

بخش سوم این مقاله را در ادامه می‌خوانید:

طراحی مدیریت مدرسه محور

فولان و واتسون می‌گویند که هنگام طراحی مدیریت مدرسه محور محلی، برای بهبود کیفیت مدارس، باید به دو سؤال اساسی پاسخ داد:

الف. درصدد انجام چه کاری هستیم؟

ب. چگونه می‌توانیم تحقق اهداف را پی‌گیری کنیم؟

آن‌ها می‌گویند: «بسیار مهم است که مطمئن شویم، مدارس و جوامع محلی که از مدیریت مدرسه محور محلی استفاده می‌کنند به حال خود رها نشده‌اند.»

ولستر برای طراحی عناصر مدیریت مدرسه محور محلی و اصلاحات جامعی که به عمل می‌آورند، راهنمایی‌هایی ارائه می‌دهد: **چشم‌انداز:** داشتن دیدگاه شفاف از نتایج حاصل شده.

اهداف ملی: تمرکز بر اهدافی که بهترین و عالی‌ترین نتایج را به بار می‌آورند. مثلاً یادگیری دانش‌آموزان در سطوح بالا و هدایت انرژی کارکنان مدرسه به سوی ایجاد تغییر در برنامه‌داری و ایجاد دگرگونی در آموزش برای دستیابی به این سطح (سطح بالایی) یادگیری.

رهنمودهایی برای سیاست‌های متمرکز: تهیه استانداردهایی به منظور دستیابی به سیاست‌های متمرکز که موجبات هدایت مدارس را فراهم می‌آورد.

رهبری: رهبری قومی در سطح مدرسه و نیز حمایت و رهبری سیاسی در سطوح بالاتر.

به وجود آوردن ظرفیت‌های بالقوه: حمایت و آموزش مدیران، معلمان و اعضای شورا برای موفقیت مدیریت مدرسه محور محلی ضروری است.

برابری: به کارگیری راهبردهای پایه، واکنشی و جبرانی برای اطمینان از این‌که منابع مالی به‌طور مساوی میان مدارس تقسیم می‌شوند.

این عوامل باید اصلاحات موفق را پشتیبانی کنند؛ احساس تعهد قوی برای اصلاح کیفی، استفاده از قدرت‌های محلی برای تطبیق برنامه‌ها با موقعیت‌های محلی، تأکید فراوان بر فعالیت‌های کلاسی و مدرسه‌ای، و ارتباط قوی میان قدرت‌های موثر در آموزش و پرورش و مدرسه از طریق یاری‌رسانی، فشار و پاداش.

طراحی مدیریت مدرسه محور محلی برای مشارکت والدین

گرشبرگ برای دولت‌ها رویکردی عملی ارائه می‌دهد که با آن می‌توانند والدین را به مشارکت هر چه بیشتر در مدارس تشویق کنند

- فراهم کردن فضایی حمایتی و بوروکراتیک که در آن مشارکت امکان‌پذیر باشد.

- اعطای کمک‌های مالی جبرانی برای دستیابی به برابری.

- فراهم آوردن زمینه‌های تکنیکی، حمایتی و نظام‌های آموزشی. مالن و همکارانش می‌گویند رابطه میان مدرسه و والدین در صورتی می‌تواند اصلاح شود که: اعضای شوراها از اقشار مختلف



کلیدواژه‌ها:

مدیریت مدرسه محور، مدیریت مدرسه محور محلی، مشارکت، والدین

دکتر حیدر تورانی
دکتر محرم آقازاده

مدیریت مدرسه محور محلی و مشارکت والدین

اشاره

از آن‌جا که در سند تحول بنیادین از مدرسه به عنوان «کانون فرهنگی محله» نام برده شده است، به نظر می‌رسد مقاله حاضر که در چند قسمت به چاپ می‌رسد، اطلاعات خوبی را در این خصوص در اختیار مدیران و کارشناسان مدارس و آموزش و پرورش، به‌ویژه کارشناسان حوزه ستادی، قرار می‌دهد. اگرچه مطالب و محتوای این مقاله عیناً با بحث مدرسه به‌مثابه «کانون فرهنگی محله» در ایران انطباق ندارد، اما می‌تواند اطلاعات و دید مناسبی به دست‌اندرکاران تحول در مدرسه بدهد.

باشند. بودجه کافی در اختیار آن‌ها قرار گیرد. از کمک‌های تکنیکی و آموزش‌های مداوم برخوردار باشند. اختیار رد قوانین و سیاست‌های منطقه‌ای را داشته باشند. معلمان و والدین اختیار عزل و نصب مدیران را داشته باشند. اعضای شورا و مدرسه به منابع اطلاعاتی مستقل دسترسی داشته باشند. والدین علاوه بر اظهار نظر، اختیار انتخاب و تصمیم‌گیری هم داشته باشند. سایر تنظیمات و امکانات نیز فراهم باشد.

توضیحات: لازم به تذکر است که بسیاری از اصلاحات مرتبط با مدیریت مدرسه محور محلی در دهه ۱۹۹۰ (شیکاگو، نیویورک و غیره) با وجود این که از مشارکت والدین بهره‌مند شده‌اند، هنوز نتوانسته‌اند به موفقیت کامل دست یابند.

طراحی مدیریت مدرسه محور محلی برای موفقیت دانش آموزان

آلان اودن، پژوهشگر علوم تربیتی، خلاصه‌ای از عناصر کلیدی را برای تهیه شرح وظایف مدیریت مدرسه محور محلی فراهم آورده است که از لحاظ نظری باعث افزایش موفقیت دانش آموزان می‌شوند. او می‌گوید:

محققان دریافته‌اند، مناطقی که مدارس در آن‌ها قرار دارند، باید به‌گونه‌ای تغییر یابند که هر کدام از این مدارس بر بودجه و کارکنان خود احاطه داشته باشند. تیم‌هایی تشکیل شود و معلم سرپرستی آن‌ها را به‌عهده بگیرد و بتواند به تصمیم‌گیری بپردازد و فرهنگ حرفه‌ای را به‌وجود آورد. بر اصلاحات مداوم در طول زمان، رشد حرفه‌ای مدرسه در برنامه درسی، آموزشی و مهارت‌های مدیریتی تمرکز کند و بدین ترتیب بتواند نظام پیشرفته‌ای به‌وجود آورد که اطلاعات مربوط به مدرسه را با سایر مدارس تقسیم نماید و راه‌هایی پیدا کند که بتواند به کارکنان فعال و موفق در دستیابی به اهداف اجرایی پاداش بدهد و کارکنانی را که نتوانسته‌اند به اهداف مورد نظر دست یابند، از برخی امتیازات محروم کند. مدرسه باید بتواند از اهداف ایالتی و منطقه‌ای، استانداردها و امکانات موجود استفاده و در آموزش و برنامه درسی دگرگونی ایجاد کند.

طراحی مدیریت مدرسه محور محلی برای ایجاد برابری

مشارکت برابر: النود روبرتس شویترز می‌گوید که دولت‌ها باید مدارس را حمایت و راهنمایی کنند تا از فعالیت شوراهای مدارس و مشارکت فعال اعضای آن اطمینان حاصل کنند. در عوض، رهبران آموزش باید طوری عمل کنند که برخی از افراد و گروه‌ها نتوانند در مدیریت مدرسه محور مشارکت داشته باشند. راهبردها و فعالیت‌هایی که مشارکت برابر در مدارس را تشویق می‌کنند عبارت‌اند از:

- نگرش به نژاد و قومیت؛
- شناخت فرآیند مشارکت و انتخابات؛
- غلبه بر حس بی‌کفایتی و بی‌فایده‌گی در افراد.

تساوی و بهره‌مندی از امکانات مالی: فیسک از دیگر پژوهشگران حوزه تعلیم و تربیت، براساس فعالیت‌هایی که در

نیویورک انجام داد چنین اظهار نظر کرد: «مسائل مربوط به تساوی (برابری) باید در طول طراحی فرآیند تمرکز زدایی مورد توجه قرار گیرند.»

وی چنین ادامه می‌دهد: «تمامی مشکلات و خطرات موجود باید مورد توجه قرار گیرند. برنامه‌ها باید طوری طراحی شوند که پیامدهای منفی این مشکلات به حداقل برسد. مقامات بالاتر باید مطمئن شوند که مدارس ضعیف‌تر از امکانات مالی ضروری و سایر منابع بهره‌مند شده‌اند و انعطاف بیشتری پیدا کرده‌اند. دولت‌ها باید پیشرفت‌های این مدارس و تأثیر کمک‌های اعطاشده به آنان را دائماً کنترل کنند. کمک به مدرسی که عملکرد ضعیفی دارند، باعث افزایش برابری و عدالت میان مدارس می‌شود و این همان هدفی است که باید مورد توجه قرار گیرد.»

طراحی مدیریت مدرسه محور محلی برای افزایش کیفیت مدارس

اودن می‌گوید: «برای به‌وجود آوردن یک نظام مدرسه‌ای غیرمتمرکز و در عین حال مؤثر، نیروهای منطقه‌ای باید چهار عامل کلیدی را در اختیار مدارس قرار دهند: اقتدار، رشد حرفه‌ای، اطلاعات و پاسخگویی با پاداش‌ها و محروم‌سازی‌های مشخص. مدیران اجرایی مدارس غیرمتمرکز به‌طور خودکار به اصلاح مدارس نخواهند پرداخت. وظیفه مدیریت در چنین مدرسه‌ای فقط تأسیس شورای مدرسه و اعطای حق تصمیم‌گیری به آن براساس بودجه تعیین شده نیست. آن‌ها باید مجموعه‌ای از موقعیت‌های سازمانی را در سطح مدرسه به‌وجود آورند. مدارس نیز باید بتوانند با استفاده از این موقعیت‌ها به فعالیت بپردازند و ابعاد گوناگون مدرسه را اصلاح کنند؛ به‌خصوص ابعادی که به‌طور مستقیم بر موفقیت دانش‌آموز، برنامه درسی و آموزش تأثیر می‌گذارند.»

شافر و گویندا نیز با توجه به تجربیات موردی خود چهار طرح را برای بهبود کیفیت مدارس ارائه کرده‌اند:

۱. مدارس باید تنها اجزای طراحی، تصمیم‌گیری و مدیریت تلقی شوند.
 ۲. کارکنان مدرسه، معلمان و سرگروه‌های آنان افراد علاقه‌مندی هستند که می‌توانند مدارس خویش را رشد و ارتقا دهند (البته باید آموزش ببینند و به آن‌ها کمک شود).
 ۳. درگیر ساختن والدین در اداره مدارس بسیار مفید است، اما مستلزم دگرگونی‌های مدیریتی در مدارس است.
 ۴. رهبران مدرسه یا جوامع محلی خود به خود به‌وجود نمی‌آیند؛ برای تربیت چنین افرادی باید آن‌ها را آموزش داد و برایشان برنامه‌ریزی کرد.
- شافر و گویندا می‌گویند که مدارس باید بر کارکنان خود تسلط داشته باشند. «مدارس باید بتوانند کارکنان خود را انتخاب کنند و مجموعه‌ای از کارکنان متعهد را کنار هم گرد آورند که به فرهنگ، دیدگاه و مأموریت آن‌ها اعتقاد داشته باشند.»
- فولان و واتسون در این باره می‌گویند: «مدرسی که وضعیت دانش‌آموزان خود را بهبود بخشد:

مهر داد خوشناموند

مدیر مجتمع شهید مطهری، کوهدشت، لرستان

اعتماد آفرینی در مدیریت

چکیده

هدف از نگارش این مقاله تأکید بر ضرورت اعتماد و اعتماد آفرینی در مدیریت است. برای این منظور، ابتدا به اهمیت و مفهوم اعتماد پرداخته شده و نتایج برخی پژوهش‌های انجام شده در این زمینه آمده است. در نهایت نتیجه گرفته‌ایم که راز موفقیت مدیران در رابطه اعتماد محور آن‌ها با کارکنانشان نهفته است.

کلیدواژه‌ها: اعتماد، اعتماد آفرینی، مدیران

اهمیت و مفهوم اعتماد

یکی از موضوعاتی که در مدارس به توجه ویژه نیاز دارد، بحث اعتماد است. هر جا گروهی از انسان‌ها با هم کار کنند و به تعامل با یکدیگر نیاز داشته باشند، اعتماد نقش خود را نشان می‌دهد. اعتماد اساس و بن مایه مدیریت است. وجود اعتماد برای هدایت و اداره همکاران، ایجاد آرامش روانی، احساس دلبستگی و بهبود عملکرد، ضرورتی انکارناپذیر است.

ساده‌ترین تعریف نقل شده درباره اعتماد می‌گوید: «اعتماد حالتی روان‌شناختی است که مفهوم قبول آسیب‌پذیری بر مبنای انتظارات مثبت از نیت دیگران را دربر می‌گیرد (روسو، ۱۹۹۸: ۳۹۵)». مدیران با مجموعه‌ای از همکاران سروکار دارند و رفتار افراد تحت تأثیر عوامل چندی بروز می‌یابد. بیشتر مدیران برای پیشرفت کار و موفقیت به عوامل ظاهری و بیرونی توجه می‌کنند و به ابعاد پنهانی رفتار همچون اعتماد، انگیزه، رضایت و صداقت کمتر می‌پردازند. منشأ رفتار افراد بیشتر عوامل درونی هستند. همکاری نکردن، هماهنگ نبودن، شرکت نکردن در جلسات، مشاوره ندادن به مدیر و رابطه غیرمؤثر، همه نشان از بی‌اعتمادی است. تحقیقات نشان داده است، نسبت به مدیران بی‌اعتمادی نسبی وجود دارد (پیت، فیلیپ و استوارت، ۲۰۰۶: ۴۵۸). مدیریت که بدون اعتماد کاری دشوار است. اعتماد یکی از آن حس‌های شکننده است که آفریدن آن دشوار و از دست دادن آن آسان است. اعتماد در گذر زمان ایجاد می‌شود. عنصر اعتماد در مدیران

- یک جامعه محلی حرفه‌ای را در ارتباط با یادگیری به وجود آورده‌اند.

- فعالیت دانش‌آموزانشان بر این جامعه تمرکز دارد (سنجش و...)

- در فعالیت‌های آموزشی خود دگرگونی‌هایی ایجاد کرده‌اند (پداگوژی و حمایت از یادگیری در کلاس درس).

طراحی مدیریت مدرسه محور محلی برای پاسخ‌گویی

وینکلر و گرشبرگ به خوبی معیارهای پاسخ‌گویی در مدارس غیرمتمرکز را بیان کرده و نحوه طراحی آن را توضیح داده‌اند:

اول: باید تلاش شود اطلاعات مناسبی درباره عملکرد مدارس و معلمان تهیه و در آن‌ها به پیچیدگی فرایند آموزشی نیز توجه شود. بدین منظور، باید سازمان‌های مستقلی تأسیس شوند که در خارج از مدرسه‌ها به بررسی خروجی‌های آن‌ها بپردازند و مشکلات آنان را تشخیص دهند و آن‌ها را حل کنند.

دوم: به مدیران مدارس باید اختیارات زیادی داده شود. آن‌ها توانایی بیشتری برای کنترل مدارس و رفتار معلمان دارند و عملکرد آنان از سازمان‌های سیاسی و محلی (مانند شوراهای مدارس) نیز بهتر است.

سوم: نحوه تدریس در کلاس باید به گونه‌ای باشد که همه را به فعالیت وادار و شرایط را برای اعطای پاداش یا محروم‌سازی فراهم کند.

چهارم: برای بهبود فعالیت معلمان و جلوگیری از فرار آن‌ها از مسئولیت، باید شرایطی فراهم شود که این معلمان خودشان را مالک و طرفدار این تغییرات بدانند و به اصلاح امور تدریس همت گمارند؛ درست مانند موقعی که تصمیم می‌گیرند برای ارتقای علمی خود، در دوره‌های آموزشی شرکت کنند.

توصیه‌هایی به وزارت خانه‌ها

ابوداهو به وزارت آموزش و پرورش توصیه می‌کند به هنگام طراحی نظام‌های مدیریت مدرسه محور محلی به نکات زیر توجه داشته باشد:

- نظام را طوری طراحی کند که همه سیاست‌ها و خط‌مشی‌های آموزشی و مالی را در نظر داشته باشد.

- نقش‌ها و کارکردهایی را که باید به صورت مرکزی یا محلی مدیریت شوند، شناسایی کند.

- درصد بودجه‌ای را که باید به هر محل اختصاص یابد، هزینه گردد و مدیریت شود، شناسایی کند.

- با توجه به تعداد دانش‌آموزان سازوکاری فراهم آورد که امکانات مالی به‌طور متناسب میان مدارس توزیع شود.

- ب تفویض مسئولیت‌ها دست بزند؛ حداقل درباره فعالیت‌ها و مسائلی چون آموزش، حمایت از عملکرد دانش‌آموزان، مدیریت و نحوه تدریس.

- سیستم مالی را رایانه‌ای کند و شرایطی فراهم آورد که مدیریت اجرایی از آن‌ها حمایت کافی به‌عمل آورد.

- نوعی نظام پاسخ‌گویی طراحی و اجرا کند و منابع مالی کافی را فراهم آورد.