

## مدرسه محوری گامی است به جلو؟

بیشتر فرهنگیان موافقند که زمان ایجاد تغییرهایی اساسی در شیوه اداره مدرسه‌ها فرا رسیده است. کسانی از میان آنها نگرانی خویش را از سر آوردن مشکلاتی جدید بر زبان می‌آورند و گروهی دیگر اعتقاد دارند که حتماً بخشی از مشکلات کنونی حل خواهد شد و باید به استقبال آینده و تغییر رفت. شماری از معلمان، دبیران و مدیران نظر خویش را در گفتگو با یک همکارشان در میان گذاشته‌اند.

محرم حیدری\*

میلیون دانش‌آموز، آموز، در نزدیک به ۱۱۰۰۰ مدرسه، به‌اضافه وزارتخانه‌ای با یک ۱/۱ میلیون پرسنل، عظیم‌ترین دستگاه علمی اجرایی کشور را تشکیل می‌دهد که به معنی مطلق کلمه با تمامی افراد جامعه در ارتباط است. چنین دستگاه عریض و طولیلی به‌طور قطع در تحقق جامعه آرمانی—که در سیاستهای کلان از سوی مدیران تراز اول کشور جامعه مدنی خوانده می‌شود— جایگاه ویژه‌ای به خود اختصاص می‌دهد و طبیعی است که برای شکل‌گیری جامعه مدنی به معنی مردم-سالاری، در کنار هزاران فعالیت دیگر، توجه به نفس محیط مدرسه به منزله نهادی مستقل و علمی لازم است.

از این رو، طی یک نظرسنجی از شماری از فرهنگیان شهر تهران، تلفی‌شان را از سیاست مدرسه محوری و ویژگیهای لازمه آموزش و پرورش مبتنی بر سیاست مدرسه محوری جویا شدیم. آنچه در پی می‌آید نتایج این نظر سنجی و بیانگر نوع نگاه گروهی از فرهنگیان به این مقوله است.

پرورش شهر تهران آزمایش می‌شود. بر پایه شیوه‌نامه جدید امتحانات که از سال آینده در تمام مناطق و استانها به‌اجرا در می‌آید، تنها امتحانات نوبت دوم سال سوم راهنمایی برای محصلان دوره آموزش عمومی به شکل هماهنگ و از سوی مراجع فرامدرسه‌ای نظارت و اجرا خواهد شد (توجه کنیم که سابقه ندارد طرحی در چند منطقه آزمایش شود و سال بعد همگانی نگردد). در حال حاضر در دوره متوسطه تنها برای دانش‌آموزان سال سوم متوسطه در ترم آخر امتحان هماهنگ و سراسری برگزار می‌شود.

از سوی دیگر، در جلسات مختلف ادارات کل استانها، تلویداً به لزوم بسترسازی در مدارس برای آشنایی عمومی با طرح مدرسه محوری از طریق برپایی قسمتهای علمی و برگزاری سمینارها و کارگاههای آموزشی اشاره می‌شود. حضور ۱۸/۷

**مهر ماه** جاری، وزیر آموزش و پرورش در سخنانی به مناسبت آغاز سال تحصیلی به‌طرحی با عنوان "مدرسه محوری" با هدف تمرکززدایی اشاره کرد. اگرچه رد پای این طرح را می‌توان در سخنرانی مهرماه سال گذشته ایشان یافت، در مجموع ظرف یک سال و چند ماهی که از پیشنهاد این طرح می‌گذرد، حرکت گسترده‌ای برای معرفی و اجرای آن به چشم نمی‌خورد و تنها آثار کم‌رنگی در حد اهمیت دادن به مشارکتهای مردم از نوع مالی از خود به جا گذاشته است.

