

دوره ۴، شماره ۴

زمستان ۱۳۸۷

صص ۳۷-۵۳

اندیشه‌های نوین تربیتی

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی

دانشگاه الزهراء س

بررسی زمینه‌های اجرایی طرح مدیریت مدرسه محور بر اساس رسالت، مشارکت و تعهد سازمانی مدیران و معلمان مدارس راهنمایی تحصیلی شهر مشهد

عبدالله داودی پور*

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

دکتر محمد رضا آبخندان

استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد

دکتر محمود سعیدی رضوانی

استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی امکان اجرای طرح مدیریت مدرسه محور بر اساس رسالت، مشارکت و تعهد سازمانی در مدارس راهنمایی تحصیلی شهر مشهد است. در این تحقیق تعداد ۱۶۰ از مدیران و معلمان از طریق نمونه‌گیری چند مرحله‌ای انتخاب شدند و به یک پرسشنامه ۳۳ سؤالی پاسخ دادند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که میزان توجه به رسالت، میزان مشارکت و میزان تعهد سازمانی در نمونه تحقیق نسبتاً مطلوب است. به این معنی که در مجموع و بر اساس وضعیت سه ویژگی مورد مطالعه در مدارس، امکان اجرای طرح مدیریت مدرسه محور وجود دارد. در پایان مقاله برای ارتقاء ظرفیت مدارس پیشنهادهایی در این رابطه ارائه شده است.

کلیدواژه‌ها:

مدیریت مدرسه محور، رسالت، مشارکت، تعهد سازمانی، مدارس راهنمایی.

* نویسنده مسئول E-mail: abd_davood@yahoo.com

مقدمه

از اوایل دهه ۱۹۹۰، توجه صاحب‌نظران و مدافعان اصلاحات نظام‌های آموزشی پیشرفته به مدرسه، کلاس درس و فرآیند یاد دهی - یادگیری^۱ معطوف شد و به همین دلیل تمرکززدایی^۲ و تفویض اختیار^۳، محور برنامه‌های اصلاحات در آموزش و پرورش قرار گرفت. (اوسد^۴، ۲۰۰۲) از آن زمان تا کنون مدیریت مدرسه محور به منزله راهبردی اثربخش در امر تمرکززدایی، دستورالعمل برنامه‌ای اصلاحات در اکثر کشورها قرار گرفت. مدیریت مدرسه محور راهبردی است به منظور بهبود تعلیم و تربیت از طریق انتقال اختیار و مسئولیت تصمیم‌گیری به مدرسه، و تواناسازی^۵ مدرسه و دست‌اندرکاران آن برای تحقق اثربخش و کارآمد فرآیند یاددهی - یادگیری (پرداختچی، ۱۳۸۱) با اجرای این راهبرد، آموزش و پرورش قادر خواهد بود فرهنگ پاسخگویی را تا سطح کوچک‌ترین واحدهای اجرایی خود یعنی مدارس تعمیم دهد. در ماده ۱۷ فصل ۲۵ قانون برنامه سوم توسعه بر حسب تقاضای فزاینده محیطی میل به رویکرد مدرسه محوری تأکید شده است. در پاسخ به این تأکید برنامه ملی توسعه، می‌توان آموزش و پرورش مبتنی بر مدرسه^۶ را یکی از سیاست‌های مهم و چالش‌انگیز آموزش و پرورش به شمار آورد.

بیان مسئله

حرکت به سوی مدیریت مدرسه محور^۷ از تحولات بارز نظام‌های آموزشی طی دو دهه اخیر به شمار می‌رود. این تحول به منظور بهبود عملکرد مدرسه و ارتقای کیفی آموزش انجام می‌شود. با وجود اینکه نظام آموزشی کشور ما نیز خواهان تجربه کردن این نوع مدیریت در مدارس است، هر چند بر سر چگونگی پیاده کردن این راهبرد، اتفاق نظری مشاهده نمی‌شود.

-
1. Teaching - Learning process
 2. Decentralization
 3. Devolution
 4. Oecd
 5. School - Based Education
 6. Empowerment
 7. School - Based Management

مدیریت مدرسه محور به منزله عاملی برای افزایش اثربخشی^۱ و کارایی^۲ آموزش و پرورش در سطح مدارس تلقی می‌شود، اما به راستی چه عواملی به اجرای این نوع مدیریت در مدارس کمک می‌کند؟ برخی صاحب نظران عوامل موفقیت یک انجمن در نظام مدیریت مدرسه محور را در حمایت مدیران عالی، منابع کافی، تعهد روشن، وجود مسئولیت‌ها، اجماع مهارت‌ها و توانایی شرکت کنندگان، برنامه دقیق، مسئولیت و پاسخگویی خلاصه می‌کند (دورنسیف به نقل از جعفری مقدم، ۱۳۸۳) جدول زیر جمع‌بندی دیدگاه اندیشمندان را در این باره عرضه می‌کند (داودی پور، ۱۳۸۵). همان‌طور که ملاحظه می‌شود عوامل زیادی برای تحقق مدیریت مدرسه محور پیشنهاد شده است.

