

# بهره‌وری آموزشی مجتمع‌های آموزشی و پرورشی از دیدگاه مدیران و معلمان مورد مطالعه: خراسان جنوبی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۹/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۲/۱۲

ایرج مهدی‌زاده<sup>۱</sup>

سیدعلی سیادت<sup>۲</sup>

مصطفی مستکملی<sup>۳</sup>

مجید انصاری فر<sup>۴</sup>

زهرا مستکملی<sup>۵</sup>

## چکیده

ورود به هزاره سوم از نظر نظام جهانی تعلیم و تربیت، دارای وجوه متمایز و شرایط ویژه‌ای است. بدین مفهوم که همزمان با تغییر در ابعاد فناوری، مدیریتی و ساختاربنندی نوین منابع، لازم است از هر فرصتی در راستای توسعه مدارس و حرکت به سوی توانایی محوری فراگیران و نقش‌پذیری بهتر عوامل بهره‌مند گردید. تصویب طرح ایجاد مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در سال ۱۳۸۹ ش. از جمله اقدامات نظام آموزشی ایران برای تحقق شعار مدرسه محوری به‌عنوان یک سیاست اصولی به‌شمار می‌آید. پژوهش حاضر با هدف بررسی میزان بهره‌وری مجتمع‌های آموزشی و پرورشی از بعد آموزشی در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۲، پژوهشی توصیفی از نوع پیمایشی است. با توجه به جامعه آماری ۱۵۳ مجتمع، تعداد ۸۵ مدیر و ۲۴۳ معلم به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با هر منطقه انتخاب شدند. به منظور گردآوری اطلاعات از مصاحبه، مراجعه به کتابخانه و دو پرسشنامه محقق‌ساخته برای مدیران و معلمان استفاده شد. روایی محتوایی و صوری

۱. دانشجوی دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان و عضو هیات علمی دانشگاه فرهنگیان پردیس شهید باهنر شهرستان بیرجند، نویسنده مسؤول.  
mahdizadeh\_iraj45@yahoo.com

۲. دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

۳. کارشناس ارشد آموزش و پرورش تطبیقی، مدرس دانشگاه فرهنگیان. مرکز آموزش عالی شهید رجایی تربت حیدریه

۴. کارشناس ارشد آموزش زبان انگلیسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه

۵. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد

آن‌ها از طریق مراجعه به مبانی نظری و اساتید متخصص مورد بررسی قرار گرفت. اعتبار پرسشنامه معلمان به روش آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار آن  $۹۸/۲$  و مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه مدیران نیز  $۹۵/۸$  به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده از آمار توصیفی و همچنین برای معناداری از آمار استنباطی از طریق نرم‌افزار SPSS استفاده شد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که مجتمع‌ها در بعد آموزشی به اهداف خود رسیده‌اند. همچنین میزان تحقق اهداف آموزشی در مجتمع‌های آموزشی و پرورشی روستایی و شهری به جز تجارب دست اول دانش‌آموزان، در سایر مؤلفه‌ها تفاوت معنی‌داری نداشت. از دیگر سو، تشکیل کلاس‌های تقویتی و فوق‌برنامه، مهمترین برنامه مدیران برای جلوگیری از افت تحصیلی می‌باشد و اغلب معلمان و مدیران معتقدند که کمبود امکانات و فناوری‌های نوین، مهمترین چالش پیش روی مجتمع‌ها در ارائه آموزش اثربخش و با کیفیت می‌باشد.

واژگان کلیدی: مجتمع‌های آموزشی و پرورشی، آموزش، بهره‌وری، مدرسه محوری

### مقدمه

مدارس به‌عنوان یکی از پیچیده‌ترین سازمان‌های موجود در جوامع، مسؤلیت پاسخگویی مناسب به انتظارات و مطالبات مردم و جامعه و ایفای مؤثر نقش خویش در این زمینه را بر عهده دارند و سیستم مدارس در جهت سازگاری و انطباق با نیازها و پیشرفت محیط پویای جهان، در حال توسعه است. کول (Cole, 2010: 25) بیان می‌دارد که مدارس در فرایند تولید علم، نوآوری و حل مسائل با اجتماع سهیم هستند، بنابراین مدارس موجودیتی مجزا نباید داشته باشند، زیرا رشد و پیشرفت آنان ناگزیر از فشار نیروهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است. امروز هدف تمامی نظام‌های آموزشی برپا کردن مدارس خوب و اثربخش است (شریفیان و رئوفی، ۱۳۸۴: ۴۱). اثربخشی در سازمان‌های آموزشی چالشی است که توجه مدیران عالی و دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت کشورهای مختلف را به خود جلب کرده است. منظور از اثربخشی در واقع، بررسی میزان مؤثر بودن اقدامات انجام شده برای دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده و انجام

کار درست است (سلطانی، ۱۳۸۰: ۴۴).

در گذشته کانون تمرکز اصلاحات در آموزش و پرورش بر تغییرات و نوآوری سراسری بویژه در نظام برنامه‌ریزی بوده است، ولی اینک به مدرسه معطوف شده است. در آموزش و پرورش ایران میل به انجام اصلاحات آموزشی بویژه در ابعاد ساختاری، در طی سال‌های اخیر شدت گرفته است. پیگیری شعار مدرسه محوری به‌عنوان یک سیاست اصولی در کاهش مسائل آموزشی و تقویت واحد مدرسه با اصلاح آیین‌نامه اجرایی مرتبط با آن و تصویب طرح تأسیس مجتمع‌های آموزشی- تربیتی در سال ۱۳۸۰ ش. و اجرای آزمایشی آن در طی سال تحصیلی ۱۳۸۱-۱۳۸۲ و تصویب طرح ایجاد مجتمع‌های آموزشی و پرورشی روستایی و عشایری در سال ۱۳۸۹ ش. و مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری در سال ۱۳۹۰ ش. در شورای عالی آموزش و پرورش در راستای بهبود مدیریت واحدهای آموزشی و هم‌افزایی امکانات و نیروی انسانی برای ارائه خدمات بهتر آموزشی و پرورشی به دانش‌آموزان، از جمله اقدامات مشخص نظام آموزشی ایران برای تحقق این سیاست به‌شمار می‌آید هرچند در سال تحصیلی ۱۳۹۴-۱۳۹۳ مجتمع‌های شهری با اقبال روبرو نشد و تعطیل گردید.

