

فصلنامه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت

شماره پیاپی ۶۳- دوره دوم، شماره ۴۶- بهار و تابستان ۹۹

مقاله شماره ۲- صفحات ۳۵ تا ۵۶

مدیریت مدرسه محوری و ارائه الگوی مناسب

رمضان جهانیان^۱

چکیده

مدیریت مدرسه محوری که اشاره به فراهم شدن زمینه انتقال قدرت تصمیم گیری از سطوح بالا به مدرسه دارد، نیازمند پیش نیازها بی از جمله تقویت و توسعه فرهنگ مشارکت، اصل قوانین و مقررات آموزش و پرورش در راستای تمرکز زدایی، آگاه نمودن عوامل انسانی از مزایای نظام مدیریت مدرسه محوری، و... می باشد. در بررسی های مدل های مختلف مدیریت مدرسه محوری در تحقیق حاضر چهار مدل، مدل کنترل اداری، مدل کنترل حرفه ای، مدل کنترل اجتماعی و مدل کنترل متعادل را، می توان نام برد. الگوی مفهومی مدیریت مدرسه محوری که در این تحقیق ارائه شده است دارای سه نظام تصمیم گیری، کنترل و نظارت و ارزیابی عملکرد و پاداش می باشد که به کمک شش تئوری مدیریت می توان زمینه استقرار آن را در آموزش و پرورش فراهم نمود. و آن نظریه فرا شناخت، نظریه مدیریت مشارکتی، نظریه آموزش مجازی، نظریه سازمان یادگیرنده، نظریه مدیریت کیفیت جامع و نظریه توانمند سازی.

کلید واژه ها: مدرسه، مدیریت مدرسه، مدیریت مدرسه محوری، تفویض اختیار، تصمیم گیری،

مدرسه محوری مدیریت

مقدمه

مدرسه به عنوان خط مقدم جبهه تعلیم و تربیت از جایگاه ارزش خاصی در فرایند فعالیت های نظام آموزش و پرورش هر کشوری برخوردار است. زیرا مکانی است که یادگیری در همه ابعادش به منظور پرورش انسان متعادل و تربیت شهروند مؤثر و مفید صورت می گیرد. بنابراین مدرسه به عنوان یک نهاد مدنی اولین حلقه زنجیره تغییر اجتماعی، ساختاری و عامل مؤثر در رشد و توسعه مادی و معنوی جوامع بشری و کشورها به حساب می آید. لذا مدیریت و اداره این نهاد اجتماعی، هر چند با استقلال بیشتر و معنی دار تر صورت گیرد، اثربخشی و تأثیر گذاری بیشتری را در بر خواهد داشت. اما در آموزش و پرورش کشور ما با تمرکز قدرت و اختیار در سطوح بالای مدیریت موجب نا کارآمدی، عدم پویایی و انعطاف ناپذیری برنامه ها و اداره مدارس و بالاخره عدم پاسخگویی مدارس به نیاز های جامعه و افراد شده است. یکی از راهکارهای رهایی، از وضعیت موجود، برنامه ریزی در راستای استقرار نظام مدیریت مدرسه محوری در آموزش و پرورش می باشد. که موضوع این مقاله پژوهشی است که در ابتداء مبانی نظری و تجربی مدیریت مدرسه محوری بررسی و سپس نتایج، ارائه و بر

^۱ دانشجوی دوره دکتری تخصصی رشته مدیریت آموزشی

اساس یافته ها الگوی مناسب مدیریت مدرسه محوری پیشنهاد می شود.

تعاریف و مفاهیم مدیریت مدرسه محوری

مدیریت مدرسه محوری^۱ یعنی فراهم شدن زمینه انتقال قدرت تصمیم گیری به سطح مدرسه (پاندی پیلی ۲۰۰۴) سیستون^۲، فیرناندز^۳، تورنیلون^۴، جانستون^۵ و جرمیناری^۶ و، لیویس^۷ (۱۹۸۹) مفهوم مدیریت مدرسه محوری را با تأکید بر اصطلاحات زیر تبیین نموده اند: مدیریت غیرمتمرکز^۸، تصمیم گیری مشارکتی^۹، اختیاردادن به مدرسه^{۱۰}، مدیریت مشارکتی^{۱۱}، اختیار غیرمتمرکز^{۱۲}، خودگردانی مدرسه^{۱۳} تصمیم گیری مبتنی بر مدرسه^{۱۴}، مدیریت محلی^{۱۵}، خودگردانی مسئولانه^{۱۶}، مدرسه مستقل^{۱۷}، عدم تمرکز اداره^{۱۸} و اداره مبتنی بر مدرسه^{۱۹} (کوتن ۱۹۹۷) مفاهیم و اصطلاحات یاد شده دیدگاه وسیعی را دربرابرما می گشاید، مباحثی که در اجرای مدیریت مدرسه محوری باید به آنها توجه شود. اما این مفاهیم از گستردگی، عمق و تنوع مشاهده شده در طرح های گوناگون مدیریت مدرسه محوری نمی کاهد (مکن و مالارز ۱۹۹۱)^{۲۰} همچنان که از مفاهیم فوق آشکار است می توان آنها را در قالب تعریف ذیل خلاصه نمود. مدیریت مدرسه محوری عبارت است از: تجدید ساختار نظام آموزش و پرورش در جهت افزایش انعطاف پذیری عدم تمرکز و تفویض اختیاریه مدارس، به نحوی که با نزدیک نمودن محل اتخاذ تصمیم ها به محل اجرای آن و اتخاذ تصمیم به شیوه گروهی

