

## تحلیل ساختاری مولفه‌های مدیریت مدرسه محور مبتنی

### بر نظریه پردازی تطبیقی<sup>۱</sup>

علی اکبر امین بیدختی<sup>۲</sup>، کورش فتحی واجارگاه<sup>۳</sup>، سعید مرادی<sup>۴\*</sup>

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۰/۱۷ صص ۵۲-۲۷ تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۲/۲۴

### چکیده

هدف اساسی این تحقیق، تحلیل ساختاری مولفه‌های مدیریت مدرسه-محور مبتنی بر نظریه‌پردازی تطبیقی است. پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و به لحاظ شیوه جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۵۵ نفر از مدیران و معلمان مدارس دوره دوم متوسطه هیات امنایی شهر تهران که در سال تحصیلی ۹۴-۹۵ به خدمت اشتغال داشته‌اند که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به حجم ۱۴۸ نفر از آنان (۱۱۹ نفر معلم و ۲۹ نفر مدیر) براساس جدول کرجسی و مورگان انتخاب شدند. در این پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته‌ای که شامل ۲۸ سوال می‌باشد، استفاده شده است. در این پژوهش برای درک درستی سوالات، پرسشنامه در بین تعدادی از صاحب‌نظران موضوعی (از جمله اساتید راهنما، مشاور و همچنین تعدادی از خبرگان و آگاهان آموزش و پرورش) قرار گرفت و پس از اعمال نقطه‌نظرات اصلاحی آنان، نسبت به تدوین نهایی پرسشنامه اقدام گردید. اعتبار ابعاد این مقیاس به روش ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۷) به دست آمده است. روش پژوهش از نوع الگوی ساختاری می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شد. نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که در بین مولفه‌های مورد مطالعه به ترتیب تعهدسازمانی با ضریب مسیر (۰/۸۹)، مسئولیت‌پذیری با ضریب مسیر (۰/۸۶)، مشارکت با ضریب مسیر (۰/۷۸)، تمرکززدایی با ضریب مسیر (۰/۷۳) و فرهنگ سازمانی با ضریب مسیر (۰/۶۹) بیشترین تأثیر را بر پیاده‌سازی نظام مدیریت مدرسه محور در مدارس شهر تهران را دارند. نتایج این پژوهش می‌تواند راهگشای دست‌اندرکاران و برنامه‌ریزان وزارت آموزش و پرورش جهت پیاده-

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی وابسته به دانشگاه سمنان می باشد.

۲. دانشیار علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه سمنان، ایران Email: aaminbeidokhti@semnan.ac.ir

۳. استاد علوم تربیتی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

Email: kouroshfathi2@gmail.com

۴. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه سمنان، سمنان، ایران، s.moradi@iiu.ac.ir

نویسنده مسئول مقاله: s\_moradi73@yahoo.com

سازی و اجرای موفق نظام مدیریت مدرسه محور در مدارس کشور قرار گیرد. مدل ارائه شده دارای نیکویی برآزش است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت مدرسه محور، تمرکززدایی، مشارکت، فرهنگ‌سازمانی و تعهدسازمانی

### مقدمه

امروزه آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از خرده‌سیستم‌های جامعه نقش مهمی در فرآیند توسعه، پیشبرد رشد، تکامل ذهنی و اجتماعی فرد دارد و در صورتی که زیرساخت‌های لازم برای استقرار نظام آموزشی به‌گونه‌ای مناسب طراحی شود، در بلندمدت نیز موجب پیشرفت و توسعه جامعه خواهد شد. به‌طور تجربی در نظام آموزش و پرورش، کشور آمریکا (به‌عنوان یک کشور پیشرو) از حدود یک قرن پیش گرایش‌های زیادی به سمت تمرکززدایی و واگذاری هرچه بیشتر اختیارات و مسئولیت از وزارت آموزش و پرورش به مدارس مشاهده می‌شود. شواهد حاکی از آن است که موفقیت مدارس آمریکایی موجب الگوبرداری بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه در طول دهه‌های بعدی قرار گرفته‌است. نظام آموزش و پرورش طی سال‌های پایانی قرن بیستم، هم‌جهت با تحولات فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی این دوران به الگوهای مشارکتی<sup>۱</sup> و غیرمتمرکز گرایش یافته‌اند (Hammada, 2010). تاریخ آموزش و پرورش نشان می‌دهد که اوایل دهه ۱۹۷۰، مقطعی است که توجه صاحب‌نظران و مدافعان اصلاحات نظام‌های آموزشی پیشرفته بیش از پیش به واحدهای صف آموزش یعنی مدرسه، کلاس درس و فرآیند یاددهی-یادگیری<sup>۲</sup> معطوف شد و به همین دلیل تمرکززدایی<sup>۳</sup>، تفویض اختیار<sup>۴</sup>، استقلال<sup>۵</sup>، مسئولیت‌پذیری<sup>۶</sup> و پاسخگویی<sup>۷</sup> محور برنامه‌های اصلاحات در آموزش و پرورش قرار گرفت (Adam & Miran, 2006). این الگوها که به نحوی زاده تحولات محیط، تغییر نگرش و انتظارات جامعه است، با توسل به ساختارهای انعطاف‌پذیر، نویدبخش مشارکت بیشتر طبقات متفاوت جامعه از جمله والدین، مدیران، معلمان، کارکنان اداری مدارس و دانش‌آموزان در فرآیند تصمیم‌گیری خواهند بود که موجبات اثربخشی و کارآمدی نظام‌های آموزشی را فراهم می‌آورد (Zahiri & Moradi & Heidarpour, 2013). با عنایت به رویکردهای جدید آموزش و پرورش نظیر مدیریت مبتنی بر مشارکت و مناسبات انسانی، تمرکززدایی در نظام آموزش و پرورش،

<sup>1</sup> Participatory

<sup>2</sup> Teaching- learning Process

<sup>3</sup> Decentralization

<sup>4</sup> Devolution

<sup>5</sup> Autonomy

<sup>6</sup> Accountability

<sup>7</sup> Responsibility

جلب مشارکت عملی و حضور فعال در فرآیند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری و اموراتجایی مدرسه بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است (Hammada, 2010).

مدیریت مدرسه محور (SBM)<sup>۱</sup> در دهه‌های اخیر در کشورهای مختلف به‌عنوان یک استراتژی برای اصلاح آموزش و پرورش مطرح شده است و تمایل زیادی به سمت واگذاری اختیارات به مدارس برای ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش مشاهده می‌شود. علایق و تجارب زیادی در کشورهای مختلف وجود دارد که تصمیم‌گیری به سطوح مدرسه نزدیک شود تا دسترسی اعضاء جامعه به تعلیم و تربیت با کیفیت تضمین گردیده و مشارکت مردم در اداره‌ی مدارس در چارچوب سیاست‌های ملی افزایش یابد (Moradi & Sufean & Barzegar, 2012). در بررسی پیشینه تحقیقات برای مدیریت مدرسه-محور تعریفی روشن، جامع و یکسانی وجود ندارد به‌همین سبب با نام‌های مختلفی در جهان شناخته می‌شود از جمله؛ مدیریت مبتنی بر جایگاه آموزشی<sup>۲</sup>، خودمدیریتی مدرسه<sup>۳</sup>، استقلال جایگاه آموزشی<sup>۴</sup>، مدیریت محلی مدرسه<sup>۵</sup>، بودجه مبتنی بر مدرسه<sup>۶</sup>، توسعه برنامه‌درسی مبتنی بر مدرسه<sup>۷</sup>، تصمیم‌گیری‌های اشتراکی<sup>۸</sup>، تصمیم‌گیری ساختار مجدد، غیرمتمرکز<sup>۹</sup> و تمرکززدایی تصمیم‌گیری<sup>۱۰</sup> (Caldwell, 2005). همه این واژه‌ها در نوشته‌های گوناگون کم‌وبیش معنای یکسانی دارند و نویسندگان آن‌ها سعی می‌کنند مفهومی را در ذهن خواننده تداعی کنند که به چند اصل اساسی برای انجام اصلاحات زیربنایی در آموزش و پرورش و مدیریت آن اشاره می‌کند. مدیریت مدرسه-محور به‌عنوان یک روند موثر بهبود مدیریت مدرسه در کشورهای در حال توسعه یافته در نظر گرفته می‌شود (Bandur, 2012). مدیریت مدرسه-محوری یعنی فراهم‌شدن زمینه انتقال قدرت تصمیم‌گیری به سطح مدرسه (Chan & Tee, 2008). مدرسه-محوری یا تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه، یک تغییر نگرش کلی نحوه اداره و مدیریت مدارس است، که انحصار قدرت تصمیم‌گیری را از یک ناحیه مرکزی، به یک مدرسه به‌منظور بهبود عملکرد آن مدرسه به‌دنبال دارد. این تعامل برای ایجاد، تحقق اهداف و اثربخشی در مدرسه است. به‌بیان دیگر این فرآیند باعث توانمندی مدرسه برای ایجاد تصمیم‌گیری‌های آموزشی در مورد نیازهای یک مدرسه و کمک به استفاده موثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت محلی در اداره امور مدارس است (Vally & Daud,

