



## ارزیابی مجتمع های آموزشی و پرورشی بر اساس مدل SWOT از نظر مدیران شهرستان خاش

داود براهویی

علوم و تحقیقات سیستان و بلوچستان

DAVOD\_BARAHYOIE@YAHOO.COM

علمی دکتر علی قاسم پور عضو هیات دانشگاه

دانشگاه علوم و تحقیقات سیستان و بلوچستان

ALI GHASEMPOOR@GMAIL.COM

### چکیده:

بهسازی نظام های آموزشی یکی از مباحثی است که از دیرباز موضوعی چالش برانگیز برای صاحب نظران دانش مدیریت آموزشی و مدیران اجرایی در حوزه آموزش و پرورش و نیز متخصصان تعلیم و تربیت به شمار آمده است یکی از راهکارهای تواناسازی مدارس، ایجاد مجتمع آموزشی و پرورشی می باشد که زمینه های مهمی برای تمرکززدایی و اعطای اختیارات بیشتر به مدارس را فراهم می سازد. پژوهش حاضر، از نوع توصیفی پیمایشی است. از آنجا که هدف پژوهش حاضر، توصیف و تحلیل نظرات مدیران درباره نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدهای مجتمع های آموزشی و پرورشی است، لذا نوع پژوهش فعلی، توصیف و پیمایش است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران مجتمع های آموزشی و تربیتی شهرستان خاش که در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۲ در مدارس و مراکز وابسته به مجتمع های آموزشی و پرورشی به تدریس و پژوهش اشتغال داشته اند. با توجه به محدود بودن تعداد مدیران شاغل در شهرستان خاش (۶۴ نفر)، نمونه آماری نیز به صورت سرشماری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که از نظر مدیران بالاترین میانگین در این راستا، از نظر مدیران، مهمترین نقاط قوت مجتمع های آموزشی و پرورشی، بهره گیری مناسب تر از امکانات و تجهیزات موجود؛ همچنین از دیدگاه مدیران، ایستادگی و مقاومت مدیران قبلی مدارس که پست آنها تغییر کرده است به عنوان مهمترین نقطه ضعف مجتمع های آموزشی و پرورشی به حساب می آید. علاوه بر این نتایج پژوهش نشان داد که از نظر مدیران، امکان توسعه مشارکت معلمان در فرآیند بهسازی برنامه های آموزشی و فرهنگی، مهم ترین فرصت مجتمع های آموزشی و پرورشی می باشد و عدم انگیزه و علاقه برخی از مدیران بعزت عدم تسلط به شرایط مدارس مجتمع ها به عنوان مهم ترین تهدید مربوط به مجتمع های آموزشی و پرورشی به حساب می آید.

واژگان کلیدی: مجتمع های آموزشی و پرورشی، نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها، تهدیدها



## مقدمه

در دهه های اخیر با توسعه فزاینده سازمان های آموزشی در همه جوامع، موضوع کارآمدسازی آنها بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته و اصلاح نظام های آموزشی با استفاده از شیوه های مختلف در شمار اولویت اغلب جوامع پیش بینی شده است.

بر اساس اعتقاد بسیاری از صاحب نظران تعلیم و تربیت، بخشی از مسائل تعلیم و تربیت کشور ایران از نظام متمرکز کنونی ناشی است که مدرسه ها را تحت کنترل خود قرار می دهد و بالندگی آنها را محدود می کند. شورای عالی آموزش و پرورش برای رفع این مشکل در چند سال اخیر اقداماتی را در جهت تمرکز زدایی از نظام تعلیم و تربیت به عمل آورده و با تصویب آیین نامه ها، برخی از اختیارات ستاد آموزش و پرورش را به استان ها، مناطق آموزشی و مدارس واگذار کرده است. (علاقه بند، ۱۳۸۲)

طرح تأسیس مجتمع های آموزشی، یکی از طرح های نوپا در جهت به سازی نظام آموزش شش کشور می باشد که در صورت تحقق اهداف آن، گامی مؤثر در جهت تمرکز زدایی نظام آموزش و پرورش بوده و می تواند به کارآمدسازی اجزا و عنصرین نظام کمک نماید. این طرح به عنوان یک شیوه مدیریتی نو در جهت توانا سازی مجموعه ای از مدارس، از تجربه تشکیل مدارس خوشه ای در کشورهای مختلف جهان الگو برداری شده است. (نویسی، ۱۳۸۸). پس از، توسعه فن آوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان سیاستی برای افزایش کارآمدی مدارس مورد توجه قرار گرفت و مدارس زیادی به تجهیزات رایانه ای مجهز شد و هم زمان، تعداد کثیری از کارکنان مدارس در دوره های دانش افزایی مربوط به آن شرکت کردند و مهارت های مورد نیاز را فرا گرفتند. تازه ترین حرکت در جهت افزایش توانایی و اختیارات مدارس، تشکیل مجتمع های آموزشی و پرورشی در ۱۴ استان کشور است که بر اساس مصوبه جلسه ششصد و هفتاد و دوم شورای عالی تشکیل شده اند. تعداد این مجتمع ها در سال تحصیلی ۸۲-۸۱، ۵۹ باب اعلام شده است که ۴۷۵ مدرسه را در دوره های مختلف تحصیلی تحت پوشش قرار داده اند. حال زمان آن رسیده تا این مجتمع های آموزشی و پرورشی مورد ارزیابی قرار گیرند تا مشخص شود آیا طرح تأسیس مجتمع های آموزشی و پرورشی هماهنگ با الگو و اهداف از قبل تعیین شده بوده است؟ آیا مجتمع های آموزشی پرورشی به کارایی و اثربخشی لازم را کسب کرده است؟ در کل نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و چالش های تأسیس این مجتمع ها چیست؟ ارزیابی این مجتمع ها از نظر مجریان و فعالان مربوطه کمک می کند تا طرح مذکور به نحو شایسته تری مورد توجه قرار گیرد و اقدامات لازم در این زمینه صورت پذیرد (ساک، ۱۳۸۲).

