

## بررسی الزامات تمرکز زدایی در آموزش و پرورش شهرستان اهواز:

### چشم انداز، رهبری و نیروی انسانی

حمید فرهادی راد<sup>۱\*</sup>، سکینه شاهی<sup>۲</sup>، فروغ طهماسبی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۶/۳/۲۲ صص ۷۶-۵۷ تاریخ پذیرش: ۹۶/۷/۲۵

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش مطالعه الزامات و شرایط تمرکز زدایی در آموزش و پرورش شهرستان اهواز در حوزه چشم انداز، رهبری و نیروی انسانی بود. برای این مطالعه از روش تحقیق آمیخته متوالی تبیینی استفاده شد. با توجه به ماهیت موضوع و شیوه انجام پژوهش، در بخش کمی از روش تحقیق توصیفی و در بخش کیفی از تحلیل محتوای استدلالی-استنتاجی استفاده شده است. به منظور انجام مطالعه توصیفی، تعداد ۱۱۵ نفر از مدیران چهار ناحیه آموزش و پرورش شهرستان اهواز به صورت طبقه ای نسبتی از بین ۲۳۰ مدیر این نواحی انتخاب شدند. در مطالعه کیفی نمونه گیری به شیوه هدفمند و از الگوی نمونه گیری زنجیره ای (شبکه ای) به منظور مشورت با اهل فن تا رسیدن به مواردی که بهترین اطلاعات را در اختیار پژوهشگر قرار دهند و اشباع نظری حاصل شود، استفاده شد. ابزار گردآوری داده ها در بخش کمی پرسش نامه محقق ساخته ای بود که شرایط لازم برای تمرکز زدایی بر مبنای سه مؤلفه ی (چشم انداز، نیروی انسانی، رهبری) را مورد بررسی قرار می داد و ضریب پایایی آن با استفاده از آلفای کرانباخ ۰/۹۳ محاسبه شده بود، بهره گرفته شد. مصاحبه ها نیز با پیشروی بر اساس نظریه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. یافته های پژوهش نشان داد که آموزش و پرورش شهرستان اهواز از آمادگی لازم برای پیاده سازی سیاست های کاهش تمرکز بر اساس مؤلفه های تحقیق، برخوردار نیست. تحلیل مصاحبه ها نشان داد که عوامل زیادی بر شکل گیری این وضعیت تأثیر دارند که به عنوان نمونه می توان به کلی و مبهم بودن چشم انداز تمرکز زایی، توجیه نشدن ضرورت و اهمیت آن برای مجریان، نامناسب بودن سیستم گزینش و انتصاب مدیران، پایین بودن کیفیت برنامه های توانمندسازی مدیران اشاره کرد. سایر نتایج به تفصیل در این مقاله بحث شده است.

۱- استادیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

۲- استادیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

۳- دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز،

## کلید واژه ها: تمرکززدایی، چشم انداز، نیروی انسانی، رهبری

### مقدمه

امروزه مسئله جهانی شدن و ظهور فناوری های اطلاعاتی و ارتباطی، جهان را به دهکده ای کوچک تبدیل کرده است. این مسئله در کنار پیچیدگی و غیر قابل پیش بینی بودن محیط، سازمان های بوروکراتیک همراه با ساختارهای سلسله مراتبی و سطوح بالای رسمیت و تمرکز را ملزم می کند که ساختارهایی منعطف تر و چابک تر طراحی کنند که بتواند در برابر تغییرات محیطی پاسخگو باشد. در این میان سازمان های آموزشی که از پیچیده ترین و مؤثرترین نهادهای جوامع هستند نیز برای نقش آفرینی در مأموریت های جدیدی که تحولات جهانی برای آن ها تعریف کرده اند، به سوی تمرکززدایی و نزدیک کردن تصمیم گیری ها به مردم و ذی نفعان به پیش رفته اند. در واقع امروزه تمرکززدایی همراه با انتقال قدرت به نهادهای خصوصی، شکلی محبوب از اصلاحات نظام آموزشی است. طی سالیان اخیر تمرکز زدایی در نظام آموزشی ایران نیز مانند سایر کشورها مورد توجه مسئولان و برنامه ریزان قرار گرفته است. در گزارشات رسمی نیز تمرکز به منزله ی عامل بروز بسیاری از دشواری های نظام آموزشی ایران ذکر شده است. از جمله در تدوین کلیات نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، کلیات نظام جدید آموزش متوسطه، کمیسیون مدیریت آموزشی (Saki:1991)، اولین سمینار مدیریت آموزشی در ایران (Niknami:1992)، کمیته پیگیری مسائل مدیریت آموزشی (Saki:1993)، همایش تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی (Saki:2000)، بررسی روند تغییر ساختار در آموزش و پرورش (Safi:2000)، همایش مهندسی ملی اصلاحات در آموزش و پرورش (research Center 2003) پیش نویس سند ملی آموزش و پرورش (2009) بر تمرکز زدایی به عنوان یکی از بسترهای آموزش و پرورش نوین تأکید بسیار زیادی شده است. علاوه بر اسناد فوق در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (2011) و سند بنیادین راهبردی معاونت آموزش ابتدایی (2011) نیز شاهد تأکید بر تمرکززدایی و توسعه ی مدرسه محوری به عنوان شکل تکامل یافته در طیف تمرکززدایی هستیم.

در نظریه های نوین مدیریتی مانند سازمان یادگیرنده، پیچیدگی، آشوب و کوانتوم بر ساختارهای غیر متمرکز تأکید می شود که از طریق هوشمندی و انعطاف پذیری، بقاء و رشد سازمان ها را در شرایط آشوب گونه تضمین کنند (Mirkamali & Farhadi Rad, 2011). لذا بررسی زمینه ها و عواملی که در پیاده سازی تمرکززدایی تأثیر دارند مهم بوده و شرط ثمربخش بودن این جریان است. آموزش و پرورش کشور ایران نیز قبل از هر گونه

حرکت در جهت تمرکز زدایی، لازم است که از وجود زیر ساخت ها، زمینه ها و شرایط لازم برای پیاده سازی چنین سیاستی اطمینان حاصل کند.

پژوهشها در این حوزه نتایج مختلفی را نشان می دهند. نتایج برخی پژوهشهای داخلی نشان می دهد که در ایران علیرغم لزوم و ضرورت آن، زمینه و بستر برای تمرکز زدایی مهیا نیست. تحقیق کندوانی (Kandovani 2002 as cited in Jafar Moghadam) نشان داد که با وجود ساختار کنونی در نظام آموزشی، امکان تبدیل این ساختار به ساختار غیرمتمرکز از دیدگاه مدیران امکان پذیر نمی باشد. پژوهش (Jamshid, 2003) نشان داد که تنها ۳۶ درصد کل مدارس اهواز ساختار مناسب مدرسه محوری را دارا می باشند. عارفی (Aarefi, 2007) با تحلیل رویکرد عدم تمرکز در نظام آموزشی مبتنی بر منابع انسانی در ۲۹ استان کشور به این نتیجه رسیده است که علیرغم نیاز بیشتر مناطق، همچون سیستان و بلوچستان، چهارمحال و بختیاری، آذربایجان غربی، هرمزگان، خوزستان، اردبیل، ایلام و بوشهر به اتخاذ نظام غیرمتمرکز در تصمیم گیری، هنوز از بعد منابع انسانی از جمله معلمان به عنوان یکی از ارکان مهم نظام برنامه ریزی غیر متمرکز، از آمادگی لازم برخوردار نیستند. (Davoodi poor, Ahanchian, & Saeedi Rezvan 1999) در پژوهش خود با بررسی زمینه های اجرای طرح مدیریت مدرسه محور بر اساس رسالت، مشارکت و تعهد سازمانی مدیران و معلمان مدارس راهنمایی شهر مشهد، به این نتیجه رسیدند که میزان توجه به این مؤلفه ها در نمونه تحقیق در سطح مطلوب است و این مدارس آمادگی اجرای طرح مدرسه محوری را بر اساس مؤلفه های یاد شده دارا هستند. (Mirkamali & Alami 2009) به این نتیجه رسیدند که اکثر معلمان و مدیران مدارس نسبت به آمادگی جهت ایجاد ساختارهای غیر متمرکز، مشارکت در امور مدارس، پذیرش قدرت و اختیار، بومی سازی و انعطاف پذیری برنامه ها، وجود نیروهای متخصص و حرفه ای، مسئولیت پذیری و پاسخگویی، نظر مساعدی دارند. حقیقی (Haghighi, 2012) در مطالعه ای به این نتیجه رسید که تمرکز زدایی ضرورت دارد اما اعتقاد مدیران ارشد این بود که چون آموزش و پرورش تابع نظام سیاسی و حقوقی کشور است و قانون اساسی کشور نیز بر تمرکز تأکید دارد، لذا تمرکز زدایی امری بعید و مشکل است؛ در حالی که صاحب نظران بر انجام تمرکز زدایی در سطوح آموزش و پرورش تأکید داشتند. تمرکز زدایی حتی می تواند زمینه مدیریت استعداد و استفاده بهینه از نیروی انسانی نظام آموزشی را فراهم کند. (Ahmadi, Zahed Baylan, Moradi & Khaleghkhah, 2019).

پژوهشهای خارجی زمینه محور بودن مسئله را برجسته کرده و معتقدند که برای تمرکز زدایی بستر سازی لازم باید انجام شود. گامیچی و سوک سومچیترا (Gamage &

Sooksomchitra, 2004) در پژوهش خود در تایلند به این نتیجه رسیدند که ۷۰ درصد مدیران با عدم تمرکز موافق بوده و معتقد به اثربخشی عملیاتی فرایندهای مدرسه محور بودند و گروه کوچکی معتقد بودند که مدت زمان طولانی تری برای مؤثر بودن اصلاحات لازم است. همچنین برای اطمینان از موفقیت مدیریت مدرسه محور باید همه ذی نفعان درک روشنی از آن داشته و رهبران مناطق و مدارس باید از برنامه ها پشتیبانی کنند، کانال های ارتباطی باز نگه داشته شود و به این امر زمان اختصاص داده شود. بورک ( Bjork, 2006) در مقاله ای با عنوان "عدم تمرکز در آموزش و پرورش، فرهنگ مؤسسه ای و استقلال معلم در اندونزی" به این مسئله اشاره می کنند که تمرکززدایی در برنامه آموزشی به آزادی و خلاقیت بازیگران محلی بستگی دارد. بعد از چند دهه که معلمان و کارمندان به گرفتن دستور از مافوق تشویق می شدند، اکنون خواسته های جدید آن ها که خودگردانی و استقلال در سیاست گذاری ها و شکل دادن به برنامه ها و سیاست های مدرسه است، باعث تغییر در نقش های آن ها شده است. یافته های پژوهش یات وایلو و جا اک گو ( As cited in Mirkamil & Alami 2007) نشان داد که در تایوان توانمندی جامع و نهادینه شده ای در معلمان و اولیاء وجود دارد. در حالی که در کره شمالی مشارکت انجمن مدرسه در برنامه ها، بسیار مطلوب است. کاملیا، والدیمیر و کاتالین (Camelia, Vladimir & Catalin, 2014) در مقاله ای با عنوان "تأثیر عدم تمرکز در مدارس رومانیایی" این طور بیان می کنند که بهترین شکل فرایند تمرکززدایی آن است که منطبق بر زمینه ملی باشد. بر پایه مبانی علمی و تجارب موفق کشورهای که دارای تعلیم و تربیت مترقی هستند، در اسناد بالادستی آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، تمرکز زدایی به عنوان یک نیاز اساسی برای بهسازی نظام آموزشی، در دستور کار قرار گرفته است. این برنامه ملی از مرحله سیاستگذاری عبور کرده و وارد مرحله اجرا شده است. اما همانطوریکه در بالا به آن اشاره شد پژوهشها نشان می دهند که در جامعه پژوهش زیرساختهای لازم برای تمرکز زدایی مهیا نیست. لذا مسئله اساسی اینست که بررسی شود که چرا بستر برای تمرکز زدایی در جامعه پژوهش مهیا نیست؟ امید می رود با شناسایی موانع جدی پیاده سازی عدم تمرکز در نظام آموزشی، گامی اساسی در راستای بهبود این نظام برداشته شود. می توان ادعا کرد که ناشناخته ماندن موانع تمرکز زدایی و پیاده سازی آن بدون توجه به الزامات و شرایط، هدر رفت منابع مالی و انسانی و در نهایت ناکارآمد شدن نظام آموزشی منطقه دور از انتظار نخواهد بود. لذا هدف اصلی پژوهش حاضر مطالعه شرایط و الزامات پیاده سازی سیاست تمرکز زدایی در آموزش و پرورش شهرستان اهواز بود.

**مبانی نظری:**

بررسی سیر تکاملی نظریه های مدیریتی گویای جریانی است که با افزایش پیچیدگی و عدم قطعیت محیطی، اشکال و ساختارهای سازمانی متفاوتی را مورد تأکید قرار می دهند. لازمه ی اجرای چنین اندیشه هایی آن است که سازمان ها، تحولات اساسی در شیوه های مدیریتی و آموزش های سنتی خود انجام دهند تا همواره پذیرای تفکرات جدید برای سازگاری با تغییرات باشند (Pardakhtchi, Ghahhramani & Noori 2006). تمرکز زدایی به عنوان یکی از پیامدهای اندیشه های نوین مدیریت در سه بعد چشم انداز، نیروی انسانی و رهبری مستلزم همراستاسازی با شرایط نوین است.

چشم انداز یک سازمان در حقیقت اشاره به موقعیتی دارد که از سوی تصمیم گیرندگان سازمان به عنوان اصول راهنما، تدوین شده، با همه اعضای سازمان به اشتراک گذاشته شده و مورد توافق قرار گرفته شده است. هندی (۱۹۹۰) as cited in Handi, 1990 Taghizadeh & Soltani 2010) بیان می دارد که سازمان های آینده در مورد نقش و آینده ی خویش، دیدگاه روشنی دارند. هدف هایی را دنبال می کنند و مصمم است که آن ها را محقق سازند. این سازمان ها به طور مرتب جهان و سهم خود را در آن قالب ریزی می کنند. سنگه (۱۹۹۰) معتقد است که داشتن آرمانی مشترک عنصری حیاتی در سازمان یادگیرنده است، زیرا فراگیری خلاق در صورتی ممکن است که شخص فراگیر عمیقاً در تلاش برای ایجاد و خلق چیزی باشد که به آن معتقد است. یک آرمان زمانی واقعاً مشترک محسوب می گردد که همه ی اعضای سازمان، تصویری یکسان در ذهن داشته باشند و به این تصویر کاملاً متعهد باشند (Zarei Matin, 2001). هریسون (Harrison as cited in Taghizadeh & Soltani 2010) معتقد است که سازمانهای یادگیرنده به دنبال اتصال یادگیری و رشد مداوم افراد به چشم انداز، مأموریت و استراتژی سازمان هستند. علاوه بر نظریه سازمان یادگیرنده، دیگر نظریه های نوین مدیریتی از جمله آشوب، کوانتوم و پیچیدگی نیز تصویری از سازمان های سازگار با دنیای آشوبناک امروز که بتواند در برابر تغییر و عدم اطمینان واکنش و پاسخ مناسبی از خود نشان دهد، ترسیم کرده اند. طبق اصل سازگاری پویا در نظریه آشوب، سیستم های بی نظم در ارتباط با محیطشان هم چون موجودات زنده عمل می کنند و نوعی تطابق و سازگاری پویا بین آن ها و پیرامونشان برقرار است و این ویژگی سازگاری مانند هوشمندی مغز انسان از نوع ظهور لحظه ای است (Farhadi Rad & Mirkamali 2013).

نیروی انسانی در سازمانهای قرن بیست و یکم دانشگران و کارآفرینان هستند. افراد دانشگر پایه و اساس سازگاری سازمانی را تشکیل می دهند. این افراد مسؤول تسلط بر شغل خویش هستند؛ اطلاعات مهم را به دیگران انتقال می دهند؛ مهارت خود را به روز می

رسانند؛ با کسب مهارت‌های جدید در سازمان ارزشمند تر می شوند؛ قابلیت‌های خود را کشف و به کارگیری می کنند؛ در حال آموزش مداوم هستند؛ قدرت تصمیم گیری بالایی دارند و همیشه تصویر بزرگتری را می بینند (James, 2003). با افزایش تعداد افراد دانشگر در سازمان، نیاز به رهبر تحول آفرین بیشتر می شود. رهبر سازمان یادگیرنده باید تحول آفرین، مشوق نوآوری و یادگیری باشد تا بتواند استعداد‌های افراد دانشگر را شکوفا سازد (Chang & Lee, 2007). و ضمن توانمندسازی، اعتماد آنها را جلب نماید (Jamali & Khouri, 2006 as cited in Ghorbanizadeh 2008). گاروین یکی از بلوک های سازنده ی سازمان یادگیرنده را رهبری می داند و معتقد است که رهبر در سازمان یادگیرنده کارکنان توانمند را درک می کند و فرهنگ عملی و تجربی را تشویق می کند و این امر حاکی از تعهدات قوی در سازمان است (Garvin, 1993).

رهبری این سازمان های نوظهور، توسل به مهارت های جدید را ضروری می سازد. نقش رهبری در این سازمان های تغییر یافته، حفظ تعادل بین تنش و نظم است که از یک طرف خلاقیت را ارتقاء می دهد و از طرف دیگر از بی ثباتی جلوگیری می کند و این امر به کمک خلاقیت، مدیریت دانش و مشارکت کارکنان محقق می شود (Feen Colman, 2006, & Salivan and Decer, 2005 as cited in Agha Babae, Hoveyda & Rajae poor, 2013). پیترسنکه معتقد است که رهبر سازمان یادگیرنده باید طراح، معلم و خدمتگزار باشد. به این معنا که محیط کاری را طراحی کند که کمترین مشکل در آن بروز کند و تفکر استراتژیک را تشویق کند. رهبران در سازمان های یادگیرنده باید بتوانند نقش معماری و مهندسی دانایی را به بهترین گونه ایفا کنند (Abkenar, 2007). آن ها جو آزادی بیان را ترغیب و ارتباطات را تسهیل می کنند و می دانند که پاسخ مسائل، پیش کارکنان آن هاست (Rahnavard 2008 as cited in Behrooz, Farrokhnejad & Amirahmadi 2009). هندی معتقد است که رهبران باید فکر باز داشته باشند، خود و دیگران را مورد سؤال قرار دهند، ایده ها را جست و جو کنند، آماده ی خطر پذیری باشند، به انتقادات گوش فرا دهند و هدفی فراتر از خود داشته باشند، همراه با این آگاهی که خود به تنهایی نمی توانند به آن هدف دست یابند (Handi, 1995 as cited in Albadavi & Shafae, 2002). مدیران باید با نگرش نو و پویا، مدل های ذهنی خود را متناسب با شرایط و ویژگی های سیستم های آشوب گونه تغییر دهند و فعالیت های خود را بر اساس مفروضاتی که معرف مدل های دور از تعادل و پویاست، طراحی و اجرا کنند (Mahdi, 2002). اسپیرز بیان می کند که مدیران آشوب باید دوراندیش باشند و برای شرایط پیش بینی ناپذیر، ساختار سازمان را انعطاف پذیر طراحی کنند تا در شرایط آشوبناک مسیر جدیدی برای رسیدن به اهداف سازمانی پیدا

شود (Spears, 1996). آنچه از مبانی نظری بر می آید نشان دهنده اینست که سازمانهای امروزی باید بتوانند بر توانمندیهای خود تکیه داشته باشند. برای تمرکز زدایی از سازمان آموزش و پرورش این سازمان باید بتواند چشم انداز روشنی برای خود تعیین کند، نیروی انسانی را نسبت به چشم انداز آگاه کرده و مشارکت آنها را تضمین نماید و انجام چنین مأموریتی نیازمند داشتن رهبرانی دوراندیش و دارای توانمندیهای رهبری بالاست. بنابراین اهداف این پژوهش به شرح زیر می باشد.

### اهداف پژوهش و سوالات پژوهش

با توجه به مطالب مطرح شده پژوهش حاضر به دنبال پاسخ گویی به سوالات زیر بود:

- ۱- چشم انداز تمرکز زدایی در آموزش و پرورش شهرستان اهواز تا چه اندازه از وضوح و روشنی لازم برخوردار است؟
- ۲- آیا نیروی انسانی آموزش و پرورش از خلاقیت، مهارت های حرفه ای، یادگیری مداوم و احساس ارزشمندی برای تمرکز زدایی برخوردار است؟ چرا؟
- ۳- آیا رهبری در سازمان آموزش و پرورش شهرستان اهواز از توانایی تغییر، دیدگاه سیستمی، تدوین (چشم اندازها و استراتژی ها و هنر جورسازی) و توانمند سازی کارکنان برخوردار است؟ چرا؟

### روش شناسی پژوهش

روش تحقیق به کار گرفته شده در این پژوهش، از نوع آمیخته (کمی و کیفی) است. به دلیل اینکه موضوع عدم تمرکز در سازمان آموزش و پرورش مسئله پیچیده ای است و متغیرهای بسیاری با آن در ارتباط اند، استفاده از روش تحقیق آمیخته می تواند ما را به شناخت جامع و عمیق تری نسبت به موضوع برساند. از آنجایی که در این تحقیق به دنبال کشف واقعیت های موجود هستیم و هدف ما توصیف وضعیت آموزش و پرورش شهرستان اهواز به لحاظ برخورداری از الزامات ساختارهای غیر متمرکز است، بخش کمی تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. در بخش کیفی نیز از استراتژی تحلیل محتوای کیفی با رویکرد جهت دار تحلیلی-استنتاجی استفاده شده است. به دلیل این که پشتوانه نظری این تحقیق، نظریات ساختار شکنی است که در حوزه ی مدیریت مطرح شده اند، مقوله ها از پیش مشخص می شوند و بنابراین تحلیل محتوا دارای رویکرد جهت دار است. این روش را معمولاً براساس روش قیاسی متکی بر نظریه طبقه بندی می کنند که تمایزات آن با دیگر روشها براساس نقش نظریه در آنهاست. جهت تجزیه و تحلیل داده های کمی تحقیق بنا به ضرورت از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، انحراف معیار و واریانس) و آمار استنباطی (آزمون t

تک نمونه ای) و نرم افزارهای آماری مانند spss استفاده شد. داده های بخش کیفی تحقیق نیز با استفاده از رویکرد کد گذاری تحلیل شد. در رویکرد کدنامه ای متن از طریق استفاده از یک رهنمود تحلیلی یا «کتاب راهنما» که مرکب از تعدادی از طبقه ها یا مضمون های مرتبط به سؤال های پژوهش است تحلیل می شود (Danaee Fard, Alvani & Azar, 2012).

