

امکان سنجی تحقق مدیریت مدرسه محور از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج

وحیده نیامهر^۱
دکتر فاطمه پرسته^۲
دکتر وحیده علیپور^۳

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف بررسی امکان سنجی تحقق مدیریت مدرسه محور از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج با استفاده از روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری مورد نظر در این تحقیق را مدیران دوره اول و دوم مقطع متوسطه در مدارس دولتی و غیر دولتی دخترانه و پسرانه شهر کرج به تعداد ۵۲۸ نفر تشکیل می دهد که بر اساس فرمول کوکران و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای، ۲۲۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور

^۱ - کارشناس ارشد رشته برنامه ریزی آموزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

^۲ - استادیار گروه برنامه ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج - ایران. (نویسنده مسئول)

^۳ - استادیار دانشگاه پیام نور.

سنجش متغیرهای مورد استفاده در پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته مدیریت مدرسه محور استفاده گردید. روایی محتوایی و صوری پرسشنامه مورد تأیید متخصصان موضوعی قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ، ۰/۸۳ برآورد گردید. برای تجزیه و تحلیل از روش های آماری توصیفی (میانگین و انحراف معیار) و آمار استنباطی (کولموگروف- اسمیرنوف، χ^2 و t تک متغیره) استفاده شد. یافته های پژوهش نشان داد که میانگین نظرات پاسخ گویان در خصوص امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در مدارس متوسطه شهر کرج در حد گزینه متوسط بوده است. نتایج همچنین نشان داد که امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در ابعاد (نظام نظارت و کنترل، مشارکت پذیری، تفویض اختیار) در حد گزینه پایین تر از سطح متوسط و در ابعاد (نظام تصمیم گیری، ارزیابی عملکرد و پاداش، استقلال مالی) بالاتر از سطح متوسط قرار دارد که به لحاظ آماری نیز معنادار است.

کلید واژه ها: مدیریت مدرسه محور، مدیران مدارس متوسطه، تصمیم گیری، ارزیابی عملکرد و پاداش، استقلال مالی، نظام نظارت و کنترل، مشارکت پذیری، تفویض اختیار.

مقدمه

امروزه آموزش و پرورش به عنوان یکی از خرده سیستمهای جامعه نقش مهمی را در فرآیند توسعه به عهده دارد. اگر مولفه های توسعه را در ابعاد مختلف سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، آموزشی و.... در نظر بگیریم، به ناچار نقش آموزش و پرورش را نیز نمی توان نادیده انگاشت. از این رو چنین نهادی که خود توسعه آفرین است و موتور محرکه همه ابعاد توسعه می باشد، نیاز مبرمی به توسعه درونی خود دارد. در فرآیند توسعه درونی آموزش و پرورش تغییر و تحول در ساختار، اهداف و روشها ضرورتی اجتناب ناپذیر است. یکی از راههای تغییر و تحول در آموزش و پرورش و به تبع آن مدیریت آموزشی، کاربرد مدیریت مدرسه محور می باشد. در سازمان بزرگی چون آموزش و پرورش که با مشکلات عدیده ای در زمینه برنامه ریزی، سازماندهی، هماهنگی، نظارت و هدایت روبه رو است وجود و کاربرد مدیریت مدرسه محور ضرورتی اجتناب ناپذیر است (فیضی، ۱۳۸۵، ص ۲). مدیریت مدرسه محور یا تصمیم گیری مشارکتی از ویژگی های بارز نظام های آموزشی در دهه اخیر به شمار

می رود. این مهم، به ویژه در کشورهای پیشرفته جهان به دگرگونی های مهمی در روش های اداره و راهبری مراکز آموزشی و آموزشگاهی به وجود آورده است. آشنایی با این شیوه ها، رهبران آموزشی و آموزشگاهی را قادر می سازد تا تب رهبری سازمان خود را بسنجند و به عنوان قطب نمای علمی، حرکت خود را از برنامه روزی به برنامه ریزی تغییر داده، هم چنین به رفع ابهامات عملکردی بپردازند؛ در نتیجه اهداف و رسالت های مدارس را محقق سازند (انصاری، ۱۳۹۳، ص ۲۰).

مدارس به عنوان یکی از زیرمجموعه های اصلی این نظام آموزشی، دارای استعدادها و توانایی های متعدد دانش آموزان و اولیای آنها، معلمان، مدیران و سایر کارکنان است که اکنون در سیاستگذاری، تصمیم گیری و برنامه ریزی های مربوط به فعالیت های مدارس نقش چندانی ندارند. همین امر موجب شده است که مدارس، در حال حاضر به طور مناسب پاسخگوی نیازهای فردی و اجتماعی فراگیران و به دنبال آن پاسخگوی مطالبات جامعه و مردم نباشند (جهانیان، ۱۳۸۷، ص ۵۱).

تأکید بر اتخاذ تصمیمات مربوط به نحوه اداره مدرسه (اعم از بودجه ریزی، امور پرسنلی، روش ها و فرایندهای آموزشی و ...) به وسیله کسانی که بیش از سایرین به عرصه اجرای تصمیمات نزدیک و به مسائل و ظرایف آن آگاهند، طی دهه گذشته، در پاسخ به چالشهای یاد شده و در قالب نگرشی نوین با عنوان مدرسه محوری، مورد توجه جدی محافل آموزشی، علمی و اجرایی قرار گرفته است. این دیدگاه زمینه های عدم تمرکز، کار گروهی و تصمیم گیری مشارکتی و به تبع آن، مسئولیت پذیری و پاسخگویی بیشتر تصمیم گیرندگان در قبال تصمیمات اتخاذ شده را فراهم می نماید (جعفری مقدم و فانی، ۱۳۹۱، ص ۱). مدیریت متمرکز آموزش و پرورش در کشور و عدم مشارکت شایسته مدیران، کارکنان، اولیا و دانش آموزان در تصمیمات مربوط به نحوه اداره مدرسه و چگونگی برطرف نمودن مشکلات و محدودیت های آن، سالهاست که بر نظام آموزش و پرورش کشور سایه افکنده است. وضعیت یاد شده نیز اثربخشی مدارس را کاهش داده است. از این رو، امروزه ضرورت بازنگری و تحول در این نظام، در راستای عدم تمرکز، تفویض اختیار، مشارکت جمعی و تقویت اخلاق و روابط انسانی، به طرق مختلف مورد تأیید و تأکید صاحب نظران قرار گرفته است (همان منبع).

برهمن اساس، یکی از مسائل مطروحه در رابطه با شیوه مدیریت آموزش و پرورش در ایران و به تبع آن در استان البرز این است که آموزش و پرورش به روش متمرکز اداره می شود. در این شیوه مدیریت، قدرت تصمیم گیری در اختیار عده محدودی از دست اندرکاران آموزش و پرورش در مرکز می باشد. در شیوه مدیریت متمرکز در آموزش و پرورش به دلیل عدم توجه شایسته به نیروهای انسانی، عدم تفویض اختیار به زیردستان و به تبع آن استفاده نکردن از نظرات دبیران در تصمیم

گیریه‌ها، سازمان از این سرمایه فکری محروم می‌شود و معلمان عملاً" به سوی انفعال و جمود فکری سوق داده شده و راه بر هرگونه خلاقیت و نوآوری بسته می‌شود. بدیهی است که مشکلات، نیازها و اولویتهای هر مدرسه‌ای با توجه به وضعیت خاص آن متفاوت می‌باشد و تا زمانیکه به این شیوه مدیریت در کشور و به تبع آن در استان (البرز) ادامه داده شود، مشکلات دامنگیر آموزش و پرورش به قوت خود باقی می‌ماند. به نظر می‌رسد راه چاره این مشکل تفویض اختیار مدیران (در هر رده ای) به زیردستان و حرکت به سوی مدیریت غیر متمرکز می‌باشد و یکی از عواملی که به این امر کمک می‌کند، مدیریت مدرسه محور است (فیضی، ۱۳۸۵، ص ۳).

مدرسه محوری نوعی ایجاد تغییرات آموزشی و برنامه درسی است و این امر زمانی می‌تواند موثر باشد که همراه با درگیری فعال مدرسه باشد. یعنی تمرکز زدایی پایدار در نظام آموزشی، انتقال اختیار (تفویض اختیار) و قدرت تصمیم‌گیری به مدرسه محول گردد، به گونه‌ای که اداره مرکزی در سطح ملی و استانی برای مدارس هدفها و اولویتهای را تعیین کند. نتایج را تعریف و منابع را تامین کند تا مدارس بتواند در این چارچوب، اختیار و قدرت تصمیم‌گیری در رابطه با برنامه درسی، مهارتهای مورد نیاز دانش‌آموزان و نیروی انسانی مورد نیاز و امکان اداره آموزش را داشته باشند. پیاده‌سازی موفق مدیریت مدرسه محور در گروهی فراهم ساختن زمینه‌ها و لحاظ کردن الزامهایی مانند: آموزش مدیران و اعضای انجمن‌ها یا شوراهای محلی مدارس، آموزش برنامه ریزان و بودجه ریزان، ایجاد نظام‌های اطلاعاتی و تعدیل ساختار سازمانی است (انصاری، ۱۳۹۳). نگاه مدیران مدارس در خصوص امکان پیاده‌سازی این نوع مدیریت از اهمیت بالایی برخوردار بوده و به گسترش آگاهی و درک این موضوع کمک شایانی می‌نماید. زیرا آگاه شدن از امکان تحقق مدیریت مدرسه محور می‌تواند نقاط ضعف و قوت برنامه‌ها در این زمینه را مشخص و موجبات بهبود وضعیت را فراهم آورد. لذا پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به این سؤال اساسی است که آیا امکان تحقق مدیریت مدرسه محور از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج وجود دارد؟

ادبیات تحقیق

لوین و همکاران ۱ (۱۹۹۲) در تحقیقات خود ابعاد مدیریت مبتنی بر مدرسه را به شرح زیر اعلام نموده‌اند:

تفویض اختیار: واگذاری اختیارات به مدارس و مشارکت مدارس در تصمیم‌سازی‌ها، که تعلیم و تربیت مؤثرتری را تقویت کرده و در نتیجه عملکرد دانش‌آموزان بهتر خواهد شد.

