



دکتر عبدالله انصاری  
عضو هیئت علمی پژوهشکده تعلیم و تربیت

## تمرکززدایی از بودجه‌ریزی در راستای

# استقرار مدیریت مدرسه‌محور

### اشاره

از جمله سیاست‌های اعلام‌شده از سوی وزیر محترم آموزش و پرورش، جناب آقای دکتر فانی، واگذاری اختیار بیشتر در حوزه امور مالی و بودجه به مدیران مدارس است. پیاده‌سازی چنین سیاستی نیازمند شناخت منطق و اندیشه پشتوانه آن و اصول و الزامات مربوطه است. بر این اساس، نگارنده بر آن شد تا در سلسله مقالاتی، نخست به معرفی و تشریح مبانی نظری سیاست یاد شده بپردازد و پس از آن، وضعیت موجود در کشور و سیاست‌ها و اقدامات مورد نیاز برای پیاده‌سازی آن را تبیین کند.

واگذاری تصمیم‌گیری درباره امور مالی و بودجه‌ریزی به مدارس در چارچوب مفهومی تمرکززدایی قابل ردگیری و مطالعه است. تمرکززدایی از مهم‌ترین راهبردهای مطرح‌شده برای بهبود سطح کارایی نظام‌های آموزشی است که می‌تواند سبب دگرگون شدن فعالیت‌های پشتیبانی و از آن جمله امور مالی شود.

قدرت تصمیم‌گیری‌های مهم به واحدهای پایین‌تر است. این‌گونه، به ویژه در فعالیت‌های عمرانی، در ایران تجربه شده است (نفیسی، ۱۳۸۱: ۶ و ۷).

### مزایای تمرکززدایی

تمرکززدایی می‌تواند مشارکت مردم را توسعه دهد، از مسیر انگیزش به افزایش سطح بهره‌وری نیروی انسانی و به‌ویژه معلمان منجر شود، و از رهگذر تدارک اطلاعات تفصیلی و کافی از چگونگی نیازهای مناطق و مدارس به نیروی انسانی، کارایی برنامه‌ریزی را افزایش دهد و از اتلاف منابع بکاهد.

### رویکردهای متنوع تمرکززدایی و مدرسه محوری

تمرکززدایی رویکردهای متنوعی را در برمی‌گیرد که می‌توان آن‌ها را در قالب‌های متنوع مفهومی و اجرایی طبقه‌بندی کرد و به حوزه فعالیت‌های پشتیبانی تسری داد. الگوهای متنوعی از تمرکززدایی مالی وجود دارند. برای نمونه می‌توان به الگوی «آرژانتین» (۱۹۷۸) اشاره کرد که به‌طور یکجانبه تمام مسئولیت‌های مالی (آموزش ابتدایی) را به مناطق واگذار کرد یا الگوی «نیکاراگوئه» (۱۹۹۵) که برنامه مشارکت مالی داوطلبانه والدین را مطرح می‌ساخت (ب. فولر، ۱۳۸۲، ص ۳۰۰).

دامنه وظایفی که در چارچوب نظام مدیریت مدرسه محور می‌توان بر عهده دولت مرکزی یا به عبارت دیگر ستاد قرار داد نیز از تنوع قابل توجهی برخوردار است. گونه و گستره وظایف مورد اشاره می‌تواند از برداشت‌ها و مقاصدی متأثر باشد که از مفاهیم موردنظر مسئولان و تصمیم‌گیران، تا شیوه‌های مختلفی را که

### کلیدواژه‌ها: تمرکززدایی، واگذاری اختیار

بودجه‌ریزی، مدرسه‌محوری

### مفهوم «واگذاری تصمیم‌گیری امور مالی و

بودجه‌ریزی به مدارس»

در این مقاله، با محور قرار دادن کیفیت فعالیت‌های پشتیبانی که تأثیر غیرقابل انکاری بر آماده‌سازی نهادهای مجری سیاست تمرکززدایی و مدیریت مدرسه محور در آموزش و پرورش دارد، تلاش شده است مبانی نظری مربوطه به ویژه در قلمرو موضوعی امور مالی به‌اختصار ارائه و معرفی شود.