بر اساس جدول ۱، با وجود تنوع دیدگاه‌ها، تصمیم گیرندگان نظام آموزشی، درباره انتخاب دیدگاه مناسب دچار مشکل خواهند شد. تحقیق حاضر، دیدگاه یین چنگ^۳ (۱۹۹۳) را به عنوان مبنای نظری راهبرد مدیریت مدرسه محور پذیرفته است. به نظر چنگ، ویژگی‌های مدارس مبتنی بر مدیریت مدرسه محور، در مقایسه با مدارس متمرکز و کنترل از خارج سیستم مدرسه متفاوت است. آنها باید رسالت مدرسه‌ای روشن و واضح و فرهنگ سازمانی قوی داشته باشند. در این مدارس راهبردهای مدیریتی باید مشارکت را تشویق کند و نقش کاملی برای ابتکار عمل و مشارکت اعضا قائل شود. همچنین استقلال و روابط انسانی و همکاری و تعهد متقابل تأکید شود. اداره کنندگان باید از کیفیتی بالا یعنی توانمندی و مهارت زیادی داشته، و همواره در حال یادگیری باشند (چنگ، ۱۹۹۳).

با توجه به دیدگاه چنگ و بسیاری از صاحب‌نظران، که جزئیات آن در جدول ۱ ارائه شد، اهمیت وجود سه عامل زمینه‌ای رسالت، مشارکت و تعهدسازمانی در اجرای مدیریت مدرسه محور، روشن می‌شود. از آنجا که مدیران و معلمان، در اجرای برنامه‌های مدرسه نقش اساسی دارند، در پژوهش حاضر فرض بر این است، که در صورت مساعد بودن وضعیت این عوامل در مدارس نمونه تحقیق، می‌توان زمینه اجرای طرح مدیریت مدرسه محور در نظام آموزشی ایران را مناسب دانست.

1. Effectiveness

2. Efficiency

1. Yin, Cheng

جدول ۱: ویژگیهای مدیریت مدرسه محور از دیدگاه صاحب‌نظران و متخصصان تعلیم و تربیت

روابط انسانی باز	فرهنگ سازمانی وی	عدم تمرکز	ساختار مجدد	رشد حرفه‌ای	تواناسازی	تعهد	رسالت	مسئولیت‌پذیری	پاسخگویی	انعطاف‌پذیری	مشارکت	استقلال	تفویض اختیار	سال	مدرسه محوری صاحب‌نظران
										✓				۱۹۷۰	گارمز و دیگران
											✓			۱۹۸۰	صاحب‌نظران
		✓								✓	✓	✓		۱۹۸۵	کلون و وایت
					✓								✓	۱۹۸۹	بولین
									✓				✓	۱۹۸۹	دیوید
									✓	✓	✓	✓		۱۹۹۰	براون
					✓	✓	✓				✓			۱۹۹۱	اسکات و ژاف
					✓	✓					✓			۱۹۹۲	کالدول و اسپینگر
		✓	✓								✓		✓	۱۹۹۳	هالینگر و دیگران
✓	✓					✓	✓				✓			۱۹۹۳	چانگ
							✓							۱۹۹۳	بولام و دیگران
			✓							✓	✓			۱۹۹۳	کمپیل و ایوانز
									✓	✓			✓	۱۹۹۴	مایرز و همکاران
									✓					۱۹۹۵	نومن و ویلیج



ادامه جدول ۱:

روابط انسانی باز	فرهنگ سازمانی وی	عدم تمرکز	ساختار مجدد	رشد حرفه‌ای	تواناسازی	تعهد	رسالت	مسئولیت‌پذیری	پاسخگویی	انعطاف‌پذیری	مشارکت	استقلال	تفویض اختیار	سال	مدرسه محوری صاحب‌نظران
											✓	✓		۱۹۹۵	مایورفی
									✓	✓	✓	✓		۱۹۹۶	گمیچ
									✓		✓		✓	۱۹۹۶	چانگ
						✓	✓	✓	✓					۱۹۹۶	آلن دورنسیف
			✓								✓			۱۹۹۷	فیلیپ و والستر
		✓									✓	✓	✓	۱۹۹۷	کتان
		✓				✓		✓						۱۹۹۸	ادن و بوش
						✓		✓	✓		✓			۱۹۹۸	لیث‌وود و مینز
					✓	✓				✓		✓		۱۹۹۹	کالدول و هیل
			✓								✓		✓	۱۹۹۹	مورفی
												✓	✓	۲۰۰۰	گمیچ و بوش
				✓		✓		✓			✓			۲۰۰۱	ویس و سوزانی



ادامه جدول ۱:

روابط انسانی باز	فرهنگ سازمانی وی	عدم تمرکز	ساختار مجدد	رشد حرفه‌ای	تواناسازی	تعهد	رسالت	مسئولیت‌پذیری	پاسخگویی	انعطاف‌پذیری	مشارکت	استقلال	تفویض اختیار	سال	مدرسه محوری صاحب‌نظران
						✓								۲۰۰۲	نیرآدام
	✓						✓							۲۰۰۳	ونگ
					✓				✓	✓	✓		✓	۱۳۷۹	پرداختچی
		✓									✓	✓		۱۳۷۹	آهنچیان
				✓				✓			✓			۱۳۷۹	مشایخی
۱	۲	۵	۴	۴	۱	۹	۵	۵	۹	۸	۱۹	۸	۹	جمع کل	

رسالت، بیانیه کوتاهی است که نوع سازمان، مقصود و علت وجودی آن و ارزش‌هایی را بیان می‌کند، که سازمان بدان پای‌بند است. در واقع بر اساس رسالت است که اهداف و فعالیت‌های یک سازمان شکل گرفته و تدوین می‌شود. (محتشمی، ۱۳۸۴)

مشارکت، درگیری ذهنی عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. (طوسی، ۱۳۷۳) در واقع مشارکت نوعی انتخاب است که بر اساس آن هر کس مسئولیت انتخاب‌های خود را بر عهده می‌گیرد.

تعهد سازمانی، به عنوان یک نگرش، عبارت است از اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان؛ تمایل شدید به انجام وظیفه در راه سازمان؛ و خواست قلبی مبنی بر تداوم عضویت در سازمان (ماتیو و زاجاک، ۱۹۹۰). در واقع تعهد سازمانی وفاداری کارکنان به سازمان، مشارکت افراد در تصمیمات سازمانی، توجه افراد به سازمان، و موفقیت و رفاه سازمان را می‌رساند. بنابراین، انتظار می‌رود یافته‌های تحقیق بتواند زمینه‌های اجرای مدیریت مدرسه محور را در نظام آموزشی کشور ارزیابی کند.

مرور پیشینه

مرور پیشینه نظری

مدیریت مدرسه محور اولین بار در سال ۱۹۷۶، به صورت رسمی، محور تلاش‌هایی قرار گرفت که برای توسعه مدارس آمریکا انجام شد. این راهبرد در سال‌های پس از آن به منزله قانون توجه بسیاری از نظام‌های آموزشی برای اصلاح و بهبود شناخته شده است (ابوداهو^۱، پژوهشکده تعلیم و تربیت ۱۳۸۳ به نقل از عبدالهی). برای موفقیت در این امر، لازم است تا مدیریت منابع چهارگانه زیر به مدارس واگذار شوند:

- ۱- قدرت اتخاذ تصمیم در مواردی مانند بودجه‌ریزی، استخدام و برنامه درسی
- ۲- دانشی که منابع انسانی مدرسه را به فهم و مشارکت در عملکرد سازمانی قادر می‌کند.
- ۳- اطلاعاتی در زمینه عملکرد دانش‌آموزان و رضایت والدین و اطلاعات مربوط به منابع مدرسه

1. Abu - Duhou

۴- پاداش برای قدرشناسی از کوشش اضافی مورد نیاز در مدیریت مدرسه محور و تقدیر از پیشرفت‌ها (ادن و بوش، ۱۳۸۳، به نقل از عزیززاده)

والستتر و ادن^۱ مدیریت مدرسه محور را رهیافتی اصلاحی برای اعمال نوعی کنترل غیر متمرکز و نیز تأمین فرصت‌هایی برای تصمیم‌گیری تک‌تک مدارس و افراد ذی‌نفع می‌دانند (کراوفورد^۲، ۲۰۰۱). از نظر بسیاری از پژوهشگران، مدیریت مدرسه محور به تجدید ساختار نظام آموزشی در جهت افزایش انعطاف‌پذیری، نبود تمرکز و تفویض اختیار به واحدهای اجرایی کوچک کمک می‌کند (کربی و بوگوچ، ۱۹۹۶). این مقصود با نزدیک کردن محل اتخاذ تصمیم‌ها به محل اجرای آن و اتخاذ تصمیم به شیوه گروهی و مشارکت‌جویانه حاصل می‌شود. کسانی در این تصمیمات دخالت می‌کنند که بیش‌ترین اطلاعات درباره نیازمندیهای مدرسه و شرایط حاکم بر آن را دارا هستند و بیش از هر کس از نتایج آموزش متأثر می‌شوند. افزایش مشارکت والدین، دانش‌آموزان، معلمان، کارکنان، مدیران، گروههای ذی‌نفع جامعه و سازمانهای محلی سبب می‌شود که استقلال، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مدرسه افزایش یابد. با بالا رفتن میزان مسئولیت‌پذیری مدارس، انتظار می‌رود که کارآمدی برنامه ارتقا یابد و اثربخشی آموزش‌ها بهبود پیدا کند (ونگ، ۲۰۰۳). سرانجام بر اساس دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران، فرآیند مدرسه محوری اجازه می‌دهد تا افرادی که در آن مدرسه کار می‌کنند جنبه‌های گسترده‌تری از موضوعات مدرسه‌ای که در آن کار می‌کنند را در نظر گرفته، از نیروی خود به منظور بهبود و توسعه بیشتر مدرسه، استفاده کنند (لینگارد و همکاران، ۲۰۰۲؛ انیل، ۱۹۹۵).