### جامعه و نمونه آماری

جامعه ی آماری تحقیق، شامل کلیه ی مدیران ادارات و مقطع متوسطه دوم در چهار ناحیه آموزش و پرورش شهرستان اهواز بود. از آنجاییکه مناسبترین افرادی که می توانستند در مورد تمرکز زدایی و وضعیت مولفه های آن در شهرستان اهواز پاسخگو باشند و از طرفی این افراد مستقیماً قوتها و ضعفهای این سیاست کلان را درک کرده بودند، نمونه پژوهش از بین این افراد برگزیده شد. به طور تصادفی نسبتی تعداد ۱۱۵ نفر از آنان به عنوان نمونه برای بخش کمی انتخاب شد. مبنای ۱۱۵ نفر به عنوان حجم نمونه فرمول کوکران بود. برای بخش کیفی می دانستیم که باید از مشارکت افرادی سود ببریم که هم نظام آموزشی را از دیدگاه تئوریک بشناسند و هم دارای تجربه عملی در این حوزه باشند. بنابراین انتخاب اولیه خود را بر پایه نمونه گیری هدفمند و استفاده از رویکرد شبکه ای استوار کردیم. بدین ترتیب که از افرادی که بهترین گزینه ها بودند (مدیرانی که تجربه مدیریت قابل توجه بوده و دارای مطالعات مدیریتی بودند) شروع کرده و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه دادیم.

### ابزار گرد آوری داده ها

در این تحقیق از ابزارهای کمی و کیفی جهت گرد آوری داده ها استفاده شد. ابزار کمی این تحقیق، پرسش نامه محقق ساخته است که بر اساس چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق تهیه و تدوین شده بود استفاده شد. این ابزار شامل ۲۴ گویه می شود که وضعیت سه مؤلفه چشم انداز، نیروی انسانی و رهبری را مورد بررسی قرار می دهد. برای ساخت این ابزار ابتدا متغیرهای اثرگذار بر پیاده سازی عدم تمرکز در نظام آموزشی از مبانی نظری و همچنین پژوهشهای پیشین استخراج شدند. با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی برای مولفه چشم انداز چهار متغیر (وضوح و روشنی، جلب حمایت کارکنان، محصول فرایند ایده زایی، نشأت گرفته از دانشگران و تیم ها)، برای مولفه نیروی انسانی متغیرهای (خلاقیت، حرفه ای بودن، یادگیری مداوم و احساس ارزشمند بودن) و برای مولفه رهبری متغیر (داشتن هنر تغییر، دیدگاه سیستمی، هنر طراحی و توانمندسازی کارکنان) شناسایی شدند. این متغیر ها که دارای بار عاملی قابل توجه بودند برای ساخت پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفتند. به منظور سنجش روایی و پایایی ابزار، علاوه بر روایی صوری، ابتدا گویه های مرتبط با هر سازه از طریق روایی سازه و با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، مورد بررسی مجدد قرار



گرفته و تأیید شدند. سپس کل پرسشنامه و انسجام درونی آن از طریق آلفای کرونباخ با مقدار آلفای ۰/۹۳ مورد تأیید قرار گرفت.

### یافته های بخش کمی

سؤال اول پژوهش: چشم انداز تمرکز زدایی در آموزش و پرورش شهرستان اهواز تا چه اندازه از وضوح و روشنی لازم برخوردار است؟  
برای پاسخ به این سوال از آزمون T استفاده شده است. نتایج آزمون t تک نمونه ای برای مؤلفه چشم انداز در جدول (۲) نشان داده شده است.

جدول ۱: نتایج آزمون t تک نمونه ای برای مؤلفه چشم انداز

میزان خطا	سطح معنی داری	آماره t	برآورد فاصله		درجه آزادی	انحراف معیار	میانگین	تعداد	مولفه
			بالا	پایین					
۰/۰۵	۰۰/۰	-۱۷/۳۱۱	-۰/۹۹۳۴	-۱/۲۵۰۱	۱۱۴	۰/۶۹۴۸۸	۲/۸۷۸۳	۱۱۵	چشم انداز

نتایج آزمون t تک نمونه ای برای مؤلفه چشم انداز با میانگین ۲/۸۷۸۳ و سطح معنی داری ۰/۰۱ نشان می دهد که این مؤلفه با سطح احتمال ۰/۹۹ از شرایط لازم جهت پیاده سازی سیاست های کاهش تمرکز برخوردار نیست. وضعیت هر کدام از شاخص های این مؤلفه در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول (۲): نتایج آزمون t تک نمونه ای برای شاخص های مؤلفه چشم انداز

میزان خطا	سطح معنی داری	آماره t	برآورد فاصله		درجه آزادی	انحراف معیار	میانگین	تعداد	مولفه
			بالا	پایین					
۰/۰۵	۰۰/۰	۱۱/۶۵۶	۷۳۲۶	۱۰۳۲۶	۱۱۴	۰/۸۱۲۰	۳/۱۱۷۴	۱۱۵	وضوح و روشنی
		-	-۰/	-۱					
۰/۰۵	۰۰/۰	۱۱/۰۵۷	۱۶۸۱۷	۱۹۷۹۲	۱۱۴	۸۰۵۳۷	۳/۱۶۹۶	۱۱۵	جذب حمایت کارکنان
		-	-۰	-۰		۰/			
۰/۰۵	۰۰/۰	۱۵۲۶	۲۷۲۷	۱۵۹۶۹	۱۱۴	۸۷۷۴۰	۱۵۶۵۲	۱۱۵	محصول فرایند ایده زایی
		-۱۷	-۱/	-۱		۰/	۲		
۰/۰۵	۰۰/۰	۱۷/۱۰۵	۱۲۸۴۰	۱۶۲۰۴	۱۱۴	۰/۹۱۰۴۰	۱۵۴۷۸	۱۱۵	نشآت گرفته از دانشگران و تیم ها
		-	-۱	-۱			۲		

مطابق جدول بالا، مؤلفه چشم انداز در شاخص های وضوح و روشنی با میانگین  $3/1147$  و سطح معنی داری  $0/01$ ، شاخص جلب حمایت کارکنان با میانگین  $3/1696$  و سطح معنی داری  $0/01$ ، شاخص محصول فرایند ایده زایی با میانگین  $2/5652$  و سطح معنی داری  $0/00$  و شاخص نشأت گرفته از دانشگران و تیم ها با میانگین  $2/5478$  و سطح معنی داری  $0/01$ ، از شرایط لازم جهت پیاده سازی سیاست های کاهش تمرکز برخوردار نبود.

