

بررسی ویژگی های دو الگوی سازمانی بوروکراتیک و حرفه ای در مدارس شهر تهران

دکتر نادر سلیمانی^۱

ویدا کاظم عابدینی^۲

چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رعایت ویژگی های دو الگوی سازمانی بوروکراتیک و حرفه ای در مدارس شهر تهران بود. روش انجام تحقیق پیمایشی بود. جامعه آماری تحقیق شامل کلیه معلمان مدارس دولتی دخترانه ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی 86-85 بود. حجم نمونه مطابق با جدول مورگان 302 مدرسه تعیین گردید. نمونه تحقیق با استفاده از روش نمونه گیری خوشه ای و تصادفی طبقه ای انتخاب گردید. ابزار جمع آوری اطلاعات پرسشنامه محقق ساخته ای بود که با اقتباس از فهرست سازمانی مدارس (SOI) تدوین شده بود. داده های گرد آوری شده به کمک آزمون T و تحلیل واریانس یک طرفه تجزیه و تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد که، تمام ویژگی های الگوی بوروکراتیک و الگوی حرفه ای در ساختار مدارس دخترانه شهر تهران ملاحظه می شود. ویژگی های الگوی سازمانی بوروکراتیک در مدارس راهنمایی بیشتر از مدارس ابتدایی و متوسطه به چشم می خورد. این در حالی است که ویژگی های الگوی سازمانی حرفه ای در هر سه مقطع تقریباً "به یک اندازه بوده و تفاوت معناداری از این نظر بین مدارس مقاطع مشاهده نشد.

کلید واژه ها: بوروکراسی، ساختار مدارس، الگوی سازمانی، بوروکراتیک، حرفه ای

1- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار drnasoleimani@yahoo.com

2- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

مقدمه

به طور واضح مدارس دارای ویژگی هایی است که نشان می دهد اینگونه نهادها با الهام از تئوری کلاسیک بوروکراتیک اداره می شوند. به عنوان مثال، در مدرسه سلسله مراتب اقتدار به وضوح دیده می شود (اقتدار رئیس ناحیه آموزش و پرورش نسبت به مدیر مدرسه و به همین ترتیب نسبت به معلم). قدرت در نقش رئیس آموزش و پرورش متمرکز است؛ قواعد، رفتارهایی را که مورد انتظار است و نیز رفتارهایی را که منع شده است مشخص می دارد (قوانین تعلیم و تربیت، خط مشی ناحیه آموزش و پرورش، نظامنامه مدرسه)؛ تقسیم کار ویژه وجود دارد (معلمان انگلیسی، معلمان تاریخ، مشاوران، دستیاران)؛ سمت های موجود که برای احراز آن ها مدارک دانشگاهی و تائیدیه های ایالتی لازم است؛ و جریان کار که دقیقاً مشخص شده است (ارتقاء از کلاس اول به کلاس دوم، به کلاس سوم و الی آخر) (هنسن، ترجمه نائلی، 1370، ص 126).

ابوت¹ (1965) به نقل از هوی و میسکل (1987) نیز معتقد است سازمان مدارس می تواند به عنوان یک بوروکراسی دقیق و توسعه یافته توضیح داده شود. مدل بوروکراسی مدل سازمانی مورد پسند اکثر مدیران مدارس است. مورد استفاده قرار گرفتن این مدل ممکن است در قابلیت پیش بینی رفتارها توسط بوروکراسی در مدارس باشد. به جای اینکه فکر بکنیم مدارس بوروکراتیک و یا غیر بوروکراتیک هستند می توان از بررسی درجه بوروکراتیک بودن آنها در خصوص اجزاء مهم مدل و بر نتایج سودمندی بدست آوریم. یکی از منظم ترین تلاش ها برای اندازه گیری درجه بوروکراتیزه شدن عبارت است از فهرست سازمانی هال² (1962)، برای اندازه گیری شش بعد مرکزی ساختار بوروکراتیک می باشد:

- 1- سلسله مراتب اختیار
- 2- قواعد و مقررات
- 3- تصریح رویه ها
- 4- غیر شخصی بودن
- 5- تخصص
- 6- شایستگی فنی .

هوی و میسکل (2005) ویژگی های بوروکراسی را از دیدگاه وبر به شرح زیر تعریف نموده اند:

¹ . Abbott

² . Hall

سلسله مراتب اختیار: ادارات در بوروکراسی بر طبق سلسله مراتب، مرتب می شوند؛ یعنی، هر اداره پایین تر تحت کنترل و سرپرستی اداره بالاتر قرار دارد.

قواعد و مقررات: هر بوروکراسی دارای سیستم استواری از قواعد انتزاعی است که معمولاً به عمد تاسیس شده است. افزون بر آن، مدیریت قانون از این جهت رعایت می شود که کاربرد این قواعد شامل موارد خاص نیز می شود.

جهت گیری غیر شخصی: حوزه کار یک بوروکراسی باید تسلط روحیه رسمی غیر شخصی را، بدون اعمال کین و غرض یا ابراز عاطفه و جانبداری به وجود آورد.

تقسیم کار و تخصص: تقسیم کار و تخصص به این معنی است که فعالیت های عادی لازم برای منظوره های ساختاری که به طرز بوروکراتیک اداره می شود با روشی ثابت به عنوان وظایف اداری توزیع می شوند.

جهت گیری شغلی: از آنجایی که استخدام در یک سازمان بوروکراتیک مبتنی بر صلاحیت های فنی است کارمندان کار خود را به عنوان یک شغل در نظر می گیرند. وقتی که چنین جهت گیری شغلی وجود داشته باشد سیستمی از ترفیع بر طبق ارشدیت، موفقیت، یا هر دو وجود دارد و ترفیع بستگی به قضاوت مافوق ها دارد (هوی و میسکل، 2005، ص 84-83).

این فهرست سازمانی بعداً به وسیله مکی¹ 1964 به منظور مطالعه بوروکراتیزه شدن مدارس تعدیل و تغییر داده شده است (هوی و میسکل، 1987، ص 233).

روابط متقابل بین خصایل بوروکراتیک مدارس نیز بطور تجربی مورد بررسی قرار گرفته است. این مطالعات نشان می دهند که دو الگوی (سازمان معقول) نسبتاً مجزایی وجود دارد نه یک الگوی بوروکراتیک کاملاً یگانه.

1- الگوی سازمانی بوروکراتیک شامل: سلسله مراتب اختیار، قواعد و مقررات برای شاغلین، تصریح رویه ای، غیر شخصی بودن، این ویژگی های سازمانی تمایل دارند که با هم تغییر پیدا کنند.

2- الگوی سازمانی حرفه ای که شامل: تقسیم کار و تخصص و شایستگی فنی می باشد. این ویژگی های سازمانی نیز تمایل دارند که با هم تغییر پیدا کنند. معهداً این دو گروه مستقل از هم هستند و یا رابطه معکوسی دارند (هوی و میسکل، ترجمه عباس زاده، 1382، ص 234).

¹ Mackay.

این تفکیک که از طریق تحقیقات در سازمانهای گوناگون معتبر شناخته شده است، به ما کمک می کند تا سازمان های آموزشی را بر پایه میزان قوت یا ضعف آن ها در این دو بعد متمایز کنیم. به عبارت دیگر، اگر دو الگوی سازمانی انضباط بوروکراتیک و تخصص حرفه ای را به عنوان اساس مشخص سازماندهی و مدیریت معقول، از یکدیگر مجزا کنیم در آن صورت دستیابی به ترکیباتی از این دو الگو امکان پذیر می شود. پنج سازمان فرضی حاصل از ترکیبات دو الگو، عبارتند از: 1- نوع آرمانی^۱ - استبدادی^۲ 3- حرفه ای^۳ 4- آشفته^۴ 5- معتدل^۵ (علاقه بند، 1381ص 117).

- آرمانی (وبری): سازمانی است که در آن درجه بوروکراتیک و حرفه ای شدن آن مکمل یکدیگر است و هر دو در سطح بالایی قرار دارند.

- استبدادی (آمرانه): سازمانی که در آن خصایل بوروکراتیک قوی و خصایل حرفه ای ضعیف است از این رو اختیار مبتنی بر مقام در سلسله مراتب مورد تاکید است.

- حرفه ای: سازمانی که در آن خصایل حرفه ای قوی و بوروکراتیک ضعیف است، تصمیم گیری مشترک بین مدیران سلسله مراتب و کارکنان حرفه ای را مورد تاکید قرار می دهد.

- آشوبی: سازمان نوع چهارم به وسیله درجه کمی از بوروکراتیزه و حرفه ای شدن مشخص می شود فشارهایی برای سوق دادن سازمان به طرف یکی از انواع دیگر ساختارها وجود خواهد داشت (هوی و میسکل، 2005، ص 99-98).

- معتدل: یک سازمان نوع پنجم نیز بر طبقه بندی افزوده شد که میان چهار نوع سازمان مورد بحث حالت معتدلی است در این حالت فرض بر این است که سازمان نظام آموزشی به درجات معتدلی از کارکنان متخصص و ساختار بوروکراتیک برخوردار است (علاقه بند، 1381، ص 117).

1 . Ideal type

2 . Authoritarian

3 . Professional

4 . Chaotic

5 . Moderate

طبقه بندی فوق ساختار های بالقوه، برای سازماندهی آموزش و پرورش محسوب می شوند. آن ها با هم تفاوت داشته و احتمالاً نتایج مختلفی برای نظام، معلمان دانش آموزان، و جامعه به بار می آورند (همان منبع).

مثلاً^۱ «کلسار»^۱ (1967) متوجه شد که احساس بی قدرتی^۲ دانش آموزان در ساختار آمرانه بیشتر از ساختار حرفه ای می باشد.

«ایشروود»^۳ و «هوی»^۴ (1973)، همان رابطه رادر بین معلمان دو نوع مدرسه پیدا کردند. یافته های «جرالد موئلر»^۵ و «چارلز»^۶ مبنی بر اینکه معلمان سیستمهای خیلی بوروکراتیک نسبت به معلمان سیستمهای کمتر بوروکراتیک احساس قدرت دارند از نظر فوق حمایت می کنند. تحقیق «باری اندرسون» و «مک کی»^۷ (1971)، احتمال تاثیر منفی ساختارهای بوروکراتیک قوی را در موفقیت دانش آموزان نشان می دهد. (به نقل از هوی و میسکل، ترجمه عباس زاده، 1382، ص 238).

در خصوص ابعاد و ویژگی های بوروکراتیک در آموزش و پرورش تحقیقاتی در داخل و خارج کشور انجام شده است که به برخی از آن ها اشاره می شود.

وزارت آموزش و پرورش ایران در طی زمان به مرور به سازمانی وسیع مبدل شده است و تشکیلات اداری آن، مانند سایر سازمان های دولتی به پیروی از اصول کلاسیک مدیریت و بوروکراسی شکل گرفت. این نظام که همواره با چالش طراحی ساختار کارآمد روبرو بوده، هر از گاهی شاهد تغییراتی در ساختار و برنامه های خود به هدف بهبود ساختار و کارآمدی آن بوده است. پژوهش هایی که در زمینه ساختار و کارآمدی آن در نظام آموزشی انجام گرفته اند، از جمله: آزادگان (1352)، بیژنی (1369)، اولین گردهمایی سراسری اعضای هیات علمی با مسئولین ستادی و اجرایی آموزش و پرورش (1370)، کمیته پیگیری مسائل مدیریت آموزشی کشور (1370)، پوربند خلخال (1371)، دانشکده مدیریت دانشگاه

1. Kolesar

2. Powerlessness

3. Ishewood

4. Hoy

5. Gerald H.Moller

6. Charles

7. Barry Anderson&Meckay

تهران (1372)، طباطبایی و عبداللهی (1374)، ساکی (1376)، پژوهشکده تعلیم و تربیت (1379)، بازرگان (1379)، همگی ضمن تأیید ارتباط سازمان و تشکیلات مدارس با کارآمدی آن ها، بر لزوم ایجاد تغییرات اساسی در این زمینه تأکید می نمایند. نتایج این پژوهش ها بیانگر تمرکز بیش از حد و نامتناسب با ویژگی های آموزشی، ضعف و ناکارآمدی تشکیلات اداری، قوانین و مقررات دست و پاگیر، اتکای بیش از حد به مدیران، فقدان اختیارات لازم، عدم مشارکت معلمان و والدین، حجم زیاد بخشنامه ها، کندی کارها به علت وجود قوانین و مقررات و در سازمان آموزش و پرورش و مدارس آن می باشد.

در برخی پژوهش ها نیز ویژگی های مربوط به ابعاد اساسی بوروکراسی مورد بررسی قرار گرفته اند. پژوهش های داخلی مانند پژوهش دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (1372)، پژوهش طباطبایی و عبداللهی (1374)، کمیته پیگیری مسائل مدیریت آموزشی (1375)، نادری (1377)، توکلی (1379)، ساکی (1379)، نشان داده اند که تمام یا برخی از ویژگی ها و اصول بوروکراسی، علی الخصوص ابعاد تمرکز گرایی و رسمی سازی در ساختار مدارس وجود دارند. پژوهش های خارجی نیز مانند پژوهش های ابوت¹ (1962)، هال² (1962)، مکی³ (1964)، رایینسون⁴ (1966)، پانچ⁵ (1969)، میسکل و گرهارد⁶ گرهارد⁶ (1972) مینتزبرگ⁷ (1979)، فایرستون و هریوت⁸ (1981) هیومند⁹ (1982)، ابوت و کاراچئو¹⁰ (1988)، کوروین و بورمن¹¹ (1988)، ورتمان¹² (1990)، اسمیت و مایر¹³ (1994)، لانبرگ و مانکوسکی¹⁴ (2000)، هوی و میسکل¹

¹ Abbot

² Hall

³ Mackay

⁴ Robinson

⁵ Punch

⁶ Miskel & Gerhard

⁷ Mintzberg

⁸ Fireston & Herriot

⁹ Haymond

¹⁰ Abbot & Caracheo

¹¹ Corwin & Borman

¹² Wortman

¹³ Smith & Meier

¹⁴ Lunberg & Mankowsky

(2001)، هوی و سویتلند^۲ (2002)، دافی^۳ (2004)، کرانتسون^۴ (2005)، ساندهولتز و اسکریبنر^۵ (2006)، همگی ویژگی ها و اصول بوروکراسی را در مدارس مورد مطالعه خود مشاهده کرده اند.

در خصوص رابطه مقطع و ساختار مدارس مطالعاتی صورت گرفته است. در خارج از کشور پژوهش های فایرستون و هریوت (1984 و 1982 و 1981)، فایرستون و ویلسون^۶ (1983) و هریوت و فایرستون (1984) همگی مشخص کرده اند که ساختار مدارس ابتدایی خیلی سخت تر از ساختار مدارس متوسطه می باشند. در داخل کشور نیز پژوهش جمشید نژاد (1381) مشخص کرد که تمرکزگرایی و رسمی سازی در ساختار مدارس ابتدایی و راهنمایی بیشتر از مدارس متوسطه است، اما بین ساختار سه مقطع از نظر رعایت تخصص گرایی تفاوتی وجود ندارد. اما بررسی دانشگاه تهران (1372)، پوربند خلخال (1371)، تاکید بر تمرکزگرایی را در مدارس متوسطه مشاهده کرده اند.

در زمینه اثرات ساختارهای بوروکراتیک نیز، نتایج پژوهش ها بیانگر آن است که چنین ساختارهایی منجر به عدم کارایی و اثربخشی در مدارس، تقویت احساس از خود بیگانگی و عدم انگیزش و تعهد شغلی در معلمان، کاهش مشارکت والدین و معلمان، کاهش پیشرفت تحصیلی و مانند آن شده است. البته مواردی هم دال بر اثرات مثبت بوروکراسی بر مدارس بوده است که همگی در مدارس خارج از کشور انجام شده است. به طور کلی این تحقیق ها نشان می دهد اثرات بوروکراسی در دو بعد مخالف یکدیگر قرار می گیرند. بعد منفی که بیانگر ایجاد احساس بیگانگی، پرورش حس نارضایتی، سدکننده راه خلاقیت و تنزل ارزش کارکنان، و بعد مثبت که بیانگر تاثیر بوروکراسی در ارائه راهنمایی های مورد نیاز به افراد در سازمان و تصریح مسئولیت ها، کاهش استرس های ناشی از نقش و کمک به ایجاد احساس اثربخشی و نیز اثربخش تر شدن سازمان ها، افزایش روحیه معلمان، پیشرفت تحصیلی دانش آموزان، افزایش نوآوری، کاهش تضاد نقش و کاهش احساس بیگانگی می باشد. از این

1 . Hoy & Miskel

2 . Hoy & Sweetland

3 . Duffy

4 . Crantson

5 . Sandholtz & Scribners

6 . Fireston & Wilson

رو این پژوهش برای پاسخگویی به این پرسش که وضعیت ویژگی های الگوی بوروکراتیک و حرفه ای در مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه به چه صورت است؟ انجام شده است. بر اساس پرسش یاد شده دو فرضیه به شرح زیر مطرح گردیده است:

فرضیه اول: بین ساختار مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه از لحاظ رعایت ویژگی های الگوی بوروکراتیک تفاوت وجود دارد.

فرضیه دوم: بین ساختار مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه از لحاظ رعایت ویژگی های الگوی حرفه ای تفاوت وجود دارد.

روش

این تحقیق از لحاظ هدف در دسته تحقیقات بنیادی و از لحاظ روش کار در دسته تحقیقات توصیفی است که به شیوه پیمایشی انجام شده است.

آزمودنی ها: جامعه هدف این پژوهش شامل کلیه مدارس دولتی دخترانه مقاطع ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی 85-86 است، و جامعه پاسخگو معلمان شاغل به تدریس در سال تحصیلی 85-86 مشتمل بر 34739 نفر می باشد. حجم نمونه با مراجعه به جدول مورگان 302 مدرسه انتخاب شد. نمونه تحقیق به کمک دو روش نمونه گیری خوشه ای و تصادفی طبقه ای انتخاب شد و هر «مقطع تحصیلی» به عنوان یک طبقه در نظر گرفته شده است. شیوه نمونه گیری بدین صورت بود که ابتدا از مجموعه مناطق نوزده گانه آموزش و پرورش شهر تهران، 5 منطقه از 5 بخش شمالی، جنوبی، شرقی، غربی و مرکزی شهر تهران (هر بخش شهر یک منطقه آموزشی) انتخاب شدند. مناطق انتخاب شده عبارت بودند از: (2، 3، 6، 13، 16)، بعد از آنکه تعداد نمونه ها در مناطق مشخص گردید، برای انتخاب مدارس از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شد. بدین ترتیب که فهرست اسامی مدارس و آدرس و شماره تلفن آن ها با مراجعه به اداره آموزش و پرورش هر منطقه در اختیار گذاشته شد و از طریق نمونه گیری تصادفی ساده به اندازه تعداد نمونه مدرسه تعیین گردید. در هر مدرسه انتخاب شده 2 معلم به شیوه تصادفی انتخاب و پرسشنامه در اختیار آن ها قرار داده شد. در نهایت تعداد 604 پرسشنامه جمع آوری گردید که همان تعداد مورد بررسی قرار گرفت.

ابزار: ابزار اندازه گیری در این تحقیق پرسشنامه است. پرسشنامه تحقیق با اقتباس از فهرست سازمانی مدارس (SOI)¹ تهیه شده است، که ادراک معلمان از میزان رعایت ویژگی های بوروکراسی را در سازمان مدارس می سنجد. فرم اولیه این پرسشنامه را هال² (1962) برای اندازه گیری میزان بوروکراتیزه شدن سازمان های بازرگانی ابداع کرد، که دارای شش بعد مرکزی ساختار بوروکراتیک (سلسله مراتب اختیار، تخصص، قواعد و مقررات، تصریح رویه ها، غیر شخصی بودن، شایستگی فنی) می باشد. این فهرست سازمانی بعداً به وسیله مکی³ (1964) و راینسون⁴ (1966) با تغییرات و تعدیلاتی برای سنجش میزان بوروکراتیزه شدن ساختار در سازمان مدارس استفاده گردید. این پرسشنامه مشتمل بر 48 سوال از نوع لیکرتی با گزینه های (همیشه، غالباً، گاهی، به ندرت، هیچگاه) بوده که به ارزیابی و بررسی سه بعد اصلی ساختارهای بوروکراسی یعنی تمرکزگرایی مربوط به ویژگی های سلسله مراتب اختیار، رسمی سازی مربوط به ویژگی های مشخصه های آئین نامه ای، قواعد و مقررات غیر شخصی بودن امور و تخصص گرایی مربوط به ویژگی های تقسیم کار و شایستگی فنی می پردازد. پرسشنامه تحقیق حاضر، شامل 2 قسمت است. قسمت نخست شامل اطلاعات عمومی مانند: نام پرسشنامه و نام خانوادگی، میزان تحصیلات، سابقه خدمت، مقطع محل خدمت می باشد. قسمت دوم، متن اصلی پرسشنامه را تشکیل می دهد که شامل 36 سوال می باشد و هر 6 سوال یکی از ابعاد مدل بوروکراسی را مورد سنجش قرار می دهد. از آنجا که پرسشنامه بر اساس نظریه شناخته شده بوروکراسی توسط محققان قبلی هال (1962) تهیه شده و بعداً⁵ مورد تجدید نظر مکی (1964)، راینسون (1966) و سوزا⁵ (1980) قرار گرفته است و همچنین در تحقیقات داخلی نیز مورد باز نویسی و استفاده خراسانی گرده کوهی (1379) و جمشید نژاد (1381) قرار گرفته است، بنابراین روایی محتوایی دارد.

1. School Organizational Inventory

2. Hall

3. Mackay

4. Robinson

5. Souza

پایایی این پرسشنامه قبلا توسط خراسانی گرده کوهی (1379) مورد بررسی قرار گرفته است و با استفاده از روش رولون ضریب پایایی آزمون 0/86 از آن حاصل شده بود. جمشید نژاد (1381) نیز از طریق اجرا و بررسی آزمایشی پرسشنامه بر 100 نفر از آزمودنی ها، ضریب آلفای کراباخ معادل 0/80 از پرسشنامه به دست آورده بود. این ضریب مجدداً و قبل از اجرای نهایی، از طریق اجرا و بررسی آزمایشی پرسشنامه بر 45 نفر از آزمودنی ها مورد تأیید قرار گرفته است و ضریبی آلفای کراباخ معادل 0/83 از آن نتیجه شده است.

شیوه تجزیه و تحلیل داده ها برای تجزیه و تحلیل داده های حاصل از پرسشنامه از دو روش آماری استفاده شده است: از روش آمار توصیفی به منظور تعیین درصد فراوانی، درصد جمعیتی، میانگین، دامنه، انحراف معیار هر یک از نمونه ها. و از فنون آمار استنباطی، از تجزیه و تحلیل واریانس یکطرفه (یکسویه) و t -test مستقل برای آزمون هر یک از فرضیه ها استفاده شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم افزار آماری Spss صورت گرفته است.

یافته ها

فرضیه اول و دوم پژوهش حاکی از آن است: بین ساختار مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه از لحاظ رعایت ویژگی های الگوی بوروکراتیک و حرفه ای تفاوت وجود دارد.

محاسبات مربوط به آزمون فرضیه اول و دوم در جدول (3 و 2 و 1) منعکس شده است.

جدول 1. میانگین، انحراف استاندارد و خطای استاندارد میانگین نمره دو الگوی بوروکراتیک و حرفه ای به تفکیک مقطع

مقطع	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
الگوی بوروکراتیک	ابتدایی	3.9876	36858	0.2295
	راهنمایی	4.0767	37942	0.2760
	متوسطه	3.9695	42840	0.3419
الگوی حرفه ای	ابتدایی	4.0052	47821	0.2977
	راهنمایی	4.0573	44190	0.3214
	متوسطه	3.9708	57549	0.4593

بررسی ویژگی های دو الگوی سازمانی بوروکراتیک و حرفه ای در مدارس شهر تهران111

همانطور که در جدول 1 ملاحظه می شود، میانگین، انحراف استاندارد و خطای استاندارد میانگین نمره دو الگوی بوروکراتیک و حرفه ای به تفکیک مقطع مشخص شده است. بالاترین میانگین نمره در هر دو الگوی بوروکراتیک و حرفه ای به مقطع راهنمایی اختصاص دارد.

جدول 2. خلاصه تحلیل واریانس برای مقایسه نمرات آزمودنی های هر سه مقطع در هر یک از الگوهای مورد مطالعه

سطح معناداری	F	مجذور میانگین	df	مجموع مجذورا ت		
.017	4.075	.614	2	1.229	بین گروهها	الگوی بوروکراتیک
		.151	601	90.608	درون گروهها	
			603	91.836	جمع	
.257	1.361	.333	2	.666	بین گروهها	الگوی حرفه ای
		.245	601	147.148	درون گروهها	
			603	147.185	جمع	

همانطور که در جدول 2 ملاحظه می شود، از تحلیل واریانس برای مقایسه میانگین نمرات آزمودنی های هر سه مقطع تحصیلی در هر یک از الگوهای بوروکراتیک و حرفه ای استفاده شده است. F محاسبه شده برای مقایسه میانگین نمرات آزمودنی های سه مقطع از الگوی بوروکراتیک با درجه آزادی 2 صورت و 601 مخرج و آلفای 5٪ بزرگتر از F جدول (3/00) می باشد. لذا فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمرات آزمودنی های سه مقطع تحصیلی از الگوی بوروکراتیک رد می شود. در نتیجه می توان با اطمینان 95٪ گفت بین میانگین نمرات آزمودنی های سه مقطع تحصیلی از الگوی بوروکراتیک تفاوت وجود دارد.

از سوی دیگر F محاسبه شده برای مقایسه میانگین نمرات آزمودنی های سه مقطع تحصیلی از الگوی حرفه ای با درجه آزادی 2 صورت و 601 مخرج و آلفای 5٪ کوچکتر از F جدول (3/00) می باشد. لذا فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین نمرات آزمودنی های سه مقطع از الگوی حرفه ای تأیید می شود. در نتیجه می توان با اطمینان 95٪ گفت بین میانگین نمرات آزمودنی های سه مقطع از الگوی حرفه ای تفاوتی وجود ندارد.

با توجه به اینکه تفاوت معناداری در نمرات آزمودنی های سه مقطع در زمینه الگوی بوروکراتیک وجود دارد و F محاسبه شده (4/075) بزرگتر از مقدار بحرانی F در سطح 0/05 و با درجه آزادی 601 می باشد بنابراین لازم است تا از آزمون تعقیبی توکی برای مشخص کردن جهت تفاوت بین میانگین ها استفاده شود.

جدول 3. آزمون توکی برای مقایسه های چندگانه میانگین نمرات آزمودنی ها در هر یک از

مقاطع و الگوها

دامنه اطمینان 95٪ برای میانگین		سطح معناداری	خطای استاندارد	تفاوت میانگین (J-I)	(J)مقطع	(I)مقطع	Dependent Variable
حد بالا	حد پایین						
-0018	-1765	.044	.03718	-08915 (*)	راهنمایی	ابتدایی	الگوی بوروکراتیک
.1104	-0743	.890	.03930	.01808	متوسطه		
.1765	.0018	.044	.03718	.08915 (*)	ابتدایی	راهنمایی	
.2058	.0087	.029	.04193	.10724 (*)	متوسطه		
.0743	-1104	.890	.03930	-01808	ابتدایی	متوسطه	
-0087	-2058	.029	.04193	-10724 (*)	راهنمایی		
.0592	-1635	.514	.04738	-05215	راهنمایی	ابتدایی	الگوی حرفه ای
.1520	-0833	.772	.05008	.03436	متوسطه		
.1635	-0592	.514	.04738	.05215	ابتدایی	راهنمایی	
.2121	-0390	.238	.05343	.08651	متوسطه		
.0833	-1520	.772	.05008	-03436	ابتدایی	متوسطه	
.0390	-2121	.238	.05343	-08651	راهنمایی		

* تفاوت میانگین ها در سطح 0/05 معنادار است.

چنانچه نتایج محاسبات آزمون توکی در جدول 3 نشان می دهد تفاوت میانگین نمرات آزمودنی ها در الگوی بوروکراتیک بین مقطع (ابتدایی - راهنمایی)، (راهنمایی - متوسطه) در سطح 5٪ معنادار است.

بحث و نتیجه گیری

بررسی یافته های پژوهش بیانگر وجود ویژگی های مربوط به هر دو الگوی بوروکراتیک و حرفه ای در ساختار مدارس دولتی بوده است. این یافته ها موید یافته های پژوهش های ابوت (1962)، فایرسون و هریوت (1984 و 1982 و 1981)، ابوت و کاراچئو (1988)، کورون و بورمن (1988)، ورتمان (1990)، لایبرگ و مانکوسکی (2000)، هوی و میسکل (2001)، هوی و سویتلند (2002)، هوی و میسکل (2005) بوده است که همگی آن ها ویژگی ها و اصول بوروکراسی را در مدارس مورد مطالعه خود مشاهده کرده اند. همچنین موید برخی نتایج از جمله پژوهش دانشکده مدیریت دانشگاه تهران (1372)، طباطبایی و عبداللهی (1374)، کمیته پیگیری مسائل مدیریت آموزشی (1375)، نادری (1377)، توکلی (1379)، ساکی (1379) جمشید نژاد (1381) می باشد. این پژوهش ها نشان داده اند که تمام و یا برخی از ویژگی ها و اصول بوروکراسی علی الخصوص ابعاد تمرکزگرایی و رسمی سازی در ساختار مدارس وجود دارند.

یکی دیگر از نتایج پژوهش حاضر این بوده است که ویژگی های الگوی حرفه ای (شایستگی فنی و تخصص) نیز همانند ویژگی های الگوی بوروکراتیک در حد بالا در ساختار مدارس به چشم می خورد و این با برخی نتایج تحقیقات پیشین مغایرت دارد از جمله اینکه مدیران شرکت کننده در پژوهش آزادگان (1352) و دانشکده مدیریت (1372)، بازرگان (1379)، و نیز معلمان شرکت کننده در پژوهش توکلی (1379) و نیز صاحب نظران و مدیران کل شرکت کننده در پژوهش ساکی (1379) و همچنین پژوهش پوربند خلخال (1371) همگی حجم زیاد بخش نامه ها، مقررات دست و پاگیر اداری (رسمی سازی بالا)، اختیارات محدود مدیران، وابستگی به اداره مرکزی آموزش و پرورش، ارتباط یک طرفه و از بالا به پائین، عدم مشارکت معلمان، دانش آموزان و اولیا در تصمیم گیری (تمرکزگرایی بالا) و عدم توجه به شایستگی های حرفه ای معلمان در ارزشیابی و ترفیعات و ضعف معلومات حرفه ای

مدیران (تخصص گرایبی پایین) را از ویژگی های ساختاری نظام آموزشی و مدارس آن دانسته اند.

از دلایل احتمالی این مغایرت می توان به سوگیری اکثر این تحقیقات به انعکاس دیدگاه های مدیران در زمینه ویژگی ها و ابعاد ساختاری اشاره کرد. احتمالاً اکثر مدیران به دلیل اعتقاد به منشاء قانونی اقتدار در مدارس، تمایل ساختار مدارس را به رعایت سلسله مراتب اختیار (تمرکز بالا)، مقررات، بخش نامه ها و آئین نامه ها (رسمی سازی بالا)، بیشتر از توجه به شایستگی های فنی و رعایت تخصص در تقسیم کار (تخصص گرایبی بالا) ادراک کرده اند. در حالیکه در پژوهش حاضر، از دیدگاه معلمان که اعتقاد به منشاء تخصصی اقتدار دارند، تمایلات ساختاری به گونه ای دیگر ادراک شده است. با توجه به اینکه نقش سازمانی معلمان، عمده ترین بخش ساختار سازمانی مدارس را تشکیل می دهد، لذا به نظر می رسد توصیف پژوهش حاضر، انطباق بیشتری بر واقعیت داشته باشد.

- یافته مهم دیگر در این تحقیق، وجود تفاوت در الگوی بوروکراتیک در ساختار مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه می باشد. یافته های تحقیق نشان می دهند که، تفاوت معناداری در میانگین نمرات آزمودنی های سه مقطع در زمینه الگوی بوروکراتیک وجود دارد. در مدارس راهنمایی میانگین به دست آمده برای الگوی بوروکراتیک بیشتر از مدارس ابتدایی و متوسطه می باشد، و این تفاوت میانگین ها در سطح 5٪ معنادار می باشد. بنابر این الگوی بوروکراتیک در ساختار مدارس راهنمایی بیشتر از مدارس ابتدایی و متوسطه رعایت می شود. این نتیجه با برخی از نتایج تحقیقات قبلی مشابه و با برخی دیگر تفاوت دارد.

این نتیجه با نتایج پژوهش های فایرستون و هریوت (1982 و 1981)، فایرستون و ویلسون (1983)، و هریوت و فایرستون (1984) مشابه می باشد که همگی مشخص کرده اند که ساختار مدارس ابتدایی (مقطع قبل از متوسطه) خیلی سخت تر از ساختار مدارس متوسطه می باشند. در داخل کشور نیز این نتیجه مشابه با نتیجه پژوهش جمشید نژاد (1381) می باشد، در این پژوهش نیز تمرکز گرایبی و رسمی سازی در ساختار مدارس ابتدایی و راهنمایی بیشتر از مدارس متوسطه بوده است. اما بررسی دانشگاه تهران (1372) نتیجه ای مغایر با این یافته ها به دست آورده است در آن پژوهش، مدارس متوسطه بیشترین تمرکز را در ساختار

خود نشان داده اند. پوربند خلخال (1371) نیز تاکید بر ابعاد تمرکز گرایی (ارتباط از بالا به پائین) را در مدارس متوسطه مشاهده کرده اند.

در تفسیر این تفاوت ها می توان به محیط مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه اشاره کرد. در مدارس ابتدایی و راهنمایی، تعیین و پیش بینی متقاضیان (دانش آموزان) ورود به مدارس ابتدایی و راهنمایی با توجه به نرخ رشد جمعیت تقریباً قابل تخمین بوده و هر ساله نرخ مشخصی دارد. به علاوه نوآوری در رشته ها و مواد درسی مدارس ابتدایی و راهنمایی به دلیل اهداف و برنامه های مشخص بسیار کم و محدود می باشد. ضمناً سیاست ها و خط مشی های دولت نیز در خصوص مدارس ابتدایی و راهنمایی تغییرات بسیار اندکی را شاهد بوده است. لذا می توان محیط مدارس ابتدایی و راهنمایی را محیطی نسبتاً با ثبات و ایستا در نظر گرفت. بر عکس در مدارس متوسطه تشخیص و پیش بینی متقاضیان (دانش آموزان) به سختی و با دقت کمی انجام می گیرد، چرا که ورودی های این نوع مدارس کاملاً بستگی به خروجی های مقاطع قبلی دارند. آن نیز تابعی از شرایط فرهنگی - اجتماعی و نیاز بازار کار می باشد. که دارای ضرایب متغیر بسیاری بوده و پیش بینی و دقت آن ها کار آسانی نیست. علاوه بر این، نظام آموزشی متوسطه، در سال های اخیر شاهد تغییرات ساختاری و محتوایی وسیعی تحت عنوان نظام جدید آموزش متوسطه بوده است. که این امر، رشته ها، برنامه های درسی و مواد آموزشی نو و جدیدی را به همراه آورده است. ضمناً سیاست ها و خط مشی های دولت نسبت به این مقطع تغییرات سریع و پی در پی داشته است. از اینرو، مدارس متوسطه را می توان سازمان هایی با محیط نسبتاً پویا و متغیر نسبت به مدارس ابتدایی در نظر آورد. با توجه به این که محیط های با ثبات، ساختارهای متمرکز و رسمی تری را نسبت به محیط های پویا و متغیر ایجاد می کند، از این رو مدارس ابتدایی و راهنمایی نسبت به مدارس متوسطه شاهد ویژگی های الگوی بوروکراتیک بیشتر در ساختار خود بوده اند. از طرف دیگر، از آنجا که معلمان مدارس متوسطه درجات تحصیلی بالاتری نسبت به معلمان مدارس ابتدایی و راهنمایی دارند، لذا اهمیت کمتری برای رعایت ویژگی های الگوی بوروکراتیک قائل شده اند. آن ها به دلیل همین مدارج تحصیلی بالا، در تصمیم گیری های آموزشی خود را صاحب نظر دانسته و خواهان کنترل این تصمیم ها از سوی جمیع معلمان مدرسه بوده اند. از این رو، توانسته اند

استقلال عملی بیشتری نسبت به معلمان ابتدایی در اداره آموزشی کلاس و رشته درسی خود کسب کنند.

- نتیجه دیگر در خصوص مقایسه الگوی حرفه ای در ساختار مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه بوده است. نتیجه ای که در این رابطه به دست آمده است حاکی از آن است که تفاوت معناداری بین میانگین به دست آمده برای الگوی حرفه ای در ساختار مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه به چشم نمی خورد. این نتیجه با نتایج پژوهش های کلسار (1967)، ایشروود و هوی (1973)، ابوت و کاراچنئو (1988)، لانبرگ و مانکوسکی (2000) مغایرت دارد، که همگی نشان داده اند ویژگی های مربوط به الگوی حرفه ای در ساختار مدارس رابطه معکوسی با ویژگی های الگوی بوروکراتیک در مدارس داشته است. یعنی با کاهش ویژگی های الگوی بوروکراتیک در ساختار مدارس می بایست ویژگی های الگوی حرفه ای رو به افزایش رود. اما در این پژوهش علیرغم کاهش میانگین الگوی بوروکراتیک در ساختار مدارس متوسطه نسبت به مدارس ابتدایی و راهنمایی تفاوت معناداری بین میانگین الگوی حرفه ای در ساختار مدارس متوسطه نسبت به مدارس ابتدایی و راهنمایی به چشم نمی خورد. از سویی این نتیجه با نتایج پژوهش های داخلی مانند پژوهش خراسانی گرده کوهی (1379) و جمشید نژاد (1381) مشابهت دارد. در تفسیر این نتیجه می توان به افزایش نیروهای تحصیل کرده در رشته ها و تخصص های مورد نیاز مدارس از یکسو و ایجاد دوره های آموزش ضمن خدمت برای معلمان شاغل در دوره های ابتدایی و راهنمایی اشاره کرد. در واقع، زمینه برای بکارگیری نیروهای با شایستگی فنی مربوط به هر رشته و درس و تقسیم کار بر مبنای تخصص معلمان و توجه به ویژگی های شغلی مورد نیاز حرفه معلمان ابتدایی و راهنمایی بیش از گذشته مهیا شده است. لذا ساختار این مدارس از نظر رعایت ویژگی های الگوی حرفه ای خود را نزدیک به مقطع متوسطه کرده اند و با کم شدن فاصله این ساختارها، تفاوت بین آن ها از بین رفته است.

احتمال دیگر افزایش اطلاعات و معلومات دانش آموزان و والدین و افزایش انتظارات آن ها از مدارس می باشد. این افزایش انتظارات نقش های سنتی معلمان و مدیران را به ویژه در مدارس ابتدایی تغییر داده و در قالب های جدیدی تعریف کرده است. این انتظارات به معلمان در جهت تلاش برای افزایش معلومات فنی و مهارت های حرفه ای، و به مدیران برای

بکارگیری نیروها بر مبنای تخصص و شایستگی و تقسیم درس ها بر این مبنای فشار وارد کرده است. در نتیجه، تمایل به تخصص گرایی در ساختار مدارس ابتدایی نیز در نتیجه تغییر این نقش ها بیشتر شده و فاصله این مدارس را با مدارس متوسطه کمتر کرده است. نتیجه این که تمام ویژگی های الگوی بوروکراتیک و حرفه ای در ساختار مدارس دخترانه شهر تهران ملاحظه می شود. میزان رعایت ویژگی های الگوی بوروکراتیک در ساختار مدارس راهنمایی بیشتر از مدارس ابتدایی و متوسطه است، این در حالی است که رعایت الگوی حرفه ای در ساختار هر سه مقطع تقریباً " به یک اندازه است. مدل ساختار مدارس دولتی دخترانه شهر تهران در طبقه بندی هوی و میسکل ساختار وبری می باشد.



منابع :

- آزادگان، جمشید، (1352)، تحقیق درباره مشکلات مدیران مدارس ابتدایی دولتی، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه تهران.
- بازرگان، زهرا (1379)، رهبری آموزشی عامل تغییر و نوآوری، همایش تغییر و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی، در رضا ساکی (گردآورنده) مجموعه مقالات اولین سمینار مدیریت آموزشی، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- بیژنی، اختر (1369)، بررسی رابطه تئوری های مدیریت با انگیزه حرفه ای معلمان، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، تهران: دانشگاه تهران.
- پوربند خلخال، بیت الله (1371)، بررسی سبک مدیریتی دبیرستان های پسرانه آموزش و پرورش شهر تهران بر اساس سیستم های لیکرت، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، تهران: دانشگاه تهران.
- توکلی، زهره، (1379)، رابطه جو سازمانی و بیگانگی از کار معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- جمشید نژاد، علیرضا، (1381)، بررسی ابعاد بوروکراتیک مدارس دولتی شهر تهران: تحلیل ساختاری و پیشنهاد مدل اصلاحی، رساله دکتری چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- جمعی از اساتید مدیریت، (1378)، دیوان سالاری، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- خراسانی گرده کوهی، ناصر، (1377)، بررسی ویژگی های الگوی سازمانی بوروکراتیک و الگوی سازمانی حرفه ای و ارتباط این ویژگی ها با یکدیگر در مدارس پسرانه شهر مهریز از دیدگاه معلمان در سال تحصیلی 77-76، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه شهید بهشتی.
- دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، (1372)، بررسی وضع موجود ساختار و تشکیلات وزارت آموزش و پرورش، گزارش جو و فرهنگ سازمانی، تهران: دانشگاه تهران، جلد 4.
- رضاپور، غلامرضا، (1379)، بررسی میزان تطابق رویه های مدیریتی مدیران با ساختار ارگانیک و مکانیکی در دبیرستان های شهر کاشان، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه اصفهان.
- ساکی، رضا، (1370)، گزارش نهایی اولین گردهمایی سراسری اعضای هیئت علمی دانشکده های علوم تربیتی و روان شناسی با مسئولین ستادی و اجرایی آموزش و پرورش، نشریه شماره 10.
- ساکی، رضا، (1376)، دشواریهای ساختار، تشکیلات و مدیریت آموزش و پرورش و چشم اندازهای مطلوب از دیدگاه صاحب نظران، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- ساکی، رضا، (1379)، میزان کارآمدی سازمان و تشکیلات مدارس متوسطه، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- صافی، احمد، (1366)، تئوری بوروکراسی و کاربرد آن در سازمان های آموزش و پرورش، فصلنامه تعلیم و تربیت، سال سوم، شماره های 3 و 4.

بررسی ویژگی های دو الگوی سازمانی بوروکراتیک و حرفه ای در مدارس شهر تهران 119

طباطبایی، سید ابراهیم و عبداللهی، بیژن، (1374)، *مشکلات مدیران مدارس از دیدگاه آنان*، تهران: معاونت آموزشی وزارت آموزش و پرورش.

علاقه بند، علی، (1381)، *مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی*، تهران: ناشر روان.

فرجی ارمکی، اکبر، (1377)، *بررسی موانع فرهنگی کاربرد نظریه دیوان سالاری ماکس وبر در مدیریت آموزشی ایران با بهره گیری از نظرات مدیران آموزشی شهر تهران*، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه تهران.

نادری، رئوف، (1377)، *تمایلات دیوانسالارانه مدیران و گرایشات حرفه ای معلمان و رابطه آن ها با اثربخشی آموزشگاه های سقر*، پایان نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه تهران.

هنسن، ا.مارک، (1370)، *مدیریت آموزشی و رفتار سازمانی*، (ترجمه محمد علی نائلی)، اهواز: دانشگاه شهید چمران اهواز. تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی، (1996).

هوی، وین ک. هوی و میسکل، سیسیل ج، (1382)، *مدیریت آموزشی* (تنوری، تحقیق و عمل)، (ترجمه میر محمد سید عباس زاده)، ارومیه: انتشارات دانشگاه ارومیه. تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی، (1987).

Abbot., M.,(1965), *Intervening variables in organizational, educational administration quarterly.*

Abbot,M.,and Caracheo,F.,(1988), *Power, authority, and bureaucracy*, in N.J.boyan(Ed), *handbook of research on educational administration.*

Becker,H.J.,&Riel,m.,(2001), *Teacher professionalism and emergence of constructive –compatible pedagogies*, university of California.

Corwin, R.G., and Borman, K.M., (1988), *School as workplace: structure constraints on Administration.* In N.J.Boyam (Ed.), *Handbook of research on educational administration (pp37-209)*, New York: Longman.

Crantson, N.C., (2005), *Game, set and match: bureaucracy1, schools0: time to change the rules?*

Duffy, F.M.,(2004), *Navigating whole district change: eight principles for moving an organization up ward in-times of unpredictability*, school administrator.v61,p22.

Fireston,W.A.,and Herriot ,R.F.,(1982), *Two images of schools as organizations: An explication and illustrative empirical test*, educational administration quarterly.

Fireston, W.A., and Wilson, B.L., (1984), *Using bureaucratic and cultural linkage to improve instruction*, Eric, ED242049.

Hall, R.H., (1962), *The concept of bureaucracy: An empirical assesment*, American journal of sociology, 69(1), 32-40.

Haymond, J.E., (1982), *Bureaucracy, Climate, and loyalty: an Aston study in education*, doctoral diss, Rutgers university, New Brunswick.

Hoy, W.K., Miskel, C., (1996), *Educational administration, theory, research and practice*, New York, MC Grow hill.

Hoy,W.K.,Miskel,C.,(2001), *Educational administration, theory, research and practice*, New York, MC Grow hill.

- Hoy, W.K. ,Miskel,C.,(2005), *Educational administration, theory, research and practice*, New York, MC Grow hill.
- Hoy,W.K.,Sweetland,S.R.,(2002),*Designing better schools: The meaning and measure of enabling school structures*,educational administration quarterly,V.37,N.3,p296-321.
- Isherwood,G.,and Hoy,W.K.,(1973),*bureaucracy,powerlessness,and teacher work values*, journal of educational administration,19,38-124.
- Kolesar, H., (1967), *An empirical study of client alienation in the bureaucratic organization*, doctoral diss, university of Alberta, Edmonton.
- Lunburg, F.C., and Mankowsky, S.A.,(2000),*Bureaucracy and pupil control orientation and behavior in urban secondary schools*,Eric,Ed445154.
- Mackay, D.A., (1964), *an empirical study of bureaucratic dimensions and their relation of other characteristic of school organization*, doctoral diss, university of Alberta, Edmonton.
- Mintzeberg, H., (1979), *The structuring of organizations*, Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Miskel,C.,&Gerhardt,E.D.,(1972),*Staff conflict, organizational bureaucracy and teachers work motivation attitude*, paper at 60 annual meting of American research association, Washington D.C.
- Punch, K.F., (1969), *Bureaucratic structure in schools: toward redefinition and measurement*, Educational administration quarterly.
- Robinson, N., (1966), *A study of the professional role orientations of teachers and principals and their relationship to bureaucratic characteristics of school organizations*, doctoral dissertation, university.
- Sandholtz,J.H.,Scribners,S.P.,(2006),*The paradox of administrative control in fostering teacher professional development*, Teaching & teacher education: An international journal of research and studies,V22,N8,P1104-1117,NOV2006.
- Smith, K.B., and Meier, K.J., (1994), *Politics, bureaucrats and schools*, Eric, Ej490533.
- Sousa, D.A., (1980), *measuring bureaucracy in schools: a comparison of Hall and Aston approaches*, doctoral dissertation, Rutgers University, New Brunswick, New Jersey.
- Wortman, N.C., (1990), *the relationship between school bureaucratization and effectiveness in secondary schools*, request diss, A.Ac9115593.