مرور پیشینه تجربی

دامنه تحقیقات انجام شده در زمینه مدیریت مدرسه محور، موضوعات متنوعی را شامل می‌شود (گمیچ و همکاران، ۱۹۹۶). برای مثال نتایج آخرین تحقیقات منتشر شده نشان می‌دهد که در بین اعمال این راهبرد با کنترل آسم^۳ در دانش‌آموزان همبستگی مثبت وجود دارد. به این معنا که اجرای برنامه درسی مدرسه محور در دانش‌آموزان مناطق شهری کاهش نشانه‌های

-
1. Wohlstetter & Odden
 2. Crawford
 3. Asthm

بیماری، افزایش تحرک بدنی، و کاهش نیاز کودکان مبتلا، به برنامه‌های ویژه مراقبتی و بهداشتی را باعث می‌شود (مگزمن و همکاران، ۲۰۰۸)؛ تحقیق دیگری نشان می‌دهد که با پیاده شدن این نوع مدیریت از رفتار زورگویی و قلدری در دانش‌آموزان کاسته می‌شود (مایر آدامز و کونور، ۲۰۰۸)؛ و سرانجام اعمال مدیریت مدرسه محور در ارتقای توانایی‌های کلامی و رشد زبان دانش‌آموزان مؤثر است (بایلی و همکاران، ۲۰۰۸).

باقرزاده (۱۳۸۲) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی راههای تحقق اهداف مدرسه محوری از دیدگاه رؤسای ادارات آموزش و پرورش خراسان و مدیران دبیرستانها» نشان داد که به نظر ۹۰ درصد از رؤسای ادارات و مدارس قبل از اجرای مدیریت مدرسه محور، به فرهنگ سازمانی مناسب نیازمند هستند.

مهرعلی زاده و همکاران (۱۳۸۴) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که از دیدگاه کارشناسان ستادی، مدیران و دبیران دبیرستان‌های شهر اهواز، عامل سیاسی و قدرت (مسئولان) با میانگین ۸۰، ۳ عامل ساختاری و امکاناتی با میانگین ۳۰،۷۹، عامل اطلاعاتی و دانشی با میانگین ۳۰،۷۲، عامل فرهنگی - اجتماعی با میانگین ۳۰،۵۲ و عامل مدیریتی با میانگین ۳۰،۲۴ از میانگین ۵ به ترتیب اولویت به عنوان موانع مهم مدرسه محوری قلمداد می‌شوند. غریبی (۱۳۸۲) با مطالعه نگرش مدیران آموزش و پرورش رباط کریم به مدیریت مشارکتی به این نتیجه دست یافت که بیشتر مدیران از مشارکت دادن همکاران در کارها خرسند می‌شوند و آن‌ها را به مشارکت ترغیب می‌کنند.

نتایج تحقیق نیر (۲۰۰۲) نشان داد که اعمال مدیریت مدرسه محور در تعهد معلم تأثیر می‌گذارد. به عبارت دیگر، تعهد معلمان به حرفه خود تحت این نوع مدیریت افزایش می‌یابد. (نیر، ۲۰۰۲)

ایوانس به نقل از بارت^۱ و همکاران (۱۹۹۰) روشن می‌کند در مدارس که رسالت و اهداف تربیتی به طور واضح تعیین و یکپارچه می‌شوند در مقایسه با مدارس که در آنها اهداف تربیتی روشنی وجود ندارد، کارآمدی و اثربخشی بالاتر است. (به نقل از رهنما و جباری، ۱۳۸۲) یافته‌های این تحقیق شبیه به نتایج تحقیق پورا آهن (۱۳۸۰) است.

1. Barth

روش پژوهش

این پژوهش برای پاسخ به سؤال‌های زیر طراحی شد:

بر اساس وضعیت رسالت، مشارکت و تعهد سازمانی آیا امکان اجرای طرح مدیریت مدرسه محور در مدارس راهنمایی تحصیلی شهر مشهد وجود دارد؟
الف. میزان توجه به رسالت مدرسه از سوی مدیران و معلمان مدارس راهنمایی تحصیلی شهر مشهد چقدر است؟

ب. میزان مشارکت مدیران و معلمان مدارس راهنمایی تحصیلی شهر مشهد چقدر است؟
ج. میزان تعهد سازمانی مدیران و معلمان مدارس راهنمایی تحصیلی شهر مشهد چقدر است؟
تفاوت معنی‌دار متغیرهای سطح تحصیلات، رشته تحصیلی، سابقه خدمت و جنسیت که هر کدام بیش از یک ارزش دارند بر حسب رسالت، مشارکت و تعهد سازمانی در قالب دوازده سؤال فرعی اندازه‌گیری شد برای مثال: آیا بین میزان توجه مدیران و معلمان به رسالت مدرسه، بر حسب سطح تحصیلات آن‌ها، تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟ برای پاسخ به این سؤال‌ها از روش توصیفی، از نوع زمینه‌یابی استفاده شد. جامعه آماری مدیران و معلمان مدارس راهنمایی تحصیلی دولتی شهر مشهد را در سال تحصیلی ۸۵-۸۴ (برابر با ۴۰۳۹) شامل بود.

با استفاده از روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای ابتدا از بین نواحی ۷ گانه مشهد به صورت تصادفی نواحی ۱، ۳ و ۶ و سپس از هر ناحیه ۴ مدرسه (۲ پسرانه و ۲ دخترانه) انتخاب شدند. سپس از هر مدرسه مدیر و تعدادی از معلمان به صورت تصادفی انتخاب شدند. حجم نمونه در پژوهش فوق از طریق یک مطالعه مقدماتی برای تعیین واریانس با استفاده از فرمول $n = \frac{z^2 s^2}{d^2}$ در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر با ۱۶۰ تن به دست آمد. در مرحله اجرا به دلیل فقدان همکاری کافی از سوی برخی آزمودنی‌ها و ناقص بودن تعدادی از پرسشنامه‌های عودت شده در نهایت داده‌های ۱۴۰ فرم پرسشنامه تحلیل شد.

برای سنجش میزان آگاهی از رسالت سازمانی، مشارکت و تعهد سازمانی کارکنان بر مبنای نظریه‌های موجود در این زمینه و پرسشنامه‌های استاندارد مشارکت شغلی لودای و کینر^۱

1. Lodahi & keyner

و تعهدسازمانی مودای^۱ پرسشنامه محقق ساخته با ۳۳ سؤال بسته پاسخ بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت^۲ تهیه شد. سپس برای تحلیل داده‌های به دست آمده از آمار توصیفی و استنباطی استفاده به عمل آمد. در سطح آمار توصیفی از فراوانی، درصد، میانگین، واریانس، انحراف معیار و نقاط برش، و در سطح استنباطی برای تجزیه و تحلیل سؤال‌های ۱، ۳، ۵، ۷، ۹ و ۱۱ پژوهش از آزمون تحلیل واریانس یک عاملی، و برای تجزیه و تحلیل سؤال‌های ۲، ۴، ۶، ۸، ۱۰ و ۱۲ پژوهش از آزمون t استفاده شد. به منظور تحلیل داده‌ها نمره‌ها در چهار طبقه (۱۰۰-٪، ۷۵-٪، ۵۰-٪، ۲۵-٪، ۰-٪) قرار گرفت و از لحاظ کیفی طبقات فوق به صورت (عدم توجه، عدم توجه کافی، توجه نسبتاً مطلوب و توجه مطلوب) در نظر گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

۱- میزان توجه به رسالت مدرسه از سوی کارکنان (مدیران و معلمان) مدارس راهنمایی تحصیلی شهر مشهد چقدر است؟
جدول ۲ نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی (۶۰درصد) در طبقه نمره‌های ۷۵ - ۵۰درصد است این بدان معناست که میزان توجه کارکنان به رسالت مدرسه نسبتاً مطلوب است، در صورتی که گزینه مطلوب (۲۰درصد) در طبقه نمره‌های ۱۰۰-۷۵درصد را نیز در نظر بگیریم بیش از ۸۰ درصد آزمودنی‌ها به میزان بالاتر از متوسط با رسالت مدرسه آشنا و به آن توجه داشته‌اند.

جدول ۲: میزان توجه کارکنان به رسالت مدرسه

درصد تراکمی	درصد	میانگین	فراوانی	طبقه‌بندی
۲/۱	۲/۱	۲۰	۳	۰-٪۲۵
۱۹/۳	۱۷/۲	۳۰/۱	۲۴	٪۲۵-٪۵۰
۷۹/۳	۶۰	۳۹/۲	۸۴	٪۵۰-٪۷۵
۱۰۰	۲۰/۷	۴۷/۸	۲۹	٪۷۵-٪۱۰۰
--	۱۰۰	۴۳/۳	۱۴۰	جمع

1. Mowday
2. Likert



۲- میزان مشارکت کارکنان (مدیران و معلمان) مدارس راهنمایی تحصیلی شهر مشهد چقدر است؟

جدول ۳ نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی (۵۷/۹ درصد) در طبقه نمره‌های ۷۵-۵۰ درصد است، این بدان معنا است که میزان مشارکت کارکنان مدارس نسبتاً مطلوب است، در صورتی که گزینه مطلوب (۱۰/۷ درصد) در طبقه نمره‌های ۱۰۰-۷۵ را نیز در نظر بگیریم حدود ۶۸/۶ درصد آزمودنی‌ها در امور مدرسه مشارکت نسبی و بالاتر از آن داشته‌اند.