مجتمع آموزشی و پرورشی به مجموعه‌ای از واحدهای آموزشی و پرورشی عادی دولتی در یک منطقه آموزشی و پرورشی اطلاق می‌شود که برابر مقررات آیین‌نامه این مجتمع‌ها و سایر مقررات آموزش و پرورش، فعالیت می‌کنند (توکلی، ۱۳۸۹: ۳۳). مجتمع‌های آموزشی و پرورشی که در کشورهای مختلف با عناوین متفاوت از قبیل مدارس خوشه‌ای، مدارس آزاد و نظایر این‌ها رایج گردیده، از جمله راهکارهایی است که در جهت تقویت ابعاد کیفی و رفع تنگناها و چالش‌های فراروی دستگاه تعلیم و تربیت مورد توجه قرار گرفته است. حاجی بابایی (۱۳۹۱: ۱۰۴) معتقد است که تجربیات سایر کشورها حاکی از آن است که مجتمع‌ها یا مدارس خوشه‌ای در عرصه‌های مختلف آموزشی، اداری، مالی، جامعیت و توالی تربیت، استعدادیابی و هدایت تحصیلی و ارتقای کیفیت، کارنامه قابل قبولی داشته‌اند.

اندیشه تأسیس مجتمع‌ها مبتنی بر این فرض اساسی است که امکانات مدارس در

پیوند با یکدیگر توانایی بیشتری را برای رفع نیازهای مدارس فراهم می‌سازند. آیین نامه مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری (۱۳۹۰) هدف از تأسیس مجتمع‌های آموزشی را توسعه اختیارات مدارس، کاهش سلسله مراتب اداری، ترویج فرهنگ کارگروهی، ارتقای کیفی مدارس، استفاده مناسب‌تر از منابع مالی، انسانی و فیزیکی و کاهش نابرابری در دستیابی به فرصت‌های آموزشی بیان کرده است. در سند تحول راهبردی نظام تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران در افق چشم‌انداز، ایجاد مجتمع‌های آموزشی و تربیتی مورد تأکید قرار گرفته است. در این سند هدف کلان ششم تحت عنوان بهسازی و تحول در زیرساخت‌های کالبدی- مالی و فناوری برای تحقق اهداف نظام تربیت رسمی و عمومی به این موضوع می‌پردازد. در ذیل این هدف کلی، هدف نوزدهم قرار گرفته که متناسب‌سازی فضاهای تربیتی با ویژگی‌ها، اقتضانات فرهنگ ایرانی- اسلامی و شرایط اقلیمی، فرهنگی و جغرافیایی می‌باشد. در ذیل این هدف، راه‌کارهایی بیان شده که راه‌کار ۱۹/۴ به ساخت مجتمع‌های تربیتی پرداخته و در آن اولویت‌بخشی به رویکرد ساخت مجتمع‌های تربیتی در شهرهای جدیدالتأسیس و مناطق واجد شرایط به صراحت بیان شده است (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۸۹: ۲۰). پژوهش‌ها و مطالعاتی چند در حوزه مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در ایران یا تحت عنوان مدارس خوشه‌ای در کشورهای دیگر به انجام رسیده است که به مرور به برخی از آن‌ها به صورت مختصر می‌پردازیم:

پژوهش حقانی و برات علی (۱۳۹۱) با عنوان «مجتمع‌های آموزشی: رویکردی نوین در بهسازی نظام آموزش و پرورش» کشور نشان داد که همانند هر نوع تغییر و نوآوری دیگر در نظام آموزشی، ابتدا باید اذهان گروه‌های ذی‌نفع و ذی‌ربط برای اجرای موفقیت‌آمیز آن آماده گردد. در این حالت است که اجرای طرح مجتمع‌های آموزشی از حالت رفع تکلیف خارج شده و می‌توان از مزایای برشمرده از اجرای صحیح آن در جهت ارتقای کیفیت نظام آموزش و پرورش کشور بهره کافی برد.

یافته‌های پژوهش زین‌الدینی میمند (۱۳۹۱) با عنوان «بررسی میزان توانمندی مجتمع‌های آموزشی شهرستان کرمان در تحقق نظام برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور»

حاکمی از آن است که امکانات ضروری مجتمع‌ها در تحقق نظام برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور کافی نمی‌باشد و یکی از موانع بازدارنده در مسیر تحول بنیادی سیستم آموزشی مجتمع‌ها، در مواردی عدم شفافیت آیین‌نامه‌ها و راه‌کارها و درک مبهم گروه‌های مخاطب این مجتمع‌ها می‌باشد.

سلیمی نژاد و دیگران (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان «بررسی مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری از منظر فرصت‌ها، تهدیدها و راهکارها با به‌کارگیری روش تحلیلی SWOT» به این نتیجه رسیده‌اند که اگر چه مدیران مجتمع‌ها با وجود تلاش‌های زیاد و ابراز امیدواری برای به سرانجام رسیدن طرح مذکور، از انجام فوری طرح بدون بسترسازی مناسب از عدم توجیه عناصر مرتبط با این مجتمع‌ها راضی نبوده و از مقاومت مدیران واحدها و عدم اعتماد آن‌ها گلایه می‌کنند، اما وضعیت و موقعیت فعلی مجتمع‌ها در حالتی است که راهبرد مناسب، حفظ و نگهداری آن‌ها می‌باشد.