در دهه های اخیر، مفهوم «مدارس خوشه ای» به ادبیات آموزش و پرورش جهانی وارد شده است و در ایران به جای آن از مفهوم «مجتمع آموزشی» استفاده می شود. تأسیس مدارس خوشه ای یا مجتمع های آموزشی، رویکردی است که عموماً به عنوان یکی از تدابیر، موثر، برای اصلاح و بهبود مدیریت آموزشی در شرایط خاص اتخاذ شده است. با وجود این، بر حسب تجارب ملی و سلاقی مسئولان آموزش و پرورش در الگوهای نسبتاً متفاوت پدیدار شده است. نمونه های ساخته و فراگیر از این رویکرد را در «سری لانکا» و نمونه های کمتر سازمان یافته و بیشتر متمرکز را در «گینه نو» می توان مشاهده کرد. از مجتمع آموزشی «که با مفاهیم «مدارس خوشه ای، مدارس مشارکتی<sup>۱</sup>» و «مدارس در هم تنیده<sup>۲</sup>» مترادف است، تعاریف متعددی ارائه شده است. شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۸۱)، مجتمع آموزشی را مجموعه مدارس دولتی در یک محل تعریف کرده است که اختیارات ویژه ای دارند و به صورت مشارکتی اداره می شوند. (ریبچستر و ادواردز<sup>۳</sup> ۱۹۹۸) مدارس خوشه ای را از جمله مدارس مجاور می دانند که در اجرای امور و فعالیت های مختلف مشارکت و همکاری و از منابع مشترک به طور متقابل استفاده می کنند و هر یک از مدارس در منافع این مشارکت سهیم می شود. (برلینر<sup>۴</sup> ۱۹۹۰) نیز خوشه بندی را پذیرفتن تعهد متقابل بین مدارس می داند که بر اساس این تعهد متقابل، مدارس از منابع و امکانات یکدیگر به صورت مشترک استفاده می کنند تا به اهداف مشترک دست یابند و در منابع به دست آمده سهیم شوند. براساس نظر (هارگریو<sup>۵</sup> و

1. cooperation schools

2. twine schools

3. Ribchester & Edwards

4. Berliner

5. Hargreaves



همکاران (۱۹۹۵) ایجاد مدارس خوشه ای راهبردی است که برای تداوم فعالیت های آموزشی مدارس کوچک و غلبه بر مشکل افزایش هزینه ها اتخاذ می شود.

به بیان دیگر، خوشه بندی به راهبردی اشاره می کند که بر اساس مدارس مجاور برای تبادل افکار و اندیشه ها و سهیم شدن در منابع یکدیگر و نیز بهره گیری بهتر از منابع بیرونی با هم متحد می شوند (ناچتیگال و پارکر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰).

در مدارس خوشه ای، استفاده از منابع مشترک به طرق مختلفی انجام می شود که عمده ترین آنها از جمله استفاده مشترک از نیروی انسانی (نظیر استفاده از یک مدیر برای اداره چند مدرسه، بهره گیری از معلمان حرفه ای پاره وقت و سیار، استفاده از کارکنان دبیرخانه و نگهبانی) استفاده مشترک از مواد و تجهیزات آموزشی (نظیر کامپیوتر، وسایل صوتی و تصویری، خریدهای عمده کاغذ و نوشت افزار) استفاده مشترک از خدمات اطلاع رسانی، استفاده از وسایل حمل و نقل و استفاده مشترک از تسهیلات و برنامه های آموزشی ویژه (مانند تشکیل تیم های ورزشی و، انجام دادن تمرینات و فعالیت های موسیقی و فعالیت های عینی سازی تجارب دانش آموزان) است. (ریس، ۱۹۹۶).

تشکیل این نوع مدارس در ابتدا در کشورهای آمریکای لاتین از قبیل بولیوی، کلمبیا، اکوادور، گواتمالا، هندوراس، نیکاراگوئه، پاناما و پرو گسترش یافت و بعدها در سایر کشورها مانند برمه، هند، نیجریه، گینه نو، فیلیپین، تایلند، سری لانکا و نامیبیا مورد توجه قرار گرفت. (پوموتی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸) مطالعه ادبیات موجود در زمینه مدارس خوشه ای نشان می دهد، که اهداف و انگیزه های شکل گیری و استمرار فعالیت این مدارس در همه جا یکسان نبوده است.

