

مدیریت مدرسه‌محور: موانع و راهکارها، پژوهشی پدیدارشناسانه

مهدی صالحی^۱ زانیار بازگیر^۲، عادل ازکات^۳

Received: 11/06/2019

صفحات: ۹۲-۱۰۵

دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۳/۲۱

Accepted: 14/12/2019

پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۹/۲۳

چکیده

پژوهش حاضر به بررسی موانع پیش رو در استقرار مدیریت مدرسه‌محور و ارائه راهکارهایی برای رفع این موانع پرداخت. راهبرد پژوهش با رویکرد کیفی، پدیدارشناسی توصیفی بود و از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. جامعه پژوهش شامل تمام مدیران و معلمان دبیرستان‌های شهرستان مریوان است که با روش نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله برفی و قاعده اشباع تعیین شد و ۱۱ نفر از این تعداد، به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. سپس از روش دریافت پاسخ از مشارکت‌کنندگان برای تعیین پایایی استفاده شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، شرایط فعلی مدارس برای استقرار مدیریت مدرسه‌محور، تقریباً پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد و مناسب نیست. موانع ارائه شده توسط مشارکت‌کنندگان در ۶ مقوله کلی از جمله: موانع مربوط به سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، موانع اقتصادی، موانع ساختاری، موانع دانشی و اطلاعاتی، موانع شخصی و موانع فرهنگی و اجتماعی دسته‌بندی شد. در پایان مشارکت‌کنندگان راهکارهایی برای بهبود استقرار مدیریت مدرسه‌محور پیشنهاد کردند؛ از جمله این موارد است: توجه و توجیه مسئولین مربوط به این نوع مدیریت، تلاش برای حرکت نظام آموزشی به سوی غیرمتمرکز شدن و فراهم‌سازی زمینه‌های لازم برای آن، انجام مطالعات و تحقیقات لازم برای پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور، برگزاری جلسات، کارگاه‌ها، سمینارها، همایش‌ها و کلاس‌های آموزشی مناسب برای افزایش و تقویت دانش و اطلاعات مدیران و دبیران در ارتباط با مدیریت مدرسه‌محور؛ اختصاص بودجه لازم و کافی به مدارس، تلاش جهت تقویت انگیزه و اعتماد به نفس مدیران برای بر عهده گرفتن این مسئولیت، اختصاص امکانات مناسب و کافی به مدارس و تلاش برای توجیه والدین و سایر نهادهای جامعه و جلب مشارکت آن‌ها به شیوه‌های مختلف.

کلید واژه‌ها: مدیریت مدرسه‌محور، موانع، راهکارها.

۱- استادیار مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران.

Email: mehdisalehi2020@gmail.com

- نویسنده مسؤول:

۲- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه کردستان، کردستان، ایران.

۳- دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، ارومیه، ایران.

مقدمه

نظام‌های آموزش و پرورش طی دهه‌های پایانی قرن بیستم هم‌جهت با دگرگونی‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی این دوران به الگوهای مشارکتی و غیرمتمرکز گرایش یافتند. این الگوها که به نحوی زاده تغییرات محیط و نگرش و انتظارات جامعه است، با دستاویز قرار دادن ساختارهای انعطاف‌پذیرتر، نویدبخش مشارکت بیشتر طبقات متفاوت جامعه، به ویژه علاقه‌مندان به سرمایه‌گذاری مالی و آموزشی و تربیتی در مدارس، والدین، مدیران، معلمان، کارکنان اداری مدارس و دانش‌آموزان در فرایند تصمیم‌گیری بود نیز سبب اثربخشی و کارآمدی نظام آموزشی شدند. از سوی دیگر، از آنجا که این تغییرات پیش از هر چیز مبتنی بر واگذاری اختیارات بیشتر به مدارس در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مسائل مدرسه و جلب مشارکت افراد و گروه‌های ذی‌نفع در هر مدرسه بود؛ سرانجام استقلال و پاسخگویی بیشتر مدارس در برابر اهداف خود و جامعه محلی را در پی داشت. اصطلاح مدیریت مدرسه محور (SBM)^۱ از سوی صاحب‌نظران به مثابه اصطلاحی فراگیر برای بیان تغییرات یاد شده در نظام‌های آموزش و پرورش جهان استفاده شد (J'fari moghaddam, 2003).

مدیریت مدرسه‌محور در دهه‌های اخیر در کشورهای مختلف به عنوان یک استراتژی برای اصلاح آموزش و پرورش مطرح شده است و در آن تمایل زیادی به سمت واگذاری اختیارات به مدارس برای ارتقای کیفیت آموزش و پرورش دیده می‌شود. علایق و تجارب زیادی در کشورهای مختلف بر اساس نزدیک شدن تصمیم‌گیری به سطوح مدرسه، وجود دارد تا دسترسی اعضای جامعه به تعلیم و تربیت با کیفیت تضمین‌شده و مشارکت مردم در اداره مدارس در چارچوب سیاست‌های ملی افزایش یابد (Moradi, Soufian and Barzegar, 2012).