صالحی و پاشایی (۱۳۹۱) در پژوهش خود تحت عنوان «کارایی و اثربخشی مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در مقایسه با مدارس تک‌دوره‌ای» به این نتیجه رسیده‌اند که از نظر مدیران و معاونان، مدیریت کلاس، کیفیت آموزش، کیفیت ارزشیابی، نحوه ارائه تکلیف، استفاده از روش‌های فعال تدریس، استفاده از تجهیزات کمک آموزشی، فعالیت‌های پرورشی، پیشرفت تحصیلی و میزان نظارت در مجتمع‌ها بیشتر از مدارس تک‌دوره‌ای بوده است.

نتایج پژوهش قاسمی و مهاجری (۱۳۹۱) با عنوان «مقایسه بهره‌وری تجهیزات و امکانات، منابع انسانی و مالی در مجتمع‌های آموزشی و پرورشی از نظر مدیران مجتمع، معاونان و دبیران ناحیه ۳ شیراز» نشان داد که کارشناسان و مجریان اصلی اجرای طرح مجتمع‌های آموزشی، نگرش مثبتی به اجرای این طرح دارند و در این بین کارشناسان اداره، بیش‌ترین نگرش مثبت و مدیران مجتمع‌ها کم‌ترین نگرش مثبت را به بهره‌وری و تحقق اهداف ذکرشده در دستورالعمل اجرایی مجتمع‌های آموزشی و پرورشی دارند. نتایج پژوهش اکبرزاده، وحدانی اسدی و تنهای رشوانلو (۱۳۹۱) با عنوان «نقش مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در فرایند تحقق مدرسه محوری مجتمع‌های آموزشی

و پرورشی: تمرکززدایی یا تمرکزگرایی؟»، نشان می‌دهد از دیدگاه مدیران، بعد مالی، اجرایی، تجهیزات و امکانات، نیروی اداری و آموزشی و پرورشی به ترتیب از نکات مثبت مجتمع‌های آموزشی و پرورشی بوده‌اند؛ اما آن‌طور که به نظر می‌رسد کمترین تأثیر مجتمع‌ها در فعالیتهای آموزشی و پرورشی و فعالیت‌های کلاس درس بوده است.

باقر زاده و اکبری (۱۳۹۱) در پژوهش کیفی خود با عنوان «نقش مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در بهره‌وری منابع مادی، انسانی و فرایند یاددهی - یادگیری» به این نتیجه رسیدند که در مجتمع‌های آموزشی و پرورشی صرفه‌جویی در هزینه‌ها و فراهم شدن امکان پس‌انداز منابع مالی نسبت به مدارس عادی بیشتر است و از طرفی، فرایند یاددهی - یادگیری نیز در این مدارس با کیفیت بهتری انجام می‌شود.

رجایی‌پور و احمدی دستجردی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی اثربخشی مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهرستان اصفهان و مناطق هم‌جوار در سال تحصیلی ۹۰-۸۹» به این نتیجه رسیده‌اند که مجتمع‌ها در برقراری عدالت آموزش مؤثر بوده ولی در مورد استفاده بهینه از امکانات، کمترین اثربخشی را داشته است.

فاتحی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «مجتمع‌های آموزشی از منظر فرصت‌ها، تهدیدها و راهکارها»، اشاره دارد که ایجاد مجتمع‌های آموزشی منجر به نظارت بیشتر بر کار مدارس، به‌خصوص نظارت بر مدارس دور از دسترس و مدارس واقع در مناطق محروم می‌شود. عدالت آموزشی، ارتقای کیفی آموزش و توجه به مناطق محروم از نکات بسیار مهم مجتمع‌هاست.

در پژوهشی که واکر (Walker, 1992) به بررسی دیدگاه‌های معلمان پس از اجرای طرح مجتمع‌های آموزشی درباره‌ی تأثیر برنامه‌های مجتمع‌های آموزشی در ایجاد تغییرات در مدارس امریکا انجام داده است، مشخص شد: ۳۹ درصد از معلمان معتقد بودند که این‌گونه مدارس بر روی فعالیتهای کلاس درسی ایشان تأثیر گذاشته است و ۴۶ درصد معتقد به عدم تأثیر و ۱۶ درصد نیز در این مورد رأی ممتنع داشتند. بیش از ۶۰ درصد از آن‌ها نیز بر این باور بودند که معلمان هم اکنون در مجتمع‌های آموزشی فرصت‌های بیشتری برای تأثیرگذاری در سیاست‌های مدرسه دارند.

ریس و وودوارد (Rees & Woodward, 1998) در پژوهش خود، در مورد مزایای آموزشی مجتمع‌های آموزشی معتقدند که این طرح سبب می‌شود که برنامه درسی مدارس، گسترده‌تر و غنی‌تر شوند، دانش‌آموزان با تجربه‌های دست اول، فعالیت‌های مهارتی زیادی انجام دهند، در عقاید متخصصان و دانش جدید تغییراتی ایجاد شود، تجدید قوایی برای کارکنان آموزشی صورت بگیرد و همکاری والدین با مدارس توسعه یابد. ریچستر و ادوارد (Ribchester & Edwards, 1998) معتقدند که در مدارس خوشه‌ای، برنامه‌های درسی توسعه‌یافته و روش‌های تدریس متنوع توسط معلمان ارائه می‌شود و مشکل کمبود منابع ضروری برطرف می‌گردد.

ریس (Rees, 1996) بیان می‌دارد که مشارکت کردن از طریق مجتمع‌های آموزشی به‌عنوان بدیلی مرجع برای تقویت و استحکام بیشتر مدرسه قلمداد می‌شود.

ناچیتگال و پارکر (Nachtigal & Parker, 1990) افزایش موفقیت و کارایی مدارس و بهبود کیفیت آموزش و پرورش در مناطق روستایی و مشارکت بیشتر دانش‌آموزان و معلمان در فعالیت‌های علمی و فعالیت‌های فوق برنامه را اهداف قصد شده برای مدارس خوشه‌ای بیان می‌کنند.

بری (Bray, 1987) بیان می‌دارد که نتایج تجارب بین‌الملل در خصوص مجتمع‌های آموزشی (مدارس خوشه‌ای) از هم‌سویی و هم‌راستایی کامل برخوردار نیستند. برای مثال در سریلانکا اگر چه از یک نگاه مدارس خوشه‌ای نوعی از تمرکززدایی به‌نظر می‌رسد، اما از دیدگاه مدیریت عالی، نوعی از تمرکزگرایی است زیرا استقلال هر یک از مدارس را محدود کرده است.

هرچند نتایج تحقیقات اشاره شده در ایران اندک است ولی نتایج آن همسو و ضد و نقیض است مثلاً حقانی و براتعلی (۱۳۹۱)، صالحی و پاشایی (۱۳۹۱)، رجایی‌پور و احمدی دستجردی (۱۳۹۱)، باقرزاده و اکبری (۱۳۹۱)، فاتحی (۱۳۹۱) معتقدند که مجتمع‌ها مفید و کارآمد ولی زین‌الدینی میمند (۱۳۹۱)، سلیمی‌نژاد، دانایی سیج و نودهی (۱۳۹۱)، قاسمی و مهاجری (۱۳۹۱) در تحقیقات خود نشان دادند که مجتمع‌ها با مشکلات جدی مواجه هستند. حال با توجه به این گوناگونی نتایج و صرف هزینه‌های

زیاد در تأسیس این مجتمع‌ها، پژوهش حاضر با هدف بررسی میزان بهره‌وری آموزشی مجتمع‌های آموزشی و پرورشی و چالش‌های مرتبط با آن از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس تحت پوشش مجتمع‌های استان خراسان جنوبی در پی پاسخ به سؤالات ذیل خواهد بود:

۱. آیا مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در بعد آموزشی به اهداف رسیده‌اند؟
۲. آیا میزان تحقق بعد آموزش در مجتمع‌های شهری و روستایی متفاوت است؟
۳. مدیران چه برنامه‌هایی را برای جلوگیری از افت تحصیلی در مجتمع‌های آموزشی و پرورشی اجرا کرده‌اند؟
۴. مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در بعد آموزشی چیست؟

### روش شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری در سال تحصیلی ۱۳۹۲-۱۳۹۳ به تعداد ۱۵۳ مجتمع روستایی و ۲۵ مجتمع شهری است. با توجه به جدول کرجسی و مورگان که اعداد آن نزدیک به نتایج فرمول کوکران است به تعداد ۸۵ مدیر و ۲۴۳ معلم به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب با هر منطقه انتخاب شدند. ولی به دلیل مخدوش بودن و یا ناقص بودن و عدم ارجاع پرسشنامه‌ها در نهایت تعداد ۶۰ مدیر (۲۵ مدیر شهری و ۳۵ مدیر روستایی) و ۲۲۳ معلم پاسخ دادند. ۱۷۸ نفر از افراد مورد مطالعه (۶۲/۹٪) در مجتمع‌های روستایی و ۱۰۵ نفر (۳۷/۱٪) در مجتمع‌های شهری مشغول خدمت بودند. بیش‌ترین فراوانی ۶۶/۱٪ درصد مربوط به افراد دارای تحصیلات لیسانس و کمترین فراوانی ۶٪ مربوط به افراد دارای تحصیلات فوق لیسانس بود. هم‌چنین ۲۹/۳٪ در مدارس دخترانه، ۲۳٪ پسرانه و ۴۷/۷٪ در مدارس مختلط خدمت می‌نمایند.

در این پژوهش به منظور گردآوری اطلاعات از مصاحبه، مراجعه به کتابخانه و دو پرسشنامه محقق‌ساخته برای مدیران و معلمان با توجه به سؤالات پژوهشی استفاده



شد. روایی محتوایی و صوری آن‌ها از طریق مراجعه به مبانی نظری، پیشینه تجربی و اساتید متخصص مورد بررسی قرار گرفت. اعتبار پرسشنامه دبیران به روش آلفای کرونباخ محاسبه و مقدار آن در مرحله اول ۰/۹۷ و در مرحله دوم ۹۸/۲ و هم‌چنین مقدار آلفای کرونباخ پرسشنامه مدیران در مرحله اول ۰/۹۳ و در مرحله دوم ۹۵/۸ به‌دست آمد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده از آمار توصیفی (درصد، فراوانی، رسم نمودار، میانگین) و هم‌چنین برای معناداری آن‌ها از آمار استنباطی از نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

### یافته های پژوهش

سؤال ۱- آیا مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در بعد آموزش به اهداف خود رسیده‌اند؟

جدول ۱) نتایج آزمون t مربوط به میانگین نمره دیدگاه افراد مورد مطالعه

در خصوص دستیابی به اهداف مجتمع در بعد آموزشی

متغیر	میانگین تجربی	میانگین نظری	انحراف معیار	خطای معیار	اختلاف میانگین	درجه آزادی	T	سطح معنی‌داری
غنی تر شدن برنامه‌های درس	۳/۰۸	۳	۰/۷۴	۰/۰۴	۰/۰۸	۲۸۲	۱/۹۲	۰/۰۶
رشد حرفه‌ای معلمان	۳/۳۴	۳	۰/۷۹	۰/۰۵	۰/۳۴	۲۸۲	۷/۲۸	<۰/۰۰۱
تجارب دست اول دانش‌آموزان	۳/۰۲	۳	۰/۹۰	۰/۰۵	۰/۰۲	۲۸۲	۰/۳۹	۰/۷۰
میزان قبولی دانش‌آموزان	۳/۰۷	۳	۰/۹۷	۰/۰۶	۰/۰۷	۲۸۲	۱/۲۵	۰/۲۱
بعد آموزش در کل	۳/۱۶	۳	۰/۷۲	۰/۰۴	۰/۱۶	۲۸۲	۳/۸۰	<۰/۰۰۱

نتایج به‌دست آمده از جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین محاسبه‌شده برای نمره دیدگاه افراد مورد مطالعه در خصوص دستیابی به اهداف مجتمع در بعد آموزشی از میانگین فرضی (۳) بیشتر می‌باشد و این تفاوت در بعد آموزش در کل و مؤلفه رشد حرفه‌ای معلمان از نظر آماری معنی‌دار بود ( $p > ۰/۰۰۱$ ). بدین ترتیب چنین استنباط می‌شود که مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در بعد آموزش به اهداف خود رسیده‌اند.

سؤال ۲- آیا میزان تحقق بعد آموزش در مجتمع‌های شهری و روستایی متفاوت است؟

جدول ۲) مقایسه میانگین نمره دیدگاه افراد مورد مطالعه

در خصوص تحقق اهداف مجتمع‌های شهری و روستایی در بعد آموزشی

مؤلفه‌ها	مجتمع	میانگین	انحراف استاندارد	T	df	p
غنی‌تر شدن برنامه‌های درس	روستایی	۳/۰۸	۰/۷۲	۰/۰۸	۲۸۱	۰/۹۴
	شهری	۳/۰۹	۰/۷۷			
رشد حرفه‌ای معلمان	روستایی	۳/۳۱	۰/۷۸	۰/۹۷	۲۸۱	۰/۳۳
	شهری	۳/۴۰	۰/۸۱			
تجارب دست اول دانش‌آموزان	روستایی	۲/۹۴	۰/۸۸	۲/۰۳	۲۸۱	۰/۰۴
	شهری	۳/۱۶	۰/۹۰			
میزان قبولی دانش‌آموزان	روستایی	۳/۰۴	۰/۹۲	۰/۶۹	۲۸۱	۰/۴۹
	شهری	۳/۱۲	۱/۰۵			
بعد آموزش در کل	روستایی	۳/۱۳	۰/۷۲	۱/۰۸	۲۸۱	۰/۲۸
	شهری	۳/۲۲	۰/۷۱			

با توجه به جدول ۲، میانگین نمره دیدگاه افراد مورد مطالعه در خصوص تحقق اهداف مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در تجارب دست اول دانش‌آموزان در مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری ( $3/16 \pm 0/90$ ) نسبت به مجتمع‌های آموزشی و پرورشی روستایی ( $2/94 \pm 0/88$ ) بیشتر و این تفاوت از نظر آماری معنی‌دار بود ( $p=0/04$ ). ولی میانگین نمره دیدگاه افراد در خصوص تحقق اهداف در مجتمع‌های آموزشی و پرورشی روستایی و شهری در بعد آموزش در کل و سایر مؤلفه‌های آن تفاوت معنی‌داری نداشت ( $p > 0/05$ ).

سؤال ۳- مدیران چه برنامه‌هایی را برای جلوگیری از افت تحصیلی در مجتمع‌های آموزشی و پرورشی اجرا کرده‌اند؟

جدول ۳) توزیع فراوانی و رتبه‌ای فعالیت‌های جلوگیری از افت تحصیلی در مجتمع‌ها

رتبه	فراوانی	نوع فعالیت	ردیف
۱	۵۷	تشکیل کلاس‌های تقویتی و فوق برنامه	۱
۲	۱۷	بانک جایزه و تشویق دانش‌آموزان، دفترچه تلاش	۲
۳	۱۶	ارتباط با خانواده و توجه به آن‌ها	۳
۴	۱۰	استفاده از معلم یار	۴
۵/۵	۹	کلاس آموزش خانواده	۵
۵/۵	۹	استفاده از وسایل کمک آموزشی	۶
۷	۷	کلاس مشاوره برای دانش‌آموزان	۷
۹/۵	۶	آزمون‌های پیشرفت تحصیلی	۸
۹/۵	۶	تعامل با همکاران	۹
۹/۵	۶	شناسایی توانایی دانش‌آموزان	۱۰
۹/۵	۶	برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای همکاران	۱۱
۱۲	۵	بازدید مستمر	۱۲
۱۳/۵	۳	تقدیر از معلمان	۱۳
۱۳/۵	۳	کلاس توجیهی برای معلمان	۱۴
۱۷	۱	تنظیم قرارداد با دانش‌آموزان	۱۵
۱۷	۱	افزایش ساعات کار	۱۶
۱۷	۱	شرکت در کلاس ضمن خدمت معلمان	۱۷
۱۷	۱	تبادل اطلاعات بین همکاران	۱۸
۱۷	۱	برگزاری اردو	۱۹

بر اساس جدول ۳، تشکیل کلاس‌های تقویتی و فوق برنامه، بانک جایزه و تشویق دانش‌آموزان، دفترچه تلاش، ارتباط با خانواده و توجه به آن‌ها، استفاده از معلم یار، کلاس آموزش خانواده، استفاده از وسایل کمک آموزشی، کلاس مشاوره برای دانش‌آموزان، برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای همکاران، تعامل با همکاران، شناسایی توانایی دانش‌آموزان، آزمون‌های

پیشرفت تحصیلی، به ترتیب مهم‌ترین برنامه‌های جلوگیری از افت تحصیلی بوده است. سؤال ۴- مهم‌ترین چالش‌های پیش روی مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در بعد آموزشی چیست؟

جدول ۴) توزیع فراوانی و رتبه‌ای چالش‌های آموزشی مجتمع‌ها

رتبه	درصد	جمع	روستایی		شهری		چالش‌های مجتمع	رتبه
			درصد	فراوانی	درصد	فراوانی		
۱	۳۰/۴	۸۶	۳۸/۷	۶۱	۲۰	۲۵	کمبود تجهیزات، آزمایشگاه، عدم دسترسی به اینترنت	۱
۲	۱۱/۶	۳۳	۱۰/۱	۱۶	۱۳/۶	۱۷	کمبود فضای آموزشی	۲
۳	۱۱	۳۱	۱۰/۱	۱۶	۱۲	۱۵	عدم تبادل اطلاعات بین همکاران	۳
۴	۹/۹	۲۸	۸/۹	۱۴	۱۱/۲	۱۴	عدم هماهنگی آموزشی	۴
۵	۸/۹	۲۵	۸/۲	۱۳	۹/۶	۱۲	تراکم جمعیت دانش‌آموزی	۵
۶/۵	۷/۴	۲۱	۶/۳	۱۰	۸/۸	۱۱	برخورد نامناسب مدیر با همکاران	۶
۶/۵	۷/۴	۲۱	۷	۱۱	۸	۱۰	عدم برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری صحیح	۷
۸/۵	۶/۷	۱۹	۵	۸	۸/۸	۱۱	مقاومت معلمان در اجرای برنامه‌ها	۸
۸/۵	۶/۷	۱۹	۵/۷	۹	۸	۱۰	انگیزه کم معلمان	۹

بر اساس جدول ۴، بیش‌ترین چالش‌های آموزشی مجتمع‌های آموزشی و پرورشی مربوط به کمبود امکانات، تجهیزات آموزشی، آزمایشگاه و کلاس‌های هوشمند و دسترسی به فناوری‌های جدید اطلاعات و ارتباطات می‌باشد. هم‌چنین کمبود فضای آموزشی، عدم تبادل اطلاعات بین همکاران، عدم هماهنگی آموزشی، تراکم جمعیت دانش‌آموزی، برخورد نامناسب مدیر با همکاران، عدم برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری صحیح، مقاومت معلمان در اجرای برنامه‌ها و انگیزه کم معلمان، از دیگر چالش‌هایی است که مجتمع‌ها با آن مواجه هستند.

## بحث و نتیجه

امروزه دانش، شاه‌کلید دستیابی به بهره‌وری، رقابت، ثروت و رفاه است، به همین دلیل کشورها برای توسعه‌ی سرمایه‌انسانی بر روی راهبردهایی به منظور افزایش دسترسی به آموزش باکیفیت بهتر متمرکز شده‌اند. بهسازی نظام آموزشی از دیرباز موضوعی چالش برانگیز برای صاحب‌نظران مدیریت آموزشی و مدیران اجرایی آموزش و پرورش بوده است. تصویب طرح ایجاد مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در سال ۱۳۸۹ ش. در شورای عالی آموزش و پرورش، از جمله اقدامات نظام آموزشی ایران برای تحقق شعار مدرسه‌محوری به‌عنوان یک سیاست اصولی در کاهش مسائل آموزشی و تقویت واحد مدرسه به‌شمار می‌آید.

پژوهش حاضر، با بررسی میزان بهره‌وری آموزشی مجتمع‌های آموزشی و پرورشی و چالش‌های مرتبط با آن از دیدگاه مدیران و معلمان مدارس تحت پوشش مجتمع‌های استان خراسان جنوبی، به این نتیجه رسید که مجتمع‌ها در بعد آموزشی به اهداف خود رسیده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میانگین تمامی متغیرهای مربوط به آموزش از قبیل غنی‌تر شدن برنامه‌های درسی، رشد حرفه‌ای معلمان، به‌دست آوردن تجارب دست اول دانش‌آموزان و میزان قبولی دانش‌آموزان، بیشتر از میانگین فرضی است ولی تفاوت میانگین، فقط در رشد حرفه‌ای معلمان معنادار است. به‌عبارتی، در مجتمع‌ها برنامه‌ها با مشارکت همه‌جانبه‌ی معلمان انجام می‌شود و معلمان می‌توانند در حل مشکلات درسی تا حدودی به یکدیگر کمک نمایند. هم‌چنین معلمان می‌توانند مسائل و مشکلات را شناسایی و با مشارکت در جلسات آموزش و ضمن خدمت مهارت‌های خود را افزایش دهند. همان‌گونه که در مجتمع‌های "طرح‌لاوری" عنصر قابلیت وصحت به همه افراد امکان و فرصت یادگیری را می‌دهد تا بتوانند پاسخگوی مشکلات یادگیرندگان باشند (سلطانی‌زاده و دیگران، ۱۳۹۱: ۳۷۵). دانش‌آموزان نیز با شرکت در برنامه‌های مختلف متناسب با نیازهای خود، بویژه در مناطق شهری تجارب دست اول به‌دست می‌آورند و در مناطق روستایی به‌دلیل کمبود امکانات، امکان دستیابی دانش‌آموزان به تجارب دست کمتر وجود دارد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های تاجور، پورطهماسبی و رستمی (۱۳۹۱)،

سلیمی نژاد، دانایی سیج و نودهی (۱۳۹۱)، صالحی و پاشایی (۱۳۹۱)، فاتحی (۱۳۹۱)، باقر زاده و اکبری (۱۳۹۱) و واکر (Walker, 1992) همسو میباشند، اما با نتایج پژوهش اکبرزاده، وحدانی اسدی و تنهای رشوانلو (۱۳۹۱) همسو نیست؛ زیرا معتقدند اگر اهداف فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزش و پرورش را بهبود فرایند یاددهی و یادگیری بدانیم، می‌توان گفت طرح مجتمع‌ها به دلیل نداشتن دستورالعمل‌های روشن و یا عدم توجه بسیاری از مسؤولان درباره کارکردهای مجتمع‌ها و کمبود امکانات و عدم مشارکت فعال خانواده‌ها بویژه در مناطق روستایی، عدم هماهنگی آموزشی، عدم برنامه‌ریزی صحیح و عدم تبادل اطلاعات بین همکاران، دستاورد اندکی در این زمینه داشته است که شایسته است برنامه‌ریزان در تدوین و اجرای طرح‌های خود به آن توجه داشته باشند.

هم‌چنین نتایج پژوهش نشان داد که میانگین نمره دیدگاه افراد در خصوص تحقق اهداف در مجتمع‌های آموزشی و پرورشی روستایی و شهری در بعد آموزش در کل و مؤلفه‌های آن به جز تجارب دست اول دانش‌آموزان، تفاوت معنی‌داری نداشت. به طوری که میانگین نمره دیدگاه افراد در تجارب دست اول دانش‌آموزان در مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری نسبت به مجتمع‌های آموزشی و پرورشی روستایی بیشتر و این تفاوت از نظر آماری معنی‌دار بود. در پاسخ به سؤال‌های سوم و چهارم نیز مشخص شد که تشکیل کلاس‌های تقویتی و فوق برنامه، مهمترین برنامه مدیران برای جلوگیری از افت تحصیلی در مجتمع‌های آموزشی و پرورشی استان خراسان جنوبی می‌باشد. از دیگر سو، مهم‌ترین چالش‌های پیش روی اجرای موفقیت‌آمیز طرح مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در بعد آموزشی بر اساس میزان فراوانی مشکلات مطرح‌شده، رتبه‌بندی گردید که کمبود امکانات، تجهیزات آموزشی، آزمایشگاه و کلاس‌های هوشمند و دسترسی به فناوری‌های جدید اطلاعات و ارتباطات و انگیزه کم معلمان، به ترتیب بیشترین و کمترین فراوانی را داشته‌اند. بنابراین نتایج پژوهش حاضر در خصوص چالش‌های آموزشی مجتمع‌ها با نتایج پژوهش سلیمی نژاد، دانایی سیج و نودهی (۱۳۹۱) همخوانی دارد. زیرا معتقدند اگر مجتمع‌ها بخواهند به اهداف خود برسند، می‌بایست بسترسازی مناسب صورت گیرد و مدیران و سایر کارکنان توجیه شوند تا مقاومت مدیران کم و اعتماد آن‌ها به ادامه

برنامه‌ها بیشتر شود. به‌طور کلی می‌توان گفت تعجیل در اجرا و تعمیم آن به مناطق مختلف کشور، بدون در نظر گرفتن زیرساخت‌های لازم ممکن است مشکلات زیادی را در ادامه برنامه‌های مجتمع‌های آموزشی و پرورشی داشته باشد. با عنایت به یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادات ذیل جهت افزایش بهره‌وری آموزشی ارائه می‌گردد:

- تخصیص اعتبارات مناسب به مجتمع‌ها در خصوص تأمین امکانات و تجهیزات آموزشی و فناوری‌های نوین
- پیوند بین مجتمع‌های شهری و روستایی به منظور استفاده مطلوب از امکانات یکدیگر در جهت بهبود امور آموزشی و پرورشی
- انتخاب مدیران مجتمع توسط معلمان و اولیای دانش‌آموزان در راستای سیاست مدرسه‌محوری
- تشکیل جلسات و توجیه مدیران و نیروی انسانی تحت پوشش مجتمع‌ها برای هماهنگی در امور آموزشی و پرورشی به‌خصوص در ابتدای سال تحصیلی
- برقراری روابط مؤثر و کارآمد مدیران با معلمان و کارکنان
- برگزاری اردوها و بازدیدهای علمی از مؤسسات و کارخانه‌ها و سایر مراکز مناسب و امکان مشارکت دانش‌آموزان در تصمیم‌گیری‌ها و اجرای برنامه‌های مجتمع و فعالیت‌های مکمل آموزشی، فرهنگی، هنری، ورزشی و مواردی از این دست برای کسب تجارب دست اول دانش‌آموزان
- داشتن مقام ناظر و راهنمای آموزشی در مجتمع‌ها به منظور بررسی، نظارت، بازخورد و اصلاح فرایند آموزشی ضروری است. هرچند این مهم به مدیران تفویض شده است ولی به‌دلیل عدم آشنایی بسیاری از مدیران با اصول علمی نظارت و راهنمایی آموزشی یا انجام نمی‌شود و یا به‌خوبی صورت نمی‌گیرد.

## منابع

۱. آیین نامه مجتمع های آموزشی و پرورشی شهری (۱۳۹۰). مصوبه هشتصد و چهل و یکمین جلسه شورای عالی آموزش و پرورش. تهران: وزارت آموزش و پرورش.
۲. اکبرزاده، محمد؛ وحدانی اسدی، محمدرضا؛ تنهای رشوانلو، فرهاد (۱۳۹۱). "نقش مجتمع های آموزشی و پرورشی در فرایند تحقق مدرسه محوری مجتمع های آموزشی و پرورشی: تمرکززدایی یا تمرکزگرایی؟". در: مجموعه مقالات اولین همایش مجتمع های آموزشی و پرورشی شهری. گردآورنده معاونت آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش. تهران: وزارت آموزش و پرورش: ۳۱۱-۳۳۰.
۳. باقرزاده، زهره؛ اکبری، زهرا (۱۳۹۱). "نقش مجتمع های آموزشی و پرورشی در بهره‌وری منابع مادی، انسانی و فرایند یاددهی - یادگیری". در: مجموعه مقالات اولین همایش مجتمع های آموزشی و پرورشی شهری. گردآورنده معاونت آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش. تهران: وزارت آموزش و پرورش: ۳۳۱-۳۴۶.
۴. تاجور، آذر؛ پورطهماسبی، سعید؛ رستمی، رضا (۱۳۹۱). "مشارکت، کارایی و اثربخشی مدارس استان اردبیل قبل و بعد از اجرای طرح مجتمع های آموزشی و پرورشی". در: مجموعه مقالات اولین همایش مجتمع های آموزشی و پرورشی شهری. گردآورنده معاونت آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش. تهران: وزارت آموزش و پرورش: ۱۴۷-۱۶۶.
۵. توکلی، یدالله (۱۳۸۹). *آشنایی با مجتمع های آموزشی و پرورشی روستایی و عشایری*. تهران: ستاد مرکزی مجتمع های آموزش و پرورش روستایی و عشایری، معاونت آموزش متوسطه آموزش و پرورش وزارت آموزش و پرورش.
۶. حاجی بابایی، حمیدرضا (۱۳۹۱). "مجتمع های آموزشی و پرورشی حیات طیبه و تحول بنیادین آموزش و پرورش". در: مجموعه مقالات اولین همایش مجتمع های آموزشی و پرورشی شهری. گردآورنده معاونت آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش. تهران: وزارت آموزش و پرورش: ۶۹-۱۰۴.
۷. حقانی، فریبا؛ براتعلی، مریم (۱۳۹۱). "مجتمع های آموزشی: رویکردی نوین در بهسازی



- نظام آموزش و پرورش". در: مجموعه مقالات اولین همایش مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری. گردآورنده معاونت آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش. تهران: وزارت آموزش و پرورش: ۱۶۷-۱۷۸.
۸. رجایی‌پور، سعید؛ احمدی دستجردی، احمد (۱۳۹۱). "بررسی اثربخشی مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهرستان اصفهان و مناطق همجوار در سال تحصیلی ۹۰-۸۹". در: مجموعه مقالات اولین همایش مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری. گردآورنده معاونت آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش. تهران: وزارت آموزش و پرورش: ۳۹۵-۴۱۲.
۹. زین‌الدینی میمند، زهرا (۱۳۹۱). "بررسی میزان توانمندی مجتمع‌های آموزشی شهرستان کرمان در تحقق نظام برنامه‌ریزی درسی مدرسه محور". در: مجموعه مقالات اولین همایش مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری. گردآورنده معاونت آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش. تهران: وزارت آموزش و پرورش: ۲۲۳-۲۴۲.
۱۰. سلطانی، ایرج (۱۳۸۰). "اثربخشی آموزش در سازمان‌های صنعتی و تولیدی". ماهنامه علمی-آموزشی تدبیر، سال دوازدهم، ش ۱۱۹ (تابستان): ۴۰-۴۴.
۱۱. سلطانی زاده، غلامحسین؛ آرمان، حمیدرضا؛ سلطانی زاده، محمدرضا (۱۳۹۱). "ویژگی‌های مجتمع‌های مطلوب آموزشی و پرورشی در راستای سند تحول راهبردی نظام تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران در افق چشم انداز". در: مجموعه مقالات اولین همایش مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری. گردآورنده معاونت آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش. تهران: وزارت آموزش و پرورش: ۳۷۵-۳۹۴.
۱۲. سلیمی‌نژاد، مهدی؛ دانایی سیج، مجید؛ نودهی، فرامرز (۱۳۹۱). "بررسی مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری از منظر فرصت‌ها، تهدیدها و راهکارها با به‌کارگیری روش تحلیلی SWOT". در: مجموعه مقالات اولین همایش مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری. گردآورنده معاونت آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش. تهران: وزارت آموزش و پرورش: ۲۰۳-۲۲۲.
۱۳. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۱۳۸۹). تهران: وزارت آموزش و پرورش.
۱۴. شریفیان، لیلا؛ رئوفی، محمدحسین (۱۳۸۴). "بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان

- اثربخشی رفتار سازمانی مدیران از دیدگاه دبیران و دبیرستان‌های دخترانه منطقه ۵ آموزش و پرورش استان تهران در سال تحصیلی ۱۳۸۴ - ۱۳۸۳". پژوهشنامه تربیتی، سال دوم، ش ۵ (زمستان): ۲۱-۴۱.
۱۵. صالحی، ذاکر؛ پاشایی، جعفر (۱۳۹۱). "کارایی و اثربخشی مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در مقایسه با مدارس تک‌دوره‌ای". در: مجموعه مقالات اولین همایش مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری. گردآورنده معاونت آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش. تهران: وزارت آموزش و پرورش: ۲۴۳-۲۶۲.
۱۶. فاتحی، حسینعلی (۱۳۹۱). "مجتمع‌های آموزشی از منظر فرصت‌ها، تهدیدها و راهکارها". در: مجموعه مقالات اولین همایش مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری. گردآورنده معاونت آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش. تهران: وزارت آموزش و پرورش: ۴۳۳-۴۵۶.
۱۷. قاسمی، فرشید؛ مهاجری، احمد (۱۳۹۱). "مقایسه بهره‌وری تجهیزات و امکانات، منابع انسانی و مالی در مجتمع‌های آموزشی و پرورشی از نظر مدیران مجتمع، معاونان و دبیران ناحیه ۳ شیراز". در: مجموعه مقالات اولین همایش مجتمع‌های آموزشی و پرورشی شهری. گردآورنده معاونت آموزش متوسطه وزارت آموزش و پرورش. تهران: وزارت آموزش و پرورش: ۲۷۵-۲۹۴.
۱۸. کلیات طرح تدوین سند ملی آموزش و پرورش (۱۳۸۳). وزارت آموزش و پرورش. تهران: وزارت آموزش و پرورش.
19. Bray, M. (1987). "School clusters in the third world: Making them work". Paris: Unesco-Unicef Co-operative Programme.
20. Cole, A. G. (2010). "School - community partnerships and community - based education: A case study of a Novice program". Penn GSE perspectives on Urban Education, Vol. 7, No. 1:15-26.
21. Nachtigal, p. Parker, sylvia. D (1990). clustering working together for better schools. Washinton, dc; Aurora, colorado.

- (ERIC Document Reproduction service No. ED 269217).
22. Rees, R. (1996). Twinned/clustering schools sharing resources, faculty of Education. Ontario: Queens University at Kingston.
23. Rees, R.; Woodward, S. (1998). "Twinned schools in Ontario: A description and a comparison". Journal of Research in Rural Education, Vol. 14, No. 1 (Spring): 26-33.
24. Ribchester, C.; Edwards, W. J. (1998). "Cooperation in the countryside: Small Primary School Clusters". Educational studies, Vol. 24, No. 3: 281-293.
25. Walker, E. M. (1992). "The politics of School – Based management: Understanding the process of devolving authority in urban school districts". Education policy analysis archives, Vol. 10, No. 33: 1-24.