مشارکت: تصمیم‌گیری مشارکتی احتمالاً بر احساس فرد مبنی بر اینکه بخشی از یک مؤسسه جمعی است، تأثیر می‌گذارد. این تصور که فرد سهمی در آینده مؤسسه دارد، گاهی اوقات به عنوان احساس مالکیت اشتراکی، در نظر گرفته می‌شود. حرفه‌ای شدن: منظور از حرفه‌ای شدن دسته‌ای از مؤلفه‌هایی مانند تعهد، روحیه، رضایتمندی و کارآمدی است.

سلامت سازمانی: منظور پژوهشگران در این تحقیق از سلامت سازمانی، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی، کارایی، فعال بودن شوراهای مدارس و بهبود برنامه‌های تدریس است. عملکرد: چالش و آزمون واقعی برای مدیریت مدرسه محور این است که ببینیم آیا توانسته است انواعی از تغییرات و فرایندهای مورد نیاز را که به نتایج یادگیری پیشرفته و بهتر منجر می‌شود، را ارزیابی نماید؟ (جهانیان، ۱۳۸۴).

چنگ ۱ (۱۹۹۳) پژوهشی با عنوان تئوری‌ها و ویژگی‌های مدیریت مدرسه محوری با هدف توسعه درک تئوری‌های مدرسه محوری و ویژگی‌های عملکرد مدارس برای تسهیل فعالیت‌های مدارس انجام دارد. نتایج تحقیق مهمترین ابعاد نظام مدیریت مدرسه محور را تمرکززدایی، تفویض اختیار، خودمدیریتی، ابتکار منابع انسانی، بهبود فرایند درونی، توسعه مشارکت، بهره‌گیری از منابع، خلاقیت و نوآوری نشان می‌دهد (به نقل از جهانیان، ۱۳۸۴).

لیندگویست ۲ (۱۹۹۵) برخی از مفروضات مدیریت مدرسه محوری را به شرح زیر عنوان کرده‌اند: مدیریت غیر متمرکز، مدیریت محلی در مدارس، خود مسؤولیت پذیری، تصمیم‌گیری مشارکتی، توانمندسازی مدارس، افزایش قابلیت پاسخگویی به نیازهای محلی، حاکمیت مشترک در مدارس، توجه به نقش مدارس به عنوان اولین منبع تغییرات، اختیارات متمرکز، خودگردانی مدارس، تصمیم‌سازی در مدارس، توازن بین بودجه و اولویت‌های واقعی آموزش (به نقل از جهانیان، ۱۳۸۷).

از نظر انجمن ملی مدیران مدارس آمریکا (۱۹۹۸)، ابعاد مدیریت مدرسه محور را شامل تشکیل شوراهای محلی مدارس، خودمختاری در سطح مدارس همراه با تصمیم‌گیری مشارکتی، تفویض اختیار، اعطای اختیارات به شورای مدرسه می‌باشد (به نقل از جهانیان، ۱۳۸۴).

نویید ۴ (۲۰۰۲) معتقد است عوامل متعددی در ایجاد نظام مدیریت مدرسه محوری مؤثرند که اهم آنها عبارت‌اند از تغییر در ساختار تصمیم‌گیری، واگذاری مسؤولیت عملیات مدرسه به تصمیم

-
1. Cheng
 2. Lindquist
 3. American School Management National Association
 4. Nenvid

گیرندگان، اداره مشارکتی مدرسه، مشارکت دادن مسئولان محلی و منطقه ای در اداره امور مدرسه، کاربست نتایج پژوهش‌های متعدد در خصوص تمرکززدایی، تخصیص منابع با توجه به نیازهای فراگیران، استقرار مدیریت کیفیت جامع، استقلال مدرسه برای تصمیم‌گیری در مورد بودجه و برنامه درسی (به نقل از جهانیان، ۱۳۸۷).

اهمیت و ضرورت مدیریت مدرسه محور

امروزه کار تیمی و مشارکتی در مدارس از اهمیت بسیاری برخوردار است. اصولاً کار تیمی برای سازمان‌ها ایجاد وفاداری، پاسخ به نوآوری، انعطاف‌پذیری و کارایی را به ارمغان می‌آورد. اثرات کار تیمی هم در سطح سازمانی، هم در سطح گروهی و هم در سطح فردی مشهود است. از جمله این تاثیرات، تضمین کیفیت، تسریع امور، نوآوری، رفتار کارآمدتر، گسترش ظرفیت‌های کاری، توسعه شخصیت، توسعه حساسیت اجتماعی و ... می‌باشد (ماروسی و بنسیک، ۱، ۲۰۰۹، ص ۱۶۹).

ساختار و تشکیلات نظام آموزشی ما گرایش به تمرکز دارد و طبیعی است که مناسب نظام مدیریت مشارکتی نیست. بنابراین ضروری است که علاوه بر تغییر و تحول در ساختار اداری و آموزشی، قوانین و آیین‌نامه‌های آموزشی نیز متناسب با مدیریت مشارکتی تغییر یابند (تصدیقی، ۱۳۸۱، ص ۲۵). در سازمانهای آموزشی بویژه مدارس، نقش و فعالیت مدیران از اهمیت و حساسیت بیشتری برخوردار است زیرا کار آنان در ارتباط مستقیم با انسانها و کار با انسان همیشه پیچیدگی خاص خود را دارد. مدیریت مدرسه یکی از با اهمیت ترین و حساس ترین وظایف را در سطوح آموزشی بر عهده دارد. مدیریت آموزشی که عمدتاً شامل برنامه ریزی، سازماندهی، کنترل، هدایت و تصمیم‌گیری در امور مختلف آموزش و پرورش می‌باشد یک عمل گروهی است و مشارکت کارکنان، معلمان، دانش‌آموزان و حتی اولیای آنان را می‌طلبد. مشارکت از عناصر اساسی اصول مدیریت آموزشی محسوب می‌شود (علاقه بند، ۱۳۸۳، ص ۵۴).

مدیریت مدرسه‌محور یا تصمیم‌گیری مشارکتی از ویژگی‌های بارز نظام‌های آموزشی در دهه اخیر به شمار می‌رود. این شیوه‌ها رهبران آموزشی و آموزشگاهی را قادر می‌سازد تا تب‌رهبری سازمان خود را بسنجند و به عنوان قطب‌نمای علمی حرکت خود را از برنامه‌روزی به برنامه‌ریزی تغییر بدهند. همچنین به رفع ابهامات عملکردی بپردازند در نتیجه اهداف و رسالت‌های مدارس را محقق سازند با استفاده از مشارکت همگانی می‌توان ضمن تکیه بر اهمیت سرمایه انسانی راهکارهایی برای حضور موثر و فعال تمام کارکنان و دانش‌آموزان در مدارس پیدا کرد و از ایده‌ها و

ابتکارات آنان در حل مسائل و اجرای اهداف آموزش و پرورش استفاده نمود. به این ترتیب فهم تامل اینکه چگونه مدرسه محوری می تواند سودمند باشد نیازمند مشخص کردن شرایط مورد نیاز برای گریختن و توانا کردن مدارس به منظور استفاده از قدرت تصمیم گیری خود و همچنین سازگار کردن نوآوری های متناسب و توسعه دهنده عملکرد مدرسه است (مهدیان، ۱۳۸۸).

استقرار اندیشه مشارکت در آموزش و پرورش و به تبع آن در مدیریت مدارس فرصتی را نیز برای مشارکت معلمان در اداره امور و حل مشکلات مدرسه فراهم می کند و در خلال اجرای این سبک معلمان مورد توجه مدیران قرار می گیرند و از آنان نیز در حل مشکلات مدرسه نظرخواهی می شود و پیشنهادات آنان در حل مشکلات مدرسه مورد استفاده قرار می گیرد که این امر منجر به افزایش رضایت کاری آنان، افزایش کارایی سازمان (مدرسه)، اعتماد کارکنان و بهبود سرمایه اجتماعی می شود (فیضی، ۱۳۸۵).

