

دانش و پژوهش

دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

علوم تربیتی و روان‌شناسی

شماره سیزدهم و چهاردهم - پاییز و زمستان ۱۳۸۱

صص ۲۴ - ۱

## امکان‌سنجی و راهکارهایی برای غیرمتمرکز کردن

### نظام آموزشی و تفویض اختیارات\*

محمدحسین یارمحمدیان<sup>۱</sup> - محبوبه فدوی<sup>۲</sup>

غلامرضا احمدی<sup>۳</sup> - فریبا فروغی<sup>۴</sup>

#### چکیده

مسئله مورد بررسی در این پژوهش، امکان‌سنجی و ارائه راههایی است برای غیرمتمرکز کردن آموزش و پرورش و تفویض اختیارات لازم به سطوح پایین از دیدگاه استادان دانشگاه، کارشناسان ستادی و مدیران آموزشی دوره متوسطه استان اصفهان.

انجام تحقیقات اساسی در زمینه تفویض اختیار و مسؤلیت به سطوح اجرایی، بررسی محاسن و معایب نظامهای متمرکز و غیرمتمرکز، مشارکت افراد در امر تصمیم‌گیری، اطلاعات ارزشمندی را برای تصمیم‌گیری در خصوص تعیین ساختار نظام آموزشی مناسب فراهم می‌آورد. در این مطالعه به بررسی تفویض

\*- این مقاله برگرفته از طرح تحقیقاتی مصوب دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان است.

۱- استادیار دانشگاه علوم پزشکی اصفهان.

۲- کارشناس ارشد برنامه‌ریزی آموزشی.

۳- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

۴- کارشناس علوم تربیتی آموزش و پرورش ناحیه ۳ اصفهان.

اختیارات و مسؤولیتهایی که به ادارات کل، مناطق و نواحی آموزشی، یا مدارس امکان پذیر است پرداخته شده است.

جامعه آماری در این پژوهش کلیه استادان دانشکده‌های علوم تربیتی، علوم اداری و مدیریت دانشگاههای مستقر در استان اصفهان، شامل دانشگاه اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، نجف آباد و خمینی شهر، کارشناسان ستادی اداره کل و ادارات مناطق و نواحی آموزش و پرورش، مدیران و دبیران متوسطه، استان اصفهان به عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده است.

روش این تحقیق از نوع پیمایشی است. ابزار اندازه گیری پرسشنامه ۶۱ موردی است که براساس اهداف کلی آموزش و پرورش در قانون اساسی، قوانین و شرح وظایف سازمانها و تشکیلات آموزشی تنظیم شده است و عبارت‌اند از: برنامه‌ریزی درسی و آموزشی، امور پرورشی، امور اداری-سازمانی، امور مالی، امور تأمین و تربیت نیروی انسانی، امور نوسازی و تجهیز مدارس و امور تحقیقات و برنامه‌ریزی توسعه.

برای سنجش اعتبار این پژوهش با توجه به ماهیت داده‌های اندازه گیری از روش بازآزمایی یا آزمون مجدد در مطالعه مقدماتی استفاده شده است، که بر این اساس اعتبار پرسشنامه مورد نظر ۷۸٪ برآورد گردیده است.

پس از تجزیه و تحلیل آماری، وظایف اختصاصی مدرسه، ناحیه آموزشی، اداره کل استان و وزارت آموزش و پرورش از نظر دبیران، کارشناسان، اعضای هیأت علمی و مدیران مشخص گردید.

به‌طور کلی یافته‌های حاصل از تحقیق، نوعی برنامه‌ریزی و مدیریت ناحیه‌ای را توصیه می‌کند و در بررسی و استنتاج یافته‌های این طرح تحقیقاتی می‌توان الگوی مدیریت و برنامه‌ریزی ناحیه‌ای را به‌عنوان الگوی مناسب تمرکززدایی در نظام آموزش و پرورش کشور مطرح ساخت.

#### مقدمه

در عصری که عصر سازمانی نامیده شده است، سازمانهای آموزشی هم مانند سازمانهای دیگر باید متناسب با نیازها، ویژگیها و شرایط روز، تغییر و تحول یابند. تغییر و تحول سازمانهای آموزشی مستلزم شناخت بستر و زمینه تغییر و تحول و نیازسنجی از طریق انجام روشها و شیوه‌های علمی است.

امکان‌سنجی تمرکززدایی و تفویض اختیارات لازم و حرکت از برنامه‌ریزی و

مدیریت ملی به‌سوی نوعی مدیریت غیرمتمرکز در سطوح اجرایی از طریق بررسی دیدگاهها و نظرهای صاحبان فرایند در نظام آموزشی (کارشناسان، دبیران و مدیران آموزشی) و صاحبانظران و متخصصان اعضای هیأت علمی دانشگاههای منطقه اصفهان به‌عنوان مطالعه موردی، هدف اساسی و اصلی پژوهشی است که براساس آن این مقاله به رشته تحریر درآمده است.

### مفهوم اولیه تمرکززدایی در نظامهای آموزشی

تمرکززدایی<sup>۱</sup> به‌معنای انتقال قسمتی از اختیارات از سطوح بالای سازمان به سطوح اجرایی به‌منظور تسریع در تصمیم‌گیری، ایجاد تنوع متناسب با شرایط و الزامات صرفه‌جویی در امکانات و منابع است. به‌عبارت دیگر تمرکززدایی با تفویض اختیار<sup>۲</sup> رابطه مستقیم دارد. از دلایل تمرکززدایی در نظامهای آموزشی، پیچیده‌تر شدن وظایف، بزرگتر شدن حوزه فعالیتها، تنوع نیازها، مشکلات اجتماعی و... است که با بزرگتر و پیچیده‌تر شدن نظامهای آموزشی برخی نظامهای متمرکز دست به تمرکززدایی زدند. بدین صورت که برخی اختیارات و تصمیم‌گیرها را به رده‌های پایین‌تر تفویض کردند تا کارها با سرعت و سهولت بیشتری انجام شوند.

### مفهوم تمرکززدایی در نظامهای آموزشی

تمرکززدایی از یک نظام آموزشی مفهومی گسترده‌تر از تفویض اختیارات و تصمیم‌گیرها دارد. تمرکززدایی یک نگرش و فلسفه سازمانی و مدیریتی است و آن را نباید پخش یا انتقال مسؤلیتهای سازمانی به دیگران و یا سلب مسؤلیت از مسؤولان سازمان مرکزی آموزش و پرورش تلقی کرد. تمرکززدایی در یک نظام آموزشی موقعی مفید و مؤثر خواهد بود که فضای مناسبی برای تغییرات ساختاری، اعتقاد واقعی به تفویض اختیارات به مردم، و با ارزش شمردن و احترام به نظرات و ایده‌های کارکنان آموزشی، دانش‌آموزان و والدین، اعتماد به تواناییها و مهارتهای تخصصی در استانها و ایمان به اصل مشارکت مردم در کارها وجود داشته باشد. بدون فراهم آوردن این فضا، تمرکززدایی واقعی صورت نخواهد گرفت و اگر چیزی هم تحت عنوان تمرکززدایی

مطرح و مشاهده شود ظاهری، سطحی و به احتمال زیاد فقط در زمینه اداری از جمله ایجاد مناطق یا نواحی آموزشی در جهت سهولت و سرعت بخشیدن به امور اداری - اجرایی خواهد بود (شیرازی، ۱۳۷۳، ص ۹۶).