<sup>1</sup> School-Based Management

<sup>2</sup> Site-Based Management

<sup>3</sup> Self-Managing of School

<sup>4</sup> School-Site Autonomy

<sup>5</sup> Local Management of School

<sup>6</sup> School- Based Budgeting

<sup>7</sup> School-Based Curriculum Development

<sup>8</sup> Shared Decision-Making

<sup>9</sup> Restructuring and Decentralized Management

<sup>10</sup> Decentralization Decision-Making

2015). مدیریت مدرسه-محور تجدید ساختار نظام آموزش و پرورش در جهت افزایش انعطاف - پذیری<sup>۱</sup>، 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 برخوردارند و بیش از هر کسی از نتایج آموزش‌ها متاثر می‌شوند (شامل والدین، دانش‌آموزان، معلمان، کارکنان ستادی، گروه‌های ذینفع جامعه از جمله صاحبان صنایع، سازمان ملی وغیره) سبب می‌شود که استقلال، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مدرسه افزایش یابد و نیز کیفیت و اثربخشی آموزش‌ها بهبود یابد. دفتر آموزش و بخش پژوهش‌های آموزشی امریکا (۱۹۹۶) مدرسه-محوری را نوعی ایجاد تغییرات آموزشی و برنامه‌درسی می‌داند. این امر زمانی می‌تواند موثر باشد که همراه با درگیری فعال مدرسه باشد (Santibañez & Abreu-Lastra & O'donoghue, 2014).

**جدول ۱.** مولفه‌های مدل جامع مدیریت مدرسه-محور از دید اندیشمندان و صاحب‌نظران جهانی تعلیم- و تربیت: ظهیری، مرادی و حیدرپور (Zahiri & Moradi & Heidarpoor, 2013)، ساوادا و گریفین (Sawada & Griffen, 2015) و داوودی پور، آهنچیان و رضوانی (Davodipoor & Ahanchiyan & Rezvani, 2008)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

<sup>1</sup> Flexibility



مورفی	کالدول و هیل	لیث وود و مینز	ادن و بوش	کنان	فیلیپ و والستتر	دورنیسیف	چانگ	گمیچ	مایورفی	نومن و ولیچ	مایرز	۱۳۸۴: شماره
فرهنگ												
سازمانی												
تمرکز دایمی												
ساختار مجدد												
توانمندی												
تعهد												
رسالت												
مسئولیت												
پذیری												
پاسخگویی												
انعطاف پذیری												
مشارکت												
استقلال												
تفویض اختیار												
سال	۱۹۹۹	۱۹۹۹	۱۹۹۸	۱۹۹۷	۱۹۹۷	۱۹۹۶	۱۹۹۶	۱۹۹۶	۱۹۹۵	۱۹۹۵	۱۹۹۴	
	✓			✓			✓				✓	
	•			•			•				•	



فرهنگ	سازمانی	تمرکززدایی	ساختار مجدد	توانمندی	تعهد	رسالت	مسئولیت	یادگیری	پاسخگویی	انعطاف	یادگیری	مشارکت	استقلال	تفویض اختیار	سال	۱۳۹۳؛ خیره
					•						•				۲۰۱۴	استرنند و لاوربج
					•									•	۲۰۱۴	ساتنیتینز و همکاران
					•		•								۲۰۱۵	والی و دوناد
							•		•						۲۰۱۵	تاواز
					•										۲۰۱۵	ساوادا و همکاران
۲	۷	۴	۴	۱۵	۵	۸	۱۰	۱۱	۲۱	۱	۱					جمع کل

نظر به اینکه هریک از نظریه‌پردازان از دوران گارمز به بعد در بحث مدیریت مدرسه-محور، برخی از مولفه‌های این نظام را مدنظر قرار داده‌اند، به سختی می‌توان مدلی یکسان را که مورد توافق همگان باشد به‌عنوان مدل واحد نظام مدیریت مدرسه-محور معرفی نمود. در کشورمان نیز، شواری عالی آموزش و پرورش براساس مصوبه شماره ۷۶ مورخه ۱۳۸۳ به‌منظور گسترش ارتقای کیفیت فعالیت‌های آموزشی در مدارس، توانمندسازی معلمان، افزایش مشارکت اولیاء دانش‌آموزان و شوراها در تصمیم‌گیری مدارس و انتقال قدرت از دولت مرکزی به مدارس و در راستای تحقق و پیاده‌سازی نظام مدیریت مدرسه-محوری، اقدام به راه‌اندازی مدارس هیات امنایی نموده‌است. پرداختن به موضوع پژوهش حاضر برای کشورمان در این برهه از سه منظر اهمیت و ضرورت دارد. یکی به لحاظ همگامی نظام آموزش و پرورش کشور با رویکردهای مدیریتی علمی و کارآمد جهانی، دوم به‌عنوان راهکاری در خور توجه برای اجرایی‌ساختن اهداف و راهبردهای کلان چشم‌انداز سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش در افق روشن ۱۴۰۴ (توجه به نقش و شأن مدرسه، کاهش



تصدی‌گری دولت، حرکت به سمت مدرسه-محوری و تمایل فزاینده برای واگذاری اختیارات و مسئولیت‌های بیشتر به ارکان اصلی مدارس شامل مدیران و معلمان، دانش‌آموزان و شوراها) و سوم ضرورت پیاده‌سازی مدیریت مدرسه-محور در ایران. بر این اساس، گرچه مطالعات پیشین پژوهشگران به بررسی نظرات مدیران، معلمان و دست‌اندرکاران نظام آموزش و پرورش به بررسی نحوه پیاده‌سازی، اجرا، محدودیت‌ها و موانع موجود در زمینه نظام مدیریت مدرسه-محور بوده‌است، ولیکن هنوز مشخص نیست که کدام‌یک از مولفه‌های مدیریت مدرسه-محور با توجه به شرایط فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، همزمان قابلیت پیاده‌سازی و اجرا در کشورمان را دارد و همچنین مسئولین و دست‌اندرکاران نظام آموزش و پرورش و مدیران مدارس هیچ‌گونه ابزاری برای پیاده‌سازی و اجرای این نظام در مدارس کشور را در اختیار ندارند، لذا هدف این پژوهش تحلیل ساختاری مولفه‌های مدیریت مدرسه-محور مبتنی بر نظریه‌پردازی تطبیقی است.

### پیشینه پژوهش

مشارکت<sup>۱</sup> فرآیندی است که در آن زیردستان در سطوح مهمی از قدرت تصمیم‌سازی با مافوق خود سهیم هستند (Santibañez & et al, 2014). به بیان دیگر، درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. فلسفه مدیریت مدرسه-محور عبارت است از دو اصل اساسی استقلال در سطح مدرسه و تصمیم‌گیری مشارکتی (Razzaq Marandi & Hossaini, 2012). درضمن یکی از حوزه‌های مورد علاقه برای پژوهش در آموزش و پرورش، عامل مسئولیت‌پذیری می‌باشد. براساس مفاهیم و تعاریف صورت‌گرفته از مسئولیت‌پذیری، بسیاری از پژوهشگران و اندیشمندان معتقدند که مسئولیت‌پذیری عامل مهمی در بازنمایی مدیریت مدرسه-محور است. مسئولیت‌پذیری یک الزام و تعهد درونی از سوی فرد برای انجام مطلوب همه فعالیت‌هایی که برعهده او گذاشته شده‌است (Amir Moqaddam & Baikzadeh & Gholbalaq Asadi, 2014). به عبارتی مسئولیت‌پذیری یک نیاز انگیزشی است که در آن شخص بیشترین ارتباط با یک موقعیت مشخص احساس می‌کند و در آن موقعیت هوشیاری او افزایش می‌یابد، در برابر کار، نقش و تصمیماتی که باید اتخاذ کند (Mirkamali & Aalami, 2009). از نظر دنیسون (Denison, 2000)، فرهنگ سازمانی<sup>۲</sup> به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی ارجاع می‌شود که همچون شالوده‌ای محکم به نظام مدیریتی خدمت می‌کنند. وی معتقد است که پیام و برداشت فرهنگ سازمانی به طور نزدیکی با استراتژی‌های سازمانی مرتبط هستند و