یکی از مدل های نظری که به بررسی جامع موارد مختلف می پردازد مدل SWOT است که در این مدل **نقاط قوت (S)**<sup>۳</sup>؛ منابع مهارتی، توانایی یا مزیتی است مرتبط با نیازهایی که سازمان در راستای تأمین آنها اقدام می کند یا انتظار خدمت از آنها می رود. (رابینسون<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶، ۱۷۵). همچنین **نقاط ضعف (W)**<sup>۵</sup>؛ فعالیت هایی هستند که اجزای آن نیاز به عملکرد، فعالیتی دارد که سازمان فاقد آن می باشد. (کافمن و هرسن<sup>۶</sup>، ۱۳۸۲، ۸۲۲).

در این مدل **(O)**<sup>۷</sup> بیانگر فرصت ها است که عبارتند از هر نوع شرایط، موقعیت و یا حالتی است که امکان پیشرفت، توسعه و موفقیت سازمان را افزایش می دهد دسترسی به اهداف را آسان تر می سازد و در نهایت کارایی و اثر بخشی سازمان را در پی داشته باشد. (کافمن و هرسن، ۱۳۸۲، ۸۲۲). و بالاخره در این مدل **(T)**<sup>۸</sup>، بیانگر تهدیدها می باشد. نقطه مقابل فرصت ها هستند و آگاهی از تهدیدها امکان بقا و کاهش آسیب پذیری سازمان را موجب می شود با کشف تهدیدهایی موجود در محیط، می توان از آنها پرهیز کرد یا تا اثر منفی آنها را کاهش داد (کافمن، هرسن، ۱۳۸۲، ۸۹۲). در جدول (۱)، این مدل نشان داده شده است.

1. Nachtigal & Parker

2. Pomuti

3. Strengths.

4. Rabinson

5. Weaknesses.

6. Kafman & Hersen

7. Opportunities.

8. Threats.



## جدول (۱) ماتریس SWOT و نحوه ی تعیین استراتژی ها

نقاط ضعف W	نقاط قوت S	ماتریس SWOT
استراتژی های WO	استراتژی های SO	فرصت ها O
استراتژی های WT	استراتژی های ST	تهدیدها T

(می<sup>۱</sup> و همکاران ۱۹۹۰) گفته اند، که هدف مدراس خوشه ای تصمیم موفقیت دانش آموزان در برنامه های درسی تخصصی و دروس اختیاری از طریق فراهم کردن برنامه درسی واحد و یکسان برای مدراسی است که علایق حرفه ای مشترک دارند. (به نقل از ریس، ۱۹۹۶) (مازورسکی<sup>۲</sup> و همکاران ۲۰۰۱) هدف اساسی خوشه بندی مدراس را فراهم کردن فرصت مشارکت برای همه مدراس می دانند. (هارگریوز و دیگران ۱۹۹۵) هدف از شکل گیری مدراس خوشه ای را بهبود رشد حرفه ای معلمان، دستیابی به منابع بیشتر در مدراس روستایی و افزایش تعداد گروه های همسال دانش آموزی می دانند. (ریچستر و همکاران ۱۹۹۸) پیامدهای مثبت تشکیل مدراس خوشه ای را فراهم شدن تجارب یادگیری موثر برای دانش آموزان و محیط مناسب برای رشد و حمایت از معلمان دانسته و معتقد است که در مدراس خوشه ای برنامه های درسی توسعه یافته و معلمان روشهای تدریس متنوع را ارائه می دهند و مشکل کمبود منابع ضروری بر طرف می شود.

(ریس ۱۹۹۶) مزایای مدراس خوشه ای را از جمله مزایای آموزشی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی می داند و خاطر نشان می کند که در بعد آموزشی مدراس خوشه ای سبب می شود که برنامه درسی مدراس، گسترده تر و غنی تر شوند، دانش آموزان با تجربه های دست اول فعالیت های مهارتی زیادی انجام دهند. در عقاید متخصصان و دانش جدید تغییری ایجاد شود، کارکنان آموزشی دوباره قدرتمند شوند. در بعد اقتصادی، استفاده مشترک از منابع فراهم و از صرف هزینه های اضافی برای تهیه منابع جلوگیری شود. در بعد اجتماعی، مدراس خوشه ای سبب می شود تا دانش آموزان با توانایی شرکت در فعالیت های بین مدرسه ای و فعالیت های فوق برنامه احساس کنند که بخشی از جامعه بزرگتر یادگیرندگان هستند. در نتیجه، یک مدرسه کوچک یا روستایی می تواند دوباره قدرت پیدا کند و به انزال خود پایان دهد. در بعد سیاسی، مدراس خوشه ای جوی توأم با همکاری و نفع دو جانبه را در حین رقابت و نظارت بر مدراس افزایش می دهند؛ فرصتی برای مدراس فراهم می کند تا پیوستگی سیاسی بین مدراس به وجود آید و مدراس از طریق مشارکت، بتوانند به بقای خود ادامه دهند. لذا با توجه به مطالب بیان شده در این پژوهش به بررسی نقاط ضعف، قوت، فرصت ها و تهدیدهای مجتمع آموزشی و پرورشی شهرستان خاش از دیدگاه مدیران می پردازد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی است که در آن از روش توصیفی-پیمایشی استفاده شده است.

