

دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

شماره بیست‌ویکم - بهار ۱۳۸۸

صص ۱۷۴ - ۱۵۳

## راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی، از دیدگاه مدیران، معاونان و معلمان

رمضان جهانیان<sup>۱</sup>

### چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در سازمانهای آموزشی به روش پیمایشی اجرا گردید. جامعه آماری کلیه مدیران، معاونان و معلمان واحدهای آموزشی شهر تهران، در سال تحصیلی ۸۴-۸۳ به تعداد ۹۵۹۰۵ نفر و نمونه آماری ۱۰۹۴ نفر با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه مورگان با روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. به‌عنوان ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته دارای ۲۶ سؤال پنج گزینه‌ای با استفاده از مقیاس لیکرت تهیه گردید. روایی پرسشنامه را ۲۰ نفر از صاحب‌نظران بررسی و پایایی آن هم از طریق آلفای کرونباخ محاسبه و ضریب پایایی ۰/۸۷ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های

---

\*. این مقاله برگرفته از طرح پژوهشی «تعیین پیش‌نیازهای اجرای مدیریت مشارکتی در مدارس شهر تهران» است که به سفارش شورای تحقیقات سازمان آموزش و پرورش شهر تهران انجام شده است.

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرج (نویسنده مسؤل)

Email:Ramezan.jahanian@yahoo.com

به‌دست آمده از آمار توصیفی (توزیع فراوانی، درصد پاسخ آزمودنی‌ها و میانگین) استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی با توجه به اینکه مقیاس اندازه‌گیری پرسشنامه رتبه‌ای است، برای آزمون هر یک از سؤالات پرسشنامه، به‌صورت جداگانه از آزمون خی‌دو استفاده شده و با ادغام سؤالات مربوط به هر یک از فرضیه‌های تحقیق (سؤالات پژوهش)، امکان ارتقای مقیاس اندازه‌گیری به سطح فاصله‌ای را فراهم نمود. بنابراین برای مقایسه نظر مدیران، معاونان و معلمان دوره‌های تحصیلی از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است. نتایج نشان داد که مهمترین راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در سازمانهای آموزشی عبارت‌اند از: (۱) در بعد بسط‌سازی نظام مشارکت، شامل آگاهی و اطلاع کارکنان از مفاهیم، فلسفه و اهداف نظام مشارکت، تشویق و ترغیب کارکنان به وارد شدن به نظام مشارکت از سوی مدیران، ایجاد و توسعه اعتماد بین مدیریت و کارکنان (۲) در بعد نظام‌دهی به مشارکت، شامل تدوین ضوابط و آیین‌نامه اجرایی نظام مشارکت واحدهای آموزشی. ارائه آموزش‌های لازم برای مجریان و دست‌اندرکاران نظام مشارکت (۳) در بعد تکامل تدریجی نظام مشارکت، شامل شروع داوطلبانه نظام مشارکت، شروع نظام مشارکت از پیشنهادها به‌عنوان ساده‌ترین شکل مشارکت داوطلبانه، احیای حس خودباوری و اعتماد به‌نفس در کارکنان و... (۴) در بعد اداره نظام مشارکت، شامل داشتن اختیارات کافی مدیران برای جلب مشارکت معلمان، شفاف و روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری در واحدهای آموزشی، برقراری روابط حسنه بین مدیران و کارکنان و معلمان و...

**کلید واژه‌ها:** مشارکت، مدیریت مشارکتی، توسعه، نظام، واحدهای آموزشی

#### مقدمه

تحولات پرشتاب دنیای کنونی که فناوری‌های تولید و روشهای ارائه خدمات را پیوسته دستخوش دگرگونی نموده است، توسل به خرد جمعی در اتخاذ و اجرای تصمیمات راهبردی از گزینه‌های مهمی است که باید در چارچوب نظام مشارکت<sup>۱</sup> برای حفظ بقا و توسعه سازمانها معمول گردد. بیش از نیم قرن از پیدایش تفکر نظام مشارکت می‌گذرد و

---

1. participation system

اعمال آن از سالهای بعد از جنگ جهانی دوم در بسیاری از کشورها به ویژه در آلمان و ژاپن تجارب بسیار ارزشمندی را پشت سر نهاده است. در کشور ما ایران در عین حال که نمونه نسبتاً موفقیت آمیز از به کارگیری نظام پیشنهادها<sup>۱</sup> و مدیریت مشارکتی<sup>۲</sup> را می توان ردگیری کرد، هنوز فاصله زیادی با اجرای مبتنی بر اصول علمی و همه جانبه آن به چشم می خورد. این نکته ضرورت تفکر جدی در فلسفه این نظام و تحقیق و تلاش پیگیر در بسترسازی و اعمال موفق آن را اجتناب ناپذیر ساخته است.

مشارکت یک نیاز سرشتی انسان است، انسان بر پایه آفرینش خویش نیاز به تعلق و پیوند با دیگران دارد و خوی اجتماعی بودن در وی نهفته است. مشارکت «پیوند دو سویه» سازنده و سودمند میان دو تن یا بیشتر از دو تن می باشد. مشارکت پیوندی است گشوده و باز میان دو انسان که این دو در پرتو آن پرورش می یابند و از یکدیگر بهره می گیرند. دو سویه بودن پیوند موجب می گردد تا اطلاعات، دانش، شناخت، اندیشه و نظر هر یک از دو سوی پیوند به دیگری منتقل گردند و بر اثر آن هر دو طرف بهره ای به دست آورند. بر نیروی ذهنی و عقل خود بیفزایند. مشارکت درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیتهای گروهی است که آنان را برمی انگیزد تا برای دستیابی به هدفهای گروهی یکدیگر را یاری دهند و در مسؤولیت کار شریک شوند (طوسی، ۱۳۷۸، ص ۱۳).

در تعریف دیگر از مفهوم مشارکت، مشارکت را نوعی سهیم و دخیل شدن در تصمیم گیری، برنامه ریزی و اجرا دانسته اند. که این تصمیم گیری معطوف به هدفی است که مشارکت کنندگان تمایل نشان می دهند، برای تحقق هدف مشترک با دیگران به کنش متقابل یاریگرانه پردازند (قاسمی پویا، ۱۳۸۰، ص ۲۴).

مدیریت مشارکتی یعنی درگیر شدن کارکنان در فرایند تصمیم گیری، دعوت از همه افراد به قبول مسؤولیت فردی برای افزایش کیفیت خدمات و تولیدات آنان و

---

1. suggestions system

2. participative management

پاداش رفتار کارکنان که از دید آنها لحظه به لحظه ارباب رجوع را ارضا و عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد (تایم<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱، ص ۱۲۵).

مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموعه‌گردش کار و عملیات که تمام کارکنان و زیردستان یک سازمان را در روند تصمیم‌گیری‌های مربوط به آن سازمان دخالت دهد و شریک سازد. تأکید اصلی در این نوع مدیریت به همکاری و مشارکت علاقه‌مندانه و داوطلبانه عموم افراد است و می‌خواهد از ایده‌ها، نظریات و ابتکارات همه آنها برای حل مشکلات و مسائل سازمان استفاده کند. بنابراین براساس این مدیریت تقسیم اختیارات بین مدیریت و کارکنان است (عباس‌زادگان، ۱۳۷۶، ص ۳۰۵).

مدیریت مشارکتی فلسفه‌ای است که ایجاب می‌کند، تصمیم‌گیری سازمانی چنان صورت گیرد که اطلاعات و درون‌دادها و مسئولیت به پایین‌ترین رده‌ی مربوط به آن تصمیم واگذار گردد (پلونکت و فورینه<sup>۲</sup>، ۱۳۸۱، ص ۳).

در باب فلسفه مدیریت مشارکتی اندیشمندان به چهار رویکرد به شرح زیر پرداخته‌اند:

۱- ابزار مدیریتی: رویکرد مدیریت مشارکتی در واقع ابزاری است تا از آن طریق مدیران، مشارکت کارکنان را در انجام امور داشته باشند.

۲- نظریه دموکراسی: دیدگاه دموکراسی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری را به‌عنوان ابزار توزیع قدرت در درون سازمانها می‌نگرد و معتقدند سهم شدن کارکنان در قدرت زیربنای نظریه‌های رهبری است.

۳- روان‌شناسی انسانی: این دیدگاه بر این اعتقاد است که چنانچه کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان دخالت نمایند، در اجرای برنامه‌ها و تصمیمات کمک خواهند نمود و در نتیجه بهره‌وری افزایش می‌یابد.

۴- دیدگاه ایدئولوژیک: مکاتب مختلفی از دیدگاه‌های گوناگون از اعمال مدیریت مشارکتی در سازمانها حمایت کرده‌اند، از جمله مکتب حیات‌بخش اسلام مشارکت افراد در

1. Tim

2. Polnkett & Fouinier

تصمیم‌گیری‌ها را موجب فراهم شدن رشد و پرورش افراد، ایجاد مسئولیت و تعهد درونی، ایجاد روابط متقابل بین مدیران و کارکنان و ایجاد یکپارچگی می‌داند (ره‌نورد، ۱۳۷۸، ص ۴۲-۳۲).

توسعه مشارکت<sup>۱</sup> کارکنان در سازمان مزایایی برای سازمان در پی دارد و از جمله مشارکت در تصمیم‌گیری مربوط به کار باعث می‌شود، احساس تعلق و مالکیت او نسبت به کار و سازمان بیشتر گردد و در نتیجه احتمال پیدایش هنجارهای گروهی و پشتیبانی از کار و سازمان افزایش می‌یابد. همچنین با مشارکت اعضا در امور، عقاید و نظرات مدیریت مقبولیت بیشتری پیدا می‌کند، همکاری با مدیریت بیشتر می‌شود، موارد ترک خدمت و غیبت از کار کاهش می‌یابد و تغییر و تحولات در سازمان با سهولت بیشتری پذیرفته می‌شود (سی‌لوک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵، ص ۲۸۵).

آثار و مزایای مشارکت و مدیریت مشارکتی را می‌توان از دو جنبه به شرح زیر بررسی کرد:

۱- جنبه اجتماعی آثار مشارکت: شامل آگاهی از هدفها و تلاش در جهت دستیابی آنها، افزایش خلاقیت<sup>۳</sup> کارکنان، ایجاد روحیه آینده‌نگری<sup>۴</sup> در کارکنان، همکاری کارکنان در رفع مشکلات متعدد سازمان، همکاری کارکنان در ایجاد تغییرات سازمانی و افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان.

۲- جنبه اقتصادی آثار مشارکت: هماهنگی بیشتر در امر تولید، بهبود کمیت و کیفیت تولیدات، کاهش ضایعات، استفاده بهینه از تجهیزات، همکاری در رفع مشکلات اقتصادی و کاهش تعارضات (همدانی، ۱۳۷۹، ص ۲۰-۱۵).

به‌طور کلی حداقل ده ارزش اصلی به‌عنوان اصول راهنمای نهاد مشارکتی مطرح است. مشتری‌مداری، تعهد به مشارکت، قدرت و حقوق و مسئولیت‌های مشترک، دسترسی، نظارت درونی، توجه به توازن منطقی و غیرمنطقی، داشتن تفکر عملی، مشروعیت فراگیر و تنوع و فراگیری (پاتریشیا مک‌لگان و کریستونل، ۱۳۷۷، ص ۸۱).

1. participation development

2. See Locke

3. creativity

4. futurism

ایبلی (۱۳۸۶) هم مزایای نظام مشارکت را، رشد و ارتقای تولید و خدمات، تنوع خدمات و تولیدات، تأمین شرایط بهبود مستمر، افزایش کارآیی فردی و سازمانی، افزایش امنیت شغلی و روانی، افزایش رضایت کارکنان و مشتریان، ترویج رویه همکاری و همیاری، ارتقای انگیزش و روحیه کاری، کاهش غیبت و کم‌کاری، ترویج روحیه خلاقیت و نوآوری و بهبود جو ارتباطی مدیران و کارکنان و روابط تعاملی آنها می‌داند.

استقرار نظام مدیریت مشارکتی در سازمانها مستلزم به‌کارگیری راهکارهایی از جمله فراهم آوردن زمینه فرهنگی، جلب نظر مدیریت عالی به‌منظور اجرای نظام مشارکت، جلب توجه کارکنان و آشنا ساختن آنان با شیوه مدیریت مشارکتی، تعیین چارچوب معین برای مشارکت و آمادگی قبلی مدیران و کارکنان می‌باشد (همدانی، ۱۳۷۹، ص ۶۱۳).

لیچ لویز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در تحقیقات خود برای مشارکت مؤثر شرایطی را به شرح زیر بیان نموده‌اند:

- ۱- زیردستان باید توانایی آن را داشته باشند که از نظر روانی در فعالیتهای مشارکتی درگیر شوند.
- ۲- زیردستان باید فعالیت مشارکتی را مطلوب و سودمند بدانند.
- ۳- زمان، عامل بحرانی نباشد.
- ۴- هزینه‌های مشارکت نباید آنقدر بالا باشد که ارزش‌های مثبت آن را خدشه‌دار کند.
- ۵- افراد نباید احساس کنند که مشارکت، امنیت شغلی آنها را در سازمان مورد تهدید قرار می‌دهد.
- ۶- مدیران نباید احساس کنند مشارکت، موقعیت آنها را تهدید می‌کند.
- ۷- برای مشارکت مؤثر، باید راههای ارتباطی به‌طور پیوسته در دسترس افراد باشد.
- ۸- برای مؤثر بودن مشارکت باید زیردستان در سراسر سازمان تحت پوشش آموزش قرار گیرند.

---

1. Leach-Lopez & et al

ایلی (۱۳۸۶) وجود برخی از عوامل اساسی لازمه تحقق نظام مشارکت در سازمانها را وجود چشم‌انداز<sup>۱</sup> و اهداف سازمانی مشخص، حمایت جدی و عملی مدیریت ارشد از نظام مشارکت، فرهنگ‌سازی و ایجاد بستر مناسب برای اجرای نظام مشارکت، ترویج روحیه مشارکت‌جویی در کارکنان می‌داند.

به‌طور کلی می‌توان گفت استقرار یک نظام تصمیم‌گیری مشارکتی، تمهیداتی را می‌طلبد که مدیران دستگاههای اجرایی باید آنها را مورد توجه قرار دهند. تقویت اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌ها، انتقال اطلاعات، تبیین مسؤلیت‌ها، محدودیت‌ها و انتظارات، تعریف فرایند تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی آموزش مشارکت، تعدیل شرایط محیطی سازمانی، ایجاد فرهنگ مشارکتی و مشخص ساختن ساختار مشارکت از جمله پیش‌نیازهایی است که در موفقیت سیستم تصمیم‌گیری مشارکتی نقش بسزایی دارد (میلر و مونگ<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶؛ لوک و شویجر<sup>۳</sup>، ۱۹۷۹).

قاسمی پویا (۱۳۸۰) در پژوهشی با عنوان راههای تقویت فرهنگ مشارکت مردم در آموزش و پرورش، مهمترین آنها را آگاه‌سازی از طریق عوامل و عناصر آموزش و پرورش شامل مدیران، معلمان، دانش‌آموزان، کتب درسی و آگاه‌سازی از طریق عوامل خارج از آموزش و پرورش از جمله صدا و سیما، رسانه‌های گروهی، دولتمردان و از طریق پژوهش، تشویق و ترغیب کارکنان به مشارکت و برنامه‌ریزی برای نهادینه کردن مشارکت کارکنان می‌داند.

جهانپان (۱۳۸۱) در تحقیقی با عنوان بررسی راههای مشارکت اولیای دانش‌آموزان در امور آموزشگاهها بدین نتیجه دست یافت که اولیای دانش‌آموزان در ۶ قلمرو شامل: آموزش و تدریس، امور مربوط به کارکنان، امور مربوط به دانش‌آموزان، تسهیلات و تجهیزات مورد نیاز، امور مالی و اداری، رابطه مدرسه و جامعه می‌توانند با مدرسه همکاری نمایند.

مجدفر (۱۳۷۶) در مطالعات خود موانع اجرایی مدیریت مشارکتی در ایران را به شرح زیر بیان نموده است:

- 
1. vision
  2. Miller & Monge
  3. Locke & schweiger

- ۱- در سازمانهای ما، رابطه بین مدیر و کارکنان، همچنان رئیس و مرئوس است و مفهوم کلمات مرید و کارکنان، هنوز جای خود را به رهبر و پیروان نداده است.
  - ۲- اعتقاد بسیاری از مدیران جامعه ما به‌رغم آنکه حتی پذیرفته‌اند مدیریت مشارکتی در مؤسسه آنها اجرا شود صرفاً از نگرش‌های اقتصادی سرچشمه می‌گیرد.
  - ۳- مانع دیگر کمرنگ بودن مشارکت زبردستان هستند.
  - ۴- مدیریت مشارکتی در سازمانهایی که دارای بحران‌های محیطی و جو ناآرام و غیرکارا بوده و از آرامش کافی برخوردار نیستند، پانمی‌گیرد.
  - ۵- تثبیت نبودن مدیریت‌ها در مؤسسات ایرانی از دیگر موانع اجرایی مدیریت مشارکتی است.
  - ۶- مشارکت یک مسیر دوطرفه است که می‌باید هم سازمان و هم افراد سهم داشته باشند.
  - ۷- عامل دیگر زمان است که مدیران ارشد می‌خواهند در فرصت کوتاه نتیجه‌گیری کنند.
  - ۸- کم‌اهمیتی به آموزش، یکی دیگر از موانع مشارکت در ایران است.
- دیوید لیوین<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) در تحقیقات خود در دانشگاه کلمبیا در مورد تأثیر شیوه‌های مشارکتی در عملکرد اقتصادی منابع انسانی به نتایج ارزشمندی دست یافت از جمله شرکتی که کارکنان را در سود و منافع سهام می‌کنند به مراتب عملکردهای مالی بهتری نسبت به دیگران دارند. شرکتی که به‌طور گسترده اطلاعات را رد و بدل می‌کند و برای مسؤلیت دادن به کارکنان برنامه‌هایی گسترده دارند، عملکرد بهتری دارند. سازمانهایی که مشارکت اقتصادی گروهی، مشارکت عقلانی، طراحی شغل قابل انعطاف و آموزش ضمن خدمت و توسعه حیطه کاری را به هم آمیخته‌اند، افزایش تولید بیشتری دارند. طراحی قابل انعطاف کاری، ساعات شناور، چرخش و گسترش حیطه کاری و مهارتهای جداگانه در موفقیت مالی مؤثر است (به نقل از پاتریشیا لگان و کریستونل، ترجمه اسلامی، ۱۳۷۷، ص ۵۰).



مک دانیل و اشموس<sup>۱</sup> (۱۹۸۰) در مطالعات خود استدلال می‌کنند که برای تحقق مشارکت همه اعضای گروه، هر عضوی نه تنها باید برای مشارکت انگیزه داشته باشد، بلکه دارای مهارت ارتباطات نیز باشد. آنها پیشنهاد می‌کنند که مهارت‌های ارتباطات باید شامل حضور مثبت و باز در گروه، گوش دادن، سؤال کردن و بازخورد باشد. آنها اعتقاد دارند که این امر نه تنها مشارکت را تسهیل می‌کند، بلکه احتمال انجام کار مؤثر را افزایش می‌دهد.

