

مجله روانشناسی

مجله روانشناسی
شماره ۱۰
پیاپی ۱۸۶۱ - پشمه ۲۰۰۹
تاسیس ۱۳۸۲
مجله روانشناسی
شماره ۱۰
پیاپی ۱۸۶۱ - پشمه ۲۰۰۹

مدیریت مشارکتی در آموزش و پرورش با تأکید بر نگرش روابط انسانی

محمد علی تصدیقی

اگر قرار است که تحولی در عرصه‌ی تعلیم و تربیت به وقوع پیوندد این تحول و دگرگونی باید از مدیریت آموزش و پرورش آغاز گردد. «فیلیپ کومیز»

مقدمه:

امروزه آموزش و پرورش به عنوان یکی از خرده سیستم‌های جامعه نقش مهمی در فرآیند توسعه دارد. اگر مؤلفه‌های توسعه را در ابعاد مختلف سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، آموزشی و... مورد بحث و بررسی قرار دهیم، ناگزیر نقش آموزش و پرورش را در این زمینه نمی‌توان نادیده انگاشت. از این رو چنین نهادی که خود توسعه آفرین است و موتور محرکه‌ی همه‌ی ابعاد توسعه است نیاز مبرمی به توسعه‌ی درونی خود دارد. به عبارت دیگر در فرآیند توسعه تغییر و تحول در ساختار، برنامه‌ها، اهداف و روش‌ها در همه‌ی نهادهای اجتماعی به ویژه آموزش و پرورش ضرورتی اجتناب ناپذیر است. همانگونه که فیلیپ کومیز، می‌گوید ریشه اصلی همه‌ی مشکلات و بحران‌های تعلیم و تربیت در مدیریت آموزشی است. اگر مدیریت آموزشی

اصلاح گردد و تغییر و تحولی اساسی در آن ایجاد شود، مسائل و مشکلات دیگر نظام آموزشی نیز اصلاح خواهد شد. یکی از راه‌های تغییر و تحول در مدیریت آموزشی و اصلاح آن کاربست مدیریت مشارکتی^(۱) است. در سازمان گسترده‌ای به نام آموزش و پرورش، مشکلات برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، ارزشیابی و ... نیاز به مدیریت مشارکتی را دو چندان می‌سازد. البته آموزش و پرورش بنابر رسالت خود فرهنگ ساز مشارکت نیز هست، لذا توجه به مشارکت و مدیریت مشارکتی را اول باید از درون خود آغاز کند و سرانجام آن را در جامعه و نهادهای آن گسترش دهد.

مشارکت در سازمان‌های بزرگی چون آموزش و پرورش، بازوانی قوی برای مدیریت است که بسیاری از مشکلات درون سازمانی را سامان می‌بخشد و اگر آموزش و پرورش به این پدیده‌ی مهم در جهت تحقق اهداف خود توجه نکند ناخواسته با مسائل و مشکلات بسیاری مواجه خواهد شد که ضررهای جبران‌ناپذیری برای تعلیم و تربیت و جامعه در بر خواهد داشت. متأسفانه جامعه‌ی ما پاسخ مناسبی به مشارکت همه‌جانبه نداده است و نسبت به آن بی‌تفاوت است. البته عوامل این بی‌تفاوتی را می‌توان از دیدگاه‌های تاریخی، سیاسی، فرهنگی و ... مورد بحث قرار داد و بدیهی است که سیستم‌های متمرکز سیاسی - اداری - اقتصادی در تاریخ کشور ما و ارتباط آن‌ها با مسائل فرهنگی در ایجاد بی‌تفاوتی و عدم اعتماد به فرهنگ مشارکت بی‌تأثیر نبوده است. در این میان آموزش و پرورش به عنوان یک نهاد فرهنگ ساز می‌تواند زمینه‌های لازم را در جهت توسعه‌ی فرهنگ مشارکت در جامعه ایجاد کند. امید است که با اعتلای فرهنگ مشارکت در آموزش و پرورش، توجه به مدیریت مشارکتی در این سازمان و دیگر نهادهای جامعه گسترش یابد.

