تأثیر مشارکت پذیری مدیران مدارس بر برنامه‌ها و وظایف مشارکت بخش خصوصی– دولتی

دکتر محمدحسن حسنی شلمانی*

چکیده

پژوهش حاضر در پی ارائه برنامه‌ها و وظایفی است که دولت را برای توانمندسازی معلمان یاری رساند. از آنجا که بی‌تفاوتی معلمان در مدارس سبب بی‌علاقگی آنان می‌شود و با توجه به اینکه بهره‌وری مدارس ارتباط مستقیم با توانمندی معلمان دارد، بنابراین معلمان به‌مثابه رکن اصلی آموزش و پرورش، نیازمند توجه بیشتر هستند. توجه به معلمان با افزایش حقوق و ایجاد برنامه‌های رفاهی برنامه‌ای است موقت و مشارکت پایدار معلمان را موجب نخواهد شد. بنابراین ضمن بهره‌گیری حداکثری از توانمندی معلمان لازم است برای بهبود وضعیت شغلی، سرنوشت آنان را به‌دست خودشان بسپاریم. این مقاله برای افزایش کارایی و کارآمدی مدارس و کاهش تصدی‌گری وزارتخانه آموزش و پرورش در نظر دارد که تأثیر مؤلفه‌های مشارکت بخش خصوصی- دولتی را بر برنامه‌ها و وظایف کاربردی دولت نشان دهد. نمونه بررسی شده ۴۳۲ نفر از مدیران مقطع ابتدایی مناطق نوزدهگانه تهران بوده است. میزان تأثیر مؤلفه‌های مشارکت بخش خصوصی- دولتی بر برنامه‌ها و وظایف کاربردی دولت، با بهره‌گیری از روش معادلات ساختاری، ۴۲٪ به‌دست آمده است. برنامه‌های کاربردی دولت برای افزایش توانمندی معلمان عبارت اند از: واگذاری مدارس با حفظ مالکیت دولتی به معلمان(بخش خصوصی)، حق انتخاب والدین(حواله آموزشی)، رقابت آموزشی، رتبه‌بندی مدارس، خود-گردانی مدارس، مکانیزم عرضه و تقاضای آموزشی(دسترسی دانش‌آموزان با درآمد پایین)، دستمزد مبتنی بر شایستگی معلمان.

کلیدواژگان: مشارکت در آموزش و پرورش، مشارکت پذیری مدیران و معلمان، برنامه‌ها و وظایف مشارکت بخش خصوصی- دولتی

تاریخ دریافت: ۹۳/۱۱/۸ تاریخ پذیرش: ۹۴/۸/۲۵

*دکتری مدیریت آموزشی، کارشناس سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش
hassani_1382@yahoo.com

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

مقدمه

اندیشمندان بزرگی چون دیویی[1] در ترسیم جامعه ای دموکراتیک، مشارکت افراد را در جامعه عاملی مهم تلقی کرده اند. تجربه جمعی کوششی مشترک است که در آن همه شرکت‌کنندگان در تجارب یکدیگر سهیم می‌شوند. انسانها در تلاش خویش برای زیستن درمی‌یابند که زندگی گروهی یا مشارکت جمعی، به مؤثرترین وجه به رفاه و تداوم حیات آنان کمک می‌کند. جامعه آموزشگاهی که دیویی توصیه کرده است، بر فعالیتهای مشترک دوسویه مبتنی است به گونه ای که کانون دموکراسی مشارکتی را تشکیل دهد(گوتک،۱۳۸۰)، اما آنچه منجر به پایداری این تلاش جمعی می‌شود این است که حقوق مالکیت در این تلاش مورد احترام واقع شود، به‌طوری‌که اگر نهاد[2] مالکیت و احترام به آن، در جامعه‌ای ضعیف باشد و از ساختار قوی برخوردار نباشد، خصوصی‌سازی و واگذاری امور به بخش غیردولتی در آن جامعه شکست خواهد خورد.

با توجه به بررسیهای مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام و تاکید آن بر قرابت نظریه‌های نهادگرایی با الگوی مطلوب توسعه در کشور(مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام،۱۳۸۹)، آرایش ساختار نهادی در آموزش و پرورش می‌تواند ضمن تحقق بخشیدن به برنامه‌ریزی منطقه‌ای و نیروی انسانی موجب دموکراسی مشارکتی در آموزش و پرورش شود. از آنجا که ویژگیهای آموزش و پرورش کشور متأثر از ویژگیهای فرهنگی جامعه است، انجام دادن پژوهش با رویکرد نهادی در آموزش و پرورش کشور می‌تواند گامی به سوی توسعه آموزش و پرورش کشور باشد.

بهره‌گیری از نهادها از این نظر اهمیت دارد که سبب کاهش هزینه‌ها می‌شود و در عین حال با درگیرکردن افراد جامعه (نقل از شرلی[3]،۲۰۰۸) فضای اجتماعی قابلیت‌زا[4] به وجود می آورد. بدین منظور در آموزش و پرورش نیازمند شناسایی عواملی هستیم که اهداف را تامین کنند. از آنجا که هدف اصلی آموزش و پرورش، تأمین نیازهای آموزشی جامعه تا پایان تحصیلات متوسطه، به طور کارآمد، عادلانه، متناسب و در حد کفایت[5] است و باتوجه به آنکه این نیازها گسترده هستند و

1. Dewey, John

۲. نهاد عبارت از نظام سازمان یافته ای از روابط اجتماعی است که در برگیرندهٔ برخی از ارزشها و فرآیندهای مشترک است و برای پاسخگویی به برخی از نیازهای اساسی جامعه به‌وجود آمده است.

3. Shirley

۴. در اولین گزارش ملی توسعه انسانی (۱۳۷۸) به‌منظور ترسیم مفهوم توسعه انسانی با تاکید بر هدف زندگی بهتر، توسعه انسانی این گونه تعریف شده است: توسعه انسانی فرآیند بسط انتخابها در بستر فضای اجتماعی قابلیت‌زا برای دستیابی به زندگی بهتر است.

۵. کارآمدی آموزشی و توزیع عادلانه امکانات بین مناطق مختلف آموزشی

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

منابع مالی برای تأمین آنها محدودند، ناگزیر باید تأمین آنها دربرگیرندهٔ سه ویژگی کارآمدی، عادلانه و متناسب بودن باشد تا امکان تأمین نیازها در حد کفایت حاصل شود(نادری،۱۳۸۹). در این بررسی، پژوهشگر به‌منظور تأمین منابع مالی آموزش و پرورش متناسب با سه ویژگی "کارآمد بودن[۱]"، "عادلانه بودن[۲]" و "متناسب‌بودن[۳]"، در پی ارائهٔ برنامه‌های کاربردی در آموزش و پرورش است که بر اساس تخصیص بهینه منابع باشد و فضای اجتماعی قابلیت زا ایجاد کند.

بیان مسئله

مهم‌ترین مسئله ای که کارآمدی مدارس را مخدوش کرده عدم وجود بازار رقابتی برای مدارس است(نادری، ۱۳۸۹). به دلیل نبود بازار رقابتی، کارآمدی مدارس به حداقل رسیده است. بازار رقابتی هنگامی پیش می آید که از یک سو تقاضا برای آن وجود داشته باشد و از سوی دیگر عرضه برای جذب تقاضا وجود داشته باشد. در غیر این‌صورت بازار به‌صورت انحصاری اداره خواهد شد که در آن عرضه با هر کیفیت که ارائه شود مشتری ناچار به مصرف آن خواهد بود. برای مدارس دولتی رقابت آموزشی وجود ندارد، زیرا عرضه آموزشی(مدارس)، در پی جذب تقاضا نیست و برای این مدارس خیلی بهتر می‌شود اگر شمار کمتری از دانش آموزان را جذب کنند، زیرا دردسر کمتری خواهند داشت. برای مدارس خصوصی نیز رقابت وجود ندارد، زیرا تقاضای آموزشی برای این مدارس در چند دهک بالای طبقات اقتصادی محدود شده است. بنابراین برای رقابتی کردن مدارس که کارآمدی مدارس را رقم می زند، نیاز به تنظیم بازار تقاضا و عرضه آموزشی است. برای ایجاد کردن بازار رقابتی آموزشی در وهله اول نیازمند توسعه تقاضای آموزشی هستیم. یعنی اینکه بتوانیم دسترسی دانش‌آموزانی را که در دهک پایین جامعه قرار دارند به مدارسی با ویژگیهای بخش خصوصی ممکن سازیم. به این ترتیب، توسعه تقاضای آموزشی موجب فراهم آمدن عرضه آموزشی با کیفیت از سوی مدارس خواهد شد. همچنین از آنجایی که ویژگیهای مدارس با سایر سازمانها متفاوت است، امکان شرایط کاملاً خصوصی به‌دلیل ملاحظات فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و ... در هیچ جامعه ای وجود ندارد، بنابراین چه کنیم که ۱. مدارس ما رقابت پذیر، یعنی کارآمد شوند.۲. برای رقابت، تقاضا و عرضه آموزشی ایجاد کنیم ۳. ویژگیهای بازار آموزشی ما را در نظر بگیرد، یعنی مشارکت چندگانه ذینفعان آموزشی(دولت، مدرسه و

۱. ایجاد شرایط رقابتی در مدارس کشور

۲. امکانات آموزشی به گونه ای باشد که همه افراد در حد استحقاق (نه لزوماً برابر) خود از آموزش مناسب بهره‌مند شوند.

