

## بررسی ابعاد استقلال مدرسه (ایده محوری): واکاوی تجربیات و نظرات

### مدیران مدارس دوره ی ابتدایی

میر بشیر همت یار<sup>\*</sup> صمد بهادری<sup>\*</sup> فرشید اشرفی

<sup>\*</sup> دانشجوی دکتری برنامه ریزی درسی، واحد مرند، دانشگاه آزاد اسلامی، مرند، ایران (نویسنده مسئول).

Email: B.Hemmatyar@yahoo.com

<sup>۲</sup> کارشناسی ارشد آموزش ابتدایی، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران.

<sup>۳</sup> دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

#### چکیده

#### اطلاعات مقاله

هدف تحقیق حاضر، بررسی ابعاد استقلال مدرسه (ایده محوری)؛ بر اساس تجربیات و نظرات مدیران مدارس دوره ابتدایی تحصیلی است. روش تحقیق از نوع کیفی است که به روش پدیدارشناسی انجام گرفته است. جامعه آماری، شامل کلیه مدیران (مرد و زن) دوره ابتدایی آموزش و پرورش ناحیه ۲ شهر ارومیه است که از بین آن‌ها ۱۶ نفر (۷ مرد و ۹ زن) به روش نمونه گیری هدفمند و تکنیک گلوله برفی، به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای جمع آوری داده‌ها، از مصاحبه نیمه ساختاریافته و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش تحلیل تماتیک (مضمون محور) استفاده گردید. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که از دیدگاه مدیران نمونه آماری، ابعاد مدرسه محوری یا استقلال مدرسه را می‌توان در قالب هفت مضمون فرعی شامل (ساختار غیر متمرکز، مسئولیت پذیری، تصمیم گیری مشارکتی، خودکنترلی، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی و انعطاف پذیری) در نظر گرفت که البته از بین ابعاد هفت-گانه، بعد «ساختار غیر متمرکز» اهمیت زیادی دارد. همچنین، به اعتقاد مدیران، هیچ یک از ابعاد هفت-گانه، به معنای واقعی کلمه، در مدارس دوره ابتدایی محقق نشده است.

دریافت: ۱۲ آذرماه ۱۳۹۸

پذیرش: ۲۵ بهمن ماه ۱۳۹۸

#### واژگان کلیدی:

استقلال مدرسه، مدیریت مدرسه-محوری، مدیران دوره ابتدایی.

#### Journal of Research in Elementary Education

Volume ۱, Issue ۲, Fall and Winter ۹۱۱۹-۲۰۲۰, Pages: ۷۹-۱۱.

### Investigating the Dimensions of School Independence (School-Centered Idea): Analyzing the Experiences and Opinions of Elementary Schools' principals Mir Bashir Hemmatyar, Samad Bahadori, Frshid Ashrafi

<sup>۱</sup> PhD Student in Curriculum Planning, Marand Branch, Islamic Azad University, Marand, Iran (Corresponding Author).

<sup>۲</sup> M.Sc in Elementary Education, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran.

<sup>۳</sup> PhD in Educational Administration, Urmia University, Urmia, Iran

#### ARTICLE INFORMATION

Received: ۳ December ۲۰۱۹

Accepted: ۱۴ February ۲۰۲۰

#### Keywords:

School Independence, School Ccentered-Mmanagement, Principals of Elementary School.

#### ABSTRACT

The purpose of this research was to investigate the dimensions of school independence (the school-centered idea) based on the experiences and opinions of elementary schools' principals. The research is done through a qualitative phenomenological method. The population of the study includes all male and female principals of elementary schools in district ۲ of Urmia. ۱۶ people (۷ men and ۹ women) were selected as samples by purposeful sampling and snowball technique. Semi-structured interview was used to collect the data and thematic analysis (Content-oriented) was used to analyze the data. The results of data analysis showed that based on principals' views, the dimensions of school-orientation or independence of school can be considered as seven minor themes including decentralized structure, responsibility, shared decision making, self-control, organizational commitment, organizational culture, and flexibility. Among the seven dimensions, the decentralized dimension is very important. Principals also believe that none of the seven dimensions are really achieved in elementary schools.

## مقدمه

آموزش و پرورش از دیرباز نقش سازنده و اساسی در بقای تداوم فرهنگ و تمدن بشری ایفا کرده است (Aagehband, ۲۰۱۷). اما متأسفانه به دلیل غفلت از امر توسعه‌ی مدیریتی نتوانسته است به گونه‌ای نظام مند و کوشش و ارتباط مؤثر تحولی بنیادین ایجاد نماید (Bazargan, ۲۰۰۸). در واقع، آموزش و پرورش فعلی ویژگی برجسته‌ی خود را در عرصه‌ی دانش تحصیلی یا مطالعه محتوا جستجو می‌کند و توجه جدی به رفع کاستی‌های موجود در ابعاد گوناگون و ایجاد تغییرات مؤثر در این نظام آموزشی نداشته، برنامه‌های آموزش متمرکز به ندرت امکان ایجاد شایستگی و قابلیت حرفه‌ای را در فراگیران ایجاد می‌کند. راندمان کاری پایین و هماهنگی و انسجام لازم بین نظام آموزش و پرورش و نظام سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی جامعه به خوبی شکل نگرفته و همچنین، افراد مطابق تغییر و تحولات روز افزون انتظارات تربیت نمی‌شوند (Mahdavian, ۲۰۰۸).