جدول ۳: میزان مشارکت کارکنان در امور مدرسه

درصد تراکمی	درصد	میانگین	فراوانی	طبقه نمره‌ها
۳۱/۴	۳۱/۴	۲۷/۸	۴۴	۵۰-۲۵٪
۸۹/۳	۵۷/۹	۳۵/۲	۸۱	۷۵-۵۰٪
۱۰۰	۱۰/۷	۴۳/۵	۱۵	۱۰۰-۷۵٪
--	۱۰۰	۳۵/۵	۱۴۰	جمع

۳- میزان تعهد سازمانی کارکنان (مدیران و معلمان) مدارس راهنمایی تحصیلی شهر مشهد چقدر است؟

جدول ۴ نشان می‌دهد که بیشترین فراوانی (۶۳/۶ درصد) در طبقه نمره‌های ۷۵-۵۰ درصد است این بدان معنی است که میزان تعهد سازمانی کارکنان فوق مطلوب است. در صورتی که گزینه مطلوب (۳۰ درصد) در طبقه نمره‌های ۱۰۰-۷۵ درصد را نیز در نظر بگیریم حدود ۹۳/۶ درصد آزمودنی‌ها تعهد نسبی و بالاتر داشته‌اند.

جدول ۴: میزان تعهد سازمانی کارکنان

درصد تراکمی	درصد	میانگین	فراوانی	طبقه نمره‌ها
۶/۴	۶/۴	۳۱/۷	۹	۵۰-۲۵٪
۷۰	۶۳/۶	۴۲/۹	۸۹	۷۵-۵۰٪
۱۰۰	۳۰	۵۲/۱	۴۲	۱۰۰-۷۵٪
--	۱۰۰	۴۲/۳	۱۴۰	جمع

آیا بین میزان توجه مدیران و معلمان به رسالت مدرسه بر حسب جنسیت آنها تفاوت

معنی دار وجود دارد؟

نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد که با توجه به درجه آزادی ۱۳۸ و سطح معنادار $p.value=0/015$ که کمتر از $\alpha=0/05$ است. آزمون t وجود تفاوت بین میانگین‌های دو گروه را تأیید می‌کند، یعنی بین میزان توجه مدیران و معلمان به رسالت بر حسب جنسیت آنها تفاوت معنی دار وجود دارد به عبارت دیگر کارکنان زن نسبت به کارکنان مرد به رسالت مدرسه توجه بیشتری دارند.

جدول ۵: آزمون t برای نمونه‌های مستقل

تی تست برای برابری میانگین‌ها			سطوح برابری واریانس‌ها		
سطح معناداری	درجات آزادی	t	سطح معناداری	مشخصه آزمون	
0/015	138	2/47	0/966	0/002	فرض برابری واریانس‌ها
0/014	138/58	2/49	-	-	فرض نابرابری واریانس‌ها

آیا بین میزان مشارکت مدیران و معلمان بر حسب جنسیت آنها تفاوت معناداری وجود دارد؟ نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که با توجه به درجه آزادی ۱۳۸ و سطح معناداری $p.value=0/02$ که کمتر از $\alpha=0/05$ است، بین میزان مشارکت کارکنان بر حسب جنسیت آنها تفاوت معنی دار وجود دارد. یعنی کارکنان زن نسبت به کارکنان مرد در امور مدرسه مشارکت بیشتری دارند.

جدول ۶: آزمون t برای نمونه‌های مستقل

تی تست برای برابری میانگین‌ها			سطوح برابری واریانس‌ها		
سطح معناداری	درجات آزادی	t	سطح معناداری	مشخصه آزمون	
0/02	138	2/36	0/849	0/036	فرض برابری واریانس‌ها
0/023	11/72	2/31	-	-	فرض نابرابری واریانس‌ها

بین میزان تعهد سازمانی کارکنان بر حسب جنسیت آنها تفاوت معنی داری مشاهده نشد. همچنین بین میزان توجه کارکنان به رسالت، میزان مشارکت و تعهد سازمانی آنها بر اساس رشته تحصیلی، سطح تحصیلات، سابقه خدمت تفاوت معنی داری مشاهده نشد.

نتیجه‌گیری

بر مبنای چارچوب نظری پژوهش، مدیریت مدرسه محور و مفروضه‌های اساسی آن نتایج نهایی زیر به دست می‌آید:

از بین سه مقوله رسالت، مشارکت و تعهد سازمانی، تعهد سازمانی کارکنان بیشترین میانگین را داراست یعنی تعهد سازمانی کارکنان مدارس در حد مطلوب بوده و میزان توجه کارکنان به رسالت کمترین میانگین را داراست.

در رابطه با میزان توجه کارکنان به رسالت بر اساس نقاط برش، درصد بالایی از کارکنان توجه نسبی و بالاتر از آن داشته‌اند، در صورتی که توجه درصد کمی از آن‌ها نسبت به رسالت مدرسه در حد انتظار نیست. ضمناً درباره این مقوله، توجه کارکنان زن به رسالت به طور معناداری بیشتر از میزان توجه کارکنان مرد به رسالت است.

در رابطه با میزان مشارکت کارکنان بر اساس نقاط برش، درصد بالایی از کارکنان در امور مدرسه مشارکت نسبی و بالاتر از آن داشته‌اند، در صورتی که میزان مشارکت درصد متوسطی از کارکنان در حد انتظار نیست همچنین میزان مشارکت کارکنان زن نسبت به کارکنان مرد بیشتر است.

در رابطه با تعهد سازمانی کارکنان بر اساس نقاط برش درصد بالایی از کارکنان تعهد سازمانی نسبی و بالاتر از آن دارند، در ضمن تعهد سازمانی کارکنان زن و مرد تفاوت معنی‌داری ندارد.

بین میزان توجه کارکنان به رسالت بر اساس سطح تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه خدمت آنها تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد.

بین میزان مشارکت کارکنان به رسالت بر اساس جدول ۶- تی‌تست برای نمونه‌های مستقل سطح تحصیلات، رشته تحصیلی و سابقه خدمت آنها تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد. بین میزان تعهد سازمانی کارکنان بر حسب سطح تحصیلات، رشته تحصیلی، سابقه خدمت و جنسیت آنها تفاوت معنی‌داری مشاهده نشد.

با توجه به اینکه درصد بالایی از کارکنان (مدیران و معلمان) به رسالت مدرسه توجه نسبتاً مطلوب داشته و میزان مشارکت درصد بالایی از آنها را نیز نسبتاً مطلوب بوده و تعهد

سازمانی درصد بالایی از آنها نسبتاً مطلوب است زمینه اجرای مدیریت مدرسه محور بر اساس مقوله‌های فوق فراهم می‌شود.

پیشنهادها

۱- با توجه به اهمیت آشنایی و توافق با رسالت هنگام تصمیم بر سراجرای مدیریت مدرسه محور، به منظور اتفاق نظر، تعهد عمومی و استفاده از مشارکت تمامی اعضای مدرسه، ضروری است به کمک روشهای مختلف خلق ایده، نظیر طوفان مغزی، طوفان نوشتاری، تفکر افقی، نقشه ذهنی و گروه اسمی متوجه کردن و همراهی عملی کارکنان با رسالت مدرسه استفاده شود.

۲- بر اساس یافته‌های این پژوهش، وضعیت فعلی مشارکت کارکنان در حد متوسط است. مدیریت مدرسه محور، فضای اطمینان بخشی نیازمند است که در آن افراد مهم شمرده شوند و جو حاکم بر مدرسه، مشارکت فعال کلیه ذی‌نفعان را فراهم آورد.

لازم به یادآوری است در کشورهایی که سطح مشارکت مدنی پایین است اجرای طرح مدیریت مدرسه محور با خطر شکست مواجه شده است (اوسد، ۲۰۰۲) در عین حال نظام آموزشی باید با ایجاد تمهیدات لازم جاذبه‌های مشارکت بیشتر معلمان را ارتقاء بخشد.

۳- به منظور افزایش تعهد سازمانی کارکنان مدارس داشتن رسالت و ایدئولوژی سازمانی واضح و روشن، خلق ایدئولوژی و آرمان مشترک، تأکید بر ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی و استخدام افراد بر اساس آنها، سوق دادن کارکنان در جهت ارزشها و فرهنگ سازمانی، رشد حرفه‌ای کارکنان و شکوفا کردن، توانمندسازی آنها و امنیت شغلی و انتخاب مدیر آموزشی مناسب، ضروری است.

منابع

- ایوانس، گلد، (۱۳۸۳). *درآمدی به مدیریت آموزشگاهی مدیریت مدرسه محور*، ترجمه: اکبر رهنما و لطفی جباری، تهران، آبیژ.
- باقرزاده فاروجی، علی، (۱۳۸۲). *بررسی راههای تحقق اهداف مدیریت مدرسه محوری از دیدگاه روسای ادارت آموزش و پرورش خراسان و مدیران دبیرستانهای قوچان*، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- پرداختچی، محمدحسن، (۱۳۸۱). *مدرسه محوری، توانا سازی و پاسخگویی لازمه هرگونه اصلاحات در آموزش و پرورش*، «فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش»، دوره هشتم، بهار و تابستان شماره مسلسل ۳۰-۲۹.
- پورآهن، بهزاد، (۱۳۸۰). *مطالعه و بررسی وضع موجود فرهنگ سازمانی مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران*، پایان نامه کارشناسی ارشد. <from. www.irandoc.ac.ir>
- جعفری مقدم، سعید، (۱۳۸۳). *مفاهیم و تعاریف مدیریت مدرسه محور و نقش تئوریهای سازمان و مدیریت در ظهور توسعه این دیدگاه، از گروه پژوهش سازمان، مدیریت و نیروی انسانی، مبانی، چالشها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه در آموزش و پرورش ایران*، پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- داودی پور، عبدالله، (۱۳۸۵). *بررسی زمینه‌های اجرای طرح مدیریت مدرسه محور بر اساس رسالت، مشارکت و تعهد سازمانی مدیران و معلمان مدارس راهنمایی شهر مشهد*. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه فردوسی مشهد.
- طوسی، محمدعلی، (۱۳۷۳). *مشارکت (مدیریت و مالکیت)*، تهران، ناشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، <From; www, online roluntarian. Org/Groups>
- عبدالهی، حسین، (۱۳۸۳). *مدیریت مدرسه محور، مفهوم، فواید و الزامات آن*، از گروه پژوهش سازمان، مدیریت و نیروی انسانی، مبانی، چالشها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه در آموزش و پرورش ایران، پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- عزیززاده، هادی، (۱۳۸۳). *تحلیل میدان نیرو برای اجرای مدیریت مدرسه محور در ایران*. از

گروه پژوهش سازمان، مدیریت و نیروی انسانی، مبانی، چالشها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه در آموزش و پرورش ایران، پژوهشکده تعلیم و تربیت. غریبی، حوریه، (۱۳۸۲). بررسی نگرش مدیران آموزش و پرورش رباط کریم در خصوص مدیریت مشارکتی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهرا(س)، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، [from.www.irandoc.ac.ir](http://www.irandoc.ac.ir).
 محتشمی، حسن، (۱۳۸۴). آشنایی با مفهوم مأموریت یا رسالت سازمانی. [from.www.online.voluntarian.org/Gronps](http://www.online.voluntarian.org/Gronps).
 ۱۱. مهرعلی‌زاده، یداله حسین، سیاسی و فاطمه، آتشفشان، (۱۳۸۴). زمینه ها و موانع کاربرد مدیریت مدرسه محور در ایران: مطالعه‌ای در دبیرستانهای دولتی شهر اهواز. <[from.www.sid.ir](http://www.sid.ir)>

- Cheng Y.C, (1993). Theory and Characteristics of School-Based Management. *The International Journal of Educational Management*, 7(6), 17-33.
- Craw F, David C, (2001). *Program Evaluation as a Site-Based Management Assessment Tool*, Michigan State University, U.S.A.
- Fetzer, A, Angel, J.B., Stoner, R. L & Bailey, A, (2008). School-based speech-language pathologists' perspective on Dysphagia Management in the schools, *Language, Speech & Hearing Service in Schools*, 39(4), 441-452.
- Gammage, David T, Sipple, Peter & Partridge, Peter, (1996) Research on School-Based Management in Victoria, *Journal of Educational Administration*, 34 (1) 1-24.
- Kirby, P. C & Bogotch, I, (1996). Information utilization of beginning principals in school restructuring, *Journal of Educational Administration. Armidale*, 34(2), 5-11.
- Lingard B, Hayes. D, Mills M, (2002). Development in school-based management: The specific case of Queensland, Australia, *Journal of Educational Administration*, 40(1), 6-31.
- Magzamen, S & et al, (2008). Kickin' Asthma: School-Based Asthma Education in an Urban Community, *The Journal of School Health*, 78 (12), 655-665.
- Mathieu J.E & Zajac. D.M, (1990). A review and metaanalysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment, *Psychosocial Bulletin* 108, 71-174.
- Meyer-Adams N & Conner B. T, (2008). School Violence: Bullying Behaviors and the Psychosocial School Environment in Middle Schools, *Children & Schools*, 30(4). 211-222.
- Nir. Adam E, (2002). school - Based Management and its effect on teacher



- Commitment, International, *Journal Leadership in Education*, 5 (4) 323.
- OECD, (2002). *New Approache in Educational Administration*, OECD, Paris.
- O'Neil J, (1995). On tapping the power of school-based management: A conversation with Michael Strembitsky, *Educational Leadership*, 53(4), 66-72.
- Weng F.Y, (2003). Centralization and Decentralization in Educational Governance in Taiwan, in Mok, K.H, *Centralization and Decentralization: Educational Reforms and Changing Governance in Chinese Societies. Hong Kong: Comparative Education Research Centre, the University of Hong Kong.*