کرت لوین<sup>۲</sup> در تحقیقات خود پی برد، هر گاه مردم در کارگردانی کارها مشارکت داده شوند، میزان مقاومت و ایستادگی آنان در برابر دگرگونی، نوسازی و نوآفرینی کاهش می‌پذیرد و راه سازگاری در پیش می‌گیرند. در پی این پژوهش، تحقیقات بسیاری از سوی همکاران و شاگردان وی به کار گرفته شد و از این راه دریافتند که مشارکت در کارگردانی در مدیریت سازمانها روحیه کارکنان را افزایش داده و هویت آنان را با سازمان و هدفهای آن ژرفا می‌بخشد. در فضای سازمانی که مشارکت روان است، تعارفها و ستیزه‌ها و رقابت‌های سنگین کاهش می‌یابد و درجه بردباری و شکیبایی افراد نسبت به یکدیگر افزایش می‌یابد (به نقل از ایران‌نژاد، ۱۳۷۵، ص ۴۳۷).

گراهام<sup>۳</sup> (۱۹۸۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی کارآیی سیستم مدیریت مشارکتی» به این نتیجه دست یافت که به‌کارگیری نظام مدیریت مشارکتی در سازمان تأثیرات پایداری بر نگرش کارکنان دارد که این امر منجر به افزایش بهره‌وری<sup>۴</sup> در سازمان می‌گردد. کلابورن و همکاران<sup>۵</sup> (۱۹۸۵) در مطالعات خود درباره مدیریت مشارکتی بدین نتیجه رسیدند که اگرچه بسیاری از مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی مزیت‌های بسیاری برای اعضا دارد، اما بستگی زیادی به سطح توانایی اعضا، وجود زمان مورد نیاز، ماهیت کار و رویکرد اقتضایی دارد.

1. McDaniel & Ashmos

2. Cert Loein

3. Graham

4. productivity

5. Claiborne & et al

خالقی<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) در پژوهشی با عنوان «نگرش‌ها و موانع اجرای مدیریت مشارکتی در توسعه کشور» بدین نتیجه دست یافت که کارگران تمایل بیشتر و یا نگرش مثبت به مشارکت دارند، اما مدیران و سرپرستان چنین نیستند، زیرا احساس می‌کنند، اجرای مدیریت مشارکتی احتمالاً موجب کاهش قدرت آنها می‌شود. این پژوهشگر پیشنهاد می‌کند که تغییر نگرش مدیران و سرپرستان در این زمینه مهم است.

این پژوهش با هدف شناسایی راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در سازمانهای آموزشی به منظور پاسخگویی به چهار سؤال اساسی انجام شده است:

- ۱- بسترسازی نظام مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی مؤثر است؟
- ۲- نظام‌دهی به مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی مؤثر است؟
- ۳- تکامل تدریجی نظام مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی مؤثر است؟
- ۴- سرپرستی و اداره نظام مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی مؤثر است؟

### روش تحقیق

پژوهش حاضر با هدف شناسایی راههای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی به روش پیمایشی<sup>۲</sup> اجرا گردید. جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران، معاونان و معلمان واحدهای آموزشی شهر تهران در سال تحصیلی ۸۴-۸۳ به تعداد ۹۵۹۰۵ نفر و نمونه آماری تعداد ۱۰۹۴ نفر با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه مورگان<sup>۳</sup> به روش تصادفی طبقه‌ای<sup>۴</sup> براساس حجم جامعه در هر طبقه به شرح جدول ۱ انتخاب شده‌اند (اچ، اس، بولا، ۱۳۷۵).

1. khaleque

2. survey

3. Morgan

5. stratified

جدول ۱- تعیین حجم نمونه به کمک جدول مورگان

حجم	طبقات			
	مدیران	معاونان	معلمان	جمع
حجم جامعه	۳۴۱۰	۶۸۹۸	۸۵۵۷۷	۹۵۹۰۵
حجم نمونه	۳۲۶	۳۶۴	۳۸۴	۱۰۹۴

به‌عنوان ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق‌ساخته دارای ۲۶ سؤال پنج‌گزینه‌ای با استفاده از مقیاس لیکرت تهیه شد و روایی<sup>۱</sup> آن از طریق نظرات ۲۰ نفر از صاحب‌نظران بررسی گردید و پایایی<sup>۲</sup> آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ<sup>۳</sup> محاسبه و ضریب پایایی ۰/۸۷ به‌دست آمد.

داده‌های به‌دست آمده به‌منظور محاسبه توزیع فراوانی، درصد پاسخ‌آزمودنی‌ها و میانگین آن از آمار توصیفی استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی با توجه به اینکه مقیاس اندازه‌گیری پرسشنامه رتبه‌ای است، برای آزمون هر یک از سؤالات پرسشنامه، به‌صورت جداگانه از آزمون خی‌دو استفاده شده و با ادغام سؤالات مربوط به هر یک از فرضیه‌های تحقیق (سؤالات پژوهش)، امکان ارتقای مقیاس اندازه‌گیری به سطح فاصله‌ای را فراهم نمود. بنابراین به‌منظور مقایسه نظرات مدیران و معلمان دوره‌های تحصیلی از آزمون تحلیل واریانس استفاده شده است.

### نتایج تحقیق

نتایج به‌دست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها در راستای پاسخگویی به سؤالات تحقیق عبارت‌اند از:

1. validity
2. reliability
3. Gronbach

۱- بسترسازی نظام مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی مؤثر است؟ نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که ۷۷/۶۳ درصد آزمودنی‌ها، میزان تأثیر بسترسازی نظام مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی را در حد خیلی زیاد و زیاد، ۱۴/۵ درصد آنها در حد متوسط و ۷/۸۷ درصد در حد کم و خیلی کم بیان نمودند. همچنین نتایج آزمون خی دو به شرح جدول ۲ می‌باشد.