¹ - School based management

² - Cistone

³ - Fernandez

⁴ - Tornillon

⁵ - Johnston

⁶ - Germinario

⁷ - Lewise

⁸ - Decentralized

⁹ - Shared decision making

¹⁰ - School empowerment

¹¹ - Shared governance

¹² - Decentraized authority

¹³ - School site autonomy

¹⁴ - School based decision making

¹⁵ - site management

¹⁶ - Respansible Autonomy

¹⁷ - The Autonomous school

¹⁸ - Administrative decentralization

¹⁹ - School based governance

²⁰ - Mckeen & marlez

ومشارکت جویانه توسط کسانی که بیشترین اطلاعات درباره نیازمندی های مدرسه و شرایط حاکم بر آن برخوردارند و بیش از هر کس از نتایج آموزش ها متأثر می شوند(شامل والدین، دانش آموزان، معلمان، سایر کارکنان، گروه های ذی نفع جامعه و...) که سبب می شود استقلال، مسئولیت پذیری و پاسخگوئی مدرسه افزایش یابد و نیز کیفیت و اثر بخشی آموزش ها بهبود یابد(نیکنامی، ۱۳۸۳).

منطق و فلسفه مدیریت مدرسه محوری

در مورد فلسفه وجودی و منطق مدیریت مدرسه محوری اندیشمندان مباحث گوناگون رایان کرده اند، که از جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد (پاندی پیلی^۱ ۲۰۰۴):

- اقتصادی: استفاده مؤثر از منابع کمیاب^۲

- حرفه ای: فراهم نمودن تجربه و تخصص برای اتخاذ تصمیمات آموزشی^۳

- سیاسی: فراهم شدن مشارکت آزادانه^۴

- کارآیی مدیریت^۵

- مالی: افزایش تولید درآمد محلی^۶

- فراهم شدن موفقیت دانش آموزان^۷

- پاسخگوئی^۸

- اثر بخشی مدارس^۹

منطق مدرسه محوری رامیتوان به شکل صفحه بعد نشان داد(مورفی ۱۳۸۲^{۱۰}) دراین الگومی توانیم، مجموعه ای از فرض ها که ترتیب منطقی آن در شکل آمده است را در می یابیم که مدیریت مبتنی بر مدرسه، اختیاراتی رابه افراد ذی نقش محلی واگذار می کند، این امر به نوبه خود سبب ترویج حس تملک می شود که

¹ -Pundy pillay

^۹ - Economic-using scarce resourees more effectively

³ -Professional-experience and exertise for making education decisions

⁴ -Political-promotiny democratic participation

⁵ - Administrative efficiency

⁶ - Financiail-increasing local school-based income generation

⁷ - Improved students achievement

⁸ - Accountability

⁹ - School effectiveness

¹⁰ - Morfey

در جای خود تخصص گرایی و حرفه ای شدن را افزایش می دهد و سلامت سازمانی را ارتقاء می دهد، تغییراتی که در این دو متغیر روی می دهد سبب بهبود عملکرد سازمان می شود. طرفداران مدیریت مدرسه محوری بر این اعتقادند که اکثر معلمان از مشارکت فزاینده در تصمیم گیری ها و در نهایت بلوغ حرفه ای خود استقبال می کنند و در جاهایی که این امر با موفقیت صورت گیرد روحیه معلمان و جو کلی مدرسه بهبود چشم گیری حاصل می شود. (کارلس ۱۹۹۳)^۱. انجمن ملی مدیران مدارس امریکا مزایای مدیریت مدرسه محوری را به شرح زیر بر شمرده اند: بهبود آموزش و یاد گیری، سهمین شدن مدارس در تصمیم سازی، پاسخگوئی مدارس در برابر تصمیمات خویش، ایجاد خلاقیت و نوآوری بسیج منابع در جهت تحقق هدفها، صرفه جویی در هزینه ها، تقویت روحیه معلمان (دیوید، ۱۹۹۶)^۲

مدل های مدیریت مدرسه محوری

طبقه بندی نسبتاً ساده ای که به عنوان الگوهای مدیریت مدرسه محور توسط پژوهشگران امریکائی صورت گرفته است عبارتند از:

- مدل کنترل اداری^۳: این مدل در مدارس دولتی ادمونتون^۴ اجرا شده است و در آن مدیران مدارس حرف آخر را می زنند و سایر افراد نیز نقش مشاوره ای دارند (نوبل ۱۹۹۶)^۵.

- مدل کنترل حرفه ای^۶: در این مدل معلمان اکثریت اعضای انجمن مدرسه را تشکیل می دهند و از اختیارات تصمیم گیری برخوردارند

- مدل کنترل جامعه^۷: این مدل که در شیکاگو اجرا شده است اکثریت والدین را در یک انجمن تصمیم گیرنده جای می دهند، این مدل نیز با خواسته های جامعه سازگار است (نوبل ۱۹۹۶)

همچنین تقسیم بندی دیگری از مدل های مدیریت مدرسه محوری نوبل در سال ۱۹۹۶ انجام داده است که عبارتند از:

- کنترل به وسیله جامعه محلی

- کنترل به وسیله مردم

^۱ - Carlos

^۲ - David

^۳ - Administrative

^۴ - Edmonton

^۵ - Nobel

^۶ - Community control model

^۷ - Professional control model

- کنترل به وسیله مدیر

معرفی هم الگوهای مدیریت مدرسه محوری را شامل نظارت اجرایی ، که در آن مدیریت مدرسه، قدرت غیرمتمرکز را به عهده می گیرد. نظارت حرفه ای ، که در آن قدرت در سطح مدرسه تفویض می شود تا در درجه اول در دسترس معلمان قرار گیرد . نظارت جامعه، که در آن والدین و اعضای جامعه بزرگتر موازنه قدرت را در دست می گیرند (مورفی ۱۳۸۲) .

تازه ترین مطالعات در خصوص مدل های مدیریت مدرسه محوری توسط پاندی در سال ۲۰۰۴ صورت گرفته است او حداقل چهار نوع الگو و مدل را در نظام مدیریت محوری بشرح زیر ارائه داده است:
۱- کنترل اداری: که از طریق استفاده از شوراهای مدرسه بامشورت، نصیحت، هدایت و راهنمایی مدیر حاصل می شود.

۲. کنترل حرفه ای معلمان: در این مدل معلمان به عنوان متخصصان صاحب قدرت بوده و تصمیمات توسط آنها صورت می گیرد.

۳. کنترل اجتماعی یا مردمی : در این مدل والدین و جامعه ، کانون مورد توجه قرار دارد و آنها تصمیمات را اتخاذ می کنند.

۴. کنترل متعادل : اشاره به دخالت همه عوامل انسانی مرتبط بامدارس در امر تصمیم گیری دارد (معلمان، دانش آموزان، اولیاء آنها، افراد جامعه و....)

به منظور درک تفاوت های هریک از مدل های یاد شده جدول زیر این الگوها را با مقایسه نموده است (پاندی پیلی ۲۰۰۴)

مقایسه سه مدل کنترل اداری، کنترل حرفه ای، کنترل اجتماع مدیریت مدرسه

محوری

مدل	هدف	منطق	تصمیم گیرنده	نقش انجمن	اعضای انجمن	یافته ها
کنترل اداری	افزایش پاسخگوئی	توسعه پاسخگوئی والدین و سیستم	مدیران مدارس	مشورتی	به خوبی تعریف نشده است	-

کنترل حرفه ای	استفاده بهتر از دانش معلمان	استفاده بهتر از تجربه معلمان حرفه ای	شورای معلمان	تصمیم گیری	معلمان	تأثیر بیشتر بر عمل معلمان
کنترل اجتماعی	بهبود رضایت مشتری	افزایش پاسخگوئی والدین و جامعه	ووالدین شورای مدرسه	تصمیم گیری	اعضای جامعه	توسعه عملکرد معلمان مدارس

مفروضات و عناصر اساسی مدیریت مدرسه محوری

عوامل متعددی در ایجاد رویکرد مدیریت مدرسه محوری مؤثرند که اهم آنها عبارتند از (ننوید^۱ ۲۰۰۲)

- تغییرات در ساختار تصمیم گیری
 - واگذاری مسئولیت عملیات مدرسه به تصمیم گیرندگان
 - اداره مشارکتی مدرسه
 - مشارکت دادن مسئولان محلی و منطقه ای در اداره امور مدرسه
 - کاربست نتایج پژوهشهای متعدد در خصوص تمرکز زدائی
 - تخصیص منابع با توجه به نیازهای فراگیران
 - استقرار مدیریت کیفیت جامع
 - استقلال مدرسه برای تصمیم گیری در مورد بودجه و برنامه درسی
- همچنین لیندگویست برخی از مفروضات مدیریت مدرسه محوری را بشرح زیر عنوان کرده اند (کامپ بل^۲ ۱۹۹۵):

مدیریت غیر متمرکز، مدیریت محلی در مدارس، خود مسئولیت پذیری، تصمیم گیری مشارکتی، توان متدسازی مدارس، افزایش قابلیت پاسخگوئی به نیازهای محلی، حاکمیت مشترک در مدارس، توجه به نقش مدارس به عنوان اولین منبع تغییرات، اختیارات متمرکز، خود گردانی مدارس، تصمیم سازی در مدارس، توازن بین بودجه والوئتهای واقعی آموزش.

دواصل اساسی که قلب این رویکرد را تشکیل می دهد عبارتند از خود مختاری در سطح مدرسه همراه با تصمیم گیری مشارکتی (دیوید ۱۹۸۹) اندیشمندان متعددی ماهیت ذاتی خود مختاری در مدیریت مبتنی بر مدرسه را مورد بحث قرار داده اند

¹ - Nenvid

² - Compbell

- ویژگی بنیادین نظریه مدیریت مبتنی بر مدرسه، فویض اختیار است (لیندکوئیست^۱ ۱۹۸۹)
- ذات مدیریت مدرسه - پایگاه تغییر مسئولیت در قبال تصمیم گیری از ناحیه آموزش به تک تک مدارس است.
- مبنای مدیریت مدرسه محوری تصمیم گیری مشارکتی است.
- ستون تغییرات مدیریت مدرسه محوری، واگذاری اختیارات از ناحیه آموزش به مدارس است.
- هسته اصلی مدیریت مدرسه - پایگاه درباره ی فرایند تصمیم گیری و تصمیم گیران است. آن عبارت است از فرایند واگذاری مسئولیت تصمیم گیری به افرادی که در مدرسه دارای نقش هستند.
- موضوع کلیدی مدیریت مدرسه محوری عبارت است از مدیریت از طریق مشارکت افراد حرفه ای نظام مدرسه (وگستاف^۲ ۱۹۹۳)
- در نظام مدیریت مدرسه محوری ایجاد و اعطای اختیارات به شورای مدرسه، غالباً عمده ترین تغییر ایجاد شده به شمار می رود (وهلستتر^۳ و سوهرسان ۱۹۹۳)
- در مدل امریکائی مدیریت مدرسه محوری مؤلفه اصلی تشکیل شورای محل مدارس بوده است (هنسون^۴ ۱۹۹۱).
- یکی دیگر از صاحب نظران داخلی عناصر اساسی مدرسه محوری را بشرح زیر می دانند (پرداخچی، ۱۳۸۱)
- اساس مدرسه محوری درباره ی تصمیم گیری و تصمیم گیران در آموزش و پرورش است.
- اساس تئوری مدرسه محوری عبارت است از تفویض اختیار
- اساس مدرسه محوری عبارتست از انتقال اختیار و مسئولیت تصمیم گیری
- اساس مدرسه محوری عبارتست از تصمیم گیری مشارکت آمیز
- مسئله اصلی در مدرسه محوری عبارتست از اداره امور مدرسه از طریق مشارکت افراد تخصصی و حرفه ای که در مدرسه انجام وظیفه می کنند.

چالش های فراروی مدیریت مدرسه محوری

¹ - Lindguist

² - Wegscaff

³ - Wohlstetter

⁴ - Hanson

مدرسه محوری حدود دودهه سابقه حضور در بدنه آموزش و پرورش را به همراه دارد و کشور های زیادی در پی اجرای آن به عنوان راهکاری کارآمد برای اداره مدارس هستند اما پیاده سازی کامل آن با مشکلاتی مواجه است. در نگاه اول به نظری رسد مشارکت در روند پیاده سازی واجرا با مشکل خاصی مواجه نشود چون همه آنرا دوست دارند. اما همیشه اینگونه نیست ، مشارکت درگیری ایجاد می کند و در یک کلام هزینه بر است (مکلگان^۱، نل، ۱۳۷۷) .

از آنجائی که فرایند مشارکت با توزیع و یا توزیع مجدد قدرت سروکار دارد. بنابراین افراد و سازمان هایی که تاکنون بخش عظیمی از اقتدار کلی نظام را به خود تخصیص داده اند در مقابل از کف دادن اقتدار خویش از خود مقاومت نشان می دهند (قوام ۱۳۶۸) این اصل مهم به ویژه در کشورهای جهان سوم که معمولاً ساختار حکومتها متمرکز است و ترس ناشی از فروپاشی و تجزیه در نگارش حاکمان نسبت به تمرکز زدایی و ذی حق شمردن افراد روی تصمیم گیرها وجود دارد، بیشتر است. از سوی دیگر فرایندها پیاده سازی مدرسه محوری علاوه بر تمهید بستر نگرشی نیاز فوق العاده ای به دانش و توانایی تصمیم گیران ، فردای مدرسه دارد . اینکه تا چه حد دولتها و مسئولان آموزشی به توانائی مدارس و افراد برای به کارگیری مدرسه محور اعتماد دارند نکته حائز اهمیت است ، از آن رو بر مبنای این توانائیهاست که حدود اختیارات برای مدرسه محوری مشخص می شود. (کیانفر ۱۳۸۳)

باید برای این سؤال که شوراهای مدرسه تا چه حد می توانند اختیار داشته باشند، باید دنبال جواب مطمئنی بوده چراکه در مقابل این اختیار باید پاسخگوئی- که از بایدهای اساسی در سیستم مدرسه محوری است - در مقابل یاران آموزشی (مقامات، والدین، سرمایه گذاران) صورت گیرد. نکته دیگری که در رویکرد واگذاری مدیریتها به مدارس توجه به آن حائز اهمیت است ، صراحت و روشنی معیارها و انتظارات از تفویض اختیار و تمرکز زدایی است، که هنگام ارزیابی فعالیت ها و نتایج بتوان به تلقی قابل قبولی از موفقیت یا عدم موفقیت آن دست یافت ، چراکه در غیر این صورت شفافیت و پاسخگوئی دچار کاستی و فقدان خواهد شد (وست و پنل ۱۹۹۸) همین راستا پژوهشی تحت عنوان "بررسی مدل های مختلف مدیریت مدرسه محوری و پیشنهاد مدل مناسب" توسط نویسنده صورت گرفته که با فن بیان اهمیت و ضرورت آن در ادامه بامتولوژی

¹ -Maklegan

² - West & pennell

تحقیق یافته های آن آشنا خواهید شد.

اهمیت و ضرورت پرورش

در آستانه هزاره سوم، روند مطالبات مردم و جامعه از مدارس در جهت توسعه یادگیری در همه ابعادش (یادگیری برای دانستن، یادگیری برای عمل کردن، یادگیری برای زندگی کردن و یادگیری برای با هم زندگی کردن)، بهبود عملکرد دانش آموزان، آموزش برای صلح و مدارا، آموزش برای شهروندی، آموزش مادام العمر، برابری فرصتهای آموزشی و بالاخره پرورش فراگیران در ابعاد شناختی، عاطفی، روانی، اخلاقی روبه افزایش است و مدارس هم به عنوان، محل انجام فعالیت های مربوط به یادگیری نقش اساسی و اصلی در تحقق هفهای آموزش و پرورش و برآوردن انتظارات و مطالبات مردم و جامعه دارد. پاسخ گویی مناسب مدارس به انتظارات و مطالبات مردم و جامعه و ایفای مؤثر نقش خویش در این زمینه مستلزم بهره گیری از کلیه پتانسیل موجود در مدارس می باشد (مالی، مادی، انسانی). مدارس دارای استعدادها و توانای های متعددی شامل دانش آموزان، اولیاء آنها، معلمان، مدیران و سایر کارکنان است که اکنون در سیاست گذاری، تصمیم گیری و برنامه ریزی های مربوط به فعالیتهای مدارس نقش چندانی ندارند. همین امر موجب شده است که مدارس در حال حاضر به طور مناسب پاسخگو نباشند. از یک طرف پاسخگوی نیازهای فردی و اجتماعی^۱ فراگیران نمی باشند و از طرف دیگر پاسخگویی مطالبات جامعه و مردم هم نیستند. راستی چرا مدارس ما پاسخگو نمی باشند؟ چرا مدارس ما فراگیران را در همه ابعاد وجودیشان تربیت نمی کنند؟ چرا محصولات و برون داد مدارس، دانش و توانایی لازم را ندارد؟ چرا مدارس ما پاسخگوی نیازهای جامعه نیست؟ چرا مدارس شهروند حرفه ای تربیت نمی کنند و دهها چراهای دیگر، یکی از راهکارهای مهمی که می تواند به برخی از چراهای فوق پاسخ دهد، استقرار نظام مدیریت مدرسه محوری در آموزش و پرورش است. به گونه ای که مدارس ما از استقلال نسبی در امر فعالیت ها و برنامه های مربوط به خود برخوردار گردند. بنابر این بررسی چگونگی این رویکرد و پیاده نمودن نظام مدیریت مدرسه محوری نیازمند انجام تحقیق و پژوهش است.

اهداف تحقیق

پژوهش حاضر با هدف بررسی مدل های مختلف مدرسه محوری در آموزش و پرورش و شناسایی زیرسیستم های نظام مدیریت در آموزش و پرورش کشور صورت گرفته است.

^۱ - این تحقیق با نظارت آقای دکتر رضا ساقی عضو هیئت علمی پژوهشکده تعلیم و تربیت از محل

اعتبارات سازمان آموزش و پرورش شهرستان تهران صورت گرفته است

فرضیه های تحقیق

۱. نظام تصمیم گیری در مدیریت مدرسه محور برپذیریش متقابل، مشارکت، اکثریت آراء و آموزش منابع انسانی فعال در این زمینه مبتنی است.
۲. نظام کنترل و نظارت در مدیریت مدرسه محوری بر نظارت و پاسخگویی فرد به خود (خود کنترلی) نظارت و پاسخگویی فرد به جمع، نظارت و پاسخگویی جمع به جمع و نظارت عالی ادارات آموزش و پرورش کشور صورت گرفته است.
۳. نظام ارزیابی در مدیریت مدرسه محور بر سنجش ویژگی های شخصیتی و اخلاقی، مهارتهای مدیریتی و ارتباطی تحصیلات رسمی، تجارب کاری و دوره های آموزشی منابع انسانی در این نظام استوار است.

سؤالات تحقیق

۱. مدل های مدیریت مدرسه محوری کدامند؟
۲. زمینه های استقرار نظام مدیریت مدرسه محوری در آموزش و پرورش چیست؟
۳. مدل مناسب نظام مدیریت مدرسه محوری در آموزش و پرورش کدام است؟

روش تحقیق

روش تحقیق حاضر توصیفی و جامعه آماری کلیه مدیران، معاونان و معلمان دوره های مختلف تحصیلی شهر تهران ۸۳-۸۲ جمعاً به تعداد ۹۵۹۵ نفر و حجم نمونه ۱۰۹۴ نفر که به روش تصادفی طبقه ای با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه مورگان گزینش شده اند.

ابزار و روش جمع آوری اطلاعات به شرح زیر می باشد:

۱. از طریق مطالعه و بررسی منابع موجود به منظور شناسایی مدل های مختلف مدیریت مدرسه محوری و زمینه های استقرار آن در آموزش و پرورش (کتابخانه ای)
۲. از طریق مصاحبه به تعدادی از مدیران و کارشناسان به منظور جمع آوری نظرات و پیشنهادات آنها در مورد لوازم و شرایط مورد نیاز استقرار سیاست مدرسه محوری
۳. از طریق پرسشنامه به منظور تعیین زیر سیستم های اساسی نظام مدیریت مدرسه محوری (پرسشنامه) داده های جمع آوری شده با ابزارهای فوق به منظور آزمون فرضیه ها و پاسخگویی به سؤالات از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است.

اهداف مدیریت مدرسه محوری در کشور

در راستای کاهش مشکلات آموزش و پرورش کشور پژوهشکده تعلیم و تربیت (۱۳۷۸) طی مطالعاتی فهرست

هدفهای مدرسه محوری را به شرح زیر اعلام نموده است.

۱. هماهنگی با سیاست های دولت مبنی بر توسعه مشارکت های مردمی و ایجاد زمینه لازم برای تحقق آنها در بخش آموزش و پرورش
۲. تمرکز زدایی در نظام اداری و اجرایی آموزش و پرورش، با اتخاذ سیاست ها و راهکارهای مناسب به گونه ای که دیوان سالاری موجود به حداقل ممکن کاهش یابد و مدارس از حداکثر کارائی، توانایی و اختیارات قانونی برای رشد دانش آموزان برخوردار شوند.
۳. ارتقاء سطح کارایی و توانایی مدارس از طریق تقویت و افزایش اختیارات مدیران، معلمان و دانش آموزان
۴. ایجاد زمینه برای ایفای نقش فعال "دانش آموزان در اداره مدرسه و تغییر روشهای آموزشی به نحوی که شاگردان در فرایند آموزش منفعل نباشند.
۵. ایجاد خودرهبری، خلاقیت و پویایی در نظام داخلی و اعطای استقلال و اختیار جهت برنامه ریزی در زمینه های گوناگون آموزشی، پرورشی و اداری مدارس.
۶. تغییر نظام اداری در سازمانها و ادارات ستادی آموزش و پرورش به سوی ایفای نقش، حمایت، نظارت و پشتیبانی عملکرد استقلال گرایانه مدارس .
۷. استفاده بهینه از توانائی ها و ظرفیت های مدیران ، معلمان و اولیاء ، برای نیل به اهداف عالی آموزش و پرورش .

تجارب تمرکز زدایی در راستای مدرسه محوری در ایران

بررسی و بازنگری مهمترین تجربه های کشور در زمینه تمرکز زدایی و مشارکت گرایی در دهه ۱۳۷۰ ضمن آشکار نمودن پیشینه عدم تمرکز در آموزش و پرورش، تداوم و تصحیح این مسیر در راستای مدرسه محوری را آشکار می سازد و این تجارب عبارتند از: (جعفری مقدم، ۱۳۸۱)

۱. تأسیس مدارس غیرانتفاعی جزء رویکردهای تمرکز زدایی از نوع تفویض اختیار است که در آن دولت
۲. مسئولیت و اختیارات خود را در تامین منابع و ارائه خدمات آموزشی به مدارس واگذار کرده است.
۳. تشکیل شوراهای آموزش و پرورش در استانها، شهرستانها و مناطق آموزش و پرورش کشور
۴. اجرای طرح ارائه خدمات آموزش و پرورش فوق برنامه در مدارس دولتی
۵. تشکیل سازمان آموزش و پرورش استان
۶. ابلاغ آیین نامه اجرایی مدارس (فاز اول مدرسه محوری)

۷. ابلاغ دستورالعمل طرح تشکیل مجتمع های - تربیتی (فاز دوم مدرسه محوری) همچنین در کشور تحقیقاتی هم پیرامون مدرسه محوری و مدیریت آن صورت گرفته که به نتایج برخی از آنها به شرح زیر اشاره می گردد .

۱. در پژوهشی تحت عنوان « طراحی نظام مدیریت مدرسه محوری در ایران » (جعفری مقدم ۱۳۸۱). نظام مدیریت مدرسه محوری را دارای سه زیر سیستم شامل : نظام تصمیم گیری ، نظام نظارت و کنترل و نظام ارزیابی عملکرد و پاداش می داند که هر یک خود دارای زیرسیستم های دیگری است و مراحل استقرار نظام مدیریت مدرسه محوری در کشور را طی فرایندی به شرح زیر پیشنهاد نموده است. شناخت ، زمینه سازی ، انتخاب مدارس مستعد ، آموزشهای عمومی و تخصصی، طراحی و اجرای برنامه، تفویض اختیار، طراحی و استقرار تدریجی و ارزیابی بازنگری و توسعه.

۲. در پژوهشی با عنوان « ارائه مدل جهت مدیریت مدرسه محوری در نظام آموزش و پرورش کشور » (حاجیان، ۱۳۸۰). پژوهشگر ضمن ارائه چهارچوب مفهومی از مدیریت مدرسه محوری پیشنهاد کرده است که این طرح به صورت آزمایشی در استانهای منتخب اجرا و با بهره گیری از نتایج بدست آمده طرح را تکمیل و نهایتاً مدل نهایی مدیریت مدرسه محوری تدوین گردید و بدین ترتیب مشارکت جویی و تفکر شورایی که از توصیه های دین مبین اسلام است. به صورت اجرایی بویژه نظام مدیریت مدرسه محوری در مدارس کشور محل تعلیم و تربیت انسانهای فرهیخته برای جامعه متعالی است فراهم خواهد شد. تا این مهم از آرمانی قابل تقدیر به واقعیتی ملموس در زندگی آینده سازان کشور مبدل گردد.

۳. در تحقیق دیگر با عنوان « بررسی جایگاه مدیریت مبتنی بر مدرسه از دیدگاه مدیران مدارس » (آهنگران، ۱۳۷۹) .

نتایج نشان میدهد که مدیران نمونه در مورد مطالعه از برنامه های تفویض اختیار استقبال می کنند همچنین در این تحقیق مهمترین موانع اجرای نظام مدیریت مدرسه محوری در کشور را بشرح زیر بیان کرده است. کمبود دانش و بینش مدیریت ، وجود قوانین و مقررات متضاد ، عدم اعتماد به نفس مدیران، عدم تمایل به ترک روش سنتی، کمبود وقت، ترس مسئولین از کم شدن قدرت آنها.

۴. در پژوهشی تحت عنوان « ویژگی های مدرسه محوری از دیدگاه مدیران دبیرستانهای تهران » (سید تقی زاده ، ۱۳۷۹).

پژوهشگر به این نتیجه دست یافت که شرایط مدرسه محوری از لحاظ اعطای اختیارات و مشارکت پذیری در نظام آموزشی ما وجود دارد. ولی از لحاظ تمرکززدایی، انعطاف پذیری و سایر ویژگیهای مکمل مدرسه محوری، شرایط فراهم نمی باشد.

۵. پژوهشکده تعلیم و تربیت در سال ۱۳۷۹ طی یک نظرسنجی که در مورد مدرسه محوری انجام داده است، نتایج نشان می دهد. مدیران کل و معاونین و کارشناسان تحقیقات نظارت آموزش و پرورش در اجرای سیاست مدرسه محوری انتخاب نظر دارند. ایجاد رقابت بین مدارس، شکوفایی مدرسه برائانتخاب مدیر توسط معلمان، بالا رفتن ارزش اجتماعی معلم، ایجاد روحی مسئولیت پذیری در اولیاء مدرسه، کاهش مشکلات اداره مدرسه، تصمیم گیری با توجه به شرایط اقلیمی، ایجاد روحیه مسئولیت پذیری در دانش آموزان، کاهش مشکلات مالی مدارس، انتقال قدرت تصمیم گیری مدارس و تصمیم گیری مشارکتی در مدارس.

یافته ها و نتایج تحقیق

فرضیه اول تحقیق (نظام تصمیم گیری در مدیریت مدرسه محور بر پذیرش متقابل، مشارکت، اکثریت آراء و آموزش منابع انسانی فعال در این نظام مبتنی است). نتایج آزمون دوجمله ای نشان می دهد که ۸۷/۹ درصد نمونه مورد مطالعه نظام تصمیم گیری در مدیریت مدرسه محوری را در حد بالای متوسط، مبتنی بر پذیرش متقابل، مشارکت، اکثریت آراء، آموزش منابع انسانی، دانستند و تنها یازده درصد آنرا در حد زیر متوسط قلمداد کردند. همبسته، نشان می دهد که در نظام تصمیم گیری دروضع T همچنین نتایج آزمون موجود و مطلوب مدیریت مدارس با اطمینان ۹۹/۹ درصد تفاوت معنی داری وجود دارد. به عبارت دیگر با اطمینان ۹۹/۹ درصد می توان نتیجه گرفت که نظام تصمیم گیری در مدیریت مدرسه محوری بر پذیرش متقابل، مشارکت، اکثریت آراء و آموزش منابع انسانی مبتنی است.

فرضیه دوم تحقیق (نظام کنترل و نظارت در مدیریت مدرسه محوری بر نظارت و پاسخگویی فرد به فرد (خودکنترلی) نظارت و پاسخگویی فرد به جمع، نظارت و پاسخگویی جمع به جمع و نظارت عالی ادارات آموزش و پرورش بستگی دارد). نتایج آزمون دوجمله ای نشان می دهد که ۸۹ درصد نمونه مورد مطالعه، نظام کنترل و نظارت در مدیریت مدرسه محوری را در حد بالای متوسط، مبتنی بر خودکنترلی، پاسخگویی فرد در برابر جمع، پاسخگویی جمع و نظارت عالی ادارات آموزش و پرورش می دانند و تنها یازده درصد آنرا در حد زیر متوسط قلمداد کردند. همبسته نشان می دهد که بین نظام کنترل و نظارت در T همچنین نتایج آزمون مدیریت مدرسه دروضع موجود و مطلوب با اطمینان ۹۹/۹ درصد تفاوت معنی داری وجود دارد به عبارت دیگر با اطمینان ۹۹/۹ درصد می توان نتیجه گرفت که نظام کنترل و نظارت در مدیریت مدرسه محور، مبتنی بر خودکنترلی، پاسخ گویی فرد به جمع، پاسخ گویی جمع به جمع، و نظارت عالی ادارات آموزش و پرورش می باشد.

فرضیه سوم تحقیق (ارزیابی عملکرد و پاداش منابع انسانی در مدیریت مدرسه محور بر ویژگیهای شخصیتی

واخلاقی، مهارت‌های مدیریتی و ارتباطی، تحصیلات رسمی، تجربیات کاری و دوره‌های آموزشی منابع انسانی فعال در این نظام استوار است) نتایج آزمون دوجمله‌ای نشان می‌دهد که ۸۷ درصد نمونه مورد مطالعه نظام ارزیابی عملکرد و پاداش عوامل انسانی در مدیریت مدرسه محور را در حد بالایی متوسط، مبتنی بر ویژگی‌های اخلاقی، شخصیتی، مهارت‌های مدیریتی، ارتباطی، تحصیلات رسمی، مهارت‌های فنی و دوره‌های آموزشی دانستند و تنها سیزده درصد آنرا در حد زیر متوسط قلمداد کردند. همبسته نشان می‌دهد که بین نظام ارزیابی عملکرد و پاداش T هم‌چنین نتایج آزمون عوامل انسانی در مدیریت مدرسه در نظام موجود و مطلوب با اطمینان ۹۹/۹ درصد تفاوت معنی‌داری وجود دارد به عبارت دیگر با اطمینان ۹۹/۹ درصد می‌توان نتیجه گرفت که نظام ارزیابی عملکرد یا پاداش عوامل انسانی در مدیریت مدرسه محور مبتنی بر ویژگی‌های اخلاقی و شخصیتی، مهارت‌های مدیریتی، ارتباطی منابع انسانی و تحصیلات رسمی، مهارت‌های فنی و دوره‌ای آموزش می‌باشد.

مدل‌های مدیریت مدرسه‌محوری کدامند؟

بطور کلی صاحب‌نظران در مورد مدل‌های مختلف مدیریت مدرسه‌محوری در دنیا به چهار نوع مدل اشاره دارند.

۱. کنترل اداری، به عنوان کنترلی که از طریق استفاده از شورای مدرسه بامشورت، نصیحت و هدایت و راهنمایی مدیر حاصل می‌شود در نهایت مدیریت است که در قبال مدرسه مسئولیت نهایی را به عهده دارد.

۲. کنترل حرفه‌ای، این مدل بر این فرضیه استوار است که معلمان از دانش و اطلاعات باارزش و ذی‌قیمتی برخوردار هستند که می‌توانند بر تصمیم‌گیریهایی که مستقیماً بر فعالیتهای کلاسی اثر می‌گذارد و مفید واقع شدند.

۳. کنترل اجتماعی یا مردمی، در این مدل والدین و جامعه کانون توجه قرار می‌گیرد بدین معنی که مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی بیش‌تر از طرف والدین و جامعه انتظار می‌رود.

۴. کنترل متعادل و یکپارچه، در این مدل همه عوامل انسانی مرتبط با مدارس در امر تصمیم‌گیری و اداره امور مدرسه دخالت دارند مثل مدیر معلمان، اولیاء و جامعه محلی.

زمینه‌های استقرار مدیریت مدرسه‌محوری در آموزش و پرورش چیست؟

بررسی‌های کتابخانه‌ای و نتایج مصاحبه بطور خلاصه به زمینه‌های زیر اشاره دارد. تفویض اختیارات از ادارات آموزش و پرورش به مدارس، تقویت و توسعه فرهنگ مشارکت و فرهنگ سازی در این زمینه در سطح جامعه، اصلاح قوانین و مقررات آموزش و پرورش در راستای تمرکززدایی، آگاه نمودن عوامل انسانی وزارت آموزش و پرورش از مزایای نظام مدیