

تاریخ دریافت مقاله: ۸۳/۳/۱۳

تاریخ بررسی مقاله: ۸۳/۸/۱۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۸۴/۷/۱۱

مجله علوم تربیتی و روانشناسی  
دانشگاه شهید چمران اهواز، ۱۳۸۴  
دوره سوم، سال دوازدهم، شماره ۲  
ص ص: ۱-۲۲

## زمینه‌ها و موانع کاربست مدیریت مدرسه محور در ایران: مطالعه‌ای در دبیرستانهای دولتی شهر اهواز- استان خوزستان

دکتر یددا... مهرعلی زاده\*

دکتر حسین سپاسی\*

فاطمه آتشفشان\*\*

### چکیده

مدیریت مدرسه محوری که ریشه در مبانی نظری مشارکت‌پذیری، عدم تمرکز، تفویض اختیار و رقابتی شدن دارد معتقد است مدرسه و ارکان آن باید در اداره مدرسه دخالت داده شوند. در این راستا مقاله حاضر با بهره‌گیری از چارچوب نظری مبتنی بر الگوی سازمانی برگرفته شده از مطالعات لاولر و همکاران (۱۹۹۲) و دیگر محققان این مسأله دنبال می‌شود و در آن سعی شده است تا موانع مهم کاربست مدیریت مدرسه محور در ایران و شهر اهواز بررسی شوند. با بهره‌گیری از رویکرد کمی (پرسشنامه) و همچنین رویکرد کیفی (مصاحبه)، داده‌ها در دبیرستانهای شهر اهواز از کارشناسان ستادی، مدیران و دبیران جمع‌آوری گردید. نتایج نشان داد که الف- میانگین کل میزان آگاهی افراد نمونه ۰۹/۳ از ۵ می‌باشد که در حد متوسطی است. ب- میانگین کل میزان موافقت افراد نمونه نسبت به طرح عدم تمرکز آموزشی- مدرسه محوری ۴۹/۳ از ۵ است که مطلوب می‌باشد. ج- عامل سیاسی و قدرت (مسئولین) با میانگین ۸۰/۳، عامل ساختاری و امکاناتی با میانگین ۷۹/۳، عامل اطلاعاتی و دانشی با میانگین ۷۲/۳، عامل فرهنگی- اجتماعی با میانگین ۵۲/۳ و عامل مدیریتی با میانگین ۲۴/۳ از میانگین ۵ به ترتیب اولویت به عنوان موانع مهم مدرسه محوری قلمداد شده‌اند.

**کلید واژگان:** مدیریت مدرسه محور، موانع مدیریتی، مدیران آموزشی منطقه‌ای

\*- عضو هیأت علمی دانشکده علوم روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شهید چمران اهواز

\*\* - کارشناس ارشد علوم تربیتی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه شهید چمران اهواز

## مقدمه

تغییرات اقتصادی، سیاسی، اجتماعی- فرهنگی جوامع به گونه‌ایست که سازمانها و مدیریت آنها را با دگرگونی فوق العاده مواجه ساخته است. تغییرات مهمی مانند گرایش به انعطاف‌پذیری، عدم تمرکز، رقابتی شدن تولیدات و خدمات و ظهور الگوهای مدیریت جدید مبتنی بر الگوی مدیریت کیفیت جامع‌نگر و از همه مهمتر مشتری محوری از ویژگی‌های نظام جدید تولید، مصرف و سرمایه‌گذاری است. (آلویس تافلر ۱۳۷۰، پیتر دراگر ۱۹۹۶). عوامل فوق باعث شده است تا نظام‌های آموزشی نیز به بازنگری در سیاستها و برنامه ریزیهای خود بپردازند.

مدرسه محوری یا به عبارتی مدرسه و ارکان آن را در کادر آموزش و پرورش دخالت دادن و محول کردن بسیاری از حیطه‌های تصمیم‌گیری و اجرایی به آن از ایده‌ها و سیاستهایی است که در سطح نظام آموزش و پرورش اذهان بسیاری را به خود مشغول داشته است. نقطه عطف این اندیشه در ساختار نظام آموزش و پرورش تبدیل تمرکز به عدم تمرکز در حیطه‌های تصمیم‌گیری و اجرا است. (پژوهشنامه آموزشی، مهرماه ۱۳۷۹). به هر حال، واکاوی ادبیات موجود دلالت بر آن دارد که مدرسه محوری سیاستی عاریه‌ای از مؤسسات بخش خصوصی است که در چند سال اخیر از سوی نظامهای آموزشی مطرح

شده و برای توسعه آن تلاشهای متعددی صورت پذیرفته است.

تاریخچه مدیریت مدرسه محور بر پایه مشارکت، عدم تمرکز و توانمندسازی دست اندرکاران مدرسه به سالهای ۱۹۶۰ بر می‌گردد. این نوآوری به عنوان رویکردی عقیدتی برای تحقق دموکراسی در مدارس پذیرفته شد (دیوید، ۱۹۸۹؛ ملن، اوگاوا و کرانز، ۱۹۹۰). در همین رابطه در سال ۱۳۷۸ آئین‌نامه مدیریت مدرسه محوری از سوی وزارت آموزش و پرورش به مدارس کشور ایران ابلاغ شد. این حرکت گامی در راستای عدم تمرکز در نظام آموزشی و اداره مدارس می‌باشد. اما درخصوص بکارگیری رهیافت عدم تمرکز و مدیریت مدرسه محوری مسائل عمده‌ای هنوز به صورت حل نشده وجود دارند. این مسائل به ماهیت الگوی مدیریت مدرسه محور ارتباط دارند. زیرا ویژگیهای مدیریت مدرسه محور اقتضا می‌کند که در رابطه با چهار عامل اساسی؛ مشارکت‌پذیری، عدم تمرکز، تفویض اختیار و رقابت و تحقیق، تغییراتی در سطح خرد و کلان نظام آموزشی کشور صورت پذیرد. آیا برای کشور ایران و نظام آموزش و پرورش آن که سالهای متمادی به طور متمرکز، غیر مشارکتی و غیر رقابتی فعالیت کرده این امکان وجود دارد که برخلاف جریان کنونی حرکت کند؟ برای حرکت به سمت مبانی

ساختاری و امکاناتی، اطلاعاتی و دانشی، فرهنگی - اجتماعی) در دبیرستانهای دولتی شهر اهواز کدامند؟

۴. الگوی پیشنهادی آموزشی و پرورشی ایران برای مدیریت مدرسه محور دارای چه ویژگیهایی است؟

۵. چه راهکارهایی برای موفقیت مدیریت مدرسه محور در دبیرستانهای دولتی شهر اهواز می‌توان ارائه داد؟

#### بررسی پیشینه

مطالعات مختلف به اهمیت بهره‌گیری از الگوهای مدیریت غیر متمرکز اشاره داشته‌اند (دفت، ۱۹۹۸؛ رابینز، ۱۳۸۱). این موضوع در نظامهای آموزشی توجه زیادی را به خود جلب کرده است. در بررسی به عمل آمده از الگوهای موجود مدرسه محوری در کشورهای مختلف جهان مشخص گردید که با توجه به شرایط خاص هر نظام آموزشی و مدارس آن الگوهای مختلفی از مدیریت مدرسه محور عرضه شده است. بررسیهای انجام شده توسط مالن و اوگاوا (۱۹۸۸)، دیوید (۱۹۹۰) و مورفی و بیک (۱۹۹۵) بیانگر چهار الگوی مختلف مدیریت مدرسه محور است.