<sup>1</sup> Participation

<sup>2</sup> Organizational Culture

تاثیر بسیار زیادی بر افرادی که در سازمان کار می‌کنند، دارند. فرهنگ‌سازمانی مجموعه‌ای از باورهای با دوام مشترک که از طریق واسطه‌های نمادین مبادله می‌شوند و در زندگی کاری انسان‌ها معنی پیدا نموده و برای مقابله با مشکلات خارجی و یکپارچگی داخلی ابداع یا ایجاد شود (Alvani & Memarzadeh, 2014). دیگر عاملی که در بازنمایی پیاده‌سازی نظام مدیریت مدرسه-محور نقش اساسی دارد، مولفه‌ی تعهدسازمانی<sup>۱</sup> می‌باشد. گرچه تعاریف متعددی از تعهدسازمانی توسط صاحب‌نظران حوزه علوم رفتاری ارائه شده‌است ولی اختلاف‌نظر در زمینه تعریف تعهدسازمانی وجود ندارد و در تمامی تعاریف تعهدسازمانی سه عامل، اعتقاد به اهداف، ارزشهای سازمان و تمایل به تلاش شدید و خواست عمیق ادامه عضویت در سازمان وجود دارد. تعهدسازمانی را می‌توان پذیرش ارزش‌های سازمان و درگیرشدن در سازمان تعریف کرد. معیارهای اندازه‌گیری تعهدسازمانی شامل انگیزه بالا، قبول سازمان و پذیرش اهداف آن، آمادگی برای تلاش فراوان و علاقه‌مندی برای حفظ عضویت در سازمان است (Saqqaian & Abdollahi, 2012). اینکه، عامل تمرکززدایی یکی از حوزه-های بسیار موردعلاقه برای انواع پژوهش در آموزش و پرورش می‌باشد. مدرسه-محوری بر دخالت-دادن مدرسه و ارکان آن در آموزش و پرورش و محول کردن بسیاری از حیطه‌های تصمیم‌گیری است که نقطه‌ی عطف این اندیشه در ساختار نظام آموزش و پرورش تبدیل تمرکز به عدم تمرکز در حیطه-های تصمیم‌گیری و اجراست (Khavari & Rafati & Saheb Ekhtiari & Aqa Mohammadi, 2014). مدرسه-محوری بارزترین نوع تمرکززدایی آموزشی است و ساختار آن براساس میزان قدرت تصمیم‌گیری داده شده به مدارس تغییر می‌کند (Brown Translated Tavakoli, 2014) سیاست-گذاران آموزشی برداشت‌های متفاوتی از تمرکززدایی دارند، نکته مشترک در تمامی این برداشت‌ها، انتقال قدرت تصمیم‌گیری از یک قدرت مرکزی به مدرسه است.

همتی و صمدی (Hemmati & Samadi, 2015) به تبیین عوامل مؤثر بر اجرایی‌شدن طرح مدیریت مدرسه-محوری در نظام آموزش و پرورش پرداختند. روش پژوهش توصیفی-پیمایشی و جامعه‌آماري متشکل از کارشناسان مناطق آموزش و پرورش و متخصصان نظام آموزشی شهر تهران بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند ۸۰ نفر (۳۹ نفر کارشناس و ۴۱ نفر متخصص) به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری، پرسشنامه محقق ساخته ۳۸ عاملی و در قالب ۵ دسته عوامل کلی (عوامل مدیریتی، انسانی، مالی-فیزیکی، فرهنگی-اجتماعی و پژوهشی-ارزشیابی) بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که:

<sup>1</sup> Organizational Commitment

- تمامی عوامل ۳۸ گانه ذکر شده در پرسشنامه در اجرایی شدن طرح مدیریت مدرسه-محور مؤثرند.
- بین نظرات کارشناسان و متخصصان آموزش و پرورش در عوامل مؤثر بر اجرایی شدن این طرح تفاوت وجود دارد. تمرکزگرایی در ساختار نظام آموزشی، فراهم نبودن بستر فرهنگی مناسب، فراهم نبودن امکانات و شرایط مالی، عدم وجود مدیران شایسته، پرتوان و معتقد به مدرسه-محوری، عدم توجه و آموزش مطلوب طرح‌ها و برنامه‌ها به دست‌اندرکاران نظام آموزشی از مهمترین موانع اجرایی طرح مدرسه-محوری شناسایی شدند.

احسانی، مدنیان و مشتاقی (Ehsani & Madanian & Moshtaqi, 2014) در پژوهشی به بررسی تفاوت نظر مدیران، معاونان و کارشناسان آموزشی آموزش و پرورش شهرستان اهواز در به‌کارگیری الگوی مدیریت مدرسه-محور در نظام آموزشی (۳-۳-۶) پرداختند. در این پژوهش با بهره‌گیری از چارچوب نظری مبتنی بر الگوی سازمانی برگرفته شده از مطالعات لاولر و همکاران (۱۹۹۲) و دیگر محققان، سعی بر آن شده تا موانع مهم کاربست مدیریت مدرسه-محور در شهرستان اهواز بررسی شوند. جامعه آماری متشکل از مدیران، معاونان و کارشناسان آموزش و پرورش شهرستان اهواز بودند که به صورت سرشماری از میان ۱۵۶ نفر کارشناس، ۱۰۰ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان داد که:

- میانگین کل میزان موافقت افراد نمونه نسبت به طرح عدم تمرکز آموزشی مدرسه-محوری در حد مطلوبی می‌باشد.
- مانع ساختاری و قدرت ۴/۸۹، مانع سیاسی و قدرت ۴/۳۹، مانع فرهنگی و اجتماعی ۳/۷۸، مانع اطلاعاتی و دانش ۳/۴۷ و مانع مدیریتی ۳/۴۷ از میانگین ۵ به تربیت اولویت به‌عنوان موانع مهم مدرسه-محوری قلمداد شد.

خاوری، رفعتی، صاحب اختیاری و آقا محمدی (Khavari, & Rafati & Sahebekhtari & Aqa Mohammadi, 2014) در پژوهشی به بررسی اصول مدیریت مدرسه-محور در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش پرداختند. در تحقیق فوق سعی شده با استفاده از روش تحلیل محتوای اسنادی-تحلیلی به سؤال اصلی پژوهش "سند تحول بنیادین آموزش و پرورش تا چه میزان بر اصول مدیریت مدرسه-محور تأکید دارد؟" پاسخ داده شود. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که حرکت از تمرکزگرایی به تفویض اختیارات محدود است. در سند تحول بنیادین، مبحث مشارکت به صورت وسیع شامل همه عوامل آموزشی و غیرآموزشی از اولیا گرفته تا دانشگاه‌ها و حوزه‌های علمیه

مورد توجه می‌باشد. بومی‌سازی و انعطاف برنامه‌ها به صورت محدود مورد توجه سند تحولات است و در نهایت گزاره‌های مربوط به استقلال مدرس در سند تحول بنیادین بسیار ناچیز است. انصاری (2014, Ansari)، در پژوهشی به بررسی تمرکززدایی از بودجه‌ریزی در راستای استقرار مدیریت مدرسه-محور پرداخته‌است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که تمرکززدایی یکی از مهم‌ترین راهبردهای مطرح‌شده برای بهبود سطح کارایی نظام‌های آموزشی است که می‌تواند سبب دگرگون شدن فعالیت‌های پشتیبانی و امور مالی گردد. آن‌ها نشان دادند که تمرکززدایی یکی از مهم‌ترین راهبردهای مطرح‌شده برای بهبود سطح کارایی نظام‌های آموزشی است که می‌تواند سبب دگرگون شدن فعالیت‌های پشتیبانی و امور مالی گردد.

قهرمانی و امام‌ویردی (2013, Emamviridi & Ghahremani)، به بررسی بسترهای مورد نیاز و موانع کاربست مدیریت مدرسه-محور در مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه پرداختند. هدف اساسی پژوهش بررسی امکان پیاده‌سازی مدیریت خودگردان مدارس دبیرستان‌های دولتی شهرستان خوی می‌باشد. در این تحقیق ۲۲۰ نفر از مدیران و دبیران دبیرستان‌های شهرستان خوی به صورت تصادفی انتخاب گردید، به طوری که از این نمونه ۸۰ نفر مدیر به روش سرشماری انتخاب گردید و ۱۴۰ نفر دبیر به صورت تصادفی برحسب تعداد مدیران انتخاب گردید. جهت اجرای این تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته مدیریت مدرسه-محوری که دارای چهار بعد، تمرکززدایی، انعطاف‌پذیری، مشارکت‌پذیری و تفویض اختیار می‌باشد، استفاده گردید و روایی پرسشنامه به تایید اساتید رسید. نتایج تحقیق حاکی از آنست که میزان استقرار مدیریت خودگردان مدارس در حد نسبتاً مطلوب می‌باشد و میزان انعطاف‌پذیری، مشارکت‌پذیری و تفویض اختیار مدیران و دبیران در حد نسبتاً مطلوب است و به تمرکززدایی توجه کافی نشده‌است و اختلاف معنی‌داری بین میزان استقرار مدیریت خودگردان مدارس در دبیرستان‌های دخترانه و پسرانه وجود ندارد و اختلاف معنی‌داری بین میزان استقرار مدیریت خودگردان مدارس برحسب مدرک تحصیلی مدیران و دبیران دبیرستان-ها وجود دارد.