۳. آموزش و پرورش متناسب با نیازهای واقعی (فعلی و آتی) جامعه و افراد باشد.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

والدین) را سبب گردد. بنابراین نیازمند الگویی هستیم که مشارکت چندگانه ذینفعان آموزشی(دولت، مدرسه و والدین) را درنظر بگیرد.

بهره‌گیری از بازار رقابتی در آموزش و پرورش نیازمند استفاده از تمامی ظرفیتهای موجود در آموزش و پرورش است. براساس شاخص توسعه یافتگی در علم اقتصاد درصد بهره‌گیری از منابع، موجب توسعه می‌شود(پیشین). براین اساس برای توسعه بازار آموزشی در آموزش و پرورش ضرورت دارد تا از سازوکارهای درست و مؤثر به‌منظور بهره‌گیری از منابع درونزا در آموزش و پرورش در قالب یک الگو برای مدیریت و تخصیص دادن منابع در مدارس بهره مند شویم.

با توجه به اینکه بازار آموزش تفاوت اساسی با بازار اقتصادی دارد و امکان شرایط کاملاً خصوصی در مدارس به‌دلیل ملاحظات اجتماعی و سیاسی و فرهنگی وجود ندارد(کارنوی،۱۳۸۰)، بنابراین استفاده بهینه از ظرفیتهای موجود در آموزش و پرورش نیازمند تنظیم بازار آموزشی در مدارس است که در آن از یک سو تقاضای بازار آموزش خصوصی توسعه یابد و از سوی دیگر عرضه در بازار آموزش، پاسخگوی جامعه و منویات آموزش و پرورش باشد.

از این رو پژوهش حاضر، به‌منظور توسعه فضای رقابتی و تنظیم بازار عرضه و تقاضای آموزشی، درصدد این است که مدارس دولتی موجود، به مدیریت معلمان و مدیران مورد تایید آموزش و پرورش، به‌عنوان بخش خصوصی واگذار شود و مالکیت مدارس به‌منظور نظارت آموزش و پرورش بر ملاحظات اجتماعی، فرهنگی، سیاسی از سوی دولت حفظ شود. این طرح به‌دلیل حذف هزینه منابع سرمایه‌ای(زمین و ساختمان، تاسیسات) که از عوامل مهم در افزایش شهریه مدارس است، موجب کاهش شهریه مدارس می‌شود، ضمن آنکه با انتقال سهم سرانه دانش آموزی، به‌جای مدارس، به دانش آموزان و به‌صورت حواله آموزشی منجر به افزایش تقاضا و توسعه بازار آموزش خصوصی هم می‌شود. با افزایش تقاضای آموزشی، فضای رقابتی در بازار آموزشی موجب عرضه کیفیت بهتر آموزش برای جذب بیشتر دانش آموزان و افزایش انگیزه[1] و توانمندسازی معلمان و بهینه سازی نظام پرداختها مبتنی بر شایستگیها و ایجاد مدیریت کارا در مدارس خواهد شد.

۱. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در سال ۱۳۹۰ در بندهای ۱-۱۴ الی ۴-۱۴ به موضوع بهینه سازی نظام پرداختها مبتنی بر شایستگیها و براساس رویکرد رقابتی و تمهید مقدمات برای افزایش انگیزه آنان با ساماندهی مناسب توجه شده است.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

اهمیت و ضرورت پژوهش

اگر حوزه مشارکت را در آموزش و پرورش مطالعه کنیم، درمی‌یابیم که در واقع تاکنون هیچ الگویی وجود نداشته است که مناسب برای همهٔ نیازهای مشارکت در آموزش و پرورش باشد. از یک‌سو در مدارس دولتی، عدم در نظر گرفتن سهم معلمان در مشارکت مدارس، مشارکت‌پذیری معلمان را تبدیل به هدفی ارزشی کرده است؛ از سوی دیگر مشارکت افراد در قالب بخش خصوصی در آموزش و پرورش تحت عناوین مدارس خصوصی و غیرانتفاعی و پرداختن به هزینه و فایده و سوددهی مدارس، آن‌را تبدیل به بنگاهی اقتصادی کرده که صرفاً قابل دسترس برای طبقات درآمدی محدودی است. بنابراین نیاز به انجام دادن پژوهشی که در زمینه تخصیص منابع مالی در آموزش و پرورش با رویکرد مشارکت پایدار معلمان و مدیران در مدارس و متناسب با نیاز جامعه باشد، محسوس می‌باشد.

پژوهش حاضر با هدف تخصیص منابع آموزش و پرورش با رویکرد مشارکت معلمان و مدیران و واگذاری مدارس به آنان درصدد توسعه بازار آموزش از طریق افزایش دسترسی دانش‌آموزان با درآمد پایین به مدارس خصوصی است که از یک سو موجب افزایش تقاضا برای مدارس خصوصی و از سوی دیگر سبب عرضه آموزش با کیفیت در بازار رقابتی مدارس می‌شود. این شرایط در وجه سوم موجب کاهش تصدی‌گری وزارتخانه آموزش و پرورش و پرداختن به سیاستگذاریهای کلان و منطقه‌ای و جهانی می‌شود. نتایج پژوهش، اجرای اصل ۳۰ و اصل۴۴ قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران را موجب تقویت خصوصی سازی مدارس می‌داند. همچنین با توجه به بند ب ماده ۲۱۴ و ماده ۱۲۴ قانون برنامه پنجساله پنجم(۱۳۹۴-۱۳۹۰) امکان اجرایی شدن آن وجود دارد.

ارائه برنامه‌ها و وظایف برای دولت این امکان را فراهم خواهد آورد که راهکارهایی برای اقدامات مدیریتی و تأمین منابع مالی و مدرسه- محوری مبتنی بر تقاضای مشتریان پیدا کند و ضمناً منابع موجود را در آموزش و پرورش به‌طور بهینه تخصیص دهد.

برخی نیازهای مادی و معنوی که این پژوهش برآورده می‌کند عبارت اند از: • در این شرایط مدارس تماماً از طریق ارزش دارایی خالص، تأمین بودجه می شوند، بنابراین خطرپذیری یک مدرسه، خطر احتمالی در کسب و کار آن خواهد بود.• بهره‌های ناشی از اثربخشی آموزشی میان معلمان و مدیران مدارس بخش می‌شود.• معلمان و مدیران از نتایج کار و کوشش خود بهره می‌برند و به بهبود چیزی که خود در پدید آوردن آن سهیم اند، شوق بیشتری نشان می‌دهند،

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

به‌طوری‌که بی‌تفاوتی سازمانی در مدارس کاهش می‌یابد.• معلمان و مدیران بر سرنوشت خود نظارت می‌کنند و به خود-گردانی در زندگی خو می‌گیرند و رضایت شغلی به‌دست می آورند و از رها کردن کار خود دوری می‌کنند.• رشد و توسعه مدیریت آموزشی از سرعت بیشتری برخوردار می‌شود.• مفاهیم و فرآیندهای مدیریت مشارکتی در مدارس نهادینه می‌گردد.• مالکیت رسمی و عملی معلمان به یکپارچگی آنان با مدیریت می انجامد.

ادبیات پژوهش

مشارکت پایدار نیازمند ایجاد شرایطی است که سهم هر یک از ذینفعان آموزشی در فعالیتی که انجام می‌شود، شفاف گردد. این شرایط حقی برای هر یک از ذینفعان آموزشی قائل است و بیانگر ابعادی از مالکیت برای هریک از ذینفعان آموزشی است. در کنار بحث مالکیت که به افراد انگیزهٔ انجام دادن کاری را می‌دهد، تجربه افراد مشارکت‌کننده نیز انگیزه مضاعفی را برای کسب هدف فراهم می‌کند. دیویی بر ماهیت تعاونی تجربه مشترک انسانی تاکید می‌کند. هر اندازه افراد مشارکت بیشتری با یکدیگر داشته باشند، امکان تعامل انسانی و رشد افزایش می‌یابد. تاکید دیویی بر مشارکتهای انسانی دربرگیرندهٔ سه عنصر اساسی است: اشتراک، ارتباط و اجتماع. عنصر اشتراک شامل اشیا، ابزارها، ارزشها و ایده‌هایی است که در متن تجربه گروهی تحقق می‌یابد. در ارتباط افراد تجارب مشترک خود را در قالبی نمادین یا زبانی مشترک مطرح می‌کنند. عنصر اجتماع شامل معاشرتهای انسانی است که بر اثر گردهماییهای افراد به منظور گفتگو درباره تجارب و مسائل مشترک خویش با بهره‌گیری از مجاری ارتباطی مشترک صورت می‌گیرد(گوتک،۱۳۸۰). اهمیت مشارکت به اندازه‌ای است که پالمر[1] اعتقاد دارد مشارکت در تصمیم‌گیری جمعی بالاترین نوع آزادی است. آنچه مسلم است این موضوع است که تصمیم‌گیری جمعی در هر نظام موجب قاعده‌ای می‌شود که در نهایت به سود کل نظام و فرد است. (فرانکنا[2]،۱۳۷۶).