جدول ۲- آزمون خی دو مربوط به سؤال اول تحقیق

O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$	O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$
۶۱۴	۵۵۳/۸۲	۶/۵۴	۵۳۸	۵۵۳/۳۸	۰/۴۵
۲۶۲	۳۳۰/۶۶	۱۴/۲۵	۳۸۵	۳۳۰/۶۶	۸/۹۳
۱۷۳	۱۶۵/۱۷	۰/۳۷	۱۴۱	۱۶۵/۱۷	۳/۵۴
۵۵	۶۳/۳۳	۰/۰۹	۵۳	۶۳/۳۳	۱/۶۸
۳۵	۲۶	۳/۱۲	۲۲	۲۶	۰/۶۲
۳۷۵	۵۵۳/۸۳	۵۷/۷۵	۷۱۴	۵۵۳/۸۳	۴۶/۳۲
۳۹	۳۳۰/۶۶	۱۰/۶۵	۲۷۳	۳۳۰/۶۶	۱۰/۰۶
۲۳۲	۱۶۵/۱۷	۲۷/۰۴	۹۸	۱۶۵/۷	۲۷/۳۱
۹۴	۶۳/۳۳	۱۴/۸۵	۴۱	۶۳/۳۳	۷/۸۷
۴۸	۲۶	۱۸/۶۱	۱۳	۲۶	۷/۵۴
۶۱۲	۵۵۳/۸۳	۶/۱۱	۴۷	۵۵۳/۸۳	۱۲/۶۹
۲۷۱	۳۳۰/۶۶	۵/۳۵	۴۰۳	۳۳۰/۶۶	۱۵/۸۲
۱۶۴	۱۶۵/۱۷	۰/۰۰۸	۱۸۳	۱۶۵/۱۷	۱/۹۲
۷۲	۶۳/۱۳	۱/۱۸	۶۵	۶۳/۳۳	۰/۰۵
۲۰	۲۶	۱/۳۸	۱۸	۲۶	۲/۴۶

$$X^2 df = (5-1)(6-1) = 20 = 37/5$$

$$X^2 = 294/52$$

P = %۱

نتایج آزمون خی دو مندرج در جدول ۲ نشان می‌دهد که چون خی دو محاسبه شده (۲۹۴/۵) از خی دو جدول (۳۷/۵۷) بزرگتر است، فرض صفر رد می‌شود و با اطمینان ۹۹ درصد نتیجه می‌گیریم که بسترسازی نظام مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی واحدهای آموزشی مؤثر است. متغیرهای بسترسازی در این پژوهش عبارت‌اند از:

- ۱- آگاهی و اطلاع کارکنان از مفاهیم، فلسفه و اهداف نظام مشارکت
  - ۲- شناخت کارکنان از نظام مشارکت در سازمانها و کشورهای دیگر
  - ۳- آشنایی کارکنان با نقش، مسئولیت‌ها و وظایف خود در نظام مشارکت
  - ۴- تشویق و ترغیب کارکنان به وارد شدن به نظام مشارکت از سوی مدیران
  - ۵- ایجاد و توسعه اعتماد بین مدیریت و کارکنان
  - ۶- ایجاد دیدگاه مشترک بین کارکنان در مورد نظام مشارکت
- ۲- نظام‌دهی به مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی مؤثر است؟ نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد که ۷۸/۴ درصد آزمودنی‌ها، میزان تأثیر نظام‌دهی به مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی را در حد خیلی زیاد و زیاد، ۱۳/۴۸ درصد آنها در حد متوسط و ۸/۰۶ درصد در حد کم و خیلی کم بیان نمودند. همچنین نتایج آزمون خی دو به شرح جدول ۳ می‌باشد.
- نتایج آزمون خی دو مندرج در جدول ۳ نشان می‌دهد که چون خی دو محاسبه شده (۹۷/۴۳) از خی دو جدول (۴۲/۹۷) بزرگتر است، فرض صفر رد می‌شود و با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که بین متغیرهای مورد مقایسه رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که نظام‌دهی به مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی مؤثر است و این دو متغیر از هم مستقل نیستند. متغیرهای نظام‌دهی به مشارکت در این پژوهش عبارت‌اند از:

- ۱- تدوین ضوابط و آیین‌نامه اجرایی نظام مشارکت واحدهای آموزشی
- ۲- هدف‌گذاری برای نظام مشارکت در مراکز آموزشی
- ۳- ایجاد سازمان، برای تشکیل و هدایت نظام مشارکت

جدول ۳- آزمون خی‌دو مربوط به سؤال دوم تحقیق

O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$	O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$
۵۲۰	۵۳۸	۰/۶۰	۶۳۴	۵۳۸	۱۷/۱۳
۳۴۲	۳۲۸/۴۳	۰/۵۶	۲۷۰	۳۲۸/۴۳	۱۰/۳۹
۱۸۷	۱۶۹/۱۴	۱/۸۸	۱۳۲	۱۶۹/۱۴	۰/۲۲
۶۳	۷۴/۵۷	۱/۷۹	۷۲	۷۴/۵۶	۰/۸۷
۲۷	۲۸/۸۵	۰/۱۲	۳۱	۲۸/۸۵	۰/۱۶
۵۳۳	۵۳۸	۰/۸۷	۵۳۵	۵۳۸	۰/۱۶
۳۴۰	۳۲۸/۴۳	۰/۴۰	۳۵۶	۳۲۸/۱۳	۲/۱۳
۱۶۴	۱۶۹/۱۴	۰/۱۶	۱۵۹	۱۶۹/۱۴	۰/۶۰
۷۴	۷۴/۷۵	۰/۰۰۴	۷۲	۷۴/۷۵	۰/۰۹
۲۸	۲۸/۸۵	۰/۰۲۵	۱۷	۲۸/۸۵	۴/۸۶
۴۳۱	۵۳۸	۲۱/۵۶	۵۰۷	۵۳۸	۱/۷۸
۳۶۷	۳۲۸/۴۳	۱۰/۰۷	۳۴۴	۳۲۸/۴۳	۰/۷۴
۲۰۷	۱۶۹/۴	۰/۳۴	۱۸۱	۱۶۹/۱۴	۰/۸۳
۹۳	۷۴/۵۷	۴/۵۵	۸۰	۷۴/۷۵	۰/۲۹
۴۱	۲۸/۸۵	۵/۱۲	۲۷	۲۸/۸۵	۰/۱۲
۶۰۶	۵۳۸	۰/۵۹			
۲۸۰	۳۲۸/۴۳	۷/۱۳			
۱۵۴	۱۶۹/۱۳	۱/۳۵			
۶۸	۷۴/۵۷	۰/۵۷			
۳۱	۲۸/۸۵	۰/۱۶			

$$X^2 df = (5-1)(7-1) = 24 = 42/98$$

$$X^2 = 97/432$$

$$P = ٪۱$$

- ۴- ارائه آموزش‌های لازم برای مجریان و دست‌اندرکاران نظام مشارکت
- ۵- روشن و شفاف بودن اهداف مشارکت مراکز آموزشی
- ۶- ارتباط موضوع مشارکت با کار مشارکت‌کنندگان
- ۷- داشتن زمان کافی برای مشارکت از نظر مشارکت‌کنندگان
- ۳- تکامل تدریجی نظام مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی مؤثر است؟ نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که ۷۸/۲ درصد آزمودنی‌ها، میزان تأثیر تکامل تدریجی نظام مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی واحدهای آموزشی را در حد خیلی زیاد و زیاد، ۱۵/۰۸ درصد در حد متوسط و ۶/۷ درصد در حد کم و خیلی کم بیان کردند. همچنین نتایج آزمون خی دو به شرح جدول ۴ می‌باشد.

