

به سوی چارچوبی جدید در مدیریت مدرسه:

خلق مشارکتهای قوی تر برای آموزش بهتر

شلدون شافر (۱) و آر. گوویندا (۲)

ترجمه: فاطمه فقیهی

در اغلب کشورهای جهان، دولت‌ها مسئولیت اصلی تامین آموزش پایه برای همه کودکان را بر عهده دارند و در اجرای این مسئولیت، سازماندهی و مدیریت نظام آموزشی کشور و همچنین اداره امور آموزشی در مدارس را وظیفه و نقش اصلی خود می‌دانند. بر این اساس در بسیاری از کشورها، دولت‌های مرکزی اصلاحاتی را با هدف تقویت کیفیت و کمیت آموزش آغاز کرده‌اند. در حالی که سابقاً کانون تمرکز این اصلاحات بر تغییرات و نوآوری‌های سراسری (به ویژه در نظام برنامه‌ریزی درسی و تربیت معلم) بوده، این توجه در سال‌های اخیر به تغییرات در سطح مدرسه معطوف شده است. این انتقال در حقیقت انتقال کانون تمرکز اصلاحات به سطحی که به عمل نزدیک‌تر است، یعنی مدرسه می‌باشد. ایجاد مدارس خوشه‌ای، مشارکت دادن جامعه محلی در فعالیت‌های مدرسه و حرکت بسیاری از کشورها به سوی تمرکززدایی و مدیریت مدرسه‌محور نمونه‌هایی از این روند جهانی است.

پنج پیش‌فرض در انتقال کانون تمرکز تغییرات از سطح نظام آموزشی به سطح مدرسه موثر بوده‌اند:

- اصلاحات آموزشی که در سطوح بالای نظام آموزشی طراحی می‌شوند و دستور اجرای آنها به مدارس ابلاغ می‌گردد عموماً منجر به ایجاد تغییر در فرآیند اصلی تدریس و یادگیری در سطح مدرسه نمی‌شوند. لذا راه‌حل‌های مسائل آموزشی و نوآوری‌ها باید در سطوح محلی طراحی و به اجرا گذاشته شوند.

- مدارس به حمایت‌های مداوم و یکنواخت نیازمندند و وزارتخانه‌ها و ادارات آموزش و پرورش معمولاً قادر به تامین این نیاز نیستند. این موضوع وجود راهکارهای حمایتی دیگری را، نظیر مدارس خوشه‌ای در سطوح محلی ایجاد می‌کند تا آنها بتوانند حمایت لازم را از یکایک مدارس به عمل آورند.

- هر مدرسه در شرایطی خاص و در ظرفیت توسعه‌ای خاصی که دارد فعالیت می‌کند. لذا معیارهای

مدرسه جایگاه تجلی و بروز هر گونه برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در آموزش و پرورش است. ارزشیابی عملی و واقعی سیاست‌های آموزش و پرورش کشورها، میزان توجه آنها به ساختار مدیریتی و حوزه عمل و تصمیم‌گیری دست‌اندرکاران مدارس را ایجاب می‌کند.

آموزش و پرورش کشورها نباید در چارچوب وظایف دولت، به ویژه مسئولیت یک وزارتخانه، تعریف و محدود شود. بنای هر نظام آموزشی کارآمد، حساسیت و عزم ملی، مشارکت همه جانبه مردم، نهادها و سازمان‌های اجتماعی و بهره‌گیری همه جانبه از منابع انسانی و مادی و توان و امکانات بالقوه جوامع محلی را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. تحقق این آرمان نیز انعطاف‌پذیری، آزادی عمل دست‌اندرکاران، اعتماد بیشتر به تصمیم‌گیران محلی در حوزه آموزش و پرورش، به ویژه توجه به پیچیدگی نظام‌های اجتماعی و فرهنگی و شرایط متفاوت زندگی مردم را می‌طلبد. سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مشارکت در آموزش و پرورش نمی‌تواند این نکات را مورد غفلت قرار دهد.

سیاست مدرسه‌محوری در آموزش و پرورش امروز کشور، آن هم در آغاز راه و با توجه به ساختار و نظام آموزشی، نیازمند مطالعات عمیق و همه‌جانبه در ابعاد نظری و نیز بررسی و بهره‌گیری احتمالی از تجارب کشورهای دیگر می‌باشد.

پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش در انجام وظیفه خود در تهیه و نشر مواد علمی مورد نیاز در مسائل آموزش و پرورش کشور، علاوه بر انجام برخی مطالعات و پژوهش‌ها در ارتباط با سیاست مدرسه‌محوری، مبادرت به شناسایی منابع موجود در این زمینه نموده است.

مجموعه حاضر انعکاس‌دهنده بخشی از این اقدام‌ها است که تجارب انجام گرفته در آموزش و پرورش برخی از کشورهای جهان را ترسیم می‌کند. توجه به انجام طرح‌ها و برنامه‌های متنوع مبتنی بر مدیریت مدرسه‌محور و ارزشیابی بازده کمی و کیفی آنها در آموزش و پرورش، ضمن آن که لزوم توجه به امر مشارکت، تمرکززدایی، انعطاف‌پذیری در طرح‌ها، برنامه‌ها، روش‌ها و اجرا در آموزش و پرورش نشان می‌دهد، می‌تواند مدیران سطوح بالای عرصه فرهنگ و تعلیم و تربیت کشور را نیز در اعتماد و اتکای بیشتر به جوامع محلی و مدارس در کفایت هدایت و اداره امور به سمت بر خورداری از آموزش و پرورش با کیفیت مطلوب مطمئن سازد. بدیهی است برای تحقق سیاست‌های مدرسه‌محور، ضمن اجرای طرح‌ها و الگوهای تجربی و ارزشیابی آنها در عرصه عمل، با توجه به شرایط فرهنگی و اجتماعی، می‌توانیم به فرهنگ غنی جامعه اسلامی در عرصه مشارکت همه‌جانبه در تعلیم و تربیت اطمینان داشته باشیم.



اصلاح کیفیت باید مدرسه محور و مدرسه مدار باشند، نه آن که تنها بر اساس هنجارهای توصیه شده و طرح‌های اجرا شده در سطح ملی تدوین شده باشند.

- نظام آموزشی باید راه کارهای موثرتری برای پاسخگویی در برابر آنچه انجام می‌دهد بیابد - پاسخگویی نه تنها در درون نظام، در زمینه نرخ فارغ التحصیلان، بلکه در بیرون نظام و موکلانی که به آنان خدمت می‌کند. این امر مستلزم آن است که جامعه محلی مدرسه از جایگاه نظری و حمایتی مهم‌تری برخوردار گردد.

- مدارس در فرایند پیچیده توسعه، به عنوان موسساتی که در نظام مدیریت از عمیق‌ترین تاثیر و نفوذ برخوردارند، روز به روز نقش حساس‌تری را ایفا می‌کنند. تفاوت‌های بیشتر بین فقیر و غنی، محروم و برخوردار، خطرات و چالش‌ها، حرکت به سوی تمرکززدایی و تامین حقوق بشر، محیطی را ایجاد کرده‌اند که راه‌حل‌های نوآورانه محلی بیشتری را برای توانمندسازی جوامع - موسسات و مدارس - ایجاب می‌کند.

انتقال کانون تمرکز اصلاحات از سطوح بالای نظام آموزشی به مدرسه، مزایای متعددی نیز در بردار که برخی از آنها عبارتند از:

- انتقال محل تصمیم‌گیری درباره مدرسه به جایی که تصمیمات واقعا منشا تفاوتی هستند.

- تشویق نوآوری‌های محلی (نه صبر و انتظار به دستورات بالادست‌ها) از طریق ایجاد حس کارایی و تعهدات حرفه‌ای در معلمان.

- افزایش تناسب و انعطاف پذیری آموزش و پرورش با شرایط و نیازهای محلی.

- تقویت احساس مسئولیت و پاسخگویی در برابر کیفیت آموزش ارائه شده.

- برانگیختن مشارکت و ایجاد حس مالکیت نسبت به مدرسه در شریکان مختلف محلی.

- تولید نیاز قوی‌تر محلی و تامین منابع بیشتر برای آموزش و پرورش.

چنین انتقالی در کانون تمرکز اصلاحات، نیازمند چارچوبی جدید برای مدیریت مدرسه است، مدیریتی مدرسه محور، بافت‌مدار و جامعه‌مدار.

ولسی چنین چارچوبی برای مدیریت محلی مدرسه نمی‌تواند به سادگی و تنها از طریق صدور بخشنامه‌ها یا از طریق تلاش‌های انفرادی و تصادفی مدارس ایجاد گردد. تحقق این امر مستلزم تعریفی نوازش‌ها و ارتباطات بین عاملان مختلف است که در سطح محلی و برای مدرسه کار می‌کنند و باید برای تحقیق آن برنامه‌ریزی لازم صورت گیرد، آموزش لازم داده شود و بودجه لازم نیز در نظر گرفته شود.

چارچوب جدید: هدف‌ها چیست؟

مدیریت محلی مدرسه تنها یک چارچوب مفهومی نیست. به عبارت دیگر و بر اساس تجارب به دست آمده از برنامه‌های مختلف، چنین مدیریتی می‌تواند به تعاریفی عینی منتهی گردد.

- در نظام قانونگذاری ملی و تعیین هدف‌های گسترده، مدارس می‌توانند رسالت و دیدگاه خاص خود را تعریف کنند.

- موسسات سطوح پایین مدیریت آموزشی - ادارات منطقه‌ای، مدارس خوشه‌ای و یکایک مدارس - می‌توانند مسایل خود را تشخیص دهند، نیازهای خاص خود را شناسایی کنند و محدودیت‌ها و منابع خود را ارزیابی نمایند.

- بر اساس این ارزیابی آنها می‌توانند اولویت‌ها، هدف‌ها، استانداردها و حتی هدف‌های خرد و کوچک خود را در هر یک از زمینه‌های زیر تعیین نمایند:

الف: ثبت نام کودکان، مشارکت و حضور مداوم کودکان، ارتباط و تداوم آن در آموزش و اتمام دوره آموزش پایه، و شرکت در امور مدرسه.

ب: محیط مدرسه، در جهت دوستانه کردن آن برای کودکان و خوشامدگویی به والدین آنها.

پ: سطوح پیشرفت تحصیلی کودکان در امتحانات داخلی و خارجی.

ت: تجهیزات علمی، زیربنایی و بهداشتی مدرسه.

ث: مقررات انضباطی و وضعیت بهداشتی.

ج: نیاز خاص گروه‌های محروم، حاشیه‌نشین و گروه‌های دور از دسترس در جمعیت دانش‌آموزی مدرسه مانند دختران، معلولان، کودکان شاغل و غیره ...

- با چنین هدف‌هایی مدارس می‌توانند طرح‌های توسعه خود را برای رسیدن به آن هدف‌ها تعیین کنند. این طرح‌ها می‌توانند سیاست‌ها و برنامه‌های زیر را در برداشته باشد:

۱. تعیین این که مسئولیت نهایی ثبت نام کودکان در مدرسه بر عهده چه کسی است و چگونه باید این مسئولیت را به اجرا بگذارد.

۲. اتخاذ راه کارهایی برای شناسایی کودکانی که در معرض افت قرار دارند و حصول اطمینان از این که آنها بتوانند دوره آموزش پایه را به اتمام برسانند.

۳. تامین آموزش‌های اجباری برای کودکانی که به آن نیاز دارند.

۴. تصمیم‌گیری در مورد زبان مناسب آموزش در محیط‌های چندزبانه؛

۵. تعیین محتوای درسی محلی و تلفیق آن با برنامه درسی ملی؛

۶. شناسایی و تامین نیازهای محلی در مورد تربیت معلم و حمایت شغلی از معلمان؛

۷. طراحی و اجرای برنامه‌هایی برای کودکان نیازمند؛

۸. تنظیم برنامه زمانی و تقویم مدرسه و تطبیق آن با برنامه کاری محلی

- در این طرح توسعه، مدارس می‌توانند بودجه خود را تهیه و منابع را، هم برای رفع نیازهای معمول و هم برای اجرای پروژه‌های اصلاحی، اختصاص دهند.

- مدیریت محلی مدارس، به عاملان این امکان را می‌دهد که منابع خود را در زمینه‌هایی چون توسعه مواد آموزشی اختصاص می‌دهند.

- مدارس همچنین می‌توانند ارتباط‌های خود را با شریکان مختلف در جامعه محلی به گونه موثرتری تنظیم کنند و آن را در قالب نوعی سازمان مدرسه -

مطالعه ساختارشناسی

وزارتخانه‌های آموزش

و پرورش در بسیاری از

کشورها نشان می‌دهد که در

آنها سطوح اداری و سلسله

مراتب متعددی وجود دارد

که هر یک در فکر و عمل

خود محصور شده‌اند

والدین - جامعه در آورند. این سازمان در زمینه‌هایی چون اجرای برنامه‌های کودکان خردسال، تجهیز منابع بیشتر برای آموزش و آموزش والدین در موضوعاتی چون بهداشت و رشد کودک فعالیت

مدرسه منتقل می‌کند، مستلزم بازنویسی اساسی در وظایف کارکنان مختلف در مدیریت مدرسه است. در حرکت به سوی ایجاد این چارچوب جدید، موضوعات گوناگونی باید در نظر گرفته شود.

نوع دوستی و ... به همکاری با مدرسه تمایل داشته باشند.

- واحدهای محلی دستگاه‌های دولتی: خواه توسط مقامات مافوق تعیین شوند، و خواه توسط جامعه محلی انتخاب گردند. همچنین با نفوذان، رهبران غیررسمی محلی که می‌توانند در تامین منابع بیشتر و تولید نیازهای بیشتر و نیز مراقبت از امور و عملکرد مدرسه مشارکت نمایند.

تعریف مجدد روابط حاکم بین شریکان

انتقال و نزدیک‌تر کردن مدیریت به سطح مدرسه به معنای فاصله گرفتن از روابط سنتی بین نقش‌های مختلف است.

نخست، رابطه «متبوع- تابع» بین کارکنان وزارت و مدرسه باید تغییر کند. به ویژه، نقش راهنمای مدرسه از ارزشیابی و کنترل به آسان‌سازی و تسهیل امکانات تغییر می‌کند؛ همچنین، از تحمیل هنجارهای مدون درباره مدیریت مدرسه و عملکرد معلمان، به حمایت از تنوع و نوآوری تغییر می‌کند. راهنمای مدرسه عاملی کلیدی در برنامه‌ریزی و نظارت بر اجرای برنامه‌های اصلاحی خواهد شد که وقت کمتری را روی هدایت عملکرد مدارس و معلمان، و وقت بیشتری را روی تقویت ارتباطها بین مدارس و معلمان (از طریق مدارس خوشه‌ای و تعامل بین معلمان همکار) و بین مدرسه و جامعه صرف خواهد کرد.

دوم، مدیریت محلی مدرسه مستلزم آن است که کارکنان وزارت و اعضای مدرسه، والدین و جامعه را از زاویه دیگری بنگرند. نگاه سنت‌وار والدین معمولاً این است که کودکان خود را در سن مشخص به مدرسه بسپارند و در پایان دوره مدرسه آنها را باز پس بگیرند، بدون آن که بتوانند درباره این موضوع که آیا مدرسه واقعا آمادگی پذیرش کودکان را دارد یا نه، اظهار نظری بکنند یا بتوانند درباره این که در



افزایش تعداد شرکای مدرسه

به طور معمول، عاملاتی که در مسئولیت اداره مدرسه مشارکت دارند، وزارت آموزش و پرورش، ادارات منطقه‌ای آموزش و پرورش و راهنمایان و بازرسان آنها هستند. والدین نیز به عنوان شریکان آموزش و پرورش، ولی شریکان غیرفعال - مشارکت در ثبت نام کودک، کانشان، حمایت از آنها در خانه، و مهمتر از همه مشارکت مالی در مدرسه - در نظر گرفته میشوند. سایر عوامل موجود در اجتماع محلی عموماً نقشی جانبی بر عهده دارند.

ولی در مدیریت محلی مدرسه باید این اصل در نظر گرفته شود که تعداد شریکان بالقوه مدرسه در جامعه محلی بسیار بیشتر است. این شریکان عبارتند از:

- مدارس دیگر و برنامه‌های آموزشی دیگر: شامل برنامه‌های مراقبت از کودکان خردسال و آموزش بزرگسالان که می‌توانند به منظور دریافت آموزش بهتر از یک سو و کاستن از انزوای مدرسه و ارائه منابع بیشتر به آن، از سویی دیگر، با مدرسه مشارکت نمایند.

- نمایندگان بخش‌های دیگر جامعه: بهداشت، کشاورزی، مددکاری اجتماعی - که با مشارکت با یکدیگر می‌توانند اطمینان حاصل کنند که آموزش کودکان و خانواده‌های آنان با جامعیت بیشتری همراه است.

- سازمان‌های جامعه محور و غیردولتی: نظیر گروه‌های مذهبی و فرهنگی، سازمان‌های زنان، و گروه‌های جوانان که می‌توانند حمایت لازم را هم از مدرسه و هم از خانواده‌ها به عمل آورند.

- بخش خصوصی: کارخانه‌ها، مجتمع‌های زراعی و بازرگانی - که ممکن است به دلیل علاقه،

می‌نماید.

- و بالاخره مدارس می‌توانند بر طرح‌های توسعه خود و نحوه پیشرفت آن نظارت کنند و آن را ارزیابی نمایند.

ولی چگونه نظام‌های آموزشی می‌توانند به وضعیتی دست یابند که در آن این نوع مدیریت مدرسه محور قابل اجرا باشد و نتایج خوبی به بار آورد؟ مطالعه ساختارشناسی وزارتخانه‌های آموزش و پرورش در بسیاری از کشورها نشان می‌دهد که در آنها سطوح اداری و سلسله مراتب متعددی وجود دارد که هر یک در فکر و عمل خود محصور شده‌اند.

در این ساختار، مدرسه ابتدایی در پایین‌ترین پله از نردبان قدرت قرار گرفته که باید همه سیاست‌ها و برنامه‌های طراحی شده در حوزه مرکزی نظام آموزشی را به اجرا گذارد. مدرسه عضو کوچکی از یک ساختار اداری بزرگ است که قلمرو مدیریت و اختیارات او بسیار ناچیز است. در چنین ساختاری، انتقال مرکز مدیریت از راس هرم به مدرسه، مستلزم تغییری بنیادی در ترتیبات اداری موجود است که بر موسسات و کارکنان نظام، حاکمیت دارد.

تغییر در ساختار نظام به منظور حمایت از مدیریت محلی مدرسه اثرات مستقیمی بر وظایف افراد شاغل در سطوح مدیریت دارد. این امر رابطه معمول بین مسئولان وزارتخانه و مسئولان مدارس و نیز بین مدرسه، والدین و جامعه محلی را تغییر خواهد داد. همچنین ایجاد شبکه‌های همکاری از طریق راهکارهایی چون مدارس خوشه‌ای به شدت بر نقش و وظایف راهنمایان مدرسه و سرگروه‌های معلمان تأثیر خواهد گذاشت. به عبارت دیگر، چارچوب جدید مدیریت مدرسه که کانون تمرکز را از سطح مرکزی نظام به سطح

مدیریت محلی مدرسه

می‌تواند رابطه بین مدارس

و بین برنامه‌های مختلف

آموزشی را تغییر دهد.

مدارسی که نیازهای خود را

ارزیابی و برنامه‌های اصلاحی

خود را تهیه می‌کنند، شناخت

بهتری از نوع منابع مورد نیاز

برای اجرای برنامه‌ها دارند و

احتمالاً بهتر قادر خواهند بود

که در توزیع منابع و مبادله

نظرات با مدارس اطراف خود

مشارکت نمایند

داده شود. این تقسیم کار باید به گونه‌ای بافتند و بر اساس عوامل آموزشی هر مدرسه، نظیر اندازه مدرسه، منابع و امکانات موجود در آن، ویژگی‌های اجتماعی-اقتصادی جامعه اطراف آن تعریف گردد. با این وجود برخی از وظایف به طور منطقی در حوزه اختیارات یکی از شرکا قرار می‌گیرند. بنابراین به عنوان مثال، اصلاح کارآیی بیرونی مدرسه از طریق ثبت‌نام همه کودکان و تضمین حضور مرتب آن‌ها در مدرسه می‌تواند به گونه‌ای موثر توسط جامعه صورت گیرد (به ویژه اگر محل زندگی معلمان به مدرسه نزدیک نباشد). جامعه همچنین می‌تواند نقش مهمی در تهیه ملزومات مدرسه و نگهداری از آنها را بر عهده گیرد.

از سوی دیگر، اصلاح کیفیت مدرسه، به ویژه ارتقای حرفه‌ای معلمان به همکاری بین شبکه مدارس و حمایت بیرونی مسئولان وزارتی بستگی دارد. این به آن معنا نیست که جامعه نقشی در طراحی و اجرای اصلاحات کیفی، یا مدرسه نقشی در تضمین ثبت‌نام و حضور دانش‌آموزان، بر عهده ندارند. بلکه به این معناست که تلاش‌ها برای افزایش کارآیی و اصلاح کیفیت باید در یک امتداد



و هر یک مکمل و تاثیرپذیر از یکدیگر باشند و هر دو مورد یاد شده، خواستار این باشند که پدران و مادران به طور هماهنگ و با هم عمل کنند تا بتوانند به طور منسجم از عهده حل مسایل برآیند.

چگونه می‌توان به این مقصود رسید؟

هیچ فرمول استاندارد و کلی وجود ندارد که بتواند اجرای موفق این چارچوب جدید مدیریت مدرسه را در همه بافت‌ها تضمین نماید. بافت اجتماعی، سیاسی و اقتصادی محلی و سطح پیشرفت آموزش هم در کل کشور و هم در جوامع محلی تعیین کننده ماهیت فعالیت‌هایی هستند که باید برای این منظور به اجرا گذاشته شوند. با این وجود مسائل و موضوعات دیگری هستند که باید ابتدا مورد بررسی قرار گیرند تا مدیریت مدرسه بتواند محلی شود و مدرسه محوری با موفقیت تحقق یابد.

بازنگری در توزیع قدرت، مسئولیت و منابع

یک فرض اصلی که در چارچوب جدید، جایگاه

می‌تواند به عنوان مثال:

- با همکاری کارکنان بهداشت، سلامت کودکان و سلامت محیط مدرسه را تضمین نماید.
- با کمک گرفتن از نمایندگی‌ها و ادارات کشاورزی و تغذیه، فضای سبز مدرسه را ایجاد و به تغذیه کودکان کمک کند.
- با کمک مددکاران اجتماعی، کودکان و خانواده‌های نیازمند را شناسایی و کودکان ضعیف آنان را در تحصیل مورد حمایت قرار دهد.
- با همکاری ادارات دولتی، کودکانی را که به مدرسه نیامده‌اند شناسایی و آنها را در مدرسه ثبت‌نام کند.