**الگوی ۱- الگوی عدم تمرکز:** در این الگو مدرسه توسط مدیر هدایت می‌شود که ممکن است مستلزم مشارکت و درخواست مشاوره از دیگر معلمان و والدین نیز باشد. اما نهایتاً مدیر

زیربنایی مدیریت مدرسه محوری در مدارس ایران چه موانع و مشکلاتی وجود دارند؟

در تدوین چارچوب نظری تحقیق حاضر سعی شده است تا از رویکرد مبتنی بر الگوی سازمانی استفاده شود. در چنین الگویی که از مطالعات لاولر و همکارانش (۱۹۹۲) برگرفته شده، بر درگیر سازی معنی‌دار افراد در سازمان تأکید می‌شود. در چنین سازمانهایی بر مشارکت فعال دست اندرکاران سازمانی به صورت مستمر تکیه می‌شود. لذا ما به عنوان چارچوب نظری مطالعه از این رویکرد غنی‌سازی سازمان استفاده کرده‌ایم. زیرا که درصدد بوده‌ایم تا زمینه‌های گفتمان مدیریت مدرسه محور در ایران را ارزیابی کنیم زمینه‌ای که مدعی غنی‌سازی سازمان و درگیر ساختن و مشارکت دادن مدیران معلمان، اولیاء مدرسه و دانش‌آموزان است.

#### سؤالات تحقیق

۱. آگاهی کارشناسان و کارکنان ادارات، مدیران و دبیران دبیرستانها در رابطه با مدیریت مدرسه محور چه میزان است؟

۲. میزان موافقت کارشناسان و کارکنان ادارات، مدیران و دبیران دبیرستانهای دولتی شهر اهواز در رابطه با مدیریت عدم تمرکز یا مدرسه محور چگونه است؟

۳. موانع و محدودیتهای کاربرد رهیافت مدرسه محور (موانع قدرت و سیاست،

محققان مختلفی به بررسی نگرشها پیرامون مدیریت مدرسه محور پرداخته‌اند. نتایج مطالعات نشان داده است که: به طور کلی، اعضای مدرسه از این رهیافت راضی بوده و معتقدند که منجر به حساسیت بیشتر مدارس در مواجهه با مسائل مدرسه شده است. همچنین بعضی از تحقیقات به بررسی تأثیر مدیریت مدرسه محور بر روی یادگیری دانش‌آموزان پرداخته‌اند. تحقیقات رابطه‌ای را بین مدیریت مدرسه محور و یادگیری دانش‌آموزان به دست نیآورده است. (کاتن، ۱۹۹۲؛ مالن، اوگاو و کرانز، ۱۹۹۰؛ براون، ۱۹۸۷). دوری و لوین (۱۹۹۴) گفته‌اند که مدیریت مدرسه محور از چند جهت باعث بهبود یادگیری دانش‌آموزان می‌شود و کارایی را در استفاده از منابع و پرسنل زیاد می‌کند.

تلاشهای تحلیلی زیادی در رابطه با مشخص کردن و توصیف موانع موفقیت مدیریت مدرسه محور انجام شده است و یافته‌های منتشر شده توسط لینکویست (۱۹۸۹)، مالن، اوگاو و کرانز (۱۹۹۰) شامل موارد: (۱) زمان، (۲) انتظارات غیر واقع بینانه، (۳) کم بودن حمایت از نواحی، (۴) فقدان دانش برای اداره مدارس، (۵) فقدان مهارتهای گروهی، (۶) واضح نبودن نقشها و (۷) عدم تطابق بین تصمیمات مجاز و تصمیمات خواسته شده می‌باشد (کاتن، ۱۹۹۲). مطالعه الگوی لاولر و همکاران (۱۹۹۲) بر چهار

مدرسه را هدایت و کنترل می‌کند. نمونه‌ای از این الگو در مدارس ایالت ادمونتون کانادا دیده می‌شود. تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است و لیکن مدیر مدرسه مسئولیت دارد.

**الگوی ۲- الگوی کنترل حرفه‌ای:** در این الگو کمیته‌ای متشکل از معلمان به عنوان هیأت امناء مدرسه را هدایت می‌کنند. الگوی کنترل حرفه‌ای که در ایالت فلوریدای آمریکا دیده می‌شود بر مبنای مشارکت معلمان در شورای مدرسه پایه‌ریزی شده است.

**الگوی ۳- الگوی کمیته‌ای:** در این الگو کمیته‌های که دارای اختیاراتی محدود برای تصمیم‌گیری هستند اما تأثیرات زیادی بر مدارس دارند تشکیل می‌گردد (مثلاً کمیته مالی و بودجه، آموزشی و...). این کمیته‌ها برای برنامه ریزی، اجرا و ارزیابی و اصلاح تصمیمات خود آزادی عمل دارند، اما تابع قوانین و مقررات مدرسه هستند.

**الگوی ۴- الگوی کنترل جمعی و مدیریت دموکراتیک:** الگویی است مشارکتی که مستلزم مشارکت همه اولیای مدرسه در تصمیم‌گیری است. الگوی کنترل جامعه در شیکاگو و نیوزلند به کار گرفته شده است که بر مشارکت اکثریت اولیاء مدرسه تأکید دارد.

به هر حال در کشورهای مختلف یکی از الگوهای چهارگانه فوق را به کار می‌بندند. اما چگونگی برنامه‌ریزی، اجرا و اثرگذاری آنها بر مدیریت مدرسه متفاوت است.

(الف) عوامل اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی، (ب) قوانین و مقررات، (پ) ساختار متمرکز دولت .  
سام آرام (۱۳۸۱) موانع توسعه مشارکت را در نظام مدرسه محوری در کشور ایران را ناشی از موانع علمی، فرهنگی و ساختاری می‌بیند .

الف- موانع علمی مانند برنامه‌ریزی فوق متمرکز، فقدان هم‌آهنگی محلی، فقدان ساختار محلی .

ب- موانع فرهنگی مانند: مقاومت در برابر تغییر از سوی مدیران سطح بالا، مسئولان مدارس و حتی دانش‌آموزان، وجود فرهنگ سکوت که نتیجه ده‌ها سال حاشیه‌نشینی مردم و وابستگی آنها به دولت بوده است، وجود برخی آداب و رسوم دست و پاگیر که مشارکت در امور را سرکوب می‌کند، و از جمله- ضعف درونی- وحشت از مخالفت و بی‌زاری مردم بومی از تملق‌گویی برای افراد غیر بومی جهت ادامه دادن آنها در اداره امور .

