

ارائه مدل چرخش از تمرکز گرایی به کاهش تمرکز در زمینه مدرسه محوری در آموزش و پرورش شهر تهران

میشم حیدری^۱

حیدر تورانی^{۲*}

قدسی احقر^۳

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل چرخش از تمرکز گرایی به کاهش تمرکز در زمینه مدرسه محوری در آموزش و پرورش شهر تهران انجام شد. روش تحقیق، ترکیبی (آمیخته) می باشد که بخشی از آن به صورت کمی و بخشی از آن به صورت کیفی است و بر حسب هدف تحقیق توسعه ای-کاربردی می باشد. جامعه آماری پژوهش، کلیه مدیران و کارکنان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش و همچنین مدیران دبیران مدارس دوره متوسطه دوم شهر تهران به همراه متخصصین در رشته مدیریت (مدیریت آموزش عالی، مدیریت دولتی، مدیریت آموزشی، مدیریت اجرایی، مدیریت فناوری اطلاعات) در سال تحصیلی ۹۸-۱۳۹۷ است. طبق فرمول کوکران و با استفاده از روش نمونه گیری چند مرحله ای تعداد ۴۴۰ نفر انتخاب شدند. ابزار اندازه گیری پرسشنامه محقق ساخته ۳۷ سوالی بوده است. نتایج نشان داد که مدیریت مدرسه محور

۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب
m.heydari.tafresh@gmail.com
heidar_toorani@yahoo.com (نویسنده مسئول)
۲ دانشیار پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش (نویسنده مسئول)
۳ عضو هیات علمی (استاد) پژوهشگاه مطالعات، سازمان پژوهش و برنامه ریزی
ahghar2004@yahoo.com

بر کاهش تمرکز در آموزش و پرورش تأثیر مثبت و معناداری دارد. یعنی هرچه مدیریت مدرسه محور در سازمان آموزش و پرورش افزایش یابد، تمرکز در آموزش و پرورش کاهش می‌یابد ($p < 0/05$). بر اساس یافته‌های پژوهش مدل چرخش از تمرکزگرایی به کاهش تمرکز در آموزش و پرورش از اعتبار مناسبی برخوردار است.

واژگان کلیدی: تمرکزگرایی، مدرسه محوری، آموزش و پرورش

مقدمه

امروزه تمرکز زدایی و کاهش تمرکز در امور مختلف یکی از گرایش‌های جدی جوامع پیشرفته است (والی و ویلیاما، ۲۰۱۵). علی‌رغم این که، در برنامه پنج ساله سوم توسعه کشور به مسئله تحول اداری عنایت و توجه خاص به عمل آمده است و در این راستا به تمرکززدایی در سازمان‌های اداری به صورت یک جهت‌گیری کلی پرداخته شده است (بیدختی، فتحی و اجاگاه و مرادی، ۱۳۹۶)، لیکن توجه به این نکته قابل تأمل است که سازمان‌ها از یک الگوی متناسب با اقتضای فعالیت، وظایف و ساختار سازمانی خود تبعیت نمی‌نمایند و افراط و تفریط در امر تمرکز زدایی و کاهش تمرکز فرهنگ رایج امروز سازمان‌های اداری ماست (حقیقی، ۱۳۹۱). تمرکز سازمانی به این معنی است که مرکز ثقل تصمیم‌گیری در راس سلسله مراتب هرم سازمانی قرار داشته باشد یا به عبارتی اختیار تصمیم‌گیری در سازمان محدود به رأس سازمان بوده و تمامی یا اکثریت تصمیمات سازمان در راس سازمان توسط مدیران ارشد اتخاذ شده و به سطوح و قاعده هرم سازمانی جریان یابد (پورعزت و طاهری، ۱۳۹۵). در نظام‌های آموزشی متمرکز هدایت و کنترل نهادی مستقیماً از طریق نهادهای آموزش و پرورش یا به عبارت دیگر، به وسیله ارگانهای قانون‌گذار، دولت، آموزش و پرورش و سایر سازمان‌های دولتی

مربوط صورت می‌گیرد (چپمن و دون، ۱، ۲۰۱۶). تمرکززدایی در آموزش و پرورش به معنای انتقال مسئولیت از سطح بالاتر به سطوح پایین تر باهدف اصلاح ساختار آموزش به خودی خود به صورت مستقیم، اصلاح عملکرد نظام آموزش و پرورش، تغییر منابع و میزان سرمایه‌های اختصاص یافته به آموزش و پرورش و کمک به دولت مرکزی و دولت محلی می‌باشد (پورعزت و طاهری، ۱۳۹۵). تمرکززدایی باعث کاهش اتخاذ تصمیمات متعدد مدیران سطوح بالا، افزایش انعطاف پذیری در سازمان (استیز، ۲، ۲۰۱۵)، افزایش روحیه قبول مسئولیت و پاسخ گویی در لایه‌های پایین تر سازمان (رادو، ۲۰۱۵)، امکان مقایسه عملکرد واحدهای مختلف سازمان، کاهش هزینه‌های بروکراتیک و افزایش بهره وری در سازمان می‌گردد (الملجی، ۳، ۲۰۱۴).

بنابراین ابعاد سازمانی شامل متغیرهای محتوایی و متغیرهای ساختاری است (دفت، ۱۳۹۱). متغیرهای محتوایی معرف کل سازمان و جایگاه آن می‌باشند و بین سازمان و محیط قرار داشته و از محیط مشتق می‌شوند (آهلی، ۲۰۱۶). متغیرهای ساختاری بیانگر ویژگی‌های درونی یک سازمان هستند و مبنایی به دست می‌دهند که بدان وسیله سازمان را اندازه گیری و ویژگی‌های ساختاری آنها را باهم مقایسه نمود (رایینز، ۱۳۹۷). متغیرهای محتوایی بر ساختاری اثر گذاشته و از نحوه ترکیب و ادغام آنها انواع طرح‌های ساختاری به وجود می‌آیند که از بعد نظری به ساختارهای ارگانیکی و مکانیکی تقسیم می‌شوند (مسعودیان، ۱۳۹۳). پیچیدگی، رسمیت و تمرکز نمونه‌های مهمی از متغیرهای ساختاری می‌باشند (علاقه بند، ۱۳۹۰). لذا یکی از بزرگترین معضلات مدیریتی کشور نفوذ گسترده افراد با تفکر مکانیکی در رأس یا در

1 Chapman & Dan

2 Astiz

3 Elmelegy

مدیریت های ارشد سازمانها است، که لازمه حل آن، تغییر تفکر و ساختار مکانیکی به ارگانیک می باشد (شوقی و نظری، ۱۳۹۱). البته این نوع تفکر و ساختار در محیط های باثبات و در شرایطی که متغیرهای درون و برون سازمانی از پویایی و پیچیدگی اندکی برخوردار اند جوابگو است. چراکه ساختارهای مکانیکی با ویژگی های نظیر پیچیدگی و رسمیت زیاد و تمرکز گرایی شناخته می شوند (آدام، ۲۰۱۳). چنین ساختارهایی با وظایف یکنواخت مناسبت داشته، بر رفتارهای برنامه ریزی شده متکی بوده و در واکنش به رویدادهای پیش بینی نشده کند عمل می کنند (ورما، ۲۰۱۵). ولی در محیط های متغیر و پویا و پیچیده امروزی که نیاز به هارمونی بیشتر از استاندارد سازی است، تفکر و ساختارهای ارگانیک نسبتاً منعطف و انطباق پذیر بوده، داشتن تعهد به سازمان، بدون توجه به میزان تخصص، تاکید بر ارتباطات موازی به جای عمودی دارند (بوون، ۲۰۱۷)، ارتباطات بین مقام های مختلف بیشتر جنبه مشاوره دارد نه فرمانده ای، نفوذ در آنها به جای اینکه بر مبنای اختیارات ناشی از پست سازمانی باشد بر اساس مهارت و دانش صورت می گیرد، مسئولیت ها به جای اینکه صرفاً بر اساس شغل باشند به صورت انعطاف پذیر تعریف شده و تاکید به جای این که بر صدور دستورات باشد بر مبنای مبادله اطلاعات است که باعث کاهش قوانین و مقررات حاکم بر فعالیت های سازمان، پیچیدگی و تمرکز سازمانی می گردد (رابینز^۱، ۱۳۹۷).

مشکلات اساسی آموزش و پرورش کشور را در نگاهی کلی می توان هدفمند نبودن (هامدا^۲، ۲۰۱۰)، عدم انطباق سیاست ها و اهداف کنونی (نارسایی در فرآیند تولیدات آموزشی (ظهیری، مرادی و حیدرپور، ۱۳۹۳)، نبودن نظام ارزیابی و کنترل محصول آموزش (نارسایی در ارزیابی محصول) (باندور^۳، ۲۰۱۲)، نابرابری قدرت والدین (به

1 Robins

2 hamda

3 Bandur

عنوان مشتری) و آموزش و پرورش (به عنوان کارگزار خدمت)، کمبود نیروی انسانی (والی و ویلیاما^۱، ۲۰۱۵)، کمبود منابع مالی و تمرکز تصمیم گیری و سیاست گذاری بیان نمود (ظهیری و همکاران، ۱۳۹۳)، که بی تردید تمرکز تصمیم گیری و سیاست گذاری رami توان به عنوان مهم ترین معضل و در حقیقت آفت نظام آموزش و پرورش کشوریان نمود (صبوری خسرو شاهی، ۱۳۸۹).

در حال حاضر اکثر سازمان ها به دلیل نوع ساختار، با مشکل کارایی، کندی انجام کارها و کیفیت پایین در خدمات رسانی مواجه هستند و در این میان مهم ترین کارکرد تفویض اختیار و مشارکت در تصمیم گیری، توسعه از درون در کلیه ابعاد اجتماعی، سیاسی و اقتصادی خواهد بود (حاتمی، ۱۳۹۱). تمرکز زدایی و تفویض اختیار به بخش های ذی صلاح از مقاومت در برابر تحول و دگرگونی کاسته و تغییرات را درونی خواهد ساخت (گنجی، ۱۳۹۰). در فضای مشارکت تعارضات و ستیزه جویی ها به همکاری و تعاون تبدیل و موجب هم افزایی (مسعودنیا، ۱۳۹۷) و کاهش تمرکز در ساختار (سانک، ۲۰۱۶)، افزایش انعطاف پذیری و تسریع انجام کار خواهد شد (رحیم، ۲۰۱۶). مسائل و چالش های آموزش پرورش معاصر نسبت به دو دهه ی گذشته شتاب مضاعفی یافته است. در چنین فضایی، نظام تصمیم سازی آموزش و پرورش کماکان خود را با مسائل دهه های قبل مواجه می داند و قرار است در کنار انبوهی از مسائل و چالش های گذشته و حال، به استقبال مسائل آینده برود و خود را برای مواجه شدن با آن آماده نماید (فرجاد، ۱۳۹۰). ولی این امر با مکانیزم های جاری تصمیم سازی میسر نمی باشد. تحولات سریع عرصه های مختلف زندگی معاصر، شعار تشکیل دهکده ی جهانی و نظریه جهانی شدن را شکل داده است و قطعاً این وضعیت در آینده ما را با

موج وسیعی از مسائل و چالش‌های جدید مواجه خواهد ساخت (اسکندری، ۱۳۹۵). در چنین شرایطی یکی از نیازهای سازمانهای بزرگی همچون آموزش و پرورش، توسعه فناوری اطلاعات در برنامه‌های آموزش و پرورش است که می‌تواند تحول کیفی اهداف، برنامه‌ها، روش‌ها و شیوه‌ها و در نتیجه اثربخشی آموزش و پرورش را به دنبال داشته باشد (دفت، ۲۰۱۷). فناوری اطلاعات به مؤسسات آموزشی کمک می‌کند تا ساختارهای خود را همگام با تحولات زمان توسعه دهند و مسئولیت‌های جدیدی را در ارتباط با توسعه علمی و مردمی کردن آن و کاهش تمرکز در آن بپذیرند (دفت، ۲۰۱۷). مدیریت مدرسه محور به منزله عاملی برای افزایش اثربخشی و کارایی در سطح مدارس و کاهش تمرکز موجود در نظام آموزش و پرورش تلقی می‌شود (کیلن، ۲۰۱۶). در ماده ۱۷ فصل ۲۵ قانون برنامه سوم توسعه بر حسب تقاضای فزاینده محیطی میل به رویکرد مدرسه محوری تاکید شده است. در پاسخ به این تاکید برنامه ملی توسعه، می‌توان آموزش و پرورش مبتنی بر مدرسه را یکی از سیاستهای مهم و چالش انگیز آموزش و پرورش به حساب آورد (سلسبیلی، ۱۳۹۴). همچنین از نظر محقق با ارائه مدل چرخش از تمرکز گرایی به کاهش تمرکز در آموزش و پرورش، محققان می‌توانند از مدل فوق، پرسشنامه و ابزارهای مورد استفاده از پژوهش، در تحقیقات خود بهره مند گردیده، در تحقیقات دیگر به بررسی روابط بین سایر مولفه‌های تمرکززدایی بپردازند.

روش‌شناسی

در این پژوهش با توجه به ماهیت موضوع، اهداف و سؤالات پژوهش از روش تحقیق ترکیبی (آمیخته) که بخشی از آن به صورت کمی و بخشی از آن به صورت کیفی است به شرح ذیل استفاده شده است. در بخش کمی روش پژوهش از نوع همبستگی است. همچنین پژوهش حاضر بر حسب هدف از تحقیقات کاربردی- توسعه ای

می‌باشد. جامعه آماری در بخش کمی شامل کلیه مدیران و کارکنان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش و کلیه مدیران و دبیران مدارس دوره متوسطه دوم شهر تهران در سال ۱۳۹۸-۱۳۹۷ تشکیل دادند. همچنین جامعه آماری در بخش کیفی شامل متخصصین در رشته مدیریت (مدیریت آموزش عالی، مدیریت دولتی، مدیریت آموزشی، مدیریت اجرایی، مدیریت فناوری اطلاعات) بودند. در بخش کمی با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده برای انتخاب مدیران و کارکنان حوزه ستادی، ابتدا از حوزه ستادی پنج معاونت، از هر معاونت ده مدیری و از هر مدیر، چهار نفر از کارکنان به صورت تصادفی انتخاب شدند. و برای انتخاب مدیران و دبیران آموزشی مدارس با استفاده از روش نمونه گیری خوشه‌ای مرحله نمونه‌ها انتخاب شدند. ابتدا شهر تهران از لحاظ جغرافیایی به پنج حوزه تقسیم گردید. از هر حوزه دو منطقه آموزشی و از هر منطقه پنج مدرسه و از هر مدرسه یک مدیر و چهار دبیر به صورت تصادفی انتخاب شدند. در بخش کیفی هم نمونه‌های به صورت هدفمند با استفاده از روش گلوله برفی از اولین مشارکت کنندگان خواسته شد تا با تماس و ارتباط با دیگران افراد دیگر را جذب و وارد پژوهش نمایند. در این پژوهش با استفاده از روش نمونه گیری گلوله برفی ۲۰ نفر از متخصصین انتخاب گردید.

ابزار جمع آوری اطلاعات در بخش کیفی مطالعات کتابخانه‌ای، اطلاعات اسنادی و مصاحبه نیمه ساختار یافته از متخصصین مدیریت با استفاده از روش گراندد تئوری و کد گذاری باز، محوری و انتخابی بود و در بخش کمی از پرسشنامه به شرح ذیل استفاده شده است:

مصاحبه: استفاده از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته؛ برای این منظور در بخش کیفی، از روش نمونه گیری هدفمند، با استفاده از تکنیک گلوله برفی و با در نظر گرفتن اصل اشباع، تعداد ۲۰ نفر از متخصصین عضو هیات علمی و با حداقل ده سال سابقه خدمت

در رشته‌های مدیریت آموزش عالی، مدیریت دولتی، مدیریت آموزشی، مدیریت اجرایی و مدیریت فناوری اطلاعات انتخاب گردید. در شروع مصاحبه پس از معرفی خود و بدون دخالت دادن پیش داوری‌ها و دیدگاه‌های شخصی ابتدا موضوع مورد پژوهش و اهداف، برای آنها تشریح و از مصاحبه شوندگان خواسته شد نظر خود را در خصوص موضوع و چگونگی چرخش از تمرکز گرایی به کاهش تمرکز ارائه دهند. صحبت‌های مصاحبه شوندگان با کسب اجازه از آنها و مطمئن نمودنشان از پنهان ماندن هویت، ضبط و سپس پیاده سازی گردید

برای تجزیه تحلیل داده‌ها، از سه مرحله کد گذاری باز، محوری و انتخابی که شیوه مورد استفاده در پژوهش گراند تئوری است استفاده شد. در مرحله کد گذاری باز، متن کلیه مصاحبه‌ها به صورت جداگانه و خط به خط مطالعه، داده‌ها و مفاهیم آن را استخراج نمودیم. در مرحله کد گذاری محوری مفاهیم استخراج شده از هر مصاحبه را با هم و با مفاهیم سایر مصاحبه‌ها مقایسه و یکپارچه نموده، مؤلفه‌ها را تعریف کردیم. در مرحله کد گذاری انتخابی مؤلفه‌ها، مقایسه و یکپارچه شده و طبقات نهایی به دست آمدند. پس از جمع بندی مقیاس در قالب یک پرسشنامه بسته طراحی گردید.

برای ساخت پرسشنامه از مطالعات پیشین درباره تک تک متغیرهای مورد بررسی و نظر متخصصین حوزه مدیریت استفاده و پرسش‌هایی برای مشخص نمودن (اندازه دار کردن) متغیرهای پنهان مورد بررسی استخراج گردید. این پرسشنامه شامل چهار بخش می‌باشد که بخش نخست آن دربرگیرنده پرسش‌های مربوط به ساختار سازمانی (شامل رسمیت، قدرت در تصمیم گیری و ارتباط افقی)، بخش دوم شامل پرسش‌های تفویض اختیار، بخش سوم شامل پرسش‌های فناوری اطلاعات و بخش آخر شامل پرسش‌های مدرسه محوری می‌باشد. پرسشنامه مذکور دارای ۳۷ سؤال پنج گزینه‌ای در ۶ مؤلفه (خرده مقیاس‌های رسمیت، قدرت در تصمیم گیری، ارتباط افقی، تفویض اختیار،

فناوری اطلاعات و مدرسه محوری) اندازه گیری شد. در این پژوهش و بنا به توصیه استادان و برای سنجش پایایی، تعداد ۳۰ عدد پرسشنامه تکمیل شده و به صورت کاملاً تصادفی جدا شد و ضریب آلفای کرونباخ آن‌ها ۰.۹۴٪ استخراج گردید که نشان می‌دهد ابزار اندازه گیری از پایایی مطلوبی برخوردار است.

جدول ۱. خلاصه مؤلفه‌ها براساس تعداد و شماره سؤالات پرسشنامه

متغیر	تعداد		سؤالاتی که خرده مقیاس را می‌سجد
ساختار سازمانی	رسمیت	۶	سؤالات ۱ و ۲ و ۳ و ۴ و ۵ و ۶
	قدرت در تصمیم‌گیری	۹	سؤالات ۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱ و ۱۲ و ۱۳ و ۱۴ و ۱۵
	ارتباط افقی	۴	سؤالات ۱۶ و ۱۷ و ۱۸ و ۱۹
تفویض اختیار	۶		سؤالات ۲۰ و ۲۱ و ۲۲ و ۲۳ و ۲۴ و ۲۵
فناوری اطلاعات	۵		سؤالات ۲۶ و ۲۷ و ۲۸ و ۲۹ و ۳۰
مدرسه محوری	۷		سؤالات ۳۱ و ۳۲ و ۳۳ و ۳۴ و ۳۵ و ۳۶ و ۳۷

تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از اجرای پرسشنامه‌ها از طریق نرم افزار SPSS22 انجام شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار استنباطی (آماره رگرسیون) استفاده شد.

یافته‌ها

در این قسمت کلیه اطلاعات در دو بخش روش‌های توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در تجزیه و تحلیل توصیفی اطلاعات ابتدا شاخص‌های توصیفی (نظیر میانگین، انحراف معیار) متغیرهای پژوهش محاسبه شد و در بخش استنباطی با توجه به ماهیت سؤال‌های پژوهش از آزمون آماری تحلیل رگرسیون استفاده شده است.

جدول ۲. شاخص‌ها و آماره‌های تحلیل رگرسیون

ضرب همبستگی	مجدور ضریب همبستگی	ضریب تعدیل شده	اشتباه معیار برآورد
R	R2		
۰۱۳۶ ^a	۰۱۹.	۰۱۶.	۹۵۴۷۳.

نتیجه جدول ۲ نشان می‌دهد که مدیریت مدرسه محور دارای ۰/۱۳۶ درصد ضریب همبستگی با کاهش تمرکز در آموزش و پرورش است و ۱/۶ درصد از واریانس کاهش تمرکز در آموزش و پرورش را تبیین می‌کند.

جدول ۳. آزمون تحلیل واریانس رگرسیون

منبع تغییر	مجموع مجدور	درجه آزادی	میانگین مجدورات	میزان F	سطح معنی داری Sig.
اثر رگرسیون	۷,۳۶۴	۱	۷,۳۶۴	۸,۰۷۹	۰/۰۰۱
اثر باقیمانده	۳۸۹,۲۱۴	۴۲۷	۹۱۲.		
جمع	۳۹۶,۵۷۸	۴۲۸			

در اطلاعات جدول ۳ مربوط به تحلیل واریانس مشاهده شده ($f = 8/07$, $df = 1$ و 427) مدیریت مدرسه محور در تبیین کاهش تمرکز در آموزش و پرورش معنادار است. ($p > 0/05$) به این ترتیب گویایی جدول نمایانگر این نکته است که بین مدیریت مدرسه محور با کاهش تمرکز در آموزش و پرورش ارتباط معنی داری وجود دارد.

جدول ۴. متغیرهایی که وارد رگرسیون شده‌اند

شاخص‌ها	ضریب تفکیک		نسبت t	سطح معناداری
	B	خطای معیار		
مقدار ثابت	۳,۳۶	۱۷۲.	۱۹,۵۲۴	۰/۰۰۱
مدیریت مدرسه محور	۱۲۷.	۰۴۵.	۲,۸۴۲	۰/۰۰۵

ارقام مندرج در ترازهای جدول ۴ نشان داده است مدیریت مدرسه محور بر کاهش تمرکز در آموزش و پرورش تأثیر مثبت و معناداری دارد. یعنی هرچه مدیریت مدرسه محور در سازمان آموزش و پرورش افزایش یابد، تمرکز در آموزش و پرورش کاهش می‌یابد. ($p < 0/05$). بنابراین در پاسخ به سؤال پژوهش می‌توان اذعان نمود بین مدیریت مدرسه محور با کاهش تمرکز در آموزش و پرورش رابطه وجود دارد.

نتیجه‌گیری

نتایج به دست آمده از آزمون رگرسیون مدیریت مدرسه محور بر کاهش تمرکز در آموزش و پرورش تأثیر مثبت و معناداری دارد. یعنی هرچه مدیریت مدرسه محور در سازمان آموزش و پرورش افزایش یابد، تمرکز در آموزش و پرورش کاهش می‌یابد. نتایج پژوهش با یافته‌های اطاعت و موسوی (۱۳۹۴)، سلسیلی (۱۳۹۴) همتی و صمدی (۱۳۹۲)، مهرعلی زاده و همکاران (۱۳۸۴)، یونگ چو (۲۰۱۷)، آدام و میران (۲۰۱۶)، پیلون (۲۰۱۵)، اوسی (۲۰۱۵) و لیونگ (۲۰۱۴) همسو است و با یافته‌های آنها انطباق دارد. یافته‌های پژوهش همتی و صمدی (۱۳۹۲)، نشان داد که: تمرکزگرایی در آموزش و پرورش، فراهم نبودن بستر فرهنگی مناسب و فراهم نبودن امکانات و شرایط مالی، عدم وجود مدیران شایسته، عدم توجه مطلوب طرح‌ها و دستنبرداران نظام آموزشی از مهم‌ترین موانع اجرای طرح مدرسه محوری می‌باشند. آدام و میران (۲۰۱۶) هم به این نتیجه دست یافتند که در نظام‌های آموزشی متمرکز مدیران مدارس در اجرای نظام مدرسه محور دچار تعارض می‌شوند. بنابراین تغییر ساختار تمرکز به عدم تمرکز از یک طرف و توجه به ابعاد حرفه‌ای مدیران و معلمان از طرف دیگر، دو راهکار پیاده سازی مدیریت مدرسه محور تلقی می‌گردد.

در تبیین ارتباط بین مدیریت مدرسه محور و تأثیر آن بر تمرکززدایی می‌توان به این نکته به درستی اشاره کرد که عملکرد مدارس هر کشوری و نتایج حاصل از آن مبین برنامه‌ها و خط‌مشی‌ها، و میزان کارایی و بهره‌وری آموزش و پرورش آن کشور بازتاب مستقیم عملکرد برنامه ریزان و سیاستگذاران آن است. با نگاهی کوتاه به تحولات شگرف و تحسین برانگیز دهه‌های اخیر در عرصه‌های فن‌آوری و توسعه شبکه‌های جهانی اطلاع‌رسانی و کسب آموزش‌های غیررسمی از طریق رسانه‌ها و ارتباطات ماهواره‌ای و به خصوص شبکه اینترنت و بالا رفتن سطح انتظارات مردم از آموزش و پرورش، جامعه‌ی ملی و جهانی، اینگونه به نظر می‌رسد استانداردهای جدیدی را برای آموزش و پرورش تعریف و تبیین کرده است. از سوی دیگر، پایین بودن سطح دانش و مهارت، عدم تناسب کیفیت برنامه‌ها و محصولات آموزش و پرورش با نیازهای جامعه، عدم توانایی فارغ‌التحصیلان در جذب بازار کار، پایین بودن مسئله بهره‌وری در آموزش و پرورش، عدم استفاده بهینه از منابع موجود، عدم مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌جویی جامعه در بخش آموزش و پرورش، ناکارآمد بودن نیروی انسانی مدیریتی و فنی، ضرورت تغییرات اساسی در فلسفه، هدف، مأموریت و ساختار مدیریتی و تصمیم‌گیری را اجتناب‌ناپذیر ساخته است. جامعه انسانی کشور ما در فرایند ترقی و تکامل خود در عرصه‌های مختلف نیازمند برنامه‌هایی پویا و آینده‌محور است. این آموزش و پرورش است که باید بتواند پاسخگوی انتظارات تازه برای رسیدن به این تعالی باشد، شرایط و مقتضیات ملی و بین‌المللی خواهی و نخواهی برای تفوق و برتری آموزش و پرورش در جامعه استانداردهای بالاتری را به آموزش و پرورش دیکته می‌کند. اما یکی از رویکردهایی که در دوهه اخیر مورد توجه شایانی قرار گرفته آموزش و پرورش مشارکتی و طرح مدیریت مدرسه محوری است که به نظر می‌رسد در بسیاری از کشورها با استقبال خوبی روبرو شده است و اجرای آن نیز در

نقاط مختلف جهان نتایج موفقیت باری به همراه داشته است. به طوری که کشورها اکنون طرح مدرسه محوری را سر لوحه سیاستهای مهم دولت در نظر گرفته و به عنوان یک سیاست ملی و راهبردی آن را پیگیری می کنند. اگر قرار باشد نظام آموزش و پرورش کشورها دچار تحول و دگرگونی اساسی شود در درجه اول باید در اندیشه تغییر و تجدید بنای تمام عناصر و عواملی که به طریقی در ایجاد جو یادگیری موثرند، باشد. تغییر، در یک جز آموزش و پرورش بدون تغییرات در اجزای دیگر آن اصلاح یک جز از کل است که به اصلاح منجر نخواهد شد. مدارس، سازمان های اجتماعی هستند که به طور اجتماعی ساخته و پرداخته می شوند. بدین لحاظ تقریباً همه جنبه زندگی مدرسه ای توسط افرادی اداره و کنترل می شود که در فرآیند طراحی، ایجاد، توسعه، تحول و تکامل آن مشارکت داشته و سهیم بوده اند. این موضوع در مدارس خودگردان یا مدیریت مبتنی بر مدرسه تبلور یافته و به تدریج مصداق عینی پیدا می کند. در ساختار جدید مدرسه معلمان، مدیران، دانش آموزان و والدین هستند که قدرت تصمیم گیری دارند. در این نوع مدارس پست ها و مقامهای سنتی و رسمی مدرسه تغییر کرده و مجدداً تعریف می شوند.

مدیریت مبتنی بر مدرسه، بر مبنای تمرکز زدایی و اعطای اختیار و تصمیم گیری و انتقال و یا تقسیم قدرت در مدرسه به وجود آمده، و یکی از معروف ترین راهبردهایی است که تاکنون در زمینه اصلاح سیستم آموزشی، ارتقا و کیفیت یادگیری، تغییر نقشها، ارزش ها، ساخت ها و هنجارهای سنتی و بالاخره تعالی آموزش و پرورش دانش آموزان شکل گرفته است. یعنی تمرکز زدایی پایدار در نظام های آموزشی و انتقال اختیار و قدرت تصمیم گیری به مدرسه، به نحوی که اداره مرکزی در سطح ملی و منطقه ای یا استانی، برای مدارس هدفها و اولویتها را تعیین، نتایج را تعریف و منابع را تأمین و سپس هر مدرسه ای که در این چارچوب بتواند فعالیت کند بتواند، خود از نظر

دانش (تصمیم‌های مربوط به برنامه درسی)، مهارت‌های مورد نیاز دانش آموزان، اطلاعات، پاداش‌ها، تکنولوژی، نیروی انسانی مورد نیاز، مواد و تسهیلات و تجهیزات، تخصیص زمان و استفاده از آن، امکان اداره آموزش اختیار و قدرت تصمیم‌گیری داشته باشد. مدرسه محوری یا تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه، یک بازنگاری در مدارس به ویژه مدارس دولتی است، که انحصار قدرت تصمیم‌گیری را از یک ناحیه مرکزی، به یک مدرسه به منظور بهبود عملکرد آن مدرسه به دنبال دارد. این فرایند به سمت افزایش دادن سطح دخالت و درگیری مدرسه در اداره مدیریت خود است. این تعامل برای ایجاد و تحقق اهداف و اثربخشی در مدرسه است. به بیان دیگر این فرایند باعث توانمندی مدرسه برای ایجاد تصمیم‌گیری‌های آموزشی در مورد نیازهای یک مدرسه و کمک به استفاده مؤثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت محلی در اداره امور مدارس است. به این ترتیب مدرسه محوری بر اثر تمرکز زدایی در نظام آموزشی و انتقال اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به مدرسه به وجود می‌آید. فرایند مدرسه محوری به افرادی که در آن مدرسه کار می‌کنند اجازه می‌دهد تا جنبه‌های گسترده‌تری از موضوعات را در نظر گرفته و از انرژی خود به منظور بهبود و توسعه مدرسه بیشتر استفاده کنند.

بدین ترتیب فهم تأمل اینکه چگونه مدرسه محوری می‌تواند سودمند باشد، نیازمند مشخص کردن شرایط مورد نیاز برای برانگیختن و توانا کردن مدارس به منظور استفاده از قدرت تصمیم‌گیری خود و همچنین سازگار کردن نوآوری‌های متناسب و توسعه دهنده عملکرد مدرسه است. درک صحیح و واقعی از تنگناها و مشکلاتی که دامن‌گیر نظام آموزش و پرورش شده «ضرورت» اجرای طرح‌های مبتنی بر عدم تمرکز و گسترش مشارکت و گوشزد می‌کنند. اگر نگوییم همه اهداف مدرسه محوری معطوف به حل مشکلات و رفع تنگناهاست، قطعاً بخش عمده‌ای از هدف‌های آن ناظر بر همان

«ضرورت»ها است. اهداف «مدرسه محوری» بیانگر ابعاد گوناگونی از نتیجه قهری مشارکت پذیری در نظام آموزش و پرورش است که هر یک از آنها در عین پیوستگی تنگاتنگ با یکدیگر، در چارچوب تمرکز زدایی و ایجاد زمینه مشارکت عمومی در امور آموزش و پرورش تعریف می‌شوند. این اهداف باید از قابلیت ارزشیابی برخوردار باشند و در عین حال زمینه‌های تحقق هر یک از آنها در چارچوب طرح‌های برانگیخته از سیاست مدرسه محوری فراهم باشد.

بنابراین عملکرد مدارس هر کشوری و نتایج حاصل از آن مبین برنامه‌ها و خط مشی‌ها و میزان کارایی و بهره‌وری آموزش و پرورش آن کشور بازتاب مستقیم عملکرد برنامه ریزان و سیاستگذاران آن است. اینگونه به نظر می‌رسد که پایین بودن سطح دانش و مهارت، عدم تناسب کیفیت برنامه‌ها و محصولات آموزش و پرورش با نیازهای جامعه، عدم توانایی فارغ التحصیلان در جذب بازار کار، پایین بودن مسئله بهره‌وری در آموزش و پرورش، عدم استفاده بهینه از منابع موجود، عدم مسئولیت پذیری و مشارکت جویی جامعه در بخش آموزش و پرورش، ناکارآمدی نیروی انسانی مدیریتی و فنی، ضرورت تغییرات اساسی در فلسفه، هدف، مأموریت و ساختار مدیریتی و تصمیم‌گیری را اجتناب ناپذیر ساخته است. جامعه انسانی کشور ما در فرایند ترقی و تکامل خود در عرصه‌های مختلف نیازمند برنامه‌هایی پویا و آینده محور است. این آموزش و پرورش است که باید بتواند پاسخگوی انتظارات تازه برای رسیدن به این تعالی باشد. یکی از رویکردهایی که در دوهه اخیر مورد توجه شایانی قرار گرفته آموزش و پرورش مشارکتی و طرح مدیریت مدرسه محوری است که در بسیاری از کشورها با استقبال خوبی روبرو شده است و اجرای آن نیز در نقاط مختلف جهان نتایج موفقیت باری به همراه داشته است. به طوری که کشورها اکنون طرح مدرسه محوری را سر لوحه سیاستهای مهم دولت در نظر گرفته و به عنوان یک سیاست ملی و راهبردی

آن را پیگیری می‌کنند. اکنون کشورها تصور می‌کنند که هرگونه وقفه و کوتاهی در اتخاذ تدابیری راهبردی از این نوع ممکن است موجب عقب افتادگی آموزش و پرورش کشورشان شده و عقب افتادگی آموزش و پرورش عقب افتادگی کشور را به دنبال داشته باشد. چنانچه کشوری در دو دهه گذشته در این مورد هنوز اندیشه و کاری جدی نکرده باشد باید مطمئن باشد که برای جبران این عقب افتادگی باید تدابیر بهتر و وسیع تری را اتخاذ کند. اگر قرار باشد نظام آموزش و پرورش کشورها دچار تحول و دگرگونی اساسی شود در درجه‌ی اول باید در اندیشه تغییر و تجدید بنای تمام عناصر و عواملی که به طریقی در ایجاد جو یادگیری موثرند، باشد. تغییر، در یک جز آموزش و پرورش بدون تغییرات در اجزای دیگر آن اصلاح یک جز از کل است که به اصلاح منجر نخواهد شد.

مدارس، سازمان‌هایی اجتماعی هستند که به طور اجتماعی ساخته و پرداخته می‌شوند. بدین لحاظ تقریباً همه جنبه زندگی مدرسه‌ای توسط افرادی اداره و کنترل می‌شود که در فرآیند طراحی، ایجاد، توسعه، تحول و تکامل آن مشارکت داشته و سهمیه بوده‌اند. این موضوع در مدارس خودگردان یا مدیریت مبتنی بر مدرسه تبلور یافته و به تدریج مصداق عینی پیدا می‌کند. در ساختار جدید مدرسه معلمان، مدیران، دانش آموزان و والدین هستند که قدرت تصمیم‌گیری دارند. در این نوع مدارس پست‌ها و مقامهای سنتی و رسمی مدرسه تغییر کرده و مجدداً تعریف می‌شوند. فلسفه اصلاح‌گران سیستم آموزشی هر چه که باشد، خواهی نخواهی باید به مسئله توانا سازی افراد در مدرسه، اعتماد به آنها سپردن مسئولیت به آنها و مشارکت فعال آنها تاکید داشته باشد. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، محدود بودن پژوهش به نمرات ابزار اندازه‌گیری و از سایر روش‌های اندازه‌گیری استفاده نشده است. همچنین پژوهش حاضر محدود به نمونه آماری پژوهش یعنی کلیه مدیران و کارکنان حوزه ستادی و

مدیران و دبیران مدارس متوسطه شهر تهران بود و در تعمیم نتایج به سایر گروه‌ها و مقاطع باید جانب احتیاط را در نظر داشت. بنابراین پیشنهاد می‌شود که مدیران عالی در سطوح مختلف تصمیم‌گیری ضمن توجه به مقوله‌های تاثیرگذار، زمینه‌ها و بسترهای لازم برای تمرکز گرایی را فراهم آورند. همچنین مدیران عالی به‌خوبی باید توجه داشته باشند که پیش از تفویض اختیار باید به روشنی اهداف مورد نظر و نتیجه مورد انتظار را برای زیردستان توضیح دهند. اهداف باید به روشنی و با جزئیات تعریف و معیارهای عملکرد نیز به روشنی مشخص شوند. مدیران باید بین مسئولیتی که واگذار می‌کنند و اختیاری که به افراد می‌دهند، توازن برقرار کنند. مسئولیت و اختیار باید هم‌پای یکدیگر پیش بروند.

منابع

- بیدختی، علی اکبر؛ واجارگاه، کورش و مرادی، سعید. (۱۳۹۶). تحلیل ساختاری مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محور مبتنی بر نظریه پرداززی تطبیقی. مجله رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۸(۲۹)، ۵۰-۲۷.
- حقیقی، مسعود (۱۳۹۱). نقش تمرکززدایی و تفویض اختیار در ساختار آموزش و پرورش. فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی، ۳(۳)، ۱-۱۴.
- پورعزت، علی اصغر و طاهری، عطار. (۱۳۹۵). سازماندهی و طراحی ساختار. تهران: انتشارات سمت.
- مسعودیان، پریسا (۱۳۹۳). مزایا و معایب برنامه ریزی متمرکز و غیر متمرکز در ایران. کنفرانس ملی روانشناسی و علوم تربیتی.
- علاقه بند، علی (۱۳۹۰). اصول مدیریت آموزشی. انتشارات پیام نور
- شوقی، بهزاد؛ نظری، ستاره (۱۳۹۱). ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی (مفاهیم، تعاریف و نظریه‌ها). تهران: انتشارات راز نهران.
- رابنیز، استیون پی (۱۳۹۷). تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی. ترجمه: سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، نشر صفار.
- ظهیری، بهرام؛ مرادی، سعید؛ وحیدپور، وحیده (۱۳۹۳). بررسی عملکرد آموزش و پرورش شهر اسلام شر پیرامون تمرکز زدایی و موانع موجود در توسعه آن. طرح پژوهشی، سازمان آموزش و پرورش شهر اسلام شهر.
- صبوری خسروشاهی، حبیب. (۱۳۸۹). بررسی میزان فردگرایی فرزندان در خانواده. مجله پژوهش‌های جامعه شناختی، ۴(۴)، ۹۳-۱۱۰.
- گنجی، علیرضا (۱۳۹۰). تمرکزگرایی یا تمرکززدایی: چالشی فرصت زا در مدیریت. تهران: انتشارات نیکان کتاب.

مسعودنیا، محمد (۱۳۹۷). جایگاه تفویض اختیار در نظام مدیریت سازمانی و آثار حقوقی آن (با تطبیق در مدیریت‌های استانی دانشگاه پیام نور). مجله علمی پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، شماره ۲۲.

حاتمی، حسین (۱۳۹۱). تأثیر تفویض اختیار بر بهره‌وری منابع انسانی منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال سوم، شماره چهارم.

فرجاد، محمدعلی (۱۳۹۰). آموزش و پرورش تطبیقی. دانش تهران: انتشارات رشد.

اسکندری، حسین (۱۳۹۴). مجموع مقالات برگزیده همایش تبیین جایگاه فعالیت‌های مکمل و فوق برنامه. تهران: انتشارات رسانه تخصصی.

سلسیلی، نادر (۱۳۹۴). تمرکززدایی در آموزش و پرورش با تاکید در برنامه ریزی درسی مبتنی بر مدرسه. چاپ خجسته.

مهر عزیزاده، یداله، سیاسی، حسین و آتشفشان، فاطمه. (۱۳۸۴). زمینه‌ها و موانع کاربست مدیریت مدرسه محور در ایران، مطالعه در دبیرستان‌های دولتی شهر. مجله علوم تربیتی، ۱۵ (۷۲)، ۱-۱۸.

Adaam,E & miranm n,m(2013). The equity consequences of school-based management, Internation journal of Educational management.

Adaam,E & miranm n,m(2016). The equity consequences of school-based management, Internation journal of Educational management.

Ahlee, K (2016). Effects of Locus of Control and Organizational Structure on Job Satisfaction and Turnover Intention of Hotel Managerial Employees (Oklahoma State University).

Astiz, M. F. (2015). Decentralization and educational reform. What accounts for a decoupling between policy purpose and practice? Evidence from Buenos Aires, Argentina. Public Administration and Management: An interactive journal, 9(2).

- Bandur, A. (2012). School-based management development and part nershio: Evidence from Indonesia International journal of Educational development.
- Bowen, E. C. (2017). Organizational structure and the creative process. University of San Diego.
- Chapman, D & Don, (2016). The quality of Education: Dimensions ad strategies, Manila Philippines: America Development Job.
- Daft, R. L. (2017). Organization theory and design (7 th ed ed). South western: Thomson South western .
- Hammada, W(2010). Boards of trustees(Bots) as avenue for Shard Decision marjing in Egyptian schools: Teachers perception. Procardia: Social and Behavioral Sciences.
- Kilmann, K. W. (2016). Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The" MODE" instrument. Educational and psychological measurement, 37(2), 16.
- Leung, F. K. (2014). Educational centralization and decentralization in East Asia. APEC Educational Reform Summit, Beijing china.
- Oecd,M(2016).new Approached in Education administration, OECD,paris
- Rahim, G. (2016). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. Journal of Business Ethics, 11(2), 9.
- Song, M (2016). Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective. Journal of the Academy of Marketing Science, 34(1), 15.
- Vally, G & Valliamah, S. (2015). The implementation of School based management policy: An exploration. Procardia: Social and Behavioral Sciences
- Verma, V. K. (2015). Conflict management. The Project Management Institute: Project Management Handbook, New Delhi. Jeffrey Pinto.
- Yin Cheong, Y. (2017). The theory and characteristics of school-based management. International Journal of Educational Management, 7(6.(