



ضمیمه رشد مدیریت مدرسه  
شماره ۲، اردیبهشت ۱۳۹۱

قسمت دوم

# چالش‌های مدیریت مدرسه محور در ایران و جهان

دکتر محرم آقازاده | دکتر حیدر تورانی

در این بخش، نتایج تجزیه و تحلیل جستاری مربوط به چالش‌های موجود و فرا روی مدیریت مدرسه محور در ایران و جهان ارائه می‌شود. بحث درباره میزان کیفیت خدمات آموزش ارائه شده از طریق مدیریت مدرسه بسیار داغ است و پیوسته پرسیده می‌شود که آیا خدمات آموزش مدیریت مدرسه مطلوب است یا چندان امیدوارکننده نیست (موسکین، ۱۹۹۷). اغلب مدارس را «مدارس حراجی» می‌نامند. دلیل این نام‌گذاری هم حضور افراد غیر کیفی روی انجام کار، فاقد ارزش و حمایت مورد نیاز درباره شیوه‌های یاددهی، یادگیری و ... دریافت مدارس محلی است. به هر روی، برخی چالش‌های عمده در این زمینه به طور اجمالی می‌شود.

## فقدان حمایت از معلمان و بازرسی از کار آن‌ها

فقدان حمایت از معلمان و بازرسی از کار آنان یکی از چالش‌های بنیادینی است که مدارس فعال در جوامع محلی به ویژه در مناطق روستایی با آن روبه‌رو هستند (آقازاده و فضلی، ۱۳۸۴). به طوری که شواهد و پژوهش‌ها نشان می‌دهند حتی زمانی که از سوی نواحی و مراکز آموزش و پرورش بازرسانی هم برای مدارس در نظر گرفته می‌شوند، بازرسان اغلب

عنوان دوره: مدیریت مدرسه محور

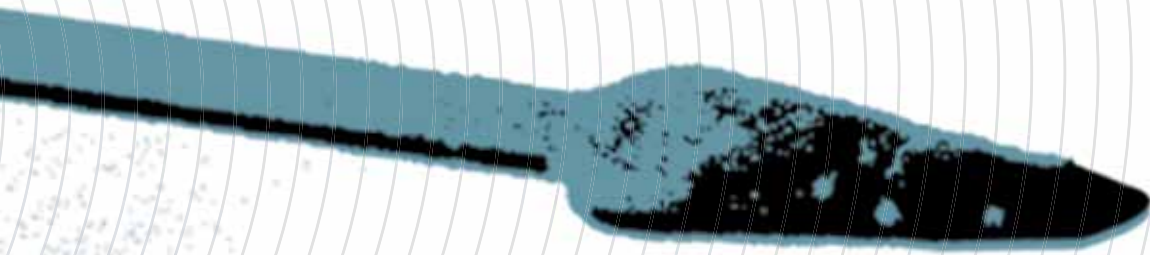
کد دوره: ۹۱۴۰۱۵۱۷

زیر نظر: مرکز برنامه‌ریزی

و آموزش نیروی انسانی

و دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی





ریفکین<sup>۵</sup> و مارکن<sup>۶</sup>، 2000).

#### ■ فقدان منابع محلی

بیشترین مناطق روستایی ایران فاقد منابع محلی مناسبی هستند. این مناطق عمدتاً بی‌آبی و خشک‌سالی در عذاب هستند. همچنین، در مناطق روستایی ایران، به‌ویژه در استان‌های هدف یونیسف، منابع انسانی فعال و فرهیخته با درصد پایینی یافت می‌شود. از آنجا که سال‌ها مناطق روستایی برنامه درسی متناسب با روستا و زندگی روستایی را تجربه نکرده‌اند، منابع انسانی جوان روستایی به طور بی‌رویه‌ای به شهرهای کوچک و بزرگ قابل دسترس کوچ کرده‌اند (حداد عادل، ۱۳۸۵).

با توجه به این اوضاع، مدارس محلی در بافت روستایی ایران، از حیث منابع محلی با چالش زیادی رویارو هستند. چنانکه این مورد، در سایر کشورهای جهان هم از چالش برانگیزترین مراحل بوده و راه دشواری را برای مدیریت مدرسه محور محلی به تصویر می‌کشند (ریوانس<sup>۷</sup>، 2001، سی<sup>۸</sup> و همکاران، 2000).

#### ■ فقدان سرمایه‌گذاری مالی محلی

از آنجا که از بدو تأسیس مدارس به شکل نوین در ایران، متولی تأمین منابع برای آموزش و پرورش و مدارس دولتی مرکزی بوده است و هنوز این سنت ادامه دارد، مردم بر این باورند که جز ثبت نام فرزندانشان در مدرسه نقشی ندارند. از یک نظر گفتنی است که تمرکزگرایی مسبب تغییر نگرش مردم نسبت به امر مدرسه‌داری شده و آن‌ها **مدرسه با دولت** را مسئول تأمین مالی مدرسه می‌انگارند و از سویی دیگر، فقدان تناسب برنامه در مدرسه با واقعیت‌های زندگی مردمان روستا، آنان را نسبت به مدرسه و بازده‌های آن بی‌انگیزه کرده است. مردمان روستا مدرسه را برای زندگی روستایی مفید و مناسب ارزشیابی نمی‌کنند، از این رو تأمین مدرسه را برنمی‌تابند (آقازاده، ۱۳۸۵).

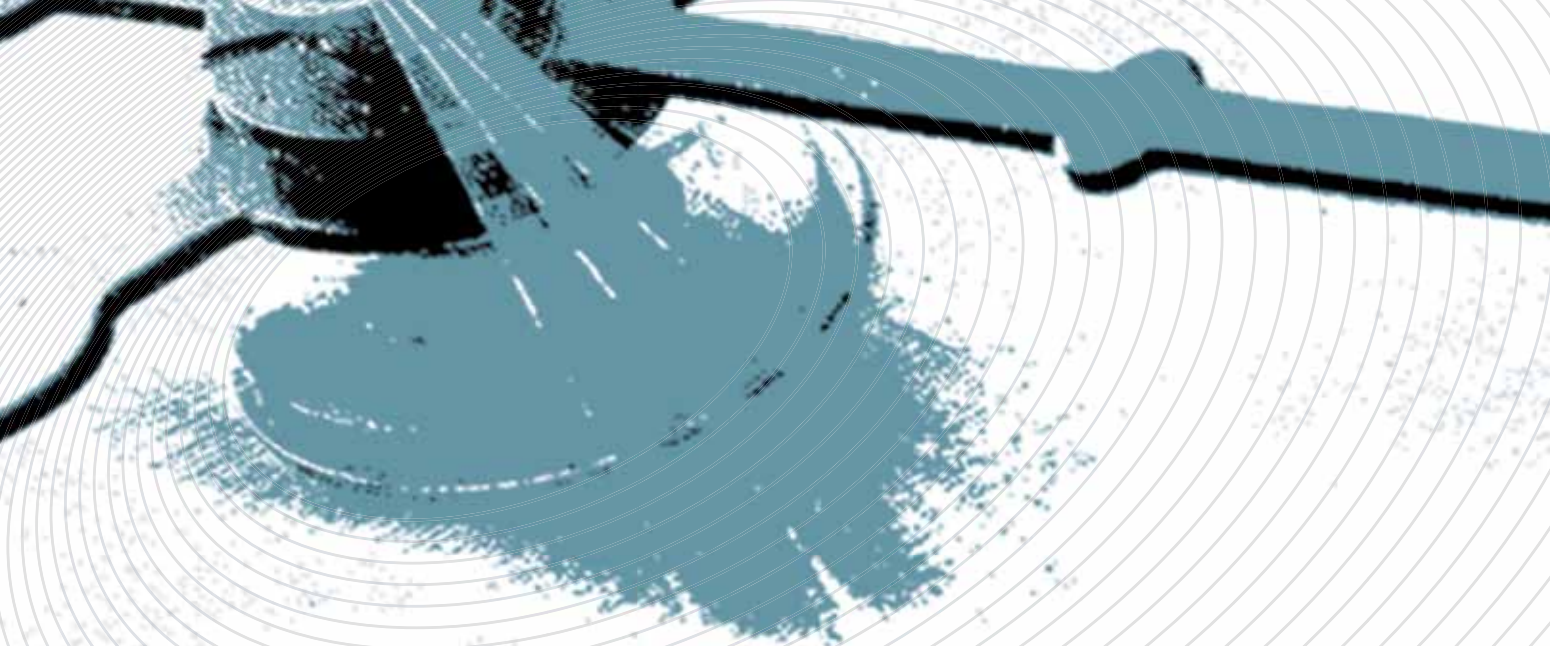
به کار بازرسی نمی‌پردازند. همچنین، غالباً بازرسان براساس برقراری روابط دوستی یا با دریافت هدایایی، از بازرسی کار معلم صرف‌نظر می‌کنند (آقازاده، ۱۳۸۵). پژوهش‌های مقایسه‌ای انجام گرفته در کشور مالی هم حاکی از آن است که تعداد بازدیدهای انجام گرفته برای بازرسی مدارس محلی بسیار کمتر از مدارس عمومی یا غیرمحلی است (تونکا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). افزون بر این، کشورهای چون غنا، زامبیا، اتیوپی و سایر کشورهای آفریقایی و بخشی از کشورهای آسیای میانه و آسیای جنوب شرقی هم از این معضل رنج می‌برند (رامین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱ الف؛ آگاروال<sup>۳</sup> و هارتول، ۱۹۹۸؛ کاشن<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۱).

#### ■ نبود معلم

در حال حاضر، نظام آموزشی ایران با معلمان مازاد، به خصوص در دوره تحصیلی ابتدایی روبه‌روست؛ ولی هنوز بسیار از مناطق دورافتاده از نبود معلم به‌ویژه معلمان آموزش دیده محروم هستند. استفاده از سرباز - معلم‌ها، مربیان نهضت و ... همگی حاکی از فقدان معلم است. شدت فقدان معلم در استان‌های هدف یونیسف (هرمزگان، سیستان و بلوچستان، آذربایجان غربی و شهر بم) بیشتر از سایر استان‌ها خودنمایی می‌کند. علاوه بر این، در برخی استان‌ها امکان تأمین معلم برای مدارس وجود دارد، اما دورافتادگی مناطق، فقدان امکانات اولیه از قبیل راه، مسکن معلم و کلاس درس برای دانش‌آموزان عواملی هستند که معلم را از حضور در چنان مناطقی برحذر می‌دارد. نگاهی به آموزش و پرورش سایر کشورهای در حال توسعه و عقب افتاده هم نشان می‌دهد آنان نیز شرایطی، نظیر شرایط ایران را دارند (برای نمونه به منابع مورد اشاره رجوع شود) (Action Tanzania2000, Save the Children1997).

در حال حاضر، نظام آموزشی ایران با معلمان مازاد، به خصوص در دوره تحصیلی ابتدایی روبه‌روست





### ■ فقدان حمایت دولتی خاص

از آنجا که نوع نظام حکومتی و آموزش و پرورش ایران متمرکز است، به میزان زیادی در توزیع بودجه و امکانات، بنا به ماهیت این رویکردها، برابری و تقسیم عادلانه امکانات اتفاق نمی‌افتد. از دیگر سو، به رغم رویکرد دولت به حمایت از روستاها، حمایت متمرکز و غیرموازی از روستاها به عمل نمی‌آید. همچنین، به دلیل فقدان نظام نظارت کارآمد و نظام تلفیق طرح‌ها و برنامه‌ها حمایتی جدی و پیگیرانه از توزیع جدید امکانات صورت نمی‌گیرد.

### ■ برابری جنسیتی

براساس قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، محدودیتی برای حضور زنان و دختران در مجالس آموزشی، به‌ویژه در مدارس وجود ندارد. برابر قانون اساسی ایران، همهٔ کودکان دختر و پسر باید دورهٔ تحصیلات اجباری که هشت سال تحصیلی است بگذرانند. با این وصف، هنوز در جوامع روستایی بین دختران و پسران برای حضور در کلاس‌های درس تفاوت وجود دارد. این مسئله ناشی از عوامل مختلفی است. برخی عوامل عمده در این زمینه عبارت‌اند از: سنت‌ها و باورهای محلی، تلقی ناکارآمد بودن تحصیل دختر، مرد بودن معلمان و شاغل بودن مادران. مجموعه این عوامل سبب شده‌اند نرخ ثبت‌نام دختران به نسبت پسران در مدارس روستایی پایین‌تر باشد. به هر روی، در سایر کشورها هم مسائلی از این دست وجود دارد. برای نمونه، طبق گزارش بانک جهانی (بانک جهانی) مالی (۲۰۰۰) در کشور مالی از صد دختر لازم‌التعلیم تنها چهل نفر در مدارس ثبت‌نام می‌شوند (تونکارا، ۲۰۰۰).

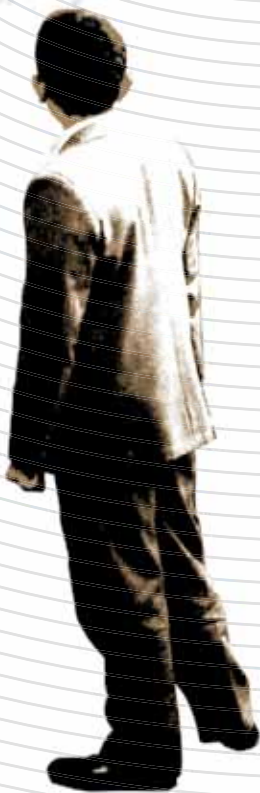
### ■ زیرساخت‌های نامناسب و کمبود کتاب‌های

### درسی و مواد آموزشی

به جز موارد نادر، مدارس جوامع محلی در بیشتر موارد تسهیلات و زیرساخت‌های مناسب ندارند. در استان‌های هدف یونیسف، بیشتر مدارس روستایی فاقد اتاق‌های سالم برای تدریس و سکونت معلم، سرویس بهداشتی و توالت، سیستم تهویه و سیستم‌های سرمایشی و گرمایشی هستند. از تعداد مدارس موجود در جوامع روستایی ایران، به‌ویژه در استان‌های هدف، بسیاری از آن‌ها دارای بافت‌های فرسوده‌اند و از عمر مفید بهره‌وری آن گذشته است. افزون بر این، به دلیل دور افتادگی مناطق روستایی ایران، عمدتاً کتاب‌های درسی دیرتر از آغاز سال تحصیلی به دست دانش‌آموزان می‌رسد. با آنکه تلاش شده است الگوی توزیع کتاب‌های درسی مدارس از مرکز پیرامون مرکزی تغییر یابد؛ در نظام آموزشی ایران تلاش می‌شود قاعده ۱:۱ (کتاب برای یک نفر) در توزیع کتاب‌های درسی رعایت شود. افزودنی است در نظام آموزشی ایران، مواد آموزشی در بیشتر موارد، به‌ویژه در مناطق روستایی، محدود به کتاب درسی است. در مقام مقایسه، در کشورهایی نظیر زامبیا نیمی از جوامع محلی کتاب درسی و مواد مکملی دریافت نمی‌کنند (کاشن و همکاران، ۲۰۰۱).

### ■ فقدان امکان ادامهٔ تحصیل

در جوامع روستایی ایران، به‌ویژه در استان‌های هدف یونیسف، دانش‌آموزان پس از پایان تحصیلات دورهٔ ابتدایی، امکان ادامهٔ تحصیل و تکمیل دورهٔ راهنمایی تحصیلی را ندارند. این درحالی است که دولت جمهوری اسلامی ایران طبق قانون، موظف به تأمین آموزش عمومی رایگان برای همهٔ دانش‌آموزان، خواه روستایی و خواه شهری است. دانش‌آموزان جوامع روستایی ایران، علاوه بر آن که در بیشتر موارد امکان



**مدارس  
به مثابه یک  
واقعیت مورد  
پذیرش قرار  
گیرند و همچون  
عضوی از بدنه  
نظام آموزش و  
پرورش تلقی  
شوند**



ادامهٔ تحصیل و تکمیل دورهٔ عمومی را ندارند، زمینهٔ کاربست آموخته‌هایشان را هم نمی‌یابند. دلیل عمدهٔ ناکارآمدی تحصیلات دانش آموزان جوامع محلی را می‌توان در منطبق نبودن محتوای برنامه‌های درسی با واقعیت‌های زندگی روستایی دانست.

در سال‌های اخیر تلاش شده است با اجرای طرح «روستای مرکزی» امکان ادامهٔ تحصیل برای دانش‌آموزان فراهم شود، ولی با توجه به محدودیت‌هایی که به لحاظ اجتماعی و گاه جغرافیایی وجود دارد، دختران دانش‌آموز نمی‌توانند از امکانات طرح روستای مرکزی بهره‌مند شوند.

در سال‌های اخیر تلاش شده است با اجرای طرح «روستای مرکزی» امکان ادامهٔ تحصیل برای دانش‌آموزان فراهم شود، ولی با توجه به محدودیت‌هایی که به لحاظ اجتماعی و گاه جغرافیایی وجود دارد، دختران دانش‌آموز نمی‌توانند از امکانات طرح روستای مرکزی بهره‌مند شوند.

مدارس به مثابه یک واقعیت مورد پذیرش قرار گیرند و همچون عضوی از بدنهٔ نظام آموزش و پرورش تلقی شوند.

به معلمان و مدیران مدارس، علاوه بر حقوق ماهانهٔ مقرر، اضافه پرداختی به عنوان عامل انگیزشی و سختی کار پرداخت شود.

از طرف وزارت آموزش و پرورش و سازمان‌های آموزش و پرورش، فعالیت‌های آموزشی و مدیریتی مدارس تحت بازرسی و حمایت فنی قرار گیرد.

کتاب‌های درسی و مواد آموزشی مکمل و فوق‌برنامه در زمان مناسب و با کیفیت مطلوب در اختیار مدارس قرار گیرد.

نظام آموزش و پرورش از ساخت مدارس و تأمین تجهیزات اولیه حمایت‌های لازم را به عمل آورد.

نظام آموزش و پرورش مشارکت فعال در تشکیل مدارس داشته باشد.

مدیریت مدرسه محور تقویت شود.

اعضای مؤثر جامعهٔ محلی شناسایی شوند و مورد حمایت قرار گیرند.

اعضای جامعه و نیروهای مدیریت مدرسه محور آموزش داده شوند.

برنامهٔ درسی متمایزی برای مدارس محلی تدوین و برای اجرا به مدارس ارائه شوند.

پی‌نوشت

1. Tounka
2. Ramin
3. Agarwal
4. Cashen
5. Rifkin
6. Marcken
7. Devine
8. Cisse

جمع‌بندی دیدگاه‌های موجود در خصوص چالش‌های اجرای مدیریت مدرسه محور محلی نشان دهندهٔ ده چالش اساسی است. چالش‌های موجود در ایران برای اجرای مدیریت مدرسه محور محلی با چالش‌های سایر کشورها در خصوص اجرای طرح مدیریت مدرسه محور دارای همخوانی‌های زیادی است (برای نمونه گزارش بانک جهانی، ۲۰۰۰).

ده چالش عمده در این زمینه عبارت‌اند از:  
- مقاومت سیاسی در برابر تغییر  
- سطح پایین انگیزش نیروی انسانی  
- مقاومت معلمان  
- فقدان منابع کافی  
- فقدان مدیران قابل در سطوح محلی  
- نبود مشارکت فعال جامعه محلی  
- فقر و بی‌سوادی  
- برنامه‌های درسی ناهمخوانی با موقعیت و شرایط جامعهٔ محلی

ناکافی بودن امکان ادامه تحصیل برای غالب دانش‌آموزان

فقدان سرمایه‌گذاری مالی بسنده از سوی دولت

### جمع‌بندی

عوامل کلیدی برای ایجاد مدارس با رویکرد مدیریت مدرسه محور

دولت‌ها و نظام‌های آموزش و پرورش باید به صورت نهادی و مالی در ایجاد و نگاه‌داشت مدارس محلی با رویکرد مدیریت مدرسه محور محلی بکوشند

عوامل کلیدی برای ایجاد مدارس با رویکرد مدیریت مدرسه محور

دولت‌ها و نظام‌های آموزش و پرورش باید به صورت نهادی و مالی در ایجاد و نگاه‌داشت مدارس محلی با رویکرد مدیریت مدرسه محور محلی بکوشند