جدول ۴- آزمون خی دو مربوط به سؤال سوم تحقیق

O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$	O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$
۴۰۶	۵۳۱/۲۸	۲۹/۵۴	۱۰	۱۸/۵	۳/۹۰
۴۰۲	۳۶۳/۲۲	۴/۱۴	۵۹۶	۵۳۱/۲۸	۷/۸۸
۲۳۰	۱۶۳/۹	۲۶/۶۵	۳۴۸	۳۶۳/۲۲	۰/۵۵
۸۰	۶۲/۰۹	۵/۱۶	۱۳۹	۱۶۳/۹	۳/۷۸
۲۱	۱۸/۵	۰/۰۵۴	۴۲	۶۲/۰۲	۶/۴۶
۳۶۵	۵۳۱/۲۸	۵۲/۰۴	۱۴	۱۸/۵	۱/۰۹
۴۵۰	۳۶۳/۲۲	۲۰/۷۳	۶۳۸	۵۳۱/۲۸	۲۱/۴۳
۲۳۹	۱۶۳/۹۰	۳۴/۴۱	۲۸۰	۳۶۳/۲۲	۱۹/۰۶
۶۷	۶۲/۰۹	۰/۳۸	۱۲۲	۱۶۳/۹۰	۶/۲۰
۱۸	۱۸/۵	۰/۰۱۳	۶۴	۶۲/۰۹	۰/۵۷
۴۶۵	۵۳۱/۲۸	۸/۲۷	۲۵	۱۸/۵	۲/۲۸
۴۰۷	۳۶۳/۲۲	۵/۵۳	۵۸۹	۵۳۱/۲۸	۶/۲۷

۱۱۷	۱۶۳/۹۰	۱۳/۴۲	۳۴۷	۳۶۳/۲۲	۰/۷۲
۶۵	۶۲۰/۰۹	۰/۱۴	۱۴۰	۱۶۳/۹۰	۳/۴۸
۲۵	۵۳۱/۸۰	۲/۲۸	۴۷	۶۲/۰۹	۳/۶۶
۶۴۶	۵۳۱/۲۸	۲۴/۸۰	۱۶	۱۸/۵	۰/۳۳
۶۴۶	۵۳۱/۲۸	۲۴/۸۰			
۲۹۹	۳۶۳/۲۲	۱۱/۳۵			
۱۴۶	۱۶۳/۹۰	۱/۹۵			
۳۸	۶۲/۰۹	۹/۳۵			

$$X^2 = ۳۳۷/۱۰۴$$

$$X^2 df = (۵-۱)(۷-۱) = ۲۴ = ۴۲/۹۸$$

$$P = /۱$$

همچنین نتایج آزمون خی دو مندرج در جدول ۴ نشان می‌دهد که چون خی دو محاسبه شده (۳۳۷/۱۰۴) از خی دو جدول (۴۲/۹۸) بزرگتر است، فرض صفر رد می‌شود و با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که بین متغیرهای مورد مقایسه رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که تکامل تدریجی نظام مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی مؤثر است و این دو متغیر از هم مستقل نیستند. در این پژوهش متغیرهای تکامل تدریجی عبارت‌اند از:

- ۱- شروع داوطلبانه نظام مشارکت در مؤسسات آموزشی
- ۲- شروع نظام مشارکت از پیشنهادات به‌عنوان ساده‌ترین شکل مشارکت داوطلبانه
- ۳- حرکت مشارکت از اشکال فردی به سمت اشکال گروهی مشارکت
- ۴- احیای حس خودباوری و اعتماد به‌نفس در کارکنان
- ۵- داشتن توانایی لازم برای مشارکت در فعالیتهای مراکز آموزشی
- ۶- توجه نظام مشارکت به پیشرفت و ارتقای شغل فرهنگیان
- ۷- انعکاس محاسن مشارکت به معلمان و کارکنان.



۴- سرپرستی و اداره نظام مشارکت تا چه میزان در اجرای مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی مؤثر است؟ نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که ۸۳/۶۷ درصد آزمودنی‌ها، میزان تأثیر سرپرستی و اداره نظام مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی واحدهای آموزشی را در حد خیلی زیاد و زیاد، ۱۰/۷۵ درصد آنها در حد متوسط و ۵/۷۶ درصد در حد کم و خیلی کم بیان نمودند. همچنین نتایج آزمون خی دو به شرح جدول ۵ می‌باشد.

جدول ۵- آزمون خی دو مربوط به سؤال چهارم تحقیق

O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$	O	E	$\frac{(O-E)^2}{E}$
۶۱۶	۶۵۵/۳۳	۲/۳۶	۵۲	۴۴/۱۷	۱/۳۸
۳۲۵	۲۹۷/۵	۲/۵۴	۲۶	۱۹/۶۷	۲/۰۹
۱۳۶	۴۴/۱۷	۱/۵۲	۷۷۲	۶۵۵/۳۳	۲۰/۷۷
۴۹	۱۹/۶۷	۲/۲۶	۲۴۰	۲۹۷/۵	۱۱/۱۱
۱۳	۶۵۵/۳۳	۲/۳۶	۹۱	۱۲۲/۳۳	۸/۰۲
۶۱۶	۲۹۷/۵	۳/۷۷	۳۰	۴۴/۱۷	۴/۵۴
۴۳۱	۱۲۲/۳۳	۰/۱۷	۶	۱۹/۶۷	۹/۵
۱۲۷	۴۴/۱۷	۰/۷۵	۷۷۸	۶۵۵/۳۳	۲۲/۹۶
۴۶	۶۵۵/۳۳	۱۴/۴۵	۱۹۷	۲۹۷/۵	۳۳/۹۵
۱۹	۲۹۷/۵	۱۵/۳۱	۹۶	۱۲۲/۳۳	۵/۶۶
۵۵۸	۱۲۲/۳۳	۳/۴۹	۳۴	۴۴/۱۷	۳/۳۳
۳۶۵	۴۴/۱۷	۲/۱۸	۳۵	۱۹/۶۷	۱/۹۴
۱۴۳	۱۹/۶۷	۰/۰۲			
۵۴	۶۵۵/۳۳	۶/۱۲			
۱۹	۲۹۷/۵	۲/۹۲			
۵۹۱	۱۲۲/۳۳	۲/۸۵			