«تمرکززدایی مفهومی است که سیاست‌گذاران آموزشی برداشت‌های متفاوتی از آن دارند. نکته مشترک در تمامی این برداشت‌ها، انتقال قدرت تصمیم‌گیری از یک قدرت مرکزی به مدرسه است که در برداشت‌های محدود و محافظه‌کارانه، تنها به چگونگی مصرف منابع مالی تخصیص یافته محدود می‌شود و در تعریف‌های گسترده‌تر از دامنه واگذاری قدرت، زمینه‌های برنامه درسی، کارکنان، امکانات کالبدی و تأمین منابع مالی را نیز در بر می‌گیرد.

تمرکززدایی می‌تواند به شکل واگذاری اختیار تصمیم‌گیری به واحدهای سازمانی پایین‌تر صورت گیرد، به‌گونه‌ای که آن واحد بتواند آزادانه یا بدون کسب اجازه اولیه از وزارتخانه یا دولت مرکزی عمل کند. نوع دیگر، اعطای نمایندگی است که در آن اختیار تصمیم‌گیری از واحدهای سازمانی بالاتر به واحدهای فرودست واگذار می‌شود و البته می‌تواند از واحدی که به آن واگذار شده است، پس گرفته شود. سرانجام گونه دیگر، تمرکززدایی یا واگذاری اجرای کارها بدون واگذاری



هنگام اجرا و پیاده‌سازی مورد استفاده قرار می‌گیرد، شامل شود.

#### فعالیت‌های پشتیبانی

معمولاً در یک طبقه‌بندی کلی، فعالیت‌های آموزش و پرورش را به دو گروه عمده تقسیم می‌کنند: ۱. فعالیت‌های آموزشی؛ ۲. فعالیت‌های پشتیبانی.

فعالیت‌های پشتیبانی همگی عملیاتی هستند که زمینه‌ها و امکانات مادی و غیرمادی اجرای فعالیت‌های آموزشی را فراهم می‌آورند. بنابراین، فعالیت‌هایی که در زمینه پیش‌بینی و تأمین منابع مالی و ساخت، تعمیر و نگهداری ساختمان‌ها، تأسیسات و تجهیزات آموزشی، ارتباط با جامعه و پاسخ‌گویی به والدین و مراجع ذی‌صلاح یا ذی‌نفع و نیز تأمین رفاه و حفظ سلامت دانش‌آموزان در درون مدرسه یا تسهیل دستیابی آنان به مدرسه و مانند آن صورت می‌گیرد، جزو فعالیت‌های پشتیبانی طبقه‌بندی می‌شوند (نفیسی، ۱۳۸۱: ۴).

از میان مجموعه اموری که زیر عنوان فعالیت‌های پشتیبانی طبقه‌بندی می‌شوند، توزیع و تخصیص منابع مالی اهمیت فراوانی دارد و در پوشش راهبرد تمرکززدایی انتظار می‌رود در مقایسه با نظام‌های متمرکز به گونه‌ای برجسته دگرگون شود.

#### واگذاری اختیار بودجه‌ریزی، شرط لازم برای تحقق

##### مدرسه‌محوری

«در فرایند واگذاری اختیار برنامه‌ریزی درسی به استان‌ها و مدارس، لازم است برای قرار گرفتن منابع آموزشی کافی نظیر کتاب، فیلم، تابلوهای مناسب و وسایل لازم در اختیار معلمان، تدبیر کرد. بنابراین، تجهیز

مدارس از لوازم حرکت به سوی مدرسه‌محوری است» (نصر اصفهانی، ۱۳۸۳: ۱۳۸) که خود مستلزم اختیار کافی مدارس در امر بودجه‌ریزی است.