**سؤال دوم پژوهش:** آیا نیروی انسانی آموزش و پرورش از خلاقیت، مهارت های حرفه ای، یادگیری مداوم و احساس ارزشمندی برای تمرکز زدایی برخوردار است؟ چرا؟

**جدول (۳): نتایج آزمون t تک نمونه ای برای مؤلفه نیروی انسانی**

میزان خطا	سطح معنی داری	آماره t	برآورد فاصله		درجه آزادی	انحراف معیار	میانگین	تعداد	مؤلفه
			بالا	پایین					
0/05	0/00	-16/293	-0/9672	-1/2350	114	0/72470	2/8989	115	نیروی انسانی

نتایج آزمون t تک نمونه ای برای مؤلفه نیروی انسانی با میانگین  $2/8989$  و سطح معنی داری  $0/01$  نشان داد که این مؤلفه با سطح احتمال  $0/99$ ، از شرایط لازم جهت پیاده سازی سیاست های کاهش تمرکز برخوردار نبود. وضعیت هر کدام از شاخص های این مؤلفه در جدول (۵) نشان داده شده است:

**جدول (۴): نتایج آزمون t تک نمونه ای برای شاخص های مؤلفه نیروی انسانی**

میزان خطا	سطح معنی داری	آماره t	برآورد فاصله		درجه آزادی	انحراف معیار	میانگین	تعداد	مؤلفه
			بالا	پایین					
0/05	0/00	17/877	1/3995	-1/7483	114	0/94415	2/4261	115	خلاقیت
0/05	0/00	-1/1401	-0/1401	-1/4338	114	0/79489	2/7130	115	حرفه ای بودن
0/05	0/00	16/559	1/1483	-1/4604	114	0/84474	2/6957	115	یادگیری مداوم
0/05	0/00	-2/587	0/0776	-0/4441	114	0/99196	2/7391	115	احساس ارزشمند بودن

مطابق جدول بالا، مؤلفه نیروی انسانی در شاخص های خلاقیت با میانگین ۲/۴۲۶۱ و سطح معنی داری ۰/۰۱، شاخص حرفه ای بودن با میانگین ۲/۷۱۳۰ و سطح معنی داری ۰/۰۱، شاخص یادگیری مداوم با میانگین ۲/۶۹۵۷ و سطح معنی داری ۰/۰۱ و شاخص احساس ارزشمند بودن با میانگین ۳/۷۳۹۱ و سطح معنی داری ۰/۰۱، از آمادگی لازم برای پیاده سازی سیاست های کاهش تمرکز برخوردار نبود.

**سؤال سوم پژوهش:** آیا رهبری در سازمان آموزش و پرورش شهرستان اهواز از توانایی تغییر، دیدگاه سیستمی، تدوین (چشم اندازها و استراتژی ها و هنر جورسازی) و توانمند سازی کارکنان برخوردار است؟ چرا؟

**جدول (۵): نتایج آزمون t تک نمونه ای برای مؤلفه رهبری**

میزان خطا	سطح معنی داری	آماره t	برآورد فاصله		درجه آزادی	انحراف معیار	میانگین	تعداد	مؤلفه
			بالا	پایین					
۰/۰۵	۰/۰۰	-۲۱/۰۴۹	-۰/۸۷۱۴	-۱/۰۵۲۵	۱۱۴	۰/۴۹۰۰۸	۲/۰۳۸۰	۱۱۵	رهبری

نتایج آزمون t تک نمونه ای برای مؤلفه رهبری با میانگین ۳/۰۳۸۰ و سطح معنی داری ۰/۰۱ نشان می دهد که این مؤلفه با سطح احتمال ۰/۹۹، از شرایط لازم جهت پیاده سازی سیاست های کاهش تمرکز برخوردار نبود. وضعیت هر کدام از شاخص های این مؤلفه در جدول (۷) نشان داده شده است:

**جدول (۶): نتایج آزمون t تک نمونه ای برای شاخص های مؤلفه رهبری**

میزان خطا	سطح معنی داری	آماره t	برآورد فاصله		درجه آزادی	انحراف معیار	میانگین	تعداد	مؤلفه
			بالا	پایین					
۰/۰۵	۰/۰۰	-۲/۵۸۷	-۰/۰۵۳۰	-۰/۳۹۹۲	۱۱۴	۰/۹۳۷۱۶	۳/۷۷۳۹	۱۱۵	هنر تغییر
۰/۰۵	۰/۰۰	-۱۱/۵۰۵	-۰/۹۵۰۲	-۱/۳۴۵۵	۱۱۴	۱/۰۶۹۸۷	۲/۸۵۲۲	۱۱۵	دیدگاه سیستمی
۰/۰۵	۰/۰۰	-۱۴/۸۸۲	-۰/۹۹۵۰	-۱/۳۰۰۶	۱۱۴	۰/۸۳۷۱۰	۲/۸۵۲۲	۱۱۵	طراحی

توانمندسازی کارکنان	۱۱۵	۲/۴۰۴۳	۰/۷۲۸۱۸	۱۱۴	-۱/۷۳۰۲	-۱/۴۶۱۱	-۲۳/۴۹۹	۰/۰۰	۰/۰۵
---------------------	-----	--------	---------	-----	---------	---------	---------	------	------

مطابق جدول بالا، مؤلفه رهبری در شاخص های، هنر تغییر با میانگین ۳/۷۷۳۹ و سطح معنی داری ۰/۰۱، شاخص دیدگاه سیستمی با میانگین ۲/۸۵۲۲ و سطح معنی داری ۰/۰۰ و شاخص توانمند سازی کارکنان با میانگین ۲/۸۵۲۲ و سطح معنی داری ۰/۰۱ او شاخص طراحی با میانگین ۲/۴۰۴۳ و سطح معنی داری ۰/۰۱ از آمادگی لازم جهت پیاده سازی سیاست های کاهش تمرکز بر خوردار نبود.

نتایج بخش کمی نشان داد که الزامات پیاده سازی رویکردهای تمرکز زدایی در شهر اهواز به طور کامل مهیا نبود. حال این سوال پیش می آید که چرا این شرایط وجود ندارد؟ و چرا بستر لازم برای پیاده سازی کاهش تمرکز مهیا نبود؟ برای پاسخ دادن به این سوالات و سوالات مشابه مصاحبه انجام شده با نمونه هدف تحلیل و نتایج آن در جدول شماره ۸ خلاصه شده است.

#### جدول (۸): دسته بندی و خلاصه کردن مقوله ها بر اساس مؤلفه های اصلی پژوهش

مقوله ها	شرح
وضوح و روشنی چشم انداز	چشم انداز یک مؤلفه کلی است که در مرکز سازمان تدوین شده و افراد مجری این سیاست های کلی هستند و بیان آن به گونه ای است که برای افراد گنگ است و واضح و روشن نیست (مصاحبه شماره ۲)
	یکی از دلایل مبهم بودن چشم انداز برای افراد پایین بودن سطح دانش و آگاهی آن ها است (مصاحبه شماره ۴)
	چشم انداز آموزش و پرورش کلی است و باید تفسیر شود (مصاحبه شماره ۵)
	سیستم باید برنامه ای طراحی کند که چشم اندازها برای همه مشخص شود و به عنوان مبنای کار قرار گیرد (مصاحبه شماره ۵)
	افراد هنوز به اهمیت اهداف و چشم اندازها پی نبرده اند و به دنبال آگاهی یافتن از جایگاه آینده سازمان هم نیستند. (مصاحبه شماره ۶)
	علت مبهم بودن چشم انداز عدم آگاهی مدیران و اعضای از اهداف و آرمان ها و نگرش سنتی مدیران است (مصاحبه شماره ۸)
	دلیل مبهم بودن چشم انداز سازمان برای اعضای این است که افراد سازمان نسبت به این اهداف و تحقق آن ها توجه نشده اند و شناخت کاملی را نسبت به هدف هایی که در سند تحول بنیادین تعریف شده و روش دستیابی به این اهداف ندارند (مصاحبه شماره ۹)
	هر مبنایی یک سری راهکارهای اجرایی ملموس هم نیاز دارد که هم وضوح و روشنی بیشتر شود و هم این که افراد تفسیرهای متفاوتی نداشته باشند (مصاحبه شماره ۸)
	اهداف و آرمان ها از جمله سند تحول توسط یک گروه خاص تدوین شده است و همه افراد شناختی نسبت به این اهداف ندارند (مصاحبه شماره ۱۰)
	افراد نقشی در تدوین چشم انداز ندارند (مصاحبه شماره ۱)
مشارکت اعضای در تدوین چشم انداز	افراد در سازمان زمانی تعهد بیشتری نسبت به اهداف دارند که خودشان در تدوین آن نقش داشته باشند (مصاحبه شماره ۲)
	کم رنگ بودن نقش اعضای در تدوین چشم انداز (مصاحبه شماره ۳)

<p>چشم انداز ها در مرکز سازمان تدوین می شود و افراد مشارکتی در طراحی آن ندارند و این اهداف برای آن ها غریب و گنگ است(مصاحبه شماره۴)</p>	
<p>برای تدوین چشم باید در سطح استان ها، شهرستان ها و مناطق از نظریات گروه های مختلف در تیم های کارشناسی استفاده شود. (مصاحبه شماره۸)</p>	
<p>اگر اعضاء مشارکت بیشتری در طراحی برنامه ها و اهداف داشته باشند همکاری بیشتری هم خواهند داشت زیرا که احساس می کنند این اهداف متعلق به خود آن هاست و مسیر فرد و سازمان یکی می شود(مصاحبه شماره۹)</p>	
<p>در سازمان برنامه های مشخص و جامعی برای توانمندسازی کارکنان وجود ندارد و غالباً دوره های ضمن خدمت یا تشکیل نمی شوند ویا از کیفیت لازم برخوردار نیستند(مصاحبه شماره۲)</p>	
<p>در بند ۱۹ سند توسعه به توانمند سازی کارکنان تأکید شده است. در حالی که برنامه های مشخصی جهت تحقق این هدف وجود ندارد (مصاحبه شماره۱)</p>	
<p>اعتقاد مدیران به این که توانمند بودن کارکنان نیازبه نظارت بر آن ها را کاهش می دهد، منجر به تلاش برای توانمندسازی بیشتر کارکنان می شود(مصاحبه شماره۲)</p>	<p>پایین بودن کیفیت برنامه های توانمند سازی کارکنان</p>
<p>نیروی انسانی زمانی به دنبال توانمند سازی خودخواهد رفت که برای برخورداری از توانایی فایده ببرد و برای عدم برخورداری از آن متضرر شود(مصاحبه شماره۲)</p>	
<p>عدم امکان ادامه تحصیل همکاران و عدم اعتبار برای دوره های ضمن خدمت(مصاحبه شماره۳)</p>	
<p>از طریق مجموعه ای از برنامه های مشخص و جامع که در اولویت قرار داده شوند و در نظر گرفتن اعتبارات لازم در این زمینه می توان تحولی در نیروی انسانی ایجاد کرد. (مصاحبه شماره۶)</p>	
<p>اگر مدیر خودش توانمند باشد به توانمندی کارکنان هم اهمیت می دهد ولی اگر خود از توانایی کمی برخوردار باشد از این که کارکنان توانمند شوند رویگردان است(مصاحبه شماره۱۰)</p>	
<p>لازم است که دوره های ضمن خدمت با کیفیت طراحی شود تا نیروی انسانی نسبت به چشم انداز آگاهی پیدا کنند(مصاحبه شماره۸)</p>	
<p>برای که نیروی انسانی انگیزه ی یادگیری و غنی سازی شغلی خود را داشته باشد یک کارراهه شغلی مشخص لازم است(مصاحبه شماره۴)</p>	
<p>فعالیت های مثبت مدیر در ارزیابی ها و نظارت ها دیده نمی شود و فقط به دنبال یک ضعف کوچک هستند تا تمام فعالیت ها و زحمات مدیر را زیر سؤال ببرند و این انگیزه را از مدیر می گیرد(مصاحبه شماره۵)</p>	
<p>مسیرهای ارتقاء شغلی افراد تعریف شده نیستند و این باعث بی انگیزگی می شود(مصاحبه شماره۷)</p>	<p>انگیزه</p>
<p>یک بی حوصلگی و کمبود انگیزه در اعضای سازمان وجود دارد که به حداقل ها راضی هستند و ایده آل گرا نیستندکه نیازمند سیستم های انگیزشی و تشویقی در این زمینه هستیم. (مصاحبه شماره۱۰)</p>	
<p>نگرش های سنتی و محدودیت های فرهنگی و مالی دست مدیر را می بندد و باعث بی حوصلگی و بی انگیزگی مدیران است. (مصاحبه شماره۸)</p>	
<p>یک سیستم انگیزشی مشخص همراه با برنامه های علمی و مشخص در سازمان تعریف شود که افراد را به یادگیری بیشتر و توانمندسازی شغلی خود ترغیب کند(مصاحبه شماره۵)</p>	
<p>مدیر در آموزش و پرورش حرف اول را می زند و باید دارای نگرش مثبت و حرفه ای باشد و اهل تعامل و ارتباطات مثبت باشد(مصاحبه شماره۸)</p>	<p>تغییر فلسفه و نگرش مدیران</p>

<p>برای این که مدیران کلی نگر باشند و تک بعدی به مسائل نگاه نکنند باید فلسفه و نگرش آن ها تغییر کند که همه ی این ها به برنامه های مفصل و برنامه ریزی شده نیاز دارد(مصاحبه شماره ۱۰)</p>	
<p>برای این که معلمان یادگیرنده در آموزش و پرورش داشته باشیم لازم است شاخص های سطح بالایی را برای انتخاب آن ها در نظر بگیریم(مصاحبه شماره ۲)</p>	
<p>برای انتخاب مدیران باید شاخص های سطح بالا و تخصصی را در نظر گرفت(مصاحبه شماره ۲)</p>	
<p>سازمان باید در انتخاب مدیران حساسیت بیشتری داشته باشد و افرادی را انتخاب کند که هم تجربه مدیریتی داشته باشند وهم مدیریت بدانند و از دانش حرفه ای برخوردار باشند(مصاحبه شماره ۲)</p>	
<p>ملاک های حرفه ای در انتخاب افراد سازمان را از نیروی انسانی حرفه ای برخوردار می کند(مصاحبه شماره ۳)</p>	
<p>از طریق طراحی مجدد سیستم گزینش، افرادی با صلاحیت های حرفه ای بالا وارد آموزش و پرورش شوند(مصاحبه شماره ۳)</p>	طراحی مجدد سیستم گزینش
<p>انتخاب نیروی انسانی و من جمله معلمان بر اساس شایستگی صورت نمی گیرد و جذب ها بر اساس نیازها و متناسب با آن ها نیست.سیستم جذب معلمان باید اصلاح شود و افرادی که آگاه و عاشق هستند وارد این حیطه شوند(مصاحبه شماره ۴)</p>	سازمان
<p>سیستم باید یک تعریف مشخص از مدیر حرفه ای در سازمان غیرمتمرکز داشته باشد و بر اساس آن مدیران را انتخاب کند. (مصاحبه شماره ۴)</p>	
<p>باید سیستم جذب سازمان متحول شود و زبده ترین افراد را وارد حیطه ی آموزش و پرورش شوند(مصاحبه شماره ۶)</p>	
<p>اگر سازمان قرار است تمرکززدایی کند، باید اول وضعیت مدیران خود را به خوبی رصد کند و کسانی را در این سمت قرار دهد که از شاخص های سطح بالایی برخوردار باشند. (مصاحبه شماره ۹)</p>	
<p>امکان ایجاد تغییر در فرایندهای کاری برای مدیران محدود است و آن ها به علت پاسخگو بودن برای ایجاد تغییرات از آن رویگردان اند(مصاحبه شماره ۲)</p> <p>یکی از دلایل عدم تمایل مدیران به تغییر، محتاط بودن مدیران و تمایلی است که به حفظ نظم موجود دارند(مصاحبه شماره ۳)</p> <p>مدیر باید به این آگاهی برسد که حالا تغییر نیاز است و بعد تشخیص بدهد در کجا بهتر است که تغییر را ایجاد کند(مصاحبه شماره ۴)</p> <p>افراد درون سازمان باید تغییرات را بشناسند و نسبت به آن ها حساس باشند و مدام در حال تغییر در فرایندهای کاری خود باشند(مصاحبه شماره ۷).</p> <p>مدیران یا به دنبال تغییر نیستند و یا نمی دانند تغییرات چه موقع باید انجام شود(مصاحبه شماره ۱۰)</p>	عدم برخورداری از هنر تغییر در مدیران
<p>همیشه خلاقیت با یک تغییر در دیدگاه و فرایندهای کاری همراه است، برای خلاق بودن باید به نیروی انسانی فرصت داد. درگیر شدن در برنامه های اجرایی از مدیران فرصت خلاقیت را می گیرد(مصاحبه شماره ۲)</p> <p>ارج نهادن به ایده های کارکنان و حمایت کردن از آنها، منجر به طرح ایده های خلاقانه می شود(مصاحبه شماره ۲)</p> <p>مدیران آنقدر درگیر مشکلات اجرایی هستند که فرصتی برای خلاقیت و نوآوری برای آن ها باقی نمی ماند(مصاحبه شماره ۲)</p>	خلاقیت

## بحث و نتیجه گیری

آموزش و پرورش یکی از پیچیده ترین نهادهای هر جامعه است که موفقیت آن در گرو انعطاف پذیری سازمان آموزش و پرورش در مواجهه در نوپدایی های محیط بیرونی است. برای بالابردن توان سازگاری این مجموعه، سیاست کاهش تمرکز در بسیاری از اسناد بالادستی وزارت آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران مانند سند ملی آموزش و پرورش (۲۰۰۹)، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش (۲۰۱۱) و سند بنیادین راهبردی معاونت آموزش ابتدایی (۲۰۱۱) مورد تأکید قرار گرفته است. اما در صورتی که قبل از هر گونه اقدام در جهت کاهش تمرکز، شرایط آموزش و پرورش را به لحاظ برخورداری از الزامات و شرایط لازم رصد نکنیم، این کاهش تمرکز نه تنها به بقاء و رشد سازمان نخواهد انجامید چه بسا که مسائل آموزش و پرورش را پیچیده تر هم خواهد کرد. برای بررسی و تحلیل این وضعیت پژوهش حاضر انجام شد که نتایج آن در ادامه مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت.

نتایج پژوهش نشان داد که وضعیت مولفه چشم انداز مشترکی برای پیاده سازی عدم تمرکز در آموزش و پرورش جامعه هدف شکل نگرفته است. چشم انداز مشترک به هم سو شدن افراد سازمان منجر می گردد که به زعم پیتر سینگه (۱۹۹۰) یکی از مبانی زیر بنایی سازمان برای یادگیری و انعطاف پذیری است. تیم ها یاد می گیرند که از تجارب خود بیشتر بیاموزند، به رویکردهای جدیدی برسند و دانش خود را در سراسر سازمان به سرعت انتشار دهند (Peter Singe, 1990: 57). اینکه چرا چشم انداز تمرکز زدایی از وضعیت مطلوبی برخوردار نیست نیاز به تحلیل دقیق تر دارد. در پاسخ به این سوال باید گفت که چشم انداز و اهداف آموزش و پرورش برای افراد سازمان دارای وضوح و روشنی نیستند و عمدتاً در قالب عباراتی کلی بیان شده اند. مفاهیمی که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به کار رفته اند، برای افراد مختلف تفسیر یکسانی ندارند و دانش و آگاهی های افراد برای درک این مفاهیم کافی نیست. در واقع افراد سازمان هنوز به شناخت کاملی نسبت به چشم انداز و اهداف آموزش و پرورش نرسیده اند. در نتیجه اعضای سازمان باید نسبت به چشم انداز و اهداف سازمان توجیه شوند و اسناد بالا دستی را به عنوان تعیین کننده مسیر بدانند. شناخت کامل اعضاء نسبت به چشم انداز، باعث می شود که آن ها یک افق دید مشترک پیدا کنند که باور مشترک را به دنبال خواهد داشت و اعضاء را در جهت دستیابی به چشم انداز ترسیم شده هماهنگ می کند.

از طرف دیگر هر چه میزان مشارکت افراد در طراحی و تدوین چشم انداز بیشتر باشد، تعهد بیشتری نسبت به تحقق آن خواهند داشت؛ زیرا اهداف سازمان را با اهداف خود یکی می دانند. بر عکس مشارکت حداقلی اعضاء در طراحی و تدوین چشم انداز، باعث بی اعتمادی به سیستم می شود (Mirkamali & Farhadi Rad, 2011). در چنین وضعیتی تیم های حرفه ای در سازمان از بین می روند و چشم انداز حاصل فرایند ایده زایی تیم های حرفه ای در سازمان نیست. در واقع زمانی می توان به تحقق اهداف در چشم انداز ترسیم شده اطمینان داشت که این اهداف بر اساس واقعیت ها شکل گرفته باشند. بر این اساس می توان ادعا کرد که افرادی که مستقیماً در مسائل آموزش و پرورش درگیر هستند و به طور ملموسی شرایط آن را درک کرده اند، می توانند بهترین ایده پردازها برای طراحی و تدوین چشم انداز سازمان باشند. لذا یکی از الزامات تمرکززدایی در آموزش و پرورش شهرستان اهواز این است که اعضاء نسبت به چشم انداز و اهداف توجیه شوند و به یک درک و باور عمیق و مشترک نسبت به آن ها برسند تا فعالیت های آن ها همه در جهت دستیابی به چشم انداز طراحی شوند. در این صورت نیاز به کنترل های خارجی به حداقل می رسد و همه می دانند که قرار است به کجا بروند و نقش آن ها در این میان چقدر ارزشمند است.

وضعیت مولفه نیروی انسانی بر اساس نتایج این پژوهش مطلوب نیست. می توان اذعان نمود که نیروی انسانی آموزش و پرورش شهرستان اهواز در نتیجه ی سال ها فعالیت در سیستم متمرکز به عنوان کارمندان وظیفه شناس که دستورالعمل های دریافت شده را به خوبی اجرا می کردند، با خلاقیت بیگانه شده است. در این سیستم مدیران به قدری درگیر مشکلات اجرایی هستند که فرصتی برای خلاقیت و نوآوری برای آن ها باقی نمی ماند. در واقع عوامل مختلفی در زمینه عدم آمادگی نیروی انسانی بر اساس شاخص های مورد نظر با هم در ارتباط هستند. آموزش و پرورش برای غیر متمرکز شدن نیاز به نیروی حرفه ای دارد. نیروی انسانی آموزش و پرورش شهرستان اهواز و در رأس آن ها معلمان که بازیگران اصلی صحنه ی آموزش و پرورش هستند، از صلاحیت های حرفه ای لازم برخوردار نیستند. لذا در این جا دو مسئله به وجود می آید. یکی طراحی مجدد سیستم گزینش که افرادی با صلاحیت های حرفه ای و آگاه وارد آموزش و پرورش شوند و شاخص های سطح بالایی برای انتخاب آن ها در نظر گرفته شود و دوم مسئله توانمند سازی نیروی انسانی که در حال حاضر در آموزش و پرورش شهرستان اهواز حضور دارند. ضعف در برنامه های توانمندسازی و بهسازی نیروی انسانی، کیفیت پایین دوره های ضمن خدمت، عدم تناسب برنامه های بهسازی با نیازها و عدم ایجاد انگیزه توسط سیستم باعث شده است که نیروی انسانی به دنبال غنی سازی شغلی و یادگیری مداوم نباشد. از طرف دیگر کارراهه شغلی افراد در



آموزش و پرورش شهرستان اهواز تعریف مشخصی ندارد و افراد مسیر پیشرفت شغلی خود را نمی دانند و این باعث ایجاد بی انگیزگی می شود. از طرف دیگر نیروی انسانی در آموزش و پرورش شهرستان اهواز به این باور نرسیده اند که توانمند شدن آن ها و یادگیری بیشتر از سوی سازمان دیده می شود و ارج نهاده می شود. زیرا سیستم انگیزشی مشخصی که افراد را به یادگیری و غنی سازی شغلی خود تشویق کند، طراحی نشده است و این عوامل احساس خود ارزشمندی نیروی انسانی را هم پایین می آورد. از طرف ضعف در عملکرد سیستم های ارزیابی نیروی انسانی در سازمان باعث می شود که نیروی انسانی کم تر به دنبال غنی سازی شغلی خود و یادگیری باشند.