مدیریت مدرسه‌محور، یک استراتژی اصلاحات آموزشی در سطح جهانی است که با اصطلاحات مختلف مانند مدیریت محلی، تصمیم‌گیری مبتنی بر محل، تصمیم‌گیری در مدرسه، تصمیم‌گیری مشارکتی و ابتکار در مدیریت مدرسه شناخته می‌شود (Bandur, 2012). مدیریت مبتنی بر مدرسه، فرایند تفویض اختیارات و قدرت به ذی‌نفعان در مدرسه است تا مسؤولیت‌های قانونی را در اداره، نظارت، ارزیابی و بازبینی مسائل مربوط به سیاست‌های آموزشی برای مدیریت پایدار و هدف‌گرا انجام دهند. همچنین مدیریت مدرسه‌محور شامل فعالیت‌های آموزشی مؤثر نیز، به منظور رسیدن به استانداردهای مشخص و نتایج آموزش عالی در مدارس، می‌شود (Ayeni & Ibukun, 2013).

مدیریت مدرسه‌محور که با هدف اصلاحات از سال ۱۹۸۰ شروع شد، بر مبنای تمرکززدایی و اعطای اختیار و تصمیم‌گیری و انتقال و یا تقسیم قدرت در مدرسه به وجود آمد. همچنین یکی از معروف‌ترین راهبردهایی است که تاکنون در زمینه اصلاح سیستم آموزشی، ارتقا و کیفیت یادگیری، تغییر نقش‌ها، ارزش‌ها، ساختارها و هنجارهای سنتی و بالأخره تعالی آموزش و پرورش دانش‌آموزان شکل گرفته است. طرفداران مدیریت مدرسه‌محور ادعا می‌کنند که این شیوه برنامه‌های بهتر و مؤثرتری را برای دانش‌آموزان ارائه می‌دهد؛ زیرا منابع و امکانات فراهم‌شده و فعالیت‌ها و اقدامات انجام‌یافته، منطبق با نیازها و انتظارات دانش‌آموزان است. طرفداران این شیوه، همچنین مدعی هستند که این نوع تصمیم‌ها در مدیریت مدرسه‌محوری کیفیت بالایی دارند؛ چراکه گروهی هستند و باعث افزایش و توسعه ارتباطات میان افراد ذی‌نفع در مدرسه از جمله: هیئت مدیران، مدیران، رؤسای مناطق آموزشی، معلمان، اولیای دانش‌آموزان و اعضای جامعه می‌شود (Niknami, 2008).

در کشور ایران، مدیریت متمرکز آموزش و پرورش، عدم مشارکت شایسته مدیران، کارکنان، اولیا و دانش‌آموزان در تصمیم‌های مربوط به نحوه اداره مدرسه و چگونگی برطرف کردن مشکلات و محدودیت‌های آن، سال‌هاست بر نظام آموزش و پرورش سایه افکنده است. این وضعیت، اثربخشی مدارس را کاهش داده است. از این‌رو امروزه صاحب‌نظران، ضرورت بازنگری و تغییر در این نظام، در راستای عدم مرکزگرایی، تفویض اختیار، مشارکت جمعی و تقویت اخلاق و روابط انسانی به طرق مختلف را تأیید و بر آن تأکید می‌کنند (J'fari moghadam and fani, 2002). حرکت به سوی مدیریت مدرسه‌محور از تحولات بارز نظام‌های آموزشی در دو دهه اخیر به شمار می‌رود و به منظور بهبود عملکرد مدرسه و ارتقای کیفی آموزش انجام می‌شود. این در حالی است که نظام آموزشی کشور ما نیز اگرچه خواهان اعمال این نوع تجربه در مدیریت مدارس است، هنوز بر سر چگونگی پیاده‌سازی این راهبرد اتفاق نظری مشاهده نمی‌شود و موانع و چالش‌های زیادی برای استقرار این مدیریت وجود دارد (Davoudipoor, Ahanchian and saidi Rezvani, 2008). ادعای اصلی مدرسه‌محوری، آن است که باید استقلال و اختیار مدارس بیشتر شود تا خود به تعیین خط مشی و حل مسائل و مشکلات خویش بپردازند. به بیان دقیق‌تر، به حساب آوردن مردم، فعال کردن معلمان در جریان تربیتی، توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی، افزایش مشارکت عمومی و لحاظ کردن علایق و سلیقه دانش‌آموزان و بالأخره تحقق نیازهای گوناگون در این کشور پهناور، به فراخور مقتضیات مناطق مختلف کشور، مسائل مهمی قلمداد می‌شوند که طرفداران مدیریت مدرسه‌محور بر آن تأکید می‌کنند (Adibmanesh, Aliasgari and Mousapoor, 2011).

موانع و چالش‌های پیش روی مدیریت مدرسه‌محور در کشور باید به دقت شناسایی و راهکارهایی جهت رفع آن‌ها ارائه شود. این امر نیازمند انجام مطالعات و پژوهش‌های زیادی در مناطق مختلف کشور است. در این زمینه بررسی دیدگاه مدیران و معلمان مدارس که به طور مستقیم با این موانع و چالش‌ها درگیر هستند، اهمیت ویژه‌ای دارد. بر همین اساس در پژوهش حاضر به بررسی موانع و راهکارهای مدیریت مدرسه‌محور از دیدگاه مدیران و معلمان پرداخته شده است.

پیشینه پژوهش

در زمینه مدیریت مدرسه‌محور پژوهش‌های مختلفی در داخل و خارج از کشور انجام شده است که در ادامه برخی از مرتبط‌ترین آن‌ها با موضوع پژوهش حاضر بررسی می‌شود.

در مطالعه Niamehr, Parasteh and Alipoor (2017) میانگین نظرات پاسخ‌دهندگان در خصوص امکان تحقق مدیریت مدرسه‌محور در مدارس مقطع متوسطه شهر کرج، حد متوسط را نشان داده است. همچنین در نتایج مشخص شد که امکان تحقق مدیریت مدرسه‌محور در ابعاد (نظام نظارت و کنترل، مشارکت‌پذیری، تفویض اختیار) پایین‌تر از سطح متوسط و در ابعاد (نظام تصمیم‌گیری، ارزیابی عملکرد و پاداش، استقلال مالی) بالاتر از سطح متوسط قرار دارد که به لحاظ آماری نیز معنادار است. (Adibmanesh, Aliasgari and Mousapoor (2011)

امکان‌سنجی اجرای برنامه‌ریزی درسی مدرسه‌محور در دبیرستان‌های شهر کرمانشاه، به این نتیجه رسیده‌اند که گروه‌های مخاطب دارای دانش کافی، نگرش متوسط و مهارت ناکافی در زمینه اجرای برنامه‌ریزی درسی مدرسه‌محور هستند و مدارس متوسطه شهر کرمانشاه برای اجرای برنامه‌ریزی درسی مدرسه‌محور، امکانات مناسبی ندارند. (Mirkamali and A'jami (2009)

در پژوهش خود به منظور ارزیابی میزان آمادگی مدارس ابتدایی شهر تهران برای استقرار مدیریت مدرسه‌محور، نشان داده‌اند که از دیدگاه مدیران و معلمان، میزان آمادگی مدارس ابتدایی شهر تهران برای ایجاد ساختار غیرمتمرکز، مشارکت در امور مدرسه، پذیرش قدرت و اختیار، بومی‌سازی و انعطاف‌پذیری برنامه‌ها، نیروهای متخصص و حرفه‌ای و مسؤلیت‌پذیری در حد نسبتاً مطلوب است. (Davoudipoor, Ahanchian and saidi (2008)

زمینه‌های اجرای طرح مدیریت مدرسه‌محور در مدارس راهنمایی (متوسطه اول) شهر مشهد را بررسی کرده‌اند. در این پژوهش وضعیت مدارس این شهر برای طرح مدیریت مدرسه‌محور نسبتاً مطلوب ارزیابی شده است. (Mehralizadeh, Sepasi and Atashfeshan (2005)

