

بازخوانی و بازتعریف مفهوم «مدرسه» در نظام آموزش و پرورش کشور



مدرسه محوری، زمینه ساز توسعه مشارکت و تمرکززدایی

حسین مظفر

عضو هیئت علمی دانشگاه شهید رجایی

بنابراین به ویژه با تجلی ظرفیت بسیار بالای مشارکت جویی مردم در جنبش فرهنگی سیاسی و اجتماعی پس از انقلاب اسلامی، آموزش و پرورش ناگزیر است به طور بنیادی ایجاد ساخت و کارهایی برای پاسخگویی عملی به اعلام آمادگی مردم برای مشارکت در توسعه سیاسی و فرهنگی و اجتماعی را پیگیری نماید و با استفاده از تجارب کشورهای موفق در آموزش و پرورش، تجارب گران بهای دوران انقلاب، تحلیل محتوای قانون اساسی، تحلیل تربیتی و فرهنگی شرایط جدید و ظرفیت‌های فکری کلیه دست اندرکاران توانمند آموزش و پرورش و مردم آگاه و علاقه‌مند به تعلیم و تربیت، راهبرد مدرسه محوری را «به عنوان جریان مستمر که تغییر فراگیر، بطنی، همه جانبه و پیش‌برنده را متناسب با نیازهای متنوع و رو به توسعه تعلیم و تربیت بالنده و پویا، و مطالبات رو به رشد و تازه جامعه جدید عملی سازد» پذیرفته و آن را راهنمای سیاست‌ها، برنامه‌ها، طرح‌ها و عملیات خود قرار دهد. بدین جهت است که گفته شده مدرسه محوری یک سیاست و یک رویکرد است که در ظرف زمانی مناسب و نسبتاً طولانی تحقق می‌یابد. نه یک دستورالعمل که با ابلاغ آن در زمان کوتاه تحقق یابد.

چرا مدرسه محوری؟

ارزیابی وضع موجود نظام آموزش و پرورش

داشته است. از آن جمله می‌توان به ساخت و کارهای خودجوش تاثیر و تأثر عوامل مرتبط با آموزش و پرورش در سال‌های اولیه انقلاب و تاثیر آن در ایجاد تغییرات رفتاری مطلوب در سطح جامعه اشاره نمود.

جمهوری اسلامی ایران بر اساس آرمان‌ها و اهداف مترقی خود که در قانون اساسی تبلور یافته است از ابتدا همواره در جستجوی راه‌های افزایش مشارکت عمومی در فرآیندهای تصمیم‌گیری، توسعه کمی و کیفی تعلیم و تربیت عمومی، تقویت و تحکیم نهادها و فرایندهای لازم برای تحقق جامعه مدنی اسلامی بوده است و با این باور در صحنه آموزش و پرورش رسمی نیز تلاش‌ها و کوشش‌های هدفدار و بی‌وقفه‌ای را در قالب طرح‌ها و برنامه‌های کوتاه مدت و دراز مدت ارائه نموده است که به دلیل پیچیدگی عوامل اجتماعی و پیچیدگی‌های موجود در تغییرات عمده اجتماعی ضمن تحصیل برخی از ثمرات مثبت و سازنده، در بسیاری موارد از دستیابی به نتایج ثمربخش محروم مانده است. این عدم توفیق به صورت عمده، با الگوی سلسله مراتبی از بالا به پایین، عدم تناسب طرح‌ها و برنامه‌ها و امکانات و قابلیت‌ها، عدم انگیزه و آموزش لازم و بایسته عوامل ذی‌نفع و بالاخره عدم تحقق نقش‌ها و وظایف پیش‌بینی شده برای سایر نهادها و دستگاه‌های اجتماعی مرتبط بوده است.

کشور ما با داشتن جوان‌ترین ترکیب جمعیتی در سطح جهان دارای ظرفیتی بالقوه برای حضور قدرتمند و سرشار از توانمندی‌های انسانی و قابلیت تولید اندیشه و ابداع و اختراع در صحنه‌های جهانی و ظرفیت بهره‌مندی از یک حیات اجتماعی آکنده از نشاط و تعادل و پیوندهای ملی و اجتماعی است، که آموزش و پرورش می‌تواند این امکان بالقوه را محقق سازد. تجارب کشورهای که در امر آموزش و پرورش به توفیقات قابل توجهی دست یافته‌اند حاکی از آن است که رابطه مستقیمی بین پیشرفت‌های کمی و کیفی آموزش و پرورش، با افزایش مشارکت فعال و همه جانبه احاد جامعه اعم از مسئولان ستادی و اجرایی، کارکنان آموزشی و اداری مدارس، اولیا و مربیان و سایر دست‌اندرکاران آموزش و پرورش وجود دارد. در حقیقت توفیق آموزش و پرورش تابع دامنه و میزان مشارکت مؤثر افراد دست‌اندرکار است.

روند حرکت آموزش و پرورش رسمی در جمهوری اسلامی ایران مبین آن است که در طول زمان هر گاه با ساختار و کارهای رسمی و سازمان یافته ساخت و کارهای خودجوش، نقش عوامل ذی‌نفع در مدرسه برجسته شده و امکان حضور فعال و مؤثر افراد در تصمیم‌گیری‌های تربیتی و آموزشی فراهم شده است که بهبود کمی و کیفی و به ویژه ارتقا سطح کیفی تعلیم و تربیت را در پی

و ایجاد یک چرخش اساسی در شیوه مدیریت تمرکزگرا که تمام تار و پود ساختارهای اجرایی را متأثر کرده، کار ساده‌ای نیست و حتی ممکن است در کوتاه مدت موجب بروز برخی از نابسامانی‌ها و اختلالات در روند امور اداری و آموزشی گردد اما در دراز مدت حلال بسیاری از مشکلات خواهد بود.

مدرسه محوری اولاً مبتنی بر مشارکت همه جانبه و متعهدانه و خودجوش همه عوامل مؤثر در تعلیم و تربیت است. ثانیاً به انبوه افراد طالب مشارکت جویی در ارتقا تعلیم و تربیت انگیزه می‌بخشد.

اگر توسعه فرهنگ مشارکت عملی، همه جانبه و متعهدانه، نه مشارکت سطحی و تک‌بعدی، هدف است لازم است سازمان و ساختار اجرایی آموزش و پرورش اصلاح شود. به عبارت دیگر باید نظام اجرایی را در جهت تمرکززدایی هدایت کرد. باید از یک سو زمینه مشارکت مردم در امور مختلف فراهم شود و از دیگر سو مشارکت‌های موقتی هم در نظام اجرایی نهادینه شود. تقویت فرهنگ مشارکت در متن کار رسانه‌های عمومی و ارتباطی باید برجسته شود و بالاخره باید بینش و نگرش مسئولان جامعه و به ویژه مسئولان آموزش و پرورش با این راهبرد همسو و هم‌جهت گردد.

ویژگی‌های مدرسه محوری کدامند؟

مدرسه محوری مانند هر تغییر فراگیر و گسترده‌ای که مشارکت گسترده اقشار مختلف جامعه را در برمی‌گیرد ویژگی‌های متعددی دارد که برخی از این ویژگی‌ها شامل موارد زیر می‌شود:

- مدرسه محوری، خط مشی مناسب برای رسیدن به مدرسه مطلوب است.
- مدرسه محوری، زمینه‌ساز تبدیل مدارس منفعل و پیرو به مدارس فعال و پویا و خود رهبر است.
- مدرسه محوری، زمینه‌ساز انتقال از مدیریت منفعل و هزینه‌ای به مدیریت فعال، برنامه‌ای و مولد است.
- مدرسه محوری، زمینه‌ساز مشارکت مجموعه دست‌اندرکاران اعم از معلمان و مربیان