تشریح مساعی و شبکه‌بندی

یکی از اصول اولیه چارچوب جدید مدیریت، تشریح مساعی و شبکه‌بندی است. تجربه نشان داده است که نظام مدیریت محلی، مدرسه و جامعه را به عنوان یک شبکه همکاری متصل به هم و حامی یکدیگر - در امور مالی، فنی و اخلاقی - و نیز همراه یکدیگر در تلاش برای بهبود رشد کودکان می‌بیند. این تشریح مساعی و شبکه‌بندی تنها به مدیریت محدود نمی‌شود و می‌تواند تریبونی آزاد یا محلی موثر برای مبادله مستمر نظرات تخصصی و ارتقای علمی و فنی کارکنان مدرسه باشد. لذا مبادله تجارب در کنار برنامه‌های آموزشی مرکزی، وسیله‌ای اساسی در یادگیری می‌شود. به ویژه این که برای مدارس کوچک که امکان مستقل شدن آنها ضعیف‌تر است از اهمیت خاصی برخوردار خواهد بود. هم اکنون همکاری بین مدارس در توسعه و اجرای برنامه‌های اصلاحی، در گروه مدارس خوشه‌ای، از ارزش ویژه‌ای برخوردار شده است.

توضیح تقسیم کار

در برنامه‌های سنتی، متصدیان رتبه پایین وزارتی که از لحاظ تشکیلاتی به مدرسه نزدیک‌ترند تنها کسانی هستند که بر مدیریت مدرسه نظارت می‌کنند، و این نظارت نوعی بر نظام اداره مدرسه، و تا اندازه بسیار کمی بر اصلاحات کیفی متمرکز است. این نوع سازماندهی، بسیاری از جنبه‌های مهم مدرسه را بدون سرپرستی و کنترل رها می‌کند. چنین مواردی به عنوان مثال، عبارتند از: این که آیا همه کودکان صلاحیت‌های پایه را همان طوری که در برنامه درسی آمده کسب می‌نمایند، و آیا جامعه آنچه را که در مدرسه انجام می‌دهد درک و از آن حمایت می‌کند؟ نزدیک کردن وزارتخانه، مدرسه و جامعه به یکدیگر می‌تواند این مسائل را مورد رسیدگی بیشتری قرار دهد. ولی برای تحقق این امر لازم است تعریف روشنی از وظایف هر یک از شرکا ارائه شود تا آنها به عنوان مکمل یکدیگر و در مجموع برای رسیدن به هدف مشترک پیشرفت مدرسه تلاش نمایند.

تقسیم بهینه وظایف بین سه شریک اصلی - کارکنان وزارتخانه (که معمولاً ادارات محلی آموزش و پرورش هستند)، کارکنان مدرسه و جامعه - نمی‌تواند به طور یک جانبه و به صورت یکنواخت در همه محله‌ها تنظیم و از بالا دستور

خلال سال‌های تحصیلی در مدرسه چه می‌گذرد، دانش و اطلاعات کافی کسب نمایند. به همین ترتیب، معلمان خود را از این دریچه می‌نگرند که کودکان را از خانه‌ها تحویل بگیرند و سپس آنها را به صورت اصلاح شده به خانواده‌ها بازگردانند، بدون آن که بتوانند درباره این که آیا کودک واقعا آمادگی ورود به مدرسه را دارد یا نه، اظهار نظری بکنند یا بتوانند درباره آماده‌سازی خانواده نقشی بر عهده گیرند. نقش‌های جدید این کارگزاران اقتضای کند که والدین، دیگر نگویند «بگذار مدرسه همه چیز را انجام دهد» و مدارس، دیگر نگویند «ما متخصص هستیم - مهم نیست والدین چه فکر می‌کنند».

والدین و جامعه نباید تنها پرداخت کننده هزینه‌ها و دریافت کننده خدمات باشند و در اغلب موارد بیرون از نظام مدیریت مدرسه، نظاره گرانی ساکت بر آموزشی که کودکانشان در یافت می‌کنند باقی بمانند. آنها باید شریکاتی باشند که در مسئولیت آنچه در مدرسه می‌گذرد سهیم داشته باشند. ترغیب در اجرای این نقش جدید مستلزم تغییراتی اساسی در نگرش‌ها و رفتارهای معلمان نسبت به والدین و اعضای جامعه محلی است. بنابراین،

- مدرسه باید در برابر پرسش‌ها، حمایت‌ها و اظهار نظرهای جامعه، رفتاری باز داشته باشد.
- مدرسه باید محلی باز برای آمد و رفت والدین، جامعه و استقبال از آنان باشد، نه خنثی کننده دانش و تجربیات جامعه.
- مدرسه باید خود را در برابر جامعه و در مورد کیفیت آموزشی که ارائه می‌کند مسئول و پاسخگو بداند.

- مدرسه باید نوعی ساختارهای مدرسه - والدین - جامعه را (مانند انجمن اولیا و مربیان، شورای مدرسه، کمیته آموزشی شهر و دهکده) ایجاد و تقویت نماید.

- مدرسه باید در نظر عموم نه تنها به عنوان یک موسسه دولتی بلکه به عنوان موسسه‌ای متعلق به جامعه قلمداد شود.

سوم، مدیریت محلی مدرسه می‌تواند رابطه بین مدارس و بین برنامه‌های مختلف آموزشی را تغییر دهد. مدرسی که نیازهای خود را ارزیابی و برنامه‌های اصلاحی خود را تهیه می‌کند، شناخت بهتری از نوع منابع مورد نیاز برای اجرای برنامه‌ها دارند و احتمالاً بهتر قادر خواهند بود که در توزیع منابع و مبادله نظرات با مدارس اطراف خود مشارکت نمایند. این مدارس همچنین می‌توانند در برقراری ارتباط با برنامه‌های آموزشی پیش از دبستان، جهت آماده‌سازی کودکان برای ورود به مدرسه، و نیز در برنامه‌های سوادآموزی و آموزش بزرگسالان بسیار فعال تر باشند.

چهارم، مدیریت محلی مدرسه، با ارتقای سطح مدرسه به سطح یک نهاد مستقل که توانایی انجام حداقل بخشی از کارها را بدون گرفتن دستور از مافوق دارد، می‌تواند ارتباط بین مدرسه و سایر بخش‌های توسعه را برقرار سازد. چنین مدرسه‌ای

اساسی دارد این است که مدرسه تنها مجری سیاستها و برنامه‌های ملی نیست، بلکه خود یک واحد برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری و مدیریت است. بنابراین هر مدرسه، کوچک یا بزرگ، باید نه به عنوان یک واحد تابعه وزارت، بلکه به عنوان یک واحد اداری مستقل با شرایط خاص خود و با توانایی تعیین هدف‌های خاص خود و برنامه‌های ویژه برای رسیدن به آن هدف‌ها در نظر گرفته شود. برای این که این توانایی بتواند در عمل به تحقق برسد، باید توازن جدیدی از توزیع قدرت و تقسیم کار بین سطوح مختلف نظام آموزشی و بین دولت و جامعه مدنی برقرار گردد.

چنین هدفی نیازمند چهار اقدام زیر است:

- انتقال اختیارات به سطوح پایین‌تر نظام اداری
- توزیع مسئولیت‌ها و انتقال برخی از آنها به خارج از نظام آموزشی، مانند والدین و نهادهای اجتماعی.

- دادن استقلال بیشتر به یکایک مدارس جهت اتخاذ تصمیمات مناسب در خصوص توسعه و پیشرفت مدرسه خود.

- تامین منابع بیشتر برای مدارس، چه از منابع دولتی و چه از منابع محلی.

بنابراین، اجرای مدیریت محلی مدرسه اثرات مستقیمی بر ساختارهای سازمانی موجود دارد. به عنوان مثال، تمرکززدایی در نظام مدیریت (مواردی که در بالا گفته شد) پیش‌نیاز اجرای چارچوب جدید خواهد بود. اما روشن است که دامنه تغییرات در میزان و نوع تمرکززدایی که باید به اجرا گذاشته شود بسیار وسیع است. دادن استقلال به مدرسه و نظارت در سطح ملی برای موفقیت اجرای این چارچوب از ضروریات است. ولی گستردگی و ماهیت این استقلال در برابر مدیریت ملی و سازمان‌دهی‌های اصلی (خواه در سطح هر تک مدرسه باشد، یا مجموعه مدارس خوشه‌ای یا مدرسه و جامعه محلی) باید بر اساس شرایط خاص همچون اندازه، امکانات مدرسه، آمادگی، ظرفیت

کارکنان مدرسه و جامعه محلی تعیین گردد.

تعریف حدود اختیارات و مسئولیت‌ها

پذیرفتن این چارچوب جدید برای مدیریت مدرسه، تمرکززدایی در وظایف را ایجاب می‌کند. ترسی که غالباً در این مورد مطرح می‌شود این است که انتقال وظایف و مسئولیت‌ها به سطح محلی ممکن است به بی‌نظمی و هرج و مرج منتهی گردد. این ترس چندان هم بی‌اساس نیست. به عنوان مثال، انتقال اختیارات در موضوعاتی همچون استخدام، جابجایی و ارتقای معلمان به سطح محلی غالباً به مشکلاتی جدی از نظر فساد اداری و گسستگی امور منجر شده است. بنابراین در دادن اختیارات در این زمینه‌ها به شریکان مختلف، باید علاوه بر ارائه تعریف وظایف جدید رهنمودها و استانداردهایی - چه کارهایی را می‌توانند و چه کارهایی را نمی‌توانند انجام دهند، انجام تغییرات لازم در قوانین و مقررات موجود، و شفاف کردن فرایند در سطح محلی - نیز ارائه شود.

دادن وظایف مشخص به شرکای مختلف اصل پاسخگویی را نیز مطرح می‌کند. همان‌طور که قبلاً گفته شد، دادن مسئولیت‌های عمده به شرکای مختلف درگیر در مدیریت مدرسه، خصوصاً اگر این کار با هدف مشخص و در قالب طرح اصلاح مدیریت صورت گرفته باشد، مستلزم آن است که هر یک از شریکان در قبال وظایف خود و هدف‌های تعیین شده در طرح اصلاحی (به عنوان مثال، انجمن اولیا و مربیان در قبال ثبت نام، ادارات دولتی محل در قبال دادن یارانه به گروه‌های نیازمند، معلمان در قبال ارائه خدمات بهتر، و ادارات آموزش و پرورش محل در قبال برقراری ارتباط بین مدارس خوشه‌ای) پاسخگو باشند.

تعهد منابع مالی کافی

بسیاری از نوآوری‌ها در تغییرات ساختاری به دلیل عدم کفایت مالی با شکست مواجه می‌شوند. تمرکززدایی و ایجاد مدیریت مدرسه محور نیز به سادگی و به ارزانی تحقق نخواهد یافت. چارچوب جدید مدیریت مدرسه ممکن است تشخیص منابع مالی بیشتری را از سوی دولت مرکزی طلب کند. به طور خلاصه، شاید مواردی از قبیل تربیت معلم و دراز مدت برای تامین بودجه در جهت پیشبرد طرح‌های مدرسه و در اختیار گذاشتن دستیاران مالی و حرفه‌ای برای مناطق محلی که از امتیازات کمتری برخوردارند.

هم‌چنین ممکن است لازم باشد به مدرسه اختیارات بیشتری داده شود تا بتواند، بدون آن که اجازه داشته باشد فشار غیرقابل تحملی بر جامعه وارد آورد و بدون آن که دولت خود را از مسئولیت نهایی تامین آموزش پایه معاف بداند، نسبت به تامین منابع کمکی اقدام نماید. مسئله این است که در حال حاضر در اغلب کشورها، مدیریت‌های سطوح محلی با برنامه‌ریزی و مدیریت مالی کاملاً بیگانه هستند. تشخیص بودجه، معمولاً به صورت مرکزی انجام می‌شود و مدرسه و مسئولان محلی تنها موظف هستند که آنها را در موارد از پیش

تعیین شده هزینه نمایند. اگر قرار باشد مدیریت مدرسه محور تحقق پیدا کند این رویه قطعاً باشد تغییر داده شود.

در حالی که ممکن است بپذیریم که مدارس و ساختارهای مدیریت محلی باید از استقلال مالی بیشتری برخوردار شوند، لازم است تغییراتی را که باید در ساختارهای مالی فعلی به اجرا گذاشته شوند، در عمل نیز مورد بررسی و آزمایش قرار دهیم. در این خصوص، همچنین لازم است راه‌ها و ابزار برای ایجاد اطمینان در انعطاف‌پذیری مالی و پاسخ دادن به شرایط استقلال بیشتر برای مدرسه در نظر گرفته شود.

ایجاد توانایی لازم برای اجرای نقش‌های جدید

به مدیریت محلی مدرسه باید آموزش داده شود. اغلب کشورها توجه کافی نسبت به آموزش سرگروه‌های معلمان و راهنمایان در ارتباط با تاثیرگذاری در مدیریت مدرسه نشان نمی‌دهند. با در نظر گرفتن نقش‌های جدید برای مسئولان مدرسه و همچنین کارکنان ادارات آموزش و پرورش، ضرورت این آموزش‌ها بیش از پیش احساس می‌شود. وارد کردن جامعه به عنوان سومین شریک مؤثر در مدیریت محلی مدرسه نیز موضوع اِپِچیده‌تری می‌کند.

اگر چارچوب جدید مدیریت بخواهد به موفقیت عملی دست یابد، باید تدابیری برای افزایش توانایی‌ها در سطح محلی اندیشیده شود. در بسیاری مواقع طرح‌های تمرکززدایی با این استدلال که مدیران محلی از توانایی لازم برای خودگردانی مدرسه برخوردار نیستند، مردود می‌شوند. لذا یک ارزیابی کلی از ظرفیت‌های آموزشی موجود ضروری است. همچنین لازم است در خصوص چگونگی محلی کردن محتوا و تشکیلات فعالیت‌های آموزشی، به جای اتکال آن بر مطالب کشوری و استانی، بررسی‌هایی صورت پذیرد.

راهبردهای آموزشی سنتی غالباً نمی‌توانند تغییری در عملکردهای مدیریت در سطح مدرسه پدید آورند؛ پیام‌های آموزشی اغلب کلی و فوق العاده نظری هستند و واقعیت‌های محلی مدرسه را نادیده می‌گیرند. ولی برای تغییر واقعی عمل مدیریت در مدرسه، آموزش باید به گونه‌ای باشد که کار آموز بتواند آموخته‌های خود را به شرایط مدرسه خود منتقل کند. به همین دلیل است که تعیین راهبردهای آموزشی در سطح مدرسه یا مدارس خوشه‌ای می‌تواند در ارتقای مدیریت مدرسه محور نقشی اساسی داشته باشد.

در تامین موفقیت این راهبرد، سه نکته اساسی وجود دارد که از اهمیتی خاص برخوردارند:

۱- روش سنتی آموزش موسسه‌ای و مبتنی بر منابع بیرونی باید جای خود را به آموزش مدرسه‌محور یا خوشه‌محور و حمایت مداوم در حین خدمت بپردازد. آموزش در این سطوح پایین - چه توسط سرگروه‌های معلمان باشد و چه مدیران مدرسه، راهنمایان یا مدرسان موسسه‌های آموزشی



از عدم همکاری، نقض علایق یکدیگر و مخالفت با همدیگر دچار می‌شوند. در چنین مواقعی نتایج کار مدارس پیشرفت خوبی ندارد و از جذابیت و حتی سلامت لازم برخوردار نیستند. این وضعیت دانش آموزان را ناامید، والدین را ناراضی و جامعه را بی‌اعتماد می‌کند و موجب کاهش حمایت آنان (مالی و اخلاقی) از مدرسه و معلمان می‌شود و تقاضا برای تحصیل را کاهش می‌دهد. این وضع همچنین موجب تضعیف انگیزه و عملکرد معلمان، کاهش امکانات، و مدیریت بی‌تفاوت می‌شود؛ احساسی که از نگهداری و اداره مدرسه در چنین حالت بی‌تفاوتی، نه چیزی به دست می‌آید و نه چیزی از دست می‌رود. همه این شرایط موجب عقب‌افتادگی بیشتر، نتایج ضعیف‌تر و ناخوشایندتر شدن محیط مدرسه می‌شود. چگونه باید با چنین افت و سقوطی مبارزه کرد؟ کجا و چگونه باید در آن مداخله کرد؟ چه باید کرد که بتوان جهت حرکت را در چنین شرایطی تغییر داد؟ به گونه‌ای که مدرسه بهتر عمل کند، جامعه علاقه و حمایت بیشتری از خود نشان دهد، انگیزه افزایش یابد و محیط مدرسه جذاب‌تر شود. این‌ها پرسش‌های اساسی همه‌سیاستگذاران و عواملان اجرایی است.

تجربه نشان داده است که اصلاحات از بالا به پایین که از طبقات مختلف اداری می‌گذرد و به کندی به سطح پایین منتقل می‌شوند هیچ‌گاه نمی‌توانند تغییراتی اساسی ایجاد کنند. روش‌های بهتر تدریس، فرصت‌های ارتقای حرفه‌ای، کتاب‌ها و برنامه‌های درسی جدید، و حتی تخصیص‌های بودجه‌ای عموماً به سادگی، به طور کامل و دست نخورده به پایین‌ترین سطح نظام - که همان مدارس هستند - واصل نمی‌شوند. شروع کار از سطح پایین، با هدف تقویت مدیریت محلی مدرسه، نوآوری و ارتقا می‌تواند راه بهتری برای ایجاد تغییر در مدرسه باشد. تجارب مربوط به ایجاد چنین فرآیندی رهنمودهای زیر ارائه نموده است:

مدرسه مفید است، مشروط بر آن که در شیوه مدیریت مدرسه تغییر داده شود و تعاریف روشنی از وظایف هر یک از شریکان ارائه گردد. نقش جامعه محلی باید در ساختار مدیریت نقش تفکیک‌ناپذیر باشد، نه نقشی که هر گاه به آن احساس نیاز شود در مدیریت وارد شود. مشارکت جامعه نباید به عنوان یک «معدن استخراج» تعریف شود که تنها باید حمایت‌های مالی برای مدرسه را تامین کند. همچنین نباید به عنوان راهبردی موقتی در نظر گرفته شود که فقط برای تشویق به ثبت‌نام دانش‌آموزان و حضور و غیاب آنها در مدرسه مورد استفاده قرار گیرد، هر چند این نقش بسیار مهمی است که جامعه محلی می‌تواند بر عهده گیرد. جامعه محلی باید یک شریک طبیعی در آموزش کودکان قلمداد شود و برای آن و جایگاه مناسبی، با وظایف و نقش‌های روشن در ساختار مدیریت، در نظر گرفته شود.

مشارکت جامعه - مدرسه چیزی نیست که خود به خود و به سادگی اتفاق بیفتد، بلکه باید برای آن برنامه‌ریزی و آموزش داده شود. نظام آموزشی باید برخی تغییرات ساختاری و فرآیندی را بپذیرد و ایجاد کند تا مشارکت قوی و نیرومندی را بین مدرسه، جامعه و ادارات آموزش و پرورش به وجود آورد. انتقال برخی از اختیارات و مسئولیت‌ها به سطح مدرسه و بیرون از مدرسه و به جامعه محلی، یکی از این تغییرات است. معلمان نیز می‌توانند طوری آموزش داده شوند که خود را ماموران آموزش و پرورش بدانند که باید در جامعه و همراه با جامعه کار کنند. همچنین راهنمایان باید یکی از نقش‌های خود را تقویت ارتباطات بین شریکان بدانند و رهبران جامعه باید انواع حمایت‌هایی را که می‌توانند از مدرسه به عمل آورند شناسایی کنند و به اجرا گذارند.

محلی - باید بر شیوه‌های تسهیل در مبادله دانش و مهارت‌ها و حل مسائل در سطح محلی متمرکز باشد و در صورت عدم کفایت تجربیات محلی از داده‌های بیرونی نیز استفاده شود.

۲ - عرصه عمل، خود منبع مهم یادگیری است. راه‌حلهای طراحی شده در بیرون از حوزه عمل اغلب نظری هستند و قابلیت اجرا در شرایط واقعی مدرسه را ندارند. بنابراین دستیابی به راه‌حل مسائل محلی باید در فرآیند ارزیابی، تحلیل و مبادله تجارب مدرسه محور و خوشه‌محور حاصل گردد.

۳ - تسهیل‌کنندگان و آموزشگران محلی باید مهارت‌های تربیتی را با دانش پایه و ظرفیت‌های مدیریتی تلفیق نمایند. تدریس و مدیریت نمی‌تواند با اعمال یک رویه سخت‌گیرانه از یکدیگر تفکیک شود. برقراری ارتباط در مدرسه‌های خوشه‌ای و تعیین یک مدرسه مادر یا یک مرکز منابع برای تداوم حمایت‌های آموزشی و حرفه‌ای از معلمان و تقویت ارتباط بین مدرسه و جامعه، نیازمند توانایی‌های بالای مدیریتی و تربیتی است.

روبارویی بانایزهای اطلاعاتی و ارتباطی
تولید داده‌ها و اطلاعات آموزشی تماماً بر نیازهای سطح کلان متمرکز است. داده‌ها عموماً با هدف به ثمر رساندن برنامه‌ریزی و مدیریت برای رفع نیازها به طور عمودی، از مدارس جمع‌آوری می‌شوند. اما اگر مدیریت مدرسه باید به صورت محلی اجرا شود، ضرورت ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی گسترده (کشوری) دیگر نمی‌تواند یک اولویت اساسی باشد. این اولویت در عوض باید:

- ایجاد ابزاری برای برنامه‌ریزی، مدیریت و توسعه در سطح مدرسه باشد.
- یافتن راهی برای تعیین هدف‌های خاص مدرسه در ارتباط با ثبت‌نام، تامین منابع مالی و پیشرفت دانش‌آموزان باشد.
- شناسایی خانواده‌ها و کودکان نیازمند و در معرض افت باشد که با کمک سایر بخش‌های جامعه نظیر بهداشت و تغذیه صورت پذیرد.
- بنابراین راهبرد نوین جمع‌آوری و پردازش اطلاعات کمی و کیفی در سطح مدرسه، پیش‌نیازی برای انتقال مدیریت مدرسه از سطح ملی به سطح محلی خواهد بود.

همچنین، جمع‌آوری داده‌ها، ارزشیابی و تحلیل در سطح ملی، عاملی برای شفافیت مبادلات بین شرکای مختلف خواهد شد. این اطلاعات جمع‌آوری شده در سطح ملی می‌تواند در نظارت و ارزشیابی مستمر، که می‌تواند باز خوردی مفید برای شریکان باشد (مانند امور مالی مدرسه، میزان غیبت‌ها و نتایج پیشرفت تحصیلی)، به کار گرفته شود. اتخاذ چنین رویکردی می‌تواند روابط پاسخگویی قابل قبولی را بین شریکان برقرار سازد و به آنها کمک کند که بتوانند دیدگاه‌های مختلف در زمینه مسائل آموزشی را درک کنند و بپذیرند.

رهنمودهایی برای سیاست‌گذاری و اجرا
بسیاری از اوقات، مدارس و جوامع به روحیه‌ای