با بررسی زمینه‌ها و موانع کاربست مدیریت مدرسه‌محور در دبیرستان‌های دولتی شهر

اهواز به این نتیجه رسیده‌اند که به ترتیب: عوامل سیاسی و قدرت (مسئولین)، عامل ساختاری و امکاناتی، عامل اطلاعاتی و دانشی، عامل فرهنگی و اجتماعی و عامل مدیریتی به عنوان مهم‌ترین موانع مدیریت مدرسه‌محور بوده‌اند. (Vally and Daud (2015) در مطالعه خود به بررسی میزان آمادگی مدیران دبیرستان‌های کوالالامپور در اجرای مدیریت مدرسه‌محور پرداخته‌اند. یافته‌های آنان نشان می‌دهد که مدیران مدارس کوالالامپور تمایل زیادی به مدیریت مدرسه‌محور به همراه مدیریت منابع انسانی دارند. (Ayeni & Ibukun (2013) با ارائه یک مدل مفهومی برای اجرای مدیریت مدرسه‌محور و تضمین کیفیت در دبیرستان‌های نیجریه، مهم‌ترین چالش‌ها را فقدان انگیزه مدیران و معلمان، پایین بودن سطح دانش و اطلاعات آن‌ها، عدم حمایت مالی دولت و عدم همکاری دولت با مدارس اعلام کردند. (Hajitabar & jaii (2020) نشان داد که هر سه مؤلفه مدیریت و سازماندهی کلاس درس معلمان و سرزندگی تحصیلی با عملکرد تحصیلی رابطه مثبت داشتند، بنابراین معلمانی که دارای مدیریت و سازماندهی کلاس درس بهتری هستند دارای دانش‌آموزان با عملکرد تحصیلی و سرزندگی تحصیلی بهتری هستند. پژوهش (Kiragu, King'oina & Migosi (2013) با بررسی مدیریت مدرسه‌محور در دبیرستان‌های کنیا، به این نتیجه رسیده است که نظام آموزشی کشور باید توجه بیشتری به نقش معلمان و مدیران در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های کلان داشته باشد. همچنین معلمان در مدارس باید در تصمیم‌گیری‌ها به شکلی فعال شرکت کنند و مسئولیت مدیریت مدارس باید به آن‌ها واگذار شود. در یک بررسی، (Bandur (2012) با توجه به چالش‌ها و پیامدهای مدیریت مدرسه‌محور در اندونزی نشان داده است که اقتدار و قدرت، امکانات مدرسه، بودجه مدرسه و برنامه‌های درسی در استقرار مدیریت مدرسه‌محور نقش مهمی دارند. در پژوهش (Malaklolunthu and shamsoddi (2011) چالش‌های مدیریت مدرسه‌محور در مالزی بررسی شده است. در نتیجه این مطالعه مهم‌ترین چالش، قدرت تصمیم‌گیری است که باید به مدیران مدارس واگذار شود.

با توجه به آنچه ذکر شد پژوهش حاضر سعی می‌کند به پرسش‌های زیر پاسخ دهد:

- ۱) مشارکت‌کنندگان وضعیت فعلی مدارس را برای استقرار مدیریت مدرسه‌محور چگونه ارزیابی می‌کنند؟
- ۲) از دیدگاه مشارکت‌کنندگان موانع استقرار مدیریت مدرسه‌محور در مدارس چیست؟
- ۳) مشارکت‌کنندگان چه راهکارهایی را برای بهبود استقرار مدیریت مدرسه‌محور پیشنهاد می‌کنند؟

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش تحقیق پدیدارشناسی انجام شده است. جامعه پژوهش شامل دبیران و مدیران دبیرستان‌های شهرستان مریوان است. نمونه‌گیری با نظر به منطق نمونه‌گیری در پژوهش پدیدارشناسی به صورت هدفمند انجام شده است. برای این منظور از میان انواع روش‌های نمونه‌گیری هدفمند، از نوع گلوله‌برفی استفاده شده و برای تعیین کفایت نمونه نیز، قاعده اشباع نظری به کار برده شده است. قاعده اشباع زمانی اتفاق می‌افتد که تمام منابع اطلاعاتی، اطلاعات مشابهی را در اختیار بگذارند؛ به طوری که پژوهشگر مرتباً با داده‌هایی که تکرار شده‌اند، مواجه شود. در این مرحله ورود افراد جدید اطلاعات تازه‌ای به اطلاعات افراد قبلی اضافه نخواهد کرد. در پژوهش حاضر جمع‌آوری داده‌ها در مشارکت‌کننده یازدهم به اشباع رسید. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بهره گرفته شد. بدین صورت که ابتدا با مشورت و هماهنگی با مشارکت‌کنندگان و تعیین وقت قبلی با آن‌ها، زمان و مکان مصاحبه مشخص و در یک فضای آرام و به طور فردی انجام شد. قبل از شروع مصاحبه به مشارکت‌کنندگان اطمینان داده شد که بنا بر اخلاق پژوهشی، هویت آن‌ها در تحقیق فاش نخواهد شد نیز اجباری در همکاری با مصاحبه‌کننده وجود ندارد و در جریان مصاحبه هر زمان تمایل داشته باشند، می‌توانند از ادامه همکاری خود انصراف دهند. برای شروع مصاحبه اصلی با کسب اجازه از مشارکت‌کنندگان، سؤالات پژوهش از سوی مصاحبه‌کننده در اختیار آنان قرار داده شد و پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان، ضبط شد. در همین راستا برای جلوگیری از بروز مشکلات احتمالی، در فرایند یادداشت موارد ضبط شده، نکات مبهم یادداشت شد و از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا در صورت امکان توضیحات بیشتر و شفاف‌تری را ارائه دهند. در فرایند مصاحبه با توجه به ماهیت آن، هدایت بحث برعهده مشارکت‌کنندگان گذاشته شد و از جهت دادن به گفته‌های مشارکت‌کنندگان در مسیری خاص، پرهیز شد. پس از جمع‌آوری کامل اطلاعات، مرحله پیاده‌سازی اطلاعات ضبط شده انجام و تمامی اطلاعات روی کاغذ ثبت شد. سپس با انجام گام «افقی‌سازی»^۱ یعنی خواندن تمام و کمال داده‌های حاصل از مصاحبه و استخراج جملات و طبقات ساده اولیه، مقولات و مفاهیم کلی و اصلی تعیین شد. بعد از آن پژوهشگر به توسعه دسته‌ها و خوشه‌هایی از معانی از درون گزاره‌های مهم و با معنی، به شکل تم پرداخت. برای تعیین اعتبار داده‌ها نیز مقولات نهایی مجدداً بازبینی و اصلاح شد؛ سپس در اختیار اطلاع‌رسان‌ها قرار داده شد تا صحت این مقوله‌ها از سوی آنان تأیید شود.

1. Horizontalization

جدول ۱. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

کد مشارکت‌کننده	جنسیت	سابقه خدمت	مدرک تحصیلی
ک.ج	مرد	۱۸ سال	فوق لیسانس
م.الف	مرد	۲۴ سال	لیسانس
س.س	زن	۱۹ سال	فوق لیسانس
ف.ک	زن	۲۸ سال	لیسانس
ش.ح	مرد	۱۲ سال	فوق لیسانس
ح.الف	مرد	۱۵ سال	فوق لیسانس
س.ق	زن	۲۲ سال	لیسانس
گ.ش	زن	۱۹ سال	لیسانس
م.ل	مرد	۲۸ سال	لیسانس
غ.و	مرد	۱۸ سال	لیسانس
ا.ح	مرد	۲۱ سال	فوق لیسانس

یافته‌ها

در پاسخ به سؤال نخست پژوهش، مشارکت‌کنندگان اعلام کردند که شرایط فعلی مدارس برای استقرار مدیریت مدرسه‌محور، تقریباً پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد و مناسب نیست. بر اساس دیدگاه آن‌ها میان دستیابی به وضعیت مناسب و تحقق این مهم، فاصله زیادی وجود دارد و نیازمند تلاش‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، نیروها و امکانات زیادی است. یکی از مشارکت‌کنندگان در این باره می‌گوید:

«... به نظر من مدیریت مدرسه‌محور ایده خوبی است و شاید بتوان گفت که مدارس فعلی تا حدودی، کمتر از حد متوسط، آمادگی لازم را برای پذیرش این ایده دارند. من فکر می‌کنم چالش‌ها و مشکلات زیادی سر راه وجود دارد که باید شناخته و رفع شوند» (کد: ح.الف).

یکی دیگر از آن‌ها می‌گوید:

«... من شرایط فعلی مدارس را برای مدیریت مدرسه‌محور مناسب ارزیابی نمی‌کنم، ببینید اگر واقع‌بینانه به شرایط مدارس نگاه کنیم می‌بینیم که مشکلات و محدودیت‌های زیادی برای این کار وجود دارد... این کار به برنامه‌ریزی‌های اساسی و تلاش بسیار زیادی نیاز دارد» (کد: س.س).

همچنین یکی دیگر از مشارکت‌کنندگان در این زمینه اذعان می‌دارد:

«تا جایی که من اطلاع داشته باشم، شرایط فعلی مدارس تا حدودی زمینه لازم را برای استقرار مدیریت مدرسه محور دارد. البته این زمینه خیلی ضعیف است و اصلاً به طور کامل قابل اتکا نیست ولی به هر حال به نظر می‌رسد اگر نظام آموزش و پرورش بخواهد شروع کند جای امیدواری هست» (کد: م.الف).

نتایج حاصل از داده‌های گردآوری شده برای سؤال دوم پژوهش بر اساس مصاحبه‌های انجام گرفته با اطلاع‌رسان‌ها، در ۶ مقوله کلی شامل: موانع مربوط به سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، موانع اقتصادی، موانع ساختاری، موانع دانشی و اطلاعاتی، موانع شخصی و موانع فرهنگی و اجتماعی دسته‌بندی شد. در جدول شماره ۲ این مقوله‌ها و روایت‌های مرتبط با هر کدام از آن‌ها ارائه شده است.

جدول ۲. استخراج مقوله‌های کلی و زیرمقوله‌ها از روایت‌ها

مقوله کلی	زیرمقوله‌ها	روایت‌ها
موانع استقرار مدیریت مدرسه محور در مدارس	موانع مربوط به سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری	- «وقتی نظام آموزشی کشور به صورت متمرکز اداره می‌شود و همه سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در سطوح بالا توسط مسؤولین انجام می‌گیرد، با این شرایط نمی‌توان به استقرار مدیریت مدرسه محور امیدوار بود» (کد: ش.ج). - «... به نظر من استقرار مدیریت مدرسه محور نیازمند این است که مسؤولین رده بالا در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌های خودشان، تفویض اختیار به رده‌های پایین‌تر را در نظر بگیرند» (کد: ک.ج).
	موانع اقتصادی	- «... من فکر می‌کنم یکی از موانع بسیار مهم استقرار مدیریت مدرسه محور، بحث تأمین بودجه مدارس است» (کد: س.ق). - «... مدارس ما برای حرکت به سمت مدیریت مدرسه محور نیازمند بودجه بیشتری نسبت به بودجه فعلی هستند. با بودجه فعلی به هیچ وجه نمی‌توان به مدیریت مدرسه محور پرداخت» (کد: ف.ک).
	موانع امکاناتی	- «... امکاناتی که ما در اختیار داریم برای استقرار مدیریت مدرسه محور کافی نیست. به نظر من این امر می‌تواند مانع بسیار بزرگی باشد» (کد: گ.ش). - «... یکی دیگر از موانعی که بنده می‌توانم به آن اشاره کنم، بحث امکانات مدارس است. امکانات مدرسه‌های ما برای این نوع مدیریت خیلی کم است. تعداد خیلی کمی از مدارس وضعیت بهتری دارند ولی خب غالب مدارس امکانات لازم را ندارند» (کد: ش.ج).

جدول ۳. راهکارهای پیشنهادی مشارکت‌کنندگان برای بهبود استقرار مدیریت مدرسه محور

روایت‌ها	راهکارها
«به نظر من در درجه اول باید مسؤولین دست‌اندرکار نظام آموزشی متقاعد شوند که مدیریت مدرسه محور را در مدارس کشور به اجرا گذارند» (کد: ک.ج).	توجه و توجیه مسؤولین ذی‌ربط در ارتباط با این نوع مدیریت
«با وضعیت فعلی نظام آموزشی کشور که به صورت متمرکز است، امکان اجرای مدیریت مدرسه‌محور وجود ندارد و نمی‌توان به آن دل خوش کرد. باید اول زمینه آن فراهم باشد» (کد: ا.ح).	تلاش برای حرکت نظام آموزشی به سوی غیرمتمرکز شدن و فراهم‌سازی زمینه‌های لازم برای آن
«من فکر می‌کنم باید مطالعات و تحقیقات ملی و تطبیقی زیادی درباره مدیریت مدرسه‌محور انجام شود تا بتوان در این راه آگاهانه‌تر و بهتر قدم برداشت. احساس می‌کنم در شرایط فعلی آسیب‌شناسی بیشتری لازم است» (کد: ح.الف).	انجام مطالعات و تحقیقات لازم برای پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور
«... مدیریت مدرسه محور خوب است ولی در شرایط فعلی که مدیران اطلاعات و دانش لازم را در این زمینه ندارند نمی‌توان آن را اجرا کرد. آموزش و پرورش کشور در مناطق مختلف از جمله در منطقه خودمان باید با برگزاری جلسات، کارگاه‌ها، سمینارها، همایش‌ها و کلاس‌های آموزشی مناسب جهت افزایش و تقویت دانش و اطلاعات مدیران و دبیران در ارتباط با مدیریت مدرسه‌محور» (کد: س.س).	برگزاری جلسات، کارگاه‌ها، سمینارها، همایش‌ها و کلاس‌های آموزشی مناسب جهت افزایش و تقویت دانش و اطلاعات مدیران و دبیران در ارتباط با مدیریت مدرسه‌محور
«... بنابراین باید برای اجرا و پیاده‌سازی صحیح مدیریت مدرسه‌محور، بودجه لازم و کافی به مدارس اختصاص داده شود» (کد: س.ق).	اختصاص بودجه لازم و کافی به مدارس
«... مسؤولین باید با برنامه‌های مختلف و به شیوه‌های گوناگون سعی کنند به تقویت انگیزه و اعتماد به نفس برای برعهده گرفتن این مسؤولیت بپردازند» (کد: ف.ک).	تلاش جهت تقویت انگیزه و اعتماد به نفس مدیران برای برعهده گرفتن این مسؤولیت
«... اگر امکانات مناسب و کافی به مدارس اختصاص داده شود و سایر موانع هم رفع شود، بدون شک مدیریت مدرسه‌محور خیلی بهتر خواهد بود» (کد: گ.ش).	اختصاص امکانات مناسب و کافی به مدارس
«... والدین و سایر نهادهای جامعه می‌توانند به اجرای اثربخش مدیریت مدرسه‌محور کمک کنند، در نتیجه مسؤولین باید تلاش کنند آنها را توجیه کرده و مشارکتشان را جلب کنند» (کد: ش.ح).	تلاش برای توجیه والدین و سایر نهادهای جامعه و جلب مشارکت آن‌ها به شیوه‌های مختلف

بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش موانع و چالش‌های استقرار مدیریت مدرسه‌محور و همچنین ارائه راهکارهای لازم جهت رفع این موانع بررسی شد. بر اساس یافته‌ها، در سؤال اول پژوهش مشخص شد که شرایط فعلی دبیرستان‌های مریوان برای استقرار مدیریت مدرسه‌محور، پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد و با وضعیت مناسب و ایده‌آل فاصله زیادی دارد. در نتیجه تحقق آن نیازمند تلاش‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، نیروها و امکانات زیادی است. این یافته با نتایج پژوهش‌های Adibmanesh, Aliasgari and Mousapoor (2011); Ayeni & Ibukun (2013); Bandur (2012); Niamehr, Prasteh and Alipoor (2017) Kiragu, King'oina & Migosi (2013); Mehralizadeh, Sepasi (2005); مدرسه‌محور در مدارس وجود ندارد، همخوان است و با نتایج پژوهش‌های Davoudipoor, Ahanchian and said Rezvani(2008) Mirkamali and A'лами(2009) Vally and Daud (2015) که شرایط مدارس را برای استقرار مدیریت مدرسه‌محور نسبتاً مطلوب ارزیابی کرده بودند، ناهمخوان است. نتایج فوق نشان می‌دهد که متأسفانه، علی‌رغم تلاش‌های فراوان در سال‌های اخیر هنوز توجه چندانی به طرح مدیریت مدرسه‌محوری به عنوان یک تغییر زیربنایی برای به‌روز کردن مؤلفه‌های آموزش و پرورش و نظام آموزشی از جمله مدیران، معلمان، دانش‌آموزان، مردم و جامعه نشده است (Niknami, 2008) و همچنان مدارس روند گذشته را ادامه می‌دهند. با توجه به تغییرات جهانی و پیشرفت‌های نظام‌های آموزشی کشورها، این روند که سال‌های متمادی است به وفور در پژوهش‌های مختلف صاحب‌نظران و پژوهشگران به اثبات رسیده است، دیگر کارساز نخواهد بود. به نظر می‌رسد تغییر و تحولات روز در سطح ملی و بین‌المللی، از جمله گسترش سریع و گسترده دانش و اطلاعات حتی در سطوح محلی، زمینه‌های لازم را برای استقرار مدیریت مدرسه‌محور در کشور ضروری می‌سازد.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده برای سؤال دوم پژوهش بیان‌گر آن است که موانع و چالش‌های مختلفی پیش روی استقرار مدیریت مدرسه‌محور در دبیرستان‌های شهر مریوان وجود دارد که این موانع در ۶ مقوله کلی شامل: موانع مربوط به سیاست‌گذاری و تصمیم‌گیری، موانع اقتصادی، موانع ساختاری، موانع دانشی و اطلاعاتی، موانع شخصی و موانع فرهنگی و اجتماعی دسته‌بندی شد. این یافته با نتایج پژوهش‌های ذیل همخوانی دارد و هر کدام از این پژوهش‌ها به یک یا چند مورد از موانع یاد شده اشاره کرده‌اند: Niamehr, Prasteh (2017); Mirkamali Adibmanesh, Aliasgari and Mousapoor and Alipoor (2011); (2005); Ayeni & Mehralizadeh, Sepasi and Atashfeshan and A'لامي (2009); (2013); Bandur Ibukun (2012); Malaklolunthu and shamsoddin (2011).

مطالعه دقیق هر مانع و یافتن راهکارهای مناسب برای آن می‌تواند به شیوه تدریجی به رفع این موانع پرداخت. نتایج این مطالعه و پژوهش‌های مشابه از این نظر که موانع و چالش‌های عمده و مهم موجود در مدارس، بر سر راه مدیریت مدرسه‌محور را به عنوان یکی از مهم‌ترین گام‌ها در طراحی و اجرای یک نوآوری شناسایی کرده، حائز اهمیت است. به عبارت دیگر پاتولوژی یا آسیب‌شناسی حاصل از نتایج این پژوهش‌ها می‌تواند چراغ راهی برای برداشتن گام‌های آگاهانه نظام آموزشی در راه تحقق مدیریت مدرسه‌محور باشد.

نتایج برای سؤال سوم پژوهش، مبین آن است که از دیدگاه مشارکت‌کنندگان راهکارهایی از جمله: توجه و توجیه مسؤولین ذی‌ربط در ارتباط با این نوع مدیریت، تلاش برای حرکت نظام آموزشی به سوی غیرمتمرکز شدن و فراهم‌سازی زمینه‌های لازم برای آن، انجام مطالعات و تحقیقات لازم برای پیاده‌سازی مدیریت مدرسه‌محور، برگزاری جلسات، کارگاه‌ها، سمینارها، همایش‌ها و کلاس‌های آموزشی مناسب جهت افزایش و تقویت دانش و اطلاعات مدیران و دبیران در ارتباط با مدیریت مدرسه‌محور، اختصاص بودجه لازم و کافی به مدارس، تلاش جهت تقویت انگیزه و اعتماد به نفس مدیران برای برعهده گرفتن این مسؤولیت، اختصاص امکانات مناسب و کافی به مدارس و تلاش برای توجیه والدین و سایر نهادهای جامعه و جلب مشارکت آنها به شیوه‌های مختلف، می‌توانند برای بهبود استقرار مدیریت مدرسه‌محور اثربخش باشند. این یافته با نتایج پژوهش‌های زیر همخوان است: (Niamehr, Prasteh and Alipoor (2017); Adibmanesh, Aliasgari and Mousapoor (2011); Mirkamali and A'lam (2009); Ayeni & Ibukun (2013); Bandur Mehralizadeh, Sepasi and Atashfeshan (2005); Malakloulunthu and shamsoddin (2011); (2012). هرکدام از این مطالعات یک یا چند مورد از این یافته‌ها را پیشنهاد داده‌اند. مسلماً توجه به این راهکارها می‌تواند نقش بسیار مهمی در تحقق اهداف نظام آموزشی در راستای طراحی و اجرای مدیریت مدرسه‌محور ایفا کند.

