



دکتر حیدر تورانی | دکتر محرم آقازاده

اشاره

از آن جا که در سند تحول بنیادین از مدرسه به عنوان «کانون فرهنگ محلی» نام برده شده است، به نظر می‌رسد مقاله حاضر اطلاعات مفیدی را در این خصوص در اختیار مدیران و کارشناسان مدارس و آموزش و پرورش، به‌ویژه کارشناسان حوزه ستادی، قرار دهد. اگر چه مطالب و محتوای این مقاله عیناً با بحث مدرسه به‌مثابه «کانون فرهنگی محلی» در ایران انطباق ندارد، اما می‌تواند به دست‌اندرکاران اجرای تحول در مدرسه، اطلاعات و ایده‌های مناسبی بدهد.

منطق و الگوهای مدیریت مدرسه محور محلی

مقدمه

مدیریت مدرسه محور غالباً به مثابه ریشه‌ای‌ترین شکل تمرکززدایی آموزشی تعریف می‌شود. مدیریت مدرسه‌محور محلی موجب انتقال تصمیمات اتخاذ شده به درون مدارس می‌گردد. انواع گوناگون مدیریت مدرسه‌محور محلی بستگی به این دارد که کدام یک از گروه‌های ذی‌نفع عمل تصمیم‌گیری را انجام می‌دهد یا دارای اکثریت است. **لیتوود** و **منزیس**، چهار شکل متفاوت مدیریت مدرسه‌محور محلی را به شرح زیر برشمرده‌اند: کنترل مدیریت مدرسه، کنترل حرفه‌ای (اکثریت معلمان)، کنترل جامعه [محلی] (اکثریت جامعه محلی) و کنترل متوازن شده (که هم معلمان و هم جامعه محلی در آن نقش دارند). در بخش‌های بعدی این مقاله به‌طور مفصل به هر یک از موارد فوق پرداخته خواهد شد. یکی از تعریف‌های بسیار رایج و قدیمی مدیریت مدرسه‌محور محلی که **مالن**^۲ و همکارانش ارائه کرده‌اند، چنین است:

«مدیریت مدرسه‌محور محلی یکی از اشکال تمرکززدایی است که مدرسه را اساسی‌ترین و مهم‌ترین بخش برای اصلاحات می‌داند و بر توزیع مجدد اختیار تصمیم‌گیری (در سطح مدرسه) به مثابه ابزاری عمده تأکید می‌کند که توسط آن عمل اصلاحات انجام می‌گیرد و ادامه می‌یابد.»

منطق مدیریت مدرسه‌محور محلی چیست؟

اقتصادی: کینگ و اولر^۳ توضیح می‌دهند که چرا مدیریت محلی، بیشتر به مثابه یک عامل اقتصادی مؤثر مطرح است. آن‌ها می‌گویند: «افرادی که بیشترین سود و زیان نصیب آنان می‌شود و افرادی که بیشترین اطلاعات را درباره آنچه در مدارس رخ می‌دهد، دارند، بهترین کسانی هستند که می‌توانند تصمیمات مناسبی درباره نحوه استفاده از منابع مالی اندک و آنچه به دانش‌آموزان باید آموزش داده شود، اتخاذ کنند. وینکلر و گرشبرگ^۴ نیز مشابه همین مطلب را بیان می‌کنند. «احتمالاً هرچه تصمیم‌گیری‌ها محلی‌تر باشد، صدای رأی‌دهندگان و مصرف‌کنندگان (مالیات‌دهندگان) بلندتر خواهد بود. یعنی افراد ذی‌نفع در سطح مدرسه بیشتر از سطح شهر خواهند بود.»

اگر امکانات و منابع مالی در آموزش و پرورش به صورت محلی تخصیص یابد، اصلاح امور مربوط به بهزیستی و رفاه اجتماعی بهتر انجام خواهد گرفت. مصرف‌کنندگان و رأی‌دهندگانی که در سطوح میانی جامعه قرار دارند، فقط تا هنگامی از مالیات‌های خود منتفع می‌شوند که هزینه‌های حاشیه‌ای مالیات و فرایند حاشیه‌ای آموزش و پرورش با هم برابر باشند.

حرفه‌ای: در این‌جا گفته می‌شود که به‌طور منطقی، افراد حرفه‌ای مدارس، تجربه و تخصص لازم را برای تصمیم‌گیری‌های مناسب در مورد مدرسه و دانش‌آموزان دارند. افراد حرفه‌ای همچنین می‌توانند دانش خود را در ارتباط با برنامه درسی، یادگیری و فرایند مدیریت مدارس به کار گیرند. علاوه بر این، افراد حرفه‌ای درگیر در مدیریت مدارس می‌توانند با

انگیزه‌تر و معتقدتر به امر تدریس بپردازند. چنگ^۵ در ارتباط با مدیریت مدرسه‌محور محلی چنین می‌گوید:

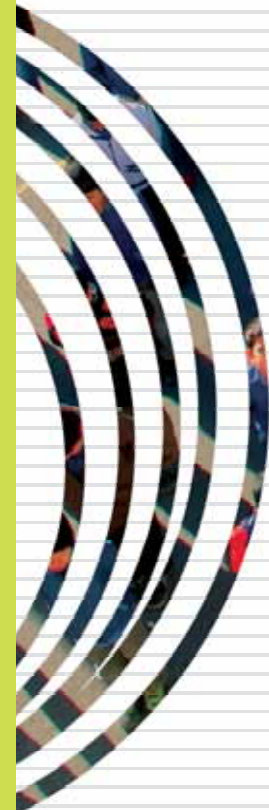
«وظایف مدیریتی مدارس براساس ویژگی‌ها و نیازهای مدارس تعیین می‌شوند. بنابراین اعضای مدرسه (شامل هیئت امناء، بازرسان و ناظران، مدیران، معلمان، والدین، دانش‌آموزان و غیره) به منظور استفاده از منابع مالی برای حل مشکلات و به‌کارگیری فعالیت‌های آموزش کارآمد، مسئولیت و آزادی عمل بیشتری دارند. بدین ترتیب امکانات بیشتری برای توسعه بلندمدت مدارس فراهم می‌شود.»

سیاسی: مدیریت مدرسه‌محور محلی مانند سایر اصلاحاتی که در ارتباط با تمرکززدایی صورت می‌گیرد، موجب مشارکت دموکراتیک افراد و ثبات سیاسی جامعه می‌شود. مثلاً در اسپانیا، پس از مرگ **فرانکو** بسیاری از استان‌ها از دولت مرکزی تقاضای استقلال کردند. دولت مرکزی نیز برخی تصمیم‌گیری‌های آموزشی را به آنان واگذار کرد تا ضمن تمرکززدایی، حس استقلال بیشتری را به این نواحی القا کند.

کارآمدی اداری: مدیریت مدرسه‌محور محلی همچنین ابزاری برای کارآمدی اداری است که به‌طور منطقی نشان می‌دهد مدرسه بهترین مکان برای اختصاص مؤثر منابع مالی براساس نیازهای دانش‌آموزان است. برای افزایش این کارآمدی، دفاتر وزارتخانه باید به تفکیک وظایف و تمرکززدایی آن بپردازند. بسیاری از نظام‌هایی که به تمرکززدایی پرداخته‌اند، به‌منظور پاسخ‌گویی به افراد، سازمان‌هایی را تأسیس کرده‌اند که به صورت متمرکز به کنترل و ارزشیابی سیستم (نظام) می‌پردازند. این کار، بوروکراسی را کاهش می‌دهد و کارآمدی بیشتر اداره را موجب می‌شود.

مثلاً مقام «نخست‌وزیری» نیوزلند بسیار محدود شد و آن‌ها نیز مانند نظام پادشاهی مسئولیت ارزشیابی، استانداردها و شرایط را به‌عهده گرفتند. هنگامی که افراد محلی به تصمیم‌گیری می‌پردازند، مسلماً کارآمدی در سطح مدارس نیز افزایش می‌یابد. افرادی که درباره آن‌ها تصمیم‌گیری می‌شود، باید در تصمیم‌گیری‌ها شرکت کنند. اجازه دهید دوباره به قضیه یونیفورم دانش‌آموزی نگاهی بیندازیم. مدیران فکر می‌کنند که یونیفورم مدرسه ایده واقعاً خوبی است. اما افراد بسیاری تحت تأثیر پیامدهای این تصمیم قرار می‌گیرند. والدین برای این لباس پول می‌پردازند، دانش‌آموزان آن را می‌پوشند و افراد دیگری نیز این یونیفورم‌ها را می‌دوزند. معلمان و جامعه محلی باید به این نقطه برسند که دانش‌آموزان مدارس لازم است یونیفورم بپوشند و هدف آن را نیز درک کنند. در این صورت است که به این تصمیم احترام گذاشته می‌شود و همه افراد به نقش خود در تصمیم‌گیری پی می‌برند.

