



مدیریت مدرسه محوری

مفاهیم، نظریه‌ها، راهبردها و چالشها

دکتر مصطفی نیکنامی - عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

که در دو دهه اخیر مورد توجه شایانی قرار گرفته آموزش و پرورش مشارکتی و طرح مدیریت مدرسه محوری است که در بسیاری از کشورها با استقبال خوبی رو به رو شده و اجرای آن نیز در نقاط مختلف جهان نتایج موفقیت برای به همراه داشته است. به طوری که کشورها اکنون طرح مدرسه محوری را در سرلوحه سیاستهای مهم دولت ها در نظر گرفته و به عنوان یک سیاست ملی و راهبردی آن را پیگیری می کنند. در مورد اجتناب ناپذیر بودن این طرح براساس شواهد علمی کالدول^(۳) (۱۹۹۸) بیان می کند که جدیدترین نتایج یک تحقیق در مورد مدارس خودگردان در ملبورن استرالیا نشان می دهد که تقریباً همه مدیران مدارس خواستار اجرای طرح مدارس خودگردان هستند و تعداد معدودی خواهان بازگشت به طرح مدیریتی گذشته. همچنین در مباحثات احزاب کابینه کشور انگلستان در مورد اجرای طرح مدارس خود گردان، دولت وقت نه تنها آن را موضوعی غیر قابل مذاکره ندانست بلکه بر برقراری کامل آن به طور جدی تاکید کرد. باربر^(۴) (۱۹۹۸) خود مختاری مدارس را یکی از هفت ویژگی سیستمهای آموزشی و پرورشی در سطح جهانی در اوایل قرن بیست و یکم توصیف می کند که احزاب روی آن اتفاق نظر دارند. اکنون

ساخته است. جامعه انسانی کشور ما در فرایند ترقی و تکامل خود در عرصه های مختلف نیازمند برنامه هایی پویا و آینده محور است. این آموزش و پرورش است که باید بتواند پاسخگوی انتظارات تازه برای رسیدن به این تعالی باشد. شرایط و مقتضیات ملی و بین المللی خواهی و نخواهی برای تفوق و برتری آموزش و پرورش در جامعه استانداردهای بالاتری را به آموزش و پرورش دیکته می کند. این اجبار، دستوری یا استاندارد حافظ و تثبیت کننده تفوق آموزش و پرورش بر سایر سازمانها همچنین تفوق کشورها بر سایر کشورهاست. از این رو، کشورها در رقابت تنگاتنگ با یکدیگر برای به چنگ در آوردن این تفوق و برتری در آموزش و پرورش هستند تا بدین ترتیب بتوانند تفوق و برتری کشورشان را در سطح جهانی و ملی حفظ کنند. اما کشورها چگونه می خواهند به این مهم نایل شوند. آنها چگونه می خواهند «تفوق و تعالی آموزش و پرورش^(۱)» را سرلوحه برنامه های کشور خود قرار دهند. به آن اولویت اول را بدهند و در این رقابت جهانی اول شوند و یا اول بمانند. کشورها برای نایل به این هدف رویکردهای گوناگونی را اتخاذ و شیوه های متفاوتی را تجربه کرده اند. اما یکی از رویکردهایی

عملکرد مدارس هر کشور و نتایج حاصل از آن مبین برنامه ها و خط مشی ها، و میزان کارایی و بهره وری آموزش و پرورش آن کشور بازتاب مستقیم عملکرد برنامه ریزان و سیاستگذاران آن است. با نگاهی کوتاه به تحولات شگرف و تحسین برانگیز دهه های اخیر در عرصه های فن آوری و توسعه شبکه های جهانی اطلاع رسانی و کسب آموزش های غیر رسمی از طریق رسانه ها و ارتباطات ماهواره ای و به خصوص شبکه اینترنت و بالارفتن سطح انتظارات مردم از آموزش و پرورش، جامعه ملی و جهانی استانداردهای جدیدی را برای آموزش و پرورش تعریف و تبیین کرده است. از سوی دیگر، پایین بودن سطح دانش و مهارت، عدم تناسب کیفیت برنامه ها و محصولات آموزش و پرورش با نیازهای جامعه، عدم توانایی فارغ التحصیلان در جذب بازار کار، پایین بودن مسئله بهره وری در آموزش و پرورش، عدم استفاده بهینه از منابع موجود، عدم مسئولیت پذیری و مشارکت جویی جامعه در بخش آموزش و پرورش، ناکارآمد بودن نیروی انسانی مدیریتی و فنی، و نارضایتی از عملکرد کیفی آموزش و پرورش عمومی ضرورت تغییرات اساسی در فلسفه، هدف، ماموریت و ساختار مدیریتی و تصمیم گیری را اجتناب ناپذیر

بولین^(۱۶) (۱۹۸۹) در بحث پیرامون موضوع مدیریت مدرسه محوریمی گوید که توانا سازی^(۱۷) در مدرسه یعنی واگذار کردن قدرت و اختیار به طور قانونی و رسمی به دیگران، به زعم او وقتی ما از توانا سازی در مدیریت مدرسه محوریمی صحبت کرده صریحاً به تفویض اختیار به طور رسمی و قدرت ناشی از آن اشاره می‌کنیم و به عبارت دیگر قدرت تصمیم‌گیری برای هدایت فعالیتها و اعمال دیگران را در مدرسه از انحصار مدیران خارج می‌کنیم و آن را به سایر اعضای مدرسه و مردم تقسیم می‌کنیم. اما ماهیت مدیریت مدرسه محوریمی چیست، در صد انجام چه اصلاحاتی است و به چه نتایج مطلوبی می‌خواهد برسد.

ماهیت مدیریت مدرسه محوریمی چیست؟

مدیریت مدرسه محوریمی یک راهبرد برای اصلاح آموزش و پرورش از طریق انتقال قدرت تصمیم‌گیری از اداره‌های کل آموزش و پرورش استان و منطقه به مدارس است. به عبارت دیگر، مدیریت مدرسه محوریمی به عنوان تمرکز زدایی از اختیار تصمیم‌گیری و انتقال آن به مدرسه تعریف شده است (Oswald, ۱۹۹۵). مدیریت مدرسه محوریمی مدیران مدارس، معلمان، دانش‌آموزان و والدین آنها را برای این که کنترل وسیع‌تری بر فرآیند آموزش و پرورش داشته باشند، بسیج می‌کند و مسئولیت تصمیم‌گیری در مورد بودجه، برنامه درسی و کارکنان مدرسه را به آنها واگذار می‌کند. بسیاری از مدارس، این شیوه مدیریت را اجرا کرده و با علاقه مندی در حال توسعه و ترویج آن هستند.

فقدان دانش و آگاهی در مورد کارکرد سیستم مدرسه محوریمی، فقدان مهارت‌های تصمیم‌گیری و ارتباطات و عدم وجود اعتماد میان کارکنان و ناآشنایی با قوانین و مقررات جاری از جمله مشکلات این سیستم به شمار می‌آید که نیازمند تعاریف و راه‌حلهای جدید است

طرفداران مدیریت مدرسه محوریمی ادعا می‌کنند که این شیوه برنامه‌های بهتر و موثرتری را برای دانش‌آموزان ارائه می‌دهد، زیرا منابع و امکانات فراهم شده و فعالیتها و اقدامات انجام یافته منطبق با نیازها و انتظارات دانش‌آموزان است. طرفداران این شیوه همچنین مدعی هستند که این نوع تصمیم‌ها در مدیریت مدرسه محوریمی از کیفیت بالایی برخوردار هستند زیرا به طور گروهی اتخاذ می‌شوند

که قدرت تصمیم‌گیری دارند. در این نوع مدارس پست‌ها و مقام‌های سنتی و رسمی مدرسه تغییر کرده و مجدداً تعریف می‌شوند.

فلسفه اصلاح‌گران سیستم آموزشی هر چه که باشد خواه بورکراتیک، دموکراتیک، اتوکراتیک و یا آزادسازی و خودگردانی، خواهی نخواهی باید به مسئله توانا سازی افراد در مدرسه، اعتماد به آنها، سپردن مسئولیت به آنها و مشارکت فعال آنها تاکید داشته باشد.

در این مقاله، درصدد هستیم مفاهیم، نظریه‌ها، راهبردها و راهبردهای مدیریت مبتنی بر مدرسه را مورد مطالعه قرار دهیم و همزمان به تحلیل بعضی از نقشها و روابط در حال تغییر مدیران، معلمان، آموزش و پرورش و مدرسه اهتمام ورزیم.

مدیریت مبتنی بر مدرسه که با هدف اصلاحات از سال ۱۹۸۰ شروع شد، بر مبنای تمرکز زدایی و اعطای اختیار و تصمیم‌گیری و انتقال و یا تقسیم قدرت در مدرسه به وجود آمده، و یکی از معروف‌ترین راهبردهایی است که تاکنون در زمینه اصلاح سیستم آموزشی، ارتقا و کیفیت یادگیری، تغییر نقشها، ارزشها، ساختارها و هنجارهای سنتی و بالاخره تعالی آموزش و پرورش دانش‌آموزان شکل گرفته است. بنابراین از مطالعه تعاریف گوناگون و اشکال مختلف مدیریت مبتنی بر مدرسه، مفاهیم زیربنایی، اثرات بالقوه‌ای که بر توانا سازی معلمان دارد و از محاسن و محدودیت‌هایی که موجب یا مانع موفقیت مدرسه محوریمی می‌شوند آغاز می‌کنیم و سپس امکان اجرای احتمالی این سیستم را در آموزش و پرورش کشور مورد بررسی قرار می‌دهیم.

مفاهیم و تعاریف مدیریت مدرسه محوریمی

از مدیریت مدرسه محوریمی تاکنون تعاریف گوناگون شده و با واژه‌ها و اصطلاحات مختلفی نامیده شده است. مدیریت مدرسه محوریمی^(۱۸) مدیریت مبتنی بر مدرسه یا مدیریت در سطح مدرسه^(۱۹) مدارس خودگردان^(۲۰)، مدیریت متمرکز مدرسه^(۲۱)، بودجه مدرسه محوریمی^(۲۲)، مدیریت (اداره) مشارکتی مدرسه^(۲۳)، مدیریت محلی مدرسه^(۲۴)، آموزش و پرورش جامعه محور^(۲۵)، مدیریت مدرسه/جامعه محور^(۲۶)، بالاخره آموزش و پرورش مشارکتی^(۲۷)، و مدیریت مشارکتی^(۲۸) واژه‌هایی است که به این نوع مدارس اطلاق شده است. همه این واژه‌ها در نوشته‌های گوناگون کم و بیش معنای یکسانی دارند و نویسندگان آنها سعی میکنند مفهومی را در ذهن خواننده متبادر سازند که به چند اصل اساسی برای انجام اصلاحات زیربنایی در آموزش و پرورش و مدیریت آن اشاره می‌کند. این منشور نسبتاً جدید که جوهره اصلی آن مشارکت، تمرکز زدایی، تقسیم قدرت و اختیار و انعطاف‌پذیری است تقریباً توسط بیشتر کشورهای توسعه یافته به عنوان فلسفه اصلاحات آموزش و پرورش پذیرفته شده و این فلسفه در غالب ساختارها، روشها و رویکردهای جدید در مدارس پدیدار شده است.

کشورها تصور می‌کنند که هر گونه وقفه و کوتاهی در اتخاذ تدابیری راهبردی از این نوع ممکن است موجب عقب‌افتادگی آموزش و پرورش کشورشان شده و عقب‌افتادگی آموزش و پرورش عقب‌افتادگی کشور را به دنبال داشته باشد. چنانچه کشوری در دو دهه گذشته در این مورد هنوز اندیشه و کاری جدی نکرده باشد باید مطمئن باشد که برای جبران این عقب‌افتادگی باید تدابیر بهتر و وسیع‌تری را اتخاذ کند. اگر قرار باشد نظام آموزش و پرورش کشورها دچار تحول و دگرگونی اساسی شود در درجه اول باید در اندیشه تغییر و تجدید بنای تمام عناصر و عواملی که به طریقی در ایجاد جو یادگیری موثرند، باشد. تغییر، در یک جزء آموزش و پرورش بدون تغییرات در اجزای دیگر آن اصلاح یک جزء از کل است که به اصلاح کل منجر نخواهد شد.

بسیار تجربه کرده ایم که حتی تغییرات اساسی مانند طرح تغییر بنیادی نظام آموزش و پرورش به واسطه در نظر نگرفتن همه اجزای آموزش و پرورش طرح موقتی نبوده و نتوانست به اهداف پیش‌بینی شده خود در حل مسائل و مشکلات آموزش و پرورش نایل شود، زیرا تا زمانی که نحوه تفکر و نگرش سیاستگذاران و کارگزاران تغییر نکند، ایجاد تغییر در رفتارها و روشها منجر به تغییرات بنیادی نخواهد شد. نکته دیگر این که اگر برنامه اصلاحات در آموزش و پرورش بدون اعتقاد و اراده اسخ دولت مردان و مسئولان از یک طرف و بدون برنامه ریزی راهبردی و بلند مدت از طرف دیگر باشد، نه تنها برنامه اصلاحات نتایج خاصی را به بار نمی‌آورد بلکه موجب ابهامات، سردرگمی‌ها، بی‌نظمی‌ها و از هم پاشیدگیهای بیشتر آموزش و پرورش می‌شود و نظم و انسجام ظاهری آن را نیز برهم می‌زند.

متأسفانه، علیرغم تلاشهای فراوان در سالهای اخیر هنوز توجه چندانی به طرح مدیریت مدرسه محوریمی به عنوان یک تغییر زیر بنایی برای به روز کردن مؤلفه‌های آموزش و پرورش و نظام آموزشی از جمله مدیران، معلمان، دانش‌آموزان، مردم و جامعه نشده است.

تغییرات استراتژیک در آموزش و پرورش مثل هر بخش دیگری مانند صنعت نیازمند برنامه ریزی استراتژیک و پیش‌بینی همه ابزارها، امکانات، شرایط، منابع، نیروها و عزم و اراده ملی و حمایت مردمی و دولتی است.

مدارس، سازمان‌هایی اجتماعی هستند که به طور اجتماعی ساخته و پرداخته میشوند. بدین لحاظ تقریباً همه جنبه‌های زندگی مدرسه‌ای توسط افرادی اداره و کنترل می‌شود که در فرآیند طراحی، ایجاد، توسعه، تحول و تکامل آن مشارکت داشته و سهیم بوده اند. این موضوع در مدارس خودگردان یا مدیریت مبتنی بر مدرسه تبلور یافته و به تدریج مصداق عینی پیدامی‌کند. در ساختار جدید مدرسه معلمان، مدیران، دانش‌آموزان و والدین هستند

نه به صورت انفرادی و بالاخره طرفداران این شیوه معتقدند که مدیریت مدرسه محوری باعث افزایش و توسعه ارتباطات بین همه افراد ذینفع در مدرسه از جمله هیئتهای مدیره، مدیران، رؤسای مناطق آموزشی، معلمان، اولیای دانش آموزان و اعضای جامعه می شود. ارتباطات بین فردی در مدیریت مدرسه محور ساختار بوروکراتیک قدرت را بر هم میزند و الگوهای جدیدی که در آن، همه احساس قدرت می کنند ایجاد می کند. طرفداران این سیستم همچنین ادعا می کنند به علت مشارکت همه افراد در همه امور مربوط به مدرسه، عملکرد آموزش و پرورش اثربخش تر خواهد شد و معلمان و دانش آموزان احساس مثبت تری نسبت به کارشان پیدا می کنند. حامیان این سیستم معتقدند که در به کارگزاران و مسئولان مدرسه و آموزش و پرورش و هم تعهد بیشتری نسبت به اهداف مدرسه و دانش آموزان پیدا خواهند کرد.

در نهایت طرفداران سیستم مدیریت مدرسه محوری استدلال می کنند که تغییرات ایجاد شده



طرفداران مدیریت مدرسه محوری ادعا می کنند که این شیوه برنامه های بهتر و موثرتری را برای دانش آموزان ارائه می دهد. زیرا منابع و امکانات فراهم شده و فعالیتها و اقدامات انجام یافته منطبق با نیازها و انتظارات دانش آموزان است

در این نوع مدارس اساساً فرهنگ حاکم بر مدارس را تغییر میدهد، مفاهیم سنتی و نظریه های کلاسیک را بر هم می زند و جو جدیدی از روابط و همکاری گروهی، ارتباطات بین فردی، مشارکت جویی، مسئولیت پذیری و پاسخگویی متعهدانه و حرفه ای شدن افراد را به وجود می آورد که در نتیجه

آن محیطهای یادگیری جدید محیطهای بسیار مطلوب تر، بارور تر و اثر بخش تری برای همه افراد ذینفع در مدرسه به ویژه دانش آموزان در خواهد آمد.

اما سایر صاحب نظران تا این حد مطمئن نیستند که این روش جدید موجب تغییرات اساسی شود. مثلاً "سامرز و جانسون" با تحلیل مسئله تمرکز زدایی و مدارس خودگردان به این نتیجه می رسند که عملاً مدرکی وجود ندارد که نشان دهد این روش موجب اصلاح عملکرد دانش آموز شده باشد. (Summers & Johnson, ۱۹۹۵). همچنین برخی از پژوهشها در این زمینه ارتباطی بین این سیستم و پیشرفت تحصیلی، کاهش میزان ترک تحصیلی، حضور بیشتر دانش آموزان، و مشکلات انضباطی آنان پیدا نکرده است. اسوالد^(۱۸) بعضی از مسائل دیگر را که ممکن است مانع از اجرای این سیستم شده باشد، مثل ابهام در نقشها و مسئولیتهای جدید و دشواریهای هماهنگی، نیاز بیشتر به رشد و توسعه کارکنان، کارایی کمتر، کار بیشتر برای کارکنان و عملکرد نابرابر مدارس بر شمرده است (Oswald, ۱۹۹۵). "پراش" مسئولیت پاسخگویی در قبال تصمیمها را مشکل دیگری در این گونه مدارس می داند که هنوز حل نشده است. (Prasch, ۱۹۹۰)

فقدان دانش و آگاهی در مورد کارکرد سیستم مدرسه محوری، فقدان مهارتهای تصمیم گیری و ارتباطات و عدم وجود اعتماد میان کارکنان و ناآشنایی با قوانین و مقررات جاری از جمله مشکلات این سیستم به شمار می آید که نیازمند تعریف و راه حلهای جدید است. صاحب نظران آموزشی مشکلات دیگری را که ممکن است در اجرای طرح مدیریت مدرسه محوری ایجاد کند ناشی از مشکلات خاص آن کشورها تلقی می کنند و آنها را مشکلات جهانی برای همه کشورها به حساب نمی آورند.

نظریه ها، دیدگاهها و برداشتهای مدیریت مدرسه محوری

حداقل دو نظریه متمایز و مشخص در مورد توانا سازی وجود دارد که هر کدام بر اساس ادراک شخص از قدرت قرار دارد. نظریه اول بر اساس سنتهای دیرینه و بحث انگیز کارگر و کارفرما شکل گرفته است مبنی بر این که اگر یک طرف برنده شود، طرف مقابل باید ببازد. بر این اساس قدرت یک متاع محدود است و قابل توزیع و تقسیم نیست. شورت و گی ریبر معتقدند اگر معلمان دارای قدرت شوند، مدیران باید قدرت خود را از دست بدهند (Short & Greer, ۱۹۹۷). این نظریه کلاسیک مسلماً با روح مدرسه محوری و توانا سازی معلم منطبق نیست. نظریه دوم بر اساس این مفهوم شکل گرفته که قدرت یک کالای نامحدود است و هر قدر دیگران را بیشتر در آن دخیل کنیم قدرت بیشتری هم برای داشتن و عرضه کردن وجود

دارد (منبع پیشین). این نظریه دربرگیرنده مفهوم مدرسه محوری و توانا سازی معلم است. باید توجه داشت که مدرسه محوری و توانا سازی معلم یک فرآیند آسان و یک مفهوم ساده نیست که بتوان آن را یک شبه پیاده کرد. بلکه بالعکس یک مفهوم فرآیند پیچیده و دشوار است که مستلزم پختگی قضاوت و تصمیم گیری، توانایی ها و مهارتهای ادراکی و تحلیلی بالا^(۱۹) از طرف افراد ذینفع و تمایل به مشارکت و مسئولیت پذیری واقعی آنهاست که هم بخواهند و هم بتوانند مدرسه را یک جامعه یادگیری بهتر، خوش آینده تر و امیدوار کننده تری برای همه دانش آموزان بسازند. جامعه ای که هدف آن آموزش برای یاد گرفتن و دانستن برای کار کردن و برای هم زیستی مسالمت آمیز و صلح جویانه باشد، شاید این مهم هم به نوبه خود یک شبه عملی شود. اما مبتکران و پیشگامان این جریان مصمم هستند تا از طریق تعالی آموزش و پرورش یک دنیای متعالی تر برای جوانان نسل های آینده به وجود آورند. بر اساس این نوع تفکر اصلاحی فولان استدلال می کند که اگر قرار است تغییرات پایدار و ماندگاری در مدارس روی دهد باید به جای تجدید ساختار مدرسه^(۲۰) به تجدید فرهنگ یا فرهنگ سازی تازه ای مبادرت شود. تجدید فرهنگ نه فقط به تغییر در عملیات، ترتیبات، انتظامات، قوانین و مقررات اشاره می کند بلکه تغییر ارزشها، رفتارها، هنجارها و نقشها را هم شامل می شود. یعنی فقط کافی نیست که ساختارهای مدرسه تغییر یابند بلکه آنچه که کل فرهنگ مدرسه را به وجود می آورد و افراد تحت تاثیر آن کار و فعالیت می کنند باید تغییر یابد. (Fullan, ۱۹۹۸).

تعاریف مدیریت مبتنی بر مدرسه می تواند از دخالت مستقیم و فعالانه معلم در اداره مدرسه (Bolin, ۱۹۸۹, Bredeson, ۱۹۹۱) تا خدمت در یک سمت مشورتی برای تصمیم گیری (Leithwood & Menzies, ۱۹۹۸) را دربرگیرد.

بعضی از صاحب نظران، مدیریت مبتنی بر مدرسه را به عنوان فرایندی برای بهبود و اصلاح شرایط کاری و همچنین احترام به معلمان تعریف می کنند. (Maeroff, ۱۹۹۸). سایر صاحب نظران تأکید اصلی مدیریت مبتنی بر مدرسه را بر تصمیم گیری گذاشته اند که این تصمیم گیری بر جو تدریس و یادگیری اثر می گذارد. (Sergiovanni, ۱۹۹۲) و به عبارت دیگر در مدیریت مدرسه محوری این معلمان هستند که باید تصمیم گیری کنند و تصمیم هایی را اتخاذ کنند که بر کار خودشان و دانش آموزان تاثیر میگذارد. بنابراین انتقال قدرت تصمیم گیری نهایی در مورد امور مربوط به مدرسه از مدیران به معلمان قویاً مورد تأکید می گیرد. دسته ای دیگری از صاحب نظران مدیریت مبتنی بر مدرسه را نوعی توانا سازی معلمان تلقی می کنند و توانا سازی معلم را به عنوان انقلاب معلم برای غلبه

تأثیر مدیریت مدرسه محوری بسیاری از اجزای نظام آموزش و پرورش از قبیل تهیه و تامین منابع و کتب درسی، برنامه‌های آموزشی مدیران و معلمان، نظام ارزشیابی از دانش آموزان و کارکنان تغییرات اساسی خواهد کرد و لزوم تغییرات بنیادی را در کارگزاران آموزش و پرورش اجتناب ناپذیر می‌سازد.

بخشی از محدودیتها، مشکلات و یا معایب سیستم مدیریت مدرسه محوری به خاطر اختلاف زیاد در عملکرد مدارس، و برداشتهای گوناگونی است که مدارس از فلسفه و اهداف این سیستم داشته‌اند. اگر چه فلسفه مدیریت مدرسه محوری استقلال مدارس و تصمیم‌گیری مشارکتی در مورد برنامه درسی، استخدام کارکنان و بودجه شکل گرفته است، مع هذا مدارس به طرق گوناگون و رویکردهای متفاوتی سعی کرده‌اند به آن نایل شوند. مثلاً عملکرد شوراهای مدیریت مدارس با یکدیگر تفاوت‌های زیادی دارد. بعضی مدارس دارای شورای بسیار فعالی در طراحی برنامه‌ها، بودجه بندی، استخدام، تعیین دوره‌های آموزش و پرورش و ارزشیابی داشته‌اند. در برخی مدارس دیگر شورای مدیریت صرفاً به جنبه‌های مشورتی در زمینه‌های انتخاب کتب درسی و منابع یادگیری و جذب کمک‌های مردمی اکتفا کرده است. در نتیجه عملکردهای گوناگون، مدارس نتایج کاملاً متفاوتی گرفته‌اند که بعضی از آنها با فلسفه و اهداف مدیریت مدرسه محوری مغایر بوده است. مشکلات دیگری که ناشی از اجرای نامناسب این سیستم بوده است در بازدهی متفاوت مدارس، کارایی نابرابر، سردرگمی در نقشها و وظایف جدید بوده است. محدودیت دیگر ناشی از روشن نبودن قوانین و مقررات و خط‌مشی‌های جدید یا ناتوانی در اجرای آنها است. مثلاً مدرسه‌ای ممکن است خواستار

این سیستم برنامه‌های بهتری در انطباق با نیازها و علائق دانش آموزان ارائه می‌دهد و از این نظر انگیزه بیشتری را از طرف دانش آموزان برای کار و تلاش بیشتر ایجاد می‌کند و در نتیجه پیشرفت و موفقیت تحصیلی بیشتری هم کسب می‌شود. مدیریت مدرسه محوری از یک تیم برای تصمیم‌گیریها استفاده می‌کند و این تصمیمها از کیفیت بالاتری نسبت به شیوه‌های گذشته برخوردار است به علت آن که توسط گروه اتخاذ می‌گردد و خود این امر باعث ایجاد احساس مثبت تری در معلمان می‌شود. ارتباطات بین عوامل گوناگون مدرسه مثل مدیر، معلمان، اولیای دانش آموزان و سایر اعضای انجمن افزایش می‌یابد و هر چه این ارتباطات گسترده تر و بازتر شود

تصمیمها موثرتر و کارایی مدرسه بهتر خواهد شد. مسئولان منطقه، اولیا، اعضای انجمن و سایر اقشار از برنامه‌های مدرسه حمایت می‌کنند و لذا مدرسه اجباراً نباید نگران پیامدهای تصمیم‌های خود باشد. مدیران آزادی عمل بیشتری برای ارائه دیدگاههای جدید در مورد راهبردهای تدریس و نحوه مقابله با مشکلات دارند. همه عوامل مدرسه در تدوین و اجرای طرحهای آموزشی از تصمیم‌گیری تا اجرا و ارزشیابی مشارکت می‌کنند. اعتماد عمومی، رضایت گروهی و توانمند شدن مهمترین عوامل انسانی مدرسه یعنی معلمان و مردم توسعه می‌یابد. مشارکت مسئولان و متعهدانه همه عوامل تعلیم و تربیت در فرایند اداره آموزش و پرورش که جداً خواستار ارتقای کیفیت کار مدارس هستند و تمرین و تقویت الگوهای مشارکتی و توسعه شیوه‌های دموکراسی برای اعتدالی جامعه آموزش و پرورش، توجه بیشتر به نیازهای فردی مدارس و همچنین نیازهای محلی از طریق تهیه منابع و امکانات بیشتر، تشخیص سریعتر مشکلات برنامه‌های آموزشی و تقویت احساس مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در قبال مشکلات، ایجاد ثبات بیشتر در مدارس و جلوگیری از اتلاف‌های ناشی نقل و انتقالات، مشکلات و نارضایتی از نحوه اداره مدارس، استقلال و تنوع بیشتر در برنامه‌های درسی برای ارضای انگیزه‌ها و علائق دانش آموزان، تشویق نوآوری‌های محلی از طریق افزایش کارایی و تعهدات حرفه‌ای معلمان،

تخصیص بودجه مدرسه به اولیتهای مدرسه به تشخیص شورای مدیریت، و تشریک مساعی در جهت استخدام کارکنان که با شرایط و متقاضیات مدرسه هماهنگی دارند را می‌توان اهم محاسن مدیریت مدرسه محوری دانست. و بالاخره تحت

بر نظم اداری موجود و کسب کنترل در حرفه خود می‌دانند. (Bolin, ۱۹۸۹, P.۸۱).

به اعتقاد برخی دیگر، اختیار با تصمیم‌گیری نهایی سروکار دارد و قدرت با توانایی یک عضو مدرسه برای گفتن بله یا خیر به یک تصمیم خاص



اشاره می‌کند. این بدان معنی است که به طور سنتی فرد دارای حق قانونی برای تصمیم‌گیری در مدرسه است و تفویض این اختیار به دیگران طبیعتاً مستلزم ترتیبات رسمی جدیدی در درون مدرسه است که نیازمند تعریف جدیدی از ساختارها، مسئولیتها و نقشهای افراد در مدرسه است.

محاسن و محدودیت‌های مدیریت مدرسه محوری

بر طبق نظر کارشناسان انجمن آمریکایی مدیران مدارس،^(۳۱) انجمن ملی مدیران مدارس ابتدایی^(۳۲) و انجمن ملی مدیران مدارس متوسطه^(۳۳) و سایر منابع و مراجع، مدیریت مدرسه محوری می‌تواند:

- ۱- به افراد شایسته و واجد صلاحیت اجازه دهد که در این مدارس تصمیم‌هایی اتخاذ کنند که موجب بهبودی یادگیری شود.
- ۲- حق برای در تصمیم‌های کلیدی و مهم را به کل جامعه مدرسه واگذار نماید.
- ۳- پاسخگو بودن در قبال تصمیمات تاکید کند.
- ۴- منجر به خلاقیت و نوآوری بیشتر در طراحی برنامه‌ها شود.
- ۵- منابع را برای حمایت‌های هدفی که در مدرسه توسعه یافته است دوباره جهت دهد.
- ۶- منجر به بودجه بندی واقع بینانه شود. در صورتی که والدین و معلمان از وضعیت مالی مدرسه، محدودیت‌های صرف و وجوهات، و هزینه اجرای برنامه‌های مدرسه آگاه تر شوند.
- ۷- روحیه معلمان را بهبود بخشد و رهبری جدیدی را در تمامی سطوح پرورش دهد. صاحب نظران با توجه به ضرورت تغییرات اساسی در نحوه اداره مدارس براساس سیستم مدیریت مدرسه محوری و بر پایه تجربیات به دست آمده ناشی از اجرای این سیستم در مدارس همچنین معتقدند که



قدرت تصمیم‌گیری شود در حالی که قوانین محلی یا مردم باز هم ادارات آموزش و پرورش را پاسخگوی عواقب و پیامدهای تصمیمها بدانند. محدودیت‌های دیگر که موجب شده است تا مدارس داوطلب این سیستم به خوبی نتوانند آن را پیاده کنند ناشی از

فقدان اطلاعات مدیران، معلمان و والدین و اعضای جامعه محلی از سیستم یا طرح مدیریت مدرسه محوری و نحوه عملکرد آن، فقدان مهارت‌های تصمیم‌گیری، ارتباطات همه‌جانبه و اعتماد عمومی میان اعضا، خط مشی‌هایی که توانا سازی معلمان و مردم را محدود می‌کند، عدم تمایل مدیران برای از دست دادن قدرت تصمیم‌گیری و اداره مدرسه، نبود روحیه مشارکت‌پذیری، انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری و مسئولیت‌پذیری برخی مدیران و معلمان در ایجاد تغییر و نوآوری در مدارس و رها کردن عادات دیرینه و هنجارهای قالبی و ناکارآمد، و بالاخره عدم حمایت آموزش و پرورش از اجرای این سیستم در مدارس به خاطر عدم آمادگی لازم و

مدرسه، معلم احساس می‌کند که کنترل بیشتری بر عملکرد خود دارد. با این احساس معلم زمینه مشارکت در اداره مدرسه را یک فرصت برای ابراز وجود تلقی می‌کند و خود را بخش مهمی از مدرسه به شمار می‌آورد. ویلیامز قویاً استدلال می‌کند که معلمان نیازمند برخورد و رفتار حرفه‌ای از طرف دیگران هستند ولیکن در حال حاضر جامعه عزت نفس معلمان را پایین نگه می‌دارد و ادراکات اجتماعی هم به طور منفی بر ارزیابی‌های معلمان از خودشان تاثیر می‌گذارد. (Williams, ۱۹۹۰). در حقیقت این معلمان هستند که در اداره کلاس و تماس مستقیم با دانش‌آموزان تصمیم می‌گیرند که چه تدریس کنند، چگونه تدریس کنند و چه

برای تصمیم‌گیری در مدرسه، روابط بین افراد و همچنین ارتباطات مدرسه را اصلاح خواهد کرد که به نوبه خود جوی به وجود می‌آورد که موفقیت برنامه‌های مدرسه را در پی دارد.

رضایت شغلی معلمان نقش اساسی در عملکرد آنها دارد. شواهد علمی فراوانی در دست است که نشان می‌دهد معلمان که از کار خود احساس لذت و رضایت می‌کنند نهایت سعی خود را به کار می‌بندند تا بهترین عملکرد را از خود نشان دهند و بیشترین نتیجه را کسب کنند. در مدیریت مدرسه محوری به علت توجه به توانایی‌ها و شایستگی‌های فردی معلمان و احساس اعتماد و احترامی که پیدا کرده‌اند معلمان با علاقه و اشتیاق بیشتری در امور مربوط به مدرسه شرکت می‌کنند و داوطلبانه در زمینه‌های مختلف خود را درگیر مسئولیت‌های گوناگون می‌کنند. محور قرار گرفتن نظرها، پیشنهادها و انتقادهای معلمان در فرآیند تصمیم‌گیری‌ها در مدرسه رضایت شغلی بیشتر آنها را موجب می‌شود و رضایت شغلی بیشتر به نوبه خود بر بهبود عملکرد آنها تاثیر می‌گذارد. در مدیریت مدرسه محوری معلم نقش فعالی در اجرای طرح‌های کلاس ایفا می‌کند و نقش‌های سنتی و قالبی معلم - شاگردی در کلاس جای خود را به روحیه تفاهم و تشریک مساعی برای کار گروهی، تفکر مستقل، تحقیق و نوآوری، فرهنگ مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌جویی در امور را می‌دهد. همچنین در این طرح به علت مشارکت مستقیم معلمان در برنامه‌ریزی‌های درسی و آموزشی مدرسه، کیفیت دروس ارتقا می‌یابد و دانش‌آموزان با انگیزه و علاقه مندی بیشتری به یادگیری مطالب مبادرت می‌کنند و فعالیت‌های کلاسی به نتایج مطلوب‌تری منجر می‌شود.

نقش مدیران در مدیریت مبتنی بر مدرسه
نتیجه یک بررسی از مدیران نشان می‌دهد که مدیران از مفهوم مدیریت مبتنی بر مدرسه حمایت می‌کنند و آن را به عنوان تهدیدی علیه خود تلقی نمی‌کنند و از ابتکارات معلمان برای افزایش توانا سازی معلمان حمایت می‌کنند. (Kowalski, ۱۹۹۴) با این وجود، مشکلاتی که در زمینه مدیریت مدرسه محوری ایجاد می‌شود ناشی از درک غلط بسیاری از مدیران از این مفهوم است. شاید این برای مدیران بسیار سخت باشد که به طور ناگهانی به آنها اعلام کنند که دیگر حرف آخر را در تصمیم‌گیری در مدرسه نمی‌زنند بلکه این زیردستان او هستند که از این قدرت برخوردار شده‌اند. تغییر نگرش یک مدیر نسبت به کارش ابتدا نیازمند تغییر فرهنگ و ساختاری است که در آن مسئولیت پیدا کرده و رشد یافته است. یعنی اگر قرار است نقشها، مسئولیتها و وظایف دوباره تعریف شوند و مدیران نقشها، مسئولیتها و وظایف جدیدی را ایفا کنند نیازمند وضع قوانین و مقررات، ترتیبات و ساختاری جدیدی هستیم که هنوز مدیران یا با آنها آشنا



نتایجی به دست آورند. اگر حرفه‌ای بودن آنها زیر سوال برود دیگر نمی‌توان انتظار کیفیت بالایی از کار معلم داشت. دخالت بیش تر معلمان در فرآیند تصمیم‌گیری به معلمان احساس حرفه‌ای بودن می‌دهد و نگرش معلمان را نسبت به حرفه‌ای بودن در کارشان اصلاح خواهد کرد. محاسنی که تصمیم‌گیری مدرسه محوری و توانا سازی معلمان دارد شامل تغییر نگرش معلم به یک نگرش مثبت از کار، اشتیاق و علاقه مندی بیشتر معلم به کار، احساس حرفه‌ای شدن در کار، افزایش عزت نفس و احساس توانایی بیشتر در انجام وظایف می‌شود و این ویژگیها معلمان را برای رهبری در مدرسه آماده می‌کند. انجام کارها به صورت گروهی و حرفه‌ای برای اتخاذ تصمیم‌ها، بحث، تبادل نظر، اختلاف و اجماع، معلمان را توانا می‌کند و خود همین فرآیند به حرفه‌ای شدن و عضویت آنها در رهبری مدرسه کمک می‌کند. بعلاوه، انجام کارهای گروهی و مشارکت

نبود شرایط، منابع، و ساز و کارهای ضروری است. با توجه به محدودیتها و محاسن این سیستم می‌توان استدلال کرد که اگر هدف ایجاد مدرسی با کیفیتها و استانداردهای بالاست الزاماً باید به محدودیت‌های این سیستم تا کسب نتایج مطلوب یعنی همان مدارس با کیفیت بالا فائق آمد.

نقش معلمان در رویکرد مدیریت مبتنی بر مدرسه

به اعتقاد صاحب نظران معلمانی که از نقش خود احساس رضایت دارند و به آن مباحثات می‌کنند زمینه‌های لازم را برای هر چه بارورتر کردن دانش‌آموزان مهیا می‌کنند. ویلیامز^(۲۴) معتقد است که خود مختاری معلمان موجب برانگیختن معلمان برای گرویدن به حرفه معلمی می‌شود. خود مختاری معلم اشاره به احساس داشتن کنترل و استقلال در تصمیم‌گیریها می‌کند. در رویکرد مدیریت مبتنی بر

را با اثربخشی انجام دهند، مگر این که تصور دیگری از مدیریت مدرسه محوری داشته باشند. کان لی معتقد است که مدیران می توانند در چهار زمینه مشارکت معلمان را مورد تامل و بررسی قرار دهند:

۱ - **هدایت:** تصمیم گیری در مورد هدف و یا فعالیت.

۲ - **سازمان دهی:** تصمیم گیری در مورد ساختار روابط از قبیل وضع برنامه کاری.

۳ - **حمایت:** تصمیم گیری در مورد تخصیص منابع انسانی از قبیل معلم.

۴ - **نظارت:** تصمیم گیری در مورد جمع آوری و ارزشیابی عملکرد (Conley, ۱۹۹۱)

مدیران در مدیریت مدرسه محوری باید به توانا سازی معلمان مبادرت کنند. این توانا سازی صرفاً از طریق روشهایی امکان پذیر است که به مدیران توصیه شده است. حمایت از معلمان در فرایند تصمیم گیری و پرورش مهارت های تصمیم گیری از طریق درگیر ساختن آنها در جمع آوری و تفسیر اطلاعات، ایجاد تسهیلاتی برای دستیابی به اطلاعات درست و موثق و زمینه سازی برای ایجاد جو مناسبی برای شرکت معلمان در اتخاذ تصمیم های مهم، احترام و اعتماد به توانایی ها و مهارت های معلمان در رهبری مدرسه، نشان دادن تمایل برای شرکت دادن معلمان در اداره امور مدرسه، تقسیم قدرت و تقویت عزت نفس آنها، روشهایی برای توانا سازی معلمان است. در حقیقت، بدون توانا سازی معلمان و اعطای اختیارات لازم به آنها، اجرای مدیریت مدرسه محوری امکان پذیر نمی شود و آموزش و پرورش دموکراتیک که همه اعضای مدرسه و جامعه در آن دخالت داشته باشند هیچگاه تحقق نمی پذیرد.

بدون موافقت، تشریک مساعی، حمایت و تعهد هر یک از افراد ذی نفع در این طرح موفقیت آن زیر سوال خواهد رفت و برنامه های پیش بینی شده عملی نخواهد شد

را با اثربخشی انجام دهند، مگر این که تصور دیگری از مدیریت مدرسه محوری داشته باشند. کان لی معتقد است که مدیران می توانند در چهار زمینه مشارکت معلمان را مورد تامل و بررسی قرار دهند:

۱ - **هدایت:** تصمیم گیری در مورد هدف و یا فعالیت.

۲ - **سازمان دهی:** تصمیم گیری در مورد ساختار روابط از قبیل وضع برنامه کاری.

۳ - **حمایت:** تصمیم گیری در مورد تخصیص منابع انسانی از قبیل معلم.

۴ - **نظارت:** تصمیم گیری در مورد جمع آوری و ارزشیابی عملکرد (Conley, ۱۹۹۱)

مدیران در مدیریت مدرسه محوری باید به توانا سازی معلمان مبادرت کنند. این توانا سازی صرفاً از طریق روشهایی امکان پذیر است که به مدیران توصیه شده است. حمایت از معلمان در فرایند تصمیم گیری و پرورش مهارت های تصمیم گیری از طریق درگیر ساختن آنها در جمع آوری و تفسیر اطلاعات، ایجاد تسهیلاتی برای دستیابی به اطلاعات درست و موثق و زمینه سازی برای ایجاد جو مناسبی برای شرکت معلمان در اتخاذ تصمیم های مهم، احترام و اعتماد به توانایی ها و مهارت های معلمان در رهبری مدرسه، نشان دادن تمایل برای شرکت دادن معلمان در اداره امور مدرسه، تقسیم قدرت و تقویت عزت نفس آنها، روشهایی برای توانا سازی معلمان است. در حقیقت، بدون توانا سازی معلمان و اعطای اختیارات لازم به آنها، اجرای مدیریت مدرسه محوری امکان پذیر نمی شود و آموزش و پرورش دموکراتیک که همه اعضای مدرسه و جامعه در آن دخالت داشته باشند هیچگاه تحقق نمی پذیرد.

به زعم "بردسون" توانا سازی معلمان فرآیندی است که به آهستگی تکامل می یابد. توانا سازی مستلزم مهارت، وقت و تلاش از طرف مدیران برای توسعه جوی است که منجر به تصمیم گیری مشترک شود از طرف معلمان مستلزم صرف وقت، تلاش و توسعه مهارت هایی است که برای فعالیتهای اثر بخش مدیریت مدرسه محوری مورد نیاز است (Bredeson, ۱۹۹۱). به اعتقاد "کرنر" این بسته به خود معلم است که به طور تمام و کمال در کار ارتقای این مهارت ها اهتمام ورزد (Cornett, ۱۹۹۱). "واکر" در زمینه تقسیم قدرت و این که چه کسی باید در موقعیت مدیریت مدرسه محوری قرار گیرد و صاحب قدرت شود بیان می کند که مدیران مجبور هستند که بخشی از قدرت و بخش مهمی از نقش سنتی خود را به منظور توانا سازی کمیته ها یا شوراهای مدیریت مدرسه محوری به آنها واگذار کنند. علاوه بر مسئله توزیع قدرت، مسائل دیگری از قبیل این که چه کسی در قبال چه چیزی در مدرسه مسئول است و قانوناً باید به آن پاسخگو باشد نیز باید روشن شود (Walker, ۱۹۹۳).

به اعتقاد "استین برگر" در مدیریت مدرسه محور هنوز معلوم نیست که چه کسی در قبال

نیستند، یا با آنها کار نکرده اند، یا اگر کار کرده اند آن کنار نیامده اند و یا هنوز آنها را نپذیرفته اند.

به اعتقاد صاحب نظران مدیران نقش مهمی در ایجاد جو تغییر و حمایت از معلمان ایفا می کنند. به منظور این که مدیران بتوانند به طور اثربخش عمل کنند و نتایج بسیار مطلوب تری از آنچه تا کنون گرفته اند بگیرند باید مفهوم نقش مدیران مجدداً تعریف و تبیین شود. به اعتقاد "رومانیش" مدیریت را باید با واژه کاملاً متفاوتی از آنچه که مدارس پذیرفته اند تعریف کرد. در مدیریت مبتنی بر مدرسه، مدیر نقش متفاوتی دارد زیرا دیگر مدیر مدرسه هم تصمیم های مدرسه را نمی گیرد. مدیران باید درک کنند که در مدیریت مدرسه محوری تصمیم گیری با شرکت معلمان امکان پذیر است. هدایت و سرپرستی دیگر از راه های گذشته و بر اساس سلسله مراتب انجام نمی گیرد. فرآیندها و پویایی های گروهی که ناشی از تیم سازی و تصمیم گیری گروهی است جای تصمیم گیری فردی را گرفته است (Romanisch, ۱۹۹۱). مدیران به عنوان تسهیل کننده جریان رهبری در مدرسه در جمع آوری اطلاعات، حل مسئله، و ارائه دیدگاه های نو برای مدرسه به معلمان کمک می کنند. مدیران در مدیریت مدرسه محوری باید وقت لازم برای اقدامات و فعالیتهایی که به عهده معلمان گذاشته می شود را در اختیار آنان قرار دهند. در صورتی که معلمان می توانند در گفتگوها، رایزنی، جمع آوری اطلاعات و تصمیم گیری ها شرکت داشته باشند که مدیران وقت مورد نیازشان را تامین کرده باشند. اگر خود مدیران این فعالیتهای را به نحو مطلوبی انجام می دهند علتش این است که مسئولیت تدریس را به عهده دارند در حالی که مسئولیت اول معلمان تدریس و فعالیت های مربوط به آن است که تقریباً وقت آزادی برای فعالیتهای فوق برای آنها باقی نمی گذارد. بنابراین مدیران با آگاهی از این امر نباید از معلمان انتظار داشته باشند که آنها فعالیتهای فوق



اختیارات مربوط به بودجه اعطای می شود. **الگوی چهارم: الگوی کمیته رهبری توسط معلم**، این الگو به مشارکت معلمان و مدیر در فرایند تصمیم گیری از طریق تعهد دو جانبه به طور رسمی شکل می دهد. همچنین این مدل برای استفاده از تخصص معلمان و توسعه مسئولیت پذیری و پاسخگویی معلم طراحی شده است. مدیران در این گونه مدارس باید تصمیم گیری کنند که از چه الگویی برای توانا سازی معلم و تصمیم گیری استفاده کنند تا به بهترین نوع مدیریت مدرسه محوری دست یابند (Hollinger, ۱۹۸۸)

و مسئولیت پذیری است. بنابراین باید جهت تغییر فرهنگی گام برداشت که در وهله اول این ویژگی را در افراد به وجود آورد و آن را پرورش دهد. اگر مدیران، معلمان و سایر افراد ذینفع در مدرسه در فرهنگی بزرگ شده باشند که همواره برای آنان تصمیم گرفته اند و این الگو را نیز سالها در مدرسه عملاً تجربه کرده اند، اکنون بسیار سخت است که نقش جدیدی را بپذیرند که عکس آن باشد. یعنی به جای این که چشم بسته مجری تصمیمهای دیگران باشند اکنون باید با چشمان باز خود تصمیم گیری کنند و متعهدانه خود نیز مجری آن باشند. احتمالاً

بسیار ضروری است. پس از آن وضع قوانین و مقررات و خط مشی های جدید برای مدارس است. مناطق آموزشی نیز به نوبه خود باید تسهیل کننده خط مشی های جدید باشند و خود به عنوان مانعی در راه ایجاد مدارس خودگردان قرار نگیرند یا در قبال آن حالت های دفاعی ایجاد نکنند. نه تنها مناطق آموزشی باید تسهیل کننده فرآیند انتقال باشند بلکه باید کمکهای فنی و انسانی خود را برای آسان سازی تصمیم گیریها در مدارس در اختیار آنها قرار دهند. تدوین معیارهای عملکرد مدارس، ارزشیابی از عملکرد مدارس در چارچوب الگوهای جدید اداره مدارس نیز از وظایف ادارات آموزش و پرورش خواهد بود.

مناطق آموزشی براساس پیشنهاد های مدارس به استخدام کارکنان واجد شرایط مبادرت خواهند کرد و در مراحل گزینش، استخدام، آموزش، و به کارگیری و تثبیت آنها به مدارس کمک خواهند کرد. این مدارس و متقاضیان کار در مدارس خواهند بود که باید یکدیگر را ببینند و معیارهای یکدیگر را ببینند و منطقه نقش کمکی و هماهنگی را به عهده خواهد داشت. به عبارت دیگر ابتکار عمل برای استخدام کارکنان از مناطق به مدارس منتقل می شود. قابل ذکر است که در بعضی از کشورهایی که در آنها این سیستم اداره مدارس پیاده شده است، تفاوت زیادی در عملکرد آنها دیده می شود. مثلاً در بعضی مناطق همچنان اختیار استخدام کارکنان با مناطق آموزشی است و مدارس نقش چندانی در انتخاب نهایی کارکنان ندارند؛ از وظایف دیگر مناطق آموزشی تعیین اهداف، مقاصد و نتایج آموزشی است. یعنی مناطق آموزشی اهداف و معیارهای برنامه درسی را مشخص می کنند و در انتخاب روشها، منابع، محتوا و مواد آموزشی اختیار تصمیم گیری را به مدارس می دهند. در مناطق دیگری ممکن است در تعیین اهداف و معیارهای کلی از مدارس نیز نظر خواهی کنند و نظرات آنها را در تدوین اهداف و معیارهای برنامه درسی لحاظ کنند.

در اکثر سیستمهای مدیریت محوری بودجه ویژه ای برای مدارس از طرف مناطق اختصاص داده می شود، و مدارس هر طور که صلاح ببینند می توانند آن را هزینه کنند. در بسیاری از مناطق روش معمول این است که منطقه آموزشی کل وجوهات یا بودجه را به همه مدارس اختصاص می دهند. اختصاص بودجه به مدارس براساس شاخصهایی مثل تعداد دانش آموزان و نوع مدرسه تعیین می شود و مدارس خود در مورد نحوه هزینه کردن بودجه تخصیص یافته تصمیم گیری می کنند.

چگونه سیستم مدیریت مدرسه محوری عملی می شود
بخشی از مشکلات اجرایی سیستم مدیریت مدرسه محوری ناشی از اختلاف زیاد در نحوه عملکرد مدارس و نبودن یک نگرش یا راهبرد واحد در مورد اجرای آن است. در این سیستم،



نقش آموزش و پرورش و مدرسه در مدیریت مدرسه محوری

جهان امروز به طور فزاینده ای از لحاظ اقتصادی، تکنولوژیکی و اجتماعی پیچیده تر می شود و به همان نسبت تعلیم و تربیت مدرسه ای کودکان ما و جمعیت دانش آموزی ما هر روز بیشتر و بیشتر می شود. و این افزایش جمعیت دانش آموزی اداره مدارس را دشوارتر می کند. مدیران یعنی کانونهای قدرتی که فکر می کردند تا دیروز نظم و امنیت، انضباط و کنترل مدرسه را در اختیار دارند، به تدریج مرکزیت قدرت خود را از دست می دهند و معلمان و دانش آموزان، والدین و جامعه که تا دیروز محلی از اعراب در نحوه اداره مدرسه نبودند دارای اختیار برای این کار میشوند. روشهای قدیمی جای خود را به شیوه های دموکراتیک می دهند و شیوه های دموکراتیک بر تنوع مشارکت مردم در تصمیم گیریها تاکید می کنند. مدیریت مدرسه محوری و توانا سازی معلم در سیستمهای آموزشی نیازمند تعریف دقیقی است که چگونه عملی شوند. لازمه این کار تعریف مجدد یا بازنگری کلی در مورد قوانین و مقررات، خط مشی ها، و رفتارهای کنونی آموزش و پرورش و مدرسه است. مدیریت مدرسه محوری نیازمند جو اعتماد، روحیه مشارکت جویی

برای تضمین موفقیت سیستم مدیریت مدرسه محوری ضروری است که همه افراد ذینفع بفهمند که این سیستم چیست و چگونه عمل می کند. هر فردی که در جریان اداره آموزش و پرورش و مدرسه نقشی ایفا می کند باید مسئولیتهای جدید و نحوه پاسخگویی خود را کاملاً بشناسند

این کاری دشوار است که نیازمند ترویج و توسعه فرهنگ مشارکت جویی و تشریح مساعی است. وظیفه آموزش و پرورش تدوین و تبیین بسیار دقیق، روشن و واحدی از دیدگاه مدیریت مدرسه محوری است. ارائه یک دیدگاه واحد در مورد مدیریت مدرسه محوری که همه افراد ذینفع تلقی و برداشت یکسانی از آن داشته باشند در وهله اول

آموزشی باید به شورای مدیریت مدرسه، مدیر و معلمان اعتماد و اطمینان کافی داشته باشند و در اجرای طرحهای مدیریت مدرسه محوری با همه توان در همه ابعاد کمکهای مالی، فنی، انسانی و اطلاعاتی خود را در اختیار مدارس قرار دهند. یعنی اگر قرار است فلسفه مدیریت مدرسه محوری که بر دو محور اصلی استقلال و خود مختاری در سطح مدرسه^(۲۵) و تصمیم گیری مشارکتی^(۲۶) در عمل و اجرا معنی پیدا کند، باید این طرح از حمایتهای همه جانبه مسئولان منطقه، مدیر مدرسه، معلمان و مردم محلی برخوردار شود. بدون موافقت، تشریک مساعی، حمایت و تعهد هر یک از افراد ذی نفع در این طرح موفقیت آن زیر سوال خواهد رفت و برنامه‌های پیش بینی شده عملی نخواهد شد.

پی نویسی ها

- ۱- Excellence in Education
- ۲- Participatory Education
- ۳- Caldwell
- ۴- Barber
- ۵- School - Based Management (S.B.M)
- ۶- School - Site Management (S.S.M)
- ۷- Self - Managing (Managed) School or: School - Site Autonomy (S.S.M)
- ۸- School - Centered Management (S.C.M)
- ۹- School - Based Budgeting (S.B.B)
- ۱۰- School - Shared Governance (S.S.G)
- ۱۱- Site - Based Management
- ۱۲- Community Based Education (C.B.E)
- ۱۳- School - Community - Based Management
- ۱۴- Participatory Education
- ۱۵- Participatory Management
- ۱۶- Bolin
- ۱۷- Empowerment
- ۱۸- Oswald
- ۱۹- High Conceptual & Analytical Skills & Abilities
- ۲۱- American Association of school Administrators (AASA)
- ۲۲- National Association of Elementary school Principals (NAESP)
- ۲۳- National Association of Secondary Principals (NASSP)
- ۲۴- Williams
- ۲۵- School - Level Autonomy
- ۲۶- Participatory Decision Making

اداری با ترکیب اصلاحات آموزشی حاصل می شود. شورای مدیریت باید کانون توجه خود را روی راههای افزایش موفقیت تحصیلی بیشتر دانش آموزان و مطلوب تر کردن محیطهای آموزشی استوار کنند. اصلاح ساختارهای مدرسه بدون انجام اصلاحات آموزشی و برنامه درسی صرفاً یک اصلاح سیاسی می شود که در آن، وقت شوراها صرف تصمیم گیری در مورد این که چه کسی باید دارای قدرت شود، می شود. از طرف دیگر تاکید بر انجام اصلاحات آموزشی بدون تغییر ساختارهای بوروکراتیک قدیمی صرفاً یک اصلاح آموزشی باقی می ماند بدون این که تضمینی برای موفقیت آن از طرف مدیریت مدرسه و منطقه باشد. شاید بهترین روش برای ایجاد مدارس خودگردان مطالعه مدارسی است که این سیستم را پیاده کرده اند و موفق بوده اند. معیارهای موفقیت این مدارس ممکن است بر حسب معیارهای منطقه ای یا محلی باشد. بازدهی بیشتر یا عملکرد بالاتر، موفقیت تحصیلی بیشتر، افزایش رشد و پیشرفت کارکنان، حرفه ای شدن معلمان، تعهد و مسئولیت پذیری بیشتر، جو مثبت تر، تبادل سریعتر اطلاعات، ارتقای مهارت های تصمیم گیری، ارتباطات بین فردی گسترده تر، اعتماد بیشتر کارکنان به یکدیگر، رضایت شغلی بالاتر، هزینه کردن بهتر منابع و امکانات و وجود کارکنانی که مدرسه را محیط مناسبی برای تشریک مساعی و رهبری گروهی می دانند، ممکن است از جمله معیارهای این مدارس باشد. کسانی که خواهان پیاده کردن سیستم مدیریت مدرسه محوری در آموزش و پرورش خود هستند کاملاً باید به این نکته مهم توجه داشته باشند که مدیریت مدرسه محوری یک کار بسیار پیچیده، دشوار و زمان بر است که بر خلاف روشهای معمول گذشته مستلزم ایجاد خط مشی های جدید چندگانه برای روشن شدن قدرت تصمیم گیری و مسئولیت پاسخگویی در قبال پیامدها و نتایج این تصمیمها است.

برای اطمینان از موفقیت طرح مدیریت مدرسه محوری منطقه آموزشی باید از ابتدا حامی و پشتیبان اصلی مدرسه باشد. مسئولان منطقه

اختیارات می تواند از هسته های اصلی تصمیم گیری در آموزش و پرورش مثل هیئت های مدیره آموزش و پرورش (شورای عالی آموزش و پرورش) به مسئولان مناطق و از آنها به مدیران مدارس و یا شوراهایی مرکب از مدیران و معلمان و سایر افراد انتقال یابد. در بعضی از مدارس شورایی که شامل مدیر مدرسه نمایندگان اولیا و معلمان و گروههای حمایت کننده ای از جامعه می باشد تشکیل می شود. در این گونه مدارس اختیار تصمیم گیری به شورا تفویض می شود و این شورا بیشتر تصمیم گیریه را انجام می دهد. در برخی از مدارس دیگر شوراهای نقش مشورتی ایفا می کنند و مدیران مسئولیت تصمیم گیریها را به عهده دارند. در سایر مدارس شورا با مدیران مدارس در مورد تصمیمها به رایزنی و مشورت می پردازند. و سپس به مدیران توصیه می کنند که چه تصمیم هایی را اتخاذ کنند. در هر مورد مدیر مدرسه نقش مهمی در فرآیند تصمیم گیری دارد چه به عنوان عضوی از شورا و چه به عنوان تصمیم گیرنده ای براساس توصیه شورا. به هر حال در مورد نحوه عملکرد سیستم مدیریت مدرسه محوری و این که چه کسی دارای قدرت تصمیم گیری است تفاوتی در مدارس وجود دارد. در مدرسه ای ممکن است شورای مدیریت مدرسه در بودجه بندی، برنامه ریزی و استخدام کارکنان کاملاً فعال باشد و در مدرسه دیگر شورا ممکن است فقط نقش مشورتی داشته باشد و به ارائه پیشنهادهایی در حوزه وظایف خویش اکتفا کند. برای تضمین موفقیت سیستم مدیریت مدرسه محوری ضروری است که همه افراد ذینفع بفهمند که این سیستم چیست و چگونه عمل می کند. هر فردی که در جریان اداره آموزش و پرورش و مدرسه نقشی ایفا می کند باید مسئولیتهای جدید و نحوه پاسخگویی خود را کاملاً بشناسد. مدیران آموزش و پرورش در وهله اول باید حامیان خوبی برای این سیستم باشند و تمایل داشته باشند که آن را جایگزین شیوه های قدیمی مدیریت کنند. چیزی که بیشتر از هر چیزی مدیریت مدرسه محور به آن نیاز دارد زمان است و پژوهشگران برای موفقیت این مدارس زمانی را بین ۳ تا ۱۵ سال توصیه می کنند (Oswald, 1995, Wholestetter, 1993).

برای موجه شدن با چالشهای جدید در اجرای این سیستم ممکن است مدیران به آموزش بیشتر جهت کسب مهارت های رهبری نیاز داشته باشند. به اعتقاد "دروری ولوین" سیستم مدیریت مدرسه محوری چهار نتیجه در بر دارد که به نوبه خود این امکان بالقوه را دارد که منجر به بهسازی و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان شود: افزایش کارایی در استفاده از منابع و امکانات و پرسنل، افزایش حرفه ای شدن معلمان، اجرای اصلاحات برنامه ریزی و افزایش تعهد جامعه (Drury & Levin, 1994). در این جا حتماً باید اضافه کنیم که کارایی بالای مدیریت مدرسه محوری از ترکیب اصلاح ساختار

