
شیوه‌های نهادینه شدن مشارکت معلمان، مدیران و دانش‌آموزان در آموزش و پرورش

برات حمیدیان - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه:

مشارکت از مقوله‌هایی است که به عنوان یک ساز و کار مهم و مداخله‌گر مثبت و مورد اعتماد در کارآیی و اثربخشی فعالیت‌ها در ابعاد فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی مورد تأکید صاحب نظران رشته‌های گوناگون به ویژه نظریه‌پردازان و محققان حوزه‌ی علوم اجتماعی و رفتاری قرار گرفته است. از طرف دیگر یکی از ویژگی‌های مهم مشارکت پی‌آمد زود هنگام و خوش‌آیند و عینی آن است که مراتبی از نتایج آن را حتی توده‌های عامه‌ی مردم با حداقل توجه و تفکر به وضوح درک نموده و اهمیت و نقش آن را به راحتی بپذیرا هستند. واکاوی مطالعات جامعه‌شناسی بیانگر آن است که از دیرباز روی آوردن و استقبال مردم از امر یرگیری و انسجام توانمندی‌ها چه از حیث شور و داد و ستد افکار و چه از حیث جنبه‌های دیگر مثل کمک‌های مالی و جسمی و حل مشکلات اعضای جامعه به صورت گروهی یک عامل مهم در پیدایش

دروازه‌های توسعه و ترقی و فائق آمدن بر مشکلات جامعه به شمار می‌رفته است. که این خود در آسان سازی ایجاد نهادهای فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی چه به صورت رسمی و چه به صورت غیر رسمی و دوام و بقا و تقویت و توسعه‌ی آن نقش بسزایی ایفا نموده است.

اینه در کشور ما سنت‌های پاک و اعتقادی - دینی مبنایی تحرک بخش و انگیزشی در توجه و گرایش به مشارکت بوده است. امروزه به علت تنوع و پیچیدگی نیازهای جوامع و عوامل مختلف دیگر از جمله نیاز به توسعه یافتگی و توسعه‌ی پایدار، نهادینه شدن و گسترش مشارکت گروه‌های مختلف اجتماعی یک ضرورت مهم به شمار می‌رود.

اهمیت آموزش و پرورش و نقش‌ها و کارکرد و حجم عظیم فعالیت‌های آن در ابعاد گوناگون از یک طرف نیازمند مشارکت عوامل برون سازمانی (خانواده‌ها و نهادهای دیگر اجتماعی) و از طرف دیگر نهادینه کردن و مشارکت نیروی بالقوه‌ی درون سازمانی را به طور جدی طلب می‌کند.

با وجودی که در دهه‌ی ۸۰ به ویژه از نیمه‌ی دوم آن مسأله‌ی بستر سازی و گسترش تحقق مفهوم واقعی مشارکت مورد توجه قرار گرفته و از طریق میحث وقف، انجمن اولیاء و مربیان، معاونت مشارکت‌های مردمی، جهاد مدرسه‌سازی، شوراهای آموزش و پرورش، شهردار مدرسه و شورای معلمان تشکل‌های دانش آموزی، فعالیت‌ها و اقدامات مفید و مؤثری انجام گردیده، ولی هنوز به نظر می‌رسد، برای نهادینه شدن امر مهم مشارکت در آموزش و پرورش به ویژه اولیاء و معلمان و دانش‌آموزان باید گام‌های بلند مؤثرتری برداشته شود، این یک نیاز و هم یک ضرورت جدی می‌باشد. در این مقاله ضمن ارائه‌ی مفهومی از مشارکت، به آسیب‌شناسی و بستر سازی برای نهادینه شدن مؤلفه‌ی مهم مشارکت و گسترش آن در میان معلمان و کارکنان مدارس پرداخته شده است.

مفهوم مشارکت

با توجه به دیدگاه‌ها و بی‌آمدهای مشارکت، صاحب‌نظران تعاریف متنوع و در عین حال مترادف و نزدیک به هم ارائه کرده‌اند. دکتر محمد علی طوسی با توجه به نتایج مثبت و خوشایند روان‌شناختی در کارکنان این تعریف را ارائه نموده است:

«مشارکت یک درگیری ذهنی، عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که آنان را

بر می‌انگیزد تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی، یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند.^۱ بنابراین تعریف، درگیر شدن، یاری دادن و پذیرش مسئولیت به عنوان سه اندیشه یا ویژگی مهم مفهوم مشارکت شمرده شده است؛ که از جنبه‌ی روان‌شناختی و نیز الگوی سلسله مراتب نیازها انسان (مذلو) جزو مؤلفه‌های مراتب و نیازهای سطح بالا یعنی منزلت، خودیابی و خودشکوفایی قرار می‌گیرند. در تعریف دیگری، مجموعه‌ای از ایده‌های سازمان یافته در مورد نحوه‌ی مدیریت یک مؤسسه‌ی اقتصادی مدرن و مترقی مدیریت مشارکتی نامیده شده است.^۲ صاحب‌نظران دیگری دخالت و ورود کارکنان مختلف سازمان در رده‌های گوناگون بر حسب ضرورت و در فرآیند تبیین مشکل، تجزیه و تحلیل موقعیت، بررسی و دستیابی به راه‌حل‌های مناسب را مدیریت مشارکتی تعریف کرده‌اند. (انجمن مدیریت ۱۳۷۱ - ص ۱۷).

« هرکنش متقابل اجتماعی که در آن افراد یا گروه‌ها، کار و فعالیت خود را به صورتی کم و بیش سازمان یافته و با کمک متقابل به هم می‌آمیزند تا هدفی مشترک تحقق پذیرد». (ساروخانی ۱۳۷۰) «ایجاد نوعی احساس همبستگی و تعلق و تلاش جمعی میان افراد یک سازمان و به صورت نیل به یک نظام عادلانه اجتماعی مشارکت نامیده شده است». (سپهری ۱۳۷۳).

آسیب شناسی فرآیند مشارکت

۱- برداشت و تلقی ناصحیح: با وجودی که مبحث مشاورت، شور و تبادل نظر ریشه قرآنی دارد و در سیره و سنت انعمی معصومین (ع) بدان پرداخته و تأکید شده، متأسفانه برخی از مدیران مدارس مشارکت دیگران (همکاران و دانش‌آموزان) را عامل تضعیف‌کننده‌ی قدرت و شأن مدیریتی خود می‌پندارند. اینان درگیر شدن در کار را به اشتباه مشارکت واقعی تعبیر می‌کنند. و برای حفظ ظاهر قضیه حرکت‌های کالبدی چون برگزاری نشست‌ها و نظرخواهی انجام می‌دهند اما هدفشان استفاده از اندیشه‌های دیگران یا سوق‌دادن افکار برای ایجاد خلاقیت نیست. این کارشان نوعی سرگرم‌شدن است و نه "خود درگیری کارکنان" (طوسی، ۱۳۷۰) بنابراین نگرش منفی مدیر نسبت به مدیریت مشارکت جویانه یک عنصر آسیب‌رسان به گسترش و نهادینه شدن امر مشارکت است.

۲- نبود توانمندی‌های علمی و مهارت کافی برای پیاده کردن مدیریت مشارکت جویانه:

برای آنکه مشارکت هوشمندانه به کار گرفته شود، به شناخت و آگاهی از ساز و کارهای که از راه آن‌ها مشارکت به اجرا در می‌آید و اوضاع و احوالی که در پرتو آن‌ها این ساز و کارها به احتمال بیشتر به خوبی کار می‌کنند، نیاز وجود دارد. ساز و کارهای انگیزشی و شناختی بسیار مهم‌اند. ساز و کارهای انگیزشی عامل‌هایی چون اعتماد، نظارت بیشتر در کار، درگیری بیشتر «خود» در کار، همانندی‌جویی بسیار با سازمان، پشتیبانی بیشتر گروه و مهم‌تر از همه، تعیین هدف‌های بالاتر یا پذیرش بیشتر هدف‌هاست. ساز و کارهای شناختی در برگزیده‌ی ارتباط‌های بیشتر از پایین به بالا، بهره‌گیری بهتر از اطلاعات و آگاهی بهتر و بالاتر کارکنان از کاری که در پیش دارند و از منطقی است که زیر ساز تصمیم‌های گرفته شده هستند.^۲

بررسی‌ها نشان داده است که مدیران مدارس در راستای مهارت‌های مهم اعمال مدیریت مشارکت جویانه توانمندی کافی نداشته و نیاز به آموزش به صورت کارگاهی درند.

۳- ناکارآمدی نظام ارزشیابی: این‌که برقراری نظام ارزشیابی مستمر و بازخوردی لازمی

برنامه‌های عملیاتی هر سازمان می‌باشد مورد قبول تمام صاحب نظران علوم اداری و مدیریتی است. بررسی تاریخچه‌ی ارزشیابی عملکرد مجریان برنامه‌ها به ویژه مدیران و معلمان در آموزش و پرورش بیانگر فراز و نشیب‌های مثبت و منفی می‌باشد. یکی از اهداف ارزشیابی عملکردها در طرح فعلی نظام ارزشیابی، بازخورد و استفاده از نتایج آن در بهسازی بینش‌ها و نگرش و دانش کارکنان برای افزایش اثر بخشی آنان می‌باشد. با این وجود طرح فعلی نظام ارزشیابی که از سال تحصیلی ۷۴-۷۳ در آموزش و پرورش به مورد اجرا گذاشته شد، به دلیل نقص در اجرای صحیح فرآیند آن نتوانسته است آن طور که باید و شاید به تفویض انگیزه‌های مشارکت کمک نموده و از طرف دیگر بازخورد روشن و مؤثر در بهسازی عملکرد کارکنان ارائه نکرده است. در تحقیقی که توسط نگارنده در سال ۷۷ تحت عنوان عوامل مؤثر در مشارکت مطلوب معلمان برای تربیت دینی، اخلاقی و اجتماعی دانش‌آموزان از دیدگاه دبیران راهنمایی و مدیران مدارس استان سیستان و بلوچستان، زیر نظر شورای تحقیقات استان انجام گردید، یکی از یافته‌ها این بود که مدیران و معلمان (۹۲٪ نمونه‌ی آماری)، ارزشیابی صحیح و عادلانه و بازخوردی را که مبتنی بر همه‌جانبه‌نگری رسالت معلمی باشد در مشارکت آنان برای افزایش کیفیت فعالیت‌های آموزشی و تربیتی در حد زیاد مؤثر دانسته‌اند.^۲

تجربه نشان داده است که چنانچه تأخیر در رسیدگی به پیشنهادهای فراد و گروه‌های کنترل کیفی تعویق آموزش‌ها و پرداخت جوایز و اجرای مصوبات حادث شود. درجه‌ی مشارکت نیز کاهش می‌یابد. بنابر این نحوه‌ی عملکرد مدیریت و مشارکت زیر دستان رابطه‌ی متقابل و مستقیم دارد. (مجد فر- ۱۳۷۲).

۴- **عجله داشتن و انتظار دستیابی به نتایج در زمان کوتاه** یکی از زمینه‌های آسیب پذیر کردن فرآیند مشارکت می‌باشد. و این قضیه در خیلی موارد ممکن است به تعطیلی و تغییر مسیر در مدیریت مشارکتی منجر شود.

۵- **کم اهمیتی به آموزش:** هر چند مشارکت از جنبه‌های انگیزشی و روانی برخوردار است اما آموزش مشارکت کنندگان در زمینه‌ی اصول مشارکت، ابزار و روش‌های جلب مشارکت روش حل مسأله، خلاقیت و نوآوری، جلسات و بارش مغزی و... فرآیند مشارکت را کارآمد و اثربخش می‌سازد. با این وجود کم اهمیتی به آموزش از جمله عوامل آسیب پذیر کردن جریان مشارکت است.

۶- **اهمیت شورای معلمان و نقش آن در پیشبرد اهداف تعلیم و تربیت در مدارس** ما آن گونه که باید مورد توجه قرار نگرفته است و از آن بهره‌گیری‌های مفید و در خور به عمل نیامده است. عدم وجود انگیزه و رغبت کافی در معلمان برای شرکت در جلسات معلمان و اهمیت ندادن مدیران و مسئولان در نظام آموزشی ما به شورای معلمان از مهم‌ترین موانع اساسی و باروری شورای معلمان می‌باشد. معلمان به دلایل مختلف از شرکت فعال در شورا، امتناع می‌ورزند مدیران به صورت جدی اقدام به برگزاری منظم و مستمر جلسات شورای معلمان نمی‌نمایند. مباحث و موضوعات تکراری و روزمره در جلسات عرضه می‌شود و نتایج و تصمیمات شورا بدون اجرا و پیگیری به فراموشی سپرده می‌شود و مسائل بسیار دیگری که شورای معلمان با آن مواجه می‌باشد.

شاید یکی از علل کم توجهی و بی‌علاقگی معلمان به شورای معلمان، عدم برنامه‌ریزی درست مدیران در جهت شناخت معلمان و روشن شدن ارزش کار آنان باشد. اگر شوراها‌ی معلمان به طور منظم تشکیل شود و بدون هیچ تعصب یا ریاست طلبی برای افکار و آراء افراد احترام قابل شود و در نهایت به تصمیمات گرفته شده جامه‌ی عمل ببوشاند، نوعی احساس شخصیت و اعتماد به نفس، تعلق به سازمان، قبول مسئولیت و رضایت شغلی در معلمان به وجود

می‌آید و معلمان با انگیزه‌ی بالاتری در جلسات شورا شرکت و حضور فعال پیدا می‌کنند. مشکل مدیریت فردی از موانع عمده و جدی‌گسترش و پویایی شورای معلمان است. عدم تمایل به کار گروهی و فردگرایی در مدارس ما و سازمان‌های آموزشی اجازه‌ی باروری شوراها را تا کنون نداده است.^۶

پژوهش‌ها و مشارکت

نظر به اهمیت موضوع مشارکت به منظور تبیین واقع بینانه و مستند سازی حقایق مربوط به آن، تحقیقات زیادی در راستای بررسی زوایای این مؤلفه‌ی فرهنگی - اجتماعی به خصوص در کشورهای توسعه یافته، صورت گرفته است. از یک لحاظ می‌توان تحقیقات انجام شده را در دو دسته طبقه‌بندی کرد:

الف - پژوهش‌های مبتنی بر سنجش نقش و تأثیر فرآیند مشارکت نیروی انسانی در بازده کاری، مثل بهره‌وری سازمانی، بهداشت روانی افراد و شکوفایی استعدادها و خلاقیت کارکنان و...
ب - پژوهش‌های مبتنی بر وضعیت مشارکت نیروی انسانی و میزان دخالت آن‌ها در تصمیمات سازمانی و شرایط و فرصت برای مشارکت از طرف مدیریت سازمان‌ها. هوی و مِسکل (Hoy and Miskel) مطالعات مختلف در باره‌ی مشارکت معلمان در امور سازمان‌ها را مورد بررسی قرار دادند و همبستگی مشارکت، انگیزش و رضایت و روحیه را با توجه به نتایج پژوهش‌های صاحب نظران چنین خلاصه کردند:

۱- فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان آموزشی عامل مهمی در روحیه‌ی معلمان و طرفداری آنان از سازمان آموزشی است.

۲- مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها به طور مثبتی با رضایت معلمان از حرفه معلمی همبستگی

دارد.

۳- معلمان از مدیران، بدون توجه به سطح نیازهای وابستگی خود، انتظار دارند که در تصمیمات و به خصوص تصمیمات مهم شرکت داده شوند.

«صاحب بدری پشته» در پایان نامه‌ی کارشناسی ارشد خود رابطه‌ی شیوه‌ی مدیریت آموزشی را با رضایت شغلی در میان مدیران و دبیران مدارس راهنمایی تهران مورد بررسی قرار داد که نتایج آن نشان داده است علاقه‌مندی و رضایت دبیران تا حدود زیادی به میزان مشارکت

آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها بستگی دارد. به همین نسبت شیوه‌ی آمرانه‌ی مدیریت که با بی‌اعتنایی به افراد و عدم اعتقاد به مشارکت آنان همراه است، در رضایت شغلی دبیران اثر منفی دارد.^۵

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

مشارکت مؤلفه و فرآیندی است که از مناظر فلسفی، اجتماعی، مدیریتی و روانشناسی دارای پستوانه‌های قوی اعم از نظری و عملی و تجربی مبتنی بر تحقیقات میدانی می‌باشد. خوشبختانه در تمدن و فرهنگ اسلامی بحث مشارکت با رویکردهای یاد شده به صورت شفاف و انگیرشی مورد توجه و تأکید قرار گرفته است، به طوری که جنبه‌های مختلف مشارکتی نقش عبادت دارد و برای آن ثواب و پاداش دنیوی و اخروی منظور شده است: «تعاونوا علی البرِّ والتقوی» در نیکی و پرهیزگاری یاریگر هم باشید. «ان الله مع الجماعة»، «و شاورهم فی الامر». اهمیتی که برای مشورت خواهی در نهج البلاغه مطرح شده، سیره و سنت نبوی و ائمه‌ی اظهار (س) و تأکید بر عبادت‌های دسته جمعی به ویژه نمازهای جمعه و جماعت، بیانگر اهمیت مشارکت جویی، مشارکت خواهی و داشتن روحیه‌ی یاریگری و فراهم ساختن زمینه‌ی تحقق آن در جامعه و نهادهای مربوط می‌باشد.

هر چند برای فراگیری، عمیق شدن و مطلوبیت پیدا کردن مؤلفه‌های مشارکت به خصوص در دهه ۸۰ و نیز نهادینه شدن آن از ۷۵ به بعد در کلیه‌ی سازمان‌ها و سطوح مختلف جامعه، گام‌های بسیار مؤثری برداشته شده، اما به خصوص در آموزش و پرورش تا حد مطلوبیت، خلاء و فاصله‌هایی وجود دارد که لازم است اقدامات مؤثرتر صورت پذیرد. توانمندی فکری و معنوی که در خیل عظیم معلمان و دانش‌آموزان کشور ما وجود دارد و نقش فوق‌العاده‌ی به کارگیری و استفاده‌ی بهینه از آن در آسان‌سازی زیرساخت‌های توسعه‌ی همه جانبه، ایجاب می‌کند تا برای نهادینه شدن مشارکت آنان برنامه‌های کارآمد و اثربخش با سطح بالاتر تدارک و به مورد اجرا گذاشته شود.

با توجه به رویکرد آسیب شناسی مشارکت برای نهادینه شدن مشارکت معلمان و دانش‌آموزان در آموزش و پرورش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱- بهسازی نگرش کارکنان رده‌های مدیریتی ادارات و بهسازی نگرش مدیران نسبت به اهمیت مشارکت و نقش مثبت آن در بهداشت روانی کارکنان و بهره‌وری سازمانی از طریق

- برگزاری جلسات، میزگرد و درج مقالات در مجلات و نشریات.
- ۲- آموزش مدیران و ایجاد و تقویت مهارت‌های روابط انسانی، مدیریت مشارکتی و توانمندی نظارت و ارزیابی منطقی عملکرد معلمان.
- ۳- شورای معلمان از وضعیت فعلی به وضعیت پویایی و انگیزشی جهت مشارکت معلمان تبدیل شود. برای این منظور لازم است روش‌های فعال سازی جلسات شورای معلمان را از طریق آموزش‌های تئوری و کارگاهی به مدیران و معلمان ارائه دهند.
- ۴- زمان کافی و مناسب برای مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و پرورشی گرفته شود تا به راحتی معلمان اظهار نظر کرده و از تجارب همدیگر بهره‌گیرند.
- ۵- مدیر به عنوان داور کننده و هماهنگ کننده برنامه‌های مشارکت و جلسات شورای معلمان باید از توانمندی طرح سؤال یا مسأله محور بودن گفتارهای مشارکت برخوردار باشد.
- ۶- به منظور تشویق و ترغیب دیگران و کمک به فرهنگ سازی در امر مشارکت، حضور فعال مدیران رده‌های بالاتر در جلسات شورای معلمان و انعکاس آن به مدارس مورد توجه قرر گیرد.
- ۷- بازخورد مناسب و اطلاع رسانی از نتایج پیگیری‌های برخواسسته از کوشش‌های مشارکت جویانه.
- ۸- گنجاندن شاخص‌های مدیریت مشارکتی در فرم‌های ارزشیابی مدیران و نیز مفاهیم عملکرد مشارکتی معلمان در فرم‌های ارزشیابی و فرم‌های انتخاب معلم نمونه.
- ۹- تسهیل تعامل معلمان و مدیران: شرایطی به وجود آید که معلمان رضایت خود را از شرایط کار و وضعیت خود ابراز کنند هم چنین برای بهبود شرایط کاری و رفع مشکلات و کمبودهای معلمان کوشش‌های قابل درک به عمل آید.
- ۱۰- حمایت و پشتیبانی از فعالیت مشترک معلمان و تشویق و معرفی افراد پر تلاش در امر مشارکت در مراسمی مانند هفته‌ی بزرگداشت مقام معلم، انتخاب کارمند نمونه و...
- ۱۱- فراگیر شدن سبک‌های رهبری مشارکتی و رابطه‌مداری در مدارس به طوری که جو اعتماد کارکنان آموزشگاه دائماً رو به افزایش بوده و مدیران و معلمان در محیطی صمیمانه و احترام‌آمیز با هم تعامل هدفمند و ثمر بخش داشته باشند. تشکر از کارکنان، توجه به نیازها و احساسات همکاران و بیان عواطف و احساسات مثبت و مؤثر نسبت به عملکرد آنان، ساده‌ترین و

کم هزینه‌ترین راه جلب مشارکت صمیمانه در آن‌هاست.

۱۲- ایجاد شرایط و بستر مناسب و قانونی برای افزایش هر چه بیشتر میزان مشارکت معلمان در تصمیم‌گیری‌ها، تمرکز زدایی و زمینه‌سازی برای ارج و اهمیت قانونی پیدا کردن تصمیمات مدارس همچنان مورد توجه جدی قرار داشته باشد.

۱۳- در تدریس آیین‌نامه‌ها، شیوه‌نامه‌های اجرایی و بخشنامه‌های مدارس جهت‌گیری محتوا و توصیه‌ها، جلب مشارکت و تأکید بر اهمیت تصمیم‌گیری‌های جمعی را در بر داشته باشد.

۱۴- با استفاده از دیدگاه‌های دینی و فرهنگ ملی و نیز یافته‌های تحقیقات و نظریه‌های علمی در خصوص فرهنگ سازی مبحث مشارکت و یاری‌گری و مشورت‌جویی و مشورت خواهی، همواره از طریق رسانه‌های جمعی به ویژه مجلات حوزه‌ی وزارت آموزش و پرورش، مطالبی در قالب مقاله، گفتگو، خبر و گزارش ویژه، راهبردهای مشارکت و... درج و به سمع و نظر افراد برسد. صندوق انتقادات و پیشنهادها به نحوی برای دانش‌آموزان شناسانده شود و اهداف و نقش آن مطرح گردد و بازخورد مناسب نظریه‌ها و انتقادات دانش‌آموزان ارائه گردد.

۱۵- مسأله‌ی شورای دانش‌آموزی از حالت اسمی و در حد اجرای لحظه‌ای بخشنامه‌ای مربوط خارج و به حالت پویایی تبدیل شود. جدیت و یاری‌گیری جلسات و مصوبات شورای دانش‌آموزی به افزایش رفتارهای مشارکتی از طرف آنان و سایر دوستانشان منجر می‌گردد.

شورایگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

سال علمی ۱۳۷۷

پانویس‌ها:

۱- طوسی، محمد علی، مشارکت در مدیریت و مالکیت، مرکز آموزش مدیریت دولتی ص ۵۵.

۲- مجله فرهنگ مشارکت، شماره ۲۸.

۳- مشارکت در مدیریت و مالکیت، ص ۱۳.

۴- حمیدیان، برات، گزارش تحقیق بررسی عوامل مؤثر در مشارکت مطلوب معلمان برای تربیت دینی - اخلاقی و اجتماعی دانش‌آموزان از دیدگاه اعضای ستاد تربیتی مدارس راهنمایی استان سیستان و بلوچستان، شورای تحقیقات استر، ص ۳۶، ۱۳۷۷.

۵- میرکمالی، سیدمحمد، مشارکت در تصمیم‌گیری آموزشی و همبستگی‌اش با اثربخشی و کارایی سازمان‌های آموزشی، فصلنامه تعلیم و تربیت شماره ۲۷، ص ۱۵.

۶- گل‌کادصابری، رسول، بررسی عوامل مؤثر در فعال نمودن شورای معلمان مدارس راهنمایی اصفهان، ص ۲۵، ۱۳۷۹.