با ایجاد مدیریت مدرسه محور، مشارکت میان کارکنان مدرسه و والدین در فرایندهای سیاست گذاری و تصمیم گیری مدرسه افزایش می یابد. تصمیمها بصورت مشترک و تعاملی توسط افراد صاحب حق اتخاذ می شوند نه بصورت انفرادی توسط مدیران یا معاونان مدرسه. در متن اجرایی مدیریت مدرسه محور، زمینه لازم برای ارتقاء تخصصی کارکنان مدرسه و مشارکت کارکنان- والدین در آموزش دانش آموزان ایجاد می شود. شناخت کاملی از دانش آموزان برای والدین و معلمان بوجود آمده و از طریق تلاش های مشترک، برنامه هایی مناسب برای دانش آموزان طراحی می گردد (ابوضحی، ۱۳۹۰، ص ۱۶).

ابعاد مدیریت مدرسه محور

مدیریت مدرسه محور دارای ابعاد و مولفه هایی است که با توجه به آنها می توان نسبت به استقرار آن اقدام نمود. این ابعاد عبارتند از:

الف - نظام تصمیم گیری در مدرسه:

تصمیم گیری انتخاب یک راهکار از میان دو یا چند گزینه در یک رفتار پیشگیرانه و به منظور حصول یک هدف یا ستاده خاص با حداقل ریسک ممکن است. بنابراین تصمیم گیری هسته مرکزی برنامه ریزی را تشکیل می دهد. یک برنامه نمی تواند وجود داشته باشد مگر اینکه تصمیم ایجاد شده باشد. مدیران همواره در انجام تمامی وظایف خود با شرایطی مواجه می شوند که لزوم اتخاذ تصمیم از جانب آنها را می طلبد. همین امر نفوذ و جایگاه بسیار مهم وظیفه تصمیم گیری را در تمامی

وظایف مدیران و فرآیند های سازمانی نیز نشان می دهد (هادی زاده مقدم و طهرانی، ۱۳۸۷، ص ۱۲۵).

تصمیم گیری به انتخاب آگاهانه یک راه حل یا یک شیوه ی عمل منتهی می شود. تصمیم اتخاذ شده نوع رفتارها و عملیات بعدی را جهت می دهد و به اعتقاد نیومن ۱ از مهمترین وظیفه های مدیران همین اتخاذ تصمیم است. البته این بدان معنی نیست که آنها در این مسئولیت ها تنها هستند بلکه می توانند با انتخاب و بکارگیری شیوه های انگیزشی مناسب به تناسب موضوع و اهمیت آن سایرین را نیز در فرایند تصمیم گیری درگیر نمایند (الوانی، ۱۳۸۱، ص ۴۴). منظور از تصمیم گیری مشارکتی، نوعی از تصمیم گیری است که از مشخصه های آن، گردآوری اطلاعات توسط معلمان، تصمیم گیری مشورتی در سطح مدرسه و ارائه مشکلات و راه حل آنها توسط معلمان است (فیضی، ۱۳۸۵، ص ۳۸).

ب- نظام نظارت و کنترل در مدرسه:

یک سازمان در روند شکل گیری و حرکت به سمت اهداف از پیش تعیین شده، همواره با موانع گوناگون روبرو می شود که این موانع هر یک به فراخور توان در به انحراف کشاندن سازمان به سمت مسیرهای پیش بینی نشده و گاه متوقف نمودن آن فعالند، بنابراین ضرورت دارد یک مکانیسم کنترل مبتنی بر استانداردهای خاص و مشخص، تضمین کننده و حافظ بقای سازمان و اهداف سازمان باشد (رضائیان، ۱۳۸۴، ص ۲۳۷). نظارت و کنترل از عمده وظایف مدیران بوده و این مهم، به عنوان روشی برای حصول اطمینان از تحقق اهداف سازمان اعمال می گردد. این وظیفه به اندازه ای مهم و حائز اهمیت است که بسیاری از صاحب نظران علم مدیریت معتقدند مدیریت خوب به داشتن کنترل موثر بستگی دارد (آینه بند، ۱۳۸۲، ص ۳۳).

یکی از وظایف مدیران آموزشی نظارت و کنترل جریان و رویدادهای سازمان است، که توانایی مدیر در این زمینه می تواند سازمان را در رساندن به اهدافش موفق سازد، چرا که کنترل و نظارت مشخص می کند که اقدامات و فعالیت های سازمان تاچه اندازه در جهت هدف ها و مطابق با موازین پیش بینی شده است. از آن جایی که سازمان ها در معرض تغییرات مداوم قرار دارند و فعالیت آنها روز به روز پیچیده تر می شود و تفویض اختیار برای تسهیل کار اجتناب ناپذیر است، اهمیت نظارت و

کنترل در سازمان‌ها آشکارتر می‌شود و لازم است متناسب با این تغییرات فنون و روش‌های جدید نظارتی جایگزین روش‌های سنتی و متداول نظارت شود (وایلز، ۱، ترجمه طوسی، ۱۳۷۷). مدیران آموزشی از جهات مختلف باید بر کار سازمان و نیروهای آموزشی موجود در آن نظارت داشته باشند: بررسی میزان دست‌یابی به اهداف علمی، اخلاقی، تربیتی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی از اهم وظایف مدیران آموزشی است. هم‌چنین بررسی انگیزش دانش‌آموزان و معلمان و حدود رضایت شغلی آنان، نظارت بر رعایت نظم و قوانین و مقررات، روش‌های تدریس، کیفیت یادگیری و... از جمله وظایف مدیران آموزشی است که در حیطه‌ی کنترل و نظارت جای می‌گیرد (اچسون و همکاران، ترجمه بهرنگی، ۱۳۸۰).

ج- نظام ارزیابی عملکرد و پاداش در مدرسه:

ارزیابی عملکرد به عنوان یکی از معیارهای مهم در قضاوت در باره‌ی اثربخشی کارکنان و یا با آگاه نمودن، غیراثربخش بودن آن‌ها برای سازمان به حساب می‌آید. با آگاهی کارکنان از عملکرد خود، زمینه پرورش آن‌ها فراهم شده و تلاش آگاهانه‌ای برای جایگزین ساختن رفتارهای مناسب و حذف رفتارهای منفی و غیر اثربخش وجود خواهد داشت (نادری و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۰۰). نظام ارزیابی عملکرد، یکی از مهمترین و پایه‌ای‌ترین زیر نظام‌های منابع انسانی محسوب می‌شود، بدیهی است که ارزیابی عملکرد کارکنان فرایندی بسیار مهم و از حساس‌ترین مسائلی است که مسئولان سازمانها با آن رو به‌رو هستند. ارزیابی عملکرد از جمله ابزارها و وسایلی مؤثر مدیریت منابع انسانی است که با به‌کارگیری صحیح این ابزار نه تنها هدفها و مأموریت‌های سازمان با کارایی مطلوب تحقق می‌یابد بلکه منافع کارکنان و جامعه نیز تأمین می‌گردد. در واقع فرایند ارزیابی عملکرد، راهکاری را در اختیار سازمان قرار می‌دهد که از طریق آن اعضای سازمان به میزان اثربخشی وظایف شغلی خود پی می‌برند. این فقط در صورتی امکانپذیر است که فرایند ارزیابی عملکرد به طور صحیح و دقیق انجام شده باشد؛ یعنی شاخصها و عوامل مؤثر در عملکرد افراد به طور دقیق مشخص شده و قابل اندازه‌گیری باشد (مصدق خواه و ساکت چقوش، ۱۳۹۰، ص ۲۰۲). ارزیابی عملکرد عبارت است از ارزشیابی دوره‌های عملکرد کاری کارکنان توسط سرپرست بلافاصله وی. می‌توان گفت ارزیابی عملکرد بهتر با تخصیص نتایجی مثل پرداخت بر اساس شایستگی و ارتقای پست در ارتباط است (نادری و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۱۰۰). در تعریفی کاملتر می‌توان فرایند ارزیابی عملکرد را برخی اقدامات رسمی برای بررسی عملکرد کارمند در فاصله زمانی معینی

دانست که تمامی رفتارهای فرد در ارتباط با کارکرد او را در آن دوره زمانی شامل می شود (علوی، ۱۳۸۲، ص ۳۵).

د- مشارکت پذیری:

شرکت در تصمیم گیری گروهی، مشارکت نامیده می شود و آن نشان دهنده این است که فردی معتقد باشد که افراد دیگر از توانایی های بارزی برخوردارند و قادر هستند که در تصمیمات گروهی برای به ثمر رساندن اهداف گروهی کمک کنند (میرکمالی، ۱۳۸۵، ص ۱۷۶). مشارکت عبارت است از " پیوندی دو سویه، سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن". در این تعریف تاکید بر پیوندی است گشوده و باز میان دو انسان که این دو انسان در پرتو آن پرورش میابند و از یکدیگر بهره می گیرند. دو سویه بودن پیوند موجب می گردد تا اطلاعات، دانش و شناخت و اندیشه و نظر از هر یک از دو سوی پیوند به دیگری منتقل گردند و در اثر آن هر دو طرف از آن بهره سازنده به دست می آورند و بر نیروی ذهنی و عقلی خود بیفزایند. برقراری پیوندی دو سویه مانع آن می شود که یک سوی پیوند بر سوی دیگر چیرگی یابد و کفه ی پیوند را به سود خود و زیان دیگری بچرخاند (طوسی، ۱۳۹۰، ص ۶).

مشارکت کارکنان ممکن است چنین تعریف شود: هر فرایندی که اجازه می دهد به کارکنان تا تاثیری روی کار و شرایطی که آنها در آن کار می کنند داشته باشند و به دو دسته تقسیم می شود: مشارکت مستقیم و مشارکت غیر مستقیم. مشارکت مستقیم شامل مشارکت در تصمیمات مربوط به کار در فرایند تولید در کارگاه یا در سطوح پایین اداری است. شکل های خیلی معمول مشارکت مستقیم شامل مشارکت در حل مساله و چرخه های کیفیت است. شکلهای معمول مشارکت غیر مستقیم می تواند شامل پیوستن به کمیته ی مشاوره، اتحادیه های کارگری و کارکنان عضو در هیات مدیریت (رایموند ۱ و همکاران، ۲۰۰۲، ص ۱۳۰). رهنورد (۱۳۸۵) مشارکت را عبارت از فرایند درگیری کارکنان در تصمیم های راهبردی/ تاکتیکی سازمان به حساب می آورد که به صورت رسمی / غیر رسمی در شکل مستقیم/ غیر مستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می افتد. تصمیم گیری مشارکتی به عنوان تاثیر مشترک فرادست و زیردست در امور سازمان است که به منظور بهبود عملکرد و رضایت شغلی طراحی می شود (استاشوسکی و الیزور، ۲۰۰۰، ص ۵۴). میرکمالی (۱۳۷۸، ص ۲۱۹) مشارکت را چنین تعریف می کند: مشارکت یعنی مجموع اقداماتی که

1. Raymond et al.

2. Stashevsky & Elizur

میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرآیند تصمیم گیری، از طریق تفویض اختیار در سطوح مختلف سازمان، افزایش دهد و نوعی حس مالکیت بر سازمان و تعلق به سازمان را در افرادی که به شکلی با سازمان مربوط هستند بوجود آورد. مدیریت مشارکتی نگرشی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان و تقویت روحیه مشارکت در آنها برای رفع مشکلات و بهبود مستمر در تمام امور سازمان و محیط کارکنان است (حنیفی، ۱۳۸۰، ص ۶۳).

ه- تفویض اختیار:

اداره سازمان‌های بزرگ و مدرن امروزی با تنوع فعالیت‌ها و مسائل و مشکلات گوناگونی که با آن مواجه می‌باشند، بدون تفویض قسمتی از اختیارات مدیریت به مدیران سطوح پایین‌تر و همچنین ایجاد عدم تمرکز در انجام فعالیت‌ها، امری غیرممکن به نظر می‌رسد. در چنین شرایطی مدیران سطوح فوقانی برای اینکه فرصت کافی برای انجام وظایف اساسی مدیریت داشته باشند ناگزیرند قسمتی از اختیارات خود را به مدیران زیرنظر خود تفویض کنند و در جهت عدم تمرکز امور مختلف سازمان گام بردارند.

در سازمان‌های دولتی اختیار از قانون اساسی، قوانین مصوب مجلس، اساسنامه‌ها، مصوبات هیئت وزیران و امثال اینها منشاء می‌گیرد، به این معنی که در سازمان‌های رسمی، اختیار از قانون ناشی می‌شود؛ یعنی رئیس دستور می‌دهد زیرا قانون این حق را به او داده است. نکته مهم این است که در مورد تفویض اختیار، یک محدودیت مهم وجود دارد. مدیران ممکن است در برابر واگذاری وظایف، اختیار انجام آن را اعطا کنند اما خود مسئولیت قابل تفویض نیست. یعنی چنانچه مدیری قسمتی از اختیارات خود را به معاونش واگذار کند معاون در برابر مدیرش مسئول خواهد بود. در این صورت مدیر نمی‌تواند به اعتبار اختیارات تفویض شده در برابر مقام مسئول مافوق خودش از زیر بار مسئولیت شانه خالی کند (ملکی و همکاران، ۱۳۹۰).

تفویض اختیار به معنی انتقال قسمتی از اختیارات و وظایف اجرایی خاص مدیر و رهبر سازمان، صرفنظر از منشأ آن به زیردستان و رؤسای واحدها و دوایر تابعه به منظور تسریع در انجام امور و تحقق سریع و به موقع اهداف سازمان می‌باشد. هدف از تفویض اختیار آن است که زیردستان بتوانند در حدود وظایف مربوطه و محوله به صورت مستقل تصمیم گرفته و در هر مورد موظف به کسب نظر و دستور از رئیس بلاواسطه خود نباشند تا هدفها به سرعت و شاید هم زودتر از زمان مقرر تحقق یابد و در نتیجه رضایت عموم و کسانی که ذینفع هستند سریعتر جلب گردد (عباس زاده و رضایی، ۱۳۸۸، ص ۸۳).

و- استقلال مالی:

دوینی ۱ و همکاران (۲۰۰۵) معتقدند عملکرد سازمانی بخشی از مفهوم اثربخشی سازمانی است که مبنای آن اهداف بیرونی سازمان یعنی اهداف گروه‌های ذینفع می‌باشد. وی عملکرد سازمانی را به صورت زیر تعریف می‌کند: عملکرد سازمانی عبارت است از معیارهای بیرونی اثربخشی (یک سازمان) که سه حوزه کلی را دربر می‌گیرد: ۱) عملکرد مالی (سود، بازده دارایی و بازده سرمایه گذاری و...)، ۲) عملکرد بازار (فروش، سهم بازار و...)، و ۳) بازده صاحبان سهام (بازده کل صاحبان سهام، ارزش افزوده اقتصادی و...). در اندازه‌گیری عملکرد سازمانی، صاحب‌نظران تفاوت اساسی بین شاخص‌های مبتنی بر بازار و شاخص‌های عملکرد مالی قائل شده‌اند. با وجود این که در اغلب موارد بین سهم بازار (یکی از مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد بازار) و سودآوری (یکی از مهم‌ترین شاخص‌های عملکرد مالی) ارتباط معناداری وجود دارد، اما در برخی موارد نظیر شرایط نفوذ در بازار، این ارتباط لزوماً مثبت و معنادار نخواهد بود. بنابراین برخلاف بسیاری پژوهشگران که معمولاً تفکیکی بین این دو دسته شاخص قائل نمی‌شوند در جریان ارزیابی عملکرد سازمانی یکی از مهم‌ترین اقداماتی که باید صورت گیرد، تفکیک شاخص‌های مبتنی بر بازار عملکرد از شاخص‌های عملکرد و استقلال مالی است.

استقلال مالی و تأمین بودجه مورد نیاز مدارس در خصوص هزینه‌های تعمیرات، حقوق و پاداش کارکنان، آموزش کارکنان، تهیه منابع و مواد آموزشی و ... از طریق دریافت شهریه از والدین، بهره‌گیری از خدمات و کمک‌های افراد خیر و مؤسسه‌های خیریه مطرح می‌باشد که در زمینه‌های گوناگون، استفاده از فضاهای آموزشی در خارج از وقت اداری و در ایام تعطیل به منظور انجام دادن فعالیت‌های مفید فرهنگی، آموزشی و ... صرف می‌شود (میرکمالی و اعلامی، ۱۳۸۸، ص ۱۵۶). با توجه به مولفه‌های فوق، در این پژوهش مدیریت مدرسه محور شامل ابعاد نظام تصمیم‌گیری، نظام نظارت و کنترل، ارزیابی عملکرد و پاداش، مشارکت‌پذیری، تفویض اختیار و استقلال مالی می‌باشد. تحقیقات بسیاری در خصوص تمرکز زدایی و امکان پیاده‌سازی مدیریت مدرسه محور از جنبه‌های متفاوت انجام شده که نشان دهنده توجه مسئولین، دست‌اندرکاران و محققین در سراسر دنیا می‌باشد. از جمله بندور ۲ (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «تمرکز زدایی و مدیریت مدرسه محور در اندونزی» به این نتیجه رسید که امکان پیاده‌سازی مدیریت مدرسه محور در اندونزی در سطح بالاتر از متوسط وجود دارد ضمن اینکه این نوع مدیریت به ایجاد مشارکت در مدارس منجر می‌شود.

جرايم ۱ (۲۰۱۲) نیز داشتن منابع خاص پایه، توسعه سیستم پشتیبانی موثر مدرسه و ارائه اطلاعات به طور منظم جهت بررسی عملکرد را نکات تضمینی جهت پیاده سازی مدیریت مدرسه محور مطرح نموده است (به نقل از احسانی و همکاران، ۱۳۹۳). همچنین از نظر آدام ۲ (۲۰۰۶) اذعان نموده که استقرار نظام مدیریت مدرسه محور می تواند به ایجاد و توسعه فرصتهای برابر آموزشی برای فراگیران منجر شود.

در ایران نیز طالبی و همتی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «ضرورت به کارگیری و پیاده سازی زیر ساخت های مدیریت مدرسه محور در مدارس ایران» نشان دادند که زیرساخت های مدیریت مدرسه محور نیازمند توجه به سه زیرساختار منابع انسانی، منابع مالی و ساختاری می باشد و برای دست یابی به هر یک از زیرساختارها نیازمند توجه به «عدم تمرکز اداری و ساختاری»، «استقرار ارزشیابی نظارت مؤثر» و «تفویض اختیار» می باشیم. با عملیاتی کردن این برنامه می توان به «تعهد کارکنان و والدین در اتخاذ تصمیمات»، «تحصیل منابع اثربخش»، «رهبری آموزشی قوی»، «رشد و بهبود اهداف پیش بینی شده» و «ایجاد رفتار مثبت کارکنان و اثربخشی تصمیمات مدرسه در تأمین اهداف» دست یافت. لذا علاوه بر دارا بودن سیستم اداری غیرمتمرکز (ساختاری) بایستی تمامی ذینفعان (مدرسه) در آن مشارکت داده شوند. به همین منظور نیازمند نهادینه سازی فرهنگ مردم سالاری و مشارکت محلی در هر یک از زیرساختارهای در سیستم آموزش و پرورش هستیم.

همتی و صمدی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «تبیین عوامل مؤثر بر اجرایی شدن طرح مدیریت مدرسه محوری در نظام آموزش و پرورش» نشان دادند که میان نظرات کارشناسان و متخصصان آموزش و پرورش در عوامل مؤثر بر اجرایی شدن این طرح تفاوت وجود دارد. تمرکز گرایی در ساختار نظام آموزشی، فراهم نبودن بستر فرهنگی مناسب، فراهم نبودن امکانات و شرایط مالی، عدم وجود مدیران شایسته، پرتوان و معتقد به مدرسه محوری و عدم توجه و آموزش مطلوب طرح ها و برنامه ها به دست اندرکاران نظام آموزشی، از مهمترین موانع اجرایی طرح مدرسه محوری شناسایی شدند. ضمن اینکه فاضلی و همکاران (۱۳۹۴) نیز در پژوهشی به بررسی «عوامل بازدارنده در اجرای مدیریت مدرسه محور در مدارس ابتدایی پسرانه شهر هویزه» پرداخته و به این نتایج دست یافتند که عوامل بازدارنده (عوامل زمینه، مالی، اجرای برنامه، برنامه درسی، عوامل انسانی) می توانند مانع اجرای مدیریت مدرسه محور باشند.

داودیان (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی راه های استقرار مدیریت مدرسه محور (SBM) در مدارس شهر ایلام» به این نتایج دست یافت که مدیران مدارس شهر ایلام با مفهوم مدیریت مدرسه محور در حد خیلی زیاد آشنایی دارند. کاهش تمرکز و تفویض اختیار توسط آموزش و پرورش، مشارکت عوامل (کارکنان، اولیاء و دانش آموزان) در امور مدرسه و واگذاری برنامه ریزی آموزشی و درسی به مدارس در حد زیاد در استقرار مدیریت مدرسه محور موثر است. از نظر مدیران مدارس شهر ایلام واگذاری امور مالی در حد متوسط در استقرار مدیریت مدرسه محور تأثیر دارد. ناصری (۱۳۹۳) نیز در پژوهشی مشابه به بررسی « امکان سنجی اجرای مدیریت مدرسه محور از دیدگاه معلمان و مدیران دبیرستان های دوره اول متوسطه شهر سنندج» پرداخت و به این نتایج دست یافت که بین اهمیت عوامل مدیریت مدرسه محور تفاوت معنادار وجود دارد. رتبه بندی عوامل موثر اجرای مدیریت مدرسه محور از دیدگاه مدیران و معلمان دوره اول متوسطه شهر سنندج با توجه به یافته های پژوهش به ترتیب میانگین رتبه ها عبارتند از: عامل فرهنگی و اجتماعی، مدیریتی، انسانی، پژوهش و ارزشیابی، مالی و فیزیکی که از نظر معلمان و مدیران عامل فرهنگی و اجتماعی با ۴/۶۱ بیشترین تأثیر و عامل مالی و فیزیکی ۱/۱۱ کمترین تأثیر را در اجرای مدیریت مدرسه محور دارند.

مرادی پردنجانی و همکاران (۱۳۹۳) نیز « مدیریت مدرسه محور، چالشها و مشکلات پیش رو در ایران» را مورد بررسی قرار داده و به این نتایج دست یافتند که ساختار متمرکز، دیوان سالاری حاکم (که همه فراگیران، طبق مقررات و قوانین ثابت آموزشی و اداری عمل می کنند)، بی ثباتی مدیریت، بی توجهی به کیفیت آموزش ضمن خدمت معلمان و مدیران (که فقط جنبه تشریفات پیدا نموده است)، بی توجهی به کیفیت اثربخش آموزش، فقدان حمایت های مالی لازم، عدم ارتباط سازمان های محلی با مدارس، ضعف مالی و سواد والدین از جمله مشکلات اجرای مدرسه محوری در کشور است.

سوال های تحقیق:

با توجه به هدف و سوال کلی تحقیق مبنی بر امکان سنجی تحقق مدیریت مدرسه محور از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج، و استخراج مولفه های مدیریت مدرسه محور (نظام تصمیم گیری، نظام نظارت و کنترل، نظام ارزیابی عملکرد و پاداش، مشارکت پذیری، تفویض اختیار و استقلال مالی)، سوالات فرعی زیر تدوین و در پژوهش حاضر به آنها پاسخ داده می شود.

- ۱) آیا امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «نظام تصمیم گیری در مدرسه» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج وجود دارد؟
- ۲) آیا امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «نظام نظارت و کنترل در مدرسه» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج وجود دارد؟
- ۳) آیا امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «نظام ارزیابی عملکرد و پاداش در مدرسه» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج وجود دارد؟
- ۴) آیا امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «مشارکت پذیری» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج وجود دارد؟
- ۵) آیا امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «تفویض اختیار» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج وجود دارد؟
- ۶) آیا امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «استقلال مالی» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج وجود دارد؟

روش پژوهش:

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد. زیرا به بررسی دیدگاه مدیران در مورد هر یک از متغیرهای پژوهش می پردازد (سعدی پور، ۱۳۹۳). جامعه آماری در پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران دوره اول و دوم مقطع متوسطه در مدارس دولتی و غیر دولتی دخترانه و پسرانه کرج می باشد که بر اساس آخرین آمار ۵۲۸ نفر می باشند. حجم نمونه با به کارگیری فرمول کوکران ۲۲۳ نفر برآورد شده است که با توجه به حضور افراد در نواحی مختلف و همچنین از حیث دولتی و غیر دولتی بودن و بر حسب جنسیت متفاوت، از روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای استفاده شد.

جدول (۱): جامعه آماری و نمونه آماری مورد مطالعه

ردیف	نواحی	مقاطع	دولتی				غیر دولتی		
			مرد	نمونه مرد	زن	نمونه زن	مرد	نمونه مرد	زن
۱	ناحیه ۱	متوسطه دوم	۱۰	۴	۱۸	۸	۷	۳	۸
		متوسطه اول	۲۴	۱۰	۲۳	۱۰	۸	۳	۱۶
۲	ناحیه ۲	متوسطه دوم	۹	۴	۱۵	۶	۱۱	۵	۱۱
		متوسطه اول	۳۷	۱۶	۲۵	۱۱	۱۶	۷	۸
۳	ناحیه ۳	متوسطه دوم	۱۲	۵	۲۰	۸	۲۳	۱۰	۱۵
		متوسطه اول	۲۸	۱۲	۳۷	۱۶	۲۱	۹	۱۲
۴	ناحیه ۴	متوسطه دوم	۹	۴	۱۶	۷	۷	۳	۷
		متوسطه اول	۲۴	۱۰	۲۴	۱۰	۱۳	۵	۱۴

به منظور جمع آوری اطلاعات، از مطالعات میدانی و کتابخانه ای جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و تدوین چارچوب نظری تحقیق بهره گرفته شده است. همچنین به منظور جمع آوری داده های پژوهش از پرسشنامه محقق ساخته مدیریت مدرسه محور استفاده شده است. این پرسشنامه شامل شش بعد نظام تصمیم گیری، نظام نظارت و کنترل، ارزیابی عملکرد و پاداش، مشارکت پذیری، تفویض اختیار و استقلال مالی می باشد که بر مبنای طیف ۵ تایی لیکرت تنظیم شده است. این پرسشنامه بر اساس پیشینه و ادبیات پژوهش طراحی شده که گویه ها و ابعاد طبق جدول شماره ۲ می باشد.

برای تعیین روایی از روایی صوری و محتوایی و نظر متخصصین موضوعی و اساتید راهنما و مشاور استفاده گردید و پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. همچنین برای مشخص نمودن پایایی پرسشنامه، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. بدین منظور ۳۰ پرسشنامه پس از تایید متخصصین در نمونه ای غیر از نمونه تحقیق توزیع گردید و سپس با استفاده از داده های به دست آمده و به کمک نرم افزار آماری SPSS میزان ضریب پایایی برای هر یک از ابعاد (نظام تصمیم گیری،

نظام نظارت و کنترل، ارزیابی عملکرد و پاداش، مشارکت پذیری، تفویض اختیار و استقلال مالی) به ترتیب برابر با ۰/۷۹، ۰/۸۶، ۰/۸۴، ۰/۸۰، ۰/۷۸، ۰/۸۱ می باشد.

جدول (۲): پایایی پرسشنامه

ردیف	ابعاد	گویه ها	ضریب پایایی
۱	نظام تصمیم گیری	۱ تا ۸	۰/۷۹
۲	نظام نظارت و کنترل	۹ تا ۱۳	۰/۸۶
۳	ارزیابی عملکرد و پاداش	۱۴ تا ۱۶	۰/۸۴
۴	مشارکت پذیری	۱۷ تا ۲۱	۰/۸۰
۵	تفویض اختیار	۲۲ تا ۲۸	۰/۷۸
۶	استقلال مالی	۲۹ تا ۳۱	۰/۸۱

در پژوهش حاضر از هر دو نوع آمار توصیفی و استنباطی برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. بدین صورت که پس از استخراج داده های پرسشنامه، ابتدا جهت بررسی های جمعیت شناختی از روش های توصیفی (میانگین و انحراف معیار) در مورد متغیرهای مورد مطالعه استفاده و سپس برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش از آمار استنباطی (آزمون کالموگراف-اسمیرنوف، خی دو و تی تک متغیره) بهره گرفته شد.

یافته ها

در تحلیل توصیفی و جمعیت شناختی داده ها، جنسیت، نوع مدرسه، دوره تحصیلی، سابقه خدمت، تحصیلات و سن پاسخگویان مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت که نتایج بدست آمده در خصوص جنسیت نشان می دهد که ۱۱۰ نفر (۴۹/۳) از پاسخ دهندگان مرد و ۱۱۳ نفر (۵۰/۷) از پاسخ دهندگان زن می باشند. همچنین ۱۴۱ نفر (۶۳/۲) از پاسخ دهندگان در مدارس دولتی و ۸۲ نفر (۳۶/۸) از پاسخ دهندگان در مدارس غیر دولتی می باشند؛ ۸۴ نفر (۳۷/۷) از پاسخ دهندگان در مدارس دوره دوم و ۱۳۹ نفر (۶۲/۳) در مدارس دوره اول مشغول به کار می باشند.

توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب متغیر سنوات خدمت یافته های پژوهش حاکی از آن است که مدیران دارای سابقه خدمت ۱ تا ۵ سال، ۶ تا ۱۰ سال، ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۶ تا ۲۰ سال و ۲۱

سال و بالاتر هر کدام به ترتیب ۹/۰، ۵/۴، ۲۷/۴، ۲۴/۷ و ۳۲/۲ از حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده اند؛ ضمن اینکه ۱۷/۹ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۵۹/۶ درصد دارای مدرک لیسانس و ۲۲/۴ درصد دارای مدرک فوق لیسانس بودند که حجم نمونه آماری ما را تشکیل می دهند. توزیع فراوانی پاسخ دهندگان بر حسب متغیر سن نشان دهنده آن است که مدیران دارای ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۱ تا ۴۰ سال، ۴۱ تا ۵۰ سال، ۵۱ سال و بالاتر هر کدام به ترتیب ۵/۸، ۵۲/۰، ۲۰/۶ و ۲۱/۵ درصد از حجم نمونه آماری را به خود اختصاص داده اند.

بررسی توصیفی مؤلفه های پرسشنامه مدیریت مدرسه محور: میانگین هر یک از ابعاد مدیریت مدرسه محور - نظام تصمیم گیری، نظام نظارت و کنترل، ارزیابی عملکرد و پاداش، مشارکت پذیری، تفویض اختیار و استقلال مالی - از نظر پاسخگویان، به ترتیب برابر ۳/۱۴، ۲/۷۸، ۳/۲۸، ۲/۶۸، ۲/۸۱ و ۳/۲۴ می باشد.

جدول (۳): مقایسه میانگین و انحراف معیار ابعاد مدیریت مدرسه محور

انحراف معیار	میانگین	ابعاد
۰/۷۷۶	۳/۱۴	نظام تصمیم گیری
۱/۲۸	۲/۷۸	نظام نظارت و کنترل
۱/۳۴	۳/۲۸	ارزیابی عملکرد و پاداش
۱/۵۰	۲/۶۸	مشارکت پذیری
۱/۰۲	۲/۸۱	تفویض اختیار
۱/۶۱	۳/۲۴	استقلال مالی

به منظور تحلیل استنباطی و پاسخ به سوالات پژوهشی، در ابتدا فرض نرمال بودن داده ها توسط آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بررسی می شود. نتایج این آزمون در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول شماره (۴) آزمون کولموگروف-اسمیرنوف مبنی بر نرمال بودن داده ها

ردیف	ابعاد	تعداد	آزمون کالموگراف اسمیرنوف	سطح معناداری
۱	نظام تصمیم گیری	۲۲۳	۱/۳۵	۰/۰۶۴
۲	نظام نظارت و کنترل	۲۲۳	۰/۸۷۲	۰/۲۳۱
۳	ارزیابی عملکرد و پاداش	۲۲۳	۰/۹۸۴	۰/۱۴۵
۴	مشارکت پذیری	۲۲۳	۱/۱۹	۰/۰۸۱
۵	تفویض اختیار	۲۲۳	۰/۸۱۴	۰/۲۹۷
۶	استقلال مالی	۲۲۳	۰/۶۵۹	۰/۷۵۳
۷	مدیریت مدرسه محور	۲۲۳	۱/۰۳	۰/۱۰۹

نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نشان می دهد که همه داده های پژوهش، از توزیع نرمالی برخوردار است و با فرض قرار داشتن متغیر در مقیاس فاصله‌ای می توان آمار پارامتریک را جهت تحلیل به کاربرد.

سؤال فرعی (۱): آیا امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «نظام تصمیم گیری در مدرسه» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج وجود دارد؟ برای پاسخگویی به سوالات مولفه های تحقق مدیریت مدرسه محور از آزمون t تک نمونه ای استفاده شده که نتایج آن در جدول شماره (۵) ارائه شده است.

جدول (۵): مقایسه میانگین نمره امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «نظام تصمیم گیری در مدرسه» با میانگین فرضی ۳

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	t	T جدول	درجه آزادی	P
نظام تصمیم گیری در مدرسه	۳/۱۴	۰/۷۷۶	۲/۸۰	۱/۹۶	۲۲۲	۰/۰۰۶

بر اساس یافته های جدول (۵) میانگین نمره ی امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «نظام تصمیم گیری در مدرسه» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج ، ۳/۱۴ می باشد. با توجه به اینکه t محاسبه شده از t جدول بزرگتر می باشد، بنابر این بین میانگین نمونه و میانگین فرضی تفاوت معنی داری وجود دارد. در واقع امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «نظام تصمیم گیری در مدرسه» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج ، بیشتر از سطح متوسط می باشد که با توجه به سطح معنی داری (۰/۰۰۶) به لحاظ آماری نیز معنادار می باشد.

سؤال فرعی (۲): آیا امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «نظام نظارت و کنترل در مدرسه» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج وجود دارد؟

جدول (۶): مقایسه میانگین نمره امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «نظام نظارت و کنترل در مدرسه» با میانگین فرضی ۳

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	t	T جدول	درجه آزادی	P
نظام نظارت و کنترل در مدرسه	۲/۷۸	۱/۲۸	-۲/۴۹	۱/۹۶	۲۲۲	۰/۰۱۳

بر اساس یافته های جدول (۶) میانگین نمره ی امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «نظام نظارت و کنترل در مدرسه» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج ، ۲/۷۸ می باشد. با توجه به اینکه t محاسبه شده از t جدول بزرگتر می باشد، بنابر این بین میانگین نمونه و میانگین فرضی تفاوت معنی داری وجود دارد. در واقع امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «نظام نظارت و کنترل در مدرسه» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج ، کمتر از سطح متوسط می باشد که با توجه به سطح معنی داری (۰/۰۱۳) به لحاظ آماری نیز معنادار می باشد.

سؤال فرعی (۳): آیا امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «نظام ارزیابی عملکرد و پاداش در مدرسه» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج وجود دارد؟

جدول (۷): مقایسه میانگین نمره امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «نظام ارزیابی عملکرد و پاداش در مدرسه» با میانگین فرضی ۳

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	t	T جدول	درجه آزادی	P
نظام ارزیابی عملکرد و پاداش در مدرسه	۳/۲۸	۱/۳۴	۳/۱۹	۱/۹۶	۲۲۲	۰/۰۰۲

بر اساس یافته های جدول (۷) میانگین نمره ی امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد « نظام ارزیابی عملکرد و پاداش در مدرسه » از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج ، ۳/۲۸ می باشد. با توجه به اینکه t محاسبه شده از t جدول بزرگتر می باشد، بنابر این بین میانگین نمونه و میانگین فرضی تفاوت معنی داری وجود دارد. در واقع امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد « نظام ارزیابی عملکرد و پاداش در مدرسه» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج ، بیشتر از سطح متوسط می باشد که با توجه به سطح معنی داری (۰/۰۰۲) به لحاظ آماری نیز معنادار می باشد.

سؤال فرعی (۴): آیا امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد « مشارکت پذیری » از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج وجود دارد؟

جدول (۸): مقایسه میانگین نمره امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد « مشارکت پذیری» با میانگین فرضی ۳

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	t	T جدول	درجه آزادی	P
مشارکت پذیری	۲/۶۸	۱/۵۰	-۳/۱۲	۱/۹۶	۲۲۲	۰/۰۰۲

بر اساس یافته های جدول (۸) میانگین نمره ی امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «مشارکت پذیری» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج ، ۲/۶۸ می باشد. با توجه به اینکه t محاسبه شده از t جدول بزرگتر می باشد، بنابر این بین میانگین نمونه و میانگین فرضی تفاوت معنی داری وجود دارد. در واقع امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «مشارکت پذیری» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج ، کمتر از سطح متوسط می باشد که با توجه به سطح معنی داری (۰/۰۰۲) به لحاظ آماری نیز معنادار می باشد.

سؤال فرعی (۵): آیا امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد « تفویض اختیار » از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج وجود دارد؟

جدول (۹): مقایسه میانگین نمره امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «تفویض اختیار» با

میانگین فرضی ۳

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	t	T جدول	درجه آزادی	P
تفویض اختیار	۲/۸۱	۱/۰۲	-۲/۷۲	۱/۹۶	۲۲۲	۰/۰۰۷

بر اساس یافته های جدول (۹) میانگین نمره ی امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد « تفویض اختیار » از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج ، ۲/۸۱ می باشد. با توجه به اینکه t محاسبه شده از t جدول بزرگتر می باشد، بنابر این بین میانگین نمونه و میانگین فرضی تفاوت معنی داری وجود دارد. در واقع امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد « تفویض اختیار » از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج، کمتر از سطح متوسط می باشد که با توجه به سطح معنی داری (۰/۰۰۷) به لحاظ آماری نیز معنادار می باشد.

سؤال فرعی (۶): آیا امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «استقلال مالی» از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج وجود دارد؟

جدول (۱۰): مقایسه میانگین نمره امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «استقلال مالی» با

میانگین فرضی ۳

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	t	T جدول	درجه آزادی	P
استقلال مالی	۳/۲۴	۱/۶۱	۲/۲۹	۱/۹۶	۲۲۲	۰/۰۲۳

بر اساس یافته های جدول (۱۰) میانگین نمره ی امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد « استقلال مالی » از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج ، ۳/۲۴ می باشد. با توجه به اینکه t محاسبه شده از t جدول بزرگتر می باشد، بنابر این بین میانگین نمونه و میانگین فرضی تفاوت معنی داری وجود دارد. در واقع امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «استقلال مالی» از دیدگاه

مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج، کمتر از سطح متوسط می باشد که با توجه به سطح معنی داری (۰/۰۲۳) به لحاظ آماری نیز معنادار می باشد.

سؤال اصلی: آیا امکان تحقق مدیریت مدرسه محور از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج وجود دارد؟ برای پاسخگویی به این سوال از آزمون خی دو استفاده شده است که نتایج آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول (۱۱): مقایسه میانگین نمره امکان تحقق مدیریت مدرسه محور از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج

۴	خی دو	درجه آزادی	P
مدیریت مدرسه محور	۳/۸۵۷	۲۱۸	۰/۷۱۸

بر اساس یافته های جدول (۱۱) آزمون خی دو، امکان تحقق مدیریت مدرسه محور از دیدگاه مدیران مقطع متوسطه در شهر کرج، ۳/۸۵۷ می باشد. با توجه به مقدار درجه آزادی و خی دو، به لحاظ آماری معنادار نمی باشد. دلیل عدم معناداری این است که میانگین ابعاد مدیریت مدرسه محور تفاوت زیادی با هم دارند و بعضی ها بالاتر از ۳ و بعضی دیگر از آنها پایین تر از ۳ می باشد. بحث و نتیجه گیری

با توجه به تحلیل توصیفی داده ها و با توجه به مدرک تحصیلی اکثریت شرکت کنندگان در این تحقیق (لیسانس) و بالاترین سطح تجربه (بالاتر از ۲۰ سال) می توان ادعان نمود که این افراد هم از تجربه نسبتاً بالایی برخوردار هستند و هم دارای مدرک تحصیلی مناسبی جهت بهره مندی از نظرات آنها برای بهبود امکان پیاده سازی مدیریت مدرسه محور می باشند. گروه سنی اکثریت افراد (۳۱ تا ۴۰ سال)، نیز نشان دهنده جوان بودن افراد پاسخگوست که جوانی، تجربه بالا و مدرک تحصیلی مناسب می تواند در پیاده سازی و تحقق مدیریت مدرسه محور به نظام آموزشی کمک شایانی نماید.

نتایج تجزیه و تحلیل آمار استنادی در خصوص سوال اصلی نشان داد که استقرار مدیریت مدرسه محور تا حدودی امکان پذیر است؛ به این معنی که میانگین نظرات پاسخ گوین در خصوص امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در مدارس متوسطه شهر کرج در حد گزینه متوسط بوده است. نتایج نشان داد که امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در ابعاد (نظام نظارت و کنترل، مشارکت پذیری، تفویض اختیار) در حد گزینه پایین تر از سطح متوسط و در ابعاد (نظام تصمیم گیری،

ارزیابی عملکرد و پاداش، استقلال مالی) بالاتر از سطح متوسط قرار دارد که به لحاظ آماری نیز معنادار است. با توجه به این نتایج، مسئولان و دست اندرکاران آموزش و پرورش مقطع متوسطه در شهر کرج می بایست در صدد بهبود و ارتقاء وضعیت امکان تحقق مدیریت مدرسه محور برآیند و با اقدامات لازم و به موقع به اصلاح نقاط ضعف اقدام کرده و در برنامه‌ها و تصمیم‌گیری‌هایشان راهکارهای لازم و سودمند را برای رفع مشکلات ببیند. این سوال با یافته‌های داودیان (۱۳۹۳) و بندورا (۱۰۱۲) همخوانی دارد.

نتایج تحقیق نشان داد که امکان تحقق مدیریت مدرسه محور در بعد «نظام تصمیم‌گیری در مدرسه» بیشتر از سطح متوسط، در بعد «نظام نظارت و کنترل در مدرسه» کمتر از سطح متوسط، در بعد «ارزیابی عملکرد و پاداش در مدرسه» بیشتر از سطح متوسط، در بعد «مشارکت‌پذیری» کمتر از سطح متوسط، در بعد «تفویض اختیار» کمتر از سطح متوسط و در بعد «استقلال مالی» بیشتر از سطح متوسط می باشد که به لحاظ آماری معنادار می باشد. این سوال با یافته‌های داودیان (۱۳۹۳) و همتی و صمدی (۱۳۹۴) همخوانی دارد. دلایل این امر می تواند ناشی از عوامل مختلفی چون: وجود ساختار سلسله‌مراتبی در سازمانها، سبک مدیریت سنتی، موانع فرهنگی، عدم حمایت مدیریت ارشد، کمبود زیر ساخت های ضروری، محیط بیرونی سازمان، موانع منابع انسانی، محیط انحصاری و غیر رقابتی، سیاسی بودن محیط درون سازمان، جزیی نگری و بخشی گرایی، فرهنگ سازمانی سنتی و محافظه کار، موانع ساختاری کلان جامعه، ضعف منابع مالی و انسانی و امکانات، عدم وجود استراتژی روشن و در آموزش و پرورش باشد. بنابراین، مدیران و دست اندرکاران آموزش و پرورش شهر کرج می بایستی نسبت به ارتقاء و بهبود وضعیت مولفه‌های مدیریت مدرسه محور اقدام نموده و نسبت به ارتقاء وضعیت این مولفه‌ها از سطح نسبتاً مطلوب به سطح مطلوب تدابیر و راهکارهای موثر و کارا را ببیند.

در تحلیل مطالب فوق می توان اینگونه بیان نمود که مدیریت مدرسه محور به طور اتفاقی محقق نمی شود، بلکه حرکت به سمت مدرسه محوری، مستلزم برنامه ریزی و تلاشهای هدفمند است. در همین راستا نیاز هست که اختیارات محدودی در خصوص برنامه های درسی، تنظیم ساختار برنامه، حل مشکلات موجود در محیط آموزشی، تامین منابع مالی و نحوه ارزشیابی به مدارس داده شود. اصلاح آئین نامه اجرایی مدارس بر اساس سیاست مدرسه محوری، روشن و شفاف کردن اهداف، ارزشها و اولویت های سازمانی، مشارکت جدی معلمان، مدیران و حتی والدین، کاهش تصمیم گیری های یک طرفه ی از بالا به پایین، دادن اختیار و آزادی عمل کافی به معلمان برای ایجاد فرصت ابراز

وجود و ارائه ایده های نو و خلاقانه، نظارت صحیح، تشکیل گروه های کاری، تدوین برنامه های درسی استاندارد ارتباط نزدیک تر مسئولین کلیه سطوح با یکدیگر، تعیین شاخص های ارزشیابی متناسب با ویژگی های اجزاء نظام آموزشی در هر رده، همه در تحقق مدیریت مدرسه محور تاثیرگذار بوده و نقش اساسی ایفا می کنند. پیشنهادات پژوهشی زیر و تمرکز محققین بر ابعاد متفاوت این مبحث، می تواند موقعیت مناسب تری را برای پیاده سازی مدیریت مدرسه محور فراهم آورد.

- بررسی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت مدرسه محور؛
 - بررسی میزان بکارگیری شاخص های مدیریت مدرسه محور در دیگر مراکز استان ها؛
 - استفاده از روش های کمی و کیفی و بویژه آمیخته در بررسی مباحث امکان سنجی و استقرار مدیریت مدرسه محور؛
 - بررسی موانع استقرار مدیریت مدرسه محور در آموزش و پرورش.
- این تحقیق با محدودیت هایی همراه بوده که می توان به محدودیت مکانی تحقیق در شهر کرج با ویژگی های خاص فرهنگی، آموزشی، تربیتی و اجتماعی، و امتناع برخی از مدیران در پذیرش پرسشنامه (به علت ترس از مورد ارزیابی قرار گرفتن) اشاره نمود که تعمیم نتایج تحقیق را با احتیاط مواجه می سازد.

منابع

- ابوضحی، ابتهسام (۱۳۹۰). مدیریت مدرسه محور، ترجمه غلامرضا گرایبی نژاد؛ رخساره کاظم؛ علی اللهیارترکمن؛ طاهره عدل بند. تهران: انتشارات مدرسه.
- اچسون، کیت، ا. دامین گال، مردیت (۱۳۸۰). نظارت و راهنمایی تعلیماتی، ترجمه محمد رضا بهرنگی (برنجی)، تهران: کمال تربیت.
- احسانی، پری؛ عبدالحسن مدنیان و سعید مشتاقی، ۱۳۹۳، بررسی تفاوت نظرمدیران، معاونان و کارشناسان آموزشی آموزش و پرورش شهرستان اهواز در به کارگیری الگوی مدیریت مدرسه محور درنظام آموزشی (۳-۳-۶)، کنفرانس بین المللی مدیریت در قرن ۲۱، تهران، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.
- الوانی، سید مهدی و سید نقوی، میر علی (۱۳۸۱). سرمایه اجتماعی: مفاهیم و نظریه ها. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۳ و ۳۴، ۳-۲۶.
- انصاری، عبدالله (۱۳۹۳). تمرکز زدایی از بودجه ریزی در راستای استقرار مدیریت مدرسه محور، ماهنامه مدیریت مدرسه، ۸: ۱۸-۲۲.

- آینه بند، بهرام. (۱۳۸۲). نظارت و کنترل حلقه های مفقود مدیریت امروز، مجله پژوهش یار(ویژه مدیریت). ۳۹-۳۲: ۲۹.
- تصدیقی، محمد علی. (۱۳۸۱). مدیریت مشارکتی در آموزش و پرورش با تاکید بر نگرش روابط انسانی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، ۸(۳۱): ۲۹-۲۳.
- جعفری مقدم، سعید؛ و فانی، علی اصغر. (۱۳۹۱). طراحی نظام مدیریت مدرسه محور در ایران، مدرس علوم انسانی، ۶ (۳): ۱- ۱۶.
- جهانیان، رمضان. (۱۳۸۷). ابعاد و مؤلفه های نظام مدیریت مدرسه محوری و ارائه مدل مفهومی، فصلنامه علمی- پژوهشی پژوهش در برنامه ریزی درسی، ۱ (۱۷): ۷۴-۴۹.
- داوودیان، بهزاد. (۱۳۹۳). بررسی راه های استقرار مدیریت مدرسه محور (SBM) در مدارس شهر ایلام، اولین سمپوزیوم بین المللی علوم مدیریت با محوریت توسعه پایدار، تهران - مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۴). اصول مدیریت بازرگانی. انتشارات سمت.
- سعدی پور، اسماعیل. (۱۳۹۳). روش های تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی، جلد یک، ویرایش دوم، نشر دوران.
- طالبی، بهنام و همتی، امیر (۱۳۹۴). ضرورت به کارگیری و پیاده سازی زیر ساخت های مدیریت مدرسه محور در مدارس ایران، دومین همایش علمی پژوهشی یافته های نوین علوم مدیریت، کارآفرینی و آموزش ایران، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
- طوسی، محمد علی. (۱۳۹۰). مشارکت در مدیریت و مالکیت. چاپ چهارم. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- علاقه بند، علی. (۱۳۸۲)، مدیریت عمومی، تهران، نشر روان.
- علوی، سید امین الله. (۱۳۸۲). ارزشیابی عملکرد کارکنان، نظریه ها، اصول و روشهای ارزشیابی. مجله مدیریت دولتی، (۳): ۳۳-۴۸.
- فاضلی، احمد؛ شاهی، سکینه و مرمضی پور، رحیم (۱۳۹۴). بررسی عوامل بازدارنده در اجرای مدیریت مدرسه محور در مدارس ابتدایی پسرانه شهر هویزه، کنفرانس ملی روانشناسی علوم تربیتی و اجتماعی، مازندران، موسسه علمی تحقیقاتی کومه علم آوران دانش.
- فیضی، مهدی (۱۳۸۵). بررسی مقایسه ای میزان تاثیر سبک مدیریت مشارکتی و مدیریت سنتی بر خلاقیت دبیران: مطالعه موردی دبیرستانهای شهرستان سنندج، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه شیراز.

- مرادی پردنجانی، حجت‌الله؛ دیناشی، سیامک؛ ابدالی، فروتن و صفی‌خانی، غلامرضا (۱۳۹۳). مدیریت مدرسه محور، چالشها و مشکلات پیش رو در ایران، نخستین همایش ملی الکترونیکی رویکردهای کاربردی و پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت، بصورت الکترونیکی، موسسه آموزشی پژوهشی هزاره سوم.
- مصدق‌خواه، مسعود و ساکت‌چقوش، علیرضا. (۱۳۹۰). طراحی الگوی ارزیابی عملکرد کارکنان نهادهای ارزش محور (مطالعه موردی: سازمان بسیج مستضعفان)، دو فصلنامه مدیریت اسلامی، ۱۹(۱): ۲۰۱-۲۲۳.
- ملکی، محمدرضا؛ نصیری پور، امیراشکان؛ امینی، فاطمه؛ پرهام، محمود. (۱۳۹۰). همبستگی تفویض اختیار مدیران با نحوه هدایت کارکنان در بیمارستان‌های استان قم، مجله دانشگاه علوم پزشکی قم، ۵(۳): ۷۹-۸۶.
- مهدیان، مصطفی. (۱۳۸۸). مدیریت مدرسه محور رویکرد نوین مدیریت مدارس، همایش شیوه‌های نوین در مدیریت مدارس در هزاره سوم، کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه.
- میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۸۵). فرهنگ مدیریت آموزشی، تهران: نشر یسپرون.
- میرکمالی، سیدمحمد؛ اعلامی، فرنوش. (۱۳۸۸). ارزیابی میزان آمادگی مدارس ابتدایی شهر تهران برای استقرار مدیریت مدرسه محور، نشریه اندیشه‌های نوین تربیتی، ۵(۱): ۱۴۷-۱۷۱.
- نادری، ناهید؛ هویدا، رضا؛ سیادت، سیدعلی؛ نادری، محمدرضا (۱۳۸۹). رابطه عدالت سازمانی با مولفه‌های ارزیابی عملکرد کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان، دو فصلنامه رویکردهای نوین آموزشی، ۵(۲): ۹۷-۱۱۲.
- ناصری، سروه (۱۳۹۳). امکان‌سنجی اجرای مدیریت مدرسه محور از دیدگاه معلمان و مدیران دبیرستان‌های دوره اول متوسطه شهر سنندج، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی.
- وایلز، کیمبل. (۱۳۷۷) مدیریت و رهبری آموزشی. ترجمه محمد علی طوسی، تهران: مرکز آموزش مدیریت‌دولتی.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم و طهرانی، مریم. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی، فصلنامه مدیریت دولتی، ۱: ۱۲۳-۱۳۸.
- همتی، فاطمه و صمدی، پروین (۱۳۹۴). تبیین عوامل مؤثر بر اجرایی شدن طرح مدیریت مدرسه محوری در نظام آموزش و پرورش، همایش ملی مدیریت و آموزش، ملایر، دانشگاه ملایر.

- Adam E. Nir, Meir. (2006). The guilty consequences of school-based management, *International Management*, 20 (2), 116-26.
- Bandur, A. (2012). Decentralization and school-based management in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Educational Development (APJED)*, 1 (1), 33-47.
- Brenda, Scott- Ladd & Marshall, Verena (2004). Participation in decision making: a matter of context? *The leadership and organization development Journal*,
- Devinney, T. M., Richard, P. J., Yip, G. S., & Johnson, G. (2005). Measuring organizational performance in management research: a synthesis of measurement challenges and approaches. Research paper, www.aimresearch.org.
- Gamage, D. T., Sipple, P., & Partridge, P. (1996). Research on school-based management in Victoria. *Journal of Educational Administration*, 34(1), 24-40.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.
- Santibañez, L., Abreu-Lastra, R., & O'Donoghue, J. L. (2014). School based management effects: Resources or governance change? Evidence from Mexico. *Economics of Education Review*, 39, 97-109.
- Stashevsky, S; Elizur, D (2000). the effect of quality management and participation in decision making on individual performance, *Journal of Quality Management*. 5:53- 65.