مفهوم مشارکت: مشارکت[3] به معنای کارکردن با یکدیگر است که در ساختار ارتباط انسانی از اهمیت فراوان برخوردار است. مشارکت کلمه ای زیبا و شعاری و مد روز و جدید نیست؛ در مشارکت واقعی آنچه مورد نظر است ارتباط میان طرفین است به گونه ای که از کاری که می‌کنند سود عایدشان شود(مونتوری[4] و کونتی[5]، ۱۹۹۵). از دیدگاه مشارکت علتهای کوچک سبب اثرات

1. Palmer
2. Frankena
3. Participation
4. Montuori
5. Conti

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

بزرگ می‌شوند، مانند انداختن سنگریزه ای در دریاچه که سبب به‌وجودآمدن موجی وسیع در سطح آب می شود. مطالب بیان شده دربارهٔ مشارکت بیانگر این است که: الف) می‌توان ایدهٔ مشارکت را در گروههای کوچک با حداقل زمینه تئوریکی از طریق تداوم فرآیند مدلسازی و کشف خلاقانه گسترش داد؛ ب) توسعه مشارکت، فرآیندی مستمر میان دو حالت نگهداری ارتباط و ایجاد ارتباط به‌وجود می‌آورد؛ ج) احتمال ایجاد تغییر در سطح ارتباط می‌تواند مشارکت را در مقابل تسلط قرار دهد. اگر بخواهیم مشارکت را در یک جمله خلاصه‌کنیم، مشارکت عبارت از به‌وجودآوردن احساس مالکیت در اندیشه و فرآورده است. مشارکت در این معنا سبب درهم شکستن فرهنگ سکوت و حاشیه نشینی می‌شود(قورچیان، ۱۳۸۵).

چارچوب نهادی مدارس مبتنی بر تعریف مشارکت: با توجه به تعریفی که از مشارکت ارائه شد، چه رویکردی، احساس مالکیت در اندیشه و فرآورده را به‌منظور ایجاد مشارکت پایدار تبیین می‌کند؟ اگر ویژگی تعیین کننده در آموزش و پرورش را یادگیری بدانیم می‌توان با تمرکز بر آن و اجزای به‌وجود آورنده آن، مدرسه یادگیرنده بوجود آوریم. در این شرایط در نظرگرفتن مدرسه به‌عنوان یک نهاد می‌تواند تغییرات را برای ایجاد مدرسه یادگیرنده تسهیل کند.

از نظر پیتر سنگه[1] در سازمانهای معاصر این وظیفه مدیریت و در حقیقت وظیفه همه کارکنان است تا آن دسته از فرآیندهای سیستمی را که رفتار انسانی را متاثر می‌کنند، شناسایی کنند، تغییر دهند و تحت کنترل درآورند. براین اساس ایجاد مدارسی با فرهنگ سازمانی مدارس یادگیرنده که در آن مشارکت تیمی کارکنان در ساختار نهادی قرار گیرد، سبب پدید آمدن فرهنگ مالکیت ناشی از احساس مالکیت در اندیشه و فرآورده و رقابت پذیری مدارس با ایجاد تغییر و تحول مستمر مدیریت مدارس برای دستیابی به کارایی و کارآمدی خواهد شد(سنگه،۱۳۸۵). از آنجا که یکی از اولویتهای توسعه، یافتن چارچوبی نهادی برای سیاستهای مبتنی بر مشارکت دوستانه و قابل اجرایی است(مایر و استیگلیتز،۱۳۸۲)، لذا برای ایجاد توسعه در آموزش و پرورش باید ساختارهایی مورد حمایت قرارگیرند که مردم را به همیاری و مشارکت در فعالیتها تشویق می‌کنند (کوزنتس،[2]۱۹۶۶، نقل به مفهوم). به‌منظور توسعه در آموزش و پرورش، ایجاد چارچوب نهادی مبتنی بر مشارکت تیمی ذینفعان آموزشی، منجر به محیط یادگیرنده در مدارس می‌شود به‌طوری‌که، ارزش افزوده برای تجارب مدارس ایجاد می‌کند و مدارس را به سمت کارایی و کارآمدی بیشتر سوق خواهد داد.

1. Senge
2. Kuznets

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

تأثیر مشارکت مبتنی بر نهاد بر عوامل انسانی آموزش و پرورش: برنامه‌ریزی نیروی انسانی امروزه یکی از مهم‌ترین عوامل در توسعه آموزش و پرورش به‌شمار می‌رود که تأثیری عمیق بر سایر فعالیتهای مدیریت دارد(قورچیان، ۱۳۸۵، نقل به مفهوم). بنابراین می‌توان معلمان را به‌عنوان یکی از سرمایه‌های استراتژیک آموزش و پرورش به‌شمار آورد. اگر به هر دلیل عوامل انسانی درون مدارس انگیزه و رغبت کافی را برای کار و فعالیت و تشریک مساعی برای دستیابی به اهداف نداشته باشند آموزش و پرورش پویایی اصلی و اساسی خود را ازدست خواهد داد. در نظر نگرفتن رفاه و ارتقای زندگی معلمان سبب کندکاری معلمان خواهد شد. کندکاری و عدم پویایی معلمان در آموزش و پرورش سبب رکود و دلسردی آنان نسبت به اهداف و برنامه‌های آموزش و پرورش خواهد شد و این زنگ خطری برای کاهش عملکرد آموزش و پرورش است که در سطح کلان‌تر به کل جامعه آسیب خواهد رساند. کندکاری شکل‌گرفته در معلمان گاهی به پدیده بی‌تفاوتی[1] در آنان منجر می‌شود. این پدیده ویژگی افرادی است که به کارهای تکراری و کسل‌کننده اشتغال دارند و در کار خود اغلب به این واقعیت تسلیم می‌شوند که در محیط کار آنان چندان امیدی به بهبودی و پیشرفت وجود ندارد(رضائیان،۱۳۷۹، با اصلاح و تعدیل).

عوامل تأثیرگذار بر مشارکت بخش خصوصی- دولتی مدارس: این عوامل به منزلهٔ پیش‌بینی‌کننده‌های بالقوه نگرش و رفتار معلمان محسوب می‌شوند. وجود مشارکت در مدارس نیازمند بررسی مؤلفه‌هایی است که زمینهٔ مناسب را برای ایجاد تغییرات در نگرش و رفتار معلمان مدارس فراهم کنند به طوری که به مشارکت و تغییرات در رویکرد نهادی مدارس بینجامد. این مؤلفه‌ها از این نظر اهمیت دارند که به‌شدت تأثیرگذارند و پیوند میان آنها بافت سازمانی مقاوم و پایایی را برای مدارس به‌وجود می‌آورد. مؤلفه‌هایی که مشارکت در مدیریت و مالکیت را برای نگرش و رفتار معلمان تبیین می‌کنند عبارت اند از:

مالکیت روانشناختی: مالکیت روانشناختی یک پدیده تجربه‌شده روانشناختی است که در آن کارمند احساس تصرف برای دستیابی به هدف سازمانی پیدا می‌کند(داین[2] و پیرس[3]،۲۰۰۴). داین و پیرس (۲۰۰۴) حس تصرف را با احساس مالکیت مرتبط دانسته و مالکیت روانشناختی را حالتی

۱. پدیده بی‌تفاوتی (Organizational indifference) در سازمان رفتار فردی را توصیف می‌کند که ماشین‌وار و بدون به کاربردن نبوغ و خلاقیت خود دستاوردهای سازمانی را بی‌چون و چرا انجام می‌دهد. در حالت پدیده بی‌تفاوتی، کارکنان به موفقیتهای سازمان بی‌توجه هستند؛ فقط برای حقوق کار می‌کنند و سطح کاری آنان در اندازه‌ای است که مانع اخراج شدن‌آنها شود(دانایی‌فرد و همکاران،۱۳۸۹).

2. Dyne
3. Pierce

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

تعریف کرده اند که در آن فرد حس می‌کند که یک شئی مادی و غیرمادی از تجربه مالکانه برخوردار است(آن مال من یا مال ما است)(همان).

ارزشهای مشارکتی: ارزشها اغلب نیروهای نظارت کننده نامریی درون یک سازمان هستند. آنها بیش از هر عامل دیگر، تعیین کننده ماهیت اداره کردن هستند. ارزشهای مشارکتی از اصول کلیدی نهاد مشارکتی برخوردارند و عبارت اند از: مشتری- مداری، تعهد به مشارکت، نظارت درونی، دسترسی به اطلاعات، قدرت و حقوق و مسئولیتهای مشترک، ایجاد توازن رسمی و غیررسمی در سازمان، در هم تنیدگی یادگیری و عمل، یادگیری، توزیع قدرت(لگان و نل،۱۳۸۰).

ساختار مشارکتی: ساختار[1] برای ارزشها، چارچوبی را به‌وجود می‌آورد و درباره اعمالی که یک نهاد قانونی راجع به آن اطلاعات دارد، افراد سازمان را راهنمایی می‌کند. ساختار مشارکتی در مدارس بیان کننده فلسفه ما از شیوه اداره کردن به‌صورت مشارکتی است.