و سیاست محوری از قبیل «تمرکززدایی، مشارکت جویی، مشارکت‌پذیری، تفویض اختیار، متناسب‌سازی روابط، اختیار و مسئولیت، بومی‌سازی برخی از برنامه‌ها و ایجاد انعطاف در برنامه‌های متناسب با شرایط اقلیمی» است. فرض بنیادی مدرسه محوری آن است که اعمال این اصول و سیاست‌ها با حفظ اصول و مبانی دینی، ملی و قانونی، منجر به ایجاد هویت و استقلال نسبی در مدارس شده و ما را به خود رهبری و خلاقیت و پویایی عوامل دست‌اندرکار مدرسه و بهبود عمده تعلیم و تربیت دانش‌آموزان خواهد شد.

در مدرسه محوری، نهاد مدرسه هویت پیدا می‌کند و از استقلال و کارایی و توانایی خاص فعالیت‌های مشارکت جویانه و عمومی برخوردار می‌گردد. بدیهی است که تحقق هر یک از موارد فوق کاری دشوار و نفس‌گیر است اما دشواری کار نباید موجب غفلت از پیگیری «این امر مهم که می‌تواند منجر به تحول اساسی در فرایند تربیت شود»، گردد.

انتقال به نظامی غیر متمرکز و مشارکت جوی



مدرسه محوری این امکان را فراهم می‌آورد که همه افراد، مدرسه و سرنویست دانش‌آموزان را متعلق به خود بدانند و این حس تعلق زمینه‌ساز فهم مشترک اهداف تعلیم و تربیت در میان همه دست‌اندرکاران شده و کارکردهای آشکار و پنهان آموزش و پرورش را به شکل مثبت و فزاینده عملی سازد



از نقطه نظر کارایی، ثمربخشی، هزینه، مقایسه درونداد و پرونداد، سازماندهی و مدیریت، این باور را در صاحبان اندیشه در تعلیم و تربیت تقویت می‌کند که باید تغییر و تحولی اساسی در بینش، روش و رویه‌های اجرایی به وجود آورد. بدیهی است با توجه به مقدمه این مقاله، مدیریت آموزش و پرورش به خوبی دریافته است که در غیر این صورت حاصل و نتیجه کار و تلاش دستگاه عظیم و گسترده تعلیم و تربیت کشور با فعالیت بیش از یک میلیون معلم و مربی و کارمند و صرف هزینه‌های بالغ بر پانزده هزار میلیارد از سرمایه کشور در یک روند طولانی زمانی، و صرف بهترین ساعات عمر عوامل شاغل در این دستگاه فراگیر، بسیار ناچیز و غیرقابل قبول خواهد بود. اندیشه این است. چه باید کرد؟ آیا پول بیشتر راهگشای حل مشکلات و تحقق اهداف خواهد بود؟ آیا عقب نشینی از آرمان‌ها و کاستن از اهداف و مقاصد متعالی تعلیم و تربیت راه حل مناسبی است؟ یا باید به دنبال راه‌های دیگر رفت و از میان راه‌های مناسب راه دیگری را انتخاب نمود تا با همین امکانات موجود، امکان نیل به اهداف عملی گردد.

با توجه به اینکه وضعیت اعتبارات آموزش و پرورش تا حدی نسبت به گذشته بهبود یافته است بدیهی است شرایط مالی کشور امکان تخصیص سهم افزون تری از اعتبارات مالی به این دستگاه را نمی‌دهد. از سوی دیگر دست کشیدن از آرمان‌ها و اهداف به بهانه مشکلات مالی، حرکتی غیرمسئولانه بوده و تن دادن به ساده‌ترین راه برای گریز از واقعیت قلمداد می‌گردد. بنابراین پاسخ سوالات فوق این است که باید به دنبال راه‌حلی اساسی بود، «که به وسیله آنها بتوان با همین امکانات، بودجه و اعتبارات، نیروی انسانی و فضای آموزشی و تربیتی موجود اهداف را محقق ساخت».

در بدو امر تحقق چنین هدفی شاید سخت و غیر ممکن و آرمانی به نظر آید ولی اندک توجهی به عملکرد برخی از مدیران و معلمان و مدارس و اعمال برخی از اصلاحات ساختاری و عملکردی و اصلاح دیدگاه‌های تمرکزگرا و غیرمشارکتی مسئولان و مدیران و تلاش و عزم عمومی و جدی در مجموعه عوامل آموزش و پرورش، امکان‌پذیر بودن این کار را نوید می‌دهد. به عبارت دیگر آموزش و پرورش برای ارتقا کیفی خود و حتی برای توسعه کمی شاخص‌های خود چاره‌ای جز این ندارد که هم تحولی در بنیادهای فکر و نگرش‌های سنتی مسئولان ایجاد نماید و هم تحولی در ساختارهای اداری و تشکیلاتی ستادی و اجرایی خود به وجود آورد تا علاوه بر توسعه رسالت تعلیم و تربیت به پرورش انسان‌هایی خلاق، مولد، با انگیزه، نقاد و مشارکت جودر تحقق این رسالت ارتقا یافته، نقشی تسهیل‌کننده و فعال داشته باشد.

از مسیر تحلیل و اندیشه‌ورزی پیگیر و بی‌وقفه فوق، راهبرد مدرسه محوری گزینه‌ای مناسب برای ارتقا کیفیت مدارس و رفع مشکلات مزمن و پیچیده تعلیم و تربیت تشخیص داده می‌شود.

جوهره مدرسه محوری چیست؟

جوهره مدرسه محوری مبتنی بر چند اصل





پرورش و عوامل دست‌اندرکار آن، به‌طور هم‌زمان اصلاح ساختار اداری و تشکیلاتی و اصلاح آئین‌نامه‌ها و مقررات متناسب با راهبرد مدرسه محوری از مؤلفه‌های کلیدی و بنیادی است که با انجام آن نوعی وفاق فکری و بینشی در مجموعه آموزش و پرورش و جامعه ایجاد می‌کند که مانع از برداشتهای سلیقه‌ای شده و شالوده‌تحقق آنرا فراهم می‌کند.

۲- اصلاح و بهبود روش‌ها و رویه‌های اجرایی مؤلفه‌های مهم در مدرسه محوری است و نیازمند عزم و آمادگی جدی مسئولان آموزش و پرورش به ویژه مدیران و معلمان مدارس است. توجه به دامنه و شدت تأثیر این تغییر در جامعه به منظور اجتناب از نتایج نامطلوب برخی تغییرات آموزشی و تربیتی در صحنه آموزش و پرورش، راهگشای شناخت و انتخاب صحیح اصلاح و بهبود روش‌ها و رویه‌های اجرایی است.

۳- از آنجا که مدرسه محوری در صدد است تا مدرسه به مرکز تحولات آموزشی مبدل گردد بنابراین برقراری پیوند و ارتباط ارگانیک بین عوامل ذیربط در سطوح مختلف مؤلفه‌های بنیادی به شمار می‌آید.

در مدرسه محوری چه اموری به مدارس و اگذار می‌شود؟

تفویض اختیار و افزایش سطح پاسخگویی، فلسفه مدرسه محوری است و آنگونه که آن دور نسبی در مقاله خود اشاره می‌کند این تفویض اختیاری می‌تواند دامنه‌ای وسیع را در بر بگیرد. یعنی از تفویض اختیارات محدود و ناچیز، تا تفویض اختیارات گسترده‌ای که تقریباً همه حوزه‌ها و امور را در بر دارد. مع‌هذا واقع‌نگری و بصیرت رهبری به این مهم حکم می‌کند که ما در گذار به مدرسه محوری هم‌زمان با تغییر نگرش‌ها و ایجاد ظرفیت‌های مناسب

و مدیران و کارکنان اداری و دانش‌آموزان و والدین در فرآیندهای تصمیم‌گیری اجرا است.

● مدرسه محوری، نقش همه عوامل ذی‌نفع در مراکز آموزشی را برجسته ساخته و مانع از تحقق نقش‌های یکسویه برای افراد می‌شود.

● در راهبرد مدرسه محوری، مجموعه عوامل مراکز آموزشی می‌اندیشند و بر اساس وظیفه‌شناسی و وجدان کار عمل می‌کنند. به عبارت دیگر عوامل مدرسه با هم ارتباط فکری و عملی‌سازنده برقرار می‌کنند، جهت می‌یابند و در حالی که میان آنها همدلی و همکاری به وجود می‌آید، به‌طور مؤثر عمل می‌کنند.

● راهبرد مدرسه محوری، موجب نجات آموزش و پرورش و مدارس از بحران‌ها و مشکلات پیچیده نظام بوروکراسی اداری که خلاقیت را محدود ساخته و زمان و هزینه‌ای سرسام‌آور صرف می‌کند، را ممکن می‌سازد.

● در مدرسه محوری، مدرسه هدفمند و برنامه‌ریز است، توانایی سازماندهی خود را دارد و به محیط و شرایط مکانی و زمانی توجه می‌کند و نیازهای فردی و جمعی را مدنظر قرار می‌دهد.

● از آنجا که در اثر مدرسه محوری افراد ذی‌نفع با همه ابعاد وجودی خود یعنی عقلانیت و عاطفه و عشق و محبت به شکل مؤثر در جریان تعلیم و تربیت شریک می‌شوند بنابراین راهبرد مذکور قوی‌ترین انگیزه‌ها را برای ارتقا فعالیت‌های آموزشی و بهبود تحصیلی و تربیتی دانش‌آموزان فراهم می‌آورد و به‌طور هم‌زمان تحکیم، ریاکاری و دوگانگی را از بین برده و بستری مناسب برای تقویت ارزش‌های اعتقادی و اجتماعی مهیا می‌سازد. یکی از دلایل عدم تحقق رسالت‌ها و اهداف آموزشی و پرورشی از جمله رسالت‌های تربیت علمی و دینی و اخلاقی و اجتماعی، احساس بیگانگی معلمان و دانش‌آموزان و والدین و به‌طور کلی جامعه با نهاد مدرسه و اداره آن است. ● مدرسه محوری این امکان را فراهم می‌آورد که همه افراد، مدرسه و سرنوشت دانش‌آموزان را متعلق به خود بدانند و این حس تعلق زمینه‌ساز فهم مشترک اهداف تعلیم و تربیت در میان همه دست‌اندرکاران شده و کارکردهای آشکار و پنهان آموزش و پرورش را به‌شکل مثبت و فزاینده عملی‌سازد.

تجارب کشورهای که اشکالی از این راهبرد استراتژیک را به کار برده‌اند بیانگر این مهم است که در اثر اتخاذ این راهبرد اهداف پیشرفت تحصیلی و تربیتی، جامعه‌پذیری و فرهنگ‌پذیری نسبت به گذشته بهبود یافته و دست‌یافتنی‌تر شده است. همچنین تعمق در نظام مکتب‌خانه‌ای ایران در گذشته که برخی از جلوه‌های مدرسه محوری از جمله اختیارات تنظیم زمان و محتوای برنامه درسی و شیوه‌های آموزشی و یادگیری را داشته است، تسهیل در تحقق اهداف تعلیم و تربیت را مورد حمایت قرار می‌دهد.

مؤلفه‌های مورد نیاز مدرسه محوری

تحقیقات متعددی در زمینه مدرسه محوری در کشورهای که این راهبرد را به کار برده‌اند انجام شده است. برخی از این تحقیقات مهمترین مؤلفه‌های مدرسه محوری را تمرکززدایی بودجه و

جوهره مدرسه محوری مبتنی بر چند اصل و سیاست محوری از قبیل « تمرکززدایی، مشارکت جویی، مشارکت‌پذیری، تفویض اختیار، متناسب‌سازی روابط، اختیار و مسئولیت، بومی‌سازی برخی از برنامه‌ها و ایجاد انعطاف در برنامه‌های متناسب با شرایط اقلیمی» است

پرسنل و برنامه درسی برشمرده‌اند. برخی دیگر به مؤلفه‌های بودجه، پرسنل، دانش، اطلاعات و پاداش تاکید داشته‌اند. بدیهی است ساختار کلی نظام‌های اجتماعی و سیاسی حاکم بر جوامع بر نوع و نحوه و مؤلفه‌های مدیریت مدرسه محوری تأثیر جدی دارد و در جامعه مادر گذار از ساختار متمرکز و یکسویه اداری به سوی مدیریت غیرمتمرکز مدرسه محوری و توسعه مشارکت مردمی باید ویژگی‌ها، ظرفیت‌ها و محدودیت‌های نظام سیاسی و اجتماعی مورد توجه جدی قرار گیرد. با این توصیف به نظر می‌آید برای تحقق مدرسه محوری در کشور ما این مؤلفه‌ها ضروری می‌باشند.

۱- تغییر نگرش‌ها و اصلاح نظام فکری و نگرشی و ایجاد آمادگی ذهنی در درون آموزش و

راهبردهایی برای خنثی‌سازی یک‌پا اثر کردن این موانع است. برخی از موانع تحقق مدرسه محوری عبارتند از:

- ۱- بینش تمرکزگرایانه برخی از مدیران و عادت داشتن آنها به دریافت بخشنامه از ادارات آموزش و پرورش برای اخذ هر تصمیم.
- ۲- ساختار تمرکزگرایانه آموزش و پرورش.
- ۳- عدم برابری زمینه‌ها و امکانات مراکز آموزشی از نظر مکان، نیرو و امکانات و بافت دانش‌آموزی.
- ۴- عدم تخصیص ردیف‌های مستقل مالی و بودجه‌ای برای مدارس.
- ۵- تفاوت در قدرت اجرایی مدیران مدارس.
- ۶- مشکلات و موانع قانونی.
- ۷- فقدان انگیزه در مدیران و معلمان برای ایجاد پویایی در مدارس.
- ۸- فقدان مکانیزم نظارت، ارزشیابی صحیح از مدیران برای تشویق مدیران شایسته و رسیدگی به تخلفات مدیران خودسر.

۹- ضعف روحیه مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی در مردم و عوامل مدرسه. البته علاوه بر موارد فوق، موانع دیگری نیز در راستای تحقق مدرسه محوری وجود دارد که باید برای رفع همه آنها زمینه‌سازی و برنامه‌ریزی گردد.

نتیجه‌گیری

ارزیابی وضع موجود نظام آموزش و پرورش از جنبه‌های مختلف کارایی، اثربخشی تناسب هزینه‌ها، نتیجه مقایسه درون‌داد و برونداد و سازماندهی مدیریت، به راحتی این باور را در مدیران تقویت می‌کند که باید تغییر و تحول اساسی در دو حوزه بینش‌ها و نگرش‌ها و همچنین روش‌ها و رویه‌های اجرایی به وجود آورد. به عبارت دیگر علاج مشکلات پیچیده آموزش و پرورش در گرو تحول بنیان‌های فکری و نگرش‌های سنتی در مسئولان اداری این دستگاه عظیم و اصلاح و تبدیل روش‌های ناکارآمد به روش‌های جدید تمرکزگریز، مشارکت‌جویانه، کم‌هزینه و کارآمد در ابعاد مختلف اداری، تشکیلاتی، مالی، آموزشی و پرورشی و هویت‌بخشی به مدارس است. در سیاست مدرسه محوری، نگاه حاشیه‌ای و تحقیرآمیز به مدارس به نگاه اصلی و عزت‌مدارانه تبدیل می‌شود و به مدارس هویت داده خواهد شد.

بدیهی است گذر از ساختار متمرکز و یکسویه اداری به سمت و سوی سیاست مدرسه محوری که بر پایه تمرکززدایی و توزیع مسئولیت مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری، تفویض اختیارات، متناسب‌سازی اختیارات با مسئولیت‌ها، بومی‌سازی برخی برنامه‌ها و ایجاد انعطاف در برنامه‌ها متناسب با شرایط اقلیمی با حفظ مبانی و اصول و سیاست‌ها و ایجاد خود راهبری و خلاقیت و پویایی در مدارس مستلزم تغییر در نگرش‌ها و اصلاح نظام فکری و بهبود روش‌ها و رویه‌های اجرایی در ظرف زمانی مناسب و رعایت قاعده تدریج و بردباری و تمهید مقدمات خواهد بود که می‌بایست پیگیری و برنامه‌ریزی شود. ■

معلمان فراتر از محدوده کلاس خود باید در گروه‌های درسی و سایر گروه‌های فرعی به بحث و تبادل نظر در خصوص اتخاذ شیوه‌های مناسب‌تر آموزشی و یادگیری پرداخته و اعضاء فعال و مؤثر شورای مدرسه باشند که در تدوین برنامه سالانه، برنامه درسی و آموزشی مدرسه بصورت هوشیار و نقاد مشارکت و احساس مسئولیت نمایند و در توسعه و دانش حرفه‌ای خود پیشقدم شوند

است باید بطور مسئولانه و جدی بهبود عملکرد مدرسه و راه‌های بهبود پیشرفت تحصیلی و تربیتی دانش‌آموزان را مورد پیگیری مداوم قرار دهد و در همه زمینه‌های آموزشی تربیتی، مالی، انضباطی تصمیمات اساسی اتخاذ نماید.

گروه‌های فرعی شامل گروه‌های درسی، گروه‌های دانش‌آموزی، گروه‌های ویژه والدین که دامنه‌ای وسیع از افراد مدرسه را در بر می‌گیرند باید طراحی شده و به صورت فعال و مؤثر در حوزه‌های خاص گروه خود به بررسی و تحلیل و تهیه شقوق مختلف تصمیمات مورد نیاز برای طرح در شورای مدرسه بپردازند.

انجمن اولیا و مربیان باید فراتر از محدوده ارتباطات مالی یا پیوندهای ساده آموزشی و تربیتی، کانون تبادل نظر جدی پیرامون مسایل تربیتی و آموزشی دانش‌آموزان بوده، در تدارک برنامه‌های آموزشی برای خانواده‌ها و فعالیت‌های فوق برنامه، تربیتی و سازنده برای دانش‌آموزان و جلسات و گردهمایی‌های همدلی و همراهی بین والدین و مربیان، طراحی و تأمین تشویق‌های مادی و معنوی از عوامل به طور جدی عمل نماید و با هماهنگی لازم با مسئولان مدارس کانون خانواده‌ها را به کلاس‌های درس پنهان مدارس مبدل سازند.

معلمان فراتر از محدوده کلاس خود باید در گروه‌های درسی و سایر گروه‌های فرعی به بحث و تبادل نظر در خصوص اتخاذ شیوه‌های مناسب‌تر آموزشی و یادگیری پرداخته و اعضاء فعال و مؤثر شورای مدرسه باشند که در تدوین برنامه سالانه، برنامه درسی و آموزشی مدرسه بصورت هوشیار و نقاد مشارکت و احساس مسئولیت نمایند و در توسعه و دانش حرفه‌ای خود پیشقدم شوند.

موانع تحقق مدرسه محوری

در جامعه ما مانند بسیاری از جوامع دیگر در سر راه هر نوع تغییر مثبت اجتماعی موانعی وجود دارد که رهبری درست تغییر نیازمند شناخت این موانع و طراحی شیوه‌ها و

مشارکت‌جویی به تدریج اختیارات را به مدارس واگذار نماییم.

آنچه مشخص است این است که مدرسه محوری تغییر بنیادی و همه‌جانبه است که نباید آنرا در چارچوب مشکلات مالی و جلب مشارکت اقتصادی و مالی والدین نگریست. این راهبرد اساسی به تدریج اختیار تصمیم‌گیری‌های اداری، مالی، آموزشی، پرورشی، امتحانات، امور انضباطی را به مدارس محول می‌کند و در روند تکاملی خود ضمن ارتقا سطح دانش و بینش همه عوامل دست‌اندرکار و فراهم آوردن ظرفیت‌های مورد نیاز مدارس را به کانون‌های استقلال مالی، نیروی انسانی، برنامه درسی و آموزش در چارچوب ضوابط و سیاست‌های ابلاغی از حوزه ستادی مبدل می‌سازد.

عوامل اجرایی مدرسه محوری و نقش آنها در مدرسه محوری

همان‌گونه که در مورد سایر پدیده‌ها، مقررات و قوانین و تغییرات اجتماعی سنجیده و اصولی، عوامل اجرایی و اجرای درست مقررات و تغییرات، شرط لازم و ضروری تحقق آنها هستند در راهبرد مدرسه محوری نیز اجرای درست نقش‌های متناسب با اهداف و خط مشی آن توسط عوامل مختلف عامل حیاتی توفیق است.

در این راهبرد نقش ستاد به بررسی و تدوین و تبیین اهداف و خط‌مشی‌های کلان و نظارت حمایت‌گرانه محدود می‌شود و اختیارات امور اجرایی و برنامه‌ریزی محلی به مدارس واگذار می‌شود و در طول زمان و به تناسب پیشرفت فرهنگ مشارکت‌جویانه مدرسه محوری، گردش کارهای اضافی مابین «حوزه ستادی و حوزه اجرایی مدارس» حذف می‌شوند و با واگذاری مسئولیت و اختیارات بیشتر به مدارس یا مجموعه‌ای از مدارس، ادارات و مناطق آموزش و پرورش به بخش‌های نظارتی و حمایتی و هماهنگی تبدیل خواهند شد.

مدیر در مدرسه محوری نقش رهبری تغییر را بر عهده دارد. او به جای دریافت دستورالعمل و ابلاغ به کارکنان باید به خود بباندیشد. زمینه‌های مشارکت فراگیر والدین، دانش‌آموزان و کارکنان و معلمان را به شکل مؤثر فراهم آورد، راه‌های جلب مشارکت و حمایت جامعه محلی را از طریق شوراهای فعال مدرسه که نمایندگان واقعی همه عوامل مدرسه را در بردارند، شناسایی نموده و پشتیبانی لازم و کافی برای فعالیت‌های مدرسه را فراهم کند. نقش تسهیل‌کننده برای همه عوامل مدرسه را ایفا نموده و فرصت‌های فراوان را برای همفکری و تعامل بین کارکنان و دیگر افراد ذی‌نفع ایجاد نماید. مدیر به علاوه باید مجری تصمیمات استوار و سازنده‌ای که در اثر وفات در شورای مدرسه اتخاذ شده، باشد و در همه موارد به شکل مسئولانه پاسخگو باشد و بدین جهت باید از روابط عمومی قوی و سعه صدر کافی و اخلاق ویژه‌ای برخوردار باشد.

شورای مدرسه که ترکیبی از نمایندگان واقعی معلمان و کارکنان و دانش‌آموزان و والدین مدرسه