

## توانمندسازی<sup>۱</sup> مدیران مدارس<sup>۲</sup> پیش نیاز حرکت به سوی مدیریت مدرسه محور<sup>۳</sup>

سید عابد رضایی - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی دانشگاه شهید بهشتی. خدیجه اکبری - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی.

یک پیوستار مورد بررسی قرار می‌گیرد، که در یک سوی آن نظام آموزشی با محوریت مدرسه همراه با تمام ویژگی‌هایش؛ و در سوی دیگر نظام آموزشی سنتی قرار دارد.

نظام آموزشی با محوریت مدرسه  
نظام آموزشی بدون محوریت مدرسه

### نظام آموزشی با محوریت مدرسه نظام آموزشی بدون محوریت مدرسه

هنگامی که نظام مدیریت مدرسه محور به اجرا در می‌آید، نقش تمامی مسئولین حوزه آموزش، رؤسای آموزش و پرورش، کارکنان ادارات مرکزی، شوراهای آموزش و پرورش، مدیران، معلمان و سایر کارمندان مدرسه، اولیا و اعضای اجتماع محلی و دانش‌آموزان کاملاً تغییر می‌یابد. (کرمی پور، ۱۳۸۲: ۴۲) این امر از آنجا نشأت می‌گیرد که مدیریت مدرسه محور در واقع نوعی بازمهندسی<sup>۱۵</sup> نظام آموزشی است. در فرآیند باز مهندسی نظام آموزشی که در جهت استقرار مدیریت مدرسه محور انجام می‌شود، نقش تمامی نقش آفرینان این حیطه بازانگاری می‌شود. بازانگاری نقش‌ها که مفهومی فراتر از بازنگری نقش‌هاست. بدین دلیل است که ماهیت نقش‌ها در مدیریت مدرسه محور نسبت به مدیریت آموزشی سنتی تغییر می‌یابد، لذا از آنجا که بازنگری در نقش‌ها هیچ‌گاه مفاهیم اساسی نقش را مورد توجه قرار نمی‌دهد، این تغییر بنیادین نقش‌ها نیازمند بازانگاری به معنای تعریف مجدد هر نقش در مدیریت مدرسه محور و سپس تعیین وظایف متناسب با آن نقش می‌باشد.

یکی از مهمترین معیارهایی که می‌تواند به عنوان عاملی تسهیل‌گر در استقرار و اثربخش در اجرای مدیریت مدرسه محور باشد، بی‌شک توانمندی مدیران مدارس است.

لازم است اقتدار گروه‌هایی که در مدرسه تصمیم‌گیری می‌کنند به وسیله سطوح سازمانی و سلسله مراتب آن حمایت شود. لذا مدرسه محور یک بازانگاری در مدارس، به‌ویژه مدارس دولتی است که انحصار قدرت

تعریفی دیگر، مدیریت مدرسه محور را یک جنبش بهسازی در نظام آموزشی می‌داند که طی آن از طریق تفویض اختیار<sup>۱۶</sup> به مدارس در مورد چگونگی استفاده از منابع انسانی، مالی و فیزیکی، استقلال در تصمیم‌گیری‌ها را برای مدارس به ارمغان می‌آورد. بنابراین در مورد مدیریت منابع می‌توان گفت: در مدیریت مدرسه محور به جای مدیریت منابع در سطح ملی، بر مدیریت منابع در سطح مدرسه تأکید می‌شود: (Ibtisam Abu-Duhou، ۱۹۹۹: ۲۸)

### منابع هفت گانه مدرسه:

۱- دانش: برنامه‌های تحصیلی و آموزشی، اهداف و مقاصد مدرسه.
۲- تکنولوژی: ابزار یادگیری و تدریس.
۳- قدرت: تقسیم قدرت برای تصمیم‌گیری.
۴- مصالح و مواد اولیه: استفاده از تسهیلات، ابزارها و تدارکات.
۵- افراد: استفاده از منابع انسانی برای یادگیری و یاددهی.
۶- زمان: تخصیص زمان.
۷- مالی: تخصیص بودجه.

(Ibtisam Abu-Duhou، ۱۹۹۹: ۲۸)

اگر چه تعاریف متعدد و متنوعی از مدیریت مدرسه محور وجود دارد، اما از برآیند این تعاریف چنین بر می‌آید که مؤلفه‌هایی نظیر استقلال<sup>۱۷</sup>، تمرکز زدایی، تفویض اختیار، تصمیم‌گیری مشارکتی<sup>۱۸</sup>، توانمندسازی مدیران و معلمان، انعطاف‌پذیری<sup>۱۹</sup>، مشارکت انجمن‌ها<sup>۲۰</sup>، اجتماعات محلی<sup>۲۱</sup> و به خصوص اولیا، از موادی هستند که در کانون توجه همه تعاریف قرار گرفته‌اند و به نظر می‌رسد مورد توافق همگان باشد.

### ابعاد مدیریت مدرسه محور:

توانمندسازی مدیران و معلمان مدارس
ظرفیت‌سازی در سطح محلی و منطقه‌ای.
افزایش مشارکت مشارکت اولیا، انجمن‌ها و اجتماعات در مدارس.
ارتقای کیفیت و کارایی تحصیل و افزایش موفقیت دانش‌آموزان از این طریق.
ایجاد مکانیزم پاسخ‌گویی و افزایش شفافیت فرآیندها از طریق تفویض اختیارات.

البته توفیق در رسیدن به استقرار مدیریت مدرسه محور، براساس میزان دستیابی به استانداردها و ایجاد توانایی‌های مورد نظر در نظام آموزشی تعریف و تبیین می‌شود و بر روی

### چکیده:

بدون هیچ گونه اغراقی باید اذعان نمود که رشد و توسعه مداوم هر کشور در گرو کیفیت مدیریت نظام آموزشی آن کشور است. اهمیت کیفیت نظام آموزشی در بهسازی و توسعه زندگی فردی و اجتماعی سبب شده است که جوامع به این باور برسند که مدرسه زمینه‌ساز پرورش پایه‌های پیشرفت می‌باشد.

به تبع افزایش مداوم نیازهای جوامع به دانش‌ها، مهارت‌ها و منابع انسانی توانمند، ضرورت ارتقای کارایی و اثربخشی مدیریت نظام‌های آموزشی نیز برای تأمین این نیازها، بیشتر احساس می‌شود.

بر این اساس، یکی از مباحث نوین در جهت مدیریت اثربخش نظام‌های آموزشی، مدیریت مدرسه محور می‌باشد. مدرسه محوری به عنوان یک راهبرد نوین جهت پاسخگویی به نیازهای آموزشی و تربیتی جامعه‌ی امروز مورد توافق بیشتر اندیشمندان حوزه تعلیم و تربیت قرار گرفته، و بسیاری از کشورها متناسب با توانشان در جهت تحقق معیارهای مورد نظر این راهبرد کوشیده‌اند. اتخاذ این راهبرد نیازمند درک صحیح و ایجاد زمینه‌های خاصی می‌باشد. یکی از مهمترین معیارهایی که می‌تواند به عنوان عاملی تسهیل‌گر در استقرار، و اثربخش در اجرای مدیریت مدرسه محور باشد، بی‌شک توانمندی مدیران مدارس است. لذا در این مقاله ابتدا به ارزیابی مفاهیم کلیدی و تبیین مفهوم مدرسه محور خواهیم پرداخت و سپس نقش مدیران مدارس را در استقرار و ارتقای این نظام مورد بررسی قرار خواهیم داد.

### واژگان کلیدی: مدیریت

مدرسه محور، مدیران مدرسه، توانمندسازی، نظام آموزشی<sup>۲</sup>، عدم تمرکز<sup>۳</sup>، اولیا و معلمان<sup>۴</sup>.

مدیریت مدرسه محور عبارت است از: عدم تمرکز نظام‌مند اختیار<sup>۵</sup> و مسئولیت<sup>۶</sup> در سطح مدرسه برای تصمیم‌گیری در مورد با اهمیت‌ترین امور مرتبط با عملکرد مدرسه، درون یک چارچوب معین از اهداف، سیاست‌ها، برنامه آموزشی، استانداردها و مسئولیت‌ها.

بیشتر نمایان گردد.

«تونسند» می‌نویسد: تمرکز زدایی در نظام آموزشی باید موجب گسترش موارد زیر شود:

- ۱- بهبود در اثربخشی تصمیمات مرتبط با سیاست آموزشی در هر دو جایگاه مدرسه و سطوح سیستم.
- ۲- بهسازی مدیریت مدرسه و رهبری آموزشی<sup>۱۷</sup>.
- ۳- بهره‌گیری کارآ از منابع.
- ۴- ارتقای کیفیت تدریس<sup>۱۸</sup>.
- ۵- توسعه متناسب برنامه تحصیلی برای محیط کاری آینده و تقاضای اجتماعی.
- ۶- تولید دانش آموز با کیفیت به عنوان خروجی سیستم.

الگوی سنتی	الگوی مدرسه محور
تمرکز	عدم تمرکز
اطاعت و تبعیت	استقلال
تصمیم‌گیری متمرکز	تصمیم‌گیری مشارکتی
رویکرد بوروکراتیک	رویکرد حرفه‌ای
سازمان سلسله مراتبی	سازمان مسطح
هدایت‌گری	تسهیل‌گری
کنترل شده و قانون مند	خودانگیزی و تأثیر متقابل
تسهیم اطلاعات مطابق با اختیار و قدرت	انتشارات کامل اطلاعات
اجتناب از ریسک	مدیریت ریسک
استفاده از سرمایه‌ها بر طبق بودجه تا انتها	استفاده از سرمایه بر طبق نیازها به صورت کارآ

(۲۰۰۵:۲۸, Improving The Quality Of Basic Education)

(۱۹۹۹:۱۱۴, Ibtisam Abu- Duhou)

با استناد به اینکه عدم تمرکز، ویژگی عمده مدیریت مدرسه محور می‌باشد، در ادامه به بیان برخی مؤلفه‌ها و متغیرهای آن می‌پردازیم.

خصوصیات مدارس اثربخش	متغیرهایی که می‌توانند در اثربخشی مدرسه نقش ایفا نمایند.
رهبری	۱- مدیران مدارس به وسیله اجتماع محلی و بر اساس معیارهای مشخص انتخاب می‌شوند. ۲- برنامه‌های پیشرفت مدرسه بصورت محلی گسترش می‌یابد. ۳- تخصیص منابع برای اجرای برنامه‌های مدرسه توسط مدیر.
معلمان متخصص و متعهد	۱- مدیران اختیار اتخاذ برنامه‌های آموزشی را به معلمان تفویض می‌کنند. ۲- معلمان نقش پر رنگی در توسعه برنامه‌های پیشرفت و بهبود مدرسه دارند. ۳- مدیران شرایط را برای توسعه خود ارزیابی معلمان فراهم می‌نمایند.
تمرکز بر روی نتایج یادگیری	۱- برنامه پیشرفت مدرسه بر روی ارتقاء یادگیری تأکید می‌کند. (و نتایج مرتبط از قبیل کاهش ترک تحصیل و یا تجدید) ۲- اطلاعات در مورد میزان یادگیری در رده‌های مختلف مدرسه شفاف است.
مسئولیت در قبال نتایج	۱- مدیران مدارس برای مدت زمان معینی انتخاب می‌شوند و اگر در آن مدت مدرسه به اهداف آموزشی خود دست نیابد ممکن است مدیر برای دوره بعد انتخاب نشود.

(۱۹۹۹:۲, winkler, D&I Gershberg)

تصمیم‌گیری را از یک ناحیه مرکزی، به یک مدرسه برای بهبود عملکرد آن مدرسه به دنبال دارد.

این فرآیند باعث توانمند شدن مدرسه برای ایجاد تصمیم‌گیری‌های آموزشی در مورد نیازهای یک مدرسه و کمک به استفاده مؤثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت اجتماعی محلی در اداره امور مدارس است.

از جمله مهمترین ویژگی‌های مورد توجه در مدرسه محوری، تمرکز زدایی و انتقال اختیار تصمیم‌گیری به مدارس است. در نتیجه هنگامی که مدرسه، خود مسئول بازشناسی مسایل و حل آنها باشد، اولاً به اختیار و ثانیاً توانمندی نیاز دارد. نحوه اختصاص منابع و اجرای تصمیمات اتخاذ شده باید در حوزه اختیارات مدارس تعریف شده و از آن مهمتر مدیر، معاونان، معلمان، شورای دانش‌آموزی و اولیا باید توانایی بهره‌گیری از این اختیارات در محدوده فکر و اندیشه (تصمیم‌گیری) و نیز اجرای تصمیم را داشته باشد. جنبه‌های گسترده تری از موضوعات مدرسه‌ای که در آن کار می‌کنند را در نظر گرفته و از انرژی خود برای بهبود و توسعه مدرسه، بیشتر استفاده کنند.

تمرکز و عدم تمرکز همواره با یکدیگر در کش و قوس اند. هنگامی که کنترل، انسجام و کارایی مورد توجه باشند، تمرکز بیشتر ایجاد می‌شود و هنگامی که آزادی، تفکیک بیشتر، پاسخ‌گویی و قابلیت واکنش مورد توجه باشند، عدم تمرکز به کار می‌آید. بنابراین دستیابی به توازن میان تمرکز و عدم تمرکز بستگی به این موضوع دارد که چه ارزش‌هایی برای ما مرجع است؛ و به چه ارزش‌هایی نیاز داریم. البته در این میان ظرفیت‌های افراد در رده‌های مختلف، نقشی مهم ایفا می‌کند. (Bambang Indriyanto, ۲۰۰۰:۲).

به عنوان مثال، در مدرسه محوری اختیارات بیشتری به مدارس برای طراحی دوره‌های درسی داده می‌شود. این امر مستلزم دو مورد است:

۱- حذف تشکیلاتی که قبلاً این کار را انجام می‌داده‌اند؛ که خود مقاومت این مراکز را به دنبال دارد و یا به تغییر روش این مؤسسات به شکلی نوین منجر می‌شود.

۲- توانمندی مدرسه در طراحی دوره درسی و تحصیلی<sup>۱۶</sup>.

آشکار است که در تعیین و اجرای سیاست تفویض اختیارات، قدرت موضوع مهم تلقی می‌شود. فلسفه تفویض اختیار و قدرت به مدارس از آن‌جا نشأت می‌گیرد که مدیران، معلمان و اولیا و انجمن‌های یک مدرسه مسلماً توان بیشتری در تشخیص نیازهای آموزشی و راه‌های برآورده نمودن آن‌ها دارند.

اگر عزم جدی در جهت حرکت به سوی مدیریت مدرسه محور در میان مسئولین رده بالای نظام آموزشی وجود داشته باشد. ضروری است که نخستین گام را نیز خود آن‌ها بردارند که این گام مسلماً تقسیم و تفویض قدرت در میان مدارس است. لذا لازم است ابتدا آن‌ها را از مفید فایده بودن طرح مطلع نمود تا لزوم پخش قدرت

اولیای دانش آموزان و منابع اتخاذ نمایند که دستیابی به اهداف مدرسه را تسهیل کند. مسئول هر بخش، به جای این که اعمال مدرسه را کنترل کند، با ساختار بندی و تعریف خط مشی های عمومی و اهداف آموزشی، انجام فعالیت ها را تسهیل می نماید. (David, ۱۹۸۹: ۴۵)

**۴- نظارت<sup>۱۱</sup>:** نظارت در مدیریت مدرسه محور از سه جنبه قابل بررسی است: نظارت اجرایی، نظارت حرفه ای و نظارت جامعه. در نظارت اجرایی، مدیر دارای نقش محوری است. اختیار تصمیم گیری به عهده مدیران بوده، و معلمان و والدین نقش مشورتی دارند. (آتشک، ۱۳۸۵: ۲۳)

**۵- بودجه<sup>۱۲</sup>:** مدیریت مدرسه محور بر پایه یک الگوی تامین مالی ساختار مند استوار است که برخی از اقلام آن برای تمامی مدارس یکسان بوده و برخی دیگر از اقلام آن بر حسب تعداد و مشخصات دانش آموزان ثبت نام شده تعیین می شود. این شیوه تمامی هزینه های مدرسه، از جمله کارکنان، هزینه های اجرایی و هزینه های نگهداری و تعمیرات ساختمان را بر می گیرد. در این حالت، هر مدرسه از انعطاف لازم برای تخصیص منابع در ارتباط با نیازهای محلی خود برخوردار است. نکته مهم در ارتباط با مسایل مالی مدیریت مدرسه محور این است که مدیر، بالاترین مرجعی است که تصمیماتش در بودجه منعکس می شود. (آتشک، ۱۳۸۵: ۲۴)

**۶- مشاوره<sup>۱۳</sup>:** نقش مدیر در این زمینه نیز از اهمیت فراوانی برخوردار است؛ زیرا باید نقش مشاور و هدایت گر را برای معلمان داشته و به دنبال گرفتن اطلاعات از افراد با تجربه باشد. (خورشیدی، ۱۳۸۳: ۱۲۵)

**۷- سهیم کردن دیگران در اطلاعات.**

**۸- تقویت گفتگوهای معنادار.**

**۹- افزایش تعهدات مدرسه نسبت به اهداف.**

**۱۰- تشویق استفاده از استعداد های فکری.** (Banicky & Marianne, ۱۹۹۸: ۴۹)

**۱۱- پر هیز از پرداختن به مسایل جزیی و اجرایی و توجه به نقش رهبری خود در مدارس.** (شکاری آبادی، ۱۳۸۶)

**۱۲- توانایی کار تیمی.**

**۱۳- رهبری عقلانی.**

**۱۴- روابط انسانی مناسب.**

**۱۵- دانش و توانایی بالا.**

در نظام مدرسه محور، مدیران مدارس از دوجبهت تحت فشار قرار می گیرند. چرا که با تفویض اختیارات، حجم مسئولیت ها را در دو سطح می پذیرند:

۱- مسئولیت در قبال مدیران عالی آموزش و پرورش در مورد تضمین کیفیت آموزشی مدرسه.  
۲- مسئولیت در قبال دانش آموزان، کارکنان، معلمان، والدین و انجمن ها در مورد تضمین مدیریت کارآ و اثربخش منابع.

مدیر برای پاسخگویی در این دو سطح نیاز به اتخاذ راهبردهایی دارد، که به اهم این راهبردها اشاره خواهد شد:

**۱- مدیریت مشارکتی<sup>۱۴</sup>:** مدیر مدرسه باید به طور کلی توانایی اجرای مدیریت مشارکتی در مدرسه را دارا باشد و بتواند از این طریق توانایی های معلمان، والدین و انجمن های مدرسه را به کار گیرد. ایجاد اعتقاد نسبت به مشارکت در مدیران و برقراری مدیریت مشارکتی به ایجاد مدیریت مدرسه محور کمک شایانی خواهد نمود. می توان ادعا نمود انجمن های اولیا و اجتماعات محلی دارای بالاترین دانش و اطلاعات ضروری در مورد نیازهای فرزندان شان، همچنین انگیزه های قوی تر برای نظارت بر عملکرد مدرسه و حتی در هدایت نمودن این نظارت ها دارند. بنابراین مدیر مدرسه با آگاهی از این مقوله می تواند از پتانسیل اولیا و تشکیل انجمن های مدرسه در جهت دستیابی به اهداف استفاده نماید.

**۲- تفویض اختیارات:** تفویض اختیارات به معلمان از جمله مقولات کلیدی برای مدیران محسوب می شود. جهت دهی و ایجاد انگیزش در معلمان برای کسب دانش در مورد سبک ها و الگوهای نوین تدریس و همچنین مشارکت در امور اداره مدرسه از جمله وظایف مهم مدیران محسوب می شود. مدیر با توسعه ریسک پذیری در امر آموزش می تواند باعث شکوفایی خلاقیت در کارکنان و بخصوص معلمان در زمینه به کارگیری شیوه های نوین تدریس شود.

**۳- تسهیل گری<sup>۱۵</sup>:** لغت کلیدی که نقش مدیر را در مدیریت مدرسه محور تشریح می کند، «تسهیل گردن» است. ضروری است مدیر مدرسه بداند قدرتی که در اختیار دارد باید در جهت تسهیل امور به کار گرفته شود؛ نه اتخاذ مدیریت متمرکز باید ساز و کارهایی در رابطه با معلمان،

## تغییر نقش مدیران مدارس در مدیریت مدرسه محور

مدیریت مدرسه محور، مسئولیت های فراوانی را برای مدیران و معلمان مدارس به همراه می آورد. لذا در یک نظام آموزشی که تصمیم به مدرسه محوری گرفته، لازم است مدیران مدارس دارای قابلیت ها و مهارت های بالایی باشند.

همان طور که «سپرلی» در راهبردهای مندرج در مقاله خود در سال ۱۹۹۱ اشاره می کند، تغییر نقش های مهم کارکنان مدرسه در تمام سطوح بدون دگرگونی نقش های سنتی مدیران نواحی آموزش و پرورش غیرممکن به نظر می رسد. زمانی که مدیریت مدرسه محور از مدیریت متمرکز فاصله می گیرد، نقش مدیران عالی آموزش و پرورش از اعمال قدرت متمرکز به سرپرستی گروهی تغییر می یابد؛ این حالت تحول از پایین به بالا را تشویق می نماید. (کرمی پور، ۱۳۸۲: ۴۴)

همان طور که بیان شد، عنصر کلیدی در الگوی مدیریت مدرسه محور، تفویض اختیارات تصمیم گیری به مدارس در سطح محلی می باشد. در نتیجه ماهیت و مفهوم تصمیم گیری در مورد مدرسه تغییر می نماید. این تغییر، اغلب به شکل مشارکت بیشتر معلمان و والدین در فرآیندهای مدرسه مشخص می گردد. البته مفهوم درگیری معلمان و والدین برای مدارس مختلف، یکسان نمی باشد.

این تغییرات، مدیران مدارس را با چالش های عمده ای روبرو می سازد؛ چرا که آنها باید به دنبال یافتن «راه جدیدی» برای انجام امور از طریق همکاری و مشارکت معلمان و والدین باشند. (Neil C Cranston, ۲۰۰۱: ۲)

شواهد نشان می دهد که نقش ها و مسئولیت های مدیران مدارس در نظام مدیریت مدرسه محور تغییر می کند. اندیشمندی چون برون و لواکیک، از تغییر در مسئولیت های مدیران مدارس و تأثیر گذاری نقش مدیران محلی بر کار و نقش کارکنان مدرسه، سخن به میان آورده اند.

پژوهشی که در سال ۱۹۹۷ در آمریکا به عمل آمد، نشان داد که مدیران مدارس احساس می کنند که تغییرات اساسی و مهمی در مسئولیت های شان طی پنج سال گذشته ایجاد شده است. پژوهش های مشابهی در استرالیا و زلاندون نیز این مطلب را تایید می کند. (Neil C Cranston, ۲۰۰۱: ۳)

افزایش یافته در:	مسئولیت های مدیران مدارس در نظام آموزشی مدرسه محور	کاهش یافته در:
رهبری مدرسه (از طریق بصیرت و طرح ریزی راهبردی).	مسئولیت شخصی برای اخذ تصمیمات. اگر چه تعداد و گوناگونی تصمیمات به طور قابل توجهی افزایش یافته.	
نیاز به همکاری با کمیته های نمایندگان و گروه ها برای دستیابی به توافق در تصمیم گیری ها.	زمان و فرصت برای گرفتن تصمیمات شخصی.	
مهارت اخذ تصمیمات مشارکتی. همچنین به کارگیری مدیریت زمان.	درگیری با فعالیت های رده های پایین و جزیی (تفویض به دیگران).	
ایجاد جو عملکرد تصمیم گیری مستقل برای مدرسه.		
توان پاسخ گویی در برابر مسئولیت ها به اعضای انجمن های مدرسه.		

به آن اهمیت فراوانی دارد این است که آیا تنها عزم مدیران عالی نظام آموزشی برای تمرکز زدایی و تفویض مسئولیت ها و اختیارات به مدارس، برای استقرار مدیریت مدرسه محور کافی است؟ پاسخ مسلماً منفی خواهد بود. تمرکز زدایی و تفویض مسئولیت ها و اختیارات به مدارس از شروط لازم مدرسه محوری محسوب می شود، اما هیچگاه کافی نمی باشد.

نظام آموزشی ابتدا باید زمینه های پذیرش و توانایی استفاده بهینه از اختیار و مسئولیت را در میان مدارس ایجاد نموده، آنگاه اقدام به تفویض اختیار و مسئولیت نمایند. لذا قدرت دهی به مدارس در مورد بهره گیری از منابع، نباید شتاب زده انجام شود لازم است پیش از آن ظرفیت های موجود بررسی شده و اعطای قدرت بر اساس ظرفیت ها صورت گیرد. در واقع تفویض اختیار و قدرت به هر مدرسه، به اندازه ای صورت می گیرد که آن مدرسه توانایی مدیریت آن را داشته باشد و این امر در مناطق گوناگون، متفاوت است.

در واقع می توان چنین بیان نمود که ارایه یک برنامه کلی برای تفویض اختیارات و قدرت از سوی نظام آموزشی به مدارس، بدون توجه به ظرفیت ها، تفاوت ها و ویژگی های خاص مدارس، نوعی سطحی نگری محسوب می شود؛ و از همین جاست که نقش مدیران مدارس در نظام آموزشی نیز در تفویض اختیارات به مدارس توانمند خست نورد و از همه مهمتر نظام آموزشی خود را موظف به ظرفیت سازی در مدارس کم توان تر برای پذیرش مدیریت منابع خود بداند. (Ibtisam Abu-Duhou, ۱۹۹۹:۳)

بنابراین توانمندسازی مدیران مدارس به عنوان هسته مرکزی و کانون تمامی مسئولیت ها، از ضروریات توفیق در اجرای مدیریت مدرسه محور است.

### پیشنهاد

با عنایت به مطالبی که در مورد مدیریت مدرسه محور و ساز و کارهای پیاده سازی آن در نظام آموزشی کشور بیان شد؛ همچنین بررسی تغییرات اساسی نقش مدیران و ضرورت توانمندسازی آنان در جهت مدیریت کارآ و اثربخش مدارس، اکنون به ارایه الگوی توانمندسازی مدیران مدارس می پردازیم. در این الگوی توانمندسازی، متغیرهای علی آغازگرهای فرآیند توانمندسازی محسوب می شوند. بدون وجود این متغیرها، فرآیند توانمندسازی اساساً آغاز نمی شود. دسته دیگر متغیرها، متغیرهای واسط نام دارند که با ایجاد هر کدام از این متغیرها می توان به افزایش کیفیت فرآیند توانمندسازی امیدوار بود. متغیرهای انگیزشی، متغیرهایی هستند که تداوم مسیر توانمندسازی را تضمین می نمایند. این متغیرها همچنین همکاری مبتنی بر اعتماد بین اجزای فرآیند توانمندسازی را تسهیل می نمایند. عوامل بازدارنده هم عواملی هستند که به عنوان سدی در برابر فرآیند توانمندسازی قرار می گیرند و دستیابی به توانمندسازی مدیران در گرو گذر از این دسته عوامل می باشد.



الگوی توانمندسازی مدیران مدارس در جهت استقرار مدیریت مدرسه محور

### ۱۶- صداقت و شفافیت.

### ۱۷- دیدگاه دموکراتیک.

برخی سازوکارهای مورد نیاز مدیران مدارس در نظام مدیریت مدرسه محور:
۱- نظرات صریح و شفاف در طرح ریزی توسعه مدرسه در جهت منفعت دانش آموزان.
۲- استفاده سودمند از تفکر تحلیلی برای تبدیل مفاهیم به فعالیت های اثربخش مورد نظر.
۳- اتخاذ رویکرد دموکراتیک از طریق خواستن نظرات همه بخش های مدرسه.
۴- ثبات در تصمیم گیری ها و همچنین در ایجاد تغییرات توسعه ای.
۵- ایجاد روابط مناسب با همکاری، اولیا و اعضای انجمن.
۶- تنظیمات کاری مناسب برای معلمان در جهت دستیابی به کار کارآ با یکدیگر.
۷- تشویق تمامی معلمان برای پیشنهاد الگوهای اداری و اجرایی امور مدرسه برای توسعه کیفیت یادگیری.
۸- تدارک طرح اداری- اجرایی که منجر به توسعه فرآیندهای یادگیری دانش آموزان، معلمان و مدیران شود.
۹- تشویق معلمان برای کسب اطلاع و مشارکت در تخصیص منابع مدرسه.
۱۰- تشویق اعضای انجمن های مدرسه برای مشارکت در توسعه فرآیند یادگیری.
۱۱- تشویق معلمان به نظارت و تعقیب امور در جریان مدرسه.
۱۲- انتشار و به کارگیری نتایج ارزیابی برای تنظیم برنامه کاری.
۱۳- تشویق معلمان به مشارکت در بهبود کیفیت و رسیدگی به نظام مالی مدرسه.
۱۴- توسعه فرهنگ خوشامدگویی برای اعضای مدرسه، به خصوص برای اولیا.

### علل اهمیت توانمندسازی مدیران مدارس:

#### مدارس:

زمانی که مدیریت مدرسه محور از مدیریت متمرکز فاصله می گیرد، نقش مدیران عالی آموزش و پرورش از اعمال قدرت متمرکز به سرپرستی گروهی تغییر می یابد که مشوق تحول از پایین به بالا است. (کرمی پور، ۱۳۸۲: ۳۸) و سنگین ترین مسئولیت در این جریان تحولی از پایین به بالا بر عهده مدیران مدارس است.

نظام آموزشی یک کشور که بنای خود را بر مدیریت مدرسه محور می گذارد، به طور ضمنی می پذیرد که ضمانت ارتقای کیفیت نظام آموزشی را به دست مدیران مدارس بسپارد. لذا ضروری است که سکان داری کیفیت نظام آموزشی به دست کسانی سپرده شود که توانایی مدیریت مدرسه را با رعایت اصول و استراتژی ها مدرسه محوری داشته باشند.

در این تردیدی نیست که مدرسه محوری به دنبال تمرکز زدایی در نظام آموزشی و انتقال اختیار و قدرت تصمیم گیری به مدرسه به وجود می آید؛ (شکاری بادی، ۱۳۸۶) اما سؤالی که در اینجا پاسخ



University of Melbourne  
Ministry of National Education,  
Improving The Quality of Basic  
Education  
Neli C Cranston, Collaborative decision-  
making and school management  
Challenges, rhetoric and reality, journal of  
Educational Enquiry, Vol  
۲, ۲۰۰۱, NO. ۲, Leadership & Management Research Unit  
Faculty of Education Queensland University  
of Technology, Australia  
Winkler, D & I Gersberg. Education  
Decentralization in Latin America: The  
Effects on the Quality of Schooling, Working  
paper, Washington, DC  
۱۹۹۹.

### بازرسی:

۱. Empowerment
۲. School Principals
۳. School Based Management (SBM)
۴. Educational System
۵. Decentralization
۶. Parents & teachers
۷. Authority
۸. Responsibility
۹. Delegation of Authority
۱۰. Autonomy
۱۱. Participative Decision Making
۱۲. Flexibility
۱۳. Community Participation
۱۴. Local Community
۱۵. Re engineering
۱۷. Educational Leadership
۱۸. Quality Of Teaching
۱۹. Participative Management
۲۰. Facilitator
۲۱. Counselling
۲۲. Budget
۲۳. Counselling
۲۴. Capacity

هوشمندی ها، توانایی ها و اشتیاق افراد سهیم در مدرسه به ویژه مدیران و معلمان، آنان را برای تلاش در عرصه مشارکتی بر می انگیزاند. این امر مستلزم تلاش مستمر تمام عناصر ذی نفع در مدرسه است. تعاملی که بدون احترام و اعتماد متقابل و تبادل اطلاعات درون جوش و مشتاقانه میسر نخواهد شد.

### منابع:

- آتشک، محمد، (۱۳۸۵). تمرکز زدایی در آموزش و پرورش بحثی پیرامون مدیریت مدرسه محور، هفته نامه برنامه، سال پنجم، شماره ۱۸۴، مهر.
- شکاری بادی، عبدالعظیم، (۱۳۸۶). مشکلات اجرایی مدیریت مدرسه محور، کیهان، شماره ۱۸۸۸، سال شصت و چهارم، شهریور.
- کرمی پور، محمدرضا. (۱۳۸۲). مدیریت مدرسه محور، نشریه رشد تکنولوژی آموزشی ۱۴۵.
- خورشیدی، عباس. (۱۳۸۳). مدیریت مدرسه محور، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره دهم، شماره های ۳۷، ۳۸، ۳۹، ۴۰.
- Banicky, Liza A et al., "The promises and problems of school-based management", Education Research & Development Center, ۱۹۹۸.
- Bambang Indriyanto, school based management: Issues & Hopes toward Decentralization in Education in Indonesia. Ministry of national Education, ۲۰۰۰.
- David jane L. "synthesis of research on school-based management". Educational Leadership ۴۵: ۱۹۸۹-۵۳
- Ibtisam Abu- Duhou, school based management, United Nations Educational, ISBN ۹۲-۸۰۳-۱۱۸۹-۱۱۹۹۹.
- Lois Meyer, Principles for school drug education, Youth Research Centre.

### نتیجه گیری:

مدیریت مدرسه محور الگویی نوین از مدیریت نظام آموزشی است. الگوهای تحول آفرین همواره با برهم زدن روند موجود، سعی در بازسازی سیستم ها می نمایند. همکاری و هماهنگی با تحول، ابتدا از افراد محوری سیستم آغاز شده و سپس به سایرین انتقال می یابد. این امر، خود گویای نقش محوری مدیران مدرسه در سیستم مدیریت مدرسه محور می باشد. لذا توانمندسازی مدیران در اولویت تحول آفرینی در نظام آموزشی قرار می گیرد. در کشورمان، مدیران به دریافت بخشنامه از ادارات آموزش و پرورش جهت اخذ هر گونه تصمیمی عادت کرده اند، این روش خود راه هر گونه خلاقیت و نوآوری در مدارس را مسدود می کند. اغلب پیام های دریافت شده، مخلوط و مرکبی از سیاست های ملی، مرکزی، منطقه ای و محلی است. این امر منجر به تناقضاتی می شود که از سطوح مختلف مدیریت ایجاد شده و اهداف مبهم و عدم مسئولیت پذیری را ایجاد می نماید. فقدان مکانیزم نظارت و ارزشیابی صحیح مدیران برای تشویق مدیران شایسته و رسیدگی به تخلفات مدیران، از دیگر عوامل عدم اجرای مدیریت مدرسه محور به شکلی موفق می باشد. از سوی دیگر، غالب مدیران مدارس از نقش رهبری خود در مسایل تحصیلی و تربیتی غافل اند و بیشتر به مسایل جزئی و اجرایی می پردازند. در واقع مدیران مجری بخش نامه ها و آیین نامه های مدیران مافوق خود هستند. مدیریت مدرسه محور به خودی خود یک هدف نیست؛ بلکه ابزار ارزشمندی برای دستیابی به

# معرفی کتاب



دانش آموزان و دانشجویان را به خود جلب کند و در شناخت، شکوفایی و توسعه استعدادها به آنان یاری رساند. مطالب این کتاب در وهله اول برای استفاده دانشجویان درس روش ها و فنون تدریس به میزان سه واحد درسی در دوره کارشناسی تدوین شده است. البته کارورزان درس تمرین دبیری، معلمان تازه کار و کسانی که می خواهند به حرفه ارزشمند و لذت بخش تدریس بپردازند، نیز می توانند از مطالب آن بهره مند شوند. محتوای این کتاب در نه فصل تدوین شده و هدف اصلی آن آماده سازی خوانندگان برای تدریس مؤثر است:

محتوای این کتاب حاصل تجربه و مهارت نگارنده در مدت ۱۵ سال تدریس در مراکز مختلف آموزشی، جست و جو اینترنتی، مطالعه منابع معتبر و مرتبط و استفاده از آنها است. قسمت اعظم مطالب آن طی هفت نیمسال تحصیلی در دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبائی تدریس گردید و در پایان هر نیمسال تحصیلی از دانشجویان خواسته شده نقاط ضعف و نیز موارد پیشنهادی خود را جهت اصلاح و بهبود آن به مؤلف یاد آور شوند.

فراهم ساختن محیط یا شرایط مناسب تدریس - یادگیری مهم ترین عامل مؤثر در یادگیری است. روش ها و فنون تدریس در بستری از محیط ایجاد شده برای یادگیری محیط کلاس درس از مسائل موجود در مدرسه و نیز مسائل بیرون از آن تأثیر می پذیرد.

با توجه به عوامل مختلف اثرگذار بر جو مدرسه، کنترل محیط خارج از مدرسه برای مربیان و معلمان یا امکان پذیر نیست و یا بسیار دشوار است. اما مدرسه و کلاس درس به عنوان رکن اساسی مدرسه، جایگاهی است که می توان در آن به طور هدفمند برنامه ریزی شده در راستای تحقق اهداف آموزش و پرورش گام برداشت.

مؤلف عقیده دارد که ریشه بسیاری از مشکلات آموزشی و تربیتی به کلاس درس و به ویژه به روش ها و فنون تدریس مورد استفاده معلم بر می گردد. هر انسانی به نحوی دارای شایستگی، هوش و استعداد است؛ اما مشکل ما (به عنوان مربیان آموزشی) این است که توان و استعداد فراگیران را کمتر مورد بررسی و شناسایی قرار داده ایم. انتخاب و استفاده از روش مناسب تدریس برای موضوعات و مواد مختلف درسی می تواند ذهن