مهر علی‌زاده، سپاسی و آتشفشان (2013, Mehr Ali Zadeh & Sepasi & Atashfeshan)، در پژوهشی به بررسی عملکرد مدارس هیأت امنایی شهر اهواز پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان داد که مدارس هیأت امنایی در زمینه پرورش کمی سرمایه‌انسانی عملکرد مناسبی داشته‌اند اما در زمینه پرورش کیفی سرمایه‌انسانی ناتوان بوده‌اند. همچنین نتایج نشان داد که مدارس هیأت امنایی در زمینه تأمین و گسترش سرمایه اجتماعی (چهار مؤلفه سرمایه اجتماعی شامل عدالت اجتماعی، مشارکت اجتماعی، انسجام و اعتماد اجتماعی در نظر گرفته شد) عملکرد مناسبی نداشته‌اند. نتایج در رابطه با مشارکت همه‌جانبه ذینفعان در مدارس هیأت امنایی نشان داد که میانگین مشارکت

دینفغان در این مدارس، در تمامی ابعاد مشارکت (مالی، عاطفی، اطلاعاتی و فکری)، از میانگین هنجار پایین تر بوده است.

میرکمالی و اعلامی (Mirkamali & Aalami, 2009) در پژوهشی تحت عنوان "ارزیابی میزان آمادگی مدارس ابتدایی شهر تهران برای استقرار مدیریت مدرسه-محور" به این نتیجه رسیدند که، میزان آمادگی مدارس ابتدایی شهر تهران برای ایجاد ساختار غیرمتمرکز، مشارکت در امور مدارس، پذیرش قدرت و اختیار، بومی سازی و انعطاف پذیری برنامه‌ها، وجود نیروهای متخصص و حرفه‌ای، مسئولیت پذیری و پاسخگویی از دیدگاه مدیران و معلمان، به میزان زیادی مطلوب ارزیابی شده، در حالی که میزان آمادگی برای تامین بودجه مورد نیاز توسط خود مدرسه، نسبتاً مطلوب ارزیابی شده است.

ساوادا و گریفین (Sawada & Griffen, 2015)، در تحقیقی به نقش انجمن‌های مدیریت مدرسه در مدارس با مدیریت مدرسه-محور با استفاده از شواهد برگرفته شده از آزمایشات پروژه COGES در بورکینافاسو پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که این انجمن‌ها به طور قابل ملاحظه‌ای سرمایه‌ی اجتماعی را با افزایش دادن مشارکت داوطلبانه در مدیریت مدرسه در بین مردم به میزان آن از ۸ درصد به ۱۰/۲۷ افزایش یافته است، مخصوصاً با ایجاد ارتباط در بین مردم می‌تواند باعث افزایش سرمایه‌ی اجتماعی شود، به طوری که میزان کمک گروه‌هایی که متشکل از مدیران، معلمان و اولیای مدارس هستند از طریق انتخاب اعضای کمیته مدیریت از ۱۲/۷ به ۲۴/۱ درصد افزایش یافته و از طریق اجرای پروژه‌ی COGES از ۱۱ درصد به ۱۷/۲ رسیده است. همچنین نتایج نشان می‌دهد که پروژه‌های مدیریت اجتماعی با افزایش کمک‌های محلی به جبران هزینه‌ها کمک می‌کند که منجر به بهبود ثبات چنین پروژه‌هایی می‌شود.

یاسین و یوسف<sup>۱</sup> (Yasin & Yusuf, 2014) به بررسی نتایج حاصل از سیاست و قابلیت اجرایی مدیریت مدارس در آسه اندونزی پرداختند. این تحقیق با بررسی موضوع مورد نظر به تعیین محدودیت‌های اجرایی آن می‌پردازد. که در آن ۵۲۰ نفر از مقاطع و نواحی مختلف تحصیلی اندونزی در باندا آسه، آسه بار، پیدای و هوکسوما شرکت کرده‌اند. داده‌ها با استفاده از روش کیفی و مصاحبه با افراد جمع‌آوری شده است. در سنجش داده‌ها، پاسخ‌دهندگان بر اساس چهار عامل مهم طبقه‌بندی شدند که عبارتند از قدرت، دانش، اطلاعات و پاداش. یافته‌های پژوهش نشان داد که اکثر محدودیت‌های مشخص شده در اجرای سیاست مدیریتی SBM مربوط به تمرکززدایی یا خودمختاری، تصمیم‌گیری و مدیریت می‌شود. همچنین هیچ قدرت مشخصی برای اجرای آن وجود ندارد و براین اساس باید سیاست‌های مکتوبی جهت الزام مسئولین برای رفع محدودیت‌ها وجود داشته باشد.

<sup>۱</sup> Yasin

الملجی (Elmelegy, 2014)، در مطالعه‌ای با عنوان "مدیریت مبتنی بر مدرسه-محور" به رویکرد کیفیت تصمیم‌گیری در دبیرستان‌های مصر پرداخت. هدف تحقیق وی، روشن‌ساختن این بود که چگونه مدیریت مبتنی بر مدرسه-محور می‌تواند در دستیابی به کیفیت تصمیم‌گیری در مدارس دبیرستان مصر و تعیین الزامات تصمیم‌گیری کیفی کمک نماید. این پژوهش تأیید کرده- است که مدیریت مدرسه-محور می‌تواند مشارکت معلمان و کارمندان را در فرآیند تصمیم‌گیری تسهیل نماید. به‌علاوه مدیریت مدرسه-محور می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری را از طریق توانمندسازی معلم‌ها در اختیارات، نمایندگی‌ها و تشویق تصمیم‌گیری گروهی (مشارکتی) بهبود بخشد.

دیماک (Dimmock, 2013) در تحقیق خود نشان داد که چالش اساسی در اجرای این نظام، ایجاد ارتباط بین ویژگی‌های مربوط به مدیریت مدرسه-محور و عوامل تاثیرگذار بر یادگیری دانش-آموزان است. اگر بتوان ارتباطی کاربردی بین این عوامل ایجاد کرد به صورتی که استقلال، انعطاف-پذیری، پاسخگویی، برنامه‌ریزی، مشارکت، همکاری و خودکارآمدی بیشترین اثر را بر یادگیری، آموزش، محتوا و ساختار اقتضایی داشته‌باشد، در این صورت می‌توان به بهبود یادگیری دانش‌آموزان امید داشت. نتایج تحقیقات آدام و میران (Adam & Miran, 2010)، در پژوهشی با عنوان "مدیریت مدرسه-محوری و نقش تعارض سرپرستی مدارس، نشان می‌دهد که در نظام‌های آموزشی متمرکز، مدیران مدارس در اجرای نظام مدیریت مدرسه-محوری دچار تعارض می‌شوند، بنابراین تغییر ساختار تمرکز به عدم‌تمرکز از یک‌طرف و توجه به ابعاد حرفه‌ای معلمان و مدیران از طرف دیگر، دو راهکار پیاده‌سازی نظام مدیریت مدرسه-محوری تلقی می‌گردد. پیلون (Pillon, 2013)، در پژوهش خود تحت‌عنوان "عدم‌تمرکز آموزشی در گواتمالا، بیان نموده‌است که نوع اختیاراتی که تفویض آن پیشنهاد شده، باید با نیازهای آموزشی، طبیعت و ساختار فرهنگی منطبق بوده و مدیریت هم باید از آن حمایت نماید. بنابراین، گرایش به سمت عدم‌تمرکز در نظام‌های آموزشی، مستلزم وجود عوامل و شرایط خاصی است که بدون شرایط و عوامل مذکور عدم‌تمرکز به موفقیت نخواهد رسید.

کندال (Candal, 2009)، در مطالعه‌ای تحت‌عنوان "مدیریت مدرسه-محور یک راه‌حل عملی اصلاح مدرسه"، گزارش داده‌است که در اندونزی این طرح منجر به پیشرفت در عملکرد دانش‌آموزان و دستاوردهای آنان شده‌است. همچنین پیشرفت‌های در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای معلمان، مشارکت در جامعه و حمایت والدین از مدرسه مشاهده می‌شود.

