

مقدمه

انسان‌ها در همه جنبه‌های زندگی خود با سازمان‌ها سروکار دارند. در واقع، بسیاری از مردم بیشتر عمر خود را در سازمان‌ها می‌گذرانند یا تحت تأثیر آن‌ها قرار دارند. میزان قابل توجهی از وقت مردم به عنوان اعضای گروه‌ها و تشکیلات کاری، آموزشی، درمانی و عبادی یا کارمند، مدیر، دانشجو، دانش‌آموز، معلم، بیمار، شهروند و مراجع در سازمان‌ها سپری می‌شود. گاهی این سازمان‌ها به‌صورتی کارآمد پاسخ‌گوی نیازهای مردم هستند و گاهی نیز بسیار آزاردهنده و زجرآور به نظر می‌رسند (هرسی و بلانچارد، ۲۰۰۹ به نقل از علاقه‌بند، ۱۳۸۸). سازمان‌ها برای انجام کارهایی ایجاد می‌شوند که افراد به تنهایی قادر به انجام دادن آن‌ها نیستند. اهداف سازمان‌ها ممکن است بسیار متنوع باشد و مواردی نظیر سودآوری، آموزش، تبلیغ دین، ترویج بهداشت، فضاوردی و غیره را در بر گیرد. به هر حال، ویژگی همه سازمان‌ها، هدف‌دار بودن آن‌هاست.

از میان سازمان‌ها، سازمان‌های آموزشی به ویژه واحدهای آموزشی (مدارس) در چگونگی توسعه جامعه تأثیر تعیین‌کننده‌تری دارند و می‌توانند به‌طور شگفت‌انگیزی در ارتقای سطح زندگی مردم نقش داشته باشند. حال اگر سازمان‌های آموزشی توسعه و ظرفیت سازمانی مناسب و مطلوبی نداشته باشند، آثار منفی فقدان مدیریت صحیح و اثربخش آن‌ها دامن‌گیر بخش وسیعی از جامعه انسانی و شهروندان می‌شود. بنابراین، توجه به مدیریت واحدهای آموزشی به مثابه سازمان‌های اثربخش و لزوم توسعه اختیارات و ظرفیت‌های علمی، فنی، ادراکی و انسانی مدیران آن‌ها ضرورت خاصی دارد.

به عقیده بوش و کلمن^۱ (۲۰۰۵؛ به نقل از کوهستانی، ۱۳۸۴) محیط امروزی واحدهای آموزشی، مدیران را با چالش‌های جدیدی روبه‌رو می‌سازد و این چالش‌ها هر روز پویاتر از قبل می‌شوند. رقابت‌های آموزشی در سطح ملی و بین‌المللی، انتظارات جوامع در حال تحول را افزایش داده است. توسعه

اختیارات مدیران مدارس از حیث قانونی و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران از لحاظ فنی، ادراکی و انسانی به منزله مسائل روز سازمان‌های آموزشی، مدیران و برنامه‌ریزان را به خود مشغول داشته است. در این میان، موضوع تمرکززدایی و استقلال مناطق و دادن اختیار بیشتر به واحدهای آموزشی جزء ادبیات رایج و مطالبات سازمان‌های آموزشی شده است. در کنار این موارد، تقاضاهای جدیدتر برای بهره‌وری بیشتر و ارائه خدمات کیفی‌تر نیز مطرح می‌شوند.

تمرکززدایی و افزایش اختیارات مدیران مدارس معمولاً به‌منظور:

- کاهش هزینه
- افزایش کیفیت آموزشی و بروز خلاقیت و نوآوری
- بهره‌مندی از توانایی و خلاقیت مدیران و کارکنان آموزشی
- و استفاده هر چه بیشتر از امکانات و منابع خارج از سازمان آموزش و پرورش انجام می‌شود.

کنی گینور^۲ (۲۰۰۰) بر آن است که میزان اختیارات مدیران مدارس به عوامل مختلف بستگی دارد. قوانین و مقررات، ساختار سازمانی، شرایط فرهنگی، سیاسی و اجتماعی و همچنین مهارت‌های حرفه‌ای مدیران از جمله مهم‌ترین این عوامل به‌شمار می‌آیند. او می‌گوید:

«تمرکززدایی مسئله‌ای کاملاً سیاسی است و میزان علاقه و حمایت سیاسی از آن تأثیر زیادی بر میزان کارایی این اصلاحات می‌گذارد.» همچنین «انتقال مسئولیت امور مدرسه و افزایش اختیارات مدیران از دولت مرکزی- در یک نظام متمرکز- نیازمند تغییر در قوانین، مقررات و هنجارهای پذیرفته‌شده است.» (همان)

معمولاً تمرکززدایی در مدیریت مدارس و توسعه اختیارات مدیران، بخشی از یک طرح کلی تمرکززدایی در نظام آموزشی محسوب می‌شود. از این‌رو، باید پیش از شناسایی تغییرات در مدیریت امور مدارس به اهداف کلی برنامه تمرکززدایی توجه

مدیران مدارس و توسعه اختیارات

دکتر حیدر تورانی

شود. حال این سؤال مطرح است که اصلاً این طرح کلی-تمرکززدایی نظام آموزشی- وجود دارد یا خیر. به نظر می‌رسد از یک سو مدیران مدارس کشور اختیارات کافی ندارند و یا نمی‌توانند از اختیارات موجود به نحو مطلوبی استفاده کنند و همین امر سبب شده است که مسئولیت‌پذیری، وظیفه‌شناسی، خلاقیت و نوآوری در واحدهای آموزشی و نیز در مدیران آن‌ها کاهش یابد و این واحدها با سازمان‌های یادگیرنده و پویا فاصله بگیرند. از دیگر سوی، واگذاری هر نوع اختیار بیشتر به مدیران واحدهای آموزشی مستلزم متناسب‌سازی ساختارها، قوانین و مقررات و کفایت لازم در توانایی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران واحدهای آموزشی است که به‌رغم تلاش‌های زیادی که صورت گرفته است، با وضع مطلوب فاصله زیادی دارد. از این‌رو، چگونگی توسعه اختیارات مدیران مدارس از حیث قوانین و مقررات، ساختار و مهارت‌ها از مسائل اصلی مورد بحث در این مقاله است.

هدف این مقاله، که مبتنی بر یک پژوهش است، شناسایی روش‌های توسعه اختیارات مدیران مدارس و فراهم کردن مناسب‌ترین روش‌های توسعه اختیارات به منظور تسریع حرکت به سمت وضعیت مطلوب می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: تمرکززدایی، تفویض اختیار، توسعه اختیارات مدیر

تفویض اختیار برای کدام تصمیم‌ها؟

برای پاسخ‌گویی به این سؤال که «کدام تصمیم‌ها را می‌توان واگذار کرد؟» می‌توانیم تقسیم‌بندی زیر را در دو بخش تصمیمات حوزه ستادی و تصمیمات حوزه اجرایی ارائه دهیم.

| تصمیم‌گیری‌های ستادی شامل موارد زیر است | تصمیم‌گیری‌های ساختاری یا ستادی شامل موارد زیر است |
|---|---|
| ۱- زمان: برنامه ساعات درسی، تنظیم برنامه کلاسی در هر هفته | ۱- زمان: طول دوره تحصیلی، تعداد روزها در هر سال تحصیلی، ساعات آموزشی در هر روز |
| ۲- امکانات: حفظ و نگهداری امکانات | ۲- امکانات: ویژگی‌های ساختمان‌ها، اندازه ساختمان‌ها، تجهیزات و لوازم مکان‌یابی |
| ۳- برنامه درسی: توالی موضوعات درسی، تکالیف دانش‌آموزان در کلاس‌های درسی، روش‌های آموزشی | ۳- برنامه درسی: انتخاب موضوعات درسی تعیین زمان برای هر موضوع، محتوای درس‌ها |
| ۴- مواد آموزشی: انتخاب متون درسی | ۴- مواد آموزشی: فهرست مواد (متون درسی) تایید شده |
| ۵- کارکنان: روش‌های آموزش، انتخاب کارکنان و... | ۵- کارکنان: تعداد پست‌ها (براساس عملکرد، نوع مدرسه، موضوعات درسی و تعداد دانش‌آموزان)، نسبت دانش‌آموز به معلم |
| ۶- ارزشیابی: محتوا و تعداد آزمون‌های کلاسی (در چهارچوب امتحانات هر دوره) | ۶- ارزشیابی: ارزشیابی ساختار و محتوا در پایان هر دوره و شرایط شرکت در امتحانات |
| ۷- صدور مدرک تحصیلی: اعطای گواهی‌نامه‌ها بر اساس شرایط تعیین‌شده | ۷- صدور مدرک تحصیلی: تعیین نوع و شرایط گواهی‌نامه تحصیلی |





راهکارهای توسعه اختیارات مدیریت با توجه

به مقتضیات نظام آموزش و پرورش

زمینه‌های مؤثر در افزایش اختیارات مدیران مدارس، مراحل و فرایند اجرایی توسعه اختیار مدیران مدارس به ترتیب اهمیت به شرح زیرند:

- تهیه و تصویب قوانین و مقررات جامع، مانع و روشن
- تمرکززدایی نظام اداری و تصمیم‌گیری آموزش و پرورش
- تأمین بودجه مدارس از منابع غیردولتی
- انتصاب مدیران دارای صلاحیت و مهارت‌های حرفه‌ای مورد

نیاز

- ایجاد سیستم نظارت و ارزشیابی کارآمد
- توسعه مدارس غیردولتی
- به کار گماردن مدیران با انگیزه و دارای قدرت رهبری زیاد

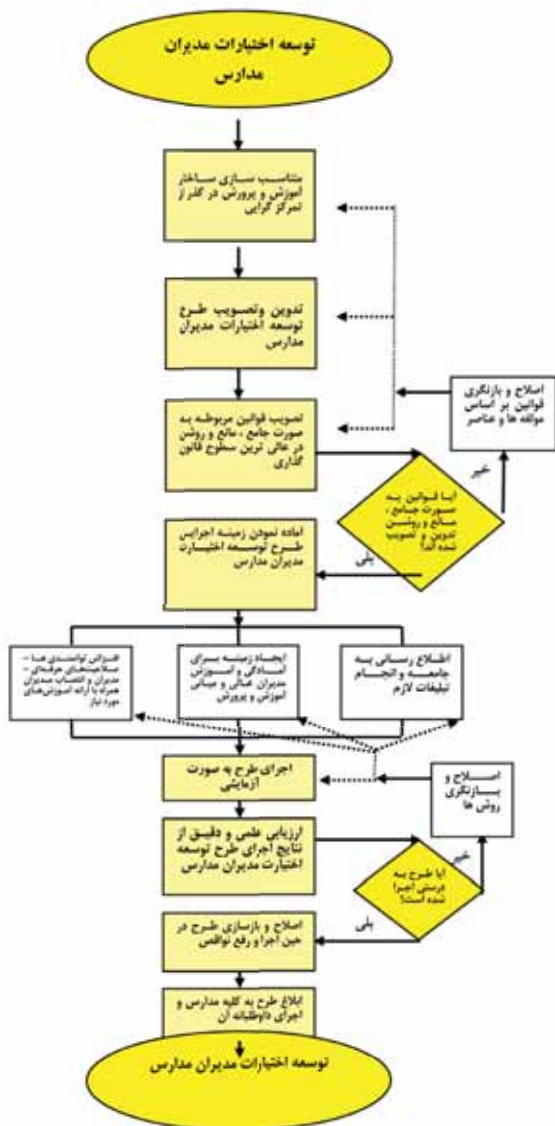
مراحل اجرایی توسعه اختیارات مدیران مدارس

گام اول: متناسب‌سازی ساختار آموزش و پرورش در گذر از تمرکزگرایی

گام دوم: تدوین و تصویب طرح توسعه اختیارات مدیران
گام سوم: تصویب قوانین مربوط به صورت جامع، مانع و روشن در عالی‌ترین سطوح قانون گذاری
گام چهارم: آماده نمودن زمینه اجرایی طرح توسعه اختیارات مدیران مدارس

۱- اطلاع‌رسانی به جامعه و انجام تبلیغات لازم
۲- ایجاد زمینه برای آمادگی مدیران عالی و میانی آموزش و پرورش و آموزش آنان
۳- افزایش توانمندی‌ها- صلاحیت‌های حرفه‌ای- مدیران و انتصاب مدیران همراه با ارائه آموزش‌های مورد نیاز
گام پنجم: اجرای طرح به صورت آزمایشی
گام ششم: ارزیابی علمی و دقیق از نتایج اجرای طرح توسعه اختیارات مدیران مدارس

گام هفتم: اصلاح و بازسازی طرح در حین اجرا و رفع نواقص
گام هشتم: ابلاغ طرح به کلیه مدارس و اجرای داوطلبانه آن.



فرایند اجرایی توسعه اختیارات مدیران مدارس

پی‌نوشت‌ها

1. Hersey & Blanchard
2. Bush & Coleman
3. Gaynor

منابع

۱. بوش، تونی و کلمن، مارین (۲۰۰۵)، مدیریت و مدیریت راهبردی در آموزش و پرورش، حسینی علی کوهستانی و رضوان حسین قلی‌زاده، انتشارات دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۸۴.
۲. علاقه‌بند، علی، ۱۳۸۴، مدیریت عمومی، تهران: روان.
۳. کتی، گینور، (۲۰۰۰) «تمرکززدایی در آموزش و پرورش»، نشریه مدیریت امور معلمان، ترجمه شورای ترجمه سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی.
۴. مرکز توسعه و تحقیقات آموزشی، (OECD)، (۲۰۰۱).
۵. ولش، توماس و مک‌گین، نول، (۲۰۰۴)، تمرکززدایی در آموزش، چرا، چه موقع، چه چیز و چگونه؟، ترجمه عبدالعظیم حکیمی، وزارت آموزش و پرورش، پژوهشکده تعلیم و تربیت، ۱۳۸۳.
۶. هرسی، یال و کنث بلانچارد (۲۰۰۹) مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه‌بند، امیرکبیر، ۱۳۸۸.
7. Bush, T. (2008). From Management to Leadership, educational management Administration Leadership.
8. Chapman RF, (1998). The insects- Structure and function. 4th edition. Cambridge University Press, Cambridge.

جمع‌بندی نهایی نتایج حاصل از پژوهش

| نتایج پژوهش | وضعیت از دیدگاه مدیران مدارس | | | وضعیت سه‌گانه | شماره محور |
|---|---|--|--|--------------------------------|------------|
| | موجود | مورد انتظار | استفاده از اختیارات قانونی | | |
| در امور مربوط به دانش‌آموزان مدرسه نیازی به افزایش اختیارات مدیران مدارس نمی‌باشد. | در وضعیت موجود اختیارات مدیران مدارس، در زمینه امور دانش‌آموزان کافی است و نیازی به افزایش اختیارات نمی‌باشد. | سیستم آموزشی باید هنگام افزایش اختیارات مدیران مدارس در زمینه امور دانش‌آموزان نیازی نیست. به عبارت دیگر، وضع موجود از نظر مدیران مدارس رضایت‌بخش است. | به توسعه اختیارات مدیران مدارس در زمینه امور دانش‌آموزان نیازی نیست. به عبارت دیگر، وضع موجود از نظر مدیران مدارس رضایت‌بخش است. | امور دانش‌آموزان مدرسه | ۱ |
| لازم است ضمن بررسی و مطالعه بیشتر در افزایش اختیارات مورد نظر مدیران مدارس در زمینه امور کارکنان آموزشی، قبل از هر اقدامی به افزایش توانمندی‌های آنان پرداخته شود. | مدیران مدارس میزان اختیارات خود در رابطه با امور کارکنان آموزشی را ناکافی می‌دانند و خواهان افزایش اختیارات در این زمینه‌اند. | مدیران مدارس با افزایش اختیارات خود در زمینه امور کارکنان آموزشی موافق‌اند. | اختیارات فعلی مدیران مدارس در این زمینه ناکافی است. | امور کارکنان مدرسه | ۲ |
| لازم است در امور مربوط به برنامه آموزشی و تدریس، اختیارات مدیران مدارس افزایش یابد. البته چون تحقق این مؤلفه به تخصص و مهارت زیادی نیاز دارد، در حال حاضر، امور مربوط به تعیین محتوای آموزشی را نمی‌توان به مدیران مدارس واگذار کرد اما سایر موارد را با بررسی و در نظر داشت ضوابط مناسب و دقت نظر بیشتر، می‌توان تفویض نمود. | مدیران مدارس معتقدند که اختیارات آن‌ها در زمینه برنامه آموزشی و تدریس خیلی کم است. از این رو می‌توان تمام امور مربوط، به غیر از تعیین محتوای آموزشی را به مدیران مدارس تفویض کرد. | مدیران مدارس با افزایش اختیارات خود در زمینه برنامه آموزشی و تدریس موافق‌اند. | در افزایش میزان توانایی مدیران مدارس در مورد استفاده از اختیارات موجود باید اندکی تأمل شود؛ یعنی همراه با افزایش اختیارات مدیران مدارس باید به افزایش توان اجرایی و مهارت‌های حرفه‌ای آنان نیز پرداخته شود. | برنامه آموزشی و تدریس مدرسه | ۳ |
| به افزایش اختیارات مدیران مدارس در امور مربوط به روابط اجتماع و مدرسه نیازی نیست اما باید آگاهی و توانایی‌های مدیران مدارس در این زمینه افزایش یابد. به غیر از موضوع جذب کمک‌های مادی از اولیا که نیازمند تغییر یا تسهیل قوانین اصلی می‌باشد در سایر موارد اختیارات لازم تفویض شده است. | میزان اختیارات موجود مدیران مدارس در زمینه روابط اجتماع و مدرسه کافی نیست. | مدیران مدارس خواهان افزایش اختیارات در این زمینه هستند. به غیر از محور مربوط به جذب کمک‌های مادی از اولیا که به دلیل مغایرت با قانون، برای مدیران مدارس مشکل‌ساز شده، در بقیه موارد اختیارات لازم به آنان داده شده است. | در این زمینه باید به افزایش توان اجرایی و مهارت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس پرداخته شود. | روابط اجتماع و مدرسه | ۴ |
| با توجه به اینکه اکثر مدیران مدارس خواستار افزایش اختیارات خود در امور مربوط به تأسیسات و تجهیزات آموزشی هستند، می‌بایست با تأمل و دقت نظر بیشتری اختیارات مربوط را افزایش داد. | میزان اختیارات مدیران مدارس در زمینه تأسیسات و تجهیزات آموزشی مدرسه کافی است و به افزایش اختیارات آنان در این زمینه نیازی نمی‌باشد. | مدیران مدارس خواستار افزایش اختیارات در این زمینه هستند اما با توجه به وضع موجود می‌توان چنین نتیجه گرفت که باید در افزایش اختیارات مدیران مدارس در زمینه تأسیسات و تجهیزات آموزشی مدرسه تأمل نمود یا حداقل با احتیاط بیشتری اقدام کرد. | مدیران مدارس توانایی لازم برای استفاده از اختیارات موجود را دارند و به افزایش اختیارات آنان در این زمینه نیازی نیست یا اینکه در هنگام افزایش اختیارات مدیران مدارس در این زمینه، باید با تأمل و دقت بیشتری اقدام شود. | تأسیسات و تجهیزات آموزشی مدرسه | ۵ |
| باید قبل از افزایش اختیارات مدیران در امور اداری و مالی مدرسه، مغایر بودن آن با قوانین جاری مورد بررسی و توجه قرار گیرد. اما در سایر موارد زیر شامل - تهیه و تدوین آیین‌نامه‌های آموزشی و اداری - اداره امور اداری و مالی و نظارت بر حضور غیاب کارکنان مدرسه - هزینه‌کرد و نوع مصرف اعتبارات (منابع دولتی و غیردولتی) - تعیین ساعات شروع و خاتمه کار متناسب با شرایط و موقعیت مدرسه می‌توان اختیارات مدیران مدارس را افزایش داد. | مدیران مدارس میزان اختیارات خود را در زمینه امور اداری و مالی ناکافی می‌دانند. | مدیران مدارس خواستار افزایش اختیاراتشان در امور اداری و مالی مدرسه هستند لکن باید توجه داشت که بیشترین تقاضا برای افزایش اختیارات مدیران مدارس در زمینه جذب سرانه دانش‌آموزی، اعتبارات دولتی و کمک‌های مادی و معنوی اولیاست که باید مورد توجه دست‌اندرکاران قرار گیرد. | مدیران مدارس معتقدند که توانایی آنان در زمینه استفاده از اختیارات در وضعیت موجود کافی است، اما برای استفاده از این توانایی‌ها لازم است قبل از افزایش اختیارات مدیران مدارس در امور اداری و مالی مدرسه باید به آموزش و افزایش توان و مهارت اجرایی آنان، توجه شود. | امور اداری و مالی مدرسه | ۶ |

school leaders: alternative designs. University Park, pa: UCEA.
11. Sergiovanni, t. j; Moore, j. h (1989). schooling for tomorrow: directing reforms to issues that count. Need ham heights, Massachusetts: allyn & bacon.

9. Lee. y. (2009). Teachers, perceptions of principals transformational Leadership & teachers job satisfaction & school commitment unpublished doctoral dissertation Fordham university.
10. Murphy: j & Hollinger and husman (2003). Preparing tomorrows