نتایج پژوهش نشان داد که امکان ایجاد تغییر در فرایندهای کاری برای مدیران محدود است، سازمان از تغییرات حمایت نمی کند. به طور کلی در ساختار متمرکز مدیرانی ایده آل هستند که نظم و آرامش موجود را حفظ کنند. از آنجایی که هر تغییری با نوعی بی نظمی همراه است، تغییر و تحول مطلوب سازمانهای متمرکز نیست. به همین دلیل مدیرانی که سالها در نظامهای متمرکز فعالیت داشته اند تغییرات را نمی شناسند و تمایلی برای ایجاد تغییر ندارند. یکی دیگر از عواملی که باعث می شود مدیران تغییرات بپذیرند مهارتهای حرفه ای آنهاست و برعکس از دلایلی که مدیران از تغییر رویگردان اند عدم برخورداری از توانایی ها و صلاحیت های حرفه ای است. مدیران حرفه ای تغییرات را می شناسند و دائماً به فکر سازگاری سازمان با تغییرات هستند و بقاء و رشد سازمان را سازگاری با تغییرات می بینند. بر اساس یافته های حاصل از این پژوهش می توان گفت از دیگر دلایل مناسب نبودن شرایط رهبری اینست که مدیران در آموزش و پرورش شهرستان اهواز، دچار نوعی جزئی نگری هستند و هر کدام بر اساس موقعیت و شرایط مقطعی خودشان تصمیم می گیرند. این امر باعث می شود سازمان در مجموع به یک نگاه کل نگر که منافع همگانی را در بر بگیرد، نرسد.

## References

- Abkenar, M. N. (2007). Learning Organizations; Pioneers of Rationalism, Tadbir, No. 185, pp20-24. [In Persian]
- Agha babaee, M. Hoveyda, R. Rajaeepour, S. (2013). The relationship between positive leadership strategies and components of quantum organization. Medical Education strategies, Volume 6, No. 3, pp 169-166. [In Persian].
- Ahmadi, H., Zahed Byalan, H., Moradi, M. & Khaleghkhah, A. (2019). Developnig a model for talent management in Highe schools, New Approach in educational Administration, No. 10(37), PP. 243-266. [In Persian].
- Al-Badawi, A. & Shafai, R. (2002). Introduction to the strategies for creating learning organizations in Iran. Knowledge Management, No. 57, pp.5-27. [In Persian]
- Arefi, M. (2007) Analysis of the educational system's decentralization approach based on human resources, Journal of Education and Psychology, University of Sistan and Baluchistan, No.5, pp. 85-102 .[In Persian]
- Behroozi, M., Farokhnejad, K. & Amirahmadi, T. (2010). An investigation into the factors that effect on cultural and educational organizations members to become a learning organization. New Approaches in Educational Management, No. 3, pp. 36-19. [In Persian]
- Bjork, CH. (2006).Decentralization in education, institutional culture and teacher autonomy in Indonesia, Decentralization and Privatization in Education, 133-150 .
- Camelia, S. Vladimir-Aurelian & Razvan Catalina, D. (2014). The impact of decentralization on the Romanian school. Procedia - Social and Behavioral Sciences, No.124, pp. 69 – 76.
- Chang, S.C. and Lee, M.S. (2007). A Study on Relationship among Leadership, Organizational Culture, the Operation of Learning Organization and Employees 'Job Satisfaction. The Learning Organization, 14(2), 155-185 .
- Council for Cultural Revolution (2011). Fundamental transformation document of education, retrieved from: <http://www.sce.ir/index.php/fa>.
- Danaee Fard, H. Alvani, M. & Azar, A. (2012). Qualitative research methodology in management: A comprehensive approach, Tehran, Safar publication, Second edition. [In Persian]
- Davoudi Poor, A. Ahanchian, M. R. & Saeedi Rezvani, M. (2008). An investigation into implementation context of school orientation plan based on teachers and principal's Organizational, Mashhad Guidance schools, New Educational Thoughts on education, No. 17, Pp. 37-54. [In Persian]

- Eatebarian, A. (2007). Organizational Change from perspective of chaos theory, Tadbir, No. 190, pp 35-40. [In Persian]
- Ghorbanzadeh V. (2008). Develop and Validation of a Scale to Learning organization characteristics measurement, Human Sciences MODARES, Vol 13, No. 2, pp. 210-238. [In Persian]
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review. No. 4, pp.78-91.
- Handi Ch. (1995) Learning Organizations Management, Translated by Mehdi Iran Nejad Parizi (1999), Management and Development Quarterly, No.2 pp50-60.
- James, C.R (2003). Designing learning organization. Organizational Dynamics, No, 32(1), pp .(۴۶-۴۱) .
- Jafari Moghadam, S. Fani, A. A (2002). Developing a school oriented System in Iran, Human science MODARES, No. 26, pp, 1-16. [In Persian]
- Jamshid Zadeh, A. (2003). Analysis of Ahvaz school organizations to school orientation preparation, Ahvaz Khozestan Council for research in Education. [In Persian]
- Haghghi, M. (2012). Decentralization and Delegation of Authority in educational systems Structure, Educational researches Quarterly, No.3, pp58-74. [In Persian]
- Mehdi, A. (2002). Applying chaos theory in organizations, Tadbir, No. 129, pp. 22-27. [In Persian]
- Mirkamali, S. M. & Aalami, F. (2010). The evaluation of school orientation preparation in Tehran elementary schools, Quarterly journal of New Thought on Education, No. 18 , pp. 147- 171. [In Persian].
- Mirkamali, S M. & Farhadi Rad, H. (2011). Developnig a model fo organizational adaptation of universities with external organization, Quartely Journal of Education, Shahid Chamran University of Ahvaz, No. 19(2), pp. 23-44. [In Persian].
- Mohammadi Fateh, A. & Jahan Biglari, P. (2010). Destruction of bureaucracy in knowledge based organizations, Military Management Quarterly, No. 37, PP. 55-84. [In Persian]
- Pardakhtchi, M. H. Ghahramani M. Noori, M. & Yalghoozchi A. (2008). The Study of Orumieh University According to Dimensions of learning Organizations from academic member's viewpoints, Educational Leadership and Management, No. 1, pp. 9-22. [In Persian]
- Senger, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization, Translated by Hafez Kamal Hedayat & Mohammad Roushan, Tehran: Industrial management organization publication.
- Spears, M.R. (1996). Chaos & complexity: What does that have to do with management, pp: 1-100 .

- Taghizadeh, H. Soltan, F. A. (2010) Evaluating the learning organization by Elite Fuzzy system, Modidyate-Farda, No. 25, pp.3-20. [In Persian]