آدامز<sup>۱</sup> عدم تمرکز را کلید هر سیاستی برای توسعه فرهنگی می‌داند که براساس اصول دموکراسی استوار شده است. عدم تمرکز به معنای تفویض قدرت و مسؤلیت به نواحی، استانها، شهرها و شهروندان است و فقط یک نظام غیرمتمرکز برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری می‌تواند قسمتی از برنامه‌های محلی را رهبری کند که پاسخگوی همه نیازهای ویژه هر قسمت از تقسیمات ایالتی باشد (آدامز، ۱۹۹۵).

در گذشته گرایش زیادی به سمت تمرکززدایی در همه قسمت‌های دنیا وجود داشته است. اروپای شرقی و مرکزی راهی برای اعتراض و رد این گرایش نداشته‌اند. تقریباً همه کشورهای اروپای شرقی و مرکزی مانند بلغارستان، رومانی، اسلواکی، یوگسلاوی و... اقداماتی برای حرکت نظامهای آموزشی به سمت ساختار عدم تمرکز انجام داده‌اند.

اگر چه شباهتهای زیادی بین این کشورها از نظر فرایند عدم تمرکز وجود دارد، و با توجه به اینکه نظامهای قدیمی به شدت متمرکز هستند، باز درجاتی از عدم تمرکز در این نظامها به چشم می‌خورد که آنها را از یکدیگر متمایز می‌کند. به عنوان مثال، سطوحی که تصمیمات مختلف ایجاد می‌کرده چگونه منابع به سطوح متفاوت اختصاص داده شوند. همچنین اختلافاتی مانند اینکه چگونه برنامه‌های درسی تعریف شده‌اند و چگونه معلمان آن را با شرایط کار خود تنظیم کرده‌اند.

با توجه به اینکه توسعه اقتصادی در سالهای اخیر در کشورهای مختلف، فرق داشته است، عدم تمرکز باید ملاحظاتی در این زمینه اتخاذ کند. در این کشورها فرایند عدم تمرکز، چالشها و وظایف جدیدی را برای انجمنها و اتحادیه‌های معلمان مطرح می‌کند. در واقع انجمن یا اتحادیه معلمان باید روشن کند که آنها تمایل به کدام نوع از توسعه دارند، و در ساختار نظام آموزش و پرورش، هم هدف آموزشی و هم شرایط کار معلمان در نظر گرفته شود.

انجمن یا اتحادیهٔ معلمان باید به اعضا برای دریافت اطلاعات کافی جهت بررسی تحولات کمک کند و جلسات بحث و تبادل نظر را در مورد توسعهٔ خط مشی آموزشی ایجاد نماید، و همچنین سازمانی، برای آموزش و تربیت اعضا به وجود آورد تا افراد برای مشاغل جدید آماده شوند و قادر باشند در تغییرات نفوذ کنند و بتوانند با کارفرما وارد مذاکره شوند و حمایت گردند (آلبرت، ۱۹۹۷).

هر چه افراد مختلف به آموزش و پرورش و برنامه‌های کارآموزی متفاوتی نیاز پیدا می‌کنند و هر چه مسؤلیت تصمیم‌گیری در سلسله مراتب سازمان به سطوح پایین‌تر تفویض می‌گردد، به همان نسبت هم فعالیتهای برنامه‌ریزی کلان و متمرکز ناکافی به نظر می‌رسد. در این مواقع کاربرد یافته‌هایی که از تحلیل سرجمع‌های ملی و منطقه‌ای در مورد مسائل محلی به دست می‌آید، غالباً بسیار نامناسب است. همان‌طور که نظامهای آموزشی از مدل‌های تولید انبوه استاندارد شده دور می‌شوند، به مجموعه‌ای از واحدهای نسبتاً مستقلی تبدیل می‌شوند که باید به طیف وسیعی از نیازهای آموزشی و کارآموزی پاسخ دهند. در چنین نظامی، تحلیل و برنامه‌ریزی، فقط در مرکز صورت نمی‌پذیرد، بلکه به ابزاری برای مدیریت راهبردی تبدیل خواهد شد که باید در خدمت تصمیم‌گیرندگان سراسر نظام آموزشی باشد (ورسپور، ۱۹۹۲، ص ۶).

### انواع تمرکززدایی

دو نوع تمرکززدایی بیشتر مورد توجه مدیران است، که هر کدام ویژگی خاصی دارند و پیامدهای متفاوتی ایجاد می‌کنند. در زیر هر کدام از این دو نوع تمرکززدایی مورد بحث قرار می‌گیرند و تشریح می‌شوند:

**الف) تمرکززدایی اداری:** در تمرکززدایی اداری، مسؤولان ادارهٔ مرکزی آموزش و پرورش هنوز مسؤول تصمیمات رده‌های پایین‌تر می‌باشند. به عبارت دیگر آنها نمی‌توانند تفویض مسؤولیت کنند و در قبال تمام تصمیمات اعم از تصمیماتی که خود اتخاذ می‌کنند و آنهایی که از طریق تفویض اختیار اتخاذ شده‌اند، مسؤول و پاسخگو هستند. نظامهای آموزشی در بسیاری از کشورها به خصوص کشورهای جهان سوم از جمله ایران بدین گونه تمرکززدایی شده‌اند. یعنی شیوه یا روند اداری تا حدودی (میزان این تمرکززدایی از کشوری به کشور دیگر متفاوت است) غیرمتمرکز شده است.

در فرایند عدم تمرکز اداری، برای تفویض مسؤولیت و قدرت تصمیم‌گیری به سطوح محلی باید اقداماتی انجام گیرد، که عبارت‌اند از:  
- از طریق آیین‌نامه، فرایندی ایجاد شود که بین قرارداد برای خدمات و امتیازاتی که از اهداف فرهنگی ایالت حمایت می‌کند، فرق گذارد.

- تدوین کارگزینی قابل انعطاف از طریق نظام خدمات حقوقی، طبقه‌بندی مشاغل جدید و مناسب برای متخصصان توسعه فرهنگی و بهره‌گیری از متخصصان به‌عنوان مشاوران و...  
- توسعه برنامه‌هایی که بخش خصوصی وسیعتری را برای فعالیتهای فرهنگی تشویق کند، اما از رقابت مؤسسات محلی برای اخذ وام خودداری کند (آدامز، ۱۹۹۵).

با توجه به ماهیت تمرکززدایی اداری و تجربیات حاصل از آن می‌توان نتیجه گرفت که تمرکززدایی اداری منجر به تحولات و تغییرات بنیادی در سازمانهای آموزشی نمی‌گردد. از این‌رو، در نظامهای آموزشی که تمرکززدایی فقط در زمینه اداری صورت می‌گیرد، مشکلات و نارساییهای اصلی کماکان به قوت خود باقی می‌ماند. به‌همین دلیل، اکثر صاحب‌نظران آموزشی معتقدند که فقط با تمرکززدایی ساختاری است که می‌توان نظامهای آموزشی را دگرگون و متحول ساخت (شیرازی، ۱۳۷۳، ص ۹۴). در واقع در عدم تمرکز اداری سلسله‌مراتب جدیدی به‌وجود نمی‌آید و اختیار تصمیم‌گیری از سطوح بالاتر سلسله‌مراتب سازمان به سطوح پایین‌تر تفویض می‌شود بدون اینکه اختیار نهایی تفویض شود.

ب) تمرکززدایی ساختاری: در تمرکززدایی ساختاری، اختیارات و تصمیم‌گیرها و مسؤولیتها به مناطق (بیشتر به استانها) تفویض می‌شود. به‌طوری‌که مسؤولان آموزشی استانها مستقل و بدون نظارت سازمان مرکزی آموزش و پرورش به طرح خط مشی‌ها، برنامه‌ریزیها، تصمیم‌گیرها، و اجرای تصمیمات اتخاذ شده می‌پردازند.

