

ر مدیریت مدرسه محور از دید

مدیران مقطع متوسطه دخترانه ناحیه 2 و 1 شیراز

مهدیه ظهیر صالحی<sup>1</sup>

دکتر عبدالله احمدی<sup>2</sup>

دکتر سید جواد ایران‌بان<sup>3</sup>

چکیده

هدف از تحقیق حاضر بررسی زمینه استقرار مدیریت مدرسه محور از دید مدیران و نیز بررسی موانعی که بر سر راه اجرای آن ممکن است وجود داشته باشد، بود. مدیریت مبتنی بر مدرسه نوعی مدیریت مشارکتی و یا حرکت به سوی عدم تمرکز در نظام آموزش و پرورش و استقلال بیشتر مدرسه می‌باشد.

جامعه مورد بررسی شامل کلیه مدیران مقاطع متوسطه دخترانه شهر شیراز بود که به علت قلت جامعه مدیران، بدون هیچ گونه روش نمونه‌گیری مورد استفاده قرار گرفتند.

ابزار مورد استفاده پرسشنامه «مدیریت مدرسه محور» بود. پایان ابزار با استفاده از روش آلفای کرانباخ محاسبه گردید. ضریب پایایی پرسشنامه 0/92 بدست آمد. نتایج یافته‌ها با استفاده از روش t تک نمونه‌ای نشان داد مدیران نمونه مورد بررسی مدیریت مبتنی بر مدرسه را به عنوان جزئی از برنامه تفویض اختیار بیشتر به مدرسه شناخته‌اند و از این گونه برنامه‌ها استقبال می‌کنند.

کلید واژه‌ها: مدیریت مدرسه محور، دانش و بینش مدیریتی، اعتماد به نفس مدیر، قوانین و مقررات مخالف، وقت و منابع لازم، ترس مسئولین از کاهش قدرت. مقدمه

امروزه دیگر کسی در باب اهمیت آموزش و پرورش و فرآیندهای آن در روند توسعه هر کشور تردیدی ندارد. و در همه کشورها با هر نوع عقیده

<sup>1</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت

<sup>2</sup> استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز

<sup>3</sup> استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز

بررسی زمینه استقرار مدیریت مدرسه محور از دید ... و حکومتی، نظام آموزش و پرورش جزو مهمترین نهادها محسوب می‌شود و اعتلای آن نیز در کلیه برنامه‌های میان مدت و بلند مدت اداره کشور منظور می‌گردد. (آقازاده، 1381)

سید عباسزاده (1376) از قول هوی و می‌سکل می‌گوید اگر در اهمیت آموزش و پرورش همین بس که گفته شده اگر می‌خواهید جامعه‌ای را اصلاح کنید ابتدا آموزش و پرورش آن جامعه را اصلاح کنید. مدیریت نظام آموزش و پرورش در ایران مانند اکثریت قریب بر اتفاق نهادهای دیگر به صورت متمرکز است. همین مسئله می‌تواند مانعی در جهت اجرای مدیریت مدرسه باشد. چرا که صاحب نظران معتقدند پیش فرض اعمال مدیریت مدرسه محور یکی دارا بودن اختیارات کافی و دیگری توجه کامل به نیازها، امکانات و محدودیت‌های بومی و منطقه‌ای است.

در رابطه با ضرورت عدم تمرکز در مدیریت آموزشی به شیوه مدرسه محوری سلیمی (1377) می‌گوید: مدیریت مدرسه محور یا مدیریت مبتنی بر مدرسه که گاه نیز تصمیم‌گیری مشارکتی خوانده می‌شود با پاره‌ای از فرآیندهای اصلاحی و بازسازی که منجر به تغییر شکل مدیریت از بالا به پایین و مدیریت از پایین به بالا می‌شود، همراه است. سلیمی (1377) توضیح می‌دهد که مدیریت مدرسه محور کلیه نقش‌های مدیریت از جمله نقش آموزشی، نظارتی، راهنمایی و نوآوری و تغییر را شامل می‌شود.

طرفداران مدیریت مدرسه محور بر این اعتقادند که اکثر معلمان از مشارکت فزاینده در تصمیم‌گیری‌ها استقبال می‌کنند و در جاهایی که این امر با موفقیت صورت گیرد روحیه معلمان و جو کلی مدرسه بهبود چشمگیری می‌یابد. وی ادامه می‌دهد: امروزه نقش مدیران در سایه بازسازی و اصلاحات مکرر مدارس، قوانین و مقررات پیچیده و متغیر، نیروها و روندهای سیاسی در انتظارات بالای شهروندان روز به روز مشکل‌تر می‌شود و مستلزم آن

### فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

است که مدیر بخشی از اختیارات خود را بر افرادی که بتوانند به طور مؤثر با او همکاری کنند واگذار نماید.

در کشورهای مختلف جهان از سال 1960 بحث تمرکز زدایی در آموزش و پرورش با عناوین متفاوت ولی با همین مضمون مطرح شد و از سال 1980 به بعد تحت عنوان مدیریت مدرسه محور بود در ایران از سال 1376 به بعد این بحث و هم اینک مدرسه محوری بنابر قانون پنج ساله توسعه مصوب مجلس شورای اسلامی مأموریت آموزش و پرورش است. (عزیززاده، 1381)

در رابطه با ضرورت توجه به مسائل بومی و منطقه‌ای در مدیریت مدرسه محور کهن پور (1380) می‌نویسد: آموزش و پرورش برای این که به نیازهایش جامه عمل بپوشاند و برای همه مردم فرصت مساوی در آموزش ایجاد کند باید زمینه‌های مشارکت آحاد مردم را در آموزش فراهم نماید. برخورداری کلیه مناطق از کیفیت آموزشی مطلوب زمانی میسر است که در طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی به توانایی‌ها و محدودیت‌های منطقه‌ای و استعداد‌های جغرافیایی و همچنین ویژگی‌های فرهنگی، اجتماعی هر منطقه توجه شود.

نظام متمرکز آموزش و پرورش در کشور و عدم مشارکت شایسته مدیران، کارکنان، اولیاء و دانش‌آموزان در تصمیمات مربوط به اداره مدرسه و چگونگی برطرف نمودن مشکلات و محدودیت‌های آن، سالهاست که به نظام آموزش و پرورش کشور سایه افکنده است. این موفقیت، کاهش اثر بخشی مدارس را در پی داشته. از این رو، امروزه ضرورت بازنگری و تحول در این نظام، در راستای عدم تمرکز، تفویض اختیار، مشارکت جمعی و تقویت اخلاق و روابط انسانی، به طرق مختلف مورد تأکید و تایید صاحب‌نظران قرار گرفته است. (جعفری مقدم، 1381)

بررسی زمینه استقرار مدیریت مدرسه محور از دید ...  
در جهان امروز توسعه در ابعاد مختلف آن، هدف اصلی جوامع و سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی دولتهاست. نیروی انسانی متخصص و نیمه متخصص از عوامل اصلی توسعه پایدار است. هدف اصلی آموزش و پرورش کشورما، ارائه آموزشهای عمومی و نیمه متخصص به دانش آموزان است. با احتساب دانش آموزان، اولیای آنان، معلمان و سایر دست‌اندرکاران نظام آموزشی بیش از نیمی از جمعیت کشور ما را به طور مستقیم یا غیرمستقیم با آموزش و پرورش سرورکار دارد. به همین دلیل از جمله ویژگی‌های سازمان آموزش و پرورش و مدیریت آن حضور گسترده و فراگیران به صورت مدرسه و آموزشگاه در سطح جامعه است. (پرواختچی، 1381) هر گونه اصطلاحاتی که در طول زمان در آموزش و پرورش بوده و یا بر حسب پیشرفت دانش و تکنولوژی و شرایط روز و زمان، تغییر و اصلاح هدفها را مورد توجه داشته است.

امروزه تمرکززدایی در امور مختلف یکی از گرایش‌های جدی جوامع پیشرفته است. از جمله راه‌کارهای اعمال تمرکز زدایی در آموزش و پرورش خط مشی مدرسه محوری است. مدرسه‌ی محوری نوعی نگرستن بر مدرسه و کارکنان آن است که به کارکنان مدرسه اجازه تصمیم‌گیری در امور مدرسه داده می‌شود (شعبانی، 1381)

رسیدن به یک نظام کارآمد، مشارکت همه جانبه مردم، نهادها، سازمان‌های اجتماعی و بهره‌گیری همه جانبه از منابع انسانی و مادی و توان و امکانات بالقوه جوامع محلی را طلب می‌کند. رسیدن به این هدف، انعطاف‌پذیری، آزادی عملی دست‌اندرکاران، اعتقاد بیشتر بر تصمیم‌گیران محلی در آموزش و پرورش به ویژه توجه به پیچیدگی‌های نظام اجتماعی و فرهنگی و شرایط اقتصادی زندگی را می‌طلبد. با اجرای خط مشی مدرسه محوری و برنامه‌ریزی مشارکتی در آموزش و پرورش است که این نکات می‌تواند مورد توجه قرار گیرد (عسگریان، 1370).

### فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

حال که جهان تمایل به سمت عدم تمرکز دارد و فرض بر این است که نظام آموزشی مانیز بدون شك به این سمت تمایل پیدا خواهد کرد. و از قرائن بر می‌آید که این طرح (حرکت به سوی عدم تمرکز و استقلال مدارس) بدو شك در کشور ما نیز اجرا خواهد شد و اجرای آن دارای تبعات گوناگونی در عملکرد مدارس و ساختار آموزش و پرورش می‌باشد پس بهتر است که قبل از اجرای آن موانعی که بر سر راه این جریان وجود دارد بررسی شود .

با توجه به مقدمه فوق سؤالات زیر برای تحقیق در نظر گرفته شدند:

آیا از نظر مدیران کمبود دانش و بینش مدیریتی می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد؟

آیا از نظر مدیران عدم اعتقاد به نفس مدیر می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد؟

آیا از نظر مدیران کمبود قوانین و مقررات می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد؟

آیا از نظر مدیران عدم تمایل به ترك روش اجرای سنتی می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد؟

آیا از نظر مدیران کمبود وقت و منابع لازم می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد؟

آیا از نظر مدیران ترس مسئولین از کاهش قدرتشان می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد؟

بررسی زمینه استقرار مدیریت مدرسه محور از دید ...  
روش

تحقیق حاضر از لحاظ ماهیت و هدف، از نوع تحقیقات کاربردی و بر اساس چگونگی به دست آوردن داده های مورد نیاز، در گروه تحقیقات توصیفی و از نوع تحقیقی همبستگی می باشد.

جامعه مورد بررسی شامل کلیه مدیران مقطع متوسطه دخترانه ناحیه 2 و 1 شهر شیراز (92 مدیر) بود که به علت قلت جمعیت مدیران، کلیه مدیران بدون هیچگونه روش نمونه گیری مورد استفاده قرار گرفتند. به منظور گردآوری اطلاعات در این تحقیق از پرسشنامه مدیریت مدرسه محور استفاده شد. این پرسشنامه حاوی 33 سؤال می باشد. و دارای 6 بعد (1 دانش و بینش مدیریتی (2 عدم اعتماد به نفس مدیران (3 نبود قوانین و مقررات کافی (4 عدم تمایل بر ترک روشهای سنتی (5 کمبود وقت و منابع لازم (6 ترس مسئولین از کاهش قدرتشان می باشد. پرسشنامه ابزار این تحقیق بر اساس مقیاس 5 گزینه ای لایکرت تنظیم شده بود. نحوه نمره گذاری آن بدین شرح است:

بسیار موافقم = 5 موافقم = 4 نظری ندارم = 3  
مخالفم = 2 بسیار مخالفم = 1

پایایی این ابزار نیز با استفاده از روش آلفای کرانباخ محاسبه گردید. که ضریب پایایی «پرسشنامه مدرسه محور» 0/91 به دست آمد.

به منظور تجزیه و تحلیل داده ها در این پژوهش از نرم افزار SPSS و روشهای آمار توصیفی و در سطح آمار استنباطی جهت پاسخگویی به سوالات تحقیق از t تک نمونه ای استفاده شد.

## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

یافته‌ها

سوال 1- آیا از نظر مدیران مدارس کمبود دانش و بنیاد مدیریتی، می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد؟

جدول 1- آزمون t تک نمونه‌ای بعد دانش و بنیاد مدیریتی

میانگین مقیاس	میانگین نمونه	N	انحراف معیار	مقدار T	درجه آزادی	سطح معنی دار
18	21/95	92	3/58	10/59	91	0/0001

سوال 2- به منظور بررسی سوال دوم تحقیق که آیا از نظر مدیران عدم اعتماد به نفس مدیران می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد.

جدول 2- آزمون T تک نمونه‌ای بعد عدم اعتماد به نفس مدیران

میانگین مقیاس	میانگین نمونه	N	انحراف معیار	مقدار T	درجه آزادی	سطح معنی دار
12	11/95	92	2/87	0/145	-0/145	0/882

به منظور بررسی سوال سوم تحقیق که آیا از نظر مدیران وجود قوانین و مقررات مخالف می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شد.

جدول 3- آزمون T تک نمونه‌ای بعد قوانین و مقررات مخالف

میانگین مقیاس	میانگین نمونه	N	انحراف معیار	مقدار T	درجه آزادی	سطح معنی دار
18	2/95	92	3/58	17/45	91	0/0001

به منظور بررسی سوال چهارم تحقیق که آیا از نظر مدیران عدم تمایل به ترک روش‌های تستی می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شد.

جدول 4- آزمون T تک نمونه‌ای «ترک روش‌های تستی»

میانگین مقیاس	میانگین نمونه	N	انحراف معیار	مقدار T	درجه آزادی	سطح معنی دار
18	2/95	92	3/58	17/45	91	0/0001

بررسی زمینه استقرار مدیریت مدرسه محور از دید ...

دار						
0/0001	91	7/89	3/89	92	24/2	21

به منظور بررسی سوال پنجم تحقیق که آیا از نظر مدیران کمبود وقت و منابع لازم می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محسوب گردد از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شد.

جدول 5- آزمون T تک نمونه‌ای بعد کمبود وقت و منابع لازم

سطح معنی دار	درجه آزادی	مقدار T	انحراف معیار	N	میانگین نمونه	میانگین مقیاس
دار	91	9/02	3/02	92	14/82	12

به منظور بررسی سوال ششم تحقیق که آیا از نظر مدیران ترس مسئولین از کاهش قدرتشان می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شد.

جدول 6- آزمون T تک نمونه‌ای «ترس مسئولین از کاهش قدرت»

سطح معنی دار	درجه آزادی	مقدار T	انحراف معیار	N	میانگین نمونه	میانگین مقیاس
دار	91	3/49	6/17	92	17/25	15

## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

بحث و نتیجه گیری

در این سنجش با توجه به سوالات و یافته‌های تحقیق به بحث و بررسی نتایج حاصل از پژوهش پرداخته می‌شود.

سوال اول: آیا از نظر مدیران کمبود دانش و بینش مدیریتی می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد. به منظور تجزیه و تحلیل این سوال از آزمون تا تک نمونه ای استفاده شد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها در جدول شماره 1 مقدار  $T$  محاسبه شده (10/59) و سطح معناداری آن 0/0001 می‌باشد پس می‌توان نتیجه گرفت از نظر مدیران مدرسه «کمبود دانش و بینش مدیریتی» به عنوان مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب می‌گردد.

سوال 2: آیا از نظر مدیران «عدم اعتقاد به نفس مدیر» می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد؟ برای تجزیه و تحلیل این سوال از آزمون تا تک نمونه ای استفاده شد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها در جدول شماره 2. مقدار تا (0/145-) و سطح معناداری آن 0/882 می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت که عدم اعتقاد بر نفس مدیر از نظر آنان نمی‌تواند مانعی در جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد.

سوال 3. آیا از نظر مدیران نبود قوانین و مقررات کافی می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محسوب گردد؟

برای تجزیه و تحلیل این سوال از آزمون تا تک نمونه ای استفاده شد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها در جدول شماره 3 مقدار  $T$  (17/45) و سطح معناداری آن (0/0001) می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت که از نظر مدیران «نبود قوانین و مقررات کافی یکی از موانع در جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب می‌گردد.

بررسی زمینه استقرار مدیریت مدرسه محور از دید ...  
سوال 4 آیا از نظر مدیران عدم تمایل به ترك روش اجرائی سنتی می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد.

برای تجزیه و تحلیل این سوال از آزمون T تك نمونه‌ای استفاده شد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها در جدول شماره 4. مقدار T (7/89) و سطح معناداری 0/0001 می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت از نظر مدیران مدارس «عدم تمایل به ترك روش‌های سنتی» می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد.

سوال 5. آیا از نظر مدیران کمبود وقت و منابع لازم می‌تواند مانعی جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد.

برای تجزیه و تحلیل این سوال از آزمون T تك نمونه‌ای استفاده شد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها در جدول شماره 5 مقدار T (9/02) و سطح معناداری آن 0/0001 می‌باشد پس می‌توان نتیجه گرفت که کمبود وقت و منابع می‌تواند به عنوان يك مانع در جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد.

سوال ششم. آیا از نظر مدیران «ترس مسئولین از کاهش قدرتشان» می‌تواند مانعی در جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد؟

برای تجزیه و تحلیل این سوال از آزمون T تك نمونه‌ای استفاده شد. با توجه به نتایج بدست آمده از تحلیل داده‌ها در جدول شماره 6 مقدار T (3/49) و سطح معناداری (0/0001) می‌توان نتیجه گرفت که از نظر مدیران «ترس مسئولین از کاهش قدرت» می‌تواند بعنوان مانعی در جهت استقرار مدیریت مدرسه محور محسوب گردد.

## فصلنامه پژوهش‌های تربیتی

### کتابنامه

- آقازاده، احمد، آموزش و پرورش تطبیقی، انتشارات سمت، چاپ دوم، بهار 81
- الوانی، مهدی (1370)، مدیریت عمومی- تهران: انتشارات نی، چاپ چهارم
- پرداختچی، محمد حسن (1381)، مدرسه محوری، تواناسازی و پاسخگویی لازم هر گونه اصلاحات در آموزش و پرورش، تهران: انتشارات مولوی، چاپ هشتم
- جعفری مقدم، سعید (1381)، طراحی نظام مدیریت مدرسه محور در ایران، پایان نامه دوره دکتری، دانشگاه تربیت مدرس تهران
- دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش (1379)، آیین نامه اجرایی مدارس، ص 6
- سلیمی، قربانعلی، (1377)، مدرسه محوری و مدیریت آن. پایان نامه دانشگاه علوم تربیتی اصفهان
- شعبانی، طیب (1381). مدیریت آموزشی، انتشارات سمت
- طوسی، محمد علی (1368)، وظیفه‌های مدیران، تهران: انتشارات مدیریت دولتی
- عسگریان، مصطفی (1370)، مدیریت اسلامی، انتشارات جهاد دانشگاهی
- عزیز زاده، علی (1381)، اصلاحات در آموزش و پرورش، شماره 20
- کهن پور، مهراں (1380)، اجرای سیاست مدرسه مهدی در سایر کشورها، نشریه بیان، ص 1
- گروه مولفین و برنامه‌ریزی دفتر فنی و مهارتی وزارت آموزش و پرورش کشور (1379)، مدیریت با رویکرد مدرسه محوری
- مشایخ، فریده (1376)، دیدگاه نو در برنامه ریزی آموزشی، انتشارات مدرسه
- میرکمالی، رضا (1378)، تئوریهای مدیریت، چاپ هفتم، انتشارات آگاه

بررسی زمینه استقرار مدیریت مدرسه محور از دید ...  
- هوی، وین ک و میکسل، سیسیل ج (1380)، مدیریت  
آموزشی تئوری تحقیق و عمل، مترجم محمد عباس زاده،  
انتشارات دانشگاه ارومیه  
-Oswald, lovi-jol(1995),School based management.Evic digest,  
number kerri