مالی: مدیریت مدرسه‌محور محلی می‌تواند موجبات افزایش درآمد مدارس محلی را نیز فراهم آورد. چنین تصور می‌شود که تشویق والدین به مشارکت برای تصمیم‌گیری در سطح مدارس، آن‌ها را با انگیزه‌تر و متعهدتر می‌کند. در این صورت، آن‌ها تمایل بیشتری برای پول خرج کردن، کار کردن و فراهم آوردن سایر منابع مالی برای مدارس از خود نشان می‌دهند.



مثلاً در نیکاراگوئه مدارس خودمختار، خودشان مبالغی را دریافت و آن‌ها را برای تشویق معلمان خرج می‌کردند.

پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان: اصلی‌ترین دلیل رویکرد به مدیریت مدرسه‌محور محلی، کمک به پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان است. این امر از آن‌جا ناشی می‌شود که اگر به معلمان و دانش‌آموزان قدرت تصمیم‌گیری دربارهٔ مدرسه اعطا گردد، در این صورت، شرایط برای موفقیت دانش‌آموزان در مدارس فراهم خواهد شد. البته دلایل روشنی برای حمایت از این ادعا وجود ندارد. متأسفانه همان‌گونه که در ادامه بیان خواهیم کرد، تغییراتی که در سطح کلاس و مواد آموزشی آن رخ می‌دهد، معمولاً با تغییرات مورد نظر مدیریت مدرسه‌محور محلی هم‌خوانی ندارد. بنابراین، هیچ‌گونه تغییری در یاددهی و یادگیری به‌وجود نمی‌آید. چنانچه موفقیت دانش‌آموزان حاصل حمایت منطقی از تمرکززدایی باشد، برای دستیابی به اهداف مربوط به موفقیت دانش‌آموزان باید به مدیریت مدرسه‌محور محلی توجه کنیم، یعنی با عنایت ویژه به معلمان، تغییرات لازم را در یاددهی و یادگیری به‌وجود آوریم.

پاسخ‌گویی: درگیر کردن دست‌اندرکاران مدرسه در تصمیم‌گیری و ارائهٔ مطالب، می‌تواند آنان را به توجه بیشتر برای حل مسائل مدرسه ترغیب کند. به‌علاوه، هنگامی که تمرکززدایی یا واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به دیگران به منظور

افزایش پاسخ‌گویی صورت می‌گیرد، در واقع شرایطی فراهم می‌شود که:

۱. صداهای ضعیف‌تر نیز به گوش دیگران برسد، یعنی صدای مدرسی که ساختار اداری آن‌ها جنبهٔ سنتی داشته است بهتر به گوش برسد.

۲. نوعی ساختار اجرایی (اداری) در مدرسه به‌وجود آید که هزینهٔ اثربخشی آن مناسب و کارآمدی آن بالاست.

اثربخشی مدرسه: براساس ادبیات مدارس اثربخش، **وینکلر و گرشبرگ** این نظریه را مطرح کرده‌اند که چگونه چندین مؤلفهٔ کلیدی در مدارس اثربخش می‌توانند تحت تأثیر مدیریت مدرسه‌محور محلی قرار گیرند و چگونه بدین طریق می‌توان به اصلاح شرایط یاددهی و یادگیری پرداخت. آن‌ها بر این باورند که مدیریت مدرسه‌محور محلی می‌تواند ویژگی‌های کلیدی مدارس اثربخش را اصلاح نماید؛ ویژگی‌هایی چون: رهبری قوی، معلمان متعهد و ماهر، افزایش تمرکز بر یادگیری و احساس مسئولیت در برابر نتایج حاصل شده. وینکلر و گرشبرگ برای به تصویر کشیدن نظریهٔ خود، جدول زیر را تهیه کردند.

■ **الگوهای گوناگون مدیریت مدرسه‌محور کدام‌اند؟**

لیتوود و منزیس مرور جامعی بر ۸۳ مطالعهٔ مدیریت مدرسه‌محور محلی انجام دادند. آن‌ها پس از تجزیه و تحلیلی، چهار الگوی برتر مدیریت مدرسه‌محور محلی را به ترتیب زیر برشمردند: کنترل اداری [اجرایی] (مدیریت‌محوری)، کنترل

ویژگی‌های مدارس اثربخش	متغیرهای تمرکززدایی که می‌توانند در ویژگی‌های خاص مدارس اثربخش دخالت داشته باشند.
رهبری	مدیران مدارس توسط جامعهٔ محلی و با استفاده از معیارهای شفاف انتخاب می‌شوند. طرح‌هایی که برای اصلاح مدارس تهیه می‌شوند، به صورت محلی تدوین می‌گردند. منابع مالی مدرسه برای اجرای طرح‌های مدرسه صرف می‌شوند.
معلمان متعهد و ماهر	به مدارس اختیار داده شده است که تغییرات پداگوژیکی و برنامه‌ای ایجاد کنند. معلمان در قبال توسعهٔ مدارس و اصلاح طرح‌های آنان مسئولیت سنگینی دارند. به مدیران اختیار داده شده است که عملکرد معلمان را ارزشیابی کنند. به مدارس اختیار و منابع مالی داده شده است که دربارهٔ نوع آموزش‌هایی که به معلمان ارائه می‌شود، به تصمیم‌گیری بپردازند.
تمرکز بر نتایج یادگیری	طرح‌هایی که برای اصلاح مدارس تهیه شده‌اند، [به عنوان هدف] به اصلاح یادگیری تأکید دارند (مثلاً در ارتباط با نتایج بتوانند مردودی و تکرار پایه را کاهش دهند).
احساس مسئولیت در برابر نتایج	مدیران، دوره‌های ثابتی را تعیین کرده‌اند که اگر اهداف یادگیری مربوط به آن‌ها اصلاح نشوند، هرگز تغییری در آن‌ها ایجاد نخواهد شد.

حرفه‌ای (معلم‌محوری)، کنترل جامعه محلی (جامعه‌محوری)، کنترل متوازن (والدین و افراد حرفه‌ای) که در این‌جا ذکر نشده است. با وجود این‌که بیشتر مطالعات ذکر شده در این بخش در آمریکای شمالی انجام گرفته است، اما بسیاری از آن‌ها نیز از کشورهایمانند اسپانیا، نیوزلند حاصل شده‌اند. جدول زیر به این یافته‌ها اشاره دارد:

چه عواملی از شوراهای کارآمد مدرسه حمایت می‌کند؟

لیتوود و همکارانش به ادبیات تجربی عواملی پرداخته‌اند که سبب موفقیت شوراهای مدارس

«نزاع قدرت‌ها و تعارضات سیاسی، فقدان تعریف مشخصی از نقش شوراها، مشکل در به‌کارگیری والدین، و فقدان آموزش‌های لازم برای اعضا». برای غلبه بر این تعارضات چند رویکرد کلی وجود دارد که عبارت‌اند از: آموزش آنان، به وجود آوردن ساختار مشاوره‌ای (کمیته‌ای)، تشکیل تیم‌های معلمان زیرنظر مدیریت، که بدین ترتیب می‌توان به شوراها کمک کرد. علاوه بر این، می‌توان گفت که «شفاف‌سازی نقش شوراها و فراهم آوردن منابع اطلاعاتی وسیع‌تر برای آن‌ها راهبرد مهمی برای فعالیت شوراهای مدرسه است. برخی شواهد هم نشان می‌دهند که برای تمرکز هرچه بیشتر

انواع مدیریت مدرسه محور محلی	کنترل اداری (مدیریت محوری)	کنترل حرفه‌ای (مهدمحوری)	کنترل جامعه محلی (جامعه‌محوری)
هدف	به منظور افزایش پاسخ‌گویی به مقام هیئت امنای مناطق یا مقامات دولت مرکزی و برای یاری رساندن به دانش‌آموزان در بلندمدت	برای به‌کارگیری بهتر دانش‌آموزان به‌منظور تصمیم‌گیری‌های اساسی	برای افزایش رضایت مشتریان یا افراد ذی‌نفع
منطق	در بلندمدت، کنترل مدیریت موجب افزایش پاسخ‌گویی به والدین و سیستم می‌شود. همچنین به دانش‌آموزان سود می‌رساند.	۱. افراد حرفه‌ای متخصص بیشترین اطلاعات را در ارتباط با تصمیم‌گیری‌های آموزشی دارند. ۲. افزایش مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها باعث افزایش تعهد حرفه‌ای نسبت به تدریس، اصلاح شیوه‌های اجرایی و یا شیوه‌های مشارکتی می‌شود که با کارآمدی بیشتر در ارتباط هستند.	حداکثر پاسخ‌گویی به اولیا و جامعه محلی. برنامه درسی مدارس باید مستقیماً ارزش‌ها و اولویت‌های والدین و جامعه محلی را بازتاب دهد. این امر باعث افزایش حساسیت حرفه‌ای نسبت به نیازهای محلی می‌شود.
تصمیم‌گیرندگان	مدیریت	معلمان اکثریت شورا	اعضای جامعه محلی / اکثریت جامعه محلی - شورا
نقش شورا	مشورت	تصمیم‌گیری (با اقتدار و اعتبار)	تصمیم‌گیری (با اقتدار و اعتبار)
عضویت در شورا	دقیقاً تعریف نشده است	اکثریت معلمان	اعضای اکثریت جامعه محلی
یافته‌ها		این روش تأثیر بهتر و بیشتری بر فعالیت معلمان و دانش‌آموزان دارد. PC احتمالات تأثیر بیشتری بر دانش‌آموزان دارد. شواهدی که اخیراً به‌دست آمده است، نشان می‌دهد که: پاسخ‌گویی معلمان به جامعه محلی و والدین باید افزایش یابد.	روش مدیریت مدرسه‌محور محلی بیشترین دگرگونی را در مدارس و به‌خصوص در معلمان و مدیران به‌وجود می‌آورد.

می‌شوند. این پژوهش در کشورهای OECD انجام گرفته است و دیدگاهی را برای مدارس به‌وجود می‌آورد که طی آن شوراهای مدیریت مدرسه‌محور محلی بهتر می‌توانند به فعالیت بپردازند. در این قسمت به خلاصه این عوامل پرداخته می‌شود:

عوامل مدرسه‌ای: لیتوود و همکارانش به موانع سر راه موفقیت شوراهای مدارس می‌پردازند:

بر یاددهی و یادگیری، باید به نظام «راهنمایی آموزشی» توجه ویژه‌ای شود.

عوامل خارجی: لیتوود و همکارانش به عوامل خارجی منفی مربوط به والدین نیز اشاره می‌کنند: «عقاید و نگرش والدین شامل نقش سنتی آنان، فقدان مسائل آموزشی جذاب و مرتبط با نیازهای کودکان، انتظارات کم کودکان، نگرش منفی در

اطلاعات کافی داده شود تا بتوانند به تصمیم‌گیری بپردازند. والدین و کارکنان نیز باید نقش مکمل را در شوراها ایفا کنند. با ارزشیابی شوراها، می‌توان کارایی آنان را افزایش داد.»

تأثیر انواع گوناگون مدیریت مدرسه‌محور محلی بر افراد ذی‌نفع؟

درباره مدیریت مدرسه‌محور محلی تحقیقات بسیاری انجام گرفته است، اما یافته‌های زیادی درباره تأثیر مدیریت مدرسه‌محور محلی بر گروه‌های ذی‌نفع در امور آموزشی وجود ندارد. لیتوود و منویس با مرور ۸۳ مطالعه مذکور، تأثیرات انواع مدیریت مدرسه‌محور محلی را بر این افراد ذی‌نفع برشمرده‌اند (جدول زیر).

پی‌نوشت

1. Leithwood & Menzies
2. Malen
3. King and Ozler
4. Winkler & Gershberg
5. Cheng

رابطه با نقش مدارس در پاسخ‌گویی به نیازهای اجتماعی و عدم احترام و اطمینان به معلم، نیاز فزاینده به اختصاص زمان بیشتر از سوی والدین و فقدان ارتباط معنادار میان والدین و مدارس می‌شود. می‌توان گفت، مدیریت مدرسه‌محور محلی هنگامی به موفقیت دست می‌یابد که والدین درباره نقش خود و اهداف شوراها کاملاً توجیه شده باشند. هنگامی که والدین به مشارکت تشویق شوند و به امکانات حرفه‌ای دست پیدا کنند، در این صورت می‌توانند در رابطه با مسائل مربوط به شوراها دانش کافی را کسب کنند و با شیوه‌های فعالیت گروهی کارآمد و گفتار روان و سلیس بیشتر آشنا شوند.

فرایند تصمیم‌گیری کارآمد در شوراها:

لیتوود و همکارانش فرایند فعالیت شوراها در مدارس را به این صورت بیان می‌کنند: «در اولین بخش از تعیین مراحل کاری شوراها، باید از تسهیل‌کننده‌های خارجی استفاده کرد. نقش مدیر باید به‌طور شفاف مشخص شود و مدیر نباید مانند یک رئیس عمل کند. به اعضای شورا باید

ادامه دارد

معلمان: شواهد نشان می‌دهد که مدیریت مدرسه‌محور محلی بیشتر روی معلمان تأثیر داشته است تا سایر گروه‌ها (۳۵ مطالعه). از طرفی، ۱۵ مطالعه نشان می‌دهد که هزینه زیادی روی وقت معلمان و مدیران صرف شده است تا انواع مدیریت مدرسه‌محور محلی صورت بگیرند. تقریباً همه این مطالعات نشان دادند که روی انواع گوناگون مدیریت مدرسه‌محور محلی، کار زیادی انجام گرفته است. ۹ مورد مطالعه ای که انجام گرفت، نشان داد که تعهد، علاقه و روحیه معلمان افزایش یافته است. همچنین، معلمان با هم همکاری بیشتری کردند و اطلاعات فراوانی را مبادله کردند (۸ مطالعه)، روش تدریس آنان در کلاس تغییر کرد (۶ مطالعه). کاملاً مشخص است که مدیریت مدرسه‌محور بیشترین تأثیر را بر معلمان برجای گذاشته است. این امر موجب کاهش انباشتگی کارها نیز شده است.

مدیران: ۲۹ مطالعه هم درباره نقش مدیران در مدیریت مدرسه‌محور محلی بررسی شده است. همه انواع مدیریت مدرسه‌محور محلی توان و فعالیت کاری مدیران را افزایش داده‌اند. در برخی موارد، مدیران نقش مدیریتی بیشتری داشته‌اند و کمتر به نقش آموزش توجه نشان می‌دادند (۹ مطالعه). آن‌ها غالباً به تشریح و شفاف‌سازی اطلاعات می‌پرداختند (۷ مطالعه)، انعطاف‌پذیری و بصیرت آن‌ها افزایش یافت (۷ مطالعه). مدیران در همه اشکال مدیریت مدرسه‌محور محلی در مقابل عملکرد خود پاسخگو بودند.

والدین: ۱۸ مطالعه از مجموعه مطالعات انجام شده نشان داد که مدیریت مدرسه‌محور محلی بر والدین نیز تأثیراتی داشته است. مطالعه نشان می‌دهد که والدین فرصت‌های بیشتری برای دخالت در تصمیم‌گیری‌ها دارند. ۷ مطالعه از این ۱۱ مطالعه مدیریت مدرسه‌محور را آزمون کرده بودند. نیمی از مطالعات انجام شده که با کنترل جامعه محلی سر و کار داشتند، گفتند که این روش، تغییرات اندکی را در نقش سنتی والدین به‌وجود آورده است. یکی از این مطالعات، رضایت بیشتر والدین را نشان می‌داد. به‌طور خلاصه، قطعاً نمی‌توان گفت که مدیریت مدرسه‌محور محلی سبب مشارکت بیشتر والدین در تصمیم‌گیری‌ها را فراهم آورده است.

مدارس: مطالعات نشان می‌دهد که مدیریت مدرسه‌محور محلی باعث مشارکت بیشتر افراد ذی‌نفع در اداره (مدیریت) مدارس شده، وضعیت حرفه‌ای و تخصصی مدارس بهبود یافته، مشارکت رهبر (مدیر) افزایش یافته و همکاری افراد ذی‌نفع نیز بیشتر شده است. دیگر تغییراتی که این سیاست در مدارس ایجاد کرده‌اند عبارت‌اند از: افزایش توان بالقوه برای اصلاحات و خلاقیت بیشتر، تمرکز بیشتر بر اهداف مشترک (کلی)، توانایی‌ها و مسئولیت‌های جدید. همان‌گونه که ذکر شد، این سیاست بیشترین تغییرات را در مدارس به‌وجود آورده است که اکثر آن‌ها نیز مثبت بوده‌اند.