فرق اصلی بین تمرکززدایی ساختاری با تمرکززدایی اداری این است که در تمرکززدایی ساختاری اختیارات و مسؤولیت نهایی و حقوق قانونی تصمیم‌گیری به مسؤولان آموزشی استانها منتقل می‌گردد و آنها در کلیه امور آموزشی مربوط به استان خود مستقل هستند و مسؤولان مرکزی حق دخالت در امور و تصمیمات در استانها را ندارند، در حالی‌که در تمرکززدایی اداری، مسؤولیت قابل تفویض نیست و تمرکززدایی فقط در زمینه اداری صورت می‌گیرد (شیرازی، ۱۳۷۳، ص ۹۴).

ذکر این مطلب ضروری است که اگر چه مسئولان آموزشی در این نظامها در تمام زمینه‌های آموزشی مستقل از اداره مرکزی آموزش و پرورش عمل می‌کنند، اما چون نظامهای آموزشی استانها خود یک زیر نظام در فرانتظام آموزش و پرورش کشور محسوب می‌شوند، طرحها و تصمیمات اتخاذ شده در سطح استانها باید در چارچوب اهداف و خط مشی کلی سازمان مرکزی آموزش و پرورش و حکومت مرکزی باشد تا هماهنگی ضروری برای توسعه و پیشرفت اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، آموزشی و... در کشور میسر گردد. از این رو، در کشورهایی که دارای این گونه نظامهای آموزشی هستند، تدابیری اندیشیده شده است، تا در صورتی که سازمان مرکزی آموزش و پرورش احساس کند که تصمیمات استانی یا منطقه‌ای از مسیر اهداف یا خط مشی کلی دولت مرکزی منحرف شده است، مسئولان مرکزی آموزش و پرورش بتوانند با استفاده از قانون اساسی و مراحل قانونی (طرح موضوع در دیوان عالی کشور که کاملاً مستقل قضاوت می‌کند)، مقامات آموزشی استانها را ملزم به رعایت اهداف و خط مشی‌های آموزشی کشور بنمایند. از جمله متداولترین این انحرافات اعمال تبعیض نژادی، قومی، مذهبی و قشری در سازمانهای آموزشی است که معمولاً با واکنش شدید دولتهای مرکزی روبه‌رو می‌شود (شیرازی، ۱۳۷۳، ص ۹۵).

### الزامات و شرایط تعیین میزان مطلوب تمرکززدایی در نظام آموزشی

اینکه چه میزان یا درجه‌ای از تمرکززدایی در یک سازمان مشخص مطلوب می‌باشد بسیار دشوار است. چرا که همان‌طور که اشاره شد عوامل گوناگونی بر میزان و چگونگی غیرمتمرکز کردن اختیارات و تصمیمات اثر می‌گذارند و به هیچ‌وجه این امکان وجود ندارد که تمام این عوامل را ثابت نگه داشت یا تحت نظارت درآورد. با وجود این، می‌توان به نکاتی توجه کرد که ممکن است در تعیین میزان غیرمتمرکز کردن نظام راهنما باشند، برخی از آنها عبارت‌اند از:

۱- درک و شناخت مفهوم تمرکززدایی: دستیابی به میزان مطلوب تمرکز یا تمرکززدایی در هر سازمان نیاز به مدیران عالی‌رتبه‌ای دارد که مفهوم تمرکززدایی را درک کرده باشند. درک این مفهوم بر شناختی استوار است که پیامدهای زیر را داشته باشد؛

الف) تمرکززدایی به معنای استقلال نیست.

ب) تمرکززدایی نیاز به تفویض دقیق اختیارات مدیرانی دارد که می‌دانند چگونه و به چه کسی یا کسانی تفویض اختیار کنند.

ج) تمرکززدایی نیاز به ساختارها و خط مشی‌هایی دارد تا به تصمیمات جهت داده شود.  
د) تمرکززدایی باید با نظارت همراه باشد تا اطمینان حاصل شود که اختیارات تفویض شده درست به کار برده می‌شوند.

۲- هدفهای اصلی سازمان و وظایف کارکنان باید مشخص شوند و مسؤول هر هدف مشخص شناخته شود و به هر یک از آنها اختیارات کافی برای انجام کارها واگذار گردد. معمول است که وظایف، مسؤولیتها و حدود اختیارات هر مدیری در شرح وظایف رسمی سازمان قید گردد.

۳- فراهم آوردن فرصتهای آموزش و کارآموزی کارکنان برای کسب دانش و اطلاعات در زمینه‌های مدیریتی از جمله برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، بودجه‌بندی و ارزشیابی در تحولات ساختاری سازمانها از ضروریات است.

۴- هنگامی که دامنه مدیریت گسترده شود، چاره‌ای جز تفویض اختیار وجود ندارد، مدیریت برای حفظ عملکرد و موقعیت خود می‌آموزد تا مدیران زیردست خود را برگزینند، آنها را خوب آموزش دهد، خط‌مشی‌های روشنی را تعیین نماید و شیوه‌های مؤثر نظارت را بیابد.

۵- خط‌مشی ترفیع مدیران منجر به غیرمتمرکز کردن سازمان می‌شود. چراکه اگر مدیران بخواهند زیردستانی را برای جانشینی خود بیورانند ناگزیرند بخشی از اختیارات خود را به آنها تفویض کنند (شیرازی، ۱۳۷۳، ص ۱۰۰).

نتیجه اینکه، تعیین میزان تمرکززدایی در نظام و حفظ آن به رهبری سازمان وابسته است، که به زمینه‌هایی چون تعیین خط‌مشی روشن، تفویض اختیار به مدیران زیردست و برنامه‌های آموزشی مناسب آنان پیوند می‌خورد شاید بتوان گفت مهمترین اصل در تمرکززدایی، در نگرش بینش مدیران بلندپایه سازمان نهفته است. اگر آنان از اختیارات تفویض نشده، حمایت نکنند، ساختار سازمانی را نادیده بگیرند، از انحرافات فاحش و جدی و از خط‌مشی‌ها چشم‌پوشی کنند و عملکرد مدیریتی مطلوبی نداشته باشند، قادر نخواهند بود نظام غیرمتمرکز مؤثری را به وجود آورند.



فهرست محاسن و معایب نظام‌های متمرکز و غیرمتمرکز آموزشی نیز به روشنی این واقعیت را بیان می‌کنند که هیچ نظام متمرکز و غیرمتمرکز در کل نمی‌تواند ایده‌آل باشد. در عوض باید تلاش کرد که با تلفیقی از این دو، از محاسن آنها تا حد امکان بهره گرفت و از معایب آنها کاست. شکی نیست که یکی از دلایل متمرکز ماندن نظام‌های آموزشی در اکثر کشورهای در حال توسعه یا جهان سوم، نبود نیروی متخصص و مجرب در مناطق مختلف کشور برای اخذ تصمیمات اصلی در ارتباط با خط‌مشی‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، مدیریت مالی-اداری و هماهنگی با اهداف کلی آموزش و پرورش کشور است. از این رو در جهت رفع این مشکل و نقایص نظام‌های متمرکز بجاست با تفویض اختیارات به مناطق به برقراری عدالت اجتماعی، اشاعه فرهنگ بومی و برآوردن نیازهای منطقه‌ای کمک نمود، اما همزمان از توانایی و مهارت‌های تخصصی نهاد مرکزی نظام آموزشی در برنامه‌ریزی، مدیریت، فعالیتهای پژوهشی و غیره در جهت تحقق اهداف منطقه‌ای و ملی استفاده نمود (شیرازی، ۱۳۷۳، ص ۱۰۱).