$$X^2 df = (5-1)(7-1) = 20 = 37/57$$

$$P = \%1$$

$$X^2 = 241/677$$

نتایج آزمون خنی دو مندرج در جدول ۵ نشان می‌دهد که چون خنی دو محاسبه شده (۲۴۱/۶۶۷) از خنی دو جدول (۳۷/۵۷) بزرگتر است، فرض صفر رد می‌شود و با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که بین متغیرهای مورد مقایسه رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر با ۹۹ درصد اطمینان نتیجه می‌گیریم که سرپرستی و اداره نظام مشارکت در اجرای مدیریت مشارکتی مراکز آموزشی مؤثر است و این متغیرها از هم مستقل نیستند. متغیرهای سرپرستی و اداره نظام مشارکت در این تحقیق عبارت‌اند از:

- ۱- داشتن اختیارات کافی مدیران، برای جلب مشارکت معلمان
  - ۲- شفاف و روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری در واحدهای آموزشی
  - ۳- پیگیری نتیجه‌های برخاسته از کوشش‌های مشارکت‌جویانه
  - ۴- پشتیبانی و حمایت مدیریت عالی آموزش و پرورش در امر مشارکت
  - ۵- برقراری روابط حسنه بین مدیران و کارکنان و معلمان
  - ۶- ایجاد امنیت شغلی کارکنان و معلمان
- ۵- آیا بین نظرات مدیران، معاونان و معلمان در مورد راههای توسعه مدیریت مشارکتی تفاوت وجود دارد؟

جدول ۶- نتایج آزمون تحلیل واریانس مربوط به سؤال پنجم تحقیق

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجموع	فراوانی	سطح معناداری
بین گروهی	۲	۳/۸۹۰	۱/۹۴۵	۴/۰۶	۰/۰۱۷
درون گروهی	۱۱۳۶	۵۵۴/۱۰	۰/۴۷۸		
جمع	۱۱۳۸	۵۵۷/۹۹			

نتایج آزمون تحلیل واریانس مندرج در جدول ۶ نشان می‌دهد که با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین نظرات مدیران، معاونان و معلمان در مورد راههای توسعه مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی تفاوت معناداری وجود دارد و ۳ گروه در این زمینه اتفاق نظر ندارد.

۶- آیا بین نظرات کارکنان دوره‌های تحصیلی ابتدایی، راهنمایی، متوسطه و پیش‌دانشگاهی در مورد راههای توسعه مدیریت مشارکتی تفاوت وجود دارد؟

جدول ۷- نتایج آزمون تحلیل واریانس مربوط به سؤال ششم تحقیق

منبع تغییرات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	میانگین مجموع	فراوانی	سطح معناداری
بین‌گروهی	۲	۱/۷۵	۰/۸۷۷	۱/۸۲	۰/۱۶
درون‌گروهی	۱۱۳۶	۵۴۶/۲۴	۰/۴۸۰		
جمع	۱۱۳۸	۵۴۷/۹۹			

نتایج آزمون تحلیل واریانس مندرج در جدول ۷ نشان می‌دهد که با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان نتیجه گرفت که بین نظر کارکنان دوره‌های تحصیلی ابتدایی، راهنمایی، متوسطه و پیش‌دانشگاهی تفاوت معناداری وجود ندارد و این ۳ گروه در این زمینه اتفاق نظر دارند.

### بحث و نتیجه‌گیری

مقایسه نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهشی تحقیقات قبلی نشان می‌دهد که نتایج این تحقیق با یافته‌های تحقیقات و مطالعات لیچ لویز (۲۰۰۹)، ایلی (۱۳۸۶)، قاسمی‌پور (۱۳۸۰)، کلابورن و همکاران (۱۹۸۵)، مک دانیل و اش‌موس (۱۹۸۰) و دیوید لیوین (۱۹۹۸) همخوانی دارد و همچنین نتایج این تحقیق با برخی از نتایج تحقیقات کرت لوین (۱۳۷۵)، گراهام (۱۹۸۳)، خالقی (۱۹۹۲) و جهانیان (۱۳۸۱) همخوانی دارد.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مهمترین راههای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در سازمانهای آموزشی عبارت‌اند از:

بسترسازی نظام مشارکت شامل آگاهی و اطلاع کارکنان از مفاهیم، فلسفه و اهداف نظام مشارکت، شناخت کارکنان از نظام مشارکت در سازمانها و کشورهای دیگر، آشنایی کارکنان با نقش، مسؤولیت‌ها و وظایف خود در نظام مشارکت، تشویق و ترغیب کارکنان به وارد شدن به نظام مشارکت از سوی مدیران، ایجاد و توسعه اعتماد بین مدیریت و کارکنان و ایجاد دیدگاه مشترک بین کارکنان در مورد نظام مشارکت.

نظام‌دهی به مشارکت شامل تدوین ضوابط و آیین‌نامه اجرایی نظام مشارکت سازمانهای آموزشی، هدف‌گذاری برای نظام مشارکت در مراکز آموزشی، ایجاد سازمان برای تشکیل و هدایت نظام مشارکت، ارائه آموزش‌های لازم برای مجریان و دست‌اندرکاران نظام مشارکت، روشن و شفاف بودن اهداف مشارکت مراکز آموزشی، ارتباط موضوع مشارکت با کار مشارکت‌کنندگان و داشتن زمان کافی برای مشارکت از نظر مشارکت‌کنندگان.

نظام تدریجی نظام مشارکت شامل شروع داوطلبانه نظام مشارکت در مؤسسات آموزشی، شروع نظام مشارکت از پیشنهادها به‌عنوان ساده‌ترین شکل مشارکت داوطلبانه، حرکت مشارکت از اشکال فردی به سمت اشکال گروهی مشارکت، احیای حس خودباوری و اعتماد به‌نفس در کارکنان، داشتن توانایی لازم برای مشارکت در فعالیتهای مراکز آموزشی، توجه نظام مشارکت به پیشرفت و ارتقای شغل کارکنان و انعکاس محاسن مشارکت کارکنان. سرپرستی نظام مشارکت شامل داشتن اختیارات کافی مدیران برای جلب مشارکت کارکنان، شفاف و روشن بودن فرایند تصمیم‌گیری در سازمانهای آموزشی، پیگیری نتیجه‌های برخاسته از کوشش‌های مشارکت‌جویانه، پشتیبانی و حمایت مدیریت عالی سازمان در امر مشارکت، برقراری روابط حسنه بین مدیران و کارکنان، ایجاد امنیت شغلی کارکنان.

به‌منظور فراهم نمودن زمینه‌های اجرای مدیریت مشارکتی در مراکز آموزشی، (بسترسازی نظام مشارکت) پیشنهاد می‌گردد که معلمان و کارکنان واحدهای آموزشی از طرق مختلف نسبت به فلسفه، اهداف نظام مشارکت در سایر سازمانها و کشورها، نقش و مسؤولیتهای خود در نظام مشارکت، آگاهی و شناخت کافی را پیدا نمایند و مدیران نسبت به ایجاد دیدگاه مشترک و توسعه اعتماد متقابل در میان معلمان و کارکنان تلاش نمایند و به تشویق و ترغیب تمامی همکاران برای مشارکت در امور مراکز آموزشی بپردازند. همچنین به‌منظور نظام‌دهی به مشارکت اساتید، معلمان و کارکنان در امور واحدهای آموزشی به دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت توصیه می‌گردد نسبت به تهیه و تدوین آیین‌نامه و ضوابط اجرایی نظام مشارکت و تعیین اهداف و ساختار نظام مشارکت در مراکز آموزشی اقدام نمایند. به‌منظور تکامل تدریجی نظام مشارکت پیشنهاد می‌گردد که دست‌اندرکاران، نظام مشارکت را به‌صورت داوطلبانه و با پیشنهادها شروع کنند و سپس آن را از شکل فردی به شکل گروهی هدایت نمایند. انعکاس محاسن مشارکت به کارکنان، احیای حس خودباوری و اعتماد به‌نفس در کارکنان، توجه نظام مشارکت به ارتقای شغلی فرهنگیان

از دیگر راهکارهایی است که به مدیران و دست‌اندرکاران تعلیم و تربیت به‌منظور تکامل تدریجی مشارکت پیشنهاد می‌گردد. به‌منظور جلب مشارکت مدیران مدارس در اداره امور واحدهای آموزشی پیشنهاد می‌گردد که اختیارات کافی به مدیران واحدهای آموزشی تفویض گردد. نتایج و دستاوردهای مشارکت همکاران در اداره امور مراکز آموزشی می‌باید به صورت شفاف و روشن ارائه گردد تا کلیه معلمان و کارکنان در جریان مزایا و محاسن نظام مشارکت قرار گیرند. بالاخره به‌منظور توسعه فرهنگ مشارکت در آموزش و پرورش پیشنهاد می‌گردد که کلیه مدیران سطوح مختلف ضمن حمایت از برنامه‌های توسعه مشارکت، در فرایند اعمال مدیریت از مشارکت زیرمجموعه بهره‌مند گردد.

### منابع

- ایبلی، خدایار. (۱۳۸۶)، *دریچه‌ای به مفاهیم نوین مدیریتی*، تهران، انتشارات سارگل.
- اچ، اس، بولا. *ارزشیابی طرحها و برنامه‌های آموزشی برای توسعه*، ترجمه خدایار ایبلی، (۱۳۷۵)، انتشارات مؤسسه بین‌المللی روشهای آموزشی بزرگسالان.
- ایران‌نژاد پاریزی، سلیمان و پرویز ساسان گهر (۱۳۷۵)، *سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل*، مؤسسه بانکداری ایران.
- پاتریشیا مک لگان و کریستونل. *عصر مشارکت*، ترجمه مصطفی اسلامیه، (۱۳۷۷)، انتشارات پژوهش‌های فرهنگها.
- پلونکت، لورن و رابرت فورنیه. *مشارکت در مدیریت*، ترجمه علی محمدعلی، (۱۳۸۱)، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- جهانیان، رمضان. (۱۳۸۱)، *بررسی راههای مشارکت اولیای دانش‌آموزان در امور آموزشگاههای شهر تهران*، شورای تحقیقات سازمان آموزش و پرورش شهر تهران.
- رهنورد، فرج‌الله. (۱۳۷۸)، «تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی»، *فصلنامه مدیریت دولتی*، شماره ۴۶.
- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۸)، *مدیریت مشارکت‌جو*، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- عباس‌زادگان، سید محمد. (۱۳۷۶)، *مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری*، تهران، انتشارات شرکت سهامی.
- قاسمی‌پور، اقبال. (۱۳۸۰)، *مشارکت مردمی در آموزش و پرورش*، انتشارات پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- مجدفر، مرتضی. (۱۳۷۶)، «موانع اجرایی مدیریت مشارکتی در ایران»، *فرهنگ مشارکت*، شماره ۲.
- همدانی، علی‌الله. (۱۳۷۹)، *جایگاه روابط کار در مدیریت مشارکتی*، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- Claiborne Robins neiL Ashworth, E. (1985). *should we consider a "Contingency" Apporach to participative management.* journal Leadership organization DeveLopment. Vol 6. P 2425.
- Graham K. Kenny. (1983). *The Effectiveness of Participative manayement InternationalL* journal of manpower. Vol 4. P 9-17.
- Khaleque, M. Hossain. (1992). "*Participative Manayement in a develeping country: Attitudes And perceived Barriers:* journal of managerial Psychelegy. VoL 7. P 11- 16.
- Leach-Lopez. Maria, William w.stammerijan, kyoo sany. (2009). *Budget participation and job performance of soutn Korean managers mediated by job satisfaction and job relevant information.* Journal. management research news. Vol 32. Issue 3. P 220-238.
- Locke, E.A. Schweiger, D.M. (1979). "*Participation in Decision-Making: One More Look*". Research in Organizational Behavior, Vol 1. pp 265-339.
- McDaniel, R.R. and Ashmos, D.P. (1980). *Participative Management: An Executive Alternative for Human Service Organizations.* Human Resource Management. Vol 19. No 1. 14-18.
- Miller, K.I. & Monge. P.R. (1985). *Participation. Satisfaction. and Productivity: A Meta-Anahlic Review.* Academy of Management Journal. Vol 29. No 4. PP 727-753.
- Plonkett, L.C. and Fournier, R. (1991). *participative manayement: implementing Empowerment .* New York: john wiley.
- See, E. & Locke, D. Schweiger. (1995). *participation in decision making.* PP 283- 339.
- Tim, R.V. Davis. (2001). *integrating internal marketing with participative management* journal management. volume: 39. Issue 2. P 121-132.

تاریخ وصول: ۸۷/۱۱/۲

تاریخ پذیرش: ۸۸/۲/۵