



عنوان دوره: مدیریت
مدرسه محور
کد دوره: ۹۱۴۰۱۵۱۷
زیر نظر: مرکز برنامه ریزی
و آموزش نیروی انسانی و
دفتر انتشارات و تکنولوژی
آموزشی

الگوهای گوناگون مدیریت مدرسه محور

ضمیمه رشد مدیریت مدرسه
شماره ۱، مهرماه ۱۳۹۱

دکتر محرم آقازاده | دکتر حیدر تورانی

اشاره

مدیریت مدرسه محور برای افزایش سطح پاسخ‌گویی مدارس طراحی شده است. برای توفیق در این راه نیاز بوده است افراد درون مدرسه و بیرون آن نگاه جدیدی بیابند و در نقش‌هایشان تغییراتی ایجاد کنند. انجام گرفتن این انتظارات به ناچار آثاری را پدید می‌آورد. در این شماره تلاش شده است آثار مدیریت مدرسه محور و از سویی دیگر چگونگی طراحی این گونه از مدیریت مدرسه ارائه شود.

مدیران: ۲۹ مطالعه هم درباره نقش مدیران در مدیریت مدرسه محور بررسی شده است. همه انواع مدیریت مدرسه محور 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 اغلب به تشریح و شفاف‌سازی اطلاعات می‌پرداختند (۷ مطالعه)، انعطاف‌پذیری و بصیرت آن‌ها افزایش یافت (۷ مطالعه). مدیران در همه اشکال مدیریت مدرسه محور محلی در مقابل عملکرد خود پاسخ‌گو بودند؛ به‌خصوص در کنترل حرفه‌ای و محلی.

والدین: هجده مطالعه از مجموعه مطالعات انجام شد نشان دادند که مدیریت مدرسه محور بر والدین نیز تأثیراتی داشته است. یازده مطالعه نشان می‌دهد که والدین فرصت‌های بیش‌تری برای دخالت در تصمیم‌گیری‌ها دارند. هفت مطالعه از این یازده مطالعه کنترل حرفه‌ای را آزمون کرده بودند. نیمی از مطالعات انجام شده که با کنترل جامعه محلی سروکار داشتند، گفتند که کنترل محلی تغییرات اندکی در نقش سنتی والدین به‌وجود آورده است. یکی از این مطالعات رضایت بیشتر والدین را نشان می‌داد. به‌طور خلاصه، قطعاً نمی‌توان گفت که مدیریت مدرسه محور سبب مشارکت بیشتر والدین در تصمیم‌گیری‌ها شده است.

مدارس: کنترل محلی بیشترین تأثیر را و کنترل اداری کمترین تأثیر را بر مدارس داشته است. مطالعات نشان می‌دهند که کنترل حرفه‌ای 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 کنترل حرفه‌ای و اداری در مدارس ایجاد کرده‌اند، افزایش توان بالقوه برای اصلاحات و خلاقیت و تمرکز بیشتر بر اهداف مشترک (کلی)، توانایی‌ها و مسئولیت‌های جدید است. همان‌گونه که ذکر شد، کنترل محلی بیش‌ترین تغییر را در مدارس به‌وجود آورده است که اکثر آن‌ها نیز مثبت بوده‌اند.

لیتوود و منزیس مرور جامعی بر ۳۸ مطالعه مدیریت مدرسه محور انجام دادند. آن‌ها پس از تجزیه و تحلیل، سه الگوی برتر مدیریت مدرسه محور را به ترتیب زیر برشمردند: کنترل اداری (مدیریت محوری)، حرفه‌ای (معلم‌محوری) و اجتماعی. با وجود اینکه بیشتر مطالعات ذکر شده در این بخش در آمریکای شمالی انجام گرفته است، بسیاری از آن‌ها نیز از پژوهش‌های صورت گرفته در سایر کشورهای OECD^۱ مانند اسپانیا و نیوزیلند حاصل شده‌اند. (جدول ۱)

تأثیر انواع گوناگون مدیریت مدرسه محور بر افراد ذی‌نفع کدامند؟

درباره مدیریت مدرسه محور تحقیقات بسیاری انجام گرفته است اما یافته‌های زیادی درباره تأثیر مدیریت مدرسه محور بر گروه‌های مختلف ذی‌نفع در امور آموزشی وجود ندارد. لیتوود و منزیس با مرور ۸۳ مطالعه مذکور، تأثیرات انواع گوناگون مدیریت مدرسه محور را روی افراد ذی‌نفع برشمرده‌اند.

معلمان: شواهد نشان می‌دهند که مدیریت مدرسه محور بیشتر بر روی معلمان تأثیر داشته است تا سایر گروه‌ها (۳۵ مطالعه). پانزده مطالعه نشان می‌دهند که هزینه زیادی بر روی وقت معلمان و مدیران انجام گرفته است تا انواع گوناگون مدیریت مدرسه محور محلی تجربه شود. تقریباً همه این مطالعات نشان دادند که بر روی انواع گوناگون مدیریت مدرسه محور محلی، به‌خصوص کنترل حرفه‌ای، کار زیادی انجام گرفته است. ۹ مورد مطالعه‌ای که براساس کنترل حرفه‌ای انجام گرفت، نشان داد که تعهد، علاقه و روحیه معلمان افزایش یافته است. همچنین، معلمان با هم همکاری بیشتری داشتند و اطلاعات فراوانی را مبادله کردند (هشت مطالعه) و روش تدریس آنان در کلاس تغییر کرد (۶ مطالعه)، کاملاً مشخص است که کنترل حرفه‌ای بیشترین تأثیر را بر معلمان داشته است. این امر انباشتگی کارها را کاهش داده است.

یافته‌های زیادی درباره تأثیر مدیریت مدرسه محور بر گروه‌های مختلف ذی‌نفع در امور آموزشی وجود ندارد



جدول ۱

انواع مدیریت مدرسه محور اصلی	کنترل اداری (مدیریت محوری)	کنترل حرفه‌ای (معلم محوری)	کنترل مدرسه‌ای
هدف	به‌منظور افزایش پاسخ‌گویی به مقام هیئت امناء مناطق یا مقامات دولت مرکزی و برای یاری رساندن به دانش‌آموزان در بلندمدت	برای به‌کارگیری بهتر دانش معلمان به‌منظور تصمیم‌گیری‌های اساسی	برای افزایش رضایت مشتریان یا افراد ذی‌نفع
منطق	در بلندمدت، کنترل مدیریت موجب افزایش پاسخ‌گویی به والدین و سیستم می‌شود و 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 یا شیوه‌های مشارکتی می‌شود که با کارآمدی بیش‌تر در ارتباط‌اند.	حداکثر پاسخ‌گویی به اولیاء برنامه درسی مدارس باید مستقیماً ارزش‌ها و اولویت‌های والدین و جامعه را بازتاب دهد. این امر باعث افزایش حساسیت حرفه‌ای نسبت به نیازهای اجتماعی می‌شود.
تصمیم‌گیرندگان	مدیریت	اکثر معلمان شورا	اعضای جامعه
نقش شورا	مشورت	تصمیم‌گیری (به اقتدار و اعتبار)	تصمیم‌گیری (با اقتدار و اعتبار)
عضویت در شورا	دقیقاً تعریف نشده است	اکثر معلمان	مشارکت حداکثری والدین و شورای مدرسه
یافته‌ها		کنترل حرفه‌ای نسبت به کنترل اداری و محلی تأثیر بهتری بر فعالیت معلمان دارد. کنترل حرفه‌ای احتمالات تأثیر بیش‌تری بر روی دانش‌آموزان دارد. شواهدی که اخیراً به‌دست آمده، نشان می‌دهد که کنترل حرفه‌ای باعث افزایش شدید پاسخ‌گویی معلمان به جامعه محلی و والدین شده است.	کنترل اجتماعی بیشترین دگرگونی را در مدارس و به‌خصوص در معلمان و مدیران به‌وجود می‌آورد. هیچ‌گونه شواهدی مبنی بر تأثیر کنترل محلی بر امور آموزشی مانند یاددهی و یادگیری به‌دست نیامده است.

طراحی مدیریت مدرسه محور

فولان واتسون می‌گوید هنگام طراحی مدیریت مدرسه محور برای بهبود کیفیت مدارس باید به دو پرسش اساسی پاسخ داد:

الف: درصدد انجام چه کاری هستیم؟

ب: چگونه می‌توانیم به پیگیری تحقق اهداف بپردازیم؟
ولستر^۱ برای طراحی مدیریت مدرسه محور شاخص‌های زیر را پیشنهاد می‌کند:

چشم‌انداز: از نتایج حاصل شده دیدگاه شفافی به‌دست آورید.

اهداف ملی: بر اهدافی تمرکز کنید که بهترین و عالی‌ترین نتایج را به بار می‌آورند.

مثلاً یادگیری دانش‌آموزان در سطوح بالا و هدایت انرژی کارکنان مدرسه به‌سوی ایجاد تغییر در برنامه درسی و ایجاد دگرگونی در آموزش برای دستیابی به سطح بالای یادگیری.

رهنموده‌هایی برای سیاست‌های متمرکز: تهیه

استانداردهایی به‌منظور دستیابی به سیاست‌های متمرکز که موجبات هدایت مدارس را فراهم می‌آورد.

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

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

برابری (تساوی): به‌کارگیری سیاست‌های پایه، واکنشی و جبران برای اطمینان از این که منابع مالی به‌طور مساوی میان مدارس تقسیم می‌شود.

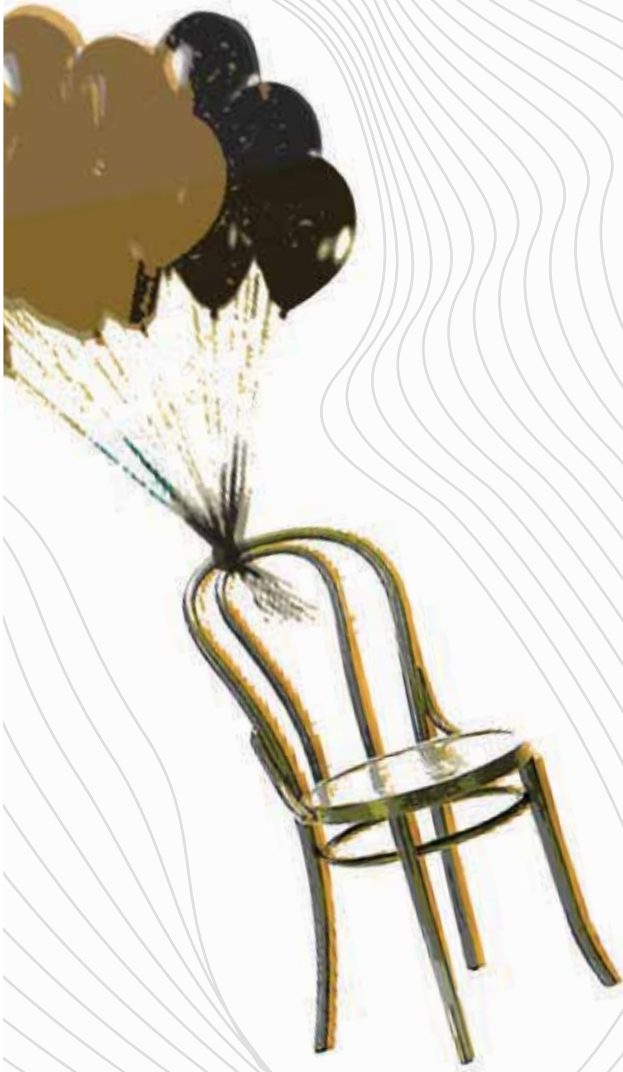
مدیریت مدرسه محور: طراحی برای مقاصد خاص

طراحی مدیریت جامعه‌محور مدرسه برای مشارکت والدین

گرشبرگ برای دولت‌ها رویکرد عملی ارائه می‌دهد

محققان در یافته‌اند که 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





- که طی آن می‌توانند والدین را به مشارکت هرچه بیشتر در مدارس تشویق کند.
۱. فراهم کردن فضایی حمایتی و اداری که در آن مشارکت امکان‌پذیر باشد؛
 ۲. اعطای کمک‌های مالی جبرانی برای دستیابی به تساوی (برابری)، و
 ۳. فراهم آوردن حمایت‌های تکنیکی/ حمایتی و نظام‌های آموزشی.

■ طراحی مدیریت جامعه‌محور مدرسه برای موفقیت دانش‌آموزان

آلان اودن خلاصه‌ای از عناصر مهم را برای تهیه مدیریت مدرسه‌محور فراهم آورده است که از لحاظ نظری موفقیت دانش‌آموزان را افزایش می‌دهند. او می‌گوید: «محققان دریافته‌اند مناطقی که مدارس در آن‌ها قرار دارند باید به گونه‌ای تغییر یابند که هر کدام از این مدارس بر بودجه و کارکنان خود احاطه داشته باشند، گروه‌هایی تشکیل شوند و معلم سرپرستی آن‌ها را به عهده 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 مدارس دیگر تقسیم کند راه‌هایی پیدا کند که بتواند به کارکنان فعال و موفق در دستیابی به اهداف اجرایی پاداش بدهد و آن دسته از کارکنان 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 کند و در آموزش و برنامه درسی دگرگونی به‌وجود آورد.

■ طراحی مدیریت مدرسه‌محور برای ایجاد برابری

مشارکت برابر: النود روبرتس - شو تیزر می‌گوید که دولت‌ها باید مدارس را حمایت و راهنمایی کنند تا از فعالیت شوراهای مدارس و مشارکت فعال اعضای آنان مطمئن شوند. در عوض رهبران آموزش باید طوری عمل کنند که برخی افراد و گروه‌ها نتوانند در مدیریت مدرسه‌محور مشارکت داشته باشند. راهبردها و فعالیت‌هایی که مشارکت برابر در مدارس را تشویق می‌کنند عبارت‌اند از:

۱. نگرش به نژاد و قومیت؛
 ۲. شناخت فرایند مشارکت و انتخابات و
 ۳. غلبه بر حس بی‌کفایتی و بی‌فایده‌گی در افراد.
- تساوی در بهره‌مندی از امکانات مالی:** «فیسک» فعالیت‌هایی درنویز بلند انجام داده و براساس آن چنین اظهار کرده است: «باید به مسائل مربوط به تساوی (برابری) در طول طراحی «فرایند تمرکززدایی» توجه

شود.» وی چنین ادامه می‌دهد: «باید به تمامی مشکلات و خطرات موجود توجه شود، 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 دیگر منابع بهره‌مند شده‌اند و انعطاف بیشتری پیدا کرده‌اند. دولت‌ها باید همواره بر پیشرفت‌های این مدارس و تأثیر کمک‌های اعطای شده به آنان نظارت کنند. کمک به چنین مدرسه‌ای (مدارس) که عملکرد ضعیفی دارند) باعث افزایش برابری و عدالت میان مدارس گوناگون می‌شود و این همان هدفی است که باید بدان توجه شود.

اصلاحاتی که باتوجه به مدیریت جامعه‌محور مدرسه در شیکاگو انجام شده است، نوعی راهبرد انطباقی را برای برخورد با نابرابری‌های بالقوه در اعطای کمک‌های مالی و دستیابی به موفقیت به‌وجود آورده است.

باید به تمامی مشکلات و خطرات موجود توجه شود، برنامه‌ها باید طوری طراحی شوند که این پیامدهای منفی این مشکلات به حداقل برسد





طراحی مدیریت مدرسه محور برای افزایش کیفیت

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

شافر و گویندا نیز باتوجه 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. آن‌ها چنین ادامه می‌دهند: «مدیران باید بتوانند کارکنان خود را انتخاب کنند و مجموعه‌ای از کارکنان متعهد را در کنار هم گرد آورند که به فرهنگ، دیدگاه و مأموریت مدارس اعتقاد داشته باشند.»

فولان و واتسون در این باره می‌گویند: «مدارس که وضعیت دانش‌آموزان خود را بهبود می‌بخشند:

- یک جامعه محلی حرفه‌ای را در ارتباط با یادگیری به‌وجود آورده‌اند که
- بر فعالیت دانش‌آموزان تمرکز دارد (سنجش) و
- در فعالیت‌های آموزشی خود دگرگونی‌هایی ایجاد کرده است (پداگوژی و حمایت از یادگیری در کلاس درس).

پاسخ‌گویی در مدارس غیرمتمرکز پرداخته‌اند و نحوه طراحی آن‌ها را توضیح داده‌اند:

اول: باید تلاش کرد که 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 حل کنند.

دوم: به مدیران مدارس باید اختیارات زیادی داده شود. آن‌ها توانایی بیشتری برای اداره 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 وادارد و فرصت اعطای پاداش یا محروم‌سازی را فراهم سازد.

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

توصیه‌هایی به وزارت آموزش و پرورش

«بوداهاو» به وزارت آموزش و پرورش توصیه می‌کند که هنگام طراحی نظام‌های مدیریت مدرسه محور به نکات زیر توجه داشته باشد:

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

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

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

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

- مسئولیت‌ها را تفویض کند؛ حداقل در فعالیت‌ها و مسائلی چون آموزش، حمایت از عملکرد دانش‌آموزان، مدیریت و نحوه تدریس.

- نظام مالی را رایانه‌ای کند یا برای مدارس منابعی فراهم سازد. که مدیریت اجرایی از آن‌ها حمایت کافی به‌عمل آورد.

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

به مدیران مدارس باید اختیارات زیادی داده شود. آن‌ها توانایی بیشتری برای اداره مدارس و رفتار معلمان دارند



«فولان و واتسون» خلاصه‌ای از مدیریت مدرسه محور را در کشورهای در حال توسعه بدین قرار

طراحی مدیریت مدرسه محور برای پاسخگویی وینکلر و گرشبرگ به خوبی به بیان معیارهای

فراهم آورده‌اند:

● در این کشورها تغییرات فرهنگی بیش‌تری به چشم می‌خورد و توزیع مجدد قدرت در سطح مدارس نیز بیش‌تر روی می‌دهد.

● توان بالقوه آنان برای پذیرش نقش‌های جدید بسیار کم است؛ به‌خصوص درخصوص رهبران (رؤسا و رهبران منطقه‌ای و محلی). در عوض آن‌ها می‌توانند از دیگران حمایت و طرفداری کنند.

● زیرساخت‌های خارجی (بیرونی) برای حمایت از مدیریت جامعه‌محور مدرسه بسیاری ضعیف هستند.

● به‌دلیل محدودیت‌های مالی، بیش‌تر استراتژی‌ها بر تلاش و فعالیت‌های انسانی استوار است، مانند مشارکت والدین و جوامع محلی، اتفاقاً کشورهای غربی در این زمینه خیلی خوب عمل نکرده‌اند.

● تهیه مواد یادگیری مناسب می‌تواند بسیار مؤثر باشد، زیرا چنین امکاناتی در آن‌جا بسیار محدودند یا اصلاً وجود ندارند.

توصیه‌ها

● سیاست‌های مبتنی بر تمرکززدایی را بازبینی کنید و گسترش دهید.

● مجموعه‌ای از سازمان‌ها یا زیرساخت‌هایی را به‌وجود آورید که نقش اصلی آن‌ها حمایت و به‌کارگیری امکانات محلی در سطح مدارس یا جوامع محلی است.

● برای آگاهی بیشتر درباره «علم‌سنجش» و رشد بیش‌تر آن یک نظام جمع‌آوری اطلاعات به‌وجود آورید که محدوده فعالیت آن به‌صورت محلی یا در نواحی کوچک باشد.

● هم‌مصر هم بردبار باشید.

اجرای مدیریت مدرسه‌محور

در اجرای موفق اصلاحات آموزش گوناگونی تأثیرگذارند. در این بخش، نمونه‌هایی از عناصر کلیدی برای اجرای مدیریت جامعه‌محور مدرسه ارائه می‌شود.

مسائل مربوط به منابع انسانی

مشارکت: «شافر و گویندا» می‌گویند: «اجزای اصلاحات آموزشی به پذیرش از سوی مشتریان و افراد ذی‌نفع در نظام آموزش و پرورش بستگی دارد. بنابراین، میان بخش کسب و کار، جامعه محلی و رهبران سیاسی و آموزشی باید نوعی اتحاد و پیوستگی به‌وجود آید. به‌خصوص گروه‌های گوناگون معلمان باید با هم یکپارچه و متحد شوند.» علاوه بر این معلمان و افراد متخصص در مدارس باید در تصمیم‌گیری‌ها مداخله داشته باشند. رهبران مدارس باید کارکنان و جوامع محلی را برای مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری تشویق کنند.

توانمندسازی: همه بر این نکته توافق دارند که

حمایت از شوراهای مدارس و آموزش آن‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. ولستر اهمیت توانمندسازی را به شرح زیر توصیف می‌کند.

الف: کارمندان برای توسعه مهارت‌های شغلی خویش و توسعه چشم‌اندازهای خود به آموزش نیاز دارند. در این صورت آن‌ها می‌توانند به شیوه‌های گوناگون در اصلاحات و تصمیم‌گیری درباره آن مشارکت داشته باشند.

ب: برای این‌که افراد بتوانند در مدیریت و اداره مدارس مشارکت بیش‌تری داشته باشند، باید با مهارت‌های گروهی و فعالیت در گروه‌های کاری آشنا باشند. در نهایت افراد باید دانش سازمانی داشته باشند و بتوانند به سازماندهی امور بپردازند. این امر بودجه‌بندی و مهارت‌های کارکنان را دربرمی‌گیرد. هم‌چنین درک بهتر محیط و به‌کارگیری صحیح راهبردها به آن‌ها کمک می‌کند که در برابر تغییرات محیط کار خود پاسخ‌گو باشند.»

بوی می‌گوید: «رویکرد آموزش مشارکتی راهبرد که در شوراهای مدارس کنیا به اجرا درآمد، باعث شد که مدیریت جامعه‌محور در مدرسه اصلاح شود و بهره‌دهی برنامه افزایش یابد.» هم‌چنین وی درخصوص اهمیت فراهم آوردن کلاس‌های آموزش برای گروه‌های ذی‌نفع چنین توضیح می‌دهد:

«دولت کنیا با کمک بریتانیا برنامه‌ای اساسی برای آموزش و حمایت از کمیته‌های مدارس ابتدایی به اجرا درآورد. ارزشیابی‌های اولیه نشان داد که این برنامه تأثیر چشمگیری داشته است. مثلاً مشخص شد که هم‌اکنون بیش‌تر کمیته‌های مستقر در مدارس در برنامه‌های رشد و توسعه مدارس مشارکت می‌کنند. بدین معنا که در آن‌ها حس مالکیت به‌وجود آمده است و تمایل دارند که در امور اجتماعی مشارکت داشته باشند.»

علت آن هم این است که این معلمان در برنامه‌ریزی و اصول مدیریت (مانند مشاوره و پاسخ‌گویی) به اندازه کافی آموزش دیده‌اند. جوامع محلی می‌دانند که باید به این «معلمان متخصص» بیش‌تر اطمینان کنند و شناخت بهتری نسبت به نقش‌های دست‌اندرکاران امور مدارس پیدا کنند. کارگاه‌های آموزشی میزان حساسیت به موضوعات گوناگون را افزایش داده‌اند و به معلمان متخصص و کارآمد این امکان را داده‌اند که به آموزش جوامع محلی نزدیک خود بپردازند.

شافر و گویندا رشد حرفه‌ای معلمان و مدیران را بسیار مهم ارزیابی کرده‌اند. آن‌ها می‌گویند که آموزش مدیریت مدرسه‌محور محلی به آن‌ها باید نحوه آموزش (تدریس)، برنامه درسی و مهارت‌های مدیریتی را هم دربرگیرند. دولت مرکزی و مدارس محلی هر دو باید زمانی را به توانمندسازی اختصاص دهند.

رهبری: مدیریت مدرسه‌محور به نوع جدیدی از

همه بر این نکته توافق دارند که حمایت از شوراهای مدارس و آموزش آن‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است





پاسخ‌گویی و اطلاعاتی خود اعمال کرده بودند و این فرصت را در اختیار مدارس گذاشتند که خود را به‌تدریج اصلاح و به طرز مؤثری مدیریت کنند. آن‌ها این تغییرات را در سازماندهی مناطق آموزشی نیز اعمال کردند و بدین ترتیب توانستند اصلاحات را در سطح مدارس نیز پیش ببرند.»

◆ مسائل مالی

سرمایه‌گذاری: در طول اجرای برنامه ممکن است به سرمایه‌گذاری‌های اضافی نیاز باشد. این سرمایه‌گذاری‌ها به مدارس کمک می‌کند تا بتوانند با مسئولیت‌های جدید خود کنار بیایند. در تمام مراحل اجرای مدیریت جامعه‌محور مدرسه باید به دو نکته کلیدی توجه کرد: انعطاف‌پذیری و تساوی (برابری).

◆ مسائل راهبردی (استراتژیک)

ارتباطات: بسیاری از طرح‌های اصلاحی در زمینه تمرکززدایی، از راهبردهای ارتباطی مناسب بهره می‌برند. برنامه‌های ارتباطی موفق اطلاعاتی شفاف درباره اهداف، طراحی و اجرای برنامه‌های اصلاحی به والدین، معلمان و مدیران اجرایی ارائه می‌دهند. گرشبرگ در این باره می‌گوید: چنان‌چه امکانات ارتباطی مؤثری برای حمایت از معلمان فراهم نباشد، یافتن راه‌حل‌های خارجی برای مشکلات آموزشی با شکست مواجه خواهد شد.

◆ مسائل مربوط به کنترل و ارزشیابی

کنترل نحوه اجرای برنامه: برای این که مدیریت مدرسه‌محور مؤثر و قوی باشد، باید شبکه نیرومند پاسخ‌گویی به وجود آورده شود. نظام پاسخ‌گویی باید به‌خوبی به مسائل گوناگون رسیدگی و میان آن‌ها توازن برقرار کند و افراد متخصص، جوامع محلی و مدارس را تشویق کند که در پیشبرد اصلاحات مشارکت داشته باشند. بیوک و همکارانش می‌گویند: «برای انجام دادن هر چه بهتر تمرکززدایی باید به توانمندسازی هر چه بیشتر جوامع محلی پرداخت، یک نظام پاسخ‌گویی قدرتمند را پایه‌ریزی کرد و به نوآوری دست زد.»

فارا به معرفی مرکز آموزش روستایی در هندوستان می‌پردازد و رهنمودهای زیر را ارائه می‌دهد.

- باید نظارت دقیقی بر مرکز آموزش روستایی صورت گیرد و از آن حمایت شود؛ به‌خصوص در مراحل اولیه اجرای کار.
- نمونه‌های موفق مرکز آموزش روستایی شناسایی و به دیگران معرفی شوند.
- برای این که سرگروه‌های معلمان به تلاش بیشتر تشویق شوند باید برای آنان پاداش‌ها، حمایت‌های گوناگون و آموزش‌های بیشتری فراهم شود.
- باید به مسائل سیاسی که در سطح مناطق

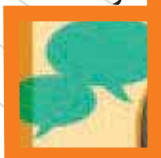
رهبری نیز احتیاج دارد. معلمان و رهبران مدارس باید مهارت‌های خود را پرورش دهند تا بتوانند با پدیده‌هایی چون نظارت، استقلال و همکاری سروکار داشته باشند. علاوه بر این افراد حرفه‌ای مدارس برای توسعه مهارت‌های خود به حمایت نیاز دارند تا بتوانند فرهنگ مدارس را تغییر دهند و اصلاح کنند و بدین ترتیب به یادگیری دانش آموزان کمک کنند. اغلب برای اجرای مدیریت مدرسه‌محور باید دگرگونی‌هایی در فرهنگ سیستم، منطقه آموزشی، مدارس و جوامع محلی ایجاد کرد. تغییر در فرهنگ، مستلزم تغییر در رهبری است. بسیاری از نویسندگان از جمله «لینتوود و یونسکو» می‌گویند: «آن نوع از رهبری که به ایجاد دگرگونی تمایل دارد، عامل اصلی قدرتمند کردن مدارس و جوامع محلی است.» بدین ترتیب، می‌توان در برابر چالش‌های مدیریت مدرسه‌محور نیز پاسخ‌گو بود. با این تفکر وزارت آموزش و پرورش باید برنامه‌هایی برای آموزش رهبران و معلمان تدوین کند تا اطمینان یابد که آن‌ها به‌خوبی تربیت شده‌اند و برای پذیرش نقش‌های خود در آموزش و پرورش نوین آمادگی کامل دارند.

◆ مسائل مربوط به زمان

اجرای مرحله‌ای: در ارتباط با اصلاحات مدیریت مدرسه‌محور و اجرای مرحله‌ای آن نمونه‌های موفق بسیاری وجود دارد. هانسون به دوره بیست ساله تمرکززدایی در اسپانیا و رشد مثبت آن در این مدت اشاره می‌کند. وی علت این رشد را برنامه اجرایی آن می‌داند که به تدریج به اجرا درآمد و باعث موفقیت آن شد. در اسپانیا، هر ناحیه فقط در صورتی می‌توانست به تمرکززدایی دست بزند که ثابت کند توانایی اجرای آن را دارد.

آن‌ها مجبور بودند که حمایت‌های سیاسی محلی را نیز کسب کنند. ولستر و همکارانش می‌گویند: «مناطق که مسا به مطالعه آن‌ها پرداختیم و بسیار موفق عمل کرده بودند، تغییرات را به تدریج در نظام‌های مدیریتی،

برای این که مدیریت مدرسه‌محور مؤثر و قوی باشد، باید شبکه نیرومند پاسخ‌گویی به وجود آورده شود



درصد بالایی از منابع مالی مورد نیاز آنان را تأمین کنند تا این مشکلات هر چه زودتر حل شوند. در کشورهایی که درآمد افراد در آن‌ها با هم تفاوت زیادی دارد، باید به مسئله برابری توجه ویژه‌ای کرد. با اختصاص دادن منابع مالی متمرکز به مدارس می‌توان اطمینان یافت که فرصت‌های آموزشی، حداقل از نظر هزینه، به‌طور مساوی در جامعه تقسیم شده‌اند.

متوازن کردن مسائل مربوط به برابری: در بسیاری از کشورها مشکل اصلی وزارت آموزش و پرورش در اجرای مدیریت جامعه‌محور مدرسه متوازن کردن و تعدیل تفاوت‌هایی است که همواره رو به افزایش هستند. انعطاف‌پذیری و کنترل محلی نیز باید تعدیل شوند تا این اطمینان حاصل شود که الف) بهره‌وری آموزشی در تمامی کشور وجود دارد. ب) از نظر جغرافیایی، اقتصادی-اجتماعی و تقسیمات نژادی، آموزش و پرورش به‌طور مساوی در کل جامعه تقسیم شده است.

فقدان شواهد (دلیل): فولان و واتسون می‌گویند: «حتی اگر تحقیقات کاملی بر روی مدیریت جامعه‌محور مدرسه انجام گرفته باشد و موقعیت‌هایی که به موفقیت این برنامه منجر شده است، کاملاً شناسایی شده باشند، نمی‌توان گفت که چگونه می‌توان این موقعیت‌ها را دوباره پدید آورد، زیرا در ابتدای امر، چنین موقعیت‌هایی وجود خارجی ندارند. تحقیقات انجام شده، هنگامی درباره موقعیت برنامه سخن می‌گویند که برنامه مورد بحث به‌خوبی در حال پیشرفت و نتیجه‌دهی است. در این حالت نمی‌توان درباره چگونگی رسیدن به این موقعیت بحث کرد. اودن نیز در تأیید این مطلب می‌گوید: «مطالعات نشان می‌دهند که تمرکززدایی به‌تنهایی نمی‌تواند به موفقیت بیشتر دانش‌آموزان منجر شود (یا به‌ندرت چنین اتفاقی می‌افتد)، و برنامه‌های تمرکززدایی که طراحی ضعیفی دارند، تأثیر چندانی بر جای نمی‌گذارند. البته مدارس علاقه زیادی به تمرکززدایی که طراحی ضعیفی دارند، تأثیر چندانی بر جای نمی‌گذارند. البته مدارس علاقه زیادی به تمرکززدایی دارند و بدین طریق می‌خواهند عملکرد خود را اصلاح کنند. این امر به خودی خود یک رویکرد اصلاحی قوی محسوب می‌شود اما حتی در چنین وضعیتی نمی‌توان انتظار داشت که نتایج چشمگیری حاصل شود.»

در شماره بعد، به‌طور خاص به مدیریت مدرسه‌محور در ایران و جهان می‌پردازیم. ■

پی‌نوشت

۱. اعضای کشورهای OECD (سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه) عبارتند از: استرالیا، اتریش، بلژیک، کانادا، دانمارک، فنلاند، فرانسه، آلمان، یونان، ایسلند، ایتالیا، ژاپن، لوکزامبورگ، مکزیک، هلند، نیوزلند، نروژ، پرتغال، اسپانیا، سوئد، سوئیس، ترکیه، بریتانیا و ایالات متحده.

آموزشی و روستاها مشکلاتی ایجاد می‌کنند و در بسیاری از مسائل دخالت می‌کنند، توجه کرد.

● **باتوجه به مشکلاتی که از خارج به جوامع محلی وارد می‌شود، باید در رابطه با مشکلات محلی احساس مسئولیت کرد.**

● **آموزش‌های پیش از خدمت و ضمن خدمت که برای معلمان فراهم شده است، اگرچه بهبود یافته‌اند؛ هنوز هم از نظر روش و محتوا ضعیف هستند.**

چالش‌ها: وینکلر و گرشبرگ خلاصه‌ای از چالش‌های مرتبط با ارزشیابی مدیریت مدرسه‌محور را تشریح کرده‌اند:

ارزشیابی اصلاحات مربوط به تمرکززدایی بسیار مشکل است، زیرا:

- اطلاعات پایه‌ای در این باره وجود ندارد.
- بسیاری از عناصر اصلاحی ناقص اجرا می‌شوند.
- میان اجرای اصلاحات و دگرگونی در عواملی مانند رفتار و تخصیص منابع [که در یادگیری مؤثر هستند] فاصله وجود دارد. مشکل در ارزش‌یابی اصلاحات درک بهتر و شناخت نتایج را مشکل می‌کند و در نتیجه نمی‌توان از این معیارها (مقیاس‌ها) برای ارزش‌یابی مسائل مربوط به تمرکززدایی استفاده کرد.

اول: این مقیاس‌ها از نظر زمانی به‌ندرت در دسترس‌اند.

دوم: نتایجی که از مدارس حاصل می‌شوند، به‌کندی تغییر می‌یابند. هنگامی که مداخلات آموزشی صورت می‌گیرد، دگرگونی در مدارس به آرامی صورت می‌پذیرد.

سوم: مدیریت و مهارت‌های خارجی (بیرون از مدرسه) بسیار مشکل است. مشکلاتی مانند فجایع طبیعی، بحران‌های مالی مربوط به معلمان و دگرگونی در رهبری آموزشی کشور که بر نتایج حاصل از مدارس تأثیر می‌گذارند.

چالش‌ها کدام‌اند؟

دمکراسی: وینکلر و گرشبرگ نقش حکومت‌های دمکراتیک را در مدیریت مدرسه‌محور بررسی کرده‌اند. این مباحث دنیایی را پیش روی ما قرار می‌دهد که دمکراسی در آن به درستی اجرا می‌شود و همه مشکلات و تداخلات خارجی به صورت محلی تحت کنترل درآمده‌اند. چنانچه تصمیم‌گیری‌های محلی در انحصار نخبگان محلی قرار گیرد، این خطر وجود دارد که رفاه اجتماعی بهبود پیدا نکند. البته این ریسک (خطر) در جوامعی که در سطح محلی، تجربه کمی در دمکراسی دارند، بیشتر است. چنانچه مشکلات خارجی از آموزش و پرورش (به‌خصوص آموزش و پرورش پایه) حاصل شده باشد، فقط در محدوده‌ای کوچک بروز پیدا نمی‌کند. بنابراین پیشنهاد شده است که منابع متمرکز،

در بسیاری از کشورها مشکل اصلی وزارت آموزش و پرورش در اجرای مدیریت جامعه‌محور مدرسه متوازن کردن و تعدیل تفاوت‌هایی است که همواره رو به افزایش هستند