## سوالات تحقیق

۱- الگوی ساختاری مولفه‌های مدیریت مدرسه-محور مبتنی بر نظریه‌پردازی تطبیقی کدام است؟

- ۲- در بین مولفه‌های موردبررسی در پژوهش (مسئولیت‌پذیری، فرهنگ‌سازمانی، مشارکت، تعهد و تمرکززدایی)، کدام مولفه بیشترین تاثیر را بر پیاده‌سازی مدیریت مدرسه-محوری دارد؟
- ۳- میزان شاخص نیکویی برازش الگوی ساختاری مولفه‌های مدیریت مدرسه-محور مبتنی بر نظریه‌پردازي تطبیقی چقدر است؟

### روش پژوهش

پژوهش حاضر، با توجه به ماهیت موضوع، از نوع پیمایشی است و از نظر روش توصیفی و از نظر هدف، جزء پژوهش‌های کاربردی می‌باشد، به این معنی که از یافته‌های آن می‌توان در حل مسائل و مشکلات آموزش و پرورش به‌خصوص پیاده‌سازی و اجرای نظام مدیریت مدرسه-محور استفاده نمود.

#### • جامعه‌آماري، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه‌آماري این پژوهش، شامل ۲۵۵ نفر از مدیران و معلمان مدارس دوره دوم متوسطه هیات امنایی شهر تهران که در سال تحصیلی ۹۵-۹۴ به خدمت اشتغال داشته‌اند، می‌باشد. به‌منظور برآورد حداقل حجم‌نمونه از جدول کرجسی و مورگان استفاده‌شد. با توجه به حداقل نمونه موردنیاز ۱۴۸ نفر از مدیران و معلمان (۱۱۹ نفر معلم و ۲۹ نفر مدیر) به روش تصادفی ساده انتخاب شدند که توسط نمونه‌ها، پرسشنامه تکمیل و مورد تحلیل واقع شد که در ذیل مشخصات نمونه‌آماري پژوهش ارائه شده‌است:

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد آزمودنی‌ها به تفکیک جنسیت و پست سازمانی

گزینه‌ها	فراوانی	درصد
مرد	۹۷	۶۵/۵۴
زن	۵۱	۳۴/۴۶
دبیرستان	۲۹	۱۰۰
معلم	۱۱۹	۸۰/۴۱
مدیر	۲۹	۱۹/۵۹

در نمونه مورد مطالعه، بیشتر شرکت‌کنندگان مرد می‌باشند و بیشترین پاسخ‌دهندگان از نظر پست سازمانی نیز معلم هستند.

### • ابزار پژوهش

در این پژوهش برای اندازه‌گیری مولفه‌های مربوط به مدیریت مدرسه-محور از یک پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است که مشتمل بر ۲۸ سوال (چهار سوال برای مشارکت، سه سوال برای تعهدسازمانی، چهار سوال برای فرهنگ‌سازمانی، سه سوال برای مسئولیت‌پذیری، چهار سوال برای تمرکززدایی و ده سوال برای مدیریت مدرسه-محور) بوده و به صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از خیلی کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) درجه‌بندی شده است. مقیاس مشارکت مشتمل بر زیرمقیاس‌های مشارکت در تصمیم‌گیری، روابط انسانی و جو سازمانی حاکم در سازمان می‌باشد. مقیاس تعهدسازمانی مشتمل بر زیرمقیاس‌های تعهدعاطفی، تعهدهنجاری و تعهدمستمر می‌باشد. مقیاس فرهنگ‌سازمانی مشتمل بر زیرمقیاس‌های نوآوری، جهت‌دهی، یکپارچگی و کنترل می‌باشد. مقیاس مسئولیت‌پذیری مشتمل بر زیرمقیاس‌های مسئولیت‌پذیری قانونی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و مسئولیت‌پذیری اخلاقی، می‌باشد و در نهایت مقیاس تمرکززدایی مشتمل بر زیرمقیاس‌های تمرکززدایی آموزشی، تمرکززدایی مالی و تمرکززدایی تصمیم‌گیری می‌باشد. نتایج محاسبات آماری با استفاده از روش آلفای کرونباخ به منظور برآورد همسانی درونی سوال‌ها نشان می‌دهد که ضریب همسانی درونی سوال‌ها (۰/۸۷) است. اعتبار پرسشنامه از نوع اعتبار محتوایی است و برای سنجش روایی آن، پرسشنامه در اختیار تعدادی از متخصصان و صاحب‌نظران موضوعی (از جمله اساتید راهنما، مشاور و همچنین تعدادی از خبرگان و صاحب‌نظران آموزش و پرورش) قرار گرفت و پس از اعمال نقطه‌نظرات اصلاحی آنان، نسبت به تدوین نهایی پرسشنامه اقدام گردید و روایی موردنظر برای ابزار سنجش به اثبات رسید.

### • روش تجزیه و تحلیل یافته‌ها

داده‌های گردآوری شده با استفاده از مدل معادلات ساختاری، مورد تحلیل قرار گرفته‌اند و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار لیزرل<sup>۱</sup> استفاده شد. روابط فرضی ساختاری با مدل معادلات ساختاری تحلیل شدند و شاخص‌های برازندگی مدل نهایی گزارش شد.

