

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بررسی نگرش مدیران و دبیران دبیرستانهای ناحیه (یک) شهرستان ارومیه در خصوص
حدود اختیارات تصمیم گیری مدارس در سیستم مدرسه محور

مرتضی نجفی

مرکز آموزش های نیمه حضوری

گروه علوم تربیتی

سال ۱۳۸۷

۱۳۸۸ / ۲ / ۲۳

آقای اطلاعات مرکز علمی بزاز
تعمیر مرکز

پایان نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت آموزشی

استاد راهنما:

دکتر محمد حسنی

۱۱۵۳۰۲

پایان نامہ آقا سرتاج حفیظیؒ کے معنی
بہ تاریخ ۱۳/۱۱/۱۷ شماره ۱۰۷-۲۰۰۰ مورد پذیرش هیات محترم
داوران با رتبہ محالی و نمبرہ ۱۸ قرار گرفت۔
ہجرت ۱۴۰۰

1- استاد راہنما و رئیس هیئت داوران :

جناب آقا سرتاج محمد حفیظیؒ

2- استاد مشاور :

جناب

3- داور خارجی :

جناب آقا سرتاج علی عیسیٰ ارکان

4- داور داخلی :

جناب آقا سرتاج پروفیسر عباس

5- نماینده تحصیلات تکمیلی :

ڈاکٹر مسعود بیگ

تقدیر و تشکر:

سپاس آن خدای لایزال و مهربان را که قوه عاقله را به بشریت اعطا کرد تا بلکه با روح الهی دمیده شده در پیکره وجودیش با تفکر و تأمل و تحقیق در راه اعتلای دانش و تقویت بنیه های اندیشه و دانایی گامهای موثر و مفیدی برای خدمت رسانی به بشریت و جامعه انسانی بردارد.

تشکر بی پایان از تمامی اساتید گرانقدری که با جان و دل و علاقه وافر در کنار سایر دانشجویان بنده را برای تصرف صفحاتی از کتاب قطور عالم مجهولات یاری فرمودند و برای همیشه اسباب بندگی حقیر را فراهم نمودند چرا که «من علمنی حرفاً فقد صیرنی عبداً».

از جناب آقای دکتر محمد حسنی که با حوصله و درایت و صف ناپذیری، مشقات و موارت‌های راهنمایی و هدایت صحیح را تحمل نموده و حقیر را در هر چه بهتر و علمی کردن سیر مراحل پایان نامه افاضه لطف فرمودند کمال تشکر و قدردانی را می نمایم.

و در نهایت از کلیه کسانی که بنده را در توزیع و جمع آوری پرسشنامه ها یاری

نمودند تشکر و قدردانی می نمایم.

چکیده پایان نامه

تحقیق حاضر تحقیقی توصیفی از نوع پیمایشی است که به بررسی نگرش مدیران و دبیران دبیرستانهای دولتی پسرانه آموزش و پرورش ناحیه یک ارومیه پرداخته و در این راستا به سه فرضیه اصلی و تعدادی فرعی پاسخ داده می شود.

نمونه آماری این پژوهش شامل کلیه مدیران دبیرستانهای پسرانه به تعداد ۲۰ مدیر و تعداد ۲۰۶ دبیر می باشد که با استفاده از فرمول حجم نمونه بدست آمده است .

ابزار اندازه گیری و نحوه گردآوری اطلاعات در این پژوهش شامل یک پرسشنامه محقق ساخته دارای بیست و سه سوال با مقیاس پنج عاملی لیکرت می باشد که در سه محور بودجه ، پرسنل و برنامه ریزی درسی قرار دارد که برای هر دو گروه مدیران و دبیران ارائه گردید . برای تعیین روایی پرسشنامه از نظرات استاد راهنما استفاده شده و پس از تصحیح، روایی پرسشنامه مورد تایید ایشان قرار گرفت ، پایایی پرسشنامه مذکور با استفاده از روش الفای کرانباخ برای معلمان ۷۲٪ و برای مدیران ۷۶٪ محاسبه گردید، که بنابراین پرسشنامه مذکور از پایایی قابل قبولی برخوردار می باشد.

در این پژوهش از روشهای آماری توصیفی و استنباطی استفاده گردیده است. بطوریکه پس از جمع آوری پرسشنامه ها و استخراج داده ها برای خلاصه کردن و توصیف داده ها از روشهای آمار توصیفی و برای آزمودن فرضیه های پژوهشی از آزمونهای آمار استنباطی مانند آزمون کلوگروف- اسمیرنوف و آزمونهای T، تحلیل واریانس ، آزمون من- ویتنی و کراسکال- والیس استفاده شده است. در نهایت پس از تجزیه و تحلیل داده ها ، نتایج زیر بدست آمد:

- بین نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم گیری در مدرسه در خصوص بودجه تفاوت معنی

دار وجود ندارد.

- بین نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم گیری در مدرسه در خصوص پرسنل تفاوت معنی

دار وجود ندارد.

- بین نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص برنامه ریزی درسی تفاوت معنی دار وجود ندارد.

- در بررسی نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص بودجه بر حسب گروههای سنی یا مدرک تحصیلی یا سابقه خدمت تفاوت معنی داری دیده نشد، اما در بررسی توام عوامل دموگرافیک فوق الذکر با نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص بودجه می توان چنین استنباط کرد که تغییرات میزان نگرش نسبت به بودجه بین مدیران و معلمان بوسیله اثرات اصلی مدرک، سن و سابقه نبوده بلکه بواسطه اثر توأم مدرک با سن و مدرک با سابقه کار می باشد.

- در بررسی نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص پرسنل بر حسب گروههای سنی یا مدرک تحصیلی یا سابقه خدمت تفاوت معنی داری دیده نشد، اما در بررسی توام عوامل دموگرافیک فوق الذکر با نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص پرسنل می توان چنین استنباط کرد که نگرش مدیران و معلمان بواسطه اثرات سن و سابقه و مدرک تحصیلی و اثرات توأم آنها نمی باشد بلکه این اثرات بواسطه مدل خطی بین این اثرات با نگرش می باشد.

- در بررسی نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص برنامه ریزی درسی بر حسب گروههای سنی یا مدرک تحصیلی یا سابقه خدمت تفاوت معنی داری دیده نشد، اما در بررسی توام عوامل دموگرافیک فوق الذکر با نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص برنامه ریزی درسی می توان چنین استنباط کرد که نگرش مدیران و معلمان نسبت به برنامه ریزی درسی بواسطه اثرات سن و سابقه و مدرک تحصیلی و اثرات توأم آنها نمی باشد بلکه این اثرات بواسطه مدل خطی بین این اثرات با نگرش می باشد.

در پایان گزارش تحقیق، نتایج تجزیه و تحلیل مورد بررسی و پیشنهادات لازم ارائه گردید.

واژه های کلیدی: مدیریت مدرسه محور، بودجه ، پرسنل ، برنامه ریزی درسی ، مدیر،

معلم، آموزش و پرورش ناحیه یک

فصل اول

۱	طرح تحقیق
۱	۱-۱- مقدمه
۵	۱-۲- بیان مسئله
۵	۱-۳- اهمیت پژوهش
۸	۱-۴- اهداف تحقیق
۹	۱-۵- فرضیه‌ها و پژوهش
۱۰	۱-۶- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات

فصل دوم

۱۷	ادبیات و پیشینه تحقیق
۱۷	۲-۱- تاریخچه و تعریف مدیریت مدرسه محور
۱۸	۲-۲- مفاهیم و تعاریف مدیریت مدرسه محوری
۱۹	۲-۳- مدرسه محوری چیست؟
۲۲	۲-۴- مدرسه محوری، ریشه در گذشته ای نه چندان دور
۲۵	۲-۵- چرا مدرسه محوری؟
۲۵	۲-۶- ظهور نظریه‌های جدید فلسفی و تربیتی در آموزش و پرورش
۲۷	۲-۷- دموکراسی و مدرسه محوری
۲۸	۲-۸- نظریه‌ها، دیدگاهها و برداشتها از مدیریت مدرسه محوری
۳۳	۲-۹- محاسن و محدودیت‌های مدیریت مدرسه محوری
۳۶	۲-۱۰- مزایای مورد انتظار از اجرای راهبرد مدیریت مدرسه محور
۳۸	۲-۱۱- دیدگاههای موافق و مخالف مدیریت مدرسه محوری
۴۰	۲-۱۲- نقش معلمان در رویکرد مدیریت مبتنی بر مدرسه
۴۲	۲-۱۳- نقش مدیران در مدیریت مبتنی بر مدرسه
۴۶	۲-۱۴- نقش تئوریهای سازمان و مدیریت در ادبیات مدیریت مدرسه محور
۵۰	۲-۱۵- مدل‌های S.B.M
۵۱	۲-۱۶- قلمرو S.B.M
۵۲	۲-۱۷-۱- بودجه غیر متمرکز