## جامعه، نمونه و روش نمونه گیری

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران مجتمع های آموزشی و تربیتی شهرستان خاش که در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۲ در مدارس و مراکز وابسته به مجتمع های آموزشی و پرورشی به تدریس و پژوهش اشتغال داشته اند. با توجه به محدود بودن تعداد مدیران شاغل در شهرستان خاش (۶۴ نفر)، نمونه آماری نیز به صورت سرشماری مورد بررسی قرار گرفت به عبارتی نمونه آماری، کل جامعه را در بر گرفت و از این تعداد ۳۵ مدیر مرد و ۲۹ مدیر زن بودند.

<sup>1</sup> . Mei

<sup>2</sup> . Mazurski



## ابزار اندازه گیری

در این پژوهش، از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. این پرسشنامه دارای چهار حیطه بوده است که هر حیطه نیز سئوالات و گویه های خاصی را مورد بررسی قرار داده است.

بر این اساس، پس از انجام مطالعه مقدماتی بر روی یک نمونه ۳۰ نفری از شرکت کنندگان، داده ها استخراج و با کمک نرم افزار spss 19 ضریب آلفای کرونباخ و به طور جداگانه برای شرکت کنندگان در تحقیق محاسبه گردید. ضریب پایایی آلفای کرونباخ برای بعد نقاط قوت، ۰/۸۶ و برای نقاط ضعف ۰/۸۹، و برای فرصت ها ۰/۸۲، و تهدیدها ۰/۷۹ بدست آمد و این ضریب کل نیز ۰/۸۴ است. این ضرایب بیانگر صحت، دقت، پایایی و مطلوبیت ابزار است.

## یافته ها

آیا دیدگاه مدیران در مورد نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهای مربوط به مجتمع های آموزشی و پرورشی بالاتر از حد متوسط است؟

جدول شماره ۲. نتایج آزمون t تک متغیره در مورد میانگین نمرات نقاط قوت، از نظر مدیران

t	Se	df	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
۲۳/۹۸	۰/۰۳۸	۲۵۲	۰/۶۰۹	۳/۹۱	۲۵۳	نقاط قوت

چنانچه در جدول شماره (۲)، مشاهده می شود، میزان t در مورد حیطه قوت های مجتمع های آموزشی و پرورشی ۲۳/۹۸ می باشد که از لحاظ آماری در سطح  $p \leq 0/05$  معنی دار می باشد. بنابراین از نظر مدیران شرکت کننده در این پژوهش، قوت های مجتمع های آموزشی و پرورشی بالاتر از حد متوسط بوده و در نتیجه شرکت کنندگان در تحقیق موافق گویه های مربوط به حیطه مورد مطالعه به عنوان قوت های مجتمع های آموزشی و پرورشی می باشند.

جدول شماره ۳. نتایج آزمون t تک متغیره در مورد میانگین نمرات نقاط ضعف مجتمع های آموزشی و پرورشی از نظر مدیران

t	Se	Df	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
۲۳/۹۳	۰/۰۴۱	۲۵۲	۰/۶۶۶	۴/۰۰۲	۲۵۳	نقاط ضعف

چنانچه در جدول شماره (۳)، مشاهده می شود، میزان t در مورد حیطه نقاط ضعف مجتمع های آموزشی و پرورشی ۲۳/۹۳ می باشد که از لحاظ آماری در سطح  $p \leq 0/05$  معنی دار می باشد. بنابراین از نظر مدیران شرکت کننده در این پژوهش، نقاط مجتمع های آموزشی و پرورشی بالاتر از حد متوسط بوده و در نتیجه شرکت کنندگان در تحقیق موافق گویه های مربوط به حیطه مورد مطالعه به عنوان نقاط ضعف مجتمع های آموزشی و پرورشی می باشند.

جدول شماره ۴. نتایج آزمون t تک متغیره در مورد میانگین نمرات فرصت های مربوط به مجتمع های آموزشی و پرورشی از نظر مدیران



t	Se	Df	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
۲۴/۹۹	۰/۰۳۸	۲۵۲	۰/۶۱۹	۳/۹۷	۲۵۳	فرصتها

چنانچه در جدول شماره (۴)، مشاهده می شود، میزان  $t$  در مورد **حیطه فرصتهای مربوط به مجتمع های آموزشی و پرورشی** ۲۴/۹۹ می باشد که از لحاظ آماری در سطح  $p \leq 0/05$  معنی دار می باشد. بنابراین از نظر مدیران شرکت کننده در این پژوهش، **فرصتهای مربوط به مجتمع های آموزشی و پرورشی بالاتر از حد متوسط بوده و در نتیجه شرکت کنندگان در تحقیق موافق گویه های مربوط به حیطه مورد مطالعه به عنوان فرصتهای مربوط به مجتمع های آموزشی و پرورشی می باشند.**

جدول شماره ۵. نتایج آزمون  $t$  تک متغیره در مورد میانگین نمرات **تهدیدهای مربوط به مجتمع های آموزشی و پرورشی**، از نظر مدیران

t	Se	Df	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
۳۴/۴۹	۰/۰۳۱	۲۵۲	۰/۵۰۸	۴/۱۰	۲۵۳	تهدیدها

چنانچه در جدول شماره (۵)، مشاهده می شود، میزان  $t$  در مورد **حیطه تهدیدهای مربوط به مجتمع های آموزشی و پرورشی** ۳۳/۹۳ می باشد که از لحاظ آماری در سطح  $p \leq 0/05$  معنی دار می باشد. بنابراین از نظر مدیران شرکت کننده در این پژوهش، **تهدیدهای مربوط به مجتمع های آموزشی و پرورشی بالاتر از حد متوسط بوده و در نتیجه شرکت کنندگان در تحقیق موافق گویه های مربوط به حیطه تهدیدهای مربوط به مجتمع های آموزشی و پرورشی می باشند.**

جدول شماره ۶. نتایج آزمون معنی داری گویه های مربوط به حیطه نقاط قوت **مجتمع های آموزشی و پرورشی** از نظر مدیران

t	SD	M	حیطه نقاط قوت مجتمع های آموزشی و پرورشی	
۲۵/۵۶۲	۰/۷۲۲	۴/۲۴	مدیریت موثر و کارآمد در هزینه کردن سرانه و کمک های مردمی در مدارس تحت پوشش	۱
-۰/۱۸۵	۱/۰۲۱	۲/۹۸۸	ارتقاء کیفی و کمی مدارس	۲
۴۹/۶۹۱	۰/۵۰۴	۴/۵۷	بهره گیری مناسب تر از امکانات و تجهیزات موجود	۳
۲۱/۷۱۵	۰/۷۹۹	۴/۰۹	مدیریت منسجم در مجتمع در جهت رضایت مندی اولیاء و دانش آموزان	۴
۱۹/۷۵۴	۰/۸۹۱	۴/۱۱	پیش بینی برنامه های لازم برای تعمیق باورهای دینی و اعتقادی دانش آموزان	۵
۴۴/۹۳۸	۰/۴۷۸	۴/۳۵	نظارت مستمر و موثر بر فعالیت های آموزش و پرورش مدارس	۶
۲۰/۳۶۰	۰/۹۴۸	۴/۲۱	توسعه فعالیت های آموزشی و پرورشی با رویکرد مدرسه محوری	۷



۱۷/۶۸۷	۰/۹۶۷	۴/۰۸	بهبود نظارت و راهنمایی کارکنان واحد های تحت پوشش	۸
۱۶/۴۳۸	۱/۰۳۶	۴/۰۷	توسعه عدالت آموزشی پرورشی و امکان بهرمندی دانش آموزان و معلمان از مدیریت بهتر و موثرتر	۹
۱۷/۰۱۸	۰/۹۲۴	۳/۹۹	هویت بخشی به مدیریت آموزشی و افزایش اختیارات مدیران مدارس	۱۰

بر اساس نتایج جدول شماره (۶)، از ۱۰ گویه مربوط به **حیطه نقاط قوت مجتمع های آموزشی و پرورشی** به جز گویه شماره ۲ (ارتقاء کیفی و کمی مدارس) بقیه گویه ها بالاتر از مقدار بحرانی جدول بوده و در نتیجه از نظر مدیران شرکت کننده در تحقیق معنی دار می باشند. در این راستا، از نظر مدیران، مهمترین **نقاط قوت مجتمع های آموزشی و پرورشی**، گویه شماره ۳ (بهره گیری مناسب تر از امکانات و تجهیزات موجود)، گویه شماره ۶ (نظارت مستمر و موثر بر فعالیت های آموزش و پرورش مدارس) بوده است.

جدول شماره ۷. نتایج آزمون معنی داری گویه های مربوط به **حیطه نقاط ضعف مجتمع های آموزشی و پرورشی** از نظر مدیران

t	SD	M	حیطه نقاط ضعف مجتمع های آموزشی و پرورشی
۱۴/۵۷۸	۰/۹۹۶	۳/۹۱	۱ عدم ارسال به موقع دستورالعمل ها و آیین نامه های مجتمع در ارتباط با امور مالی و شوراها و انجمن اولیاء و مربیان و ...
۱۶/۷۳۸	۰/۹۴۳	۳/۹۹	۲ کمبود اطلاعات کارشناسان ادارات و اولیاء با این طرح
۱۵/۷۵۸	۰/۹۱۰	۳/۹۰	۳ عدم تشکیل به موقع کلاسهای ضمن خدمت
۳۷/۵۱۴	۰/۶۲۰	۴/۴۶	۴ ایستادگی و مقاومت مدیران قبلی مدارس که پست آن ها تغییر کرده است.
۲۵/۴۳۲	۰/۷۷۹	۴/۲۵	۵ عدم واریز سرانه مجتمع در موعد مقرر
۲۳/۸۴۳	۰/۹۱۰	۴/۳۶	۶ کمبود شدید منابع مالی با توجه به فراهم شدن بستر مناسب تحقق عدالت آموزشی
۲۵/۲۲۹	۰/۷۸۲	۴/۲۴	۷ عدم وجود روحیه تعامل و همکاری بین همکاران شاغل در مقاطع مختلف تحصیلی در جهت نیل به اهداف مجتمع
۲۱/۵۲۶	۰/۸۱۵	۴/۱۰	۸ عدم اختیار مدیریت مجتمع در انتخاب و بکارگیری مدیران و نیز سایر عوامل اجرایی در مدارس تابعه

بر اساس نتایج جدول شماره (۷)، همه گویه های مربوط به **حیطه نقاط ضعف مجتمع های آموزشی و پرورشی** از نظر مدیران، بالاتر از مقدار بحرانی جدول بوده و بنابراین معنی دار می باشند. در این راستا، از نظر مدیران، مهمترین **حیطه نقاط ضعف مجتمع های آموزشی و پرورشی**، گویه های شماره ۴ (ایستادگی و مقاومت مدیران قبلی مدارس که پست آن ها تغییر کرده است)، گویه شماره ۶ (کمبود شدید منابع مالی با توجه به فراهم شدن بستر مناسب تحقق عدالت آموزشی) و گویه شماره ۵ (عدم واریز سرانه مجتمع در موعد مقرر) بوده است.



جدول شماره ۸. نتایج آزمون معنی داری گویه‌های مربوط به حیطه فرصت‌های مربوط به مجتمع‌های آموزشی و پرورشی از نظر مدیران

t	SD	M	حیطه فرصت‌های مربوط به مجتمع‌های آموزشی و پرورشی
۲۷/۶۲۹	۰/۷۲۶	۴/۲۶	۱ امکان توسعه مشارکت معلمان در فرآیند بهسازی برنامه های آموزشی و فرهنگی
۱۰/۲۳۷	۱/۱۰۵	۳/۷۱	۲ کاهش فاصله بین مناطق محروم و مناطق برخوردار
۱۷/۰۳۲	۰/۸۹۰	۳/۹۵	۳ امکان تبادل اطلاعات علمی و آموزشی بین آموزگاران مدارس تحت پوشش
۲۰/۸۱۳	۰/۶۴۹	۳/۸۵	۴ امکان برگزاری مشترک شورای دبیران و آموزگاران تحت عنوان شورای مجتمع
۱۶/۹۳۹	۰/۹۲۸	۳/۹۹	۵ برنامه‌ریزی جهت ارائه خدمات آموزشی مناسب شامل کلاسهای جبرانی و تقویتی
۱۸/۳۸۰	۰/۷۳۵	۳/۸۵	۶ امکان تهیه برنامه مشترک درسی و امتحانی برای مدارس تحت پوشش
۱۵/۰۸۳	۰/۹۳۴	۳/۸۹	۷ نیازسنجی علمی تعیین مهارت‌های مورد نیاز آموزگاران و دبیران
۱۴/۹۱۳	۰/۹۷۰	۳/۹۱	۸ امکان تعدیل نیروی انسانی و استفاده از آن‌ها در پست های مورد نیاز
۱۸/۲۶۰	۰/۸۰۶	۳/۹۲	۹ تهیه یک برنامه سالانه جامع برای کلیه مدارس تحت پوشش در یک دوره تحصیلی
۱۲/۳۸۲	۱/۰۹۲	۳/۸۵	۱۰ امکان تشکیل شورای مشترک معلمان و دبیران و آموزگاران و بررسی مشکلات آموزشی و ارائه راهکار برای جلوگیری از آفت تحصیلی

بر اساس نتایج جدول شماره (۸)، همه گویه‌های مربوط به حیطه فرصت‌های مربوط به مجتمع‌های آموزشی و پرورشی از نظر مدیران، بالاتر از مقدار بحرانی جدول بوده و بنابراین معنی‌دار می‌باشند. در این راستا، از نظر مدیران، مهمترین پیامدهای پژوهشی در وضع مطلوب بین‌المللی کردن برنامه‌های درسی حیطه فرصت‌های مربوط به مجتمع‌های آموزشی و پرورشی، گویه‌های شماره ۱ (امکان توسعه مشارکت معلمان در فرآیند بهسازی برنامه های آموزشی و فرهنگی)، گویه شماره ۵ (برنامه‌ریزی جهت ارائه خدمات آموزشی مناسب شامل کلاسهای جبرانی و تقویتی) و گویه شماره ۳ (امکان تبادل اطلاعات علمی و آموزشی بین آموزگاران مدارس تحت پوشش) بوده است.



جدول شماره ۹. نتایج آزمون معنی داری گویه‌های مربوط به حیطة تهدیدهای مربوط به مجتمع‌های آموزشی و پرورشی از نظر مدیران

t	SD	M	حیطه تهدیدهای مربوط به مجتمع‌های آموزشی و پرورشی
۲۰/۷۵۷	۰/۹۳۹	۴/۲۳	۱ به مدیران مجتمع اختیارات لازم درامروستا مرکزی بودن و یا تصمیم گیری های آموزشی لازم داده نشده است
۳۷/۰۹۸	۰/۶۱۹	۴/۴۴	۲ به مدیران مجتمع به دلیل صعب العبور بودن مناطق ودوری راه تصمیم گیری درباره فرستادن سرباز معلّم داده نشده است
۱۳/۴۰۹	۱/۰۱۷	۳/۸۶	۳ امتیازات و اعتبارات و اولویت های خاصی به مدیران مجتمع داده نشده است
۱۱/۹۵۱	۱/۰۱۵	۳/۷۶	۴ معاونین مجتمع ها به دلیل سخت گیری بی علت مدیران مجتمع رغبتی برای حضور در مجتمع در سالهای بعد را ندارند
۵۴/۰۰۰	۰/۴۸۲	۴/۴۴	۵ عدم انگیزه و علاقه برخی از مدیران بعلت عدم تسلط به شرایط مدارس مجتمع ها

بر اساس نتایج جدول شماره (۹)، همه گویه‌های مربوط به حیطة تهدیدهای مربوط به مجتمع‌های آموزشی و پرورشی از نظر مدیران، بالاتر از مقدار بحرانی جدول بوده و بنابراین معنی دار می باشند. در این راستا، از نظر مدیران، مهمترین حیطة تهدیدهای مربوط به مجتمع‌های آموزشی و پرورشی، گویه‌های شماره ۵ (عدم انگیزه و علاقه برخی از مدیران بعلت عدم تسلط به شرایط مدارس مجتمع‌ها)، گویه شماره ۱ (به مدیران مجتمع اختیارات لازم درامروستا مرکزی بودن و یا تصمیم گیری های آموزشی لازم داده نشده است) و گویه شماره ۲ (به مدیران مجتمع به دلیل صعب العبور بودن مناطق ودوری راه تصمیم گیری درباره فرستادن سرباز معلّم داده نشده است) بوده است.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج اجرای آزمون t تک متغیره برای بررسی این سوال نشان داد که نقاط قوت مجتمع‌های آموزشی و پرورشی با میانگین ۳/۹۱، نقاط ضعف مجتمع‌های آموزشی و پرورشی با میانگین ۴/۰۲، فرصت‌های مجتمع‌های آموزشی و پرورشی با میانگین ۳/۹۷ و تهدیدهای مجتمع‌های آموزشی و پرورشی با میانگین ۴/۱۰، بالاتر از میانگین ۳ بوده است. بنابراین شرکت کنندگان در این تحقیق موافق گویه‌های مورد بررسی در حیطة‌های نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدهای مجتمع‌های آموزشی و پرورشی می باشند. با این وجود، نتایج آزمون معنی داری در مورد گویه‌های مربوط به حیطة نقاط قوت مجتمع‌های آموزشی و پرورشی نشان می دهد که از نظر مدیران، از ۱۰ گویه مربوط به نقاط قوت مجتمع‌های آموزشی و پرورشی، به جز گویه شماره ۲ (ارتقاء کیفی و کمی مدارس) که کمترین امتیاز را داشته بقیه گویه‌ها بالاتر از مقدار بحرانی جدول بوده و در نتیجه از نظر مدیران شرکت کننده در تحقیق معنی دار می باشند. این بدان معنی است که از نظر مدیران ۹ گویه مورد تایید شده به عنوان نقاط قوت برای مجتمع‌های آموزشی و پرورشی می تواند مورد نظر مدیران و تصمیم گیرندگان آموزش و پرورش باشد. در این راستا، از نظر مدیران، مهمترین نقاط قوت مجتمع‌های آموزشی و پرورشی، گویه شماره ۳ (بهره گیری مناسب تر از امکانات و تجهیزات موجود)، گویه شماره ۶ (نظارت مستمر و موثر بر فعالیت های آموزش و پرورش مدارس) بوده است.



در خصوص حیطه نقاط ضعف مربوط به مجتمع‌های آموزشی و پرورشی، تمام گویه‌های حیطه نقاط ضعف مجتمع‌های آموزشی و پرورشی از نظر مدیران، بالاتر از مقدار بحرانی جدول بوده و بنابراین معنی‌دار می‌باشند. در این راستا، از نظر مدیران، مهمترین حیطه نقاط ضعف مجتمع‌های آموزشی و پرورشی، گویه‌های شماره ۴ (ایستادگی و مقاومت مدیران قبلی مدارس که پست آن‌ها تغییر کرده است)، گویه شماره ۶ (کمبود شدید منابع مالی با توجه به فراهم شدن بستر مناسب تحقق عدالت آموزشی) و گویه شماره ۵ (عدم واریز سرانه مجتمع در موعد مقرر) بوده است.

همه گویه‌های مربوط به حیطه فرصت‌های مربوط به مجتمع‌های آموزشی و پرورشی از نظر مدیران، بالاتر از مقدار بحرانی جدول بوده و بنابراین معنی‌دار می‌باشند. در این راستا، از نظر مدیران، مهمترین پیامدهای پژوهشی در وضع مطلوب بین‌المللی کردن برنامه‌های درسی حیطه فرصت‌های مربوط به مجتمع‌های آموزشی و پرورشی، گویه‌های شماره ۱ (امکان توسعه مشارکت معلمان در فرآیند بهسازی برنامه‌های آموزشی و فرهنگی)، گویه شماره ۵ (برنامه‌ریزی جهت ارائه خدمات آموزشی مناسب شامل کلاس‌های جبرانی و تقویتی) و گویه شماره ۳ (امکان تبادل اطلاعات علمی و آموزشی بین آموزگاران مدارس تحت پوشش) بوده است.

همه گویه‌های مربوط به حیطه تهدیدهای مربوط به مجتمع‌های آموزشی و پرورشی از نظر مدیران، بالاتر از مقدار بحرانی جدول بوده و بنابراین معنی‌دار می‌باشند. در این راستا، از نظر مدیران، مهمترین حیطه تهدیدهای مربوط به مجتمع‌های آموزشی و پرورشی، گویه‌های شماره ۵ (عدم انگیزه و علاقه برخی از مدیران بعزت عدم تسلط به شرایط مدارس مجتمع‌ها)، گویه شماره ۱ (به مدیران مجتمع اختیارات لازم درامروستا مرکزی بودن و یا تصمیم‌گیری‌های آموزشی لازم داده نشده است) و گویه شماره ۲ (به مدیران مجتمع به دلیل صعب‌العبور بودن مناطق و دوری راه تصمیم‌گیری درباره فرستادن سرباز معلم داده نشده است) بوده است.

نتایج این پژوهش می‌تواند کاربردهای زیادی در آموزش و پرورش داشته باشد. از یک سو به گسترش ادبیات نظری در زمینه رویکردهای حاکم بر مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی خصوصاً مدیریت مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در آموزش و پرورش کمک می‌کند و از سوی دیگری نگرش و دیدگاه مناسبی در خصوص امکان و سازوکار رویکردهای مدیریتی مجتمع‌های آموزشی و پرورشی در اختیار مدیران آموزشی برنامه‌ریزان، و مسئولین آموزش و پرورش استان‌ها و کشور می‌گذارد. در پایان پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های مشابه در شهرستان‌های دیگر و با هدف ارزیابی نظر مدیران و معلمان و به بررسی پیامدها و آثار مجتمع‌های آموزشی و پرورشی بر رسالت‌های آموزش و پرورش؛ و نیز طراحی و اعتباریابی الگوی مطلوب مجتمع‌های آموزشی و پرورشی؛ انجام شود.



## منابع

۱. ساکی، ر. ضا. (۱۳۸۲). *ارز شیایی اجرای طرح آزمایشی تأسیس مجتمع های آموزشی- تربیتی وزارت آموزش و پرورش*، انتشارات پژوهشکده تعلیم و تربیت: تهران.
۲. علاقه بند، علی. (۱۳۸۲). *مقدمات مدیریت آموزشی*، انتشارات بعثت: تهران.
۳. کافمن، رو هرمن، ج. (۱۳۷۴). *برنامه ریزی راهبردی در نظام آموزشی*، ترجمه فردیبه مشایخ و عباس بازرگان، چاپ اول، انتشارات مدرسه: تهران.
۴. نویدی، احد. (۱۳۸۸). *ارز شیایی اجرای آزمایشی طرح تأسیس مجتمع های آموزشی- تربیتی در ایران*، فصلنامه اندیشه های نوین تربیتی، شماره ۲، ۲۵-۵۴.
5. Berliner, b. (1990). *Alternatives to School District Consolidation*, ERIC documents, 323612.
6. Hargreaves, L. (1995). *The Implementation of the National curriculum in clusters of English Rural Primary School*, School of Education, university of Leicester England.
7. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
8. Mazurski, Evalynn, Gates Anne, Mulheron Don & Callister Elizabeth, *Conference on drugs and young people*, Melbourne, Victoria.
9. Nachtigal, P, Parker, Sylvia. D. (1990). *Clustering working together for better schools*, ERIC documents, 269217.
10. Nachtigal, P. (1985). *Clustering for School Improvement, A report on Rural clusters*, ERIC documents, 338459.
11. Pomuti, Hertha. Ndategomwa. (2008). *The Analysis of the relationship between cluster- based school management and improving teaching in Namibian schools*. Unpublished PhD dissertation. University of pretoria. South Africa.
12. Rees, R. (1996). *Twinned / clustered schools sharing resources*, Faculty of Education, Queen's University at Kingston, Ontario.
13. Ribchester. C & Edwards, W. J. (1998). *Cooperation in the countryside: Small Primary school Clusters*, Educational studies, Vol 24.
14. Stevens, j. (2002). *Applied Multivariable Statics for the Social Sciences*. Forth edition. London: LEN publishe.