لمروزه الگوهای مختلفی از مدیریت مشارکتی در جهان مطرح شده است که هر کدام مبانی فلسفی خود را دارد. الگوهایی که مبتنی بر دیدگاه‌های مذهبی، انسانی، آزادی و بهره‌وری است. در این مقاله الگویی که برای مدیریت مشارکتی در آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود، الگویی است که مبتنی بر نگرش روابط انسانی در مدیریت است. این الگو با توجه به نگرش‌های انسانی مدیریت اسلامی می‌تواند در نظام آموزش و پرورش کاربردی مؤثر داشته باشد و در سازمان‌های صغری و ستادی آن قابل پیاده شدن است.

این الگو ضمن تأکید بر مدیریت آموزشگاهی با توجه به مؤلفه‌های زیر تحقق یافتنی

است:

- الف - تمرکز زدایی در نظام آموزشی و گرایش به سوی عدم تمرکز با تفویض اختیار بیشتر
- ب - توجه جدی به مدیریت شورایی، تغییر و تحول در ساختار و آیین نامه‌های شورای معلمان و ارتقای شورا از حالت انفعالی به شیوه‌ی فعال.
- ج - توجه بیش از حد به طرح مدرسه محوری.
- د - شرکت دادن کارکنان آموزشی در فرآیند تصمیم‌گیری مدرسه و ...

۱- مدیریت مشارکتی تعاریف و اهداف آن:

مشارکت یکی از مهم‌ترین مفاهیمی است که توسط دانشمندان مختلف مورد تعریف قرار گرفته است:

فولان در سال ۱۹۹۲ مشارکت را فرآیندی می‌داند که افراد در گروه‌های تعامل، با ارتباط اثربخشی تلاش می‌کنند، با به میدان درآوردن توانایی‌های ذهنی و روحی خود برای مسأله و یا هدف خود راه حل یا راهبردهای مناسبی پیدا کنند. (سرکارآرانی - ۱۳۷۹)

برخی مشارکت را تصمیم‌گیری مشترک تعریف کرده‌اند و مشارکت را شامل هر فرآیندی می‌دانند که از طریق آن کارکنان سهمی در رسیدن به تصمیم‌های مدیریتی در سازمان دارند. در این دیدگاه مشارکت، سیستمی از مدیریت است که در آن افراد بر تصمیم‌های سازمان اثر می‌گذارند.

مشارکت از دیدگاهی دیگر یعنی فهم و ادراک هر فرد از میزان نفوذی که بر تصمیم‌گیری دارد در مقایسه با میزان نفوذ واقعی وی در تصمیم‌گیری.

آنچه در تعاریف بالا مدنظر است تصمیم‌گیری^(۲) است که به عنوان یکی از مؤلفه‌های مشارکت می‌باشد به طوری که می‌توان مشارکت را فراگرد^(۳) تصمیم‌گیری مشترک تعریف کرد.

اصل مشارکت کارکنان در مدیریت یا به عبارت دیگر مدیریت مشارکت بر این پیش فرض‌ها استوار است: تأکید بیشتر بر شأن و مقام انسان در محیط کار و لزوم نفوذ فرد بر تصمیماتی که در تعیین سرنوشت کاری وی مؤثرند. منظور از مشارکت کارکنان کلیه اقداماتی است که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرآیند تصمیم‌گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطوح مختلف سازمان افزایش می‌دهد و هدف از آن نیز این است که از طریق دخالت دادن

کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری از میزان برخوردها و تعارضات موجود بین مدیران و کارکنان کاسته شود و طرفین کار با داشتن حق و فرصت مساوی برای تبادل نظر و تصمیم‌گیری در باره‌ی مسائل سازمانی، خود را متعلق به گروه، واحدی بدانند که در جهت تحقق هدف‌های مشترک فعالیت می‌کنند (زاهدی ۱۳۶۹).

مشارکت کارکنان دارای هدف‌های اقتصادی - اجتماعی و روانی است. از نظر اقتصادی مشارکت سبب افزایش کمی و کیفی بهره‌وری در سازمان می‌شود. از بعد اجتماعی، مشارکت با تقویت همکاری در طرفین کار، میزان برخوردها و تعارضات را کاهش می‌دهد و محیط کاری سالم و مناسبی را به وجود می‌آورد و صلح و آرامش را در سازمان تداوم می‌بخشد از نظر روانی نیز با استقرار نظام مشارکت در مدیریت، ارزش عامل انسانی در سازمان به رسمیت شناخته می‌شود و به جنبه‌ی انسانی کار توجه بیشتری معطوف می‌گردد و این امر موجب رضایت کارکنان می‌شود (الوانی ۱۳۷۲).