۵۲	۱-۱-۱۷-۲- مبنای تمرکز زدایی در قلمرو بودجه
۵۴	۱-۱-۱۷-۲- روشهای S.B.M در قلمرو بودجه
۵۵	۱-۱-۱۷-۲- قلمرو امور مالی و اجرایی در آموزش و پرورش
۵۷	۱-۱-۱۷-۲- مدیریت مدرسه محور از دیدگاه امور اداری و مالی
۵۹	۱-۱-۱۷-۲- بازنگری تجربه‌های کشور در زمینه تمرکز زدایی از جنبه امور مالی و اداری
۶۴	۱-۱-۱۷-۲- یافته‌های تحقیقات در قلمرو بودجه غیر متمرکز
۶۶	۱-۱-۱۷-۲- عدم تمرکز مدیریت کارکنان
۶۶	۱-۱-۱۷-۲- منطق عدم تمرکز مدیریت کارکنان
۶۷	۱-۱-۱۷-۲- روشهای مدیریت کارکنان در S.B.M
۶۹	۱-۱-۱۷-۲- یافته‌های تحقیقاتی در قلمرو مدیریت غیر متمرکز کارکنان
۷۴	۱-۱۷-۲- تمرکز زدایی در برنامه ریزی درسی
۷۴	۱-۱۷-۳-۱- منطق تمرکز زدایی در برنامه ریزی درسی
۷۵	۱-۱۷-۳-۲- روشهای برنامه ریزی درسی در S.B.M
۸۴	۱-۱۷-۳-۳- نتایج تحقیقات در قلمرو برنامه ریزی درسی در سطح مدارس
۸۷	۱۸-۲- حدود اختیارات مدارس در ایران
۸۷	۱۸-۱-۲- آئین نامه اجرائی مدارس
۸۷	۱۸-۲- بودجه
۸۹	۱۸-۳- پرسنل
۹۰	۱۸-۴- برنامه ریزی درسی و...

فصل سوم

۹۸	روش اجرای تحقیق
۹۸	۱-۳- روش تحقیق
۹۸	۲-۳- جامعه و نمونه آماری تحقیق
۹۹	۳-۳- ابزار اندازه گیری و نحوه گردآوری اطلاعات
۹۹	۴-۳- روایی و پایایی پرسشنامه
۹۹	۵-۳- روشهای آماری مورد استفاده در پژوهش

فصل چهارم

۱۰۲	یافته‌های تحقیق
۱۰۲	۱-۴- مقدمه

۱۰۲	۴-۲-۴- توصیف ویژگیهای نمونه تحقیق
۱۰۲	۴-۲-۱- توزیع تحصیلی پاسخگویان
۱۰۴	۴-۲-۲- توزیع سنی پاسخگویان
۱۰۵	۴-۲-۳- توزیع سوابق کاری
۱۰۶	۴-۲-۴- بررسی نرمال بودن داده ها
۱۰۷	۴-۲-۵- بررسی فرضیات تحقیق

فصل پنجم

۱۲۵	بحث و نتیجه گیری
۱۲۵	۵-۱- ارتباط مباحث تئوریک با یافته های پژوهش
۱۲۸	۵-۲- محدودیت های پژوهش
۱۲۹	۵-۳- پیشنهادات
۱۲۹	۵-۳-۱- پیشنهادات کاربردی
۱۳۰	۵-۳-۲- پیشنهادات پژوهشی برای محققان
۱۳۱	فهرست منابع