#### حدود اختیارات مالی مدارس در مدیریت مدرسه‌محور

در رویکردهای متنوع تمرکززدایی، تجربه‌های زیادی در زمینه واگذاری اختیارات مالی وجود دارد که از نظر حد و اندازه با یکدیگر تفاوت دارند. از طریق جریان تمرکززدایی، مدارس به نمایندگی از مرکز، از اختیارات و قدرت در زمینه امور مالی برخوردار می‌شوند که می‌تواند تمام یا بخشی از موارد زیر را دربرگیرد:

- مدارس یک بودجه کلی دارند و هر مدرسه چگونگی هزینه کردن بودجه خود را در زمینه‌های کارکنان، تجهیزات و نگهداری تعیین می‌کند.  
- مدارس می‌توانند بدون اخذ مجوز از مراجع بالاتر، اعتبار یک سرفصل بودجه را به سرفصل دیگری انتقال دهند.

- مدارس می‌توانند پس‌اندازهای ناشی از کنترل مخارج کارکنان و مانند آن را به عنوان بودجه خارج از شمول هزینه و بودجه مصرف نشده را به سال بعد منتقل کنند.

- مدارس در خرید کالاها، خدمات و پشتیبانی مورد نیاز، آزادی عمل دارند و می‌توانند آن‌ها را از منطقه آموزشی یا دیگر عرضه‌کنندگان خریداری کنند.

- مخارج توسعه کارکنان، خدمات مشاوره‌ای، تعمیرات جزئی و انرژی بر عهده مدرسه، ولی هزینه تعمیرات اساسی و اضطراری بر عهده ادارات مرکزی است. البته باید توجه داشت: «کسر بودجه‌های بیش از



حد یا مکرر به دخالت اداره مرکزی منجر می‌شود» (عزیززاده).

#### مسئولیت مدارس در بودجه‌ریزی

بودجه‌ریزی شاید حساس‌ترین فعالیت باشد که واگذاری آن به مدارس، اصلی‌ترین مزایای راهبرد عدم تمرکز، از قبیل انعطاف بیشتر فرایند تصمیم‌گیری، پاسخ‌گویی به نیازها، انگیزه فعالیت افزون‌تر ناشی از افزایش اختیار تصمیم‌گیری برای کارکنان را به دنبال دارد. اگر قرار است اختیار به مدارس واگذار شود، آن‌ها باید منابعی برای اعمال آن داشته باشند. اقتدار بدون بودجه لازم برای خرید زمان و خدمات افراد در سطح مدارس شوخی بی‌رحمانه‌ای است (سیزر، ۱۹۲۲، به نقل از: مورفی ولین‌بک، ۱۳۸۲: ۱۸۷).

«در نظام غیرمتمرکز و مدرسه‌محور، مدرسه مسئول بودجه‌بندی است (گارمز و دیگران، به نقل از مورفی ولین‌بک، ۱۳۸۲: ۱۱۶) و وظیفه اصلی بودجه‌بندی در منطقه آموزشی عبارت است از اختصاص بودجه به هر مدرسه و نه تعیین اینکه منابع چگونه باید مصرف شوند» (مورفی ولین‌بک، ۱۳۸۲: ۱۱۶). اهمیت گستره دامنه اختیارات مدارس در زمینه بودجه‌ریزی به اندازه‌ای است که می‌تواند معیار داوری درباره سیاست عمومی تمرکززدایی تلقی شود. هر اندازه بودجه مدرسه یا بودجه سالانه‌ای که به صورت یکجا در اختیار [مدرسه] قرار می‌گیرد، فزون‌تر باشد، اندازه تمرکززدایی نیز بیشتر است (همان، ص ۱۱۷).

#### بودجه‌ریزی مدرسه‌محور

مفهوم بودجه‌ریزی مدرسه محور را شاید بتوان به دور از پیچیدگی، در قالب این عبارات بیان کرد: «رویکرد جدید امیدبخش در بودجه‌ریزی، مؤسسه محور است. کیسه پولی به مدرسه داده می‌شود و مدرسه درباره چگونه خرج آن به‌منظور دستیابی به منابع مورد نیاز و برای اجرای برنامه‌های آموزشی تصمیم می‌گیرد. این تصمیم‌گیری از طریق مشورت با عموم کارکنان و به همراه هدف‌های روشن، تعریف شده و قابل اندازه‌گیری آموزشی، صورت می‌گیرد (هارتمن: ۳۷۱).

البته همان‌طور که قرائت‌های گوناگونی از مدیریت مدرسه محور وجود دارد، تنوع در ساز و کارهای بودجه‌ریزی نیز توجیه‌پذیر است. کالدول و اسپینکز شیوه‌های گوناگونی را در انگلستان، استرالیا، آمریکا و کانادا بازبینی کرده‌اند که محور مشترک تمامی این ابتکارها، انتقال قدرت از مقامات مرکزی برای اتخاذ پاره‌ای تصمیم‌های مشخص به مدرسه است. این گونه تصمیم‌ها تخصیص منابع در همه موارد، از امور مالی تا زمینه‌های گسترده‌تری مانند برنامه‌های درسی، کارکنان و تسهیلات مربوطه را در بر می‌گیرد.

گرین هلک پنج جزء اصلی فرایند بودجه‌ریزی

مدرسه محور را به این شرح شناسایی کرده است: تعیین سطح کلی بودجه منطقه آموزشی؛ تعیین هزینه‌های پایه (غیرمدرسه‌ای)؛ تقسیم باقی‌مانده اعتبارات براساس سرانه دانش‌آموز میان مدارس منطقه؛ تنظیم مخارج هر یک از مدارس؛ گنجاندن همه مخارج مدارس در بودجه جامع منطقه آموزشی. در عمل، این کار به شکل تخصیص منابع پرسنلی و غیرپرسنلی در میان هر یک از مدارس اجرا می‌شود. کندالی ۲ و همکارانش (۱۹۹۲) الگوی تخصیص مدرسه محوری را ارائه کردند که در آن به منظور پرهیز از نوسان حقوق و دستمزد برای مشاغل مشابه، از میانگین حقوق و دستمزد برای تعیین اندازه اعتبارات پرسنلی استفاده می‌شود. منابع غیرپرسنلی مانند مواد آموزشی، ملزومات و تجهیزات به صورت یکجا تخصیص داده می‌شوند و اندازه آن به ازای هر دانش‌آموز تعیین می‌شود که البته متناسب با سطح تحصیلی تغییر می‌کند (هارتمن، ۱۳۸۰: ۳۸۵-۳۷۱).

#### مراحل اصلی واگذاری اختیار بودجه‌بندی به

##### مدارس

بودجه‌ریزی مدرسه‌محور با توجه به درجه آزادی و نوع اختیارات واگذار شده به مدارس، اشکال گوناگونی را در برمی‌گیرد. نوع و اندازه اختیارات واگذار شده، نشان از درجه توسعه تمرکززدایی دارد. در این قسمت مطالبی درباره انواع اختیارات مدارس و چگونگی واگذاری آن ارائه می‌شود.

در گام اول فرایند بودجه‌بندی (براساس مدیریت مدرسه‌محور)، مبالغی به صورت یکجا به تک تک مدارس اختصاص می‌یابد (لیندلاو، ۱۹۸۱، به نقل از: مورفی ولین‌بک، ۱۳۸۲: ۱۲۴) که به افراد ذی‌نقش در مدرسه اجازه می‌دهد تا برای چگونگی خرج کردن تصمیم بگیرند. هر اندازه بودجه مدرسه (ترستریل، ۱۹۹۲، به نقل از: مورفی ولین‌بک، ۱۳۸۲: ۶)، یا بودجه سالانه‌ای که به صورت یکجا در اختیار مدرسه قرار می‌گیرد (هاناوی، ۱۹۹۲، به نقل از: مورفی ولین‌بک، ۱۳۸۲: ۱۰) بیشتر باشد، اندازه تمرکززدایی بیشتر است.

دومین گام عمده فرایند تخصیص بودجه برای مدرسه، تنظیم بودجه به صورت یکپارچه است. بیشترین مزایای مدیریت غیرمتمرکز، قابلیت انعطاف مدرسه برای برآوردن نیازهای دانش‌آموزان است و احساس مالکیتی که افراد به واسطه تصمیم‌گیری در مدرسه کسب می‌کنند، از این فرایند سرچشمه می‌گیرد (لیندلاو، ۱۹۸۱، به نقل از: مورفی ولین‌بک، ۱۳۸۲: ۱۲۳).

آخرین موضوع، به درجه آزادی مدارس برای چگونگی هزینه کردن بودجه مربوط می‌شود. یکی از موضوعات کلیدی، دامنه اختیارات مدارس برای استفاده از اعتبارات برای خرید کالاها و خدمات از عرضه‌کنندگانی به جز دست‌اندرکاران ناحیه آموزشی است (گاتری، ۱۹۸۶، به

**وظیفه اصلی بودجه‌بندی در منطقه آموزشی عبارت است از اختصاص بودجه به هر مدرسه و نه تعیین اینکه منابع چگونه باید مصرف شوند**



نقل از: مورفی ولین، یک، ۱۳۸۲). در مدارس سنتی، دامنه خدمات در دسترس مدارس به کالاهای و خدماتی که اداره مرکزی می‌تواند تهیه کند، محدود می‌شود. اما مدارس در نظام مدیریت مدرسه محور معمولاً انعطاف بیشتری دارند و می‌توانند از کارگزارانی بیرون از منطقه آموزشی خرید کنند (وهلستتر و بافت، ۱۹۹۱، به نقل از: مورفی ولین، یک، ۱۳۸۲: ۱۱۸).

### مزایای واگذاری اختیار بودجه‌ریزی

بسیاری از مزایای اختیار مدارس برای بودجه‌ریزی برگرفته از مزایای مدرسه محوری است که برخی از آنها عبارت‌اند از:

- واگذاری اختیار بودجه‌ریزی به مدرسه می‌تواند زمینه مناسبی برای مشارکت بیشتر والدین به ویژه در تأمین منابع مالی کافی فراهم سازد. بنابراین، با اینکه نظام دولتی است، اما خانواده‌ها در تأمین بودجه آموزش و پرورش سهیم هستند (نصر اصفهانی، ۱۳۸۳: ۳۰۴).

- واگذاری اختیارات بیشتر مالی به مدارس می‌تواند به ارتقای سطح پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری و در نهایت، افزایش سطح کارایی منجر شود. عدم تمرکز برای مناطق آموزشی، تا حدودی انعطاف در تصمیم‌گیری‌ها و تا اندازه‌ای ابزاری برای حسابرسی و پاسخ‌گویی به وجود می‌آورد و در مجموع امکانی را فراهم می‌سازد تا این‌گونه مدرسه‌ها از سطح بهره‌وری بیشتری برخوردار باشند (هارتمن، ۱۳۸۰: ۳۷۱).

### انتقادات مطرح شده علیه واگذاری اختیار

#### بودجه‌ریزی

واگذاری اختیار بودجه‌ریزی به مدارس از ارکان اساسی پیاده‌سازی مدرسه محوری به‌شمار می‌رود، ولی انتقاداتی نیز علیه آن مطرح می‌شوند که برخی از آنها عبارت‌اند از:

۱. فشار افزوده‌ای بر مدارس برای تأمین هزینه‌ها از طرق دیگر ایجاد می‌شود و در آینده، دولت تعهد کمتری نسبت به مدارس احساس می‌کند.

۲. مدیریت مدرسه محور ممکن است منابع مدرسه را کاهش دهد و در نتیجه فشار بیشتری به مدارس وارد شود.

۳. از آنجا که توانایی مدارس برای کسب درآمد بیشتر بسیار متفاوت است، وابستگی مدارس به بودجه‌های محلی می‌تواند شکاف میان مناطق برخوردار و محروم را افزایش دهد.

۴. دادن اختیار مالی به مدارس لزوماً به استفاده از کارکنان با صلاحیت منجر نمی‌شود، زیرا ممکن است مدیران و شوراهای مدارس به‌منظور ایجاد توازن در بودجه و کاهش آن، برخی شایستگی‌ها را نادیده بگیرند.

۵. عدم تنظیم دقیق بودجه مدارس و فزونی هزینه‌ها

نسبت به منابع درآمدی، به کسری بودجه مدارس منجر می‌شود و کسر بودجه‌های بیش از اندازه یا مکرر در نهایت دخالت اداره مرکزی را به دنبال خواهد داشت (الحسینی، ۱۳۸۳: ۴۳۰).

۶. ۷۵ تا ۸۰ درصد از اعتبارات براساس سرانه دانش‌آموزی توزیع می‌شود. از موارد نگران‌کننده چنین سازوکار توزیعی که به تعداد دانش‌آموزان اتکا دارد، سرنوشت مدارس کوچک است که قادر نخواهند بود به اندازه کافی درآمد کسب و برنامه مؤثری را اجرا کنند (هارتمن، ۱۳۸۰: ۳۸۰).

### شرایط لازم برای واگذاری اختیار بودجه‌ریزی به

#### مدارس

بی‌تردید نتیجه دوری درباره عملکرد سیاست‌های عمومی با عنوان تمرکززدایی، به چگونگی اجرای آن بستگی دارد. ضعف در پیاده‌سازی می‌تواند به انطباق نداشتن مفهوم و تعاریف ارائه شده از مدیریت مدرسه محور با نتایج ناشی از اجرا منجر شود. از جمله عواملی که می‌تواند در مسیر اجرای موفق واگذاری اختیار بودجه‌ریزی به مدارس مانع ایجاد کند، نداشتن صلاحیت‌ها و توانایی‌های لازم از سوی نیروی انسانی است. یکی از توانایی‌هایی که مدارس باید در فرایند مدرسه محوری داشته باشند، بودجه‌بندی توسط خود مدرسه است. واقعیت آن است که این فعالیت، فنی و نیازمند مهارت است و کشورهایی که مدرسه محوری را اجرا کرده‌اند، در گام اول به امکان‌سنجی این فعالیت پرداخته‌اند (سلیمی دانشگر، ۱۳۸۳: ۲۰۹).

عمده‌ترین پیشنهادی که برای غلبه بر نارسایی‌هایی از این قبیل ارائه می‌شود، آموزش است. **آلال اودن** و همکارانش بر نقش آموزش و سیستم راهنمای آموزشی در بودجه‌بندی و مدیریت مدرسه محور تأکید دارند (همان، ص ۲۱۰). البته برای واگذاری بدون نقص بودجه‌ریزی به مدارس، علاوه بر ارائه آموزش‌های مورد نیاز به کارکنان، پیش‌بینی و تدارک‌ساز و کارهای دیگری نیز ضرورت دارد. در صورتی که مدارس خود بودجه‌بندی کنند، حسابرسی نیز ضرورت می‌یابد. برای افراد ذی‌نفع، مبنای تخصیص بودجه در مدارس باید روشن و قابل فهم باشد. پاسخگویی و شفافیت از عوامل مؤثر در پیاده‌سازی بودجه‌بندی مدرسه محور است (پیشین).



وزارت آموزش و پرورش در دوره اخیر واگذاری اختیار بیشتر در حوزه امور مالی و بودجه به مدیران مدارس را در زمره سیاست‌های خود اعلام کرده است. پیاده‌سازی مناسب سیاست یادشده نیازمند شناخت منطق پشتوانه آن و تدارک پیش‌نیازها و رعایت الزامات مربوطه است. تمرکززدایی بدون واگذاری اختیار بودجه‌ریزی به مدارس تحقق نمی‌یابد. از آنجا که تمرکززدایی مالی رویکردهای

وزارت آموزش و پرورش در دوره اخیر واگذاری اختیار بیشتر در حوزه امور مالی و بودجه به مدیران مدارس را در زمره سیاست‌های خود اعلام کرده است



متنوعی را در برمی گیرد، نخست لازم است رویکرد برگزیده برای پیاده سازی را تعیین کرد. از جمله مهم ترین عواملی که می تواند مانع از اجرای موفق واگذاری اختیار بودجه ریزی به مدارس شود، نبود صلاحیت ها و توانایی های لازم نیروی انسانی است. آماده سازی نیروی انسانی ضرورتی برای تمرکز دایمی مالی محسوب می شود. همچنین نباید فراموش کرد که مقاومت در برابر هرگونه سیاست اصلاحی که در پی ایجاد تحولی عمیق است، طبیعی و قابل پیش بینی است. پیاده سازی موفق تمرکز دایمی در گروهی فراهم ساختن زمینه ها و لحاظ کردن الزام هاست که در زیر به برخی از آن ها اشاره می شود:

- آموزش مدیران و اعضای انجمن ها یا شوراهای محلی مدارس

بدیهی است که در نظام مدیریت مدرسه محور، مدیران و اعضای شوراهای مدارس نیز باید نقش های متفاوتی را در قیاس با آنچه که در نظام آموزشی متمرکز ایفا می کنند، برعهده گیرند و آموزش، مؤثرترین ابزار برای آماده سازی ایشان محسوب می شود. مناطق می توانند قبل از هر چیز این اعتبارات را برای آموزش اعضای شوراهای و انجمن ها، مدیران و رهبران آموزشی مدارس، مناطق و معلمان در نقش ها و مسئولیت های جدید هزینه کنند (سنجری، ۱۳۸۳: ۴۲).

- آموزش برنامه ریزان و بودجه ریزان  
پیاده سازی طرح مدیریت مدرسه محور و عبور از تمرکز اداری به نبود تمرکز، نیازمند پرورش نیروهای انسانی ماهر و متخصص است تا بتوانند با شناسایی دقیق نیازهای منطقه، برنامه ریزی ویژه ای برای تحقق اهداف و تأمین نیازهای آموزشی منطقه انجام دهند (نفیسی، ۱۳۸۳: ۲۲۰). بدیهی است که آموزش اصولی ترین شیوه کسب مهارت های برنامه ریزی و بودجه ریزی است.

- ایجاد نظام های اطلاعاتی

شرط لازم برای توفیق برنامه ریزی و بودجه ریزی در سطح مناطق و مدارس، دسترسی به اطلاعات کافی است. سازمان دهی نیازهای اطلاعاتی و ارتباطی گام دیگر این موفقیت (مدرسه محوری) است. داده ها عموماً با هدف به ثمر رساندن برنامه ریزی و مدیریت و برای رفع نیازها، از بالا به پایین و از مدارس گردآوری می شوند. اما اگر بخواهیم مدیریت مدرسه محور را به طور موفق اجرا کنیم، این فرایند باید به صورت محلی انجام شود. راهبرد گردآوری، پردازش و به کارگیری اطلاعات کمی و کیفی در مدرسه، پیش نیازی برای انتقال مدیریت از سطح ملی به سطح محلی و مدیریت مدرسه محور خواهد بود. بنابراین، مدارس باید در توسعه نظام های اطلاعاتی نیز سرمایه گذاری کنند که شامل سنجش نظام های بازخوردی، بودجه بندی و مالی و

نظام های نوین جبران خدمت می شود (سنجری، ۴۳). همچنین استان ها می توانند الگوی اولیه ای برای نظام های اطلاعاتی در مورد امور مالی، دانش آموزان، معلمان و داده های خروجی شامل تمامی عناصر کلیدی مورد نیاز مدیریت مدرسه محور تهیه کنند (سنجری، ۱۳۸۳: ۴۴)

- تعدیل ساختار سازمانی

تفاوت در نقش های سازمانی از دیگر موارد تمایز نظام مدیریت مدرسه محور با نظام های متمرکز است و با انتقال اختیار تصمیم گیری از بالا به پایین و تعریف آن به مدرسه، وظایف نیروی انسانی در سطوح ستادی (وزارتخانه، ادارات کل آموزش و پرورش استان ها و اداره آموزش و پرورش هر منطقه) به شکل اساسی تغییر می یابد (عبداللهی، ۱۳۸۳: ۸۵).

پی نوشت

1. Greenhalg
2. Candoli

منابع

۱. نفیسی، عبدالحسین (۱۳۸۳). «تحلیلی بر مدیریت امور مالی و اجرایی در نظام مدیریت مبتنی بر مدرسه در ایران». مبان، چالش ها، الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه در آموزش و پرورش ایران. پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۲. سنجری، احمد رضا (۱۳۸۳). «مدیریت مدرسه محوری: شکست یا موفقیت؟». مبان، چالش ها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه. مبان، چالش ها، الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه در آموزش و پرورش ایران. پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۳. مورفی، ولین یک (۱۳۸۲). «مدیریت مبتنی بر مدرسه به منزله اصلاح مدرسه (بررسی وضع موجود)». ترجمه فرهاد کریمی. پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۴. عبداللهی، حسین (۱۳۸۳). «مدیریت مدرسه محور، مفهوم، فواید و الزامات آن». مبان، چالش ها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه. مبان، چالش ها، الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه در آموزش و پرورش ایران. پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۵. نصر اصفهانی، احمد رضا (۱۳۸۳). «برنامه ریزی درسی مدرسه محور در ایران حال و آینده». مبان، چالش ها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه. مبان، چالش ها، الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه در آموزش و پرورش ایران. پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۶. سلیمی دانشگر، مجید. تمهید دانش (۱۳۸۳)، بینش و توانش به عنوان بستر پویای مدرسه محوری؛ مبان، چالش ها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه. مبان، چالش ها، الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه در آموزش و پرورش ایران. پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۷. الحسینی، سیدحسن (۱۳۸۳). «آموزش و پرورش و مدیریت مدرسه محور در قلمروهای بودجه، پرسنل و برنامه ریزی درسی». مبان، چالش ها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه. پژوهشکده تعلیم و تربیت. مبان، چالش ها، الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه در آموزش و پرورش ایران.
۸. هارتمن، و ت (۱۳۸۰). «مدیریت اداری - مالی و بودجه ریزی آموزش و پرورش»، دانشنامه اقتصاد آموزش و پرورش. ترجمه عبدالحسین نفیسی. جلد اول. پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۹. نصر اصفهانی، زمانی (۱۳۸۳). «نقش مشارکت والدین در مدیریت مدرسه محور در کانادا». مبان، چالش ها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه. مبان، چالش ها، الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه در آموزش و پرورش ایران. پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۱۰. ب. فولر (۱۳۸۲). «سیاست های بهبود کیفیت آموزش و پرورش در کشورهای در حال توسعه». ترجمه مرتضی امین فر. دانش نامه اقتصاد آموزش و پرورش. جلد دوم. پژوهشکده تعلیم و تربیت.
۱۱. عزیززاده، هادی (۱۳۸۳). «تحلیل نیرو برای اجرای مدیریت مدرسه محور در ایران». مبان، چالش ها و الزامات مدیریت مبتنی بر مدرسه. پژوهشکده تعلیم و تربیت.

شرط لازم  
برای توفیق  
برنامه ریزی و  
بودجه ریزی در  
سطح مناطق  
و مدارس،  
دسترسی به  
اطلاعات کافی  
است