در آستانه بیستمین سالروز پیروزی انقلاب اسلامی، احمد زرهانی در مصاحبه‌ای مطبوعاتی بار دیگر به طرح مدرسه محوری پرداخت. معاون مالی وزیر آموزش و پرورش با پیش کشیدن این مطلب که سال آینده سال صرفه جویی خواهد بود گفت: "برای صرفه جویی و کاستی از هزینه‌های وزارت آموزش و پرورش و بهره‌وری بیشتر، با تشکیل کمیته‌ای علمی ۱۴۰ راه برای کاهش هزینه‌ها ارائه شده است که بعد از بررسی مجدد در قالب شیوه‌نامه در اختیار وزارتخانه و مدارس قرار خواهد گرفت. کاستن از بار تصدی دولت، تأمین مشارکت مردم و تمرکززدایی از سیاستهای اصلی آموزش و پرورش است. در این راستا، طرحی در دست بررسی است که براساس آن استقلال، کارایی، و اختیارات مدارس از جنبه آموزشی، پرورشی و مالی افزایش می‌یابد."

با توجه به صحبتهای مدیران ارشد وزارت آموزش و پرورش، به نظر می‌رسد تمرکززدایی به‌عنوان سیاستی بلندمدت در دستور کار این وزارتخانه قرار دارد. از جمله برنامه‌های آزمایشی این وزارتخانه، اجرای آئین‌نامه جدید امتحانات برای دوره‌های ابتدایی و راهنمایی تحصیلی به شکل دونوبته است که امسال در سه منطقه آموزش و

**لیلا** اکبری زنجانی، معاون دبستان شهید گمنام تهران، می‌گوید برای نیل به اهداف برنامه‌ها در سیاست مدرسه محوری، باید به شرایط خاص فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و اقلیمی و منطقه‌ای مدرسه و انتخاب محتوای برنامه‌های آموزشگاه، هماهنگ با این شرایط و اتخاذ روشهای مناسب توجه شود: "به‌نظر من لزومی ندارد دانش‌آموزان مدارس یک روستا در حاشیه کویر مرکزی ایران در درس جغرافیا همان مطالب و اهدافی را که دانش‌آموزان مناطق شهری در شمال کشور مطالعه می‌کنند یاد بگیرند. در طرح مدرسه محوری، سیاستها و اهداف کلی می‌تواند بر عهده وزارتخانه باشد و تهیه و تدوین برنامه‌ها و انتخاب محتوای

برای تحقق  
مدرسه محوری،  
مدرسه‌ها باید  
هر چه زودتر یک  
نوبته شوند، یا  
مدیریت دونوبت  
با یک نفر باشند.

\* دبیر مدرسه راهنمایی.

درسه‌ها و اهداف جزئی و رفتاری با مسئولان محلی یا درون مدرسه‌ای؛ مانند روشی که در امریکا اجرا می‌شود. در چنین نظامی، مدرسه آزاد است که به تدوین منابع درسی بپردازد یا آنها را از منابع تدوین شده قبلی تهیه کند. از لوازم تعلیم و تربیت بر مبنای مدرسه محوری، نیروهای کارآمد، برنامه‌ریز، مؤلف و دوره‌دهنده است که باید دارای تواناییهای علمی و اجرایی باشند. مدارس همچنین باید از وجود مشاوران آموزشی و پرورشی و تحلیل‌گران آماری برخوردار باشند و از فضاهای مورد نیاز یادگیری فعال و پایدار از قبیل کتابخانه، مرکز یادگیری، مرکز تحقیقات و اتاق بازی بهره ببرند.

اکبری زنجانی، با توجه به آزمایشی بودن طرح، احتمال بروز مشکلات را منتفی نمی‌داند: "ناهمخوانی محتوای تعلیماتی دو منطقه با یکدیگر ممکن است هنگام جابه‌جایی دانش‌آموز طی سال یا آخر سال تحصیلی، که به‌هرحال اجتناب‌ناپذیر است، مشکلاتی بیافریند. بنابراین باید در سیاستهای کلان آموزش و پرورش پیش‌بینی‌های لازم را برای آن انجام داد، ضمن آنکه مشاوران آموزشی و تحلیل‌گران آماری مدارس قادر خواهند بود با تشکیل کلاسهای تطبیقی این مشکل را مرتفع کنند."