در اوایل هزاره‌ی سوم، مطالبات مردم و جامعه از مدارس در جهت توسعه‌ی یادگیری در همه‌ی ابعادش، بهبود کیفیت عملکرد دانش‌آموزان، آموزش برای شهروندی، آموزش مادام‌العمر، برابری فرصت‌های آموزشی و بالاخره پرورش فراگیران در ابعاد شناختی-عاطفی-روانی و اخلاقی رو به افزایش است و مدارس به عنوان محل انجام فعالیت‌های مربوط به یادگیری، نقش اساسی و اصلی در تحقق اهداف آموزش و پرورش و برآوردن انتظارات مردم و جامعه دارند. اما پاسخگویی مناسب مدارس به انتظارات و مطالبات مردم و جامعه و ایفای نقش مؤثر در این زمینه، مستلزم برخورداری از ساز و کارهای مناسب مدیریتی است. بررسی وضعیت فعلی مدارس حاکی از آن است که در حال حاضر آنها چنین استعداد و ظرفیتی را ندارند و لذا پاسخگوی نیازهای فردی و اجتماعی فراگیران نمی‌باشند و در مقابل مطالبات مردم و جامعه غیرمسئولانه عمل می‌کنند (Jahanian, ۲۰۰۸).

مدیریت مدرسه-محور<sup>۱</sup>، در دهه‌های اخیر در کشورهای مختلف به عنوان یک راهبرد 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 اعضای جامعه به تعلیم و تربیت با کیفیت تضمین گردیده و مشارکت مردم در اداره‌ی مدارس در چارچوب سیاست‌های ملی افزایش یابد (Mahdavi & Wahab, ۲۰۱۲).

در بررسی پیشینه‌ی تحقیقات برای مدیریت مدرسه-محور تعریفی روشن، جامع و یکسانی وجود ندارد، به همین سبب با نام‌های مختلفی در جهان شناخته می‌شود. از جمله؛ مدیریت مبتنی بر جایگاه آموزشی<sup>۲</sup>، خود مدیریتی مدرسه<sup>۳</sup>، استقلال جایگاه آموزشی<sup>۴</sup>، مدیریت محلی مدرسه<sup>۵</sup>، بودجه مبتنی بر مدرسه<sup>۶</sup>، توسعه‌ی برنامه‌ی درسی مبتنی بر مدرسه<sup>۷</sup>، تصمیم‌گیری‌های اشتراکی<sup>۸</sup>، تصمیم‌گیری ساختار مجدد، غیرمتمرکز<sup>۹</sup> و تمرکززدایی تصمیم‌گیری<sup>۱۰</sup>. همه‌ی این واژه‌ها در نوشته‌های گوناگون کم و بیش معنای یکسانی دارند و نویسندگان آن‌ها سعی می‌کنند، مفهومی را در ذهن خواننده تداعی نمایند که به چند اصل اساسی برای انجام اصلاحات زیربنایی در آموزش و پرورش و مدیریت آن اشاره می‌کند. مدیریت مدرسه-محور به عنوان یک روند مؤثر بهبود مدیریت مدرسه در کشورهای در حال توسعه یافته در نظر گرفته می‌شود (Bandur, ۲۰۱۲). مدیریت مدرسه-محوری یعنی فراهم شدن زمینه‌ی انتقال قدرت تصمیم‌گیری به سطح مدرسه (Teeng & Chan, ۲۰۰۸). مدرسه محوری یا تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه، یک تغییر نگرش کلی نحوه‌ی اداره و

<sup>۱</sup> - School-Based Management (SBM)

<sup>۲</sup> - Site-Based Management

<sup>۳</sup> - Self-Managing of School

<sup>۴</sup> - School-Site Autonomy

<sup>۵</sup> - Local Management of School

<sup>۶</sup> - School-Based Budgeting

<sup>۷</sup> - School-Based Curriculum Development

<sup>۸</sup> - Shared Decision-Making

<sup>۹</sup> - Restructuring and Decentralized Management

<sup>۱۰</sup> - Decentralization Decision-Making

مدیریت مدارس است، که انحصار قدرت تصمیم گیری را از یک ناحیه مرکزی، به یک مدرسه به منظور بهبود عملکرد آن مدرسه به دنبال دارد. این تعامل برای ایجاد، تحقق اهداف و اثربخشی در مدرسه است. به بیان دیگر، این فرآیند باعث توانمندی مدرسه برای ایجاد تصمیم گیری های 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 & Daudb, ۲۰۱۵).

مدیریت مدرسه- محور تجدید ساختار نظام آموزش و پرورش در جهت افزایش انعطاف پذیری، عدم تمرکز و تفویض اختیار به مدارس، به نحوی که با نزدیک نمودن محل اتخاذ تصمیم ها به محل اجرای آن و اتخاذ تصمیم به شیوه گروهی و مشارکت جویانه توسط کسانی که بیشترین اطلاعات در باره ی نیازمندی های مدرسه و شرایط حاکم بر آن برخوردارند و بیش از هر کسی از نتایج آموزش ها متاثر می شوند (شامل والدین، دانش آموزان، معلمان، کارکنان ستادی، گروه های ذی نفع جامعه از جمله صاحبان صنایع، سازمان ملی و غیره) سبب می شود که استقلال، مسئولیت پذیری و پاسخ گویی مدرسه افزایش یابد و نیز کیفیت و اثربخشی آموزش ها بهبود یابد (Amin Bidokhti, Fathi Vajjarah, Moradi, ۲۰۱۷). در ادامه به بررسی پژوهش های انجام گرفته در خصوص موضوع پژوهش پرداخته می گردد:

امین بیدختی، فتحی واجارگاه و مرادی (Amin Bidokhti, Fathi Vajjarah, Moradi, ۲۰۱۷)، در پژوهشی به تحلیل ساختاری مولفه های مدیریت مدرسه- محور مبتنی بر نظریه پردازی تطبیقی پرداختند. نتایج حاصل از تحلیل معادلات ساختاری نشان داد که در بین مولفه های مورد مطالعه به ترتیب تعهد سازمانی با ضریب مسیر (۰/۸۹)، مسئولیت پذیری 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 پیاده سازی نظام مدیریت مدرسه- محور در مدارس شهر تهران دارند. حسین پور و اصلاحی (Hosseinpour & Eslahi, ۲۰۱۳)، به بررسی بسترهای مورد نیاز و موانع کاربرد مدیریت مدرسه - محور در مدارس ابتدایی شهرستان ارومیه پرداختند. نتایج نشان داد که عامل ساختاری با بالاترین و عامل فرهنگی با کمترین فراوانی و میانگین به عنوان عوامل بازدارنده هستند. همچنین، نمرات دیدگاه گروه ها، تنها در یک عامل (فرهنگی- اجتماعی) تفاوت معنی دار ندارد و در چهار عامل باقیمانده، تفاوت معنی دار است.

ساوادا و گریفین (Sawada & Griffen, ۲۰۱۵)، به نقل از امین بیدختی و همکاران، (Amin Bidokhti et al, ۲۰۱۷) در تحقیقی به نقش انجمن های 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 انجمن ها به طور قابل ملاحظه ای سرمایه ی اجتماعی را با افزایش دادن مشارکت داوطلبانه در مدیریت مدرسه در بین مردم به میزان آن از ۸ درصد به ۱۰/۲۷ درصد افزایش یافته است، مخصوصاً با ایجاد ارتباط در بین مردم می تواند باعث افزایش سرمایه ی اجتماعی شود، به طوری که میزان کمک گروه هایی که متشکل از مدیران، معلمان و اولیای مدارس هستند از طریق انتخاب اعضای کمیته مدیریت از ۱۲/۷ به ۲۴/۱ درصد افزایش یافته است. الملجی (Elmelegy, ۲۰۱۴)، در مطالعه ای با عنوان "مدیریت مبتنی بر مدرسه- محور" به رویکرد کیفیت تصمیم گیری در دبیرستان های مصر پرداخت. هدف تحقیق وی، روشن ساختن این بود که چگونه مدیریت مبتنی بر مدرسه- محور می تواند در دستیابی به کیفیت تصمیم گیری در مدارس دبیرستان مصر و تعیین الزامات تصمیم گیری کیفی کمک نماید. این پژوهش تایید کرده است که مدیریت مدرسه- محور می تواند مشارکت معلمان و کارمندان را در فرآیند تصمیم گیری تسهیل نماید. به علاوه، مدیریت مدرسه- محور می تواند کیفیت تصمیم گیری را از طریق توانمندسازی معلم ها در اختیارات، نمایندگی ها و تشویق تصمیم گیری گروهی (مشارکتی) بهبود بخشد.

در رویکردهای اصلاحی شاید آنچه که بیش از همه مورد توجه قرار گرفته است، مولفه های سازمانی همچون: میزان تمرکز، دامنه و حدود اختیارات، سلسله مراتب و تقسیمات واحدهای اجرایی و غیره بوده است. هرچند که در این زمینه تلاش های وافر صورت گرفته و هدف عمده ی آن بهبود مدیریت آموزش و پرورش و اداره ی مشارکتی مدارس در جهت ارائه خدمات مطلوب و اثربخش تر است (Hemmati, ۲۰۱۲)، اما فعالیت های انجام گرفته به نتایج قابل توجه منجر نشده است.

در نظام آموزشی ایران به ویژه در سال های اخیر گرایش به اصلاح ساختار بارزتر بوده است و در اسناد بالادستی نیز به طور مکرر بر این امر تاکید شده است. در کوشش های مربوط به اصلاح ساختار و تشکیلات، رویکرد مدرسه- محوری تقریباً بیشترین سهم از مباحث را به خود اختصاص داده است. به هر حال، پرداختن به موضوع پژوهش حاضر حداقل از سه منظر اهمیت و ضرورت دارد. یکی به لحاظ همگامی نظام آموزش و پرورش کشور با رویکردهای مدیریتی علمی و کارآمد جهانی، دوم به عنوان راهکاری در خور توجه برای اجرایی ساختن اهداف و راهبردهای کلان چشم انداز سند تحول بنیادین نظام آموزش و پرورش در افق روشن ۱۴۰۴ (توجه به نقش و شأن مدرسه، کاهش تصدی گری دولت، حرکت به سمت مدرسه- محوری و تمایل فزاینده برای واگذاری اختیارات و مسئولیت های بیشتر به ارکان اصلی مدارس شامل مدیران و معلمان، دانش آموزان و شوراها) و سوم ضرورت پیاده سازی مدیریت مدرسه- محور در ایران. بر این اساس، گرچه در مطالعات پیشین پژوهشگران به بررسی نظرات مدیران، معلمان و دست اندرکاران نظام آموزش و پرورش در نحوه ی پیاده سازی، اجرا، محدودیت ها و موانع موجود در زمینه ی نظام مدیریت مدرسه-محور پرداخته اند، و لیکن هنوز مشخص نیست که کدامیک از مولفه های مدیریت مدرسه- محور با توجه به شرایط فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، همزمان قابلیت پیاده سازی و اجرا در کشورمان را دارند و همچنین مسئولین و دست اندرکاران نظام آموزش و پرورش و مدیران مدارس هیچ گونه ابزاری برای پیاده سازی و اجرای این نظام در مدارس کشور را در اختیار ندارند، لذا هدف تحقیق حاضر، بررسی ابعاد استقلال مدرسه (ایده ی مدرسه- محوری)؛ واکاوی تجربیات و نظرات مدیران مدارس دوره ی ابتدایی تحصیلی ناحیه دو شهر ارومیه می باشد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و به لحاظ ماهیت و شیوه<sup>۱</sup> اجرا، از نوع کیفی<sup>۱</sup> است که به روش پدیدارشناسی<sup>۲</sup> انجام گرفته است. پژوهش پدیدارشناسی، نوعی از پژوهش تفسیری<sup>۳</sup> است که کانون اصلی توجه و تمرکز آن، برداشت و تجربه<sup>۳</sup> انسان است. در این پژوهش نیز به مطالعه<sup>۳</sup> دیدگاه (تجارب) مدیران مدارس دوره<sup>۳</sup> ابتدایی در خصوص مدیریت مدرسه محوری به شیوه<sup>۳</sup> پدیدارشناسی پرداخته شده است. جامعه<sup>۳</sup> آماری این پژوهش شامل کلیه<sup>۳</sup> مدیران (مرد و زن) مدارس دوره<sup>۳</sup> ابتدایی آموزش- و پرورش ناحیه ۲ شهر ارومیه در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷، به تعداد ۷۱ نفر است. در این مطالعه، برای انتخاب نمونه<sup>۳</sup> آماری از روش نمونه گیری هدفمند یا گزینشی استفاده شده است که افراد منتخب، مدیریت مدرسه محور را تجربه کرده باشند و معیارهای ورود به این مطالعه (اشتغال به مدیریت مدرسه ابتدایی در شهر ارومیه، برخورداری از اطلاعات کافی درباره<sup>۳</sup> موضوع، تمایل به شرکت در مصاحبه و بیان احساسات درونی و تجربیات خود نسبت به موضوع مورد تحقیق) را داشته باشند. در مجموع، با ۱۶ مدیر مدرسه (۷ مرد و ۹ زن) در محل خدمت آنها، مصاحبه انجام شد. بنابراین حجم نمونه<sup>۳</sup> آماری ۱۶ نفر بوده است. در این روش، جهت جمع آوری اطلاعات مورد نیاز، ابزار اندازه گیری (مصاحبه نیمه ساختار یافته) بر روی افراد نمونه<sup>۳</sup> آماری؛ یعنی مدیران به اجرا گذاشته شد و در نهایت، متن مصاحبه های انجام شده، تجزیه و تحلیل شد. در این مطالعه، روایی سازه ای و روایی درونی با افزایش تعداد مصاحبه شوندگان پس از دستیابی به اشباع اطلاعاتی تأمین شد. روایی بیرونی نیز از مرورهای چندگانه تحلیل ها به یاری پژوهشگر تأمین گردید همچنین، برای برآورد پایایی، از روش بررسی همکار، بررسی اعضا و ناظر بیرونی استفاده شده است. به این صورت که پس از تحلیل اطلاعات، نتایج در اختیار سه نفر آگاه به روش تحقیق کیفی قرار گرفت که به بررسی مضامین مدنظر پردازند. جهت بررسی اعضا نیز، نتایج تحلیل در اختیار تعدادی از مصاحبه شوندگان قرار داده شد که به بررسی نتایج با توجه به مصاحبه و تجارب خود، پردازند. در گام بعدی، از یک ناظر بیرونی مسلط به روش پژوهش کیفی

<sup>۱</sup> - Qualitative research

<sup>۲</sup> - Phenomenology

<sup>۳</sup> - Interpretative inquiry

درخواست گردید تا تمامی مراحل این بخش پژوهش را بررسی و نظر خود را اعلام کند، نظر مساعد او مبین تأیید پایایی بود. برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده، از متن مصاحبه با افراد منتخب، از روش هفت مرحله‌ای کلایزی استفاده شده است. تکنیک مورد استفاده «تحلیل تماتیک» یا مضمون محور بوده که طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و منتخب، انجام گرفته است؛ به این صورت که ابتدا مفاهیم و نکات کلیدی با استفاده از روش بررسی اسنادی و مصاحبه مشخص شدند و سپس پژوهشگر با استفاده از کدگذاری باز، کدهای معنایی را تشکیل داده و در ادامه از طریق مقایسه مستمر، نکات کلیدی و کدهای معنایی و پالایش آنها، ارتباط و پیوندها و اشتراکات موجود کشف گردید و با استفاده از کدگذاری محوری، مقوله‌های محوری شکل گرفت و در نهایت با توجه به مفاهیم پدیدار شده از دل داده‌ها، تصویر غنی تری از مفاهیم و مقوله‌ها به دست آمد و مقوله‌های مرکزی که همان ابعاد و مولفه‌های مربوط به مدیریت مدرسه محوری هستند، استخراج شدند.

## یافته‌های پژوهش

### ۱- ابعاد استقلال مدرسه (ایده مدرسه محوری) بر اساس تجربیات و نظرات مدیران مدارس دوره ابتدایی کدامند؟

برای پاسخ به سوال اول تحقیق، ابزار اندازه‌گیری (مصاحبه نیمه ساختار یافته) بر روی مدیران منتخب به اجرا گذاشته شد؛ پاسخ‌های ارائه شده از سوی مدیران مورد بررسی دقیق و کدگذاری مرحله‌ای قرار گرفت؛ داده‌های جدول (۱) خلاصه مراحل را نشان می‌دهد.

جدول ۱: ماتریس مضامین استخراج شده از متن مصاحبه با مشارکت کنندگان

مضمون اصلی	مضمون محوری	ردیف	مضامین پایه	فراوانی
		۱	اختیار عمل در گزینش و بکارگیری منابع انسانی	۸
		۲	عدم دخالت نابجای مسئولین رده بالای آموزش و پرورش در برنامه های مدرسه	۱۴
		۳	تامین بودجه و امکانات لازم با توجه به ظرفیت محیط بومی و محلی	۱۳
	ساختار	۴	برخورداری مدیر از استقلال رای و آزادی عمل	۱۴
	غیر متمرکز	۵	برخورداری معلمان از قدرت انتخاب منابع آموزشی	۱۰
		۶	تدوین و اجرای انواع برنامه های آموزشی و پرورشی در سطح مدرسه متناسب با ویژگی‌ها و ظرفیت‌های محیط بومی و محلی.	۹
			جمع	۶۸
مدیریت مبتنی بر مدرسه (استقلال مدرسه)		۱	پذیرش مسئولیت توسط مدیر و سایر کارکنان	۱۴
		۲	آگاهی معلمان از نقش خود در برابر کم و کیف یادگیری دانش آموزان	۹
		۳	تدوین و اجرای برنامه های آموزشی مناسب	۱۳
	مسئولیت پذیری	۴	رعایت قوانین و مقررات توسط مدیر، معلمان و سایر کارکنان	۱۳
		۵	تلاش برای توانمندسازی مدیر، کارکنان و معلمان	۸
			جمع	۵۷
		۱	تفویض اختیار (توزیع قدرت در بین کلیه عناصر مدرسه)	۱۱
	تصمیم گیری	۲	مشارکت دادن معلمان و کارکنان در کلیه فعالیتهای آموزشی و پرورشی	۱۴
	مشارکتی	۳	تعامل سازنده با محیط پیرامون و ایجاد فرصت مناسب برای مشارکت آنها در برنامه های مدرسه	۱۲

۱۰	ایجاد فرصت های مناسب برای دانش آموزان جهت مشارکت آنها در امور مدرسه.	۴	
۱۴	استفاده از اولیای دانش آموزان در امور گوناگون مدرسه	۵	
۱۱	جلب حمایت سازمان ها، نهادها و ...	۶	
۷۲	جمع		
۸	تدوین برنامه سنجش عملکرد	۱	خود کنترلی
۱۳	پاسخ گویی در برابر ذی نفعان	۲	
۱۳	پاسخ گویی متناسب با مسئولیت ها	۳	
۱۴	نظارت و کنترل دقیق بر عملکرد مدرسه	۴	
۴۸	جمع		
۱۴	اعتقاد به اهداف و ارزش های مدرسه	۱	تعهد سازمانی
۱۳	تمایل شدید به انجام وظیفه	۲	
۱۱	تعلق خاطر به مدرسه و خواست قلبی به ادامه کار	۳	
۳۸	جمع		
۱۳	تدوین ارزش ها و هنجارهای مشترک	۱	فرهنگ سازمانی
۱۰	پذیرش و پایبندی عوامل به ارزش ها و هنجارهای رایج جامعه	۲	
۱۲	انسجام و یکپارچگی	۳	
۳۵	جمع		
۱۴	توجه به شرایط، امکانات و نیازهای جامعه بومی- محلی	۱	انعطاف پذیری
۱۳	پیش بینی برنامه ها و فعالیت های مدرسه بر اساس خواست و انتظارات همه ی افراد ذی نفع	۲	
۱۵	ارتباط دوسویه و تعامل سازنده با محیط بومی- محلی	۳	
۴۲	جمع		
۳۷۰	جمع کل فراوانی		

با توجه به داده های جدول (۱)، مشاهده می شود که از متن مصاحبه با مدیران نمونه آماری، در کل ۷ مضمون یا تم محوری شناسایی شده است، که عبارتند از: « ساختار غیرمتمرکز » با فراوانی ۶۸، « مسئولیت پذیری » با فراوانی ۵۷، « تصمیم گیری مشارکتی » با فراوانی ۷۲، « خود کنترلی » با فراوانی ۴۸، « تعهد سازمانی » با فراوانی ۳۸، « فرهنگ سازمانی » با فراوانی ۳۵ و مولفه « انعطاف پذیری » با فراوانی ۴۲. البته مضمون « ساختار غیرمتمرکز » یکی از مولفه هایی است که درصد قابل توجهی از فراوانی را به خود اختصاص داده است. به عبارت دیگر، از دیدگاه مصاحبه شوندگان، یکی از ابعاد و یا مولفه های مهم مدیریت مبتنی بر مدرسه، « ساختار غیرمتمرکز » است.

## ۲- از دیدگاه مدیران، هر یک از ابعاد ایده مدرسه محوری تا چه اندازه در مدارس دوره ابتدایی تحقق یافته است؟

به منظور پاسخ به سوال دوم تحقیق، مدیران منتخب آماری مورد مصاحبه قرار گرفتند؛ با توجه به دیدگاه و نکته نظرات مدیران شرکت کننده در مصاحبه، می توان نتیجه گرفت که نظام آموزشی دوره ابتدایی همچنان در پیچ و خم های تمرکزگرایی غوطه

ور است و چشم انداز مناسبی نیز برای رهایی از قید و بندهای آن مشاهده نمی گردد. هرچند که تلاش‌ها و حرکت‌های مقطعی و کم دامنه در گذشته صورت گرفته است، اما حداقل در شرایط فعلی (مسائل اجتماعی، فرهنگی و ...) نمی توان به اجرای مدیریت مبتنی بر مدرسه و استقلال آن با توجه به معنی واقعی کلمه امیدوار بود.

## بحث و نتیجه گیری

بررسی داده‌های مربوط به سوال اول پژوهش که از متن مصاحبه با مدیران منتخب آماری استخراج شده بود، بعد از مراحل کدگذاری نشان داد که مدیران، هفت مضمون یا تم محوری را با عناوین: ساختار غیرمتمرکز، مسئولیت پذیری، تصمیم گیری مشارکتی، خودکنترلی، تعهدسازمانی، فرهنگ سازمانی و انعطاف پذیری معرفی کرده اند. البته در بین مضامین شناسایی شده، مضمون «ساختار غیرمتمرکز» بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده بود. به عبارت دیگر، از دیدگاه مدیران مصاحبه شونده، یکی از مولفه‌های اصلی و مهم مدیریت مبتنی بر مدرسه محوری، «ساختار غیرمتمرکز» است. نتیجه حاصل برای سوال اول پژوهش، با یافته‌های (Bidokhti, Fathi Vajjarah, Moradi, ۲۰۱۶) و (Hosseinpour, Eslahi, ۲۰۱۳) همسو می باشد. در تبیین این یافته تحقیق می توان گفت که امروزه با عنایت به رویکردهای جدید آموزش و پرورش، نظیر مدیریت مبتنی بر مشارکت و مناسبات انسانی، تمرکززدایی در نظام آموزش و پرورش، جلب مشارکت عملی و حضور فعال در فرآیند تصمیم سازی و تصمیم گیری و امور اجرایی مدرسه بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است. مدیریت مدرسه محور در دهه‌های اخیر، در کشورهای مختلف به عنوان یک راهکار برای اصلاح آموزش و پرورش مطرح شده است و تمایل زیادی به سوی واگذاری اختیارات به مدارس، برای ارتقای کیفیت آموزش و پرورش مشاهده می شود. علایق و تجارب زیادی در کشورهای مختلف وجود دارد که تصمیم گیری به سطوح مدرسه نزدیک شود تا دسترسی اعضای جامعه به تعلیم و تربیت با کیفیت، تضمین گردد و مشارکت مردم در اداره مدارس در چارچوب سیاست‌های ملی افزایش یابد. بر این اساس، مدیریت مدرسه محور، تجدید ساختار نظام آموزش و پرورش در جهت افزایش انعطاف پذیری، عدم تمرکز و تفویض اختیار به مدارس است، به نحوی که محل اتخاذ تصمیم‌ها به محل اجرای آن‌ها نزدیک شود و کسانی که بیشترین اطلاعات را درباره نیازمندی‌های مدارس و شرایط حاکم بر آن دارند و بیش از هر کسی از نتایج آموزش‌ها متاثر می شوند به شیوه گروهی و مشارکت جویانه تصمیم گیری کنند (شامل: والدین، دانش آموزان، معلمان، کارکنان ستادی، گروه‌های ذی نفع جامعه از جمله: صاحبان صنایع، سازمان ملی و غیره) تا استقلال، مسئولیت پذیری و پاسخ گویی مدرسه، افزوده شود و نیز کیفیت و اثربخشی آموزش‌ها بهبود یابد. بنابراین، به نظر می رسد که مدیران نمونه آماری تحقیق حاضر، بر اساس تجربیات چند ساله خود به خوبی توانسته‌اند، ابعاد و مولفه‌های اصلی مدیریت مبتنی بر مدرسه، یا مدیریت مدرسه محور شامل (ساختار غیرمتمرکز، انعطاف پذیری، فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی) را شناسایی و معرفی نمایند. از بین ابعاد معرفی شده، عامل تمرکززدایی یکی از حوزه‌های بسیار مورد علاقه برای انواع پژوهش در آموزش و پرورش است. اصولاً مدرسه محوری مبتنی بر دخالت دادن مدرسه و ارکان آن در آموزش و پرورش و محول کردن بسیاری از حیطه‌های تصمیم گیری است که نقطه عطف این اندیشه در ساختار نظام آموزش و پرورش، تبدیل تمرکز به عدم تمرکز در حیطه‌های تصمیم گیری و اجراست. مدرسه محوری بارزترین نوع تمرکززدایی آموزشی است و ساختار آن بر اساس میزان قدرت تصمیم گیری داده شده به مدارس تغییر می کند. هرچند که سیاست گذاران آموزشی برداشت‌های متفاوتی از تمرکززدایی دارند، اما نقطه مشترک در تمامی این برداشت‌ها، انتقال قدرت تصمیم گیری از یک قدرت مرکزی به مدرسه است و این مهم در بین نکته نظرات مدیران نمونه آماری به خوبی خودنمایی می کند.

بررسی یافته‌های مربوط به سوال دوم پژوهش حاضر نشان داد که علی‌رغم پذیرش ایده مدیریت مبتنی بر مدرسه و اعطای اختیارات و آزادی عمل بیشتر به مدارس از سوی مدیران، لیکن آن‌ها معتقدند که در مقام عمل، اقدامات اندکی در خصوص شرایط و امکانات برای اجرای این طرح انجام شده است و به همین دلیل هیچ‌یک از ابعاد و ارکان مدرسه‌محوری به معنای واقعی کلمه، محقق نشده و این موضوع از واقعیت‌های انکارناپذیر نظام آموزشی در تمام دوره‌های تحصیلی از جمله دوره ابتدایی است. نتیجه سوال دوم پژوهش، با یافته‌های (Bidokhti, Fathi Vajjarah, Moradi, ۲۰۱۷)، (Hosseinpour, ۲۰۱۳)، (Eslahi, ۲۰۱۳)، (Elmelegy, ۲۰۱۴) همسو می‌باشد. در نهایت می‌توان چنین گفت که آموزش‌وپرورش به عنوان پایه و زیربنای توسعه فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه مطرح است. از آنجایی که بخش قابل توجهی از فرایند تعلیم و تربیت در مدارس انجام می‌شود، مدارس به عنوان یک نظام اجتماعی حساس و مهم، جایگاه ویژه‌ای دارند. اما محیط‌های آموزشی در صورتی می‌توانند وظیفه خطیر خود را به نحو شایسته انجام دهند که نهادهای سالم و پویا باشند.

در نظام آموزشی ما، مدارس به عنوان محل انجام فعالیت‌های مربوط به یادگیری، نقشی اساسی و اصلی، در تحقق اهداف آموزش و پرورش و برآوردن انتظارات و مطالبات مردم و جامعه دارند. پاسخگویی مناسب مدارس به انتظارات و مطالبات مردم و جامعه و ایفای نقش موثر در این زمینه، مستلزم بهره‌گیری از کلیه ظرفیت‌ها و توانمندی‌های موجود در مدارس است. ایده مدیریت مبتنی بر مدرسه، یکی از ساز و کارهای موثر در این زمینه ابداع و معرفی شده است. مدرسه‌محوری یا مدیریت مبتنی بر مدرسه، دخالت دادن و محول کردن بسیاری از حیطه‌های تصمیم‌گیری و اجرایی به مدرسه، از ایده‌ها و سیاست‌هایی است که در سطح نظام آموزش‌وپرورش اذهان بسیاری را به خود مشغول داشته است. نقطه عطف این اندیشه در ساختار نظام آموزش-پرورش، تبدیل تمرکز به عدم تمرکز در حیطه‌های تصمیم‌گیری و اجرا است. تحقیق حاضر نیز با درک اهمیت موضوع، به واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدرسه‌محوری بر اساس دیدگاه مدیران در دوره ابتدایی تحصیلی پرداخت؛ یافته‌های تحقیق نشان داد که از دیدگاه مدیران، مدیریت مبتنی بر مدرسه شامل ابعاد هفت‌گانه (ساختار غیرتمرکز، مسئولیت‌پذیری، تصمیم‌گیری مشارکتی، خودکنترلی، تعهد سازمانی، فرهنگ سازمانی و انعطاف‌پذیری) است. و همچنین، به دلایل گوناگون، در حال حاضر هیچ‌یک از ابعاد مذکور در مدارس دوره ابتدایی به معنای واقعی کلمه محقق نشده است. لازمه اجرای ایده مدیریت مبتنی بر مدرسه و افزایش استقلال مدرسه، تجدید ساختار نظام آموزش‌وپرورش، در جهت افزایش عدم تمرکز، تعهد سازمانی کلیه عوامل و عناصر، ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیری بیشتر برنامه‌ها و فعالیت‌های مدرسه است که در این صورت، استقلال، مسئولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی مدرسه افزوده می‌شود و در پی آن کیفیت و اثربخشی فرایند تعلیم و تربیت نیز بهبود می‌یابد. پیشنهادات کاربردی پژوه حاضر به شرح زیر است:

به طور کلی در این پژوهش بر اساس دیدگاه مدیران مدارس ابتدایی مشخص گردید که مدیریت مبتنی بر مدرسه، دارای ابعاد چهارگانه (ساختار غیرمتمرکز، تعهد سازمان، فرهنگ سازمانی و انعطاف‌پذیری) است؛ بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که تمهیدات لازم برای کاهش تمرکز در سطوح مختلف آموزش‌وپرورش و اعطای استقلال و آزادی عمل بیشتر به مدرسه، از سوی مسئولان و دست‌اندرکاران آموزش‌وپرورش، به منظور ایجاد فرهنگ سازمانی و ارتقای تعهد سازمانی و نیز انعطاف و تعامل هر چه بیشتر مدرسه با محیط بومی - محلی پیش‌بینی گردد.

به استناد نتیجه حاصل برای سوال دوم تحقیق، به اعتقاد مدیران منتخب آماری هیچ‌یک از ابعاد مدیریت مبتنی بر مدرسه در مدارس دوره ابتدایی به شکل مطلوب تحقق نیافته است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود که تمامی مولفه‌های مربوط به این نظام، با یک جامعه آماری گسترده مورد بررسی قرار گیرد و سپس بر اساس زمینه‌های سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی کشور،



تلاش در جهت بومی سازی مولفه های مدیریت مدرسه محور، مطابق با نظام حاکم بر آموزش و پرورش انجام شود. در نهایت پیشنهاد می شود که با توجه به آن که نظام مدیریت مدرسه محوری، نیازمند فراهم شدن زمینه هایی است و اصولاً حرکت و گرایش از تمرکز به عدم تمرکز، یک فرآیند تدریجی و توأم با فراهم شدن ملزومات سازمانی است و با توجه به نقش پررنگ ادارات آموزش و پرورش، مدیران و معلمان در پیشبرد و تحقق اهداف و مأموریت های این نظام، مسئولان با به کار بستن یافته های این تحقیق و تحقیقات مشابه در یک برنامه بلندمدت (حداقل پنج ساله) ضمن فراهم کردن زمینه های لازم به تدریج نسبت به استقرار نظام مدیریت مدرسه محوری اقدام نمایند.

## References

- Alagehband, A. (۲۷۷۷) Public Administration. Tehran: *Psychological Publishing*. (in Persian)
- Amin Bidokhti, A.A; Fathi Vajjarah, K; and Moradi, S. (۲۷۷۷). Structural Analysis of School-Based Management Components Based on Comparative Theory. *New Approach in Educational Managemen*, ۸ (۱): ۲۲-۲۷. (in Persian)
- Bandur, A. (۲۱۱۲) School-based management developments and partnership: Evidence from Indonesia. *International Journal of Educational Development*, ۳۲: ۲۱۶-۲۲۸
- Bazargan, Z. (۲۰۰۸) Management in Education. Tehran: *School Publications*. (in Persian)
- Elmelegy, R. I. (۴۱۱۴) School-based management: An approach to decision-making quality in Egyptian general secondary schools. *School Leadership & Management*, (ahead-of-print): ۱-۱۸.
- Hemmati, F. (۲۱۱۲) Investigating the Factors Affecting the Implementation of School-Based Management Plans from the Perspectives of Education Experts and Specialists in Tehran. MSc Thesis, *Al-Zahra University*. (in Persian)
- Hosseinpour, A; and Eslahi, M. (۲۱۱۳) Investigating the Requirements and Barriers to School-Based Management in Elementary Schools of Urmia. International Management Conference, Challenges and Strategies, *Shiraz*. (in Persian)
- Jahanian, R. (۲۰۰۸) Dimensions and Components of School-Oriented Management System and Presentation of Conceptual Model. *Knowledge and Research in Educational Sciences*, ۷۷ and ۱۸: ۷۴-۹۹. (in Persian)
- Mahdavi, M.S; Wahab, M. (۲۱۱۲) Investigating the Relationship between Personal Characteristics and Organizational Commitment of Female Personnel in Central Organization of Islamic Azad University. *Social Science Research Journal*, ۶ (۳): ۴۰-۲۳. (in Persian)
- Mahdavian, A. (۲۰۰۸) Performance Evaluation, Work-Based Competency and Managers' Behavior. *Journal of Public Management*, (۷): ۲۰-۲۶. (in Persian)
- Teeng, P., & Chan, D. (۲۰۰۸) A Comparative Study of Singapore,s School Excellence Model Whid Hong Kongs School Based Management. *The Internatoinal Journal of Educational Management*, (۲۲).
- Vally. G., Valliamah. S., & Daudb, K. (۵۱۱۵) The implementation of school-based management policy: An exploration. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, (۷۷۲): ۳۹۳ – ۰۰۰.