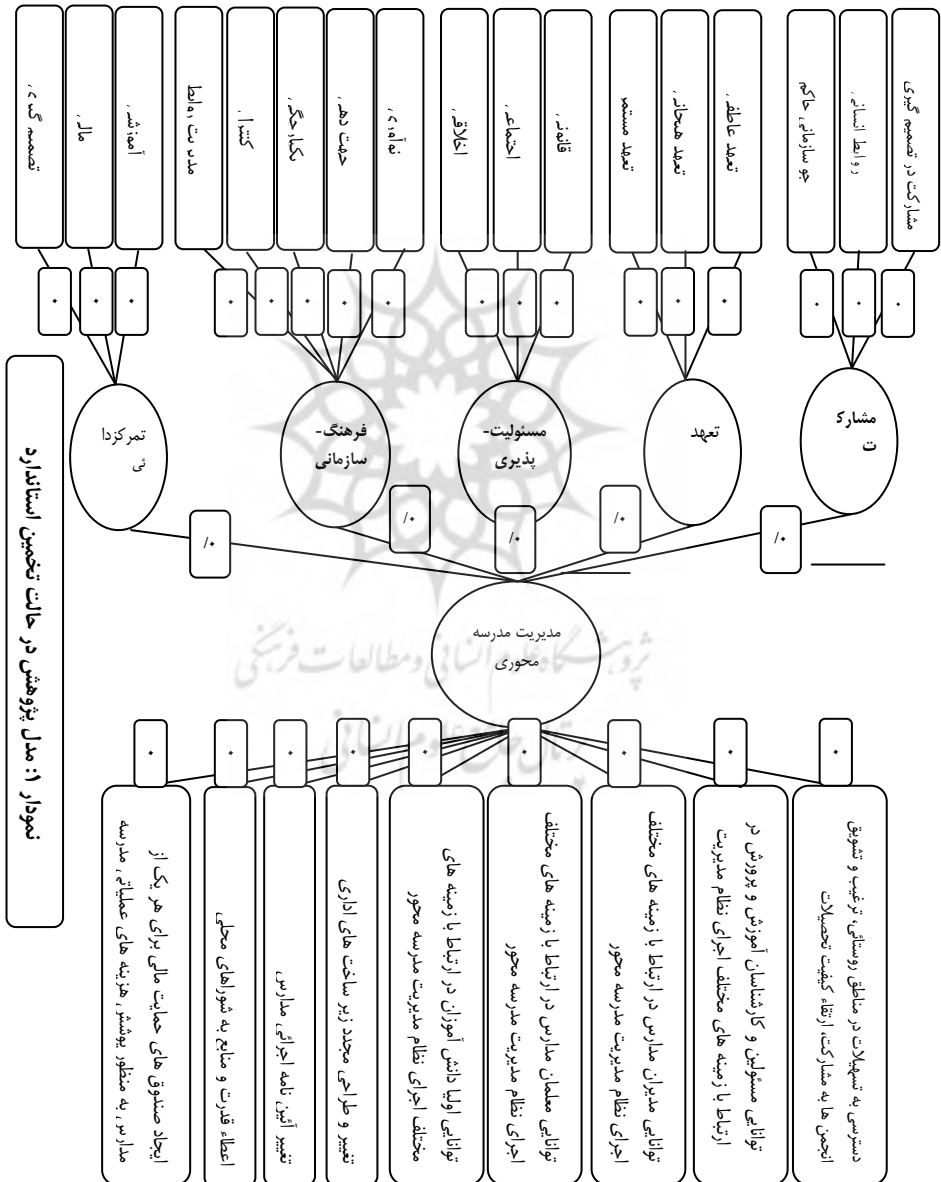
### یافته‌های پژوهش

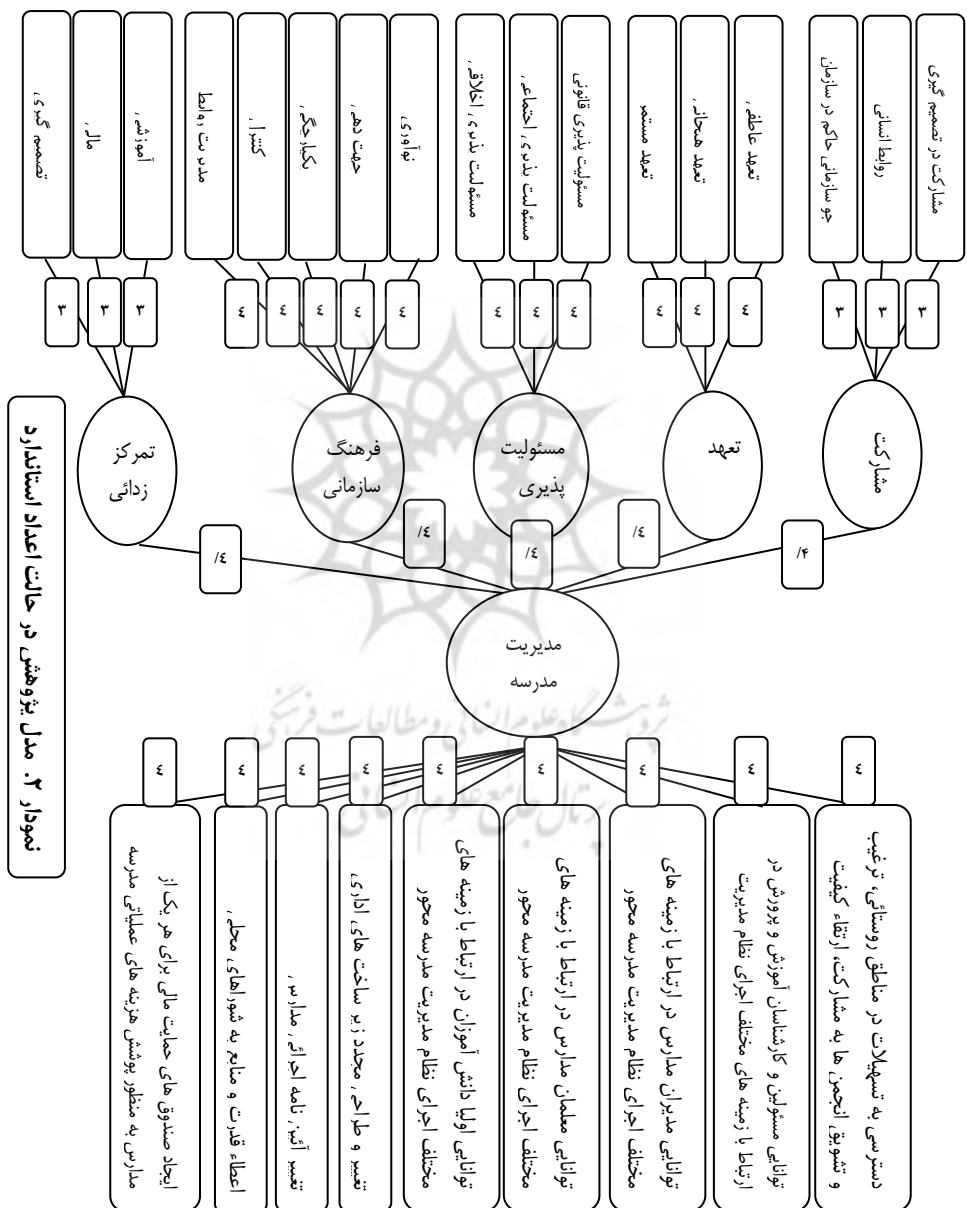
در پاسخ به سوال اول پژوهش که الگوی ساختاری مولفه‌های مدیریت مدرسه-محور مبتنی بر نظریه پردازی تطبیقی کدام است؟

<sup>1</sup> Lisrel



الگوی ساختاری مولفه‌های مدیریت مدرسه محور مبتنی بر نظریه پردازای تطبیقی در زیر ارائه می‌شود.





براساس معادله ساختاری به دست آمده در نمودار (۱) و نمودار (۲)، میزان ضریب مسیر میان مولفه مسئولیت پذیری و مدیریت مدرسه محور  $0/۸۶$  می باشد که برطبق آزمون تی،  $۴/۷۶ < ۱/۱۹۶$ ،

بنابراین می‌توان گفت که مولفه مسئولیت‌پذیری بر پیاده‌سازی مدیریت مدرسه-محور تاثیرگذار است. همچنین، برطبق معادله ساختاری به‌دست آمده در نمودار (۱) و نمودار (۲)، میزان ضریب مسیر میان مولفه فرهنگ‌سازمانی و مدیریت مدرسه-محور  $0/69$  می‌باشد که برطبق آزمون تی،  $5/61 < 1/196$ ، بنابراین می‌توان گفت که مولفه فرهنگ‌سازمانی بر پیاده‌سازی مدیریت مدرسه-محور تاثیرگذار است. برطبق معادله ساختاری به‌دست آمده در نمودار (۱) و نمودار (۲)، میزان ضریب مسیر میان مولفه مشارکت و مدیریت مدرسه-محور  $0/78$  می‌باشد که برطبق آزمون تی،  $4/89 < 1/196$ ، بنابراین می‌توان گفت که مولفه مشارکت بر پیاده‌سازی مدیریت مدرسه-محور تاثیرگذار است. همچنین، برطبق معادله ساختاری به‌دست آمده در نمودار (۱) و نمودار (۲)، میزان ضریب مسیر میان مولفه تعهد و مدیریت مدرسه-محور  $0/89$  می‌باشد که برطبق آزمون تی،  $4/80 < 1/196$ ، بنابراین می‌توان گفت که مولفه تعهد بر پیاده‌سازی مدیریت مدرسه-محور تاثیرگذار است و اینکه، برطبق معادله ساختاری به‌دست آمده در نمودار (۱) و نمودار (۲)، میزان ضریب مسیر میان مولفه تمرکززدایی و مدیریت مدرسه-محور  $0/73$  می‌باشد که برطبق آزمون تی،  $4/90 < 1/196$ ، بنابراین می‌توان گفت که مولفه تمرکززدایی بر پیاده‌سازی مدیریت مدرسه-محور تاثیرگذار است.

در پاسخ به سوال دوم پژوهش، که در بین مولفه‌های مورد بررسی در پژوهش (مسئولیت-پذیری، فرهنگ‌سازمانی، مشارکت، تعهد و تمرکززدایی)، کدام مولفه بیشترین تاثیر را بر پیاده‌سازی مدیریت مدرسه محوری دارد؟ گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

نتایج حاصل از تحلیل مسیر نشان می‌دهد که در بین شاخص‌های مورد مطالعه در این پژوهش برای پیاده‌سازی مدیریت مدرسه-محور در مدارس شهر تهران به ترتیب، تعهدسازمانی با ضریب مسیر ( $0/89$ )، مسئولیت‌پذیری با ضریب مسیر ( $0/86$ )، مشارکت با ضریب مسیر ( $0/78$ )، تمرکززدایی با ضریب مسیر ( $0/73$ ) و فرهنگ‌سازمانی با ضریب مسیر ( $0/69$ ) بیشترین تاثیر را بر پیاده‌سازی مدیریت مدرسه-محور را دارند.

**جدول ۳.** ضریب مسیر و ضریب تی مولفه های پژوهش با متغیر مدیریت مدرسه محور

متغیرها	ضریب مسیر	ضریب تی
مشارکت	۰/۷۸	۴/۸۹
تعهد	۰/۸۹	۴/۸۰
مسئولیت پذیری	۰/۸۶	۴/۷۶
فرهنگ سازمانی	۰/۶۹	۴/۶۱
تمرکززدائی	۰/۷۳	۴/۹۰

در سطح اطمینان ۹۵ درصد (سطح معناداری برابر ۰,۰۰۰)

در پاسخ به سوال سوم پژوهش، که میزان شاخص نیکویی برازش الگوی ساختاری مولفه- های مدیریت مدرسه- محور مبتنی بر نظریه پردازی تطبیقی چقدر است؟

باتوجه به مدل ارائه شده، می توان بیان نمود که بیشترین اثر مستقیم بر مدیریت مدرسه- محور، اثر مولفه تعهدسازمانی با ضریب مسیر (۰/۸۹) می باشد.