برای مدیریت مشارکتی فواید زیادی بیان کرده‌اند که مهم‌ترین این فواید عبارتند از:

- ۱-۱ تقویت روحیه‌ی ابتکار و حس مسئولیت در کارکنان
 - ۱-۲ افزایش میزان بهره‌وری در سازمان
 - ۱-۳ تقویت روحیه‌ی کارکنان، ایجاد انگیزه در آنان
 - ۱-۴ افزایش تفاهم متقابل در طرفین کار و کاهش فاصله بین آنها
 - ۱-۵ ایجاد امکان استفاده از تجارب عملی و نظرات و اندیشه‌های کارکنان
 - ۱-۶ ایجاد کانال‌های ارتباطی مؤثر در سازمان و توزیع مناسب‌تر اطلاعات
 - ۱-۷ تقلیل میزان سوءظن‌ها، تنش‌ها، شکایات و دعاوی مربوط به کار
 - ۱-۸ ایجاد عاملی جهت افزایش تحریک و کارایی در مدیران
 - ۱-۹ ایجاد زمینه‌ی مناسب برای پذیرش تغییرات و تحولات مناسب در کمیت و کیفیت کار
- در نظام مدیریت مشارکتی رابطه‌ی بین اداره‌کننده و اداره‌شونده رابطه‌ای دو جانبه و پویا، همیشه برقرار است. زیرا مشارکت یعنی شرکت دادن و شرکت داشتن. این رابطه‌ی دو جانبه همی دستاوردهای تمدن و تجربه‌های انسانی، از تعهد و احساس مسئولیت در برابر اعمال خویش تا محترم شمردن حقوق دیگران و اعتقاد به برابری آدم‌ها را در خود دارد. در نظام مشارکتی مدیران ادعای معجزه و پاسخگویی به همه‌ی مشکلات را ندارند و اداره‌شونده‌ها دارای توقعات غیر

عملی نیستند. مدیر عضوی هم‌تراز با دیگران است و تصمیم‌گیری با مشارکت همگان صورت می‌گیرد. فرادست و فرودستی نیست و آنچه اهمیت دارد تحقق دادن به خواستی همگانی است برای سعادت همگان و به همت همگان واقعیت پیدا می‌کند (پاتریشیا مک لگان - ۱۳۷۷).

گذر به شیوه‌ی مشارکتی اداره‌ی امور در محیط کار در دنیای امروز ضروری و گریز ناپذیر است. گریز ناپذیر از آن جهت که ظرفیت برای مشارکت گسترش یافته است و ضروری از این جهت که مسائل رویاروی ما در محل کار بسیار پیچیده‌تر و به هم وابسته‌تر از آن هستند که توسط معدودی از مسئولان قابل حل باشد.

۲- لوازم مدیریت مشارکتی:

برای پیاده شدن نظام مدیریتی مشارکت در سازمان‌های آموزشی باید قبلاً مقدمات کار و زمینه‌ی اجرا مهیا گردد. جهت نیل به این مقصود توجه به عوامل زیر ضروری است:

۱-۲ گرایش به عدم تمرکز^(۴):

گرایش فلسفه، اهداف و فعالیت‌های سازمان‌های آموزش از تمرکز به سوی عدم تمرکز موجب تفویض اختیار^(۵) بیشتر به زیر دستان خواهد بود و مشارکت آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌ها بیشتر خواهد کرد. توجه به نیازها، شرایط و امکانات اجرایی، امکان تبادل نظر از بالا به پایین یا ارتباط متقابل مدیران و برنامه ریزان و مجریان، توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان، توجه به خلاقیت‌ها^(۶)، ابتکارات و آزادی عمل و توجه به تصمیم‌گیری در رده‌های پایین از ویژگی‌های مثبت گرایش به عدم تمرکز در نظام مدیریت مشارکتی است (تصدیقی ۱۳۷۴).

۲-۲ کاهش بوروکراسی^(۷):

مدیریت مشارکتی در سازمان‌های آموزشی اگر به دنبال نوآوری‌ها باشد و بر کیفیت تأکید کند، لزوماً باید بسیاری از مقررات دست و باگیر اداری را تعدیل کند. زیرا بوروکراسی به خاطر ویژگی‌های ذاتی خود نمی‌تواند به مشارکت کارکنان و برخورد خلاقیت‌ها و ابتکارات آن‌ها میدان دهد و در بسیاری از موارد کیفیت را فدای کسب می‌سازد. تمرکز ذاتی بوروکراسی خوددلیل قانع‌کننده‌ای بر این ادعا می‌باشد. علاوه بر این کاهش بوروکراسی در سازمان‌های آموزشی

زمینه‌ی مشارکت را تسهیل می‌کند و این خود تحولی دیگر در استقرار مدیریت مشارکتی است.

۲-۳ ثبات مدیریت:

از آنجا که در نظام مدیریت مشارکت اثربخشی و کیفیت مورد انتظار است و تحقق این امر منوط به برنامه‌ریزی‌های دراز مدت می‌باشد، ثبات مدیریت عامل تعیین‌کننده‌ای در این زمینه خواهد بود. تغییر مدیران سازمان‌های آموزشی در جریان نوسانات سیاسی جامعه ضربه جبران‌ناپذیری بر پیکره‌ی سازمان و کیفیت فعالیت‌های آن وارد می‌آورد. این تغییرات توجه مدیران را به اهداف و برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و کمتی سوق می‌دهد و از مشارکت کارکنان می‌کاهد.

۲-۴ آموزش نیروی انسانی:

آموزش مستمر مدیران و کارکنان ضرورتی حیاتی در استقرار نظام مدیریت مشارکتی است. برنامه‌ریزی آموزشی^(۸) برای ارتقای سطح علمی نیروی انسانی سازمان‌های آموزشی به صورت مستمر موجب آشنایی با تحقیقات جدید، روش‌های نو در زمینه‌ی انجام کار و ... خواهد شد و تحقق نظام مدیریت مشارکتی را تسهیل خواهد کرد.

۲-۵ تغییر و تحول در ساختار اداری و آموزشی:

نظام مدیریت مشارکتی در سازمان‌های آموزشی نیازمند ساختار و تشکیلات جدید است. ساختار و تشکیلات نظام آموزشی ما گرایش به تمرکز دارد و طبیعی است که مناسب نظام مدیریت مشارکتی نیست. بنابراین ضروری است که علاوه بر تغییر و تحول در ساختار اداری و آموزشی، قوانین و آیین‌نامه‌های آموزشی نیز متناسب با مدیریت مشارکت تغییر یابند.

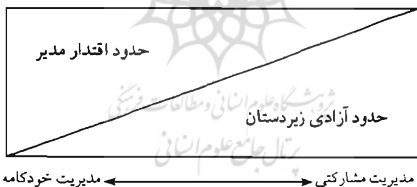
۳- الگوی مدیریت مشارکتی:

در باره‌ی مدیریت مشارکتی در جهان امروز الگوهای متفاوتی مطرح شده است که هر کدام مبانی و اصول فلسفی خود را دارد. الگوهایی که مبتنی بر دیدگاه‌های مذهبی، انسانی، آزادی و بهره‌وری است. الگوی مورد نظر در این مقاله الگوی مبتنی بر نگرش روابط انسانی^(۹) است.

روند روابط انسانی در سال‌های پایانی دهه ۱۹۳۰ و اوایل دهه ۱۹۴۰ در نتیجه‌ی پژوهش‌های هاتورن شکل گرفت. این روند در آغاز واکنشی در برابر ناخشنودی انسان‌های سازمانی از فشارهایی که از سوی مدیریت برای بهره‌وری بیشتر به آن‌ها وارد می‌شد و جایی را برای مشارکت و دخالت این انسان‌ها در فرآیند تصمیم‌گیری‌های مدیریت قائل نبود، مطرح شد. (زمریان، ۱۳۷۹)

در الگوی مدیریت مشارکتی یا مشارکت جویانه که به دنبال نهضت روابط انسانی مطرح شد، اعتقاد بر این است که کارکنان اگر در تصمیم‌گیری‌ها دخالت داده شوند، از تصمیم‌ها حمایت خواهند کرد و در نتیجه بهره‌وری خودشان را افزایش خواهند داد. علاوه بر این نگرش انسانی، مشارکت را کمکی برای پرورش انسان می‌داند و ارزش رشد در کار برای رسیدن به مراحل بالاتری از انسانیت را مورد تأکید قرار می‌دهد. نگرش انسانی در جامعه اسلامی ما که بر حفظ ارزش‌های والای انسانی تأکید دارد، الگوی مناسبی است.

الگوی مدیریت مشارکتی در مقابل مدیریت خودکامه است. در این نوع مدیریت آزادی عمل کارکنان در حداکثر می‌باشد (نمودار شماره ۱).



نمودار شماره ۱ آزادی زیردستان و قدرت مدیر در مدیریت مشارکتی و خودکامه

همان‌گونه که قبلاً بیان شد، ایجاد روابط انسانی در نظام مدیریت مشارکتی موتور محرکه‌ی سازمان‌های آموزشی در جهت نیل به اهداف کیفی این‌گونه سازمان‌هاست. روابط انسانی به عنوان یک فرهنگ در مدیریت سازمان‌های آموزشی به عوامل زیر نیازمند است:

۳-۱ احترام و اعتماد متقابل به مدیران و کارکنان

۳-۲ شرکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها

۳-۳ ایجاد انگیزه^(۱۰) در کارکنان

۳-۴ برخورد انسانی با زیردستان

۳-۵ توجه به نیازهای معنوی کارکنان

۳-۶ ارزش نهادن به شخصیت و کرامت انسانی

۴- راهکارهای اجرایی مدیریت مشارکتی:

الگوی مدیریت مشارکتی را می‌توان در سازمان‌های آموزشی و مدیریت آموزشی^(۱۱) به کار برد. کاربست این الگو در مدیریت آموزشگاهی به راهکارهای اجرایی زیر است:

۴-۱ مدرسه محوری^(۱۲):

در این الگو مدرسه محور همه‌ی تصمیم‌گیری‌هاست. سازمان‌ها و مدیریت‌های آموزش و پرورش هیچ نوع دخالتی در امور داخلی مدارس نخواهند داشت. چنین مدرسی که به مدارس خودگرا معروف هستند، محصول نظام‌های آموزشی غیرمتمرکز می‌باشند، نظام‌هایی که بیشترین تفویض اختیار را دارند و به مدارس زیر مجموعه خود در زمینه‌های زیر اختیار تصمیم‌گیری داده‌اند: برنامه‌های درسی، بودجه، انتخاب کادر آموزشی و غیر آموزشی. تخصیص منابع، برنامه‌ریزی فعالیت‌ها، ارزشیابی و... در این گونه مدارس شیوه‌ی مدیریت، مشارکتی است و ویژگی‌های چنین مدیریتی عبارتند از شایسته‌سالاری، ایجاد انگیزه در کارکنان، عدم تمرکز در امور و... این‌گونه مدارس به خاطر پاسخگویی در برابر جامعه باید مدام، اهداف، فرآیند کار، فعالیت‌ها، طرح‌ها، بازده و نتایج کار را مورد ارزشیابی قرار دهند.

۴-۲ شوراهای تصمیم‌گیری:

در نظام مدیریت مشارکتی، شورای معلمان، شورای دانش‌آموزان، شورای مدرسه و... باید از حالت انفعالی خارج شود. این‌گونه شوراهای مشارکتی باید نقش فعال داشته باشند و دارای قدرت تصمیم‌گیری باشند، یکی از دلایل عدم استقبال معلمان در این شوراهای فعال نبودن و

تشریقاتی بودن این شوراها می باشد. یکی از تفاوت های مدیریت مشارکتی و مدیریت استبدادی نیز همین است که در مدیریت استبدادی به علت خودکامگی، معلمان حق اظهار نظر و تصمیم گیری در امور مدرسه را ندارند. شورای معلمان بهترین مرکز تصمیم گیری در مدارس است وقتی معلمان در ارائه ی راه حل یا اتخاذ تصمیمی دخالت داشته باشند آن تصمیم و راه حل را پشتیبانی می کنند و این پشتیبانی موجب کاهش مقاومت های احتمالی آن ها در حین اجرای تصمیمات می گردد. همچنین شورای دانش آموزان و دیگر شوراهای مدرسه جهت اهداف مدیریت مشارکتی نیازمند قدرت تصمیم گیری خواهند بود.

۴-۳ تشکیل گروه های آموزشی و درسی:

به وجود آمدن این گروه های تخصصی و پژوهشی در مدارس می توانند در جریان اهداف مدیریت مشارکتی کارکردهای زیر را داشته باشند و موجب پویایی، خلاقیت و نوآوری گردند.

۴-۳-۱ برنامه ریزی آموزشی و درسی:

۴-۳-۲ ارائه و اجرای روش های فعال تدریس

۴-۳-۳ ارائه و اجرای روش های علمی سنجش و اندازه گیری از پیشرفت تحصیلی دانش آموزان

۴-۴ ایجاد دفتر ارزشیابی:

در مدیریت مشارکتی، پاسخگو بودن در باره کار انجام شده نه به شیوه ی مدیریت کلاسیک، امری اساسی است به همین دلیل ایجاد دفتر ارزشیابی در مدرسه به منظور ارزشیابی از تمامی اجزای سیستم مدرسه ضروری به نظر می رسد. این ارزشیابی در مسیر بهبود کیفیت نقش مهمی را ایفا می کند.

پیشنهادها:

در جهت تحقق اهداف مدیریت مشارکت در مدارس پیشنهاد می شود که:

- ۱- فرهنگ مشارکت و کار جمعی و گروهی در مدارس تقویت گردد.
- ۲- طرح مدرسه محوری بیش از پیش توسعه و گسترش یابد؛ مورد توجه قرار گیرد.

۳- ساختار، تشکیلات و آیین‌نامه‌های مدارس متناسب با اهداف مدیریت مشارکتی متحول شود.

۴- از میزان بوروکراسی و دیوانسالاری سازمان‌های آموزش و پرورش کاسته شود.

۵- به کارگماردن مدیران اداری و آموزشی از حالت انتصابی خارج شود و از بین افراد سازمان و با نظر آنها انجام گیرد.

۶- نیروی انسانی مورد نیاز در مدارس برای آشنایی با مدیریت مشارکتی آموزش داده شوند.

۷- آموزش تخصصی کارکنان و معلمان در جهت تحقق اهداف سازمان به طور مستمر برنامه‌ریزی شود.

۸- به نوآوری‌ها، ابتکارات و خلاقیت کارکنان مدرسه میدان داده شود.

۹- در تقسیم کار به شایسته‌سالاری و تخصص‌بهای بیشتری داده شود.

۱۰- سازمان اداری آموزش و پرورش به سوی عدم تمرکز شتاب بیشتری داشته باشد.

۱۱- یک نظام ارزشیابی دقیق و عملی در سازمان‌های اداری و آموزشی وزارت آموزش و پرورش استقرار یابد و تمامی اجزای آن سازمان‌ها را در جهت بهبود کیفیت و انریخشی به طور مستمر مورد ارزشیابی قرار دهد.

۱۲- در به کارگماردن مدیران، ثبات مدیریت مدنظر قرار گیرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

پانویست ها:

- 1- Participative Management
- 2- Decision Making
- 3- Process
- 4- Decentralization
- 5- Delegation of authority
- 6- Creativity
- 7- Bureaucracy
- 8- Educational Planning
- 9- Human relations
- 10- Quality circles
- 11- School administration
- 12- School - based



منابع:

- ۱- الزا، سید مهدی و زاهدی، نسرانیات مباحث ویژه در مدیریت دولتی - دانشگاه پیام نور، تهران، ۱۳۷۲.
- ۲- پاتریسیا مک لگان و کریستول، عصر مشارکت، ترجمه مصطفی سلامیه دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران، ۱۳۷۷.
- ۳- تصدیقی، محمدعلی مقلحات برنامه ریزی آموزشی و درسی، دانشگاه آزاد اسلامی شهرضا، ۱۳۷۲.
- ۴- زاهدی، نسرانیات، روابط صنعتی، مرکز نشر دانشگاهی، تهران، ۱۳۶۹.
- ۵- زمردیان، اصغر، مدیریت تحول، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۷۹.
- ۶- سرگرد آرش، محمد رضا، هنوز در تریسم میانی نظری مشارکت مشکل داریم، روزنامه همشهری ۲۳ خرداد، ۱۳۷۹.
- ۷- طوسی، محمدعلی، مشارکت در مدیریت و مالکیت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران، ۱۳۷۰.
- ۸- عسکریان، مصطفی، سازمان و مدیریت آموزش و پرورش، سیر کبیر، تهران، ۱۳۶۳.
- ۹- مرکز اسناد و مدارک عس، واژه نامه آموزش و پرورش، تهران، ۱۳۶۲.
- ۱۰- مجلات مدیریت دولتی، فصلنامه تعلیم و تربیت، مدیریت دو آموزش و پرورش و ...