ج- موانع ساختاری مانند: روابط حاکم قدرت و تولید و ارزشهای عقیدتی که به آنها مشروعیت می‌بخشند، وجود برخی ساختارها و ایدئولوژیهای ضد مشارکت، که به تداوم دسترسی نابرابر به ثروت و قدرت اجتماعی و کنترل آنها کمک فاحشی می‌کنند، اعتقاد سنتی به این که همیشه برای مشارکت مردم حد و محدوده‌ای وجود دارد که با نظر مسئولین جامعه کم و زیاد می‌شود و امنیت مشارکت را به خطر می‌اندازد .

براساس تحقیقات مهمترین عوامل فرار از مشارکت در ایران عبارتند از: ۱) فقدان انگیزه مشارکت، ۲) نبودن بستر فرهنگی لازم، ۳) ساختار بوروکراتیک حاکم و ۴) روشن نبودن جایگاه مشارکت در بدنه ساختار مدارس (یزدانی، ۱۳۸۰).

عامل اصلی یعنی قدرت، دانش، اطلاعات و پاداش برای تحقق مدرسه محوری تأکید داشته است. در این زمینه پیشنهاد شده که قدرت بیشتری به مدارس برای کنترل بودجه، برنامه درسی و کارکنان در سطح ناحیه تفویض شود .

در ایران در رابطه با مدیریت مدرسه محور تحقیقات مختلفی انجام شده است. برخی از این تحقیقات به بررسی وضعیت سازمانی نظام آموزشی کشور پرداخته‌اند. تحقیقی در سال (۱۳۷۲) در رابطه با وضعیت سازمانی نظام آموزشی کشور و ضعفهای آن و ضرورت تغییر آن صورت گرفته است. براساس یافته‌های این پژوهش مشکلات ناشی از ساختار مبتنی بر نقش، کندی ارتباطات و عدم تفویض اختیار به کارکنان و مدارس اشاره شده است. (گزارش نهایی ساختار و تشکیلات آموزش و پرورش، جلد ۴، جو و فرهنگ سازمانی). در بیان دلایل اساسی عدم وجود مشارکت در سازمان آموزش و پرورش تورانی (۱۳۸۰) برخی از تنگناها و کاستی‌های فعلی و راه‌های مشارکت مردم در امور آموزش و پرورش برای نهادینه شدن آن را به شرح زیر طبقه‌بندی می‌نماید :

۱) کاستیهای درونی آموزش و پرورش مانند: (الف) عوامل انسانی، (ب) نگرش مسئولان، (پ) کارکردهای درون آموزش و پرورش، (ت) ساز و کارهای مشارکت جویی و مشارکت‌طلبی در مدارس، (ث) مدیران مدارس؛ ۲) کاستیهای برونی آموزش و پرورش مانند:

(۱۳۸۰) در تحقیق خود موانع زیر را برای

مدرسه محوری بر شمرده است:

- عدم وجود بودجه کافی و امکانات آموزشی مناسب، - نفوذ افراد سودجو و فرصت طلب به درون سیستم، - وجود برخی برنامه ریزهای ناصحیح در کشور، - وجود امکان تبعیض و رعایت نشدن چارچوبهای قانونی.

### روش‌شناسی مطالعه

با توجه به اهداف پژوهش و به دلیل ماهیت توصیفی موضوع، در این مطالعه از روشهای توصیفی کمی از نوع پیمایشی و کیفی از نوع مصاحبه استفاده گردید.

جامعه آماری در این تحقیق شامل سه گروه می‌باشند که با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده افراد نمونه انتخاب شدند: ۱- کارشناسان و کارمندان شاغل در ادارات نواحی چهارگانه آموزش و پرورش شهرستان اهواز در سال تحصیلی ۱۳۸۳-۱۳۸۲ که تعداد آنها ۱۰۰ نفر بود و ۴۰ نفر از آنان انتخاب گردیدند. ۲- مدیران دبیرستانهای دولتی شهر اهواز در سال تحصیلی ۱۳۸۳-۱۳۸۲ به تعداد ۱۰۲ نفر که ۴۰ نفر آنها انتخاب گردیدند. ۳- دبیران دبیرستانهای دولتی شهر اهواز در سال تحصیلی ۱۳۸۳-۱۳۸۲ که تعداد آنها ۱۴۲۹ نفر بود و ۲۰۰ نفر انتخاب گردید.

برای مصاحبه نیز از هر ناحیه ۲ مدیر و ۲ دبیر یعنی جمعاً ۱۶ مدیر و دبیر و از هر ناحیه

تحقیقات دیگر نیز نشان دهنده این موضوع می‌باشد که مدیران و معلمان با طرح عدم تمرکز و مدرسه محوری موافق هستند، لیکن معتقدند که شرایط و امکانات برای اجرای این طرح آماده نمی‌باشد. در یک بررسی که توسط تقی زاده در رابطه با ویژگیهای مدرسه محوری در سال ۱۳۷۹ انجام شد نتیجه حاکی از آن بود که شرایط مدرسه محوری از لحاظ اعطای اختیارات و مشارکت‌پذیری در نظام آموزشی ما وجود دارد ولی از لحاظ فکری، تمرکز زدایی، انعطاف‌پذیری و سایر ویژگیهای مکمل مدرسه محوری شرایط فراهم نمی‌باشد (به نقل از پرداختچی، ۱۳۸۱). بعضی از مطالعات انجام شده درباره مدرسه محوری به این موضوع پرداخته‌اند که آیا افراد ذینفع در مدارس آگاهی کامل نسبت به این طرح دارند یا خیر؟ آهنگران در سال ۱۳۷۹ طی تحقیقی که در رابطه با بررسی جایگاه مدیریت مبتنی بر مدرسه محوری بر روی ۱۶۲ نفر از مدیران دبیرستانها و مدارس راهنمایی شهر شیراز انجام داد، موانع مدرسه محوری را چنین ذکر می‌نماید: ۱) عدم اعتماد به نفس مدیران، ۲) کمبود دانش و بینش مدیریتی، ۳) نبود قوانین و مقررات کافی، ۴) عدم تمایل به ترک روش اجرای سنتی، ۵) کمبود وقت و منابع و ۶) ترس مسئولین از کم شدن قدرت آنها. عطریان

موانع و مشکلات موجود بر سر راه مدرسه محوری بود نتایج نشان داد که با بارهای عامل حداقل ۰/۴۰٪ پنج عامل با مجموع ۳۱ ماده قابل استخراج است که از مجموع ۶ ماده در عامل اول، ۵ ماده در عامل دوم، ۱۰ ماده در عامل سوم، ۵ ماده در عامل چهارم و ۵ ماده در عامل پنجم قرار می‌گرفت. پایایی این پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه و پنج عامل به دست آمده به ترتیب ۰/۸۰، ۰/۹۱، ۰/۷۶، ۰/۷۸، ۰/۶۰ و ۰/۷۵ بود.

### استخراج عوامل

برای شناسایی عوامل از روش آماری تحلیل عوامل استفاده شد. ابتدا آزمون  $Kmo=0/85$  به منظور مشخص شدن کفایت نمونه پژوهش برای انجام تحلیل عوامل و آزمون کرویت بارتلت برای بررسی مناسب بودن همبستگی ماده‌ها به عمل آمد که ضرایب به دست آمده مناسب بودند و صلاحیت انجام تحلیل عوامل احراز گردید. همچنین بر اساس آزمون اسکری که تعداد تقریبی عامل‌های قابل استخراج از میان داده‌ها را پیشنهاد می‌کند، مشخص شد که با توجه به مقدار آیکنها یا ارزشهای ویژه عوامل (یعنی مجموع مجذورات ضرایب ماده‌های موجود در هر عامل). حداکثر پنج عامل قابل استخراج می‌باشد. تحلیل عوامل داده‌ها با روش چرخش متعامد از نوع واریماکس منجر به استخراج ۵

نیز یک کارشناس برای مصاحبه انتخاب گردید. مجموعاً ۲۰ مصاحبه انجام شد. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از سه روش اسناد و مدارک و سوابق، پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است که در رابطه با هر کدام از این ابزارها به طور جداگانه بحث می‌شود.

پرسشنامه‌ای محقق ساخته با ۴۵ سؤال تدوین گردید که شامل سه قسمت بود. ۴ سؤال اول مربوط به مشخصات فردی پاسخ دهنده، ۴ سؤال دوم مربوط به میزان آگاهی و نظر افراد نمونه به طرح مدرسه محوری و ۳۷ سؤال بعدی مربوط به موانع و مشکلات موجود بر سر راه مدرسه محوری می‌شد. به منظور نمره‌گذاری پرسشنامه هر ماده بر اساس طیف لیکرت با پنج گزینه خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد درجه‌بندی گردید که برای هر کدام از این ماده‌ها به ترتیب نمرات ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵ در نظر گرفته شد. روایی صورتی پرسشنامه با استفاده از نظرات اساتید فن، معلمان تأمین گردید و اعتبار پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ برابر ۰/۹۳ محاسبه گردید.

پرسشنامه پس از ساخت و اعتباریابی در اختیار افراد نمونه قرار گرفت که در این مرحله امکان تحلیل عوامل فراهم گردید پس از وارد کردن داده‌ها در SPSS و اجرای تحلیل عامل بر روی ۳۷ ماده‌ای که مربوط به

برداشت خود را از مدرسه محوری بیان کنند. آنها اظهار داشتند:

" تفویض اختیار بیشتر به مدارس و مدیر مدرسه، تصمیم‌گیری مبتنی بر زمان، مکان، امکانات و شرایط در سطح مدرسه، مشارکت‌پذیری و دوری از مقررات خشک اداری، انجام بیشتر کارها توسط خود مدرسه و ارکان آن، تمرکززدایی و ایجاد عدم تمرکز در آموزش و پرورش "

تمامی موارد فوق که توسط مصاحبه شونده مورد توجه قرار گرفته است از ویژگیهای مدرسه محوری می‌باشد. البته تعدادی از افراد نیز به مدرسه محوری در ایران با دیدی نقادانه می‌نگرند و آن را فقط یک کار تقلیدی از کشورهای دیگر می‌دانند و معتقدند که مدرسه محوری در ایران به آن شکلی که در کشورهای دیگر پیاده شده است، قابل اجرا نیست .

با توجه به نتایج به دست آمده از پرسشنامه‌ها و مصاحبه‌ها در مورد این سؤال می‌توان چنین نتیجه گرفت که اطلاعات افراد نمونه نسبت به طرح مدرسه محوری متوسط می‌باشد. چنین به نظر می‌رسید که آنان نامی از مدرسه محوری شنیده‌اند و مفهوم و تعریف آن را تا حدودی می‌دانند ولی در مورد جزئیات آن و نحوه پیاده شدن این طرح در کشور اطلاعات خوب و کافی ندارند. در مطالعه‌ای که توسط آهنگران (۱۳۷۹) انجام گرفت مشخص شد که مدیران مدارس برداشت صحیحی نسبت به مدرسه محوری

عامل شد. در این تحلیل عامل از بارهای عامل حداقل ۰/۴۰٪ استفاده شده است، بدین معنی که ضریب همبستگی ۰/۴۰ به عنوان حداقل درجه همبستگی قابل قبول بین هر ماده و عوامل استخراج شده تعیین گردید. نتایج نشان داد که پنج عامل اصلی شامل ۳۱ ماده می‌باشد و این عوامل ۵۲ درصد از واریانس موانع موجود بر سر راه اجرای مدرسه محوری را برآورد و تبیین می‌نماید .

تجزیه و تحلیل داده‌ها پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS انجام گرفته است. سطح معنی داری در این پژوهش ۰/۰۵ در نظر گرفته شد. داده‌ها مصاحبه پس از ضبط، استخراج گردید و بر حسب سؤالات اصلی مرتبط با پرسشنامه به صورت نقل قول بیان شدند .

## نتایج

۱. آگاهی کارشناسان و کارکنان ادارات، مدیران و دبیران دبیرستانهای دولتی شهر اهواز در رابطه با مدیریت مدرسه محور چه میزانی می‌باشد؟

میانگین کل میزان آگاهی افراد نمونه ۳/۰۹ می‌باشد که این رقم نشان دهنده آگاهی متوسط افراد نمونه نسبت به طرح مدرسه محوری می‌باشد. برای تأیید نتیجه پرسشنامه در پاسخ به این سؤال از مصاحبه نیز استفاده شد در مصاحبه از افراد نمونه خواسته شد که



۲. میزان موافقت کارشناسان و کارکنان ادارات، مدیران و دبیران دبیرستانهای دولتی شهر اهواز در رابطه با مدیریت مدرسه محور چه میزان می‌باشد؟

با توجه به اطلاعات بدست آمده میانگین کل میزان موافقت افراد نمونه نسبت به طرح مدرسه محوری ۳/۴۹ می‌باشد این عدد نشانگر موافقت نسبتاً مطلوب افراد نمونه نسبت به طرح مدرسه محوری می‌باشد. لذا برای تأیید نتیجه حاصل از پرسشنامه در مصاحبه‌ها از افراد نمونه خواسته شد تا موافقت یا عدم موافقت خود با این طرح و دلایل آن را بیان کنند. به طور کلی اکثریت افراد با تفویض اختیار به مدیران مدارس موافق بوده‌اند، لیکن موافقت خود را با چگونگی کاربست این الگو براساس اختیارات بیشتر منوط به وجود امکانات و شرایط لازم و بستر سازی برای این طرح دانسته‌اند.

۳. موانع و مشکلات موجود بر سر راه مدرسه محوری از نظر کارشناسان و کارکنان ادارات، مدیران و دبیران دبیرستانهای دولتی شهر اهواز کدامند؟

بر اساس چارچوب نظری طراحی شده برای این تحقیق، پنج عامل اصلی به عنوان موانعی بر سر راه مدرسه محوری شناخته شد. نتایج نشان داد که عامل سیاسی و قدرت (مسئولین) با میانگین ۳/۸۰، عامل ساختار و

دارند. در نظر سنجی‌ای که قبلاً توسط واحد نظرسنجی پژوهشکده تعلیم و تربیت در استان تهران انجام شد مدیران، معاونان و مربیان شهر تهران بیشترین شیوه اطلاع خود را از طرح مدرسه محوری گفتگوی همکاران در مدرسه عنوان کردند. لذا در تبیین این یافته می‌توان گفت: علیرغم تمام صحبتهایی که در چند سال اخیر از طریق وزارت آموزش و پرورش در رابطه با طرح مدرسه محوری انجام شده است. هیچ گاه اقدام جدی در رابطه با دادن آگاهی بیشتر در مورد جزئیات طرح به افراد ذی نفع توسط وزارت آموزش و پرورش در شهر اهواز انجام نگرفته است. دیگر آنکه این طرح براساس یک نظر سنجی از افراد ذی نفع تدوین و تهیه نشده است و با وجود اینکه طرح مدرسه محوری، طراحی است که بر مشارکت کارکنان، مدیران، دبیران، اولیاء و دانش‌آموزان در تصمیم‌گیریها تأکید اساسی دارد، اما در مرحله تدوین طرح افراد ذی نفع هیچگونه دخالتی نداشته‌اند بلکه بدون توجه به نظرات این افراد طرح مدرسه محوری توسط مسئولین رده بالا طراحی شده است و همانند بخشنامه‌های دیگر از بالا به پایین ابلاغ شده است. بنابراین، در مرحله تدوین این طرح اساسی‌ترین اصل مدرسه محوری را که همان مشارکت می‌باشد نادیده گرفته‌اند.

بررسی گردید. نتایج حاصل گویای آن بود که تفاوت بین نظر مدیران، دبیران و کارشناسان و کارکنان ادارات در هیچ کدام از عوامل، در سطح ۰/۰۵ معنادار نمی‌باشد، به این معنی که افراد سه گروه نظرات یکسانی را نسبت به عوامل مانع شونده مدرسه محوری داشته‌اند.

امکاناتی با میانگین ۳/۷۹، عامل اطلاعاتی و دانشی با میانگین ۳/۷۲، عامل فرهنگی-اجتماعی با میانگین ۳/۵۲ و عامل مدیریتی با میانگین ۳/۲۴ از میانگین ۵ به ترتیب اولویت مهم شناخته شده‌اند. با استفاده از تحلیل واریانس یک راهه تفاوت بین نظرات کارشناس ستادی، مدیران و دبیران شهر اهواز

جدول ۱. تحلیل واریانس یک راهه عوامل مانع شونده مدرسه محوری از دیدگاه کارشناسان ستادی، مدیران و دبیران

عامل	پاسخگویان	تعداد	میانگین از ۵	انحراف استاندارد	f	P
مدیریتی	کارشناسان ستادی	۳۵	۳/۲۸	۰/۷۹	۰/۱۳	۰/۸۷
	دبیران	۱۵۴	۳/۲۳	۰/۷۹		
	مدیران دبیرستانها	۳۰	۳/۳۰	۰/۷۳		
	جمع	۲۱۹	۳/۲۴	۰/۷۸		
اطلاعاتی و دانشی	کارشناسان ستادی	۳۷	۳/۵۷	۰/۷۵	۱/۴۴	۰/۲۳
	دبیران	۱۶۲	۳/۷۲	۰/۷۲		
	مدیران دبیرستانها	۳۰	۳/۸۷	۰/۶۹		
	جمع	۲۲۹	۳/۷۲	۰/۷۲		
ساختاری	مدیران ستادی	۳۵	۳/۷۸	۰/۶۳	۰/۱۳	۰/۸۷
	دبیران	۱۵۷	۳/۷۶	۰/۵۷		
	مدیران دبیرستانها	۲۸	۳/۸۴	۰/۵۹		
	جمع	۲۲۰	۳/۷۹	۰/۵۸		
فرهنگی	کارشناسان ستادی	۳۷	۳/۵۱	۰/۷۳	۰/۴۷	۰/۶۲
	دبیران	۱۶۰	۳/۵۶	۰/۶۸		
	مدیران دبیرستانها	۳۱	۳/۶۷	۰/۵۳		
	جمع	۲۲۸	۳/۸۶	۰/۷۳		
مسئولین (قدرت)	کارشناسان ستادی	۳۴	۳/۸۶	۰/۶۷	۲/۳۱	۰/۱۰
	دبیران	۱۵۵	۳/۸۳	۰/۷۳		
	مدیران دبیرستانها	۳۱	۳/۵۴	۰/۶۸		
	جمع	۲۲۰	۳/۸۰	۰/۸۹		

### الف- عامل سیاسی و قدرت (مسئولین)

افراد نمونه عامل مربوط به مسئولین را مانع مهمی بر سر راه مدرسه محوری تشخیص داده‌اند. این ماده‌ها بیشتر به نگرش مسئولین اشاره دارند و ماده تصور مدیران ارشد که خود را توان‌تر از زیر دستانشان می‌دانند با میانگین ۳/۹۷ بیشترین میانگین را در بین ماده‌های دیگر دارا می‌باشد. بنابراین، یافته‌ها مبین این است که مسئولین آمادگی کافی را برای اجرای طرح مدرسه محوری ندارند و ما در صورتی که بخواهیم این طرح را پیاده کنیم باید ابتدا فضای سیاسی کشور را آماده ساخته و موضوع ساختار قدرت کنونی و نگرش مسئولین را تغییر دهیم. در غیر اینصورت این عامل به عنوان مانعی بر سر راه اجرای مدرسه محوری عمل می‌کند. اقتداری (۱۳۷۲) نیز موانع تفویض اختیار را ناشی از مسئولین می‌داند و به خصوص به این اشاره می‌کند که برخی از مقامات تصور می‌کنند که خودشان بهتر از دیگران می‌توانند تصمیم بگیرند بنابراین از تفویض اختیار خودداری می‌کنند. یزدانی (۱۳۸۰) تصور از دست دادن بخشی از قدرت در مدیران را به عنوان مانعی بر سر راه مشارکت‌جویی می‌داند. آهنگران در پژوهش خود (۱۳۷۹) ترس مسئولین از کم شدن قدرت آنها را به عنوان مانعی بر سر راه مدرسه محوری ذکر می‌کند.

### ب- عامل ساختاری و امکاناتی

دومین عامل بازدارنده مدرسه محوری عمل ساختاری و امکاناتی می‌باشد. در این عامل ماده عدم وجود سیستم پاداش کافی و تشویق بر اساس عملکرد یا میانگین ۴/۱۸ بالاترین میانگین را در میان ماده وجود سیستم پاداش کافی و تشویق بر اساس عملکرد با میانگین ۴/۱۸ بالاترین میانگین را در میان ماده‌های دیگر این عامل و همچنین در میان تمامی ماده‌های پرسشنامه دارا می‌باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که عدم وجود سیستم پاداش کافی و تشویق بر اساس عملکرد مهمترین مانع برای اجرای طرح مدرسه محوری می‌باشد که این ماده در عامل مربوط به ساختار و امکانات قرار دارد.

در مصاحبه‌ها نیز به مواردی نظیر عدم وجود افراد دلسوز و عادل در سیستم آموزش و پرورش، نبودن پشتیبانی مالی از شوراهای دانش آموزی، روشن نبودن هدفها و اهمیت و ضرورت مدرسه محوری برای معلمان و مدیران، فقدان پشتوانه نظری برای انجام این طرح، در تضاد بودن نظام آموزشی با خواسته‌های جامعه، عدم توانایی نظام آموزشی برای برنامه‌ریزی صحیح این جریان اشاره کرده‌اند.

یافته‌ها مبین این است که از لحاظ ساختاری و امکاناتی شرایط لازم برای اجرای

داده است. همچنین در مصاحبه‌ها نیز به مواردی از قبیل: عدم آموزش دانش‌آموزان برای شرکت در تصمیم‌گیریها و مشارکت، اشاره کرده‌اند.

نتایج فوق نشان می‌دهد که در مدارس شهر اهواز اطلاعات و دانش کافی برای اجرای طرح مدرسه محوری وجود ندارد و در صورتی که ما بخواهیم این طرح را پیاده کنیم باید ابتدا مهارتها و اطلاعات مورد نیاز را در افراد ذی‌نفع در مدرسه محوری به وجود بیاوریم. اسولد (۱۹۹۵)، مالن، اوگاوا و کرانز (۱۹۹۰) فقدان دانش و اطلاعات را مانعی بر سر راه مدرسه محوری دانسته‌اند. همچنین مهرمان و هولستر (۱۹۹۴) بر دانش به عنوان عاملی برای موفقیت مدیریت مدرسه محوری تأکید کرده‌اند. نتایج فوق هماهنگ با نتایج این پژوهش می‌باشد.

#### د- عامل فرهنگی و اجتماعی

چهارمین عاملی که در این پژوهش به عنوان مانعی بر سر راه مدرسه محوری شناخته شده است عامل فرهنگی و اجتماعی می‌باشد. در این عامل ماده عدم آگاهی والدین از مسائل آموزشی و عدم همکاری آنها با مدرسه با میانگین ۳/۸۷ مهمترین ماده عامل فرهنگی و اجتماعی شناخته شده است.

در مصاحبه‌ها نیز افراد نمونه بر روی مسأله فرهنگی و اجتماعی تأکید زیادی

طرح مدرسه محوری در سیستم آموزش و پرورش ما وجود ندارد و ساختار و امکانات آموزش و پرورش دارای ضعفهایی است که برای اجرای طرح مدرسه محوری باید در آن تجدیدنظری انجام گیرد.

ساکي (۱۳۷۶)، طباطبایی (۱۳۷۴) و ساکی (۱۳۷۹) به ضعف در ساختار آموزش و پرورش اشاره کرده‌اند. تورانی (۱۳۸۰) عواملی مانند ساختار متمرکز دولت، عوامل انسانی، قوانین و مقررات را به عنوان مانعی بر سر راه مشارکت مردم در آموزش و پرورش می‌داند. سام آرام (۱۳۸۱) نیز عامل ساختاری را مانعی بر سر راه مدرسه محوری می‌داند. آهنگران (۱۳۸۰) به عواملی مانند نبود قوانین و مقررات کافی و کمبود منابع و عطریان (۱۳۸۰) نبود بودجه کافی و امکانات آموزشی اشاره کرده‌اند که این موارد را نیز می‌توان در عامل ساختاری پژوهش حاضر جای داد. عباسی در تحقیق خود هماهنگ با این تحقیق به این نتیجه رسید که از لحاظ ساختاری و امکانات مالی آمادگی برای طرح مدرسه محوری وجود ندارد.

#### ج- عامل اطلاعاتی و دانشی

سومین عامل بازدارنده مدرسه محوری در این تحقیق عامل اطلاعاتی و دانشی شناخته شده است. در این عامل ماده توجیه نشدن مدیران و مسئولان در تمامی سطوح با میانگین ۳/۸۳ بالاترین میانگین را به خود اختصاص

مواردی مانند: عدم وجود مدیران زبده و شایسته و کم توانی مدیران و معلمان برای کاربست این طرح، ترس از قطع رابطه با اداره و دادن تمامی مسئولیتها به مدیر، و مواردی مشابه اینها اشاره کرده‌اند که این موارد را نیز می‌توان در عامل مدیریتی جای داد، با توجه به نتایج فوق می‌توان چنین نتیجه گرفت که در نظام آموزش و پرورش ما در مدیران مدارس ضعفهایی وجود دارند که این عامل می‌تواند باعث جلوگیری از اجرای طرح مدرسه محوری در اهواز شود.

آهنگران (۱۳۷۹) به عواملی مانند عدم اعتماد به نفس در مدیران، کمبود دانش و بیش مدیریت، عدم تمایل به ترک روش اجرای سنتی و کمبود وقت مدیران به عنوان مانعی بر سر راه اجرای مدرسه محوری اشاره کرده است. این یافته‌ها نتایج پژوهش حاضر را تأیید می‌نمایند. ساکی (۱۳۷۶) در تحقیق خود ضعف دانش و معلومات حرفه‌ای مدیران را از ضعفهای ساختاری و تشکیلات آموزش و پرورش ایران می‌داند. اقتداری (۱۳۷۲) عدم اعتماد به نفس در مدیران را عاملی برای طفره رفتن از قبول اختیار می‌داند. تورانی (۱۳۸۰) به عامل مدیران مدارس به عنوان مانعی بر سر راه مشارکت جویی اشاره می‌کند. عباسی نیز معتقد است که از لحاظ مدیریتی امکانات لازم برای اجرای طرح مدرسه محوری وجود ندارد.

داشته‌اند و این عامل را به عنوان مانعی جدی بر سر راه مدرسه محوری ذکر کرده‌اند. افراد نمونه در مصاحبه‌ها علاوه بر موارد ذکر شده در پرسشنامه به مواردی مانند: وجود این اعتقاد در اولیاء که آموزش و پرورش رایگان می‌باشد، انعطاف‌پذیر نبودن معلمان و مدیران و عادت آنها به توسل به زور، عدم مسئولیت‌پذیری عوامل اجرایی در سیستم آموزش و پرورش از عالی‌ترین سطح تا پایین‌ترین سطح، اشاره کرده‌اند. با توجه به این یافته‌ها می‌توان چنین نتیجه گرفت که از لحاظ فرهنگی و اجتماعی زمینه لازم برای اجرای طرح مدرسه محوری در کشور ما وجود ندارد و در صورت اجرای این طرح عامل فرهنگی به عنوان مانعی جدی بر سر راه این طرح قرار دارد. سام آرام (۱۳۸۱) و یزدانی (۱۳۸۰) نبودن بستر فرهنگی لازم را عاملی برای فرار از مشکلات در ایران نام برده‌اند.

#### ه- عامل مدیریتی

پنجمین و آخرین عامل که در این پژوهش به عنوان مانعی بر سر راه اجرای مدرسه محوری شناخته شده است عامل مدیریتی می‌باشد که در این عامل ماده عادت مدیران به دریافت بخشنامه از بالا با میانگین ۳/۶۷ بالاترین میانگین را به خود اختصاص داده است. در مصاحبه‌ها افراد نمونه علاوه بر مواردی که در پرسشنامه ذکر شده بود به

تحقق الگوی سبک چهارم فاصله زیادی وجود دارد .

۵. نقاط قوت و ضعف آیین نامه اجرایی مدارس از نظر کارشناسان و کارکنان ادارات، مدیران و دبیران دبیرستانهای دولتی شهر اهواز چیستند؟

در پاسخ به این سؤال که از طریق مصاحبه از افراد نمونه پرسیده شد، افراد نمونه به ضعفهای این آیین نامه اشاره کرده اند که می توان آنها را در مقوله های زیر دسته بندی کرد :

انعطاف ناپذیر بودن، مبهم و کلی بودن، عدم جامعیت، نداشتن ضمانت اجرایی در تمامی مناطق، روشن نبودن جایگاه این آیین نامه و عدم الزام افراد ذی نفع به مطالعه آن و همراهی نبودن دستورات و توقعات مسئولین اداری با این آیین نامه .

بررسی نتایج حاصل از مصاحبه ها بیانگر آن است که پیامهای مختلف و دیدگاههای متعارضی در رابطه با مدیریت مدرسه محوری وجود دارد. این مسأله موجب مبهم شدن اهداف و عدم پاسخگویی صریح است. همچنین فقدان امکانات و منابع برای تصمیم گیری و اعمال اختیارات تفویض شده به مدیران نیز مطرح گردید .

مهمتر از همه به دلیل آن که تصمیمات مربوط به بودجه، کارکنان، آموزش و دیگر

۴. الگوی پیشنهادی آموزشی و پرورش ایران برای مدیریت مدرسه محور دارای چه ویژگیهایی است؟

در بررسی به عمل آمده از الگوهای مدرسه محوری مشخص گردید که در حال حاضر چهار الگو در کشورهای مختلف مورد استفاده قرار گرفته می شود. بررسی الگوی پیشنهادی مدرسه محوری در ایران بیشتر مشابه الگوی نوع اول است که به مدیران مدرسه اختیارات وسیع تری داده می شود. همچنین مدیر مسئولیت اجرای برنامه را در مدارس بر عهده دارد. در آیین نامه مدرسه محوری به لحاظ نظر به سه اصل مشارکت پذیری، عدم تمرکز و تفویض اختیار توجه شده است، وظایف هر کدام از ارکان و شوراها ی مدرسه به تفصیل توضیح داده شده است و همچنین توضیحاتی در ارتباط با شرایط ثبت نام و ادامه تحصیل دانش آموزان، شرایط بهداشتی و ایمنی مدارس، پوشش و لباس دانش آموزان، مقررات انضباطی دانش آموزان و امور مالی آورده شده است. در این رابطه مراحل نیز برای اجرای تدریجی آن در مدارس پیش بینی شده است .

به هر حال می توان گفت: الگوی مدرسه محوری ایران از نظر توجه و حرکت در راستای تحقق اهداف مدیریت مدرسه محوری برگرفته از الگوهای اولیه است و هنوز تا

فرهنگی، نقشهای مدیران، معاونان، معلمان، دانش‌آموزان، والدین و مسئولین محلی را نیز متحول می‌سازد.

اولین و مهمترین پیشنهادی که برای نتیجه‌گیری از الگوی مدیریت مدرسه محوری در ایران و شهر اهواز ضروری است تغییر نقشها و حوزه اختیارات مدیران ارشد آموزش و پرورش است. براساس مفروضات مدیریت مدرسه محور ساختار قدرت از بالا به پایین که در اختیار مدیران ارشد آموزش و پرورش است به ساختار از پایین به بالا بر اساس تصمیم‌گیری مشترک تغییر می‌یابد. لذا مدیران ارشد آموزش و پرورش استانها، مناطق و شهرستانها باید مروج تغییر، نوآوری، و تسهیل‌گر تفویض اختیار باشند. آنچه نتایج میدانی این تحقیق نشان می‌دهد چنین تغییری در شهر اهواز صورت نگرفته است. مدیران ارشد سازمان آموزش و پرورش شایسته است در این دیدگاه که همه چیز باید از بالا به مدارس دیکته شود و مدارس فقط مجری سیاستها و اهداف آنان باشند تجدید نظر کنند. به مدارس اعتماد بیشتری کنند و در عین حال نظارت بر برنامه‌ها و تصمیمات آنها را نیز مورد توجه قرار دهند.

در کنار چنین تغییر نقشی به وجود آوردن بستر فرهنگی لازم در جامعه برای انجام طرح مدرسه محوری از طریق رسانه‌های گروهی اساسی است. لذا باید اقداماتی برای آگاه کردن

فعالتهای مدرسه غیر قابل تفکیک هستند، لذا این امر امکان اینکه گروههای مختلف در مدرسه یعنی مدیر، معاونین، معلمان، دانش‌آموزان و والدین بتوانند به توافق برسند دشوار است که خود می‌تواند کارکردهای مدیریت مدرسه محور را کاهش دهد. و موضوع حساب پس دهی را بسیار پیچیده می‌سازد.

بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که این آیین نامه نیاز به بازنگری کلی دارد. البته تعدادی نیز معتقد بوده‌اند که این ایرادها از خود آیین نامه نیست بلکه به زمینه‌ها و امکانات لازم برای اجرای آن بر می‌گردد و اینکه باید برای اجرای آن نیز یک فرهنگ سازی و بسترسازی انجام شود و آگاهی لازم در مورد این آیین نامه به افراد ذی نفع در آموزش و پرورش داده شود.

### پیشنهادات

در بررسی سوابق و همچنین اطلاعات بدست آمده از مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌های تحقیق مشخص گردید که اجرای معقول مدیریت مدرسه محوری در شهر اهواز نیازمند عطف توجه به چند مرحله اساسی است: مرحله معرفی طرح، بکارگیری طرح و نهایتاً نهادینه سازی طرح است. الگوی مدیریت مدرسه محور نه تنها به معرفی نوآوری برای تغییر جو مدرسه می‌پردازد بلکه ساختار

تصمیم‌گیری و مدیریت نه فقط به عنوان مجریان برنامه‌های یکنواخت که از بالا به پایین ابلاغ می‌شود؛ ب- استفاده از افراد متخصص آگاه، خلاق، کارآفرین، پویا و مسئولیت‌پذیر در مدارس به خصوص در پست مدیریت؛ ج- ثابت نگه داشتن مدیران در مدارس و جلوگیری از تعویض بی وقت و دلیل آنان؛ د- ایجاد یک سیستم تشویق و تنبیه و ارتقاء و انتصاب براساس شایستگی و عملکرد کارکنان؛ ه- بازگذاشتن دست مدیران در جذب معلمان کارآمد و توانمند برای آموزشهای رسمی و فوق برنامه و دادن اختیارات بیشتر به مدیران در زمینه تعیین و پرداخت حق الزحمه ویژه به کارکنان آموزشی و پرورشی؛ و- ترغیب اولیای دانش‌آموزان برای دخالت در امور آموزشگاه و دادن کمک مالی به مدارس و دخالت در سرنوشت فرزندانشان .

### پیشنهادات پژوهشی

۱. انجام مطالعه تطبیقی به منظور استفاده از تجارب کشورهای دیگر در به کارگیری این سیستم مدیریتی .
۲. انجام نیازسنجی مهارتهای جدید مدیران برای استفاده و اجرای الگوی مدیریت مدرسه محور .
۳. برای افزایش سطح مشارکت پذیری جامعه محلی و اولیاء دانش‌آموزان در مدارس

مدیران، معلمان، اولیاء دانش‌آموزان و کلیه افراد ذی‌نفع نسبت به این طرح و اطلاع دقیق آنها از مفاد آیین نامه از طریق برگزاری سمینارها، کنفرانسها، کارگاههای آموزشی، آموزش ضمن خدمت، رسانه‌های گروهی و مطبوعات صورت پذیرد .

تهیه و تدوین یک طرح رسمی و یک آئین نامه جامع برای اجرای مدیریت مدرسه محور در شهر اهواز ضرورت دارد. در این راستا باید بازنگری کلی در آیین‌نامه اجرایی مدارس و رفع ابهامات و مشخص کردن چارچوبها و تعریف روش اهداف اجرایی طرح مدرسه محوری در این آیین‌نامه صورت پذیرد. برای این کار باید به دو مسأله توجه شود :

استفاده از متخصصان رشته‌های مختلف تحصیلی و انجام مطالعات علمی و دادن ایده‌هایی برای اجرای طرح مدرسه محوری بر اساس نتایج تحقیقات .

اجرای آن طرح به صورت آزمایشی و سپس اجرای گسترده آن در صورت اثربخش بودن و انجام اصلاحات لازم و حذف برخی از محدودیتها .

عامل مهم دیگری که در اجرا و نتیجه‌گیری از الگوی مدیریت مدرسه محور تعیین کننده است مدیران مدارس هستند. اجرای چنین طرحی مستلزم توجه به چند موضوع است: الف- نگرش به مدارس به عنوان واحدهای مستقل در برنامه‌ریزی،



با توجه به پایگاه اقتصادی و اجتماعی بسیار متفاوت مدارس ایران باید اقدامات و راه‌کارهایی مناسب را جستجو کرد .

## منابع

### فارسی

- آهنگران، علیرضا (۱۳۷۹). بررسی جایگاه مدیریت مبتنی بر مدرسه از دید مدیران مدارس نواحی چهارگانه شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، علوم تربیتی و روانشناسی .
- بررسی وضع موجود ساختار و تشکیلات وزارت آموزش و پرورش (۱۳۷۲). جو و فرهنگ سازمانی، جلد ۴، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت .
- پرداختچی، حسین (۱۳۸۱). مدرسه محوری تواناسازی و پاسخگویی لازمه هرگونه اصلاحات در آموزش و پرورش. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۲۹ .
- تافلر، آلوین. شرکت سازگار یا پویاییهای اجتماعی و "نظام بل". ترجمه: محمدعلی طوسی (۱۳۷۰). مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی .
- تورانی، حیدر (۱۳۸۰). مفهوم مشارکت و فرآیند آن در آموزش و پرورش. مجله معلم، دوره ۲۰، شماره ۶ .
- جعفریان، صدیق (۱۳۸۰). مدرسه محوری، امیدها و بیمها. پژوهشنامه آموزشی، شماره ۳۸ .
- جمشیدینیا، علیرضا (۱۳۸۲). تحلیل سازمان موجود مدارس اهواز برای فراهم نمودن زمینه اجرای اهداف مدرسه محوری. شورای تحقیقات آموزش و پرورش استان خوزستان .
- دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۷۹). آیین‌نامه اجرایی مدارس. انتشارات مدرسه .
- دراکر، پ. ف. (۱۹۹۶). ظهور سازمان جدید. نگارش: چمپی، ج و نوری، ن (۱۳۷۷). با شتاب به پیش: بهترین نظریه درباره مدیریت دگرگونی. ترجمه: محمود طلوع مکانیک. تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا .
- دفت، ریچارد ال. (۱۹۹۸). مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی (۱۳۷۸). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی .

- رابینز، استیفن. تئوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها). ترجمه: سیدمهدی الوانی، و حسن دانایی فرد (۱۳۸۱). تهران: نشر صفار .
- رزاق مرندی، هادی (۱۳۷۹). بررسی نگرش مدیران و دبیران دبیرستانهای دولتی پسرانه قم درباره حدود و اختیارات تصمیم‌گیری در مدیریت مدرسه محور و تعیین زمینه‌های تصمیم‌گیری مؤثر بر آموزش و یادگیری براساس طبقه‌بندی گلیکمن. طرح پژوهشی، پژوهشکده معلم .
- ساکي، رضا (۱۳۷۶). دشواریهای ساختار، تشکیلات و مدیریت در آموزش و پرورش و چشم‌اندازهای مطلوب از دیدگاه صاحب‌نظران. تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت .
- ساکي، رضا (۱۳۷۹). میزان کارآمدی سازمان و تشکیلات مدارس متوسطه. تهران: انتشارات آگاه .
- سام آرام، عزت‌الله (۱۳۸۱). مبانی نظری مفهوم مشارکت (تمرکز زدایی) با تأکید بر مدرسه محوری. فرهنگ مشارکت، دوره ۹، شماره ۳۳ .
- سلیمی، محمدحسین (۱۳۸۰). مشارکت و مدیریت مشارکتی در آموزش و پرورش. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هفتم، شماره ۲۸ .
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۰). مشارکت در مدیریت و مالکیت. تهران: انتشارات مدیریت دولتی .
- عطریان، نرگس (۱۳۸۰). بررسی راه‌های تحقق اهداف مدرسه‌محوری از دیدگاه معلمان و مدیران منطقه زرین شهر. شورای تحقیقات سازمان آموزش و پرورش استان اصفهان .
- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۳). به سوی خودگردانی در مدیریت مدرسه: نگاهی به روشهای جدید مدیریت آموزشی در جهان. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال سوم، شماره ۱ .
- واحد نظرسنجی پژوهشکده تعلیم و تربیت (مهرماه ۱۳۷۹). پژوهشنامه آموزشی. پژوهشکده تعلیم و تربیت .
- هسنن، مارک (۱۹۳۸). مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی. ترجمه: محمدعلی نائلی (۱۳۶۴). اهواز: انتشارات دانشگاه شهید چمران .
- یزدانی، جواد (۱۳۸۱). مدیریت مشارکتی در مدارس. خلاصه مقالات همایش ملی مهندسی اصلاحات در آموزش و پرورش .