**جدول ۴.** معرف شاخص های مرتبط با برازش مدل ارائه شده

شاخص	میزان	تفسیر
تاکر - لوئیز (شاخص برازش غیر نرم)	۰/۹۲	برازش عالی (ملاک بیش از ۰/۹۰)
بونت-بنتلر (شاخص برازش نرم شده)	۰/۹۱	برازش عالی (ملاک بیش از ۰/۹۰)
هولتر	۰/۷۱	برازش عالی (ملاک بیش از ۰/۷۰)
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب RMSEA	۰/۰۲۲	برازش عالی (ملاک کمتر یا مساوی ۰/۰۸)

درنهایت، روابط فرضی ساختاری با مدل معادلات ساختاری تحلیل شدند و شاخص های برازندگی مدل نهایی گزارش شدند. نتایج حاصل از تحلیل مسیر، نشان از برازش مناسب مدل است، زیرا شاخص برازش غیرنرم تاکر-لوئیز (۰/۹۲) و شاخص برازش نرم شده بونت-بنتلر (۰/۹۱) بوده است. علاوه بر آن شاخص هولتر (۰/۷۱) بالاتر از ۰/۷۰ بوده که برازش مطلوب را نشان می دهد.

همچنین ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب (۰/۲۲)، کمتر از ۰/۵۰ بوده و معرف برازش مدل پژوهش است.

### بحث و نتیجه‌گیری

به‌طور کلی نتایج این پژوهش با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری معلوم ساخت که مولفه‌های مشارکت، تعهدسازمانی، فرهنگ‌سازمانی، مسئولیت‌پذیری بر نظام مدیریت مدرسه-محور تاثیر دارد و بیشترین اثر مستقیم را می‌توان تحت‌عنوان اثر مستقیم مولفه تعهدسازمانی بر نظام مدیریت مدرسه-محور اشاره نمود. علاوه بر آن یافته‌های این تحقیق نشان داد که مشارکت نقش مهمی در پیاده‌سازی و اجرای نظام مدیریت مدرسه-محور دارد. نتایج این پژوهش با پژوهش افرادی در زمینه ارتباط مشارکت و مدیریت مدرسه-محور همچون خاوری و همکاران (Khavari & et al, 2014)، امام‌پوردی و همکاران (Emamvirdi & et al, 2013)، دیماک (Dimmock, 2013) و کندال (Candal, 2009) همسو می‌باشد. یعنی نتایج این پژوهش‌ها نیز که بر روی تعدادی از عوامل اجرایی مدارس مختلف انجام شده‌است، نشان از این مطلب دارد که این مولفه در اجرا و پیاده‌سازی مدیریت مدرسه-محور تاثیر دارد. مهر علی‌زاده و همکاران (Mehr Ali Zadeh & et al, 2013) در پژوهشی اظهار داشته‌اند که رابطه معناداری بین مشارکت همه ذینفعان در مدارس با نظام مدیریت مدرسه-محور وجود دارد. ساوادا و گریفین (Sawada & Griffen, 2015) نیز در مدارس بورکینافاسو به این نتیجه دست یافته‌اند که با افزایش دادن داوطلبانه همه ذینفعان در اداره امور مدرسه می‌توان شاهد افزایش سرمایه اجتماعی و مشارکت آنان در پیاده‌سازی مطلوب نظام مدیریت مدرسه-محور بود. همچنین الملجی (Elmelegy, 2014) نیز در پژوهش خود در دبیرستان‌های کشور مصر به این نتیجه دست یافته‌است که مدیریت مدرسه-محور می‌تواند مشارکت معلمان و کارمندان را در فرآیند تصمیم‌گیری تسهیل نماید، که نتایج این تحقیق را تایید می‌نمایند و منطبق با آنان است. با توجه به نتایج این تحقیق مبنی بر تاثیر مشارکت بر مدیریت مدرسه-محور، پیشنهاد می‌شود که نظام آموزش و پرورش براساس چشم‌انداز سند تحول بنیادین وزارت آموزش و پرورش در افق روشن ۱۴۰۴، که یکی از راهکارهای اجرایی نمودن این سند، توجه و اهتمام ویژه به خود محوری کردن مدارس کشور می‌باشد، با کاهش تصدی‌گری دولت و مشارکت‌دادن گسترده والدین دانش‌آموزان، شوراهای مدرسه و انجمن‌های محلی در تصمیم‌گیری‌های مدرسه، اقدام جدی و عملی را در این زمینه انجام دهند. احسانی و همکاران (Ehsani & et al, 2014) و پیلون (Pillon, 2013) در تحقیقات خود اظهار داشته‌اند که رابطه معناداری بین فرهنگ‌سازمانی و نظام مدیریت مدرسه-محور وجود دارد که نتایج این تحقیق را تایید می‌کند و منطبق با آن است. با توجه به نتایج این تحقیق مبنی بر تاثیر

فرهنگ‌سازمانی بر مدیریت مدرسه-محور پیشنهاد می‌شود که نوع اختیاراتی که از سوی مرکز به مدارس تفویض می‌شود باید با نیازهای آموزشی، طبیعت و ساختار فرهنگی نظام آموزش و پرورش منطبق بوده و مدیریت هم باید از آن حمایت نماید. یافته دیگر این پژوهش نشان‌دهنده این است که مولفه‌ی تعهدسازمانی بیشترین تاثیر را بر اجرا و پیاده‌سازی مدیریت مدرسه-محور داراست. این یافته با برخی از نتایج مطالعات قبل، قابل قیاس نمی‌باشد، به دلیل آنکه یافته‌های این پژوهش به عوامل متفاوتی اشاره دارد که قبلاً دیگران در تحقیقات خود به این موارد اشاره ننموده‌اند. تلویحات کاربردی این یافته آن است که هرچه تعهد در یک سازمان و در بین اعضاء آن بالا باشد، احساس تکلیف برای ماندن در سازمان به وجود خواهد آمد، چرا که احساس می‌کنند، سازمان به میزان زیادی آن‌ها را مورد حمایت خود قرار می‌دهد و در صورتی که این افراد احساس کنند که سازمان تعهدی در قبال آن‌ها ندارد، در آن صورت در نگرش و ادراک آن‌ها نیز در پیاده‌سازی نظام مدیریت مدرسه-محور تزلزل به وجود خواهد آمد. همتی و صمدی (Hemmati & Samadi, 2015) در پژوهشی اظهار می‌دارند که تمامی عوامل ۳۸ گانه ذکر شده در پرسشنامه از جمله تمرکززدایی در اجرایی شدن نظام مدیریت مدرسه-محور موثرند. انصاری (Ansari, 2014) و آدام و میران (Adam & Miran, 2010)، نیز به این نتیجه دست یافته‌اند که تمرکززدایی یکی از مهم‌ترین راهبردهای مطرح شده برای بهبود سطح کارایی نظام‌های آموزشی است که می‌تواند سبب دگرگون شدن فعالیت‌های پشتیبانی، امور مالی، اداری و همچنین توسعه حرفه‌ای معلمان و مدیران از طرف دیگر، دو راهکار پیاده‌سازی نظام مدیریت مدرسه محوری تلقی می‌گردد، که نتایج این تحقیق را تایید می‌کند و منطبق با آن است و با تحقیقات خاوری و همکاران (Khavari & et al, 2014)، امام‌وردی و همکاران (Emamvirdi & et al, 2013) و یاسین و یوسف (Yasin & Yusuf, 2014) همسو نمی‌باشد. یافته دیگر این پژوهش آشکار ساخت که مولفه‌ی مسئولیت‌پذیری بر نظام مدیریت مدرسه-محور تاثیرگذار است. این یافته با نتیجه مطالعه‌ی میرکمالی و اعلامی (Mirkamali & Aalami, 2009) همسو است. تلویحات کاربردی این یافته، چنین است که با اعطای مسئولیت تصمیم‌گیری به مدیران، معلمان، دانش‌آموزان و والدین راجع به بودجه کارکنان و برنامه‌درسی، کنترل بیشتر در فرایند تعلیم و تربیت، در این صورت می‌توان انتظار داشت که احساس مسئولیت‌پذیری برای استقرار نظام مدیریت مدرسه-محور افزایش خواهد یافت.

بررسی سوال اصلی پژوهش که در بین مولفه‌های مورد بررسی در پژوهش (مسئولیت‌پذیری، فرهنگ‌سازمانی، مشارکت، تعهد و تمرکززدایی)، کدام مولفه بیشترین تاثیر را بر پیاده‌سازی مدیریت مدرسه محوری دارد؟ تحلیل معادلات ساختاری مشخص نمود که به ترتیب مولفه‌های تعهدسازمانی (۸۹ درصد)، مسئولیت‌پذیری (۸۶ درصد)، مشارکت (۷۸ درصد)، تمرکززدایی (۷۳ درصد) و فرهنگ‌سازمانی (۶۹ درصد) بیشترین تاثیر را بر نظام مدیریت مدرسه-محور دارند. از مهم‌ترین

دلیل این امر می‌تواند اهداف و راهبردهای کلان چشم‌انداز نظام آموزشی و تربیتی کشور در افق ۱۴۰۴ باشد که دقیقا به مشارکت همه ذینفعان جامعه در اداره امور مدرسه و مسئولیت‌پذیر بودن و متعهدبودن مدیران، معلمان و عوامل اجرایی مدارس در قبال مسئولیت‌های خویش جهت پیاده‌سازی و اجرای این نظام در مدارس کشور اشاره می‌نماید که نتایج این تحقیق را تایید می‌کند. بر این اساس، باتوجه به یافته‌های پژوهش مبنی بر تاثیر مولفه‌های تعهدسازمانی، مشارکت، مسئولیت‌پذیری، تمرکززدایی و فرهنگ‌سازمانی بر مدیریت مدرسه-محور پیشنهاد می‌گردد جهت طرح‌ریزی مناسب برای پیاده‌سازی مدیریت مدرسه-محور در مدارس کشور، لازم است تمامی مولفه‌های مربوط به این نظام، با یک جامعه‌آماری گسترده مورد بررسی قرار گرفته و سپس براساس زمینه‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی کشور نسبت به بومی‌سازی مولفه‌های مدیریت مدرسه-محور با نظام حاکم بر آموزش و پرورش تطبیق و پیاده‌سازی صورت گیرد. از طرف دیگر پیشنهاد می‌شود که با توجه به آن که نظام مدیریت مدرسه محوری نیازمند فراهم شدن زمینه‌هایی است و اصولا حرکت و گرایش از تمرکز به عدم‌تمرکز، یک فرآیند تدریجی و توأم با فراهم‌شدن ملزومات سازمانی است و با توجه به نقش پررنگ ادارات آموزش و پرورش، مدیران و معلمان در پیشبرد و تحقق اهداف و ماموریت‌های این نظام، آموزش و پرورش با به کار بستن یافته‌های این تحقیق در یک برنامه بلندمدت (حداقل پنج ساله) ضمن فراهم‌کردن زمینه‌های لازم به تدریج نسبت به استقرار نظام مدیریت مدرسه محوری اقدام نمایند.

## References

- Adam, E., & Miran, N, M. (20۰۶). The equity consequences of school-based management. *International Journal of Educational Management*, (20)2, 116-126.
- Adam, E., & Miran, N, M. (2010). School based management and its effect on teacher commitment. *International Journal of Leadership in Education*. Vol 5, No .4.
- Adekanmbi, A., Blimpo, M. P., & Evans, D. K. (2009). The state of lower basic education in the Gambia: A baseline survey report prepared for the ministry for basic & secondary education. Africa Program for Education Impact Evaluation.
- Alvani, S. M., & Memarzadeh, G. (2013). *Organizational behavioral pattern (19<sup>th</sup> Edition)*. Tehran: Morvarid Publications.
- Amiri Moqaddam, E., Baikzadeh, J., & Golbolaq Asadi, S. (2014). Identification and prioritization of factors impacting acceptance of responsibility. Shiraz: International Conference on Management of Challenges and Solutions.
- Androniceanu, A., Ristea, B., & Mascu Uda. M. (2015). Leadership competencies for project based school management success. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 182, 232 – 238.

- Ansari, A. (2014). Decentralization from allocation of budget in line with establishment of school-based management. Modiriat Madrese Publication, (1)8, 18-22
- Bandur, A. (2012). School-based management developments and partnership: Evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Development*, 32, 316-328.
- Brown, D. J. (2014). Decentralization in educational management. Translated by Haideh Tavakoli. Tehran: Modiriat dar Amouzesh va Parvaresh Quarterly.
- Caldwell, B. J. (2005). School-based management. Educational Policy Series. Paris: UNESCO/ International Institute for Educational Planning and International Academy of Education.
- Candal. C. S. (2009). School-based management: A practical path to school district reform. *Public Policy Research*.
- Chan, D., & Tee Ng, P. (2008). A comparative study of Singapore's school excellence model with Hong Kong's school-based management. *International Journal of Educational Management*.
- Davoudipoor, A., Ahanchian, m. R., & Rezvani, M. (2008). Study of grounds for implementation of school-based management project based on prophecy, participation, and organizational commitment of managers and teachers of secondary schools of the city of Mashhad. Tehran: Andishehayeh Novin-e Tarbiati Quarterly.
- Dimmock. C. (2013). School-based management and school effectiveness. Routledge.
- Ehsani, Pari., Madanian, A, H., & Moshtaqi, S. (2014). To review principals and educational experts' disagreement on the education implementation of the school-based management in the city of Ahvaz in the educational system (3-3-6), International Conference on Management in the 21st century, Tehran, Institute of Modirane Idea Pardaze Paytakhte Viera.
- Elmelegy, R. I. (2014). School-based management: An approach to decision-making quality in Egyptian general secondary schools. *School Leadership & Management*, (ahead-of-print), 1-18.
- Emamvirdi, S., Qahremani, J., & Emamvirdi, M. (2013). Self-centered management of schools, the novel theoretical framework in the globalization process of education. The Second National Gathering on the Modern Science of Management. Jorjan: Non-Profit Further Education Institution.
- Gertler, P., Patrinos, H. A., & Rubio-Codina, M. (2007). Methodological issues in the evaluation of school-based management reforms. Washington, DC: Unpublished manuscript, World Bank.
- Hammada, W. (2010). Boards of trustees (BOTs) as avenues for shared decision-making in Egyptian schools: Teachers' perceptions. *Procedia: Social and Behavioral Sciences* 2, 3787-3791.
- Hemmati, F., & Samadi, P. (2015). Explaining factors which affect the implementation of school-based management plan in the education system. National Conference and Education, the city of Malayer, Malayer University.
- Khavari, A., Rafati, M., Saheb Ekhtiari, B., & Aqa Mohammadi, M. (2014). Development in management of schools: school-Based Management; study of



principles of school-based management in the document on fundamental development of educational system. First Scientific Conference of Educational Sciences and Psychology on Social and Cultural Vulnerabilities in Iran. Tehran: Soroush Hekmat Mortazavi Islamic Research Center, the Scientific Society for Development and Promotion of Sciences and Basic Techniques.

- Mehr Alizadeh, Y., Sepasi, H., & Aatashfeshan, F. (2005). Grounds and hurdles against school-based management in Iran: A study on state-run high schools in city of Ahwaz. *Ulum Tarbiati va Ravanshenasi Magazine*, Ahwaz Shahid Chamran University; Third Round, (12)3.

- Mir Kamali, S. M., & Alami, F. (2009). Assessment of level of preparedness of primary schools in Tehran on establishment of school-based management. *Andishehayeh Novin-e Tarbiati Quarterly*.

- Moradi, S., Sufean, B. H., & Barzegar, N. (2012). School-based management (SBM), opportunity or threat (education systems of Iran). *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 69,2143 – 2150.

- Razzaq Marandi, H., & Al-Hossaini, H. (2012). Abstract of articles of national management conference on reformations in educational system.

- Saqqaian, G. R., & Abdullahi, S. (2012). Relationship of perceived organizational support with organizational commitment and administrative personnel's motivation for progress in Ahvaz Towse'e Nayshekar Company's Farabi Branch. *Ertebaat-e Elmi Monthly*.

- Santiban~ez. L., Abreu-Lastra, R., & O'Donoghue, J. L. (2014). School based management effects: Resources or governance change? Evidence from Mexico. *Economics of Education Review*, 39, 97-109.

- Sawada, Y., Aida, T., & Griffen. A. S. (2015). Election, implementation, and social capital in school-based management: Evidence from a randomized field experiment of COGES project in Burkina Faso.

- Vally. G., Valliamah. S., & Daudb, K. (2015). The implementation of school-based management policy: An exploration. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 172, 693 – 700.

- Yasin, B., & Yusuf, Y. Q. (2014). The Policy outcomes and feasibility of school-based management in Aceh. *Asia Pacific Journal of Educational Development (APJED)*, 3(1), 21-32.

- Zahiri, B., Moradi, S., & Heidarpour, V. (2013). *Decentralization decision-making: the theory and evidence on school-based management*. Islamshahr: Islamic Azad University Quarterly, First Edition.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی