوری می‌گویند که نتایج پاره‌ای از مشارکتها خیلی سودمند نیست. معلمان با صرف وقت قابل ملاحظه‌ای برای مسائل آموزشی، تدریس روزانه مدیریت کلاس و برخورد با مسائل انضباط و امور دفتری، دیگر فرصت کافی برای شرکت در امور رهبری و مدیریت مدرسه را نخواهد داشت. در ضمن از آموزش و تجربه لازم برخوردار نیستند (حلاجیان، ۱۳۸۲).

- دیوید<sup>۴</sup> (۱۹۹۶) محدودیتهای مدرسه محوری را عدم مسؤلیت‌پذیری، عدم منابع لازم برای تصمیم‌گیری و تغییرات اساسی، وقت‌گیر بودن، عدم مسؤلیت‌پذیری برای اجرای برنامه‌ها و نیل به هدفها، می‌داند.

1- Hanson

2- American schools managements national association

3- West et al

4- David



نوبل<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) معتقد است لازمه موفقیت مدیران در نظام مدیریت مدرسه‌محوری داشتن مهارت‌های زیر است: شناخت ویژگی‌های مدارس در قرن ۲۱، درک نقش‌های جدید برای معلمان و مدیران، کاربست نقش‌های رهبری برای معلمان، نظارت پیش‌کنشی و مبنی بر رشد کارکنان مدرسه، توسعه برنامه‌های آموزشی و درسی و مهارت‌های ارزیابی جدید و خود ارزیابی، کاربست روش‌های نوین تدریس، مهارت‌های مقابله با انواع استرس و اضطراب، مهارت‌های ارتباطی و خودآگاهی، رهبری پیش‌کنشی، کارگروهی، مدیریت مشارکتی و مهارت‌های عقلانیت عاطفی و پیوند آن با عقلانیت تکنیکی.

در ادامه برخی از مهمترین پژوهش‌های انجام شده در ایران و جهان به شرح زیر بررسی می‌گردد:

جعفری مقدم (۱۳۸۱) در پژوهشی تحت عنوان «طراحی نظام مدیریت مدرسه‌محوری در ایران» نظام مدیریت مدرسه‌محوری را دارای سه نظام اصلی شامل: تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل و ارزیابی عملکرد و پاداش می‌داند که هر یک خود دارای زیر نظام‌های دیگری است.

حلاجیان (۱۳۸۰) با ارائه چهارچوب مفهومی از مدیریت مدرسه‌محوری پیشنهاد کرده است که این طرح به صورت آزمایشی در استانهای منتخب اجرا و با بهره‌گیری از نتایج به دست آمده طرح را تکمیل و سرانجام مدل نهایی مدیریت مدرسه‌محوری تدوین گردد. بدین ترتیب مشارکت‌جویی و تفکر شورایی که از توصیه‌های دین مبین اسلام است به صورت اجرایی به‌ویژه با نظام مدیریت مدرسه‌محوری در مدارس کشور که محل تعلیم و تربیت انسانهای فرهیخته برای جامعه متعالی است فراهم خواهد شد. تا این مهم از آرمانهای قابل تقدیر به واقعیتی ملموس در زندگی آینده‌سازان کشور مبدل گردد.

آهنگران (۱۳۷۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی جایگاه مدیریت مبتنی بر مدرسه از دید مدیران مدارس» نشان می‌دهد که مدیران مدارس از برنامه‌های تفویض اختیار استقبال می‌کنند. همچنین در این تحقیق پژوهشگر مهمترین موانع اجرای نظام مدیریت مدرسه‌محوری در کشور را کمبود دانش و بینش مدیریت، وجود قوانین و مقررات

متضاد، اعتماد به نفس نداشتن مدیران، تمایل به روش سنتی، کمبود وقت و ترس مسؤولان از کم شدن قدرت آنها می‌داند.

سید تقی‌زاده (۱۳۷۹) در پژوهشی تحت عنوان «ویژگیهای مدرسه‌محوری از دیدگاه مدیران دبیرستانهای تهران» به این نتیجه دست یافت که شرایط مدرسه‌محوری از لحاظ اعطای اختیارات و مشارکت‌پذیری در نظام آموزشی ما وجود دارد. ولی از لحاظ تمرکززدایی، انعطاف‌پذیری و سایر ویژگیهای مکمل مدرسه‌محوری، شرایط فراهم نمی‌باشد.

پژوهشکده تعلیم و تربیت (۱۳۷۹) طی یک نظرسنجی که در مورد مدیریت مدرسه‌محوری انجام داده است. به این نتیجه رسید که مدیران کل و معاونان و کارشناسان آموزش و پرورش سراسر کشور در مورد تأثیر اجرای سیاست مدرسه‌محوری در آموزش و پرورش در زمینه‌های زیر اتفاق نظر دارند: ایجاد رقابت بین مدارس، شکوفایی مدرسه بر اثر انتخاب مدیر توسط معلمان، بالا رفتن ارزش اجتماعی معلم، ایجاد روحیه مسئولیت‌پذیری در اولیاء مدرسه، کاهش مشکلات اداره مدرسه، تصمیم‌گیری با توجه به شرایط اقلیمی، ایجاد روحیه مسئولیت‌پذیری در دانش‌آموزان، کاهش مشکلات مالی مدارس، انتقال قدرت تصمیم‌گیری به مدارس و فراهم شدن زمینه تصمیم‌گیری مشارکتی در مدارس.

لویین<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۲) در تحقیقات خود ابعاد مدیریت مبتنی بر مدرسه را به شرح زیر اعلام نموده‌اند:

۱- تفویض اختیار: آنان معتقد هستند که واگذاری اختیارات به مدارس و مشارکت مدارس در تصمیم‌سازی‌ها، تعلیم و تربیت مؤثرتری را تقویت می‌کند و در نتیجه عملکرد دانش‌آموزان بهتر خواهد شد.

۲- مالکیت، مشارکت: تصمیم‌گیری مشارکتی احتمالاً بر احساس فرد مبنی بر اینکه بخشی از یک مؤسسه جمعی است، تأثیر می‌گذارد. این تصور که فرد سهمی در آینده مؤسسه دارد، گاهی اوقات به عنوان احساس مالکیت اشتراکی، در نظر گرفته می‌شود.

۳- حرفه‌ای شدن: منظور از حرفه‌ای شدن دسته‌ای از مؤلفه‌هایی مانند تعهد، روحیه، رضایتمندی و کارآمدی است.

۴- سلامت سازمانی: منظور پژوهشگران در این تحقیق از سلامت سازمانی: انعطاف‌پذیری و پاسخگویی، کارآیی، فعال بودن شوراهای مدارس و بهبود برنامه‌های تدریس است.

۵- عملکرد: چالش و آزمون واقعی برای مدیریت مبتنی بر مدرسه این است که ببینیم آیا توانسته است انواعی از تغییرات و فرآیندهای مورد نیاز را که به نتایج یادگیری پیشرفته و بهتر منجر می‌شود ارزیابی نماید؟

ین چنگ<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) پژوهشی با عنوان تئوری‌ها و ویژگی‌های مدیریت مدرسه محوری با هدف توسعه درک تئوری‌های مدرسه محوری و ویژگی‌های عملکرد مدارس برای تسهیل فعالیتهای مدارس انجام داد. نتایج تحقیق مهمترین ابعاد نظام مدیریت مدرسه محوری را، تمرکززدایی، تفویض اختیار، خودمدیریتی، ابتکار منابع انسانی، بهبود فرآیند درونی، توسعه مشارکت، بهره‌گیری از منابع، خلاقیت و نوآوری نشان می‌دهد.

اویا و ونگ<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در مطالعات خود به نام سبک رهبری برای مدیریت مدرسه محوری در هنگ‌کنگ بیان نمودند که رهبری مدیریت مدرسه محوری تأکید به اصلاح نگرش جامعه در جهت توسعه اقتصاد مبتنی بر دانش، یادگیری مادام‌العمر و توجه به پرورش هوش‌های چندگانه و همچنین ایجاد فرصت‌های برابر آموزشی، پرورش تفکر و خلاقیت و نوآوری در دانش‌آموزان دارد.

گامیج<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۶) در پژوهش‌های خود، مدیریت مدرسه محوری را به‌عنوان یک نگرش واقع‌بینانه برای تغییر الگوی بوروکراتیک مدیریت مدرسه و تبدیل آن به ساختار دموکراتیک‌تر معرفی نموده‌اند.

این نوع عدم تمرکز، مدرسه را به عنوان واحد اولیه بهبود و پیشرفت تعریف می‌نماید و با تکیه بر توزیع مجدد اختیار تصمیم‌گیری مؤثرتر و در نتیجه افزایش

1 – Yin cheong cheng

2 – Eviao .W. Wong

3 – Gamage et al

استقلال و انعطاف‌پذیری، به بهره‌وری و پاسخگویی می‌انجامد. در این تحقیقات ویژگی‌های نظام مدیریت مدرسه‌محوری و نظریه‌هایی که در استقرار این نظام می‌تواند کمک نماید عبارت‌اند از: روشن بودن رسالتهای مدارس، اعمال مدیریت مشارکتی، استقلال مدارس، توسعه روابط انسانی، تعهد، افزایش کیفیت، پاسخگویی، تعامل مستمر با جامعه، داشتن نگرش اقتضایی، تغییر ساختار، نظارت و کنترل، ارزیابی مستمر عملکرد و خودمدیریتی.

دیوید<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۶) در تحقیقات خود بر روی ۶۶ مدرسه در استرالیا نشان دادند که نظام مدیریت مدرسه‌محوری در توسعه و تکامل دمکراتیک در آموزش و پرورش مؤثر هستند.

آدام<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) پژوهشی با هدف بررسی تأثیر نظام مدیریت مدرسه‌محوری در توسعه عدالت آموزشی انجام داد. نتایج نشان می‌دهد که استقرار نظام مدیریت مدرسه‌محوری در ایجاد فرصتهای برابر آموزشی برای فراگیران مؤثر است. همچنین این پژوهشگر (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان مدیریت مدرسه‌محوری و نقش تعارض سرپرستی مدارس، بدین نتیجه دست یافت که در نظام‌های آموزشی متمرکز مدیران مدارس در اجرای نظام 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.

در مورد روش‌شناسی تحقیق باید اضافه نمود، نظر به اینکه پژوهشگر به دنبال شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت مدرسه‌محوری با توجه به نظرات نمونه آماری است، بنابراین روش تحقیق در این پژوهش پیمایشی<sup>۳</sup> است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه و مصاحبه است. به منظور تعیین ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت مدرسه‌محوری پرسشنامه‌ای در ۳ بخش مشتمل با ۳۰ سؤال ۵ گزینه‌ای با استفاده از مقیاس لیکرت تهیه و روایی آن به کمک ۱۵ نفر از صاحب‌نظران تأمین و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ محاسبه و ضریب آن ۰/۹۳ محاسبه گردید. همچنین به منظور شناسایی نظریه‌هایی که به کارگیری آنها زمینه‌های استقرار مدیریت

1 – David et al

2 – Adam

3 – Survey

مدرسه محوری را در کشور فراهم خواهد نمود با ۳۸ نفر از متخصصان و کارشناسان و مدیران کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته مدیریت آموزشی مصاحبه به عمل آمده است. جامعه آماری کلیه مدیران (۳۴۳۰)، معلمان (۸۵۵۷۷) و معاونان (۶۸۹۸) دوره‌های مختلف تحصیلی شهر تهران در سال تحصیلی ۸۶ - ۸۵ جمعاً ۹۵۹۰۵ نفر است. نمونه آماری با روش تصادفی طبقه‌ای به کمک جدول تعیین حجم نمونه مورگان، مدیران ۳۴۶ نفر، معاونان ۳۶۴ نفر و معلمان ۳۸۴ نفر انتخاب شدند (اچ اس بولا، ۱۳۷۵).

جدول ۲- تعیین حجم نمونه مورگان با توجه به حجم جامعه

طبقات	مدیران	معاونان	معلمان	جمع
حجم جامعه	۳۴۱۰	۶۸۹۸	۸۵۵۷۷	۹۵۹۰۵
حجم نمونه	۳۴۶	۳۶۴	۳۸۴	۱۰۹۴

روشهای آماری مورد استفاده در این تحقیق به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها به این شرح است:

در بخش آمار توصیفی برای توصیف داده‌ها، توزیع فراوانی و درصد پاسخ آزمودنیها، میانگین و انحراف معیار داده‌ها محاسبه گردید. در بخش آمار استنباطی به منظور محاسبه میزان ارتباط هر یک از متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و بررسی تفاوت وضعیت موجود و مطلوب هر یک از مؤلفه‌ها از آزمون  $t$  همبسته استفاده شده است (دلاور، ۱۳۷۹).

#### یافته‌ها و نتایج تحقیق

نتایج تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه در جهت آزمون فرضیه‌ها عبارت‌اند از:

**فرضیه اول:** نظام تصمیم‌گیری در مدیریت مدرسه محوری مبتنی بر پذیرش متقابل، مشارکت، اکثریت آرا و آموزش نیروی انسانی فعال در این نظام است.

نتایج آزمون دو جمله‌ای نشان می‌دهد که ۸۷/۹ درصد نمونه مورد مطالعه نظام تصمیم‌گیری در مدیریت مدرسه‌محوری را در حد بالای متوسط، مبتنی بر پذیرش متقابل، مشارکت، اکثریت آرا، آموزش نیروی انسانی دانستند و تنها یازده درصد آن را در حد زیر متوسط قلمداد کردند. همچنین نتایج آزمون t نشان می‌دهد که در نظام تصمیم‌گیری وضع موجود و مطلوب مدیریت مدارس با اطمینان ۹۹/۹ درصد تفاوت معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۹/۹ درصد می‌توان نتیجه گرفت که نظام تصمیم‌گیری در مدیریت مدرسه‌محوری بر پذیرش متقابل، مشارکت، اکثریت آرا و آموزش نیروی انسانی مبتنی است.

**فرضیه دوم:** نظام کنترل و نظارت در مدیریت مدرسه‌محوری بر نظارت و پاسخگویی فرد به فرد (خودکنترلی) نظارت و پاسخگویی فرد به جمع، نظارت و پاسخگویی جمع به جمع و نظارت عالی ادارات آموزش و پرورش بستگی دارد. نتایج آزمون دو جمله‌ای نشان می‌دهد که ۸۹ درصد نمونه مورد مطالعه، نظام کنترل و نظارت در مدیریت مدرسه‌محوری را در حد بالای متوسط، مبتنی بر خودکنترلی، پاسخگویی فرد در برابر جمع، پاسخگویی جمع و نظارت عالی ادارات آموزش و پرورش می‌دانند و تنها یازده درصد آن را در حد زیر متوسط قلمداد کردند. همچنین نتایج آزمون t همبسته نشان می‌دهد که بین نظام کنترل و نظارت در مدیریت مدرسه در وضع موجود و مطلوب با اطمینان ۹۹/۹ درصد تفاوت معناداری وجود دارد. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۹/۹ درصد می‌توان نتیجه گرفت که نظام کنترل و نظارت در مدیریت مدرسه‌محور، مبتنی بر خودکنترلی، پاسخگویی فرد به جمع، پاسخگویی جمع به جمع، و نظارت عالی ادارات آموزش و پرورش می‌باشد.

**فرضیه سوم:** ارزیابی عملکرد و پاداش نیروی انسانی در مدیریت مدرسه‌محور بر ویژگیهای شخصیتی و اخلاقی، مهارتهای مدیریتی و ارتباطی، تحصیلات رسمی، تجارب کاری و دوره‌های آموزشی نیروی انسانی فعال در این نظام استوار است.

نتایج آزمون دو جمله‌ای نشان می‌دهد که ۸۷ درصد نمونه مورد مطالعه نظام ارزیابی عملکرد و پاداش عوامل انسانی در مدیریت مدرسه‌محور را در حد بالای متوسط قلمداد کردند. همچنین نتایج آزمون t همبسته نشان می‌دهد که بین ارزیابی عملکرد و پاداش عوامل انسانی در مدیریت مدرسه در وضع موجود و مطلوب با

اطمینان ۹۹/۹ درصد تفاوت معنا داری وجود دارد. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۹/۹ درصد می‌توان نتیجه گرفت که نظام ارزیابی عملکرد یا پاداش عوامل انسانی در مدیریت مدرسه محور مبتنی بر ویژگیهای اخلاقی و شخصیتی، مهارتهای مدیریتی، ارتباطی نیروی انسانی و تحصیلات رسمی، مهارتهای فنی و دوره‌های آموزشی است. همچنین نتیجه داده‌های به دست آمده از مصاحبه در جهت پاسخگویی به سؤالات تحقیق عبارت‌اند از:

الف) مهمترین نظریه‌هایی که به کارگیری آنها می‌تواند برای استقرار نظام مدیریت مدرسه محوری در آموزش و پرورش کشور کمک نماید کدام است؟

۱- نظریه فراشناخت<sup>۱</sup>: اشاره به دانش فرد نسبت به فرایندهای شناختی خود دارد، این نظریه تأکید می‌کند که در فرایند یادگیری باید، فرمان یادگیری را به دست فراگیر داد تا خود آغاز کند، خود مشاهده کند، خود کنترل کند و خود ارزیابی کند.

۲- نظریه مدیریت مشارکتی<sup>۲</sup>: تأکید بر اداره امور سازمان با همکاری و مشارکت عوامل انسانی و دخالت دادن آنها در امر تصمیم‌سازی به منظور سهیم کردن زیردستان در قدرت و منافع سازمان دارد.

۳- نظریه آموزش مجازی<sup>۳</sup>: اشاره به بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات در امر آموزش به منظور فراهم آوردن زمینه آموزش مادام‌العمر، برابری فرصتها، تسهیل در دسترسی به آموزش و ... دارد.

۴- نظریه سازمان یادگیرنده<sup>۴</sup>: این نظریه تأکید می‌کند که در این‌گونه سازمانها افراد به‌طور مستمر تواناییهای خود را افزایش می‌دهند تا به نتایج مطلوب برسند و می‌آموزند تا با تحولات محیط خود هماهنگ باشند.

۵- نظریه مدیریت کیفیت جامع<sup>۵</sup>: تأکید بر مشتری‌مداری و بهبود مداوم عملکرد سازمان

- 
- 1 – metacognition                      2 – Participative management  
3 – Virtual education                4 – Lerning organization  
5 – Total quality management

دارد و این نظریه بر اصول مشتری‌مداری، تمرکز بر فرایند، پیشگیری به جای بازرسی، بسیج کردن مهارت و تخصص، تصمیم‌گیری بر پایه اطلاعات و بازخورد استوار است. ۶- نظریه توانمندی‌سازی نیروی انسانی: این نظریه نیروی انسانی را بزرگترین سرمایه تلقی می‌کند و در جهت ارتقای توانمندی‌های او تلاش مستمر دارد.

ب) زمینه‌های استقرار مدیریت مدرسه‌محوری در آموزش و پرورش کدام است؟  
 واگذاری اختیارات از اداره‌های آموزش و پرورش به مدارس، تقویت و توسعه فرهنگ مشارکت و فرهنگ‌سازی در این زمینه در سطح جامعه، اصلاح قوانین و مقررات آموزش و پرورش در راستای تمرکززدایی، آگاه نمودن عوامل انسانی وزارت آموزش و پرورش از مزایای نظام مدیریت مدرسه‌محوری، آموزش عوامل انسانی مدارس و ارتقای سطح دانش و مهارت‌های حرفه‌ای آنها، جلب موافقت مدیران و افراد ذی‌نفع در مدارس ایجاد ساختاری که از نظام مدیریت مدرسه‌محوری حمایت کند، اجرای تدریجی نظام مدیریت مدرسه‌محور، تدوین ضوابط نظام مدیریت مدرسه‌محوری، حذف نظام دیوان‌سالاری و تسهیل ارتباطات سازمانی در وزارت آموزش و پرورش، توجه به شایسته‌سالاری در نصب مدیران سطوح مختلف، تدوین نظام نظارت و ارزشیابی از کارکنان اداری و آموزشی، تأمین و توزیع اعتبارات و امکانات مورد نیاز اجرای نظام مدیریت مدرسه‌محوری، تهیه و تدوین معیارهای آموزش و پرورش به‌ویژه مدارس، اجرای آزمایشی طرح مدرسه‌محوری، تلفیق برنامه‌های درسی ملی با محلی، گسترش مشارکتهای مردمی در امر آموزش و پرورش، تدوین شاخص‌هایی برای نظام مدیریت مدرسه‌محوری، ارزشیابی از برنامه‌های نظام مدیریت مدرسه‌محوری و اصلاح و بهبود نظام، استقلال و خودکفایی در مدیریت مدارس، حضور فعال مدیران، معلمان، اولیا، دانش‌آموزان و دیگر عوامل انسانی مدارس در این طرح و بالاخره تلاش ملی به منظور نهادینه کردن فرهنگ مشارکت در جامعه از مهمترین مواردی است که مصاحبه‌شوندگان در این زمینه ارائه دادند.



### چارچوب پیشنهادی نظام مدیریت مدرسه محوری

نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر نشان می‌دهد که ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت مدرسه محوری عبارت‌اند از:

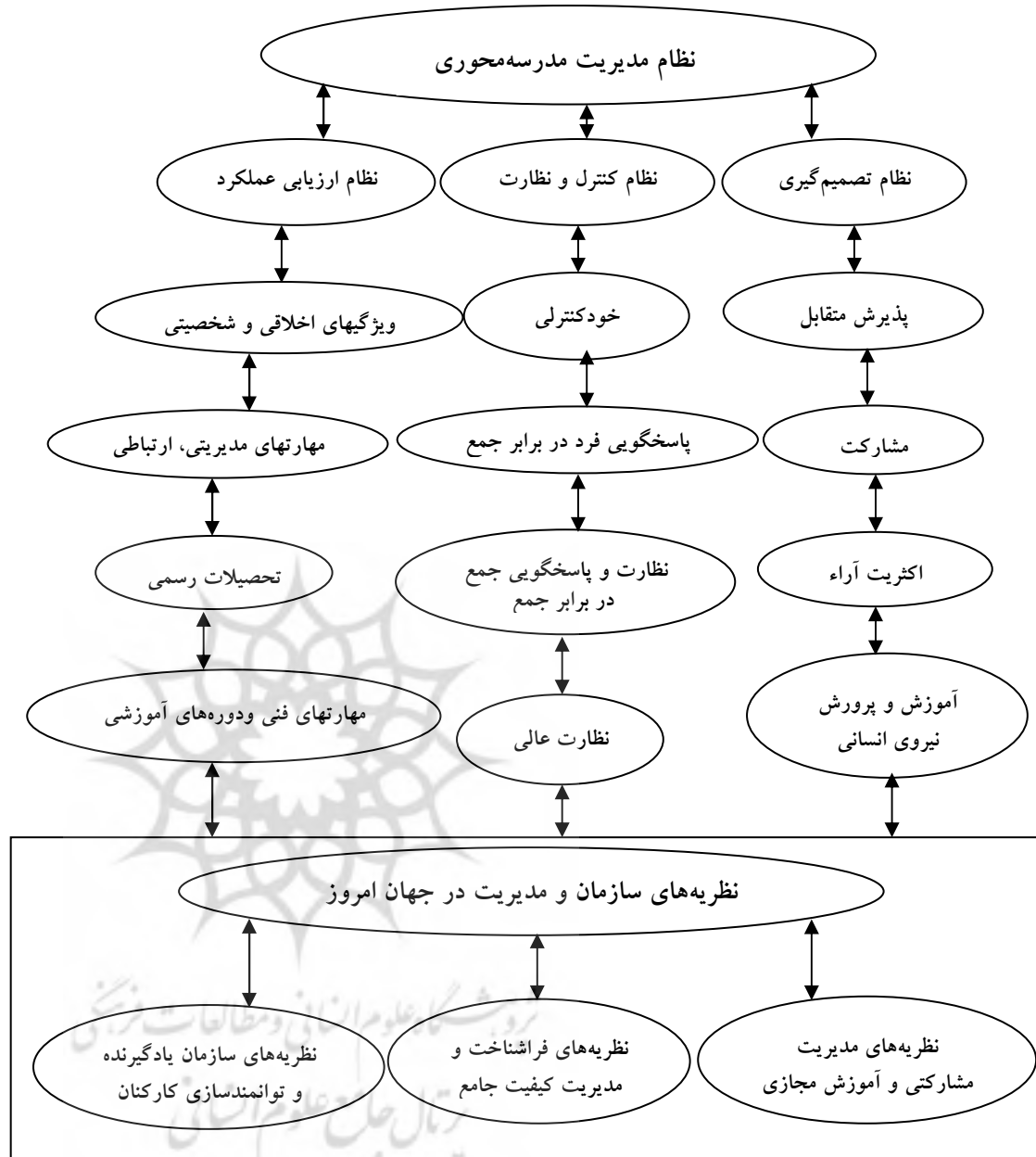
۱- بعد تصمیم‌گیری شامل مؤلفه‌های پذیرش متقابل، مشارکت، اکثریت آرا، آموزش و پرورش و عوامل انسانی.

۲- بعد کنترل و نظارت شامل مؤلفه‌های خودکنترلی، پاسخگویی فرد در برابر جمع، نظارت و پاسخگویی جمع به جمع و نظارت عالی ادارات آموزش و پرورش.

۳- بعد ارزیابی عملکرد و پاداش عوامل انسانی شامل مؤلفه‌های ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی و مهارت‌های مدیریتی، ارتباطی نیروی انسانی و تحصیلات رسمی، مهارت‌های فنی و دوره‌های آموزشی می‌باشند. حال با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه‌ها و پاسخ سؤالات تحقیق بر پایه نظریه‌های سازمان و مدیریت در جهان امروز شمای کلی چارچوب پیشنهادی به شرح زیر ارائه می‌شود.

همان‌طوری که مشاهده می‌شود، شمای کلی چارچوب نظام مدیریت مدرسه محوری، دارای ابعاد تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت و ارزیابی عملکرد است که هر یک خود شامل مؤلفه‌های متعددی است که به کمک نظریه‌های مربوط زمینه اجرای آن در آموزش و پرورش کشور فراهم می‌آید.

شمای کلی چارچوب پیشنهادی نظام مدیریت مدرسه محوری



### راه‌نما و چهارچوب پیشنهادی نظام مدیریت مدرسه محوری (مدل مفهومی)

مدیریت مدرسه محوری					
نظریه آموزش مجازی	نظریه مدیریت مشارکتی	نظریه فراشناخت	نظریه مدیریت کیفیت جامع	نظریه توانمندسازی نیروی انسانی	نظریه سازمان یادگیرنده
آموزش و پرورش نیروی انسانی	پذیرش متقابل مشارکت اکثریت آراء	خودکنترلی نظارت	پاسخگویی و نظارت	ویژگیهای اخلاقی و شخصیتی، مهارتهای مدیریتی، ارتباطی	تحصیلات رسمی و مهارتهای فنی
نظام تصمیم‌گیری	نظام تصمیم‌گیری	نظام کنترل و نظارت	نظام کنترل و نظارت	نظام ارزیابی و عملکرد و پاداش	نظام ارزیابی و عملکرد و پاداش

براساس این چهارچوب به منظور استقرار نظام مدیریت مدرسه محوری در آموزش و پرورش کشور می‌باید ابتدا نظریه‌های پشتیبان این نظام را شناخت و سپس نسبت به استقرار هر یک از ابعاد نظام مدیریت مدرسه محوری اقدام نمود، زیرا نظریه‌ها در واقع بیانیه‌هایی هستند که حقایق هستی را بیان می‌کنند. به عبارت دیگر نظریه‌ها، مجموعه‌ای از مفاهیم، سازه‌ها و گزاره‌ها که از طریق کشف رابطه بین پدیده‌ها نسبت به توصیف، تبیین و پیش‌بینی رابطه بین پدیده‌ها اقدام می‌نماید، در واقع نظریه‌ها راهنمای عمل انسان هستند به عنوان مثال به منظور استقرار نظام تصمیم‌گیری و هر یک از مؤلفه‌های آن، شامل مشارکت و اعمال پذیرش متقابل بین مدیر و کارکنان، حاکمیت اکثریت آراء و آموزش و پرورش نیروی انسانی، در نظام مدیریت مدرسه محوری می‌باید، نظریه مدیریت مشارکتی و ابعاد آن را شناخت و به آن عمل کرد و یا در مورد

نظریه آموزش مجازی باید گفت هم اکنون در آستانه هزاره سوم به مدد رشد و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات (I.C.T) امکان آموزش مادام‌العمر، برابری فرصت‌های آموزش، آموزش در هر مکان و زمان، تسهیل دسترسی به آموزش و پرورش و... فراهم آمده است که می‌توان از این نظریه در راستای آموزش نیروی انسانی استفاده کرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

مقایسه نتایج این تحقیق با برخی تحقیقات انجام شده در کشور نشان می‌دهد که نتایج این تحقیق، یافته‌های پژوهشی جعفر مقدم (۱۳۸۱) در مورد نظام‌های مدیریت مدرسه‌محوری را تأیید می‌نماید و با بخشی از نتایج تحقیق حلاجیان (۱۳۸۰) در مورد توسعه مشارکت و با تحقیق آهنگران (۱۳۷۹) در مورد واگذاری اختیار و تحقیق سید تقی‌زاده (۱۳۷۹) در مورد تمرکززدایی و واگذاری اختیار و پژوهش پژوهشکده تعلیم و تربیت (۱۳۷۰) در مورد زمینه‌های استقرار مدیریت مدرسه‌محوری همخوانی دارند.

مقایسه نتایج این تحقیق با برخی از پژوهش‌های انجام شده در جهان نشان می‌دهد که:

یافته‌های این تحقیق، نتایج پژوهش‌های لوین و همکاران (۱۹۹۲) در مورد ابعاد مدیریت مدرسه‌محوری از جمله: واگذاری اختیار، توسعه مشارکت، حرفه‌ای شدن، پاسخگویی نظارت بر عملکرد و تحقیق یین چونگ چنگ (۱۹۹۳) در مورد ابعاد نظام مدیریت مدرسه‌محوری از جمله: تمرکززدایی، واگذاری اختیار، خود‌مدیریتی، آموزش منابع انسانی، توسعه مشارکت، بهره‌گیری از منابع و تحقیق اویاونگ (۲۰۰۳) در مورد یادگیری مادام‌العمر (نظریه سازمان یادگیرنده) را تأیید می‌نماید.

همچنین نتایج این تحقیق با یافته‌های تحقیق گامیج و همکاران (۱۹۹۶) در مورد ابعاد نظام مدیریت مدرسه‌محوری از جمله: ایجاد ساختار دموکراتیک، توزیع اختیار، افزایش استقلال مدارس، بهره‌وری و پاسخگویی، اعمال مدیریت مشارکتی، مدیریت کیفیت، تغییر ساختار، خود‌مدیریتی، نظارت و کنترل، توسعه روابط انسانی و تحقیقات آدام (۲۰۰۶) در مورد تمرکززدایی و آموزش منابع انسانی دو راهکار استقرار نظام مدیریت مدرسه‌محوری همخوانی دارد.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که استقرار رویکرد مدیریت مدرسه‌محوری که تأکید بر واگذاری قدرت تصمیم‌گیری به مدیران مدارس می‌کند، مستلزم توجه جدی به همه ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت مدرسه‌محوری دارد. نتایج به دست آمده در این تحقیق نشان می‌دهد که ابعاد و مؤلفه‌های نظام مدیریت مدرسه‌محوری عبارت‌اند از: **بعد تصمیم‌گیری** شامل مؤلفه‌های پذیرش متقابل، مشارکت، مشارکت اکثریت آراء، آموزش نیروی انسانی. **بعد کنترل و نظارت** شامل مؤلفه‌های خودکنترلی، پاسخگویی فرد در برابر جمع، نظارت و پاسخگویی جمع به جمع و نظارت عالی ادارات آموزش و پرورش. **بعد ارزیابی عملکرد و پاداش نیروی انسانی** شامل مؤلفه‌ها و ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی، مهارت‌های مدیریتی و ارتباطی نیروی انسانی، تحصیلات رسمی، مهارت‌های فنی و دوره‌های آموزشی است.

همچنین نتایج به دست آمده از مصاحبه با متخصصان و صاحب‌نظران مدیریت آموزشی مهمترین نظریه‌هایی که می‌تواند زمینه استقرار نظام مدیریت مدرسه‌محوری با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های فوق را فراهم آورد عبارت‌اند از: نظریه‌های فراشناختی، نظریه‌های مدیریت مشارکتی، نظریه‌های آموزش مجازی، نظریه‌های سازمان یادگیرنده، نظریه‌های مدیریت کیفیت جامع و نظریه توانمندسازی نیروی انسانی.

بنابراین در یک جمع‌بندی می‌توان نتیجه گرفت با توجه به تأیید نتایج تحقیق حاضر توسط پژوهش‌های قبلی، چارچوب پیشنهادی این پژوهش جهت استقرار نظام مدیریت مدرسه‌محوری در کشور از یک پشتوانه نظری و تجربی برخوردار می‌باشد.

### پیشنهادهای

۱- استقرار نظام مدیریت مدرسه‌محوری نیازمند فراهم شدن زمینه‌هایی است و اصولاً حرکت و گرایش از تمرکز به عدم تمرکز یک حرکت تدریجی و توأم با فراهم شدن ملزومات سازمانی است. بنابراین آموزش و پرورش باید در یک برنامه بلندمدت ضمن فراهم کردن زمینه‌های لازم به تدریج نسبت به استقرار نظام مدیریت مدرسه‌محوری اقدام نمایند.

۲- یکی از زیرنظام‌های مدیریت مدرسه‌محوری، تصمیم‌گیری است. پیشنهاد می‌شود برای درک ابعاد تصمیم‌گیری و متغیرهای مربوط به این نظام در این پژوهش، یعنی

پذیرش متقابل، مشارکت، اکثریت آرا باید از نظریه مدیریت مشارکتی و آموزش و بهسازی نیروی انسانی از نظریه‌های آموزش مجازی بهره گرفت.

۳- از دیگر زیرنظام‌های مدیریت مدرسه‌محوری کنترل و نظارت است. پیشنهاد می‌شود به منظور درک و استفاده بهینه از این نظام و متغیرهای مربوط به آن در این پژوهش، یعنی خودکنترلی از نظریه فراشناخت و پاسخگویی و نظارت از تئوری مدیریت کیفیت جامع استفاده گردد.

۴- همچنین زیرنظام دیگر مدیریت مدرسه‌محوری ارزیابی عملکرد و پاداش است، که برای به‌کارگیری مؤثر آن در استقرار مدیریت مدرسه‌محوری و سایر مؤلفه‌های آن پیشنهاد می‌شود از نظریه‌های سازمان یادگیرنده و توانمندسازی نیروی انسانی استفاده گردد.

۵- استقرار نظام مدیریت مدرسه‌محوری یک فرایند تدریجی است، بنابراین مراحل زیر پیشنهاد می‌شود:

مرحله اول - شناخت: هدف از این مرحله شناسایی وضع موجود نظام آموزش و پرورش و ترسیم وضع مطلوب و تهیه برنامه برای حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب در برنامه.

مرحله دوم - زمینه‌سازی و اطلاع‌رسانی: هدف از اجرای این مرحله، طراحی و اجرای برنامه‌های بسترسازی، اطلاع‌رسانی، آگاهی بخشی و آماده‌سازی عوامل انسانی فعال در مدارس است.

مرحله سوم - انتخاب مدارس مستعد: هدف از اجرای این مرحله انتخاب مدارس مستعد برای طراحی و استقرار زیرنظام‌های اساسی مدیریت مدرسه‌محور است.

مرحله چهارم - آموزش‌های عمومی و تربیتی: هدف از اجرای این مرحله طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش عمومی و تخصصی به عوامل انسانی فعال در مدرسه است. مرحله پنجم - طراحی و اجرای برنامه‌های تفویض اختیار (تعیین حدود اختیارات جدید مدارس) در این مرحله میزان اختیاراتی که باید به مدارس تفویض گردد مشخص می‌شود.

مرحله ششم - طراحی و استقرار تدریجی: در این مرحله وظیفه طراحی و اجرای زیرنظام‌های اساسی مدیریت مدرسه‌محور صورت می‌گیرد. به عبارت دیگر طراحی و

استقرار تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل و ارزیابی عملکرد در این مرحله صورت می‌گیرد.

مرحله هفتم - ارزیابی، بازنگری و توسعه: در این مرحله برنامه‌های اجرا شده به صورت آزمایشی ارزیابی و سپس به نظام بازخورد می‌دهد و موجب اصلاح و بهبود و توسعه نظام می‌گردد.

۶- به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که به منظور بومی کردن کاربری‌ها به‌ویژه نظریه‌هایی که در این تحقیق به عنوان پایه‌های نظام مدیریت مدرسه محوری از آن یاد شده است، تحقیقاتی را انجام دهند.

۷- از دیگر پیشنهادها به پژوهشگران این است که ساز و کارهای کاربری و نهادینه کردن نظریه‌های سازمان و مدیریت، در آموزش و پرورش را بررسی و مطالعه نمایند.

## منابع

آهنچیان، محمدرضا. (۱۳۷۸)، «نقش‌های نوظهور در طرح نوسازی مدرسه و آماده‌سازی مدیران»، چکیده مقالات، تبیین جایگاه مدیریت آموزشی، معاونت برنامه‌ریزی و نیروی انسانی وزارت آموزش و پرورش.

آهنگران، علیرضا. (۱۳۷۹)، «بررسی جایگاه مدیریت مبتنی بر مدرسه از دیدگاه مدیران نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شیراز»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم انسانی شیراز. اچ، اس، بولا. *ارزشیابی طرحها و برنامه‌های آموزشی برای توسعه*، ترجمه خدایار ابیلی، (۱۳۷۵)، مؤسسه بین‌المللی روشهای آموزش بزرگسالان.

پژوهشکده تعلیم و تربیت. (۱۳۷۸)، *زیرساختهای نظری و راهکار اجرایی مدرسه محوری*، تهران، انتشارات پژوهشکده تعلیم و تربیت.

پژوهشکده تعلیم و تربیت. (۱۳۷۸)، *منشور مدرسه محوری*، تهران، انتشارات پژوهشکده تعلیم و تربیت.

پرداختچی، محمدحسین. (۱۳۸۱)، «مدرسه محوری، تواناسازی و پاسخگویی لازمه هرگونه اصلاحات در آموزش و پرورش»، *فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش*، شماره ۳۰.

جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۱)، «طراحی نظام مدیریت مدرسه محوری در ایران»، *رساله دوره دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تربیت مدرس*.

حلاجیان، ابراهیم. (۱۳۸۰). «ارائه مدل، جهت مدیریت مدرسه محوری در نظام آموزش و پرورش ایران»، رساله دوره دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران.

حلاجیان، ابراهیم. (۱۳۸۲). *مدیریت مدرسه محوری*، انتشارات مبعث، بابل.  
دلاور، علی. (۱۳۷۹). *روشهای تحقیق در علوم تربیتی تهران*، انتشارات رشد.

سنجری، احمدرضا. (۱۳۸۳). «مشارکت و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری، رویکرد و مدیریت مدرسه محوری»، *مجموعه مقالات همایش ملی مهندسی اصلاحات در آموزش و پرورش*، جدول‌ها، پژوهشکده تعلیم و تربیت.

سید تقی‌زاده، سیدحسین. (۱۳۷۹). «ویژگیهای مدرسه محوری از دیدگاه مدیران دبیرستانهای دولتی شهر تهران در سال تحصیلی ۷۹-۷۸»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی وزارت آموزش و پرورش.

مورفی، جوزف و لین بک. *مدیریت مبتنی بر مدرسه*، ترجمه فرهاد کریمی، (۱۳۸۲)، انتشارات پژوهشکده تعلیم و تربیت.

نیکنامی، مصطفی. (۱۳۸۳). مفاهیم و نظریه‌های مدیریت مدرسه محوری، «مبانی، چالش‌ها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه در آموزش و پرورش ایران»، پژوهشکده تعلیم و تربیت.

Adam E. Nir, Meir Miran. (2006). "The Equity Consequences of School-Based Management, "International Journal of Educational Management Vol, 20: 2, 116–26.

Cotton, Katleen. (1997). "School-Based Management, School improvement, Reseach Series (SIRS)." Delaware Education Research and Development Center.

Compobell and others. (1995). "Further Developments in Austraalian School Decision Making and (SOMGS) Australia. BritainÈs Journal of Educational Studies.

David, T.L. (1996). "Synthesis of Research on School-Based Management;" Educational Leadership."



- David T. Gamage, Peter Sipple, Peter. (1996). Partridge. Research on School-Based Management in Victoria, Journal of Educational Administration Vol. 34:1, 24 – 40 .
- Evia O.W.Wong. (2003). "Leadership Style for School-Based Management in Hong Kong," international Journal of Educational Management, Vol. 17: 6, 243 – 47 .
- Gamage, David. T, sipple peter & partridge, peter. (1996). "Research on School-Based Management in Victoria," Journal of Educational Administration, Vol. 34:1.
- Hanson, M. (1991). "Alteration of Influence Relation in School-Based Management innovation." Journal of Educational Management.
- Levine, D.U. and Eubanks, E.E. (1992). "Site-Based Management: Engine for reform or phpedream? Problems/prospects/pitfalls/ and prerequisites for. Success. In T.T Lane and E.G. Epps (Eds). Restructuring the school: problem and prospects (67 – 82) Berkeley/CA: Mccutchan.
- Lindquist, K.M. (1995). "School-Based Management doomed to failure." Education and Urban society.
- Nenvid, Boonmee. (2002). "School-Based Management: Thai ways and methods." Office of the national education Commission.
- Nobel, J.B. (1996). "School-Based Decision Making." kentucky, best of Decentralization phidelta kapan.
- Pundy pillay. (2004). Governace and Management in education somelessons from the international Experience. Workshop for School Masters: Tehran, Iran.
- Wagstaff, L.H. (1993). "School Site-Based Management." university of texas, college of Education.
- Wohlstetter, P. (1999). "School-Based Management Policy and research." Education Research and Development Center.

- West & Pennel. (1998). School admission: increasing equity, accountability and transparency, Britain's Journal of Educational studies, Vol. 868:2,200.
- Yin Cheong Cheng. (1993). the theory and characteristics of School-Based Management, international Journal of Educational Management, Vol. 7:6.

تاریخ وصول: ۸۶/۷/۲۳

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱۰/۸