در سراسر جهان بیش از همیشه به این نکته اعتراف می‌کنند که اگر قرار است در مدارس کیفیت آموزش بهبود یابد و به نیازهای اجتماعی جوامعی که در آن فعالیت می‌کنند، حساسیت بیشتری نشان دهند، باید اختیار و استقلال مدارس بیشتر شود تا خود به تعیین خط‌مشی و حل مسائل و مشکلات خود بپردازند. در یکی از برنامه‌های توسعه‌پذیری که اخیراً در برزیل روی داد، مسأله تمرکززدایی به بهترین وجه ممکن نشان داده شد. یکی از بزرگترین و پیشرفته‌ترین ایالت‌های برزیل، میناژاریس است. هنگامی که در این ایالت مسأله افت تحصیلی مورد بررسی قرار گرفت مشخص شد که در سال ۱۹۹۰، از هر ۱۰۰ دانش‌آموزی که به دبستان وارد شدند فقط ۳۸ نفر کلاس اول را به پایان رسانده‌اند، بی‌درنگ تصمیم گرفته شد که تمرکززدایی در اولویت قرار گیرد. دولت مرکزی که سابقاً همه برنامه‌ها را برای این ایالت تنظیم می‌کرد، اختیاراتی به شوراهای مدارس تفویض کرد. هر یک از این شوراها یک رئیس منتخب داشت و نمایندگان والدین و کارکنان مدارس به‌طور مساوی در آن عضویت داشتند. مشارکت جامعه در بهبود معیارهای آموزشی کمک فراوانی نموده و ایالت میناژاریس الهام‌بخش سایر ایالت‌های برزیل گردیده است.

### هدف کلی پژوهش

- الف) بررسی امکان انتقال اختیارات و مسؤولیتها به ادارات کل، نواحی، مناطق آموزشی و مدارس جهت خودگردانی امور آموزشی و پرورشی.
- ب) تعیین مهمترین الگوی تمرکززدایی برای نظام آموزشی کشور و نوع مدیریت و برنامه‌ریزی متناسب با آن براساس الزامات و شرایط خاص جامعه.

### سؤال ویژه تحقیق

چه اختیارات و مسؤولیت‌هایی به ادارات کل، مناطق و نواحی آموزشی، یا مدارس امکان‌پذیر است؟

### سؤالات فرعی از نظر مدیران، دبیران، کارشناسان و متخصصان

- ۱- آیا تفویض اختیارات به ادارات کل، مناطق و نواحی آموزشی یا مدارس در زمینه امور برنامه‌ریزی درسی و آموزشی امکان‌پذیر است؟
- ۲- آیا تفویض اختیارات به ادارات کل، مناطق و نواحی آموزشی یا مدارس در زمینه امور پرورشی امکان‌پذیر است؟
- ۳- آیا تفویض اختیارات به ادارات کل، مناطق و نواحی آموزشی یا مدارس در زمینه امور اداری و سازمانی امکان‌پذیر است؟
- ۴- آیا تفویض اختیارات به ادارات کل، مناطق و نواحی آموزشی یا مدارس در زمینه امور مالی امکان‌پذیر است؟
- ۵- آیا تفویض اختیارات به ادارات کل، مناطق و نواحی آموزشی یا مدارس در زمینه امور تأمین و تربیت نیروی انسانی امکان‌پذیر است؟
- ۶- آیا تفویض اختیارات به ادارات کل، مناطق و نواحی آموزشی یا مدارس در زمینه امور نوسازی و تجهیز مدارس امکان‌پذیر است؟
- ۷- آیا تفویض اختیارات به ادارات کل، مناطق و نواحی آموزشی یا مدارس در زمینه امور تحقیقات و برنامه‌ریزی توسعه امکان‌پذیر است؟

## جامعه آماری

برای مطالعه و بررسی این تحقیق استادان دانشکده‌های علوم تربیتی (گرایشهای مدیریت و برنامه‌ریزی)، علوم اداری و مدیریت دانشگاههای مستقر در استان اصفهان، شامل دانشگاه اصفهان و دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، نجف‌آباد و خمینی شهر، کارشناسان ستادی اداره کل، ادارات مناطق و نواحی آموزش و پرورش، مدیران و دبیران استان اصفهان به‌عنوان جامعه آماری در نظر گرفته شده است.

جدول ۱- توزیع جامعه آماری به تفکیک گروههای مورد مطالعه

گروههای مورد مطالعه	فراوانی	درصد
دبیران	۱۱۱۵۵	۹۲/۷
مدیران دبیرستانها	۷۳۸	۶/۱۵
کارشناسان	۵۶	۰/۴۶
اعضای هیأت علمی	۵۰	۰/۴۲
جمع	۱۱۹۹۹	۱۰۰

## برآورد حجم نمونه

به‌منظور تعیین حجم جامعه آماری دبیران و مدیران با استفاده از فرمول زیر ۳۸۴ نفر برآورد گردید: (رفیع پور، ۱۳۶۸، ص ۳۸۲)

$$n = \frac{t^2 pq}{d^2} = \frac{1/96^2 \times 0/5 \times 0/5}{0/05^2} = 384$$

چنانچه مقدار P در دسترس نباشد، می‌توان آن را مساوی ۰/۵ اختیار کرد، در این حالت مقدار واریانس به حداکثر خود یعنی ۰/۲۵ می‌رسد (سرمد و دیگران، ۱۳۷۶، ص ۱۸۷).

با توجه به محدود بودن جامعه آماری اعضای هیأت علمی و کارشناسان، برای کلیه آنها پرسشنامه ارسال گردید، که از تعداد ۱۰۶ پرسشنامه، ۷۵ پرسشنامه برگشت داده شده است. که میزان بازگشت آن ۷۱٪ می‌باشد.

## روش نمونه‌گیری

روش نمونه‌گیری در این پژوهش، روش نمونه‌گیری چند مرحله‌ای است، به‌منظور انتخاب نمونه آماری دبیران و مدیران، ابتدا از بین ۲۰ منطقه آموزشی ۸۰ دبیرستان به‌صورت تصادفی انتخاب گردید و پرسشنامه بین کلیه مدیران دبیرستانهای منتخب توزیع گردید و در خصوص دبیران نیز در هر مدرسه به‌طور متوسط ۵ پرسشنامه توزیع گردیده است.

جدول ۲- توزیع نمونه آماری به تفکیک گروههای مورد مطالعه

گروههای مورد مطالعه	فراوانی	درصد
دبیران	۱۸۳	۵۷/۲
کارشناسان	۵۶	۱۷/۶
اعضای هیأت علمی	۱۹	۵/۹
مدیران	۶۲	۱۹/۳
جمع	۳۲۰	۱۰۰

## ابزار اندازه‌گیری

ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسشنامه است، که شامل ۶۱ سؤال بسته پاسخ و ۵ سؤال باز پاسخ است. سؤالات بسته‌پاسخ بر اساس ۴ حیطه (مدرسه، ناحیه آموزشی، اداره کل استان و وزارت آموزش و پرورش) طراحی گردیده است که پاسخ‌دهندگان باید از یکی از ۴ گزینه، یک گزینه را انتخاب نمایند.

سؤالات این پرسشنامه در ۷ وظیفه (امور برنامه‌ریزی درسی و آموزشی، امور پرورشی، امور اداری و سازمانی، امور مالی، امور تأمین و تربیت نیروی انسانی، امور مربوط به نوسازی و تجهیز مدارس و امور تحقیقات و برنامه‌ریزی توسعه) تقسیم گردیده است. که جدول ذیل تناظر هر یک از سؤالهای پرسشنامه را با هر یک از وظایف نشان می‌دهد. اعتبار پرسشنامه با استفاده از فرمول ضریب پایایی و از طریق روش بازآمایی ۷۸٪ برآورد گردیده است:

جدول ۳- تناظر سؤالات پژوهش براساس وظایف هفتگانه

شماره سؤالات	وظایف
۱،۲،۳،۴،۷،۸،۹،۱۰،۱۳،۲۰،۲۵،۳۸،۴۰،۴۱،۴۲،۴۳،۵۶	برنامه‌ریزی درسی و آموزشی
۱۱،۲۲،۲۹،۳۲،۳۵،۳۶،۳۷	امور پرورشی
۱۵،۱۶،۱۷،۲۱،۲۴،۲۶،۳۰،۴۴،۵۱،۵۳،۵۵،۵۹،۶۰	امور اداری و سازمانی
۱۸،۱۹،۲۷،۲۸،۳۱،۳۳،۳۴،۴۵،۴۷،۴۷،۴۸،۴۹	امور مالی
۵،۶،۵۰	امور تأمین و تربیت نیروی انسانی
۳۹،۵۲،۵۷،۶۱	امور مربوط به نوسازی و تجهیز مدارس
۱۲،۱۴،۲۳،۵۴،۵۸	امور تحقیقات و برنامه‌ریزی توسعه

بحث و نتیجه‌گیری از یافته‌های اصلی

در این پژوهش پاسخگویان در مجموع بیشترین درصد پاسخها در زمینه امور برنامه‌ریزی درسی و آموزشی را به سؤال ۲۵، (تعیین هدفهای ملی آموزش و پرورش)، با ۸۲/۵ درصد به حیطة وزارت آموزش و پرورش واگذار کرده‌اند.

همچنین سؤال ۱، (تهیه و تدوین چارچوب برنامه درسی ملی) با ۷۸/۹ درصد و سؤال ۲، (تهیه و تدوین راهنمای برنامه درسی ملی) با ۵۹/۹ درصد نیز در حیطة وزارتخانه بیشترین درصد را به خود اختصاص داده‌اند. از نظر دیران سؤال ۲۵، (تعیین هدفهای ملی آموزش و پرورش) با ۸۴/۷ درصد بیشترین درصد را در حیطة وزارتخانه به خود اختصاص داده است.

کارشناسان بیشترین درصد را در این حیطة به سؤال ۱، (تهیه و تدوین چارچوب برنامه درسی ملی)، با ۸۰/۴ درصد و سپس به سؤال ۲۵، (تعیین هدفهای ملی آموزش و پرورش) با ۷۱/۴ درصد اختصاص داده‌اند.

همچنین کمترین درصد مربوط به امور برنامه‌ریزی درسی و آموزشی به سؤال ۲، (تهیه و تدوین راهنمای برنامه درسی ملی) با ۲/۳ درصد در رابطه با حیطة مدرسه

مطرح شده است که دبیران نیز در ارتباط با این حیطه کمترین درصد را به سؤال ۲۵، (تعیین هدفهای ملی آموزش و پرورش) با ۲/۲ درصد کارشناسان به سؤال ۲، (تهیه و تدوین راهنمای برنامه درسی ملی) با ۱/۸ درصد و مدیران نیز به سؤال ۲ با ۱/۶ درصد اختصاص داده‌اند.

در صورتی که اعضای هیأت علمی از نظر امور برنامه‌ریزی درسی و آموزشی در رابطه با مدرسه به سؤالهای ۱، ۲، ۹، ۱۳، ۲۵، ۴۰، ۴۱، ۴۲، ۴۳ به‌طور کلی درصدی در نظر گرفته‌اند.

در مجموع، پاسخها نشان می‌دهد که پاسخگویان در زمینه امور برنامه درسی و آموزشی بیشتر وزارتخانه‌ها را مسئول می‌دانسته‌اند و آنجا که تهیه و تدوین راهنمای برنامه درسی ملی امتیاز کمی به خود اختصاص داده به نظر می‌رسد ناشی از عدم درک مفهوم راهنمای برنامه درسی ملی می‌باشد. احتمالاً چون تعداد کمی از مسئولان، کارشناسان و سایر پاسخگویان تاکنون با این واژه به‌طور تخصصی برخورد کرده‌اند بنابراین مسؤلیت این مورد و موارد مشابه آنرا به وزارتخانه محول کرده‌اند.

در مورد امور پرورشی بیشترین درصد به سؤال ۳۵، (برگزاری فعالیتهای فوق برنامه خارج از کلاس) با ۷۱/۹ درصد و سؤال ۳۷، (تصمیم‌گیری در مورد چگونگی تشویق دانش‌آموزان ممتاز) با ۷۰/۸ درصد در رابطه با حیطه مدرسه تعلق گرفته است.

دبیران نیز به ترتیب به این سؤالها بیشترین درصد را اختصاص داده‌اند (سؤال ۳۵) ۸۳/۱ درصد و سؤال ۳۷، ۷۵/۴ درصد، همچنین کارشناسان، اعضای هیأت علمی و مدیران نیز نظراتی مشابه در مورد این سؤالها داشته‌اند. نتایج نشان می‌دهد نظرات چهار گروه در رابطه با امور پرورشی، به حیطه مدرسه مربوط می‌شود. و در این مورد با نظام غیرمتمرکز موافق هستند.

در ارتباط با امور اداری و سازمانی بیشترین درصد به سؤال ۲۴، (تغییر یا اصلاح نظام کلی آموزش و پرورش) با ۷۸/۴ درصد در ارتباط با حیطه وزارت آموزش و پرورش اختصاص داده شده است.

همچنین سؤال ۱۶، (ارزشیابی از مدیران مدارس) با ۷۰/۵ درصد بیشترین درصد را در ارتباط با ناحیه آموزشی کسب کرده است.

دبیران با ۷۹/۲ درصد، کارشناسان با ۴/۷۱ درصد، اعضای هیأت علمی با ۸۹/۵ درصد و مدیران با ۸۰/۶ درصد بیشترین درصد را برای سؤال ۲۴، (تغییر یا اصلاح نظام کلی آموزش و پرورش) در نظر گرفته‌اند.

دبیران به سؤال ۱۶ (ارزشیابی از مدیران مدارس) ۷۱ درصد، کارشناسان ۷۵ درصد، اعضای هیأت علمی ۵۷/۹ درصد و مدیران با ۷۷/۴ درصد بیشترین درصد را در ارتباط با ناحیه آموزشی به این سؤال اختصاص داده‌اند.

در مورد امور مالی، بیشترین درصد به سؤال ۳۴، (نظارت و حسابرسی بر هزینه‌های آموزشی) با ۷۰/۲ درصد به حیطه ناحیه آموزشی مربوط شده است.