در نهایت با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، مبنی بر مناسب نبودن شرایط مدارس شهرستان مریوان برای استقرار مدیریت مدرسه‌محور و با توجه به اهمیت این نوع مدیریت در جهان امروز و تأکید صاحب‌نظران بر آن، پیشنهاد می‌شود مسؤولین نظام آموزشی اقداماتی از جمله: تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری از رده‌های مدیریتی بالا به سطوح پایین، فراهم کردن امکانات و بودجه لازم برای مدارس، فراهم‌سازی و برنامه‌ریزی آموزش‌های لازم و کافی برای مدیران و معلمان به شیوه‌های مختلف مانند برگزاری کارگاه‌ها، همایش‌ها و...، تلاش برای جلب همکاری والدین و سایر نهادهای جامعه و تشویق به انجام مطالعات و پژوهش‌های مرتبط و مناسب را در دستور کار خود قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود پژوهشگران، پژوهش‌های

مشابه با موضوع این پژوهش را در سایر مناطق مختلف کشور انجام دهند تا موانع و راهکارهای استقرار مدیریت مدرسه‌محور در کشور بیشتر و بهتر شناسایی شوند.

منابع

- Adib Manesh, M., Ali Asgari, M., & Mousapoor, N. (2011). Feasibility study of school-centered curriculum implementation in Kermanshah high schools. *Curriculum Research, 1*(2): 81-104. [In Persian].
- Ayeni, A. J., & Ibukun, W. O. (2013). A Conceptual Model for School-Based Management Operation and Quality Assurance in Nigerian Secondary Schools. *Journal of Education and Learning, 2*(2): 36- 43. [In Persian].
- Bandur, A. (2012). School-based management developments: challenges and impacts. *Journal of Educational Administration, 50*(6): 845-873.
- DavoudiPour, A., Ahchian, M. R., & SaediRezvani, M. (2008). Study of the areas of implementation of the school-based management plan based on the mission, commitment and commitment of the principals and teachers in the middle schools of Mashhad. *New Educational Thoughts, 4*(4): 37-53. [In Persian].
- JafariMoghadam, S., & Fani, A. A. (2003). Designing a school-based school management system in Iran. *Moderator of Humanities, 6*(3): 1-16. [In Persian].
- Hajitabar, M., & jaii, F. (2020). Classroom Management as an Image of School Management. *Journal of School Administration (Jsa), 8*(4): 1-9. [In Persian].
- Kiragu, J. W., King'oina J. O., & Migosi J. A. (2013). School - Based Management Prospects and Challenges: A Case of Public Secondary Schools in Murang'a South District, Kenya. *International Journal of Asian Social Science, 3*(5):1166-1179.
- Malaklolunthu, S., & Shamsudin, F. (2011). Challenges in school-based management: Case of a 'cluster school' in Malaysia. *Social and Behavioral Sciences, 15*(3): 1488–1492. [In Persian].
- Mehralizadeh, Y., Sepasi, H., & Atashfeshan, F. (2005). School-based school management in Iran: A study in public high schools in Ahwaz. *Journal of Educational Sciences and Psychology, 12*(2): 1-22. [In Persian].
- Mirkamali, M., & A'lami, F. (2009). Assessment of the readiness of elementary schools in Tehran for the establishment of school-based management. *New Educational Thoughts, 5*(1): 147-171. [In Persian].
- 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*(11): 2143 – 2150. [In Persian].

- Niamehr, V., Prasteh, F., & Alipoor, V. (2017). Feasibility study on the realization of school-based management from the point of view of high school principals in Karaj. *Journal of Behavioral Sciences*, 33, 131-160. [In Persian].
- Niknami, M. (2008). School-centered Management Concepts, Theories, Strategies and Challenges. *Schools*, 1, 77-70. [In Persian].
- Vally, V. S., & Daud, K. (2015). The Implementation of School Based Management Policy: An Exploration. *Social and Behavioral Sciences*, 172, 693 – 700.