پیوستها

چکیده انگلیسی

فهرست جدول‌ها

صفحه	عنوان
۱۱	جدول ۱-۱: وظائف عمده برنامه ریزی درسی
۱۴	جدول ۱-۲: چهار مدل تصمیم گیری و روابط فرضی آنها بر عوامل مختلف زمینه ای
۳۹	جدول ۱-۳: جدول معایب و مزایای مدیریت مدرسه محوری
۶۲	جدول (۲): توزیع فراوانی موضوع های مندرج در قانون تاسیس شوراهای آموزش و پرورش
۷۲	جدول ۱-۲: تصمیم گیری در سطح مدرسه
۱۰۲	جدول ۱-۴: توزیع فراوانی و فراوانی نسبی مدیران و معلمان به تفکیک مدرک تحصیلی
۱۰۴	جدول ۲-۴: توزیع فراوانی و فراوانی نسبی مدیران و معلمان به تفکیک گروه سنی
۱۰۵	جدول ۳-۴: توزیع فراوانی و فراوانی نسبی مدیران، معلمان به تفکیک سوابق کاری
۱۰۶	جدول ۴-۴: تست کلموگروف - اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده های نگرش در گروه مدیران
۱۰۷	جدول ۵-۴: مقایسه میزان نگرش مدیران و دبیران مورد حد اختیار تصمیم گیری در مدرسه درخصوص بودجه
۱۰۸	جدول ۶-۴: مقایسه میزان نگرش در مورد حد اختیار تصمیم گیری درخصوص بودجه به تفکیک سن ، سوابق کاری ، مدرک تحصیلی
۱۱۰	جدول ۷-۴: مقایسه نگرش مدیران و معلمان در مورد حد اختیار تصمیم گیری بودجه ای در مدارس برحسب گروه های سنی
۱۱۱	جدول ۸-۴: مقایسه نگرش مدیران و معلمان در مورد حد اختیار تصمیم گیری بودجه ای در مدارس برحسب سطح تحصیلات
۱۱۲	جدول ۹-۴: مقایسه نگرش مدیران و معلمان در مورد حد اختیار تصمیم گیری بودجه ای در مدارس برحسب سوابق کاری
۱۱۲	جدول ۱۰-۴: نتایج تحلیل واریانس عاملی تصمیم گیری بودجه ای در مدارس برحسب عوامل "سن ، تحصیلات و سوابق کاری"
۱۱۳	جدول ۱۱-۴: مقایسه میزان نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم گیری درخصوص پرسنل
۱۱۴	جدول ۱۲-۴: مقایسه میزان نگرش در مورد حد اختیار تصمیم گیری در مدرسه درخصوص پرسنل به تفکیک سن ، سوابق کاری، مدرک تحصیلی
۱۱۷	جدول ۱۳-۴: مقایسه نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم گیری پرسنلی در مدارس برحسب گروه های سنی
۱۱۷	جدول ۱۴-۴: مقایسه نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم گیری پرسنلی در مدارس برحسب سطوح تحصیلی
۱۱۸	جدول ۱۵-۴: مقایسه نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم گیری پرسنلی در مدارس برحسب سوابق کاری
۱۱۹	جدول ۱۶-۴: نتایج تحلیل واریانس عامل بر اساس عوامل سن، سوابق کار، مدرک تحصیلی
۱۲۰	جدول ۱۷-۴: مقایسه میزان نگرش در مورد حد اختیار تصمیم گیری در مدرسه درخصوص برنامه درسی بین معلمان و مدیران
۱۲۰	جدول ۱۸-۴: مقایسه نگرش مدیران و معلمان در مورد حد اختیار تصمیم گیری نسبت به برنامه ریزی درسی در مدارس برحسب گروه های سنی
۱۲۱	جدول ۱۹-۴: نگرش مدیران و معلمان در مورد حد اختیار تصمیم گیری نسبت به برنامه ریزی درسی در مدارس برحسب سطح تحصیلات
۱۲۲	جدول ۲۰-۴: مقایسه نگرش مدیران و معلمان در مورد حد اختیار تصمیم گیری نسبت به برنامه ریزی درسی در مدارس برحسب سوابق کاری
۱۲۲	جدول ۲۱-۴: مقایسه میزان نگرش درخصوص برنامه ریزی درسی . بین عوامل سن، سوابق کار و مدرک تحصیلی

فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۱۰۳	نمودار توزیع فراوانی و فراوانی نسبی مدیران و معلمان به تفکیک مدرک تحصیلی
۱۰۵	نمودار توزیع فراوانی و فراوانی نسبی مدیران و معلمان به تفکیک گروه سنی
۱۰۶	نمودار توزیع فراوانی و فراوانی نسبی مدیران، معلمان به تفکیک سوابق کاری

فصل اول

طرح تحقیق

فصل اول: طرح تحقیق

۱-۱- مقدمه

مدیریت مدرسه محوری یک راهبرد یا راهبرد برای اصلاح آموزش و پرورش از طریق انتقال قدرت تصمیم گیری از اداره‌های کل آموزش و پرورش استان و منطقه به مدارس است. به عبارت دیگر، مدیریت مدرسه محوری به عنوان تمرکز زدایی از اختیار تصمیم گیری و انتقال آن به مدرسه تعریف شده است (oswald, ۱۹۹۵). مدیریت مدرسه محوری مدیران مدارس، معلمان، دانش آموزان و والدین آنها را برای اینکه کنترل وسیع‌تری بر فرآیند آموزش و پرورش داشته باشند، بسیج می‌کند و مسئولیت تصمیم گیری در مورد بودجه، برنامه درسی و کارکنان مدرسه را به آنها واگذار می‌کند. بسیاری از مدارس، این شیوه مدیریت را اجرا کرده و با علاقه مندی در حال توسعه و ترویج آن هستند.

طرفداران مدیریت مدرسه محوری ادعا می‌کنند که با این شیوه برنامه‌های بهتر و موثرتری را برای دانش آموزان ارائه می‌دهد. زیرا منابع و امکانات فراهم شده و فعالیتها و اقدامات انجام یافته منطبق با نیازهای انتظارات دانش آموزان است. طرفداران این شیوه همچنین مدعی هستند که این نوع تصمیم‌ها در مدیریت مدرسه محوری از کیفیت بالایی برخوردار هستند زیرا به طور گروهی اتخاذ می‌شوند نه به صورت انفرادی و بالاخره طرفداران این شیوه معتقدند که مدیریت مدرسه محوری باعث افزایش و توسعه ارتباطات بین همه افراد ذی نفع در مدرسه از جمله هیئت‌های مدیره، مدیران، روسای مناطق آموزشی، معلمان، اولیای دانش آموزان و اعضای جامعه می‌شود. ارتباطات بین فردی در مدیریت مدرسه محور ساختار بوروکراتیک قدرت را برهم می‌زند و الگوهای جدیدی که در آن همه احساس قدرت می‌کند ایجاد می‌کند. طرفداران این سیستم همچنین ادعا می‌کنند که به علت مشارکت همه افراد در همه امور مربوط به مدرسه، عملکرد آموزش و پرورش اثر بخش‌تر خواهد شد و معلمان و دانش آموزان احساس مثبت‌تری نسبت به کارشان پیدا می‌کنند. حامیان این سیستم معتقدند که در این سیستم معلمان دیدگاه مثبت‌تری هم نسبت به کارگزاران و مسئولان مدرسه و آموزش و پرورش وهم

تعهد بیش‌تری نسبت به اهداف مدرسه و دانش‌آموزان پیدا خواهند کرد. نفس‌مشارکت افراد در تصمیم‌گیری خود به خود احساس مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در قبال تصمیم‌ها را افزایش خواهد داد. مدیران با گرفتن اطلاعات از طرف افراد از مسائل و مشکلات و موضوع‌های مورد علاقه و مبتلا به معلمان و دانش‌آموزان آگاه می‌شوند و قبل از این که مسائل از کنترل خارج شوند حل و فصل می‌شوند و معلمان نیز به نوبه خود با پذیرش تصمیم‌های گروهی که در اتخاذ آن خود نیز بخشی از آن بوده‌اند به حل داوطلبانه مسائل و مشکلات مربوط به کارشناسان مبادرت می‌کنند در حالی که ایمان آورده‌اند که راه‌حلهای ارائه شده بهترین راه حل ممکن برای آنان بوده است. در نهایت طرفداران سیستم مدیریت مدرسه محوری استدلال می‌کنند که تغییرات ایجاد شده در این نوع مدارس اساساً فرهنگ حاکم بر مدارس را تغییر می‌دهد، مفاهیم سنتی و نظریه‌های کلاسیک را برهم می‌زند و جو جدیدی از روابط و همکاری گروهی، ارتباطات بین فردی، مشارکت‌جویی، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی متعهدانه و حرفه‌ای شدن افراد را به وجود می‌آورد که در نتیجه آن محیط‌های یادگیری جدید محیط‌های بسیار مطلوب‌تری، بارورتر و اثر بخش‌تری برای همه افراد ذی‌نفع در مدرسه به ویژه دانش‌آموزان در خواهند آمد.

اما سایر صاحب‌نظران تا این حد مطمئن نیستند که این روش جدید موجب تغییرات اساسی شود. مثلاً سامرز و جانسون با تحلیل مسئله تمرکز زدایی و مدارس خودگردان به این نتیجه می‌رسند که عملاً مدرکی وجود ندارد که نشان دهد این روش موجب اصلاح عملکرد دانش‌آموزان شده است (Summers & Johnson, 1995). همچنین برخی از پژوهش‌ها در این زمینه ارتباطی بین این سیستم و پیشرفت تحصیلی، کاهش میزان ترک تحصیلی، حضور بیش‌تر دانش‌آموزان، مشکلات انضباطی آنان پیدا نکرده است. اسوالد^۱ بعضی از مسائل دیگر را که ممکن است مانع از اجرای این سیستم شده باشد مثل ابهام در نقش‌ها و مسئولیت‌های جدید و دشواریهای هماهنگی، نیاز بیش‌تر به رشد و توسعه کارکنان، کارایی کم‌تر، کار بیش‌تر برای کارکنان و عملکرد ناپایدار مدارس برشمرده است (Oswald, 1995). پراش مسئولیت پاسخگویی در قبال تصمیم‌ها را مشکل دیگری

^۱-Oswald

در این گونه مدارس می‌داند که هنوز حل نشده است (Prasch, ۱۹۹۰) فقدان دانش و آگاهی در مورد کارکرد سیستم مدرسه محوری، فقدان مهارت‌های تصمیم‌گیری و ارتباطات و عدم وجود اعتماد میان کارکنان و ناآشنایی با قوانین و مقررات جاری از جمله مشکلات این سیستم به شمار می‌آید که نیازمند تعاریف و راه حل‌های جدید است. صاحب نظران آموزشی مشکلات دیگری را که ممکن است در اجرای طرح مدیریت مدرسه محوری مشکل ایجاد کند ناشی از مشکلات خاص آن کشورها تلقی می‌کنند و آنها را مشکلات جهانی برای همه کشورها به حساب نمی‌آورند.

بنابراین مشکلات زیر را می‌توان از جمله مواضع عدم تحقق طرح مدیریت مدرسه محوری در نظام آموزشی کشور به شمار آورد:

فقدان دانش و مهارت‌های لازم تصمیم‌گیرندگان جدید در مدرسه که قانوناً توانایی کار را پیدا کرده‌اند، شرایط نابرابر و نامساعد مدارس، کمبود چشم‌گیر کادر مدیریت کارآموده و آموزش دیده، عدم آمادگی یا رغبت و فقدان انگیزه لازم معلمان و مردم در درگیر ساختن خود در اداره امور مدرسه، عدم هماهنگی عناصر و عوامل آموزشی و پرورشی در سطوح مختلف آموزش و پرورش، احتمال نفوذ گروه‌های پرقدرت سیاسی، مذهبی، اقتصادی در شوراهای تصمیم‌گیری مدیریت مدرسه، مشکلات ناشی از غیر متمرکز کردن بودجه مرکزی و واگذاری بودجه سرانه مدرسه با توجه به کمبودهای بودجه‌ای، و عدم تخصیص به موقع آن، عدم آشنایی شورای مدیریت با نحوه هزینه کردن وجوهات مالی یا عدم رغبت و مسئولیت‌پذیری مدیران مدارس در درگیر ساختن بیش‌تر خود در امور مالی، نا آشنا بودن عوامل مدرسه مثل معلمان، مدیران، دانش‌آموزان (در سطح راهنمایی و متوسطه) و مردم در تعیین برنامه‌ها و محتوی برنامه‌های درسی در چارچوب‌ها، استانداردها، اهداف و هنجارهای تعریف شده از طرف آموزش و پرورش، کم سابقه بودن این طرح در نظام آموزشی و احتمال مقاومت عوامل اجرایی و کارگزاران در مقابل تغییر و اجرای طرح، و نیاز به صرف زمان زیادی برای کسب نتایج مطلوب از این طرح.

درچند سال اخیر «مدیریت مدرسه محوری»^۱ یکی از موضوعات اصلی مطرح در آموزش و پرورش ایران بوده و مدیران ارشد امر تعلیم و تربیت کشور سعی کرده اند تا حد امکان این رویکرد را که در دو دهه گذشته مورد توجه تعدادی از کشورها بوده است در نظام مدیریتی آموزش و پرورش کشور تثبیت نمایند (آئین نامه اجرایی مدارس، ۱۳۷۸، ص ۵ و ۱۳۷۹، ص ۳).

فلسفه مدیریتی مدرسه محور عبارتست از دو اصل اساسی «استقلال در سطح مدرسه»^۲ و «تصمیم گیری مشارکتی»^۳ (David, J.L., ۱۹۸۹, p.۵۰). مطابق این اصول مدیران، معلمان و والدین دانش آموزان و صاحب نظران در امر تعلیم و تربیت، در قالب شورای مدارس، دارای اختیاراتی خواهند بود تا در محدوده آن به تصمیم گیریهای در امور گوناگون مدرسه بپردازند. حدود این اختیارات در آموزش و پرورش کشورهای مختلف متفاوت است و به عوامل مختلف فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی و سیاسی آن کشور بستگی دارد.

از طرفی اکثر طرفداران صاحب نظران، قلمرو^۴ مدیریت مدرسه محور را: ۱- بودجه، ۲- پرسنل ۳- برنامه ریزی درسی می دانند (Clune, W.H. White, P.A., ۱۹۹۸, p.۱۱) این تحقیق سعی می کند تفاوت بین نگرش^۵ هر کدام از دو گروه سهم^۶ در امر تعلیم و تربیت یعنی مدیران و دبیران دبیرستانهای پسرانه دولتی ارومیه را درباره اختیارات مدارس در هریک از قلمرو سه گانه یاد شده بدست آورد.

۱-۳- اهمیت پژوهش

امروزه انتظارات همگان از نظام های آموزش و پرورش و نیز از مدارس روز به روز پیچیده تر می شود. شمار روز افزون کودکان واجب التعلیمی که در مدارس ثبت نام می کنند، موجب پدید آمدن ساز و کارهای

^۱ - School -Based Management(S.B.M)

^۲ - School -Level Autonomy

^۳ - Participatory decision making

^۴ - Domain

^۵ - vision

^۶ - Stakeholder

نوبنی متناسب با این تقاضای روز افزون شده است. در شماری از کشورها وضعیت اداری نظام‌های آموزشی تغییر کرده و به حجم و پیچیدگی آن افزوده شده است و در بیشتر کشورها گرایش بسیاری به کار آمدی هزینه آموزش، بازدهی داخلی، و نا متمرکز کردن تصمیم گیری به وجود آمده است از این رو گرایش به مشارکت بیشتر مردم در آموزش و پرورش به چشم می‌خورد (رابسن. م، ۱۳۸۷، ص ۲).

کشورها به دلایل گوناگونی نظام‌های آموزش پایه خود را غیر متمرکز می‌کنند. از جمله صرفه جویی و بهبود بهره وری مدیریت و انعطاف پذیری، انتقال مسئولیت به صلاحیت دارترین بخش دولت، افزایش درآمد لازم، هماهنگ شدن با اصلاحات و وسیع تر اداری یا با اصل عام تفویض مسئولیت به پایین ترین سطح صلاحیت دار دولت، شرکت دادن افراد بیشتر در تصمیماتی که در کارشان موثر است، به رسمیت شناختن تنوع زبانی و قومی محلی. در کشور ما مطابق با آنچه که در جزوه منتشر نشده طرح مدرسه محوری (طرح مدرسه، ۱۳۷۷، ص ۲). آمده است ضرورت اجرای طرح مدرسه محوری که یکی از مصابیح بارز عدم تمرکز در مدیریت آموزش و پرورش است را در چهار مورد زیر خلاصه می‌کند:

۱- شرایط سیاسی - اجتماعی کشور و ضرورت حضور و مشارکت مردمی در سطحی افزون بر آنچه هست.

۲- ایجاد زمینه جذب و جلب ظرفیتهای دستگاهها و نهادهای فرهنگی، اقتصادی، خیریه و اجتماعی

۳- دفع تنگناهای جدی حاصل از اتخاذ سیاست تمرکز گرایی در ابعاد گوناگون از قبیل مدیریت، نوآوری، ساختار، قدرت نظارت، برنامه ریزی، نیروی انسانی، توان مالی و...

۴- ایجاد مجال کافی برای بروز استعدادها و تواناییهای مدیران، معلمان، دانش آموزان و اولیا دانش آموزان کاربرد اصطلاح مدیریت مدرسه محور در نظام آموزشی پدیده نسبتاً جدیدی است و از عمر آن بیش از دو دهه نمی‌گذرد (رابسن. م، رماتیور، ۱۳۷۸، ص ۳۶). در کشور ما در خرداد ۱۳۷۲ برای اولین بار طرح اولیه‌ای با عنوان، «منظور از مدرسه محوری چیست؟» توسط وزارت آموزش و پرورش منتشر گردید^۱ و در شهریور

۱- برای دسترسی به مفاد (منظور از محور محوری چیست) می‌توان به مقاله «اندیشه مدرسه محوری» در مجله فرهنگ مشارکت، شماره ۱۶، ص ۳۰ مراجعه کرد

۱۳۷۷ طرح آزمایشی مدرسه محوری بر مبنای طرح اولیه یاد شده و همچنین طرح اجرای مدرسه محوری از سوی معاونت مشارکتهای مردمی و امور مدارس غیر انتفاعی و پژوهشکده تعلیم و تربیت تهیه گردید که هیچکدام به مرحله تصویب و اجرا نرسیدند. در شهریور ۱۳۷۸ پژوهشکده تعلیم و تربیت در ماهنامه خبری خود موانع تحقق مدرسه محوری در ایران را برشمرد و در بهمن ماه همان سال فانی معاون آموزشی وزارت آموزش و پرورش در یک سخنرانی اعلام کرد که مدرسه محوری یک طرح نیست، یک سیاست است.

"مدرسه محوری را مدت‌ها تحت عنوان طرح مدرسه محوری ذکر کرده اند یا برنامه محوری یا دستورالعمل مدرسه محوری همه اینها حاصل یک خطا بود و آن اینکه فکر کردند مدرسه محوری برنامه است. مدرسه محوری یک سیاست است، رویکرد است، یک نگاه جدید است به مدرسه و یک فلسفه است در مدیریت آموزش و پرورش، بنابراین یک برنامه نیست یک جریان دائمی و یک سیاست است در مدیریت آموزش و پرورش^۱ اتخاذ مواضع گوناگونی از سوی مراکز تصمیم‌گیری در تعلیم و تربیت کشور در قبال مدیریت مدرسه محور تنها به علت پیچیدگی موضوع نمی‌باشد بلکه یکی از دلایل آن را می‌توان جدید بودن موضوع و نبودن کتاب و مقاله ترجمه شده یا تالیف شده به زبان فارسی و خالی بودن مطبوعات و نشریات علمی از ایده‌ها و افکار صاحب نظران و عدم تشکیل جلسات نقد و بررسی و کنفرانس علمی و عدم انجام تحقیقات و نظر خواهی‌ها و نظرسنجی‌ها در زمینه یاد شده، بیان نمود. معاون آموزشی وزارت آموزش و پرورش در سخنرانی مذکور مقاومت‌های ابراز شده در برابر مدرسه محوری را بیشتر عدم اطلاع از این برنامه می‌داند و بر انجام نظر خواهی و نظر سنجی قبل از اجرا تاکید می‌نماید. این تحقیق به یکی از اصلی‌ترین مباحث مدیریت مدرسه محوری یعنی حدود اختیارات تصمیم‌گیری در سطح مدارس و تاثیر آموزشی آنها می‌پردازد. این حدود در کشورهای مختلف بنابر مقتضیات اوضاع سیاسی و اجتماعی و اقتصادی آنها متفاوت است و در کشور ما نیز چنانچه بخواهیم به مدارس اختیارات بیشتری بدهیم ناگزیر باید واقعیات یاد شده را در نظر گرفته و از نظرات کارشناسان و معلمان و مدیران بهره لازم را ببریم. آنچه که لازم است مورد تاکید واقع شود این است که تا این حدود اختیارات معین

^۱ - روزنامه صبح امروز، شنبه ۲۳ بهمن ۱۳۷۸ ص ۷ مقاله مدرسه محوری نه شاگرد محوری

نشوند نمی توانن و مقررات کنونی حاکم بر آموزش و پرورش کشور را جهت بسطرسازی اجرای مدیریت مدرسه محور دگرگون نمود. امید است با انجام تحقیقات بیشتر در زمینه های مختلف مدیریت مدرسه محور فواید، مزیت ها، مضار، موانع تحقق و شرایط تحقق آن به روشنی مشخص گردد.

همانطور که قبلا نیز اشاره شد این تحقیق به یکی از اصلی ترین مباحث مدیریت مدرسه محوری یعنی حدود اختیار تصمیم گیری در سطح مدارس و تاثیر آموزشی آنها می پردازد تعیین این حدود یکی از چالشهای بزرگ در آموزش و پرورش کشورهای مختلف بوده و خواهد بود. لازمه تغییر در ساختار آموزش و پرورش و حرکت از تمرکز به سوی عدم تمرکز نیاز به قوانین و مقررات جدیدی دارد که در تدوین آنها باید درک صحیحی از حدود اختیاراتی که به رده های پائین سازمان از جمله مدارس داده می شود، وجود داشته باشد. در این تحقیق سعی شده است تا نگرش دو گروه سهیم در امر تعلیم و تربیت یعنی معلمان و مدیران در مورد حدود اختیارات قانونی مدارس و تاثیراتی که تصمیمات اتخاذ شده در محدوده اختیارات مورد نظر می تواند بر امر آموزش در مدارس بگذارد مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. به نظر می رسد انجام اینگونه تحقیقات در نقاط مختلف کشور و بررسی نتایج بدست آمده از آنها راه گشای محققین و طراحان آموزشی خواهد بود.

۴-۱- اهداف تحقیق

اهداف این تحقیق را می توان بترتیب زیر عنوان نمود:

- ۱- زمینه یابی حد اختیار تصمیم گیری در دبیرستانهای پسرانه دولتی ارومیه
- ۲- بررسی تفاوت در نگرشهای مدیران و معلمان دبیرستانهای پسرانه دولتی ارومیه درباره حدود اختیارات مدارس.

۵-۱- فرضیه‌ها و پژوهش:

این پژوهش دارای سه فرضیه اصلی می‌باشد و در کنار هریک از فرضیه‌های اصلی سه فرضیه فرعی به شرح زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

فرضیه ۱ - بین نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص «بودجه» تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

- بین نگرش مدیران و دبیران بر حسب مدرک تحصیلی در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص «بودجه» تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

- بین نگرش مدیران و دبیران بر حسب سن در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص «بودجه» تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

- بین نگرش مدیران و دبیران بر حسب سابقه کار در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص «بودجه» تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

فرضیه ۲- بین نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص «پرسنل» تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

- بین نگرش مدیران و دبیران بر حسب مدرک تحصیلی در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص «پرسنل» تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

- بین نگرش مدیران و دبیران بر حسب سن در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص «پرسنل» تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

- بین نگرش مدیران و دبیران بر حسب سابقه کار در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص «پرسنل» تفاوت معنی‌دار وجود دارد.

فرضیه ۳- بین نگرش مدیران و دبیران در مورد حد اختیار تصمیم‌گیری در مدرسه در خصوص «برنامه درسی» تفاوت معنی‌دار وجود دارد.