محمدرضا عمویور، معاون یکی از مدارس راهنمایی منطقه ۱۶ تهران، می‌گوید مقابله با بازخوردهای شیوه تصمیم‌گیری برای همه و اعمال و اجرای دستورات به‌صورت از بالا به پائین و جلوگیری از دامن‌زدن به تصور برج‌عاج‌نشینی برای مسئولان رده بالا هم می‌تواند از علل توجه به طرح مدرسه محوری باشد: "وقتی بخشنامه یا دستورالعملی برای مدرسه فرستاده می‌شود که مدرسه از مصادیق مورد نظر آن بخشنامه نیست، یا به شرایط و مشکلات خاص مدرسه در آن دستورالعمل بی‌توجهی شده، بی‌اعتمادی نسبت به مسئولان و مدیران بالاتر شیوع پیدا می‌کند و کارکنان مدرسه از نادیده گرفته شدن شرایط غیرقابل تطبیق مدرسه خود با شیوه نامه ارسالی گلّه‌مند می‌شوند. در چنین مواقعی، در صورت عدم اجرای دستور، احتمال متهم شدن به بی‌کفایتی وجود دارد و در صورت اجرای آن، احساس مجری صرف و ماشین‌بودن به انسان دست می‌دهد. خوب، طبیعی است که یک مدیر، معلم یا معاون که خود را به لحاظ تحصیلات و دیگر شایستگی‌هایش لایق تصدی پست مدیریت، معاونت و معلمی یک مدرسه می‌داند، از انجام اموری که در آن مؤثر نباشد استقبال نکند. تصور من بر این است که هر مدرسه‌ای لاقبل باید در اجرای تصمیم‌گیری‌های خرد مختار باشد و با مقداری آزادی در تصمیم‌گیری، حسن مشارکت آموزشی، پرورش و مالی مدارس تقویت شود."

فاطمه نقدی، مدیر یک دبستان پسرانه تهران، از طرح مدرسه محوری استقبال می‌کند: "انسان

به‌عنوان موجودی دارای اراده، فکر و احساس، از کارهای تکراری و یکنواخت گریزان است و انجام کارهای مکرر، به‌قول معروف، انسان را فسیل می‌کند. اما دخالت فعال انسان در اموری که در اطرافش جریان دارد، بخصوص حرفه‌های مرتبط با پرورش نیروی انسانی، احساس سرزندگی و پویایی به‌وجود می‌آورد. این چیزی است که اکنون جای خالی آن در سیاستهای فعلی نحوه اداره مدارس مشهود است. در حال حاضر کسی از مانع پرسد که توانایی شما در چه وضعیتی است و قادر به انجام چه کاری هستیم و از پس چه کارهایی بر نمی‌آییم. ما برای انجام کوچکترین کارها مجبوریم از اداره اجازه بگیریم."

نقدی از مشکلات ناشی از تمرکز در تصمیم‌گیری مثال می‌زند: "اگر بخواهیم علاوه بر ساعات آموزشی، برنامه‌های متنوع و کلاسهای برای شاگردان مدرسه خود دایر کنیم، مسئله بودجه، کمک‌گرفتن از اولیا، امکان اختلاس و در نتیجه دخالت اداره مطرح می‌شود. یا در حالی که می‌توانیم با در نظر گرفتن شرایط فراگیران، تاریخ اتمام کتاب درسی را جلوتر بیاوریم یا عقب ببریم، باز هم ملزم به پیروی از بودجه‌بندی ارسالی اداره‌ایم. حتی اگر بخواهیم، به تشخیص آموزگار، تدریس درس یا موضوعی را به فضای آزاد پارک یا باغ وحش منتقل کنیم، حتماً مجوز دایره اردو و بازدید لازم است. در این صورت، با وجود حجم زیاد کار مدرسه و الزام برای هماهنگ‌کردن هر فعالیتی با اداره، طبیعی است که انسان عطای چنین کارهایی را به لقای آنها ببخشد و از هر ابتکاری بترسد." این مدیر دبستان می‌افزاید: "اگر طرح مدرسه محوری بتواند قواعد دست و پاگیر را حذف کند، صرفه‌جویی در انرژی و هزینه و وقت به همراه خواهد داشت و شاید مدارس با به‌کارگیری طرحهای ابتکاری بتوانند نقش فعال‌تری در تحصیلات و حتی زندگی شاگردان خود به عهده بگیرند."

در کنار ابواب امیدواریهای نسبی در مورد ثمرات اجرای این طرح، افرادی هم هستند که نسبت به پیامدهای آن ابراز نگرانی می‌کنند. مهدیه قیصری، دبیر مدرسه راهنمایی، می‌گوید: "هر چند ادارات کم و بیش به شکایات و اعتراضها رسیدگی می‌کنند، در اکثر مواقع برنده اصلی مدیران هستند. مدیران، به‌عنوان افراد معتمد مناطق، از امکان قدرت‌نمایی زیادی برخوردارند. اگر قراض است چنین طرحی اجرا شود، باید در نحوه انتخاب مدیر مدرسه آینده‌نگری و واقع‌بینی مد نظر قرار گیرد، زیرا داشتن مدرک تحصیلی فقط یکی از شرایط احراز پست مدیریت در مدارس است. نباید تلقی قحط‌الرجال و قحط‌النساء حاکم باشد و هرکسی را با داشتن حداقل شرایط به مدیریت بگمارند."

قیصری می‌گوید "متأسفانه بسیاری از معلمان، بیش از اینکه حاضر به دخالت مستقیم و ابراز نظر و انتقاد باشند، خود را نسبت به مسائل مدیریتی

مدرسه بی‌تفاوت نشان می‌دهند و حکم مدیریت مدیر را مهر تأیید بر تمامی افکار و اعمال او از سوی اداره می‌دانند. با این اوضاع و شرایط و با توجه به اینکه حق‌گرفتنی است نه دادنی، بسیاری از معلمان برای استیفای حق خود اقدامی نمی‌کنند. و نتیجه معلوم است. یک بار خود من به دلیل اعتراض به معرفی معلم نمونه از سوی مدیر مدرسه، از ایشان شنیدم که "پس ایشان شما کجا رفته است؟" در حالی که مدیر، به‌طور مشخص به‌جای در نظر گرفتن

## استقلال مالی

مدارس لازمه طرح مدرسه محوری است. دست دراز کردن به سوی افراد حقیقی و حقوقی خطر اطاعت از شخص سخاوتمند را در پی خواهد داشت که مغایر با استقلال مدرسه است.

ملاکها و معیارهای بخشنامه انتخاب معلم نمونه، دوستی و رفاقت را ملاک قرار داده بود. نمی‌دانم با وجود چنین مدیراتی، در صورت اجرای طرح مدرسه محوری و افزایش اختیارات مدیران، چه وضعی برای معلمان معترضی مانند من پیش خواهد آمد.

در مقابل این نظر، یک مدیر مدرسه راهنمایی تحصیلی دخترانه خواهان افزایش اختیارات مدیران در زمینه‌های مختلف است. این مدیر که ترجیح می‌دهد نامش درج نشود می‌گوید: "در حال حاضر، از لحاظ تجارت سازمانی، دفتردار و خدمتگزار به مدرسه ما تعلق نمی‌گیرد. کارگزینی اداره در مورد تعلق نیروی دفتری و خدماتی به‌شدت انعطاف‌ناپذیر است و تا موقعی که تعداد دانش‌آموزان به حد مورد نظر نرسد، حتی با اختلاف یک نفر، باز هم نیرو نمی‌دهد، در حالی که مدیران به‌خوبی به این نکته واقفند که کمبود و نبود کادر دفتری و خدماتی مطلوب سبب فلج فعالیت مدرسه می‌شود و تنها پس از تأمین این دو می‌توان به امور

کیفی پرداخت. این مشکل امسال در مدرسه ما تنها با اعطای اندکی اختیار در جذب کمکهای مردمی و شهریه‌ای دو یا سه هزار تومانی به راحتی حل شده است. این شهریه برای يك سال تحصیلی واقعاً وجه قابل ملاحظه‌ای نیست. ضمن آنکه باید اضافه کرد در میان محصلان افرادی هستند که استطاعت پرداخت مبلغی بیش از این را دارند و ما با گرفتن این شهریه و استفاده از آن در امور مدرسه از پول عده‌ای به همه محصلان سرویس می‌دهیم. گرفتن شهریه با در نظر

توان مالی،  
آموزشهای کافی برای  
مدیران و پرسنل  
مدرسه و حتی اولیای  
دانش آموزان، و وضع  
قوانین غیر قابل تفسیر  
لازم است اما کافی  
بودن آنها معلوم  
نیست. باید دست کم  
يك سال این طرح را  
تجربه کرد.

گرفتن تمامی جوانب و واقعیاتی و انعطاف انجام می‌گیرد و بیشتر سعی می‌کنیم افراد را متقاعد کنیم، نه مجبور. در مجموع، من فکر می‌کنم با جدا شدن برخی مدارس مانند غیرانتفاعی‌ها، پول دانش‌آموزان این گونه مدارس فقط صرف خود آنها می‌شود و نتیجه، تشدید فاصله بین اقشار جامعه است. من امیدوارم با اجرای طرح مدرسه محوری، علاوه بر افزایش اختیارات مدارس، فکری برای جلوگیری از نفوذ پول در تشدید و ایجاد اختلافات آموزشی و تعلیماتی بشود و دانش-آموزان، لاف‌لاقی تا اتمام تحصیلات، از امکانات یکسانی برخوردار باشند.

رقیه سلاطینی، دبیر دبیرستان زینبیه، به طرح مدرسه محوری با تردید می‌نگرد: "حتی در حال حاضر که مدیران ملزم به اطاعت از ادارات هستند، نظرات و سلیقه‌های شخصی خود را در اداره مدرسه دخالت می‌دهند و گاه دیده می‌شود که با وجود مخالفت کارکنان مدرسه با نظر مدیر، باز هم حرف مدیر به کرسی می‌نشیند. به این ترتیب، باید گفت که

اجرای صحیح چنین طرحی لوازمی دارد که از جمله آنها داشتن مدیریتی قوی، روشن بین و به دور از تعصبات شخصی است. اگر در اجرای این طرح، مدیرانی با ویژگیهای سنتی حضور داشته باشند و آموزشهای لازم در مورد مشارکت و شورایی عمل کردن به آنها داده نشود، طرح محکوم به شکست است. استقلال مالی مدارس نیز مسئله دیگری است که، به نظر من، لازمه تحقق طرح مدرسه محوری است. عدم تأمین مالی مدرسه و دست دراز کردن به سوی افراد حقیقی و حقوقی حتماً اطاعت از شخص سخاوتمند را در پی خواهد داشت که مغایر با استقلال حقیقی مدرسه است.

به نظر سلاطینی، "اگر مدارس دارای آئین‌نامه‌ای بی‌کم و کاست و قابل اجرا باشند که دانش آموزان و اولیا و معلمان آنها از آن مطلع باشند و حیطه کاری هرکسی به علاوه مسئولیتهايش در آن قید شده باشد، هیچ‌کس دچار سردرگمی و حیرت نخواهد شد. البته باید از ابتکار عمل معلمان و معاونان هم حمایت شود تا دیکتاتوری جای مدیریت را نگیرد."

پرهیز از شعارگرایی، روی آوردن به واقعیات جامعه و خلق راههای اجرایی از نظر حشمت‌الله یگانگی، مدیر دبیرستان معصومی در جنوب تهران، از لوازم تحقق طرح مدرسه محوری است. او شکوفایی و به‌نمر رسیدن طرح را به شرط در نظر گرفتن مقتضیات متفاوت مدارس ممکن می‌داند: "با در نظر گرفتن جمیع جوانب، هر مدرسه باید بتواند طبق نظریات شورای برنامه‌ریزی مدرسه برنامه آموزشی، پرورشی و مالی یکساله خودش را تدوین کند و این برنامه را، با اطمینان خاطر از اینکه تغییر و مخالفتی بر سر راه اجرای آن کمین نکرده است، به نحو احسن به اجرا درآورد. برای برنامه‌ریزی، به شورایی مناسب مرکب از مدیر، معاونان، مربی پرورشی، چند تن از دبیران مجرب و موفق در امور آموزش، و چند نفر از اعضای انجمن که توانایی علمی و عملی داشته باشند نیاز است. توان مالی، آموزشهای کافی برای مدیران و پرسنل مدرسه و حتی اولیای دانش‌آموزان، و وضع قوانین غیر قابل تفسیر به‌طور حتم برای مدارس لازم است اما کافی بودن آن معلوم نیست. باید حداقل يك سال این طرح را تجربه کرد."

**افزون** بر نظرهایی که خواندید، نزدیک به شصت نفر دیگر از دست‌درکاران مدرسه‌ها نکته‌های دیگری را در لوازم و فواید طرح مدرسه محوری متذکر شدند که، با توجه به وجوه مشترک، جوهر آنها را جمع‌بندی می‌کنیم:

۱) مدارس باید دارای امکانات مادی، فضا و ساختمانی مناسب آموزشگاه باشند. ۲) عوامل پرورش‌دهنده مدرسه محوری شناسایی شود و از قوه به فعل تبدیل گردد. ۳) همگان با اهداف

مدرسه محوری آشنا شوند. ۴) جذب و تأمین پرورش نیروهای کاردان و متخصص در کنار آموزش دائمی آنها منظور نظر باشد. ۵) به عوامل محیطی مدارس، مانند خصوصیات جغرافیایی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، قومی، مذهبی، برای تدوین برنامه‌های آموزش و پرورش بها داده شود. ۶) از نظرات کارشناسان و استادان دانشگاه برای اجرای برنامه‌های مرتبط با شرایط محیطی هر مدرسه به طور خاص استفاده شود. ۷) فرهنگ مسئولیت‌پذیری در تمامی رده‌های مدرسه از دانش‌آموز تا مدیر تسری یابد. ۸) چهارچوب، اصول و قواعد کلی برای قانونی شدن اجرای طرح مدرسه محوری موجود باشد. ۹) در مناطق و ادارات کل مرجعی برای نظارت و پیگیری چگونگی اجرای طرح و رسیدگی به شکایات احتمالی به وجود آید. ۱۰) شیوه اجرای طرح در مدارس همجوار و هم‌منطقه اختلاف فاحشی نداشته باشد. ۱۱) در مورد وقوع مسائل پیش‌بینی نشده تأمل شود و برای جلوگیری از بروز آنها، از تجربیات دیگر نظامهای آموزشی دنیا استفاده شود. ۱۲) خوداتکایی اقتصادی در دستور کار مدارس قرار گیرد. ۱۳) مشارکت انجمن اولیا و مربیان مدارس در تمام زمینه‌ها افزایش یابد و انجمنها تنها به عنوان پایگاهی برای تزیین کمکهای مالی مورد توجه قرار نگیرند. ۱۴) مدارس هر چه زودتر يك نوبته شوند و در صورت دو نوبته بودن، به منظور جلوگیری از بروز اختلافات احتمالی، تصدی مدیریت دو نوبت با يك نفر باشند. ۱۵) از تبدیل مدرسه محوری به مدیر محوری و خود محوری جلوگیری شود و مرز قانونی و منطقی بین سلیقه‌ای عمل کردن با قانونی عمل کردن معین گردد. ۱۶) تعریف دقیقی از وظایف افراد در قانون اساسی هر مدرسه به دست داده شود و برای اجرای دقیق آن، اهرمهای لازم به‌عنوان ضمانت اجرایی در نظر گرفته شود. ۱۷) جایگاه واقعی معاونان مدارس به‌عنوان عناصری فعال بین اولیا، دبیران، مدیر و دانش‌آموزان تبیین شود تا اینان از وضعیت متغیر فعلی و افرادی همه‌کاره و هیچ‌کاره خارج شوند. ۱۸) تغییرات لازم در آئین‌نامه انضباطی برای برخورد قاطعانه و بآلوسیه با دانش‌آموزان خاطی ایجاد گردد. ۱۹) مدیر را کارکنان مدرسه انتخاب کنند. ۲۰) کسانی که دارای ویژگیهای برنامه‌ریزی، روانشناسی، تأثیرگذاری عاطفی و قدرت رهبری‌اند به مدیریت مدارس انتخاب شوند. ۲۱) انتخاب مدیران به سوی گزینش از میان تحصیل‌کرده‌های رشته‌های مدیریت آموزشی و مدیریت منابع نیروی انسانی سوق یابد. ۲۲) مدیران مدارس در مورد هماهنگ عمل کردن با کارکنان مدرسه و تفویض اختیار به دیگران آموزش ببینند. ۲۳) معاونان و معلمان امکان دخالت فعال در سیاست‌گذاری مدرسه را داشته باشند. ۲۴) اجرای طرح مدرسه محوری، تمرکز-زدایی واقعی بی خواهد داشت. ۲۵) افزایش خودباوری در



کارکنان مدارس از نتایج این طرح خواهد بود. (۲۶) در این طرح از مشکلات اجرای یکسان بخشنامه‌ها در مدارس متفاوت کاسته خواهد شد. (۲۷) امکان جذب نیروهای کارآمد از سوی مدرسه میسر می‌شود. (۲۸) به منظور آماده‌سازی دانش‌آموزان برای حضور هرچه مطلوب‌تر در محیط‌های آموزشی، شرایط مطلوب و متناسب با طرح مدرسه‌محوری ایجاد خواهد شد. (۲۹) ایجاد حس مشارکت و شورایی عمل کردن در مدارس تقویت می‌شود. (۳۰) میزان کار و زارتخانه، ادارات کل و مناطق برای اتخاذ و اجرای تصمیم در موارد جزئی و پیش‌پاافتاده کاهش می‌یابد و با صرفه‌جویی در هزینه و زمان، امکان کیفی کردن سیاست‌های کلان ممکن می‌شود. (۳۱) با توجه به اختیارات، سرعت عمل و امکان مانور افزایش می‌یابد. (۳۲) مدارس از حالت انفعالی و خمودگی خارج می‌شوند و خلاقیت و پویایی در ارکان جامعه آموزش و پرورش توسعه می‌یابد. (۳۳) اختیار و آزادی ناشی از مدرسه‌محوری امکان مشورت و تفکر را فراهم می‌کند. (۳۴) از مقایسه مدارس به صورت یک‌بعدی و بر مبنای یک معلول پرهیز می‌شود. (۳۵) افراد به دلیل امکان بروز تفکر انشان برای مشارکت در اداره

مدرسه، سمت‌های واقعی‌تر به همراه کارکردهای جدید پیدا می‌کنند. (۳۶) از انجام امور تشریفاتی، زائد و غیر ضروری جلوگیری می‌شود. (۳۷) دامنه تصمیمات شوراهای مدارس، وسیع، اجرایی و کاربردی می‌شود و از نظرات کارکنان حتماً استفاده می‌شود. (۳۸) قانونگذار و مجری قانون به وحدت نظر می‌رسند و یکی می‌شوند. (۳۹) مطالعه و تحقیق در مورد شیوه‌های جدید مدیریت و تدریس و سایر مسائل پیرامون تعلیم و تربیت، به دلیل مورد توجه و استناد قرار گرفتن، با انگیزه بیشتری انجام می‌پذیرد. (۴۰) روحیه همکاری و همفکری، خلاقیت، اعتماد به نفس و تلاش بین معلمان تدری می‌یابد. (۴۱) با استقلال مالی مدارس، امکان سرویس‌دهی بیشتر و بهتر به دانش‌آموز و معلم فراهم می‌شود. (۴۲) بودجه‌های مناطق و ادارات کل می‌تواند مستقیماً برای آموزش مدارس مورد استفاده قرار گیرد. (۴۳) با توجه به شرایط جدید، برخی دوایر و ادارات می‌توانند منحل، تبدیل یا دارای کارکردهای جدید و کیفی شوند. (۴۴) اولیای دانش‌آموزان به خود حق خواهند داد، به لحاظ عدم تمرکز از نظر تدوین برنامه‌های آموزشی مدارس از سوی مراجع بالاتر، بیشتر در مورد آنها تحقیق و اظهار نظر کنند و

به بالندگی هر چه بیشتر محیط فرزندانشان کمک برسانند. (۴۵) نقش اقتصادی اولیای دانش‌آموزان در تحقق استقلال مالی مدارس، منشأ دخالت ایشان در به‌کارگیری دبیران مجرب و لزوم آموزش مستمر، همگام با تحولات روز جهان تعلیم و تربیت خواهد شد و شخصیت علمی و فرهنگی اولیا در تحقق این امر نقش مهمی خواهد داشت.

**جامعه تعلیماتی کشور**، به عنوان جامعه‌ای کوچک در دل جامعه‌ای بزرگتر، متأثر از مؤلفه‌های شناخته شده کل جامعه، از جمله تمرکز در مدیریت است. اکنون با توجه به دورنمای تغییرهایی در نحوه مدیریت سیاسی کشور و ایجاد شوراهای شهر و روستا، توجه به مدرسه‌محوری نیز می‌تواند بیانگر همگامی تغییرات جامعه تعلیم و تربیت کشور با تحولات روز جامعه باشد.

همانند انتخابات شوراهای که به لحاظ تازگی خود برای مردم ابهامهایی به همراه دارد، جایگزینی نظام متمرکز تعلیماتی با مدرسه‌محوری نیز احتمالاً برای فرهنگیان شایسته‌ها و توهمنانی در پی خواهد داشت. اما باید با خوش‌بینی منتظر نتایج چنین تغییراتی بود. □

# بهترین ناشران کشور

## به مشترکان جهان کتاب تخفیف می‌دهند

با پیوستن به جمع مشترکان «جهان کتاب» از تخفیف‌های ویژه ناشران بهره‌مند شوید.

موسسه فرهنگی - هنری جهان کتاب کارت ویژه‌ای را در اختیار تمامی مشترکان مجله جهان کتاب قرار می‌دهد تا

با ارائه آن به ناشران مشخص شده در این آگهی، از تخفیف‌های استثنایی برخوردار شوند.

- آتیه (۱۵٪) • آگاه (۱۵٪) • ارگ (۱۵٪) • اشرفی (۲۰٪) • البرز (۱۵٪) • پارسایان (۲۰٪) • پژوهش (۲۰٪) • تاریخ ایران (۱۵٪) • تجربه (۱۰٪) • تا (۲۰٪) • توس (۱۵٪) • چاپخش (۱۰٪) • چشمه (۱۵٪) • خجسته (۱۵٪) • دفتر پژوهش‌های فرهنگی (۱۵٪ تا ۲۰٪) • دفتر نشر فرهنگ اسلامی (۲۵٪) • رسا (۱۰٪) • روایت - ثالث (۱۵٪) • روزبهان (۱۵٪) • روزنه (۱۵٪) • کتاب. ۱۰ نوارهای دکتر الهی قمشه‌ای • روزنه کار (۱۰٪ تا ۱۵٪) • روشنگران و مطالعات زنان (۱۰٪ تا ۲۰٪) • سنایی (۱۰٪) • شیخ صفی‌الدین (۱۵٪) • عطایی (۱۰٪) • فارابی (۱۵٪) • فرزاد (۱۵٪) • قدیانی (۱۵٪) • قطره (۲۰٪) • ققنوس (۱۰٪) • کتاب مهناز (۲۰٪) • کتابهای مهناز. ۱۰ تمامی کتابهای کودکان • کلمه (۲۰٪) • کویر (۱۵٪) • گنجنامه (۲۰٪) • گیل (۱۰٪ تا ۲۰٪) • گیلکان (۱۵٪) • مانی (۲۰٪) • ماهنامه سینمایی فیلم (۱۰٪) • اشتراک و انتشارات جانی • ماهور (۲۰٪) • کتاب. نوار. CD • مرغ آمین (۱۵٪) • مرکز (۱۵٪) • مروارید (۱۵٪) • معین (۲۰٪) • میترا (۱۵٪) • نگاه (۱۵٪) • نورین سپاهان (۱۰٪) • نیلوفر (۱۵٪) • نام و نام‌خانوادگی: ..... نام مؤسسه: ..... تاریخ شروع اشتراک: ..... نشانی و شماره تلفن: ..... نحوه اشتراک، مبلغ اشتراک را به حساب جاری ۱۰۷۲۶۶۰۳ نزد بانک تجارت شعبه فردوسی جنوبی به نام مجید رهبانی واریز کرده، اصل فیش بانکی را به همراه برگه اشتراک تکمیل شده، به نشانی نشریه ارسال فرمایید. • بهای اشتراک در داخل کشور، برای اشخاص ۲۰۰۰ تومان و برای مؤسسات ۳۰۰۰ تومان است.

صندوق پستی ۱۴۷ - ۱۱۳۵۵

تلفن: ۳۹۲۰۳۰۸