رهبری توزیعی: رهبری توزیعی[2] ، ویژگی یک فرد نیست، بلکه شامل یک «فرآیند رابطه ای»، در کل تیم، گروه یا سازمان است. در پارادایم رهبری توزیعی آنچه مشهود است افزایش قدرت دانش آموزان و معلمان است(ادورو،[3] ۲۰۰۴).

ارتباطات میان- فردی: در مدیریت مشارکتی رفتارها مبتنی بر مناسبات و وابستگی متقابل است. در این گونه روابط افراد در مشاغل پایین، زمینه تخصصی خود را به افراد مافوق خود تعلیم می‌دهند. بدون چنین مناسباتی یعنی از درجات پایین به بالا مشارکت واقعی تحقق نمی‌یابد. اعتماد محور اصلی ارتباطات میان- فردی است.

افزایش درجه توانمندی[4]: توانمندسازی به معنای برداشتن موانعی است که سبب می‌شود افراد نتوانند کارشان را به صورت مؤثر و کامل به انجام برسانند. این معنا با تفویض اختیار[5] تفاوت دارد. چنانچه این موانع برداشته شود کارکنان قدرت تصمیم‌گیری برای اقدام به‌دست می‌آورند و استقلال رای پیدا می‌کنند(بزازجزایری،۱۳۸۴). از نظر بلانچارد کلیدهای توانمندسازی عبارت اند از: سهیم کردن افراد در اطلاعات، تعیین محدوده خودمختاری و تیم‌سازی به‌جای سلسله مراتب (بلانچارد،۱۳۸۱).

1. Structure
2. Distribution leadership
3. Oduro
4. Increased degree of empowerment

۵. تفویض اختیار یعنی مدیر قسمتی از وظایف و اختیارات خود را به دیگری واگذار کند.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

نظارت درونی[1]: نظارت در محیط مشارکتی دارای نقش دوگانه است: هم باید تضمین کند که فعالیت در تمامی امور جهت‌دار است و هم باید مدرسه را برای یادگیری، تطبیق با محیط و ایجاد تغییر توانا سازد.

دستمزد مشارکتی[2]: دستمزد را هنگامی می‌توان از عوامل پیشرفت مشارکت محسوب کرد که مشوق کارگروهی و فراگیری باشد. دمینگ سازمانها را برای دادن پاداشهای مبتنی بر عملکرد فردی منع می‌کند (به نقل از لگان و نل، ۱۳۸۰). از نظر وی پاداشهای فردی کار گروهی را از میان می‌برد و عملکرد میان‌مایه را رواج می‌دهد. افراد باید در ثروتی سهیم شوند که خود به‌وجود آورده‌اند؛ در غیر این صورت تأثیرات مثبتی که مشارکت روی تولید دارد کم می‌شود. اما این سهیم شدن هنگامی بهتر است که بر مبنای گروه باشد نه فرد. تسهیم سود(مالکیت کارمندان در موجودی) همراه با مشارکت آنان ممکن است بهترین نظام پرداخت باشد(طوسی،۱۳۹۰).

برنامه و وظایف کاربردی مشارکتی بخش خصوصی- دولتی مدارس: براساس نتایج به دست آمده از ادبیات پژوهش برنامه‌ها و وظایفی که نهادهای بین‌المللی مانند بانک جهانی و یونسکو برای مشارکت بخش خصوصی با دولتها ترسیم کرده‌اند عبارت اند از:

مشارکت بخش خصوصی- دولتی(3p) [3]: دولت می‌تواند مشارکت خود را با بخش خصوصی و جامعه مدنی به دو طریق افزایش دهد؛ اول به‌روش سنتی یعنی آنکه بخش خصوصی صاحب و گرداننده و تأمین کننده باشد، دوم به روش جدید یعنی بخش خصوصی عامل و گرداننده مدارس دولتی تحت قرارداد باشد (پاترینوس[4] و همکاران،۲۰۰۹).

حواله‌های آموزشی[5] (کوپن آموزشی): یکی از مهم‌ترین روشهای انتخاب بازار آموزشی استفاده از حواله آموزشی است(فریدمن،۱۹۶۲، به نقل از وسمن[6]، ۲۰۰۵). برنامه کوپن آموزشی هدفمند روشی مفید برای دستیابی گسترده به کیفیت آموزشی بالاتر است، به‌طوری‌که نابرابری را کاهش می‌دهد و دسترسی دختران و کسانی که از امکانات آموزشی محروم هستند را به امکانات آموزشی افزایش می‌دهد و موجب نظارت دانش آموزان می‌شود(انگریست[7] و همکاران،۲۰۰۲).

1. Internal monitoring
2. Participatory pay
3. Public-Private Partnerships (PPPs)
4. Patrinos
۵. Voucher : حواله‌هایی هستند که دولت تهیه می‌کند و برای ثبت‌نام در مدارس در اختیار دانش‌آموزان مدارس برگزیده گذاشته می‌شود.
6. Woessmann
7. Angrist

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

رقابت/انتخاب آموزش[1]: افزایش انتخاب منتهی به رقابت در سیستم مدرسه می‌شود و بطور بالقوه سبب کارایی و بهبود کیفیت می‌شود(هوکسبی[2]، ۱۹۹۴).

نظام تضمین کیفیت[3]: نظام تضمین کیفیت شرایط لازم را برای مؤسسه‌های گوناگون به‌صورت رتبه بندی تعیین می‌کند. این رتبه‌ها با معیارهای توانایی یا قابلیتهای یادگیرنده مرتبط اند(بانک جهانی،۲۰۰۳).

ایجاد عدالت آموزشی[4]: افراد در جوامع به‌دلیل وجود موانعی، از فرصتهای یادگیری و پیشرفت تحصیلی به‌طور یکسان برخوردار نیستند. سیاست دولت باید بر این اساس پایه‌ریزی شود که توانایی گروههای محروم و افرادی که از نظر نیل به اهداف تحصیلی و دستیابی به یادگیری در سطح پایین قرار دارند، بهبود بخشیده شود. برای تحقق بخشیدن به عدالت آموزشی، ابزار سیاسی مهم تمرکززدایی است.

خودکفایی علمی- اقتصادی مدارس[5]: موجب تصمیم گیری محلی و افزایش مشارکت کارکنان می‌شود. استدلال اصلی برای تمرکززدایی این است که اگر به مدارس در تصمیم‌گیری آموزشی خودمختاری داده شود سبب فرآیند نظارت محلی خواهد شد. بر این اساس اگر مسئولان آموزشی در مقابل وظایف محوله پاسخگو باشند و نظارت هم در کار باشد، کیفیت آموزشی بهبود خواهد یافت(کارنوی[6]،۱۹۹۹).

پرداخت دستمزد معلمان براساس شایستگی[7]: نقش جدید دولت در استقرار نظام شایسته سالاری به منزلهٔ بزرگ‌ترین کارآفرین و هدایت کننده برنامه‌های توسعه شناخته شده است. در این راه دولت زمانی موفق است که ساختاری را برای جذب بهترین قابلیتها و شایستگیها ایجاد کند. به این ترتیب بهبود شرایط استخدام معلمان و آموزش آنان ازطریق اصلاح مبتنی بر ایجاد رقابت در بازار و با استفاده از مدیریت خصوصی مدارس امکان‌پذیر می‌شود. با توجه به نظر سازمان توسعه و همکاری اقتصادی[8] بهبود کیفیت آموزشی، اولویتی جهانی شده است و در این زمینه نقش معلمان محوری است؛ اصلاحات موفق از طریق معلمان و به دست آنان محقق می‌شود(کارنوی،۱۹۹۹).

1. Educational competition/options
2. Hoxby
3. Quality assurance system
4. Educational equity
5. Economic and academic independence of schools
6. Carnoy
7. Teachers' income based on qualifications
8. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

روش پژوهش

هدف این پژوهش، میزان تأثیر مؤلفه‌های مشارکت بخش خصوصی- دولتی بر برنامه‌ها و وظایف مشارکت بخش خصوصی- دولتی مدارس است. از این رو رابطهٔ میان مؤلفه‌های مشارکت بخش خصوصی- دولتی و مدلهایی که منجر به توسعه در آموزش و پرورش شده، مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به اینکه میزان و چگونگی تأثیر هریک از این عوامل با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری صورت می‌گیرد، پژوهش توصیفی از نوع همبستگی علّی است. از نظر هدف پژوهش حاضر توسعه‌ای است. نوع داده‌ها ترکیبی(کیفی-کمی) است؛ به این دلیل که داده‌های حاصل از شناسایی عوامل مؤثر بر مشارکت بخش خصوصی- دولتی از طریق ادبیات و مبانی نظری و نظر متخصصان گردآوری می‌شوند، کیفی و داده‌های حاصل از اجرای پرسشنامه‌ها، کمّی هستند.

جامعه آماری، نمونه، شیوه نمونه‌گیری

جامعه مورد مطالعه مدیران مدارس ابتدایی هستند که در سال ۹۱-۱۳۹۰ مدیر یکی از دبستانهای مدارس ابتدایی در مناطق نوزدهگانه تهران بودند. با توجه به گستردگی مدارس در سطح شهر تهران و به‌منظور ایجاد شرایط یکسان در اجرای پرسشنامه با ارسال بخشنامه از اداره کل آموزش و پرورش شهر تهران به مناطق نوزدهگانه و ابلاغ آن به مدارس ابتدایی مناطق از سوی هر منطقه پرسشنامه مورد نظر از طریق اتوماسیون اداری روی وبگاه مناطق آموزش و پرورش قرار گرفت و مدیران با وارد شدن در سایت مذکور پرسشنامه را پرینت گرفتند و به مناطق آموزش و پرورش عودت دادند. شایان ذکر است که مدیران برای تکمیل پرسشنامه الزامی نداشتند اما برای مشارکت در این پژوهش از طریق تلفن، بخشنامه موجود در سایت به آنان یادآوری می‌شد. بنابراین نمونه‌گیری انجام یافته، هدفمند و در دسترس بوده است.

از میان ۱۶۲۱ مدرسه ابتدایی[۱] تعداد ۴۳۲ پرسشنامه (۲۷درصد) را مدیران مدارس برای ارائه به پژوهشگر نگارنده، به مناطق نوزدهگانه آموزش و پرورش شهر تهران تحویل دادند. از میان مدارسی که پرسشنامه خود را ارسال نموده بودند، مدارس دولتی ۳۵۱ مدرسه، مدارس غیردولتی ۵۷ مدرسه، هیأت امنایی ۱۰ مدرسه، کودکان استثنایی ۵ مدرسه، شاهد ۱ مدرسه، استعدادهای درخشان ۱ مدرسه و ۷ مدرسه نیز نوع مدرسه خود را مشخص ننموده بودند. از میان ۴۳۲ مدیری که پرسشنامه خود را ارسال کرده بودند تعداد ۲۵۹ نفر(۶۰ درصد) زن و ۱۶۵ نفر(۳۸/۲ درصد) مرد

۱. معاونت پژوهش و برنامه‌ریزی و منابع انسانی گروه طرح و برنامه اداره کل آموزش و پرورش تهران، بر اساس آمار سال تحصیلی ۸۹-۸۸

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

بودند و تعداد ۸ نفر(۱/۸ درصد) نیز نامشخص گزارش شدند. از میان ۳۹۳ مدیری که تحصیلات خود را گزارش دادند، ۱۰ نفر(۲/۳ درصد) دارای دیپلم، ۷۷ نفر(۱۷/۸ درصد) فوق دیپلم، ۲۷۵نفر(۶۳/۷ درصد) لیسانس، ۳۱ نفر(۷/۲ درصد) دارای مدرک فوق لیسانس بودند و ۳۹ نفر(۹ درصد) تحصیلات خود را گزارش نکرده بودند. میانگین سابقه کار مدیران ۲۴/۵۳ سال با انحراف استاندارد ۵/۶ و میانگین سابقه مدیریت ۱۱/۲۳سال با انحراف استاندارد ۷/۷ سال است.

ابزار پژوهش

ابزار پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته و شامل دو پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه اول حاوی ۴۲ گویه که مبتنی بر ۸ مؤلفه نظری مشارکت، مقیاس اندازه‌گیری سؤالات بر اساس مقیاس لیکرت و با طیف ۷ گزینه‌ای از کاملاً موافقم، خیلی موافقم، موافقم، بی‌نظرم، مخالفم، خیلی مخالفم و مطلقاً مخالفم طراحی شده بود. بر این اساس در نمره گذاری مقیاس فوق، کسانی که گزینه مطلقاً مخالفم را انتخاب کرده بودند، دارای کمترین میزان مشارکت پذیری و کسانی که گزینه کاملاً موافقم را انتخاب کرده بودند دارای بیشترین میزان مشارکت پذیری هستند. اعتبار پرسشنامه از سوی پژوهشگر مورد تایید قرار گرفته است(حسنی، ۱۳۹۳). پرسشنامه دوم برای تعیین برنامه و وظایف دولت برای مشارکت بخش خصوصی- دولتی تهیه شده و سؤالات بر مبنای مقیاس لیکرت به هفت درجه تقسیم شده است. مقیاس با طیف ۷ گزینه ای از کاملاً موافقم، خیلی موافقم، موافقم، بی نظرم، مخالفم، خیلی مخالفم و مطلقاً مخالفم طراحی شده است. بر این اساس در نمره‌گذاری مقیاس فوق کسانی که گزینه مطلقاً مخالفم را انتخاب کرده بودند دارای کمترین میزان موافقت برای اجرای برنامه و وظایف مشارکت بخش خصوصی-دولتی در مدارس هستند و کسانی که گزینه کاملاً موافقم را انتخاب کرده بودند دارای بیشترین میزان موافقت برای اجرای آن در مدارس هستند. برای اعتبار پرسشنامه دوم از اعتبار محتوا استفاده شده است. بدین منظور، مفاهیم استخراج شده از مدلها و نتایج اجرای مشارکت همراه با ۷ مفهوم اصلی به ۱۵ نفر از اساتید و صاحب‌نظران آموزش و پرورش و زبانشناسی ارائه شد. همهٔ اساتید و صاحب‌نظران مفاهیم مربوط به مدلها و نتایج اجرای مشارکت را در ۷ مفهوم اصلی تایید کردند.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

روش تجزیه و تحلیل داده ها

به‌منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات پژوهش حاضر، از تجزیه و تحلیل توصیفی نمونه که شامل تعیین فراوانی، درصد فراوانی به تفکیک جنسیت مدیران، مناطق آموزشی، نوع مدرسه و تحصیلات مدیران، سابقه کار و سابقه مدیریت آنان استفاده شد و میانگین و انحراف معیار و بیشترین و کمترین سابقه کار و مدیریت به‌دست آمد. به‌منظور بررسی میزان تأثیرپذیری از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد. بر اساس این مدل علاوه بر تعیین میزان تناسب هر مؤلفه با کل پرسشنامه‌ها، میزان تأثیرپذیری مؤلفه‌های مشارکت نیز به‌طور معنادار اثبات شد. برای به‌کارگیری روشهای آمار توصیفی و استنباطی از نرم افزارهای SPSS و LISREL استفاده شد. شمار مدیران به تفکیک مناطق آموزش و پرورش و جنسیت مدیران و تحصیلات به‌شرح جدول شماره ۱ است:

جدول ۱. فراوانی پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه مشارکت به تفکیک مناطق شهر تهران

مناطق تهران	منطقه یک	منطقه سه	منطقه چهار	منطقه پنج	منطقه شش	منطقه هفت	منطقه هشت	منطقه نه	منطقه ده	منطقه یازده	منطقه دوازده	منطقه سیزده	منطقه چهارده	منطقه پانزده	منطقه شانزده	منطقه هفده	منطقه هجده	منطقه نوزده	کل
فراوانی	۳۱	۷	۲۴	۳۳	۳۱	۲۱	۱۰	۷	۱۴	۴۰	۳۲	۱۷	۴۴	۲۸	۴۷	۳۲	۱۴	۴۳۲
درصد فراوانی	۷/۲	۱/۶	۵/۶	۷/۶	۷/۲	۴/۹	۲/۳	۱/۶	۳/۲	۹/۳	۷/۴	۳/۹	۱۰/۲	۶/۵	۱۰/۹	۷/۴	۳/۲	۱۰۰

مدیران وقت مناطق ۲ و ۶ آموزش و پرورش شهر تهران همکاری لازم را نکردند.

در قسمت دوم بخش اول به توصیف داده‌های حاصل از پاسخ مدیران مدارس مقطع ابتدایی به ۷ سؤال مربوط به پرسشنامه دوم می‌پردازیم که دربارهٔ برنامه و وظایفی است که دولت می‌تواند مشارکت بخش خصوصی- دولتی (واگذاری مدارس به معلمان با حفظ مالکیت و نظارت دولت) را اجرا کند.

جدول ۲. توصیف داده‌های حاصل از پاسخ مدیران به سؤالات برنامه و وظایف مکمل

سؤالات	گزینه‌ها / شاخصها	کاملاً موافقم	خیلی موافقم	موافقم	بی‌نظرم	مخالفم	خیلی مخالفم	مطلقاً مخالفم	کل پاسخ به سؤال	بدون پاسخ	کل
سؤال اول: واگذاری مدیریت مدارس به معلمان با حفظ مالکیت و نظارت از سوی دولت	فراوانی	۱۰۶	۳۱	۱۲۸	۴۲	۸۲	۱۳	۱۹	۴۲۱	۱۱	۴۳۲
	درصد فراوانی	۲۵/۲	۷/۴	۳۰/۴	۱۰	۱۹/۵	۳/۱	۴/۵	۱۰۰		
	درصد فراوانی تراکمی	۲۵/۲	۳۲/۵	۶۲/۹	۷۲/۹	۹۲/۴	۹۵/۵	۱۰۰			
سؤال دوم: حواله آموزشی	فراوانی	۶۰	۳۵	۱۰۰	۶۰	۱۱۸	۱۸	۳۰	۴۲۱	۱۱	۴۳۲
	درصد فراوانی	۱۴/۳	۸/۳	۲۳/۸	۱۴/۳	۲۸	۴/۳	۷/۱	۱۰۰		
	درصد فراوانی تراکمی	۱۴/۳	۲۲/۶	۴۶/۳	۶۰/۶	۸۸/۶	۹۲/۹	۱۰۰			

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

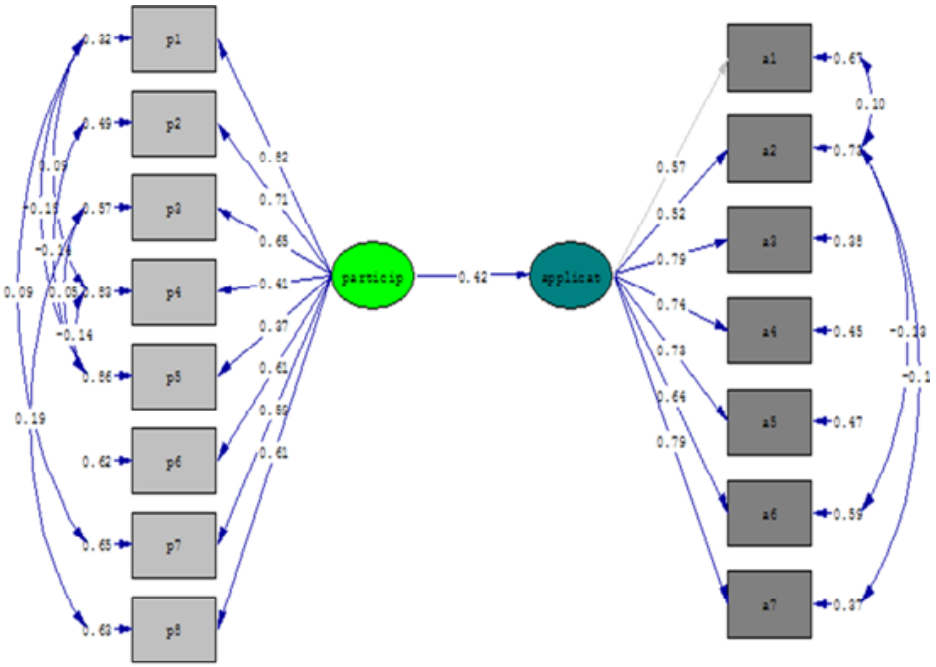
سؤال سوم: رقابت آموزشی	فراوانی	۱۴۴	۶۲	۱۴۹	۳۰	۳۳	۲	۵	۴۲۵	۷	۴۳۲
	درصد فراوانی	۳۳/۹	۱۴/۶	۳۵/۱	۷/۱	۷/۸	۰/۵	۱/۲	۱۰۰		
	درصد فراوانی تراکمی	۳۳/۹	۴۸/۵	۸۳/۵	۹۰/۶	۹۸/۴	۹۸/۸	۱۰۰			
سؤال چهارم: رتبه بندی مدارس	فراوانی	۱۲۰	۶۵	۱۳۲	۳۵	۵۵	۴	۱۲	۴۲۳	۹	۴۳۲
	درصد فراوانی	۲۸/۴	۱۵/۴	۳۱/۲	۸/۳	۱۳	۰/۹	۲/۸	۱۰۰		
	درصد فراوانی تراکمی	۲۸/۴	۴۳/۷	۷۴/۹	۸۳/۲	۹۶/۲	۹۷/۲	۱۰۰			
سؤال پنجم: خودکفایی علمی- اقتصادی	فراوانی	۱۳۶	۶۲	۱۴۲	۴۷	۲۵	۳	۵	۴۲۰	۱۲	۴۳۲
	درصد فراوانی	۳۲/۴	۱۴/۸	۳۳/۸	۱۱/۲	۶	۰/۷	۱/۲	۱۰۰		
	درصد فراوانی تراکمی	۳۲/۴	۴۷/۱	۸۱	۹۲/۱	۹۸/۱	۹۸/۸	۱۰۰			
سؤال ششم: مکانیزم عرضه و تقاضا(حق دسترسی کودکان)	فراوانی	۱۶۷	۶۷	۱۳۶	۳۲	۱۸	۱	۳	۴۲۴	۸	۴۳۲
	درصد فراوانی	۳۹/۴	۱۵/۸	۳۲/۱	۷/۵	۴/۲	۰/۲	۰/۷	۱۰۰		
	درصد فراوانی تراکمی	۳۹/۴	۵۵/۲	۸۷/۳	۹۴/۸	۹۹/۱	۹۹/۳	۱۰۰			
سؤال هفتم: دستمزد متناسب با شایستگی معلمان	فراوانی	۱۷۲	۵۹	۱۱۶	۳۲	۲۹	۷	۱۰	۴۲۵	۷	۴۳۲
	درصد فراوانی	۴۰/۵	۱۳/۹	۲۷/۳	۷/۵	۶/۸	۱/۶	۲/۴	۱۰۰		
	درصد فراوانی تراکمی	۴۰/۵	۵۴/۴	۸۱/۶	۸۹/۲	۹۶	۹۷/۶	۱۰۰			

همان‌طور که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود با احتساب گزینه موافقم به منزلهٔ نقطه برش(ستون پررنگ جدول)، نگرش مدیران نسبت به برنامه‌ها و وظایف برای اجرای مشارکت در مدارس بالاست، به‌طوری‌که بیشترین توافق برای سؤال ششم برای حق دسترسی کودکان با ۸۷/۳ درصد توافق و کمترین توافق برای مبحث حواله‌آموزشی با ۴۶/۳ درصد توافق است که البته اگر گزینه بی‌نظرم را به این سؤال به نسبت اضافه کنیم، بیانگر این است که درصد بالایی از مدیران با اجرای برنامه و وظایف برای اجرای مشارکت در مدارس توافق دارند. پس از تایید از سوی مدیران میزان تأثیرپذیری آن‌را از مؤلفه‌های مشارکت بررسی می‌کنیم.

تأثیرپذیری برنامه و وظایف دولت از مشارکت معلمان: مخفف شاخصها و متغیرهای پنهان در شکل ۱ به این شرح است: متغیر شاخصهای برنامه‌ها و وظایف (applicate): مالکیت دولتی و مدیریت خصوصی$a1$؛ حواله آموزشی$a2$؛ رقابت/انتخاب آموزشی$a3$؛ تضمین کیفیت (رتبه‌بندی)$a4$؛ خودکفایی علمی- اقتصادی$a5$؛ عدالت آموزشی$a6$؛ دستمزد متفاوت معلمان$a7$؛ متغیر شاخصهای مشارکت (particip): ارزشهای مشارکتی$P1$؛ ساختار مشارکتی$P2$؛ رهبری توزیعی$P3$؛ توانمندسازی$P4$؛ مالکیت روانشناختی$P5$؛ پرداخت مشارکتی$P6$؛ مناسبات مشارکتی $P7$؛ نظارت درونی$P8$. در شکل ۱ متغیرهای مشارکت‌پذیری مدیران$(p1\text{-}p8)$ و متغیرهای برنامه‌ها و وظایف $(a1\text{-}a7)$ متغیرهای آشکارند که در سمت چپ و راست دیاگرام مسیر قرار دارند و

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]
[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

می‌توانند مشارکت مدیران (particip) و برنامه‌ها و وظایف(applicate) را اندازه گیری کنند که متغیر پنهان بیرونی است و در وسط دیاگرام مسیر قراردارند. همانطور که در شکل ۱ دیده می‌شود ارتباط میان مشارکت پذیری مدیران و برنامه‌ها و وظایف ۴۲٪ است. به‌عبارت دیگر با یک واحد تغییر در مشارکت پذیری مدیران می‌توان ۴۲٪ تغییر را در انجام دادن کاربردهای مشارکت پذیری در مدارس به‌وجود آورد. تفسیر مقادیر مرتبط دیاگرام به‌این شرح است:



شکل ۱. مقادیر استاندارد شده مدل نهایی

تفسیر مقادیر مدل نهایی معادلات ساختاری: برای تفسیر مقادیر از دو مدل استفاده می‌شود: مدل اول اندازه‌گیری که روابط میان متغیرهای پنهان[۱] و متغیرهای مشاهده شده[۲] را تعریف می‌کند که جدول شماره ۳ تناسب تأثیر پذیری هریک را نشان می دهد.

۱. متغیر مؤلفه‌های مشارکت در مدیریت و مالکیت و متغیر کاربستهای مشارکت در مدیریت و مالکیت.

۲. هشت مؤلفه مشارکت در مدیریت و مالکیت و ۷ کاربست مشارکت در مدیریت و مالکیت.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

جدول ۳. مقادیرمستقیم مدل اندازه گیری تحقیق

عنوان رابطه		برآورد خام	برآورد استاندارد شده	خطای استاندارد برآورد	مقدار t	سطح معناداری	نتیجه
رابطه میان کاربستها بر:	مشارکت بخش خصوصی دولتی	۰/۵۸	۰/۵۷	–	–	–	
	حواله آموزشی	۰/۵۳	۰/۵۲	۰/۰۵۷	۹/۴۰	P <۰/۰۱	تاییدتأثیرمستقیم
	رقابت آموزشی	۰/۸۰	۰/۷۹	۰/۰۶۸	۱۱/۶۸	P <۰/۰۱	تاییدتأثیرمستقیم
	استانداردسازی (رتبه‌بندی)	۰/۷۵	۰/۷۴	۰/۰۶۷	۱۱/۲۹	P <۰/۰۱	تاییدتأثیرمستقیم
	خودکفایی علمی- اقتصادی	۰/۷۴	۰/۷۳	۰/۰۶۶	۱۱/۲۱	P <۰/۰۱	تاییدتأثیرمستقیم
	عدالت آموزشی	۰/۶۵	۰/۶۴	۰/۰۶۴	۱۰/۳۰	P <۰/۰۱	تاییدتأثیرمستقیم
	دستمزد متناسب شایستگی	۰/۸۱	۰/۷۹	۰/۰۶۹	۱۱/۷۰	P <۰/۰۱	تاییدتأثیرمستقیم
رابطه میان مشارکت در مالکیت و مدیریت بر:	ارزشهای مشارکتی	۵/۵۲	۰/۸۲	۰/۲۹	۱۸/۷۹	P <۰/۰۱	تاییدتأثیرمستقیم
	ساختار مشارکتی	۳/۱۴	۰/۷۱	۰/۲۰	۱۵/۷۲	P <۰/۰۱	تاییدتأثیرمستقیم
	رهبری توزیعی	۳/۰۵	۰/۶۵	۰/۲۲	۱۴/۰۱	P <۰/۰۱	تاییدتأثیرمستقیم
	توانمندسازی	۰/۴۱	۰/۴۱	۰/۰۵۲	۷/۸۰	P <۰/۰۱	تاییدتأثیرمستقیم
	مالکیت روانشناختی	۱/۹۶	۰/۳۷	۰/۳۰	۶/۵۲	P <۰/۰۱	تاییدتأثیرمستقیم
	پرداخت مشارکتی	۲/۴۲	۰/۶۱	۰/۱۸	۱۳/۲۰	P <۰/۰۱	تاییدتأثیرمستقیم
	مناسبات مشارکتی	۲	۰/۵۹	۰/۱۶	۱۲/۱۴	P <۰/۰۱	تاییدتأثیرمستقیم
	نظارت درونی	۲/۳۶	۰/۶۱	۰/۱۸	۱۳/۰۶	P <۰/۰۱	تاییدتأثیرمستقیم

همان‌طور که در جدول دیده می شود مقادیر به‌دست آمده برای همهٔ عوامل و کاربستهای مشارکت در مدیریت و مالکیت تایید شده اند.

مدل دوم ساختار علّی میان متغیرهای پنهان را مشخص می‌کند. درجدول شماره ۴ رابطه میان دو متغیر پنهان نشان داده شده است.

جدول ۴. مقادیر مدل ساختاری تحقیق

عنوان رابطه میان متغیرهای پنهان	برآورد خام	برآورد استاندارد شده	خطای استاندارد برآورد	مقدار t	سطح معناداری	نتیجه
رابطه میان **مشارکت** بر برنامه و وظایف	۰/۴۱	۰/۴۲	۰/۰۶۰	۶/۸۸	P <۰/۰۱	تاییدتأثیرمستقیم

همانطور که در جدول ۴ دیده می شود میزان تأثیرپذیری مؤلفه‌های مشارکت در مدیریت و مالکیت بر برنامه و وظایف آن ۴۲٪ است. به‌عبارت دیگر با تغییر یک واحد در مؤلفه‌های مشارکت در مدیریت و مالکیت ۴۲٪ تغییر در برنامه و وظایف مشارکت از نظر مدیران اتفاق خواهد افتاد.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

در تعیین میزان تناسب از نظر اعتبار، برازش الگو محاسبه می‌شود. برازش الگو (انطباق برازندگی)، مقادیری هستند که اعتبار الگو را تعیین می‌کنند. اگر مقادیر برازش الگوی نهایی در دامنه قابل قبول نباشد، نشان دهنده این است که برآورد پارامترها قابل اعتماد نیستند. در مطالعه حاضر برای سنجش کفایت برازش الگو، آماره‌ها و شاخصهای زیر مورد بررسی قرار گرفت: χ^2/df[1]، ریشه دوم میانگین مجذور خطاهای برآورد، شاخص برازش هنجاری، شاخص برازش غیرهنجاری، شاخص برازش مقایسه ای، شاخص برازش افزایشی، شاخص برازش نیکویی و شاخص برازش نیکویی تطبیق یافته که همهٔ شاخصها مورد تایید قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های به‌دست آمده از مبانی نظری، ۷ برنامه و وظایفی را مشخص کرده‌اند که می‌توانند مشارکت بخش خصوصی–دولتی(مالکیت بخش خصوصی دولتی) را در آموزش و پرورش ابتدایی اجرایی کنند؛ این برنامه‌ها عبارتند از: واگذاری مدارس با حفظ مالکیت دولتی به معلمان(بخش خصوصی)، حق انتخاب والدین(حواله آموزشی)، رقابت آموزشی، رتبه بندی مدارس، خود–گردانی مدارس، مکانیزم عرضه و تقاضای آموزشی(دسترسی دانش‌آموزان با درآمد پایین)، دستمزد مبتنی بر شایستگی معلمان.

این ۷ برنامه به‌طور ترکیبی می‌توانند امکان مشارکت بخش خصوصی دولتی(مالکیت بخش خصوصی دولتی) را در آموزش محقق سازند. پاسخ دهندگان(مدیران مدارس ابتدایی) در همهٔ ۷ مورد تأثیر این برنامه‌ها را با بیش از ٪۹۹ اطمینان معنادار توصیف کرده اند. بنابراین این ۷ مورد شاخصی مناسب برای اجرای مشارکت بخش خصوصی–دولتی هستند.

همان‌طور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود مقادیر مختلف برنامه‌ها و وظایف دراین جدول خلاصه شده است. در ستون دوم(برآورد استاندارد شده) برای شاخص رقابت آموزشی و دستمزد مبتنی بر شایستگی دارای بیشترین تأثیر با ضریب ٪۷۹ نشان داده است. یعنی این دو مدل به تنهایی نسبت به همهٔ مدلها قدرت بیشتری در اندازه‌گیری متغیر مدلها دارند. بعد از این دو شاخص، رتبه‌بندی مدارس با ضریب تأثیر ٪۷۴، خود–گردانی مدارس با ضریب٪۷۳، مکانیزم عرضه و تقاضای آموزشی(دسترسی دانش‌آموزان با درآمد پایین) با ضریب ٪۶۴ و واگذاری مدارس با حفظ مالکیت دولتی به معلمان(بخش خصوصی) با ضریب تأثیر ٪۵۷ و حواله آموزشی با ضریب تأثیر ٪۵۲ به ترتیب در مرتبه‌های بعدی می‌توانند تأثیرپذیری برنامه‌ها و وظایف را نشان دهند.

1. Degrees of freedom

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

براساس جدول شماره ۳ میزان توافق مدیران مقطع ابتدایی از مشارکت بخش خصوصی دولتی با واگذاری مدارس به معلمان(بخش خصوصی) و حفظ مالکیت و نظارت مدارس از سوی دولت بالاست. ترتیب توافق مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهر تهران از برنامه‌ها و وظایف دولت برای اجرای طرح مشارکت بخش خصوصی- دولتی یا واگذاری مدارس به معلمان با مالکیت و نظارت دولت بدین شرح است: ۱. مکانیزم عرضه و تقاضای آموزش(حق دسترسی کودکان به آموزش) با ۸۷٪ توافق؛۲. رقابت آموزشی مدارس با ۸۴٪ توافق؛ ۳. دستمزد متناسب با شایستگی معلمان با ۸۲٪ توافق؛۴. خود-گردانی مدارس با ۸۱٪ توافق؛۵. رتبه‌بندی مدارس با ۷۵٪ توافق؛۶. مدیریت(واگذاری) مدارس به معلمان با مالکیت و نظارت دولت با ۶۳٪ توافق؛ ۷. حق انتخاب والدین(حواله آموزشی) با ۴۶٪ توافق.

نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش بیانگر این است که از نظر مدیران واگذاری مدارس به بخش غیردولتی و ایجاد فضایی رقابتی برای مدارس در گرو اجرای برنامه‌هایی است که از مهم‌ترین آنها می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: ۱. مباحث مطرح شده مانند کوپن آموزشی بیانگر مشارکت در مالکیت از سوی والدین است که با ارائه آن به والدین نوعی مالکیت و تعلق والدین به مدارس ایجاد می‌شود. این نوع از مالکیت در صورتی منجر به مشارکت در مدیریت والدین می‌شود که فضا برای حق انتخاب والدین منجر به توانمندسازی آنان برای تصمیم‌گیری آموزشی والدین گردد. ۲. مبحث واگذاری مدارس به معلمان بیانگر مشارکت معلمان در مالکیت مدرسه را تبیین می‌کند که منجر به حس تعلق‌پذیری و مالکیت روانشناختی آنان می‌شود. این شرایط هنگامی مشارکت در مدیریت معلمان را تبیین می‌کند که ۸ مؤلفه استخراج شده برای مشارکت در مدیریت و مالکیت در مدرسه مورد استفاده قرار گیرد. ۳. همچنین واگذاری مدارس از سوی دولت مشارکت دولت را در مالکیت مدارس تبیین می‌کند که نظارت اثربخش و مستمر دولت در مدارس براساس استانداردهای تبیین شده مشارکت دولت در مدیریت مدارس را نشان می‌دهد.۴. از آنجا که نتایج پژوهش عوامل مؤثر بر مشارکت در مدیریت و مالکیت مدارس را نشان داده است، لذا مدیران ارشد در آموزش و پرورش می‌توانند از نتایج به‌دست آمده از عوامل مؤثر بر مشارکت در مدیریت و مالکیت برای نهادینه کردن نقش مشارکت در مدارس در شناسایی و انتخاب افراد و شناسایی و تقویت مؤلفه‌ها در مدارس بهره بگیرند.۵. با توجه به نتایج پژوهش از معنادار بودن تأثیر مدلهای مستخرجه برنامه‌ها و وظایف دولت براساس برنامه اول (بهبود مدیریت منابع آموزشی با مشارکت بخش خصوصی –

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

دولتی) و معنادار بودن مؤلفه‌های مشارکت در مدیریت به‌ویژه مالکیت روانشناختی مدیران، آموزش و پرورش(دولت) می‌تواند مدیریت مدارس را به تیم معلمان و مدیران بر اساس تنظیم قرارداد با حفظ مالکیت مدارس واگذار نماید.۶. با توجه به نتایج پژوهش از معنادار بودن تأثیر مدلهای مستخرجه برنامه‌ها و وظایف دولت، آموزش و پرورش(دولت) می‌تواند براساس برنامه دوم(حواله‌های آموزشی) به‌منظور رقابتی کردن مدارس و افزایش تقاضا برای مدارس خصوصی، هرگونه انتقال کمکهای دولتی و سرانه دانش‌آموزی را تبدیل به حواله آموزشی کند و به والدین ارائه دهد. به این ترتیب والدین حق انتخاب مدرسه را برای دانش‌آموز خود خواهند داشت و می‌توانند دانش‌آموز خود را در مدارس خصوصی دلخواه ثبت‌نام کنند. ۷. با توجه به نتایج پژوهش از معنادار بودن تأثیر مدلهای مستخرجه برنامه‌ها و وظایف دولت براساس برنامه سوم(رقابت آموزشی) آموزش و پرورش می‌تواند با تنظیم قرارداد با تیم معلمان و مدیران به‌عنوان یک موسسه(نهاد) آموزشی، زمینهٔ رقابت‌پذیری مدارس را فراهم کند و موجب مزیت رقابتی و ارزش افزوده برای مدارس شود. ۸. با توجه به نتایج پژوهش از معنادار بودن تأثیر مدلهای مستخرجه برنامه‌ها و وظایف دولت، آموزش و پرورش می‌تواند براساس کاربست چهارم(رتبه‌بندی مدارس) با تنظیم حقوق مالکیت و ایجاد استانداردهای آموزشی به‌منظور رقابت‌پذیری مدارس، رتبه‌بندی علمی مدارس را فراهم آورد. ۹. با توجه به نتایج پژوهش از معنادار بودن تأثیر مدلهای مستخرجه برنامه‌ها و وظایف دولت آموزش و پرورش می‌تواند براساس کاربست پنجم(خودکفایی علمی-اقتصادی مدارس) موجب بهینه کردن هزینه‌های مدارس شود؛ این شرایط به ارزش افزوده دانشی برای مدارس خواهد انجامید و مستلزم ارتقای حقوق مالکیت در مدارس است.۱۰. با توجه به نتایج پژوهش از معنادار بودن تأثیر مدلهای مستخرجه برنامه‌ها و وظایف دولت آموزش و پرورش می‌تواند براساس کاربست ششم(دسترسی دانش‌آموزان با درآمد پایین) زمینه رقابت‌پذیری مدارس را فراهم آورد و به این ترتیب موجب عدالت آموزشی شود.۱۱. با توجه به نتایج پژوهش از معنادار بودن تأثیر مدلهای مستخرجه برنامه‌ها و وظایف دولت در مشارکت در مدیریت و مالکیت، آموزش و پرورش(دولت) می‌تواند براساس کاربست هفتم(پرداخت دستمزد متفاوت معلمان براساس شایستگی) کیفیت آموزشی مدارس را ارتقا دهد و با تدوین استانداردها برای شغل معلمی زمینهٔ به‌وجود آمدن نظام معلمی را فراهم آورد.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

منابع

آمار اجمالی عوامل آموزشی و اداری دوره‌های مختلف تحصیلی مناطق نوزده‌گانه شهر تهران سال تحصیلی ۸۹-۸۸. معاونت پژوهش و برنامه‌ریزی و منابع انسانی، گروه طرح و برنامه، اداره کل آموزش و پرورش تهران.

امنیت ملی و نظام اقتصادی. (۱۳۸۹). تهران: مرکز تحقیقات استراتژیک مجمع تشخیص مصلحت نظام، معاونت پژوهشهای اقتصادی.

اولین گزارش ملی توسعه انسانی جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۷۸). تهران: سازمان برنامه و بودجه.

بزاز جزایری، سید احمد. (۱۳۸۴). مدیریت بر مبنای توانمند سازی منابع انسانی. *تدبیر*، ۱۶ (۱۶۲)،۱۸-۲۲.

بلانچارد، کارلوس؛ راندولف، آلن. (۱۳۸۱). مدیریت *تواناسازی کارکنان*، (ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی). کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

حسنی، محمد حسن. (۱۳۹۳). عوامل موثر بر مشارکت بخش خصوصی - دولتی در مدارس ابتدایی شهر تهران. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۳۰(۱)، ۶۱-۹۰.

دانایی‌فرد، حسن؛ حسن‌رضا، علیرضا؛ سالاریه، نورا. (۱۳۸۹). طراحی سنجه اندازه‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی. *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۴ (۲)، ۷۹-۹۹.

رضاییان، علی. (۱۳۷۹). *مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: سمت.

سند تحول بنیادین آموزش و پرورش. (۱۳۹۰). تهران: شورای عالی انقلاب فرهنگی.

سنگه، پیتر. (۱۳۸۵). *پنجمین فرمان، خلق سازمان یادگیرنده*، (ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن). تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ ششم.

طوسی، محمد علی. (۱۳۹۰). *مشارکت و مدیریت مشارکت جو*. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

فرانکنا، ویلیام کی. (۱۳۷۶). *فلسفه اخلاق*، (ترجمه هادی صادقی). قم: طه.

قورچیان، نادرقلی؛ جمشیدی اوانکی، مینا. (۱۳۸۵). *از آمایش سرزمین تا برنامه ریزی درسی*. تهران: فراشناختی اندیشه.

کارنوی، مارتین. (۱۳۸۰). اقتصاد سیاسی در فرآیند تولید آموزش و پرورش، (ترجمه عبدالحسین نفیسی، *دانشنامه اقتصاد آموزش و پرورش*). تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.

گوتک، جرالد ال.(۱۳۸۰). *مکاتب فلسفی و آراء تربیتی*، (ترجمه محمد جعفر پاک سرشت). تهران: سمت.

لگان، پاتریشیا؛ نل، کریستو. (۱۳۸۰). *عصر مشارکت*، (ترجمه مصطفی اسلامیه). تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.

مایر، جرالد؛ استیگلیتز، جوزف. (۱۳۸۲). *پیشگامان اقتصاد توسعه*، (ترجمه دکتر غلامرضا آزاد ارمکی). تهران: نشر نی.

نادری، ابوالقاسم. (۱۳۸۹). سازوکار و الگوی مطلوب تخصیص منابع مالی برای آموزش و پرورش: مبانی، الزامات، عناصر و الگوریتم. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۲۶ (۴)، ۵۹-۹۰.

Angrist, J., Bettinger, E., Bloom, E., King, E., & Kremer, M. (2002). Vouchers for private schooling in Colombia: Evidence from a randomized natural experiment. *American Economic Review, 92*(5), 1535–1558.

Carnoy, M. (1999). *Globalization and educational reform: What planners need to know?* Paris: UNESCO.

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]

Dyne, L.V., & Pierce, J.L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 25*(4), 439–459.

Hoxby, C. M. (1994). *Do private schools provide competition for public schools?* NBER (National Bureau of Economic Research) Working Paper 4978. NBER, Cambridge, MA.

Kuznets, S. (1966). *Modern economic growth: Rate, structure, and spread*. New Haven: Yale University Press.

Montuori, A., & Conti, I. (1995). *The meaning of partnership*. Available at www.partnershipway.org

Oduro, G.K.T.(2004). *Distributed leadership in schools: What English headteachers say about the pull and push factors.* Paper presented at the British Educational Research Association Annual Conference, University of Manchester, September 16 -18.

Patrinos, H.A., Barerra-Osorio, F., & Guáqueta, J. (2009). *The role and impact of public-private partnerships in education.* Washington DC: The International Bank for Reconstruction and Development /World Bank.

Shirley, M. M. (2008). *Institutions and development.* UK: Edward Elgar Publishing.

Woessmann, L. (2005). *Public-private partnerships in schooling: Cross-country evidence on their effectiveness in providing cognitive skills.* Prepared for the conference "Mobilizing the Private Sector for Public Education", World Bank and Kennedy School of Government, Harvard University, Cambridge, MA, October 5–6.

World Bank. (2003). *Lifelong learning in the global knowledge economy: Challenges for Developing Countries.* Available at http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTEDUCATION/0,,contentMDK:20283504~menuPK:282412~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:282386~isCURL:Y~isCURL:Y,00.html

[Downloaded from qjoe.ir on 2026-09-07]

[DOR: 20.1001.1.10174133.1395.32.2.3.1]