دبیران با ۶۸/۳ درصد، کارشناسان با ۷۶/۸ درصد، و مدیران نیز با ۸۲/۳ درصد بیشترین درصد را به سؤال ۳۴ در ارتباط با ناحیه آموزشی اختصاص داده‌اند، در صورتی که اعضای هیأت علمی بیشترین درصد را به سؤال ۱۸، (نحوه مشارکت افراد خیر در آموزش و پرورش) با ۶۸/۴ درصد در حیطه اداره کل استان در نظر گرفته‌اند. در واقع هر چهار گروه، مدرسه و وزارتخانه را برای انجام امور مالی و رسیدگی به این امر مناسب نمی‌دانند، چرا که مسائل مالی احتیاج به فن و تخصص خاص دارد، پس در حیطه مدرسه قرار نمی‌گیرد و از طرف دیگر وزارتخانه مسؤلیت رسیدگی به امور پیچیده‌تری را برعهده دارد.

در ارتباط با امور تأمین و تربیت نیروی انسانی، سؤال ۶، (برگزاری دوره‌های آموزشی برای معلمان) با ۶۳/۲ درصد بیشترین درصد را در ارتباط با ناحیه آموزشی به خود اختصاص داده است.

دبیران با ۶۵/۶ درصد، کارشناسان با ۹۶/۶ درصد و مدیران با ۶۷/۷ درصد نیز بیشترین درصد را در ارتباط با ناحیه آموزشی به سؤال ۶ اختصاص داده‌اند.

با توجه به نظرات عنوان شده، از طرفی مدرسه نیروی تخصصی لازم را برای آموزش و تأمین و تربیت نیروی انسانی در اختیار ندارد، از طرف دیگر وزارت آموزش و پرورش از نیروهای موجود در هر منطقه، به دلیل پراکندگی جغرافیایی، بی‌اطلاع است،

پس بنا بر نظرات این گروه ناحیه آموزشی و اداره کل استان می‌تواند نقش مؤثری در این امر ایفا کند و با شناسایی افراد شایسته برای این امر مهم اقدامات لازم را به عمل آورد. پس حالتی ما بین تمرکز و عدم تمرکز را در نظر گرفته‌اند که با توجه به تمرکز پاسخها در حول ناحیه آموزشی به نظر می‌رسد که نوعی برنامه‌ریزی و مدیریت ناحیه‌ای را مورد تأکید قرار داده‌اند.

در صورتی که اعضای هیأت علمی در ارتباط با امور تأمین و تربیت نیروی انسانی بیشترین درصد را به سؤال ۵ (گزینش و جذب معلم) با  $73/7$  درصد به حیطه اداره کل استان واگذار کرده‌اند.

در مورد سؤالهای مربوط به امور نوسازی و تجهیز مدارس، بیشترین درصد متعلق به سؤال ۳۹، (ایجاد یا تأسیس مدرسه جدید با توجه به نیاز هر محل) با  $72/5$  درصد در ارتباط با ناحیه آموزشی می‌باشد.

دبیران با  $74/9$  درصد، کارشناسان با  $73/2$  درصد و مدیران نیز با  $77/4$  درصد بیشترین درصد را به سؤال ۳۹ در ارتباط با ناحیه آموزشی اختصاص داده‌اند. اعضای هیأت علمی در ارتباط با همین سؤال  $57/9$  درصد، ولی در ارتباط با سؤال ۵۷، (نظارت بر تخصیص اعتبارات عمرانی آموزشی بین استانها) با  $68/4$  درصد بیشترین درصد را در ارتباط با وزارت کل آموزش و پرورش در نظر گرفته‌اند.

از یک طرف مشکلات مالی و از طرف دیگر به‌کارگیری افراد متخصص در این زمینه باعث شده هر چهار گروه این امر را در حیطه مدرسه در نظر بگیرند.

در ارتباط با سؤالهای مربوط به امور تحقیقات و برنامه‌ریزی توسعه، بیشترین درصد متعلق به سؤال ۱۲، (برقراری ارتباط با نظامهای آموزشی بین‌المللی) با  $70/5$  درصد می‌باشد.

در همین مورد، دبیران با  $70/5$  درصد کارشناسان با  $58/9$  درصد اعضای هیأت علمی با  $78/9$  درصد و مدیران با  $77/4$  درصد بیشترین درصد را به این سؤال در ارتباط با وزارتخانه اختصاص داده‌اند. شاید به این دلیل که هنوز اهمیت تحقیقات و پژوهش در جامعه ما جایگاه خود را پیدا نکرده است.



جدول ۴- وظایف اختصاصی مدرسه، ناحیه آموزشی، اداره کل استان و وزارت آموزش و پرورش از نظر دبیران، کارشناسان اعضای هیأت علمی و مدیران

مدرسه	ناحیه آموزشی	اداره کل استان	وزارت آموزش و پرورش
<p>برنامه‌ریزی</p> <p>درسی و آموزشی</p> <p>تعیین تعداد مناسب دانش‌آموز در هر کلاس</p> <p>ارزشیابی از تدریس معلمان</p>	<p>تصمیم در مورد چگونگی برگزاری امتحانات درسی</p>	<p>تعیین هدفهای ملی آموزش و پرورش</p> <p>تهیه و تدوین چارچوب برنامه درسی ملی</p> <p>تهیه و تألیف کتابهای درسی</p> <p>تهیه و تدوین راهنمای برنامه درسی ملی</p> <p>تغییر و اصلاح کتابهای درسی هر پایه</p> <p>تغییر و اصلاح برنامه‌های درسی</p> <p>تعیین هدفهای آموزشی برای هر درس در هر پایه</p>	<p>تعیین هدفهای ملی آموزش و پرورش</p> <p>تهیه و تدوین چارچوب برنامه درسی ملی</p> <p>تهیه و تألیف کتابهای درسی</p> <p>تهیه و تدوین راهنمای برنامه درسی ملی</p> <p>تغییر و اصلاح کتابهای درسی هر پایه</p> <p>تغییر و اصلاح برنامه‌های درسی</p> <p>تعیین هدفهای آموزشی برای هر درس در هر پایه</p>
<p>پرورشی</p> <p>آموزش خانواده‌ها</p> <p>برگزاری فعالیتهای فوق برنامه خارج از کلاس</p> <p>تصمیم‌گیری در مورد چگونگی تشویق دانش‌آموزان ممتاز</p> <p>تصمیم‌گیری در مورد نحوه فعالیتهای تابستانی مدرسه</p> <p>تجهیز کتابخانه مدرسه</p>	<p>تصمیم در مورد نوع پوشش (لباس) دانش‌آموزان و معلمان</p>	<p>تصمیم‌گیری در مورد چگونگی تشویق دانش‌آموزان ممتاز</p> <p>تصمیم‌گیری در مورد نحوه فعالیتهای تابستانی مدرسه</p> <p>تجهیز کتابخانه مدرسه</p>	<p>تصمیم‌گیری در مورد چگونگی تشویق دانش‌آموزان ممتاز</p> <p>تصمیم‌گیری در مورد نحوه فعالیتهای تابستانی مدرسه</p> <p>تجهیز کتابخانه مدرسه</p>
<p>اداری - سازمانی</p> <p>تشکیل جلسات معلمان برای حل مسائل مدرسه</p>	<p>ارزشیابی از مدیران مدرسه</p> <p>دعوت برای همکاری افراد متفرقه از سایر سازمانها با آموزش و پرورش</p> <p>برقراری ارتباط و هماهنگی با مشاغل و کارگاههای موجود</p>	<p>چگونگی انتخاب شورای آموزش و پرورش استان</p>	<p>تغییر یا اصلاح نظام کلی آموزش و پرورش</p> <p>تدوین سیاستهای آموزشی</p>

مدرسه	ناحیه آموزشی	اداره کل استان	وزارت آموزش و پرورش
مالی	- نظارت و حسابرسی بر هزینه‌های مدرسه - تعیین چگونگی کسب درآمدهای مدرسه - تعیین نحوه مشارکت افراد خیر در آموزش و پرورش	- تأسیس شرکتهای تولیدی خدماتی تجاری برای حمایت از کارکنان	- تعیین میزان حقوق و دستمزد معلمان - تعیین میزان حقوق و دستمزد کارکنان غیر آموزشی
تأمین و تربیت نیروی انسانی	- برگزاری دوره‌های آموزشی برای معلمان معلم	- گزینش و جذب	
نوسازی و تجهیز مدارس	- ایجاد یا تأسیس مدرسه جدید با توجه به نیاز هر محل - تصمیم‌گیری در مورد امور ساختمانی مدرسه	- تصویب و نظارت بر اجرای صحیح پروژه‌های ساختمانی آموزش و پرورش	
تحقیقات و برنامه‌ریزی توسعه		- نحوه برقراری ارتباط با آموزش بین‌المللی دانشگاهها و	- برقراری ارتباط با نظامهای آموزش و پرورش استادان مرتبط و استانداردهای مطلوب آموزشی

جدول ۵. وظایف مشترک مدرسه، ناحیه آموزشی، اداره کل استان و وزارت آموزش و پرورش از نظر چهار گروه (دبیران، کارشناسان، اعضای هیأت علمی و مدیران)

شماره	سؤال	مدرسه	ناحیه اداره کل	وزارت آموزش و پرورش
۴	تهیه و تدوین برنامه‌های درسی برای پایه‌های مختلف		×	×
۸	ارزشیابی از محتوای درسها	×	×	
۱۰	تهیه وسایل کمک آموزشی	×	×	×
۴۱	تعیین تعداد و نوع موضوعات درسی هر پایه	×		
۴۲	تعیین تعداد ساعات درسی هر پایه	×		
۵۶	تصمیم‌گیری در مورد تدریس زبانهای خارجی	×	×	×
۳	تهیه و تدوین برنامه‌های درسی برای مقاطع تحصیلی مختلف	×	×	×
۲۹	تصمیم‌گیری در مورد زمان تعطیلات دانش‌آموزان	×	×	
۲۱	تصمیم در مورد ساعات حضور دانش‌آموزان در مدرسه	×	×	
۴۴	تعیین شرایط ثبت‌نام دانش‌آموزان از لحاظ سن شروع و اتمام تحصیل	×	×	×
۵۱	تعیین ساعات موظف تدریس معلمان	×	×	×
۵۳	تهیه تقویم آموزش سالانه و نیمسال	×	×	×
۵۹	تصمیم‌گیری در مورد مشارکت مردم در تأسیس و اداره مدارس	×	×	
۶۰	تصمیم‌گیری در مورد تعیین نوع مدارس	×	×	
۱۹	تعیین نحوه مشارکت بخش خصوصی	×	×	
۲۷	پرداخت حقوق و دستمزد معلمان و سایر کارکنان	×	×	
۲۸	تعیین مالیاتهای آموزشی و چگونگی وصول آن	×	×	×
۳۳	نحوه تأمین بودجه و اعتبارات آموزشی	×	×	×
۴۵	مصوبه بیمه دانش‌آموزان	×	×	×
۴۹	تعیین میزان حقوق و دستمزد مدیران مدارس	×	×	
۵۰	اخراج یا برکناری معلمان	×	×	×
۵۷	نظارت بر تخصیص اعتبارات عمرانی آموزشی بین استانها و مناطق	×	×	×
۱۴	بررسی نیازهای آموزشی و تربیتی اجتماع	×	×	
۵۴	درخواست انجام تحقیقات کاربردی به منظور حل مشکلات آموزش	×	×	

### بحث و نتیجه‌گیری از سؤالات تشریحی (باز پاسخ)

در رابطه با سؤالات تشریحی، اکثر پاسخ‌دهندگان در جواب سؤال ۱ (تمرکززدایی چه فواید و پیامدهای مثبتی برای آموزش و پرورش کشور ما خواهد داشت؟) به نکات زیر اشاره کرده‌اند:

آسان شدن تصمیم‌گیریها، نوآوری و ابتکار، برنامه‌ریزی منطقه‌ای با توجه به ویژگیهای بومی، حذف مطالب غیرضروری، استفاده از توانمندیهای منطقه‌ای، ایجاد رقابت سالم بین مدارس، کاهش دیوان‌سالاری، توزیع عادلانه امکانات، برقراری عدالت اجتماعی و کم شدن فاصله بین مسئولان بالا و اجراکنندگان.

در جواب سؤال ۲، بیشترین فراوانی به برنامه‌ریزی منطقه‌ای با توجه به ویژگیهای بومی و نوآوری و ابتکار تعلق گرفته است. این موارد نیاز مناطق و نواحی را به یک برنامه‌ریزی دقیق براساس نیازها و امکانات نشان می‌دهد که مسئولان باید این امر را سرلوحه کار خود قرار دهند. از طرف دیگر، تمرکز باعث شده است، قدرت ابتکار و نوآوری از افراد سلب شود و آن را امری جدای از کار خود تلقی کنند.

در جواب سؤال ۳، (تمرکززدایی چه پیامدهای منفی یا آثار منفی خواهد داشت؟) اکثراً به مواردی از قبیل؛ تبعیض بین کارکنان، عدم برنامه‌ریزی در سطح کلان، چندگانگی در تصمیم‌گیریها، رفتارهای سلیقه‌ای و تسویه حسابهای شخصی، ایجاد چندگانگی در مقررات و قوانین، ناهماهنگی در سطح استانها، مشکل بودجه و درآمد و عدم توجه به نیازهای ملی اشاره کرده‌اند که در بین پاسخهای داده شده رفتارهای سلیقه‌ای و تسویه حسابهای شخصی بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است. این مسأله از آنجا نشأت می‌گیرد که افراد واقف به مسؤولیتها و نقشهایشان نیستند، و در تعریف وظیفه خود دچار مشکل شده‌اند. همچنین ممکن است شخص با احراز یک مقام یا سمت جدید، به تفکر اینکه مقام او موقتی است و ممکن است خیلی زود برکنار شود، موقعیت را مساعد ببیند و به دنبال فرصتهای طلایی، از هیچ کاری دریغ نکند.

بالا بردن سطح فرهنگ، تخصیص متعادل امکانات به مناطق و شناخت قابلیتهای موجود در هر نقطه از کشور، همچنین تربیت نیروی انسانی ماهر و آگاه و تخصصی شدن رشته مدیریت از جمله مواردی هستند که در پاسخ به سؤال ۴، (به نظر شما مهمترین راه تمرکززدایی از نظام آموزشی...؟) داده شده است.

در ارتباط با سؤال ۵، چه عواملی در تمرکززدایی نقش دارند؟ پاسخ‌دهندگان به موارد زیر اشاره کرده‌اند:

مشکلات محلی و قومی، عوامل جغرافیایی، تراکم جمعیت، وضعیت اقتصادی منطقه، شناخت قابلیت‌های مناطق، رعایت قوانین، برنامه‌ریزی صحیح، تفویض اختیارات، تقویت بنیه مالی، حمایت از شوراهای مناطق و استانها، رشد فرهنگ، مشارکت همه‌جانبه مردم و سازمانها، انتخاب شایسته مدیران و استفاده مناسب از تخصص‌ها.

شرایطی که برای تمرکززدایی باید در نظر گرفته شود؟ مهارت و تخصص، ارزشیابی از پیشرفت کار و انتخاب روشها و شیوه‌های مناسب از جمله مواردی هستند که در این بخش به آنها اشاره شده است.

اشاره به تشکیل شوراهای مراکز مشاوره و شورای تحقیقات، مراکز تدوین و تألیف کتب درسی، مراکز آزمایشگاهی، و نهادی برای نظارت و بررسی اهداف آموزش و پرورش از جمله نهادهایی هستند که برای تمرکززدایی در آموزش و پرورش مطرح شده‌اند.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که احتمالاً نبود اطلاعات و انگیزه لازم، مشکلات مالی، کمبود امکانات، تقدم رابطه بر ضابطه، عدم احساس مسئولیت و... باعث شده که فقط مسائل خیلی جزئی و مختصر به عهده مدرسه گذاشته شود و وظایفی که احتیاج به دقت، وقت و هزینه بیشتر دارد و به اصطلاح کلی‌تر هستند به وزارت آموزش و پرورش، واگذار گردد.

از طرف دیگر با توجه به وجود شبکه‌های اطلاع‌رسانی برای ارتباط با سایر کشورها، هر مدرسه و یا حتی هر ناحیه آموزشی می‌تواند با دور افتاده‌ترین مناطق دنیا، از طریق شبکه اینترنت ارتباط برقرار کند و از آخرین یافته‌ها و نتایج حاصل از مطالعات علمی آنها در جهت پیشرفت کار آموزشی خود بهره‌گیرد، و یا حتی می‌تواند تجربیات خود را نیز در اختیار آنها قرار دهد و بر اثر مبادله اطلاعات، تجربیات و یافته‌ها گامی مؤثر در جهت ارتقای سطح فکری، علمی و فرهنگی کل جوامع بردارد، ولی این در حالی است که هر چهار گروه (دیران، کارشناسان، اعضای هیأت علمی و مدیران) این

وظایف را تنها به اداره کل استان و وزارت آموزش و پرورش واگذار کرده‌اند، واضح است، مکاتبات اداری و پاسخگویی به مسائل و مشکلات مستلزم زمان، منابع مالی و انسانی است.

از آنجا که آشنا شدن افراد برای استفاده از شبکه اینترنت احتیاج به نیروی متخصص و کارآمد دارد، بنابراین ایجاد مراکز آموزشی و استفاده از این امکانات ضروری به نظر می‌رسد.

همچنین ایجاد شرایط محیطی مناسب برای کارکنان، باعث ایجاد انگیزه در آنان می‌شود و در یادگیری آنان مؤثر است، احترام به شخصیت افراد، توجه به احساسات آنها، احترام به عقاید و دیدگاههای آنها نیز در به وجود آوردن احساس مسئولیت و حس وطن‌پرستی آنان تأثیر بسزایی دارد.

### پیشنهادها

در تمرکززدایی در نظام آموزشی، نقش و جایگاه کارشناسان، مدیران و تصمیم‌گیران محلی به طور فزاینده‌ای افزایش می‌یابد. برای استقرار یک نظام آموزشی قدرتمند ناحیه‌ای یا استانی باید موارد زیر مورد توجه قرار گیرد:

- مدیران، کارشناسان و دبیران باید انواع منابع انسانی، مالی و مادی جامعه محلی در سطح ناحیه یا استان خود را بشناسند و به بهترین صورت از این منابع متنوع بهره‌گیری کنند.  
- برنامه‌های استانی و ناحیه‌ای باید بر فرهنگ جمعی استان تکیه کند و با آگاهی و شناخت متقابل و ترویج فرهنگ همکاری، تبادل نظر و مشارکت را در بین اعضای خرده فرهنگ‌های متنوع درون جامعه ارتقا دهد.

در تمرکززدایی آموزشی مطلوب، براساس پاسخهای شرکت‌کنندگان در این تحقیق، تمرکززدایی از سطح ملی و کشوری به سطح ناحیه‌ای و استانی مورد تأکید قرار گرفت و در حقیقت نوعی مدیریت آموزشی ناحیه‌ای که هدف آن، تفویض اختیار در زمینه اتخاذ تصمیم‌هایی است که خودشان اجرا می‌کنند و عرصه استقلال داخلی و آزادی بیشتر به مدیران نواحی، این نوع مدیریت، لزوماً نقش و اهمیت کمتر و غیرفعال را برای نظام آموزش و پرورش ملی به دنبال نمی‌آورد. در مقابل حتی نیاز به ساختار و

- عملکرد نظام ملی بهتری را ایجاد می‌کند که از طریق آن، نظام آموزشی ملی بهتر بتواند نواحی را هدایت کند و منابع بهتری را برای آنها فراهم کند<sup>۱</sup>.
- نوع مدیریت و برنامه‌ریزی ناحیه‌ای متناسب با احتیاجات محلی.
  - مطرح شدن «ناحیه محوری» به جای مدرسه محوری. (با توجه به اینکه پاسخ‌دهندگان مدرسه را بستر مناسبی برای امور پرورشی می‌دانسته‌اند و رسیدگی به سایر امور مانند امور مالی، اداری، سازمانی و... را به ناحیه واگذار کرده‌اند).
  - تقویت شوراهای منطقه‌ای و ناحیه‌ای
  - تشکیل کمیته تدوین سیاستها و تشکیلات آموزش و پرورش ناحیه‌ای
  - تفویض اختیارات بیشتر به سطح ناحیه.
  - بالا بردن صلاحیت بیشتر مدیران و کارشناسان مناطق و نواحی.

## منابع

- دلاور، ع. (۱۳۷۴)، مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران، رشد.
- رفیع پور، ف. (۱۳۶۸)، کندوکاوها و پنداشته‌ها، تهران، الهامی انتشار.
- سرمذ، ز.ع.، بازرگان، و الف. حجازی. (۱۳۷۶)، روشهای تحقیق در علوم رفتاری، تهران، سپهر نقش.
- شیرازی، ع. (۱۳۷۳)، مدیریت آموزشی، مشهد، جهاد دانشگاهی.
- فدوی، م. (۱۳۷۷)، بررسی نظرات مدیران و دبیران درباره عوامل مؤثر در برقراری جو اعتماد در محیط کار، اصفهان، دانشگاه آزاد.
- مک کیون، د. ش. راهنمای برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش، ترجمه یارمحمدیان و پارکاریان، (۱۳۷۴)، تهران، ققنوس.
- گروه اجتماعی، «نگاهی به ارکان انقلاب آموزش براساس پیمان‌نامه جهانی حقوق کودک»، همشهری، سه‌شنبه ۱۶ فروردین ۱۳۷۸، شماره ۴۸۷، ص ۲۰، ۱۲.
- یارمحمدیان، م. ح. (۱۳۷۷)، اصول برنامه‌ریزی درسی، تهران، یادواره کتاب.

یارمحمدیان، م.ح. (۱۳۷۹)، امکان‌سنجی و ارائه راه‌هایی برای غیرمتمرکز کردن آموزش و پرورش و تفویض اختیارات لازم به سطوح پایین...، اصفهان، دانشگاه آزاد اسلامی.

ADAMS, D. AND A. GOLDBARD. (1995), Comprehensive cultural policy for the state of California. C. A: icd @WWcd. org[8.21.2000].

ALBERT, R. (1997). Fund and Decentralization of Education systems in central and Eastern Europe //www. ei.ie.org [August2000].

VERSPoor, A. (1992). Challenges to the planning of Education. Education and Employment Division, World Bank.

وصول: ۸۱/۸/۱۶

پذیرش: ۸۱/۱۲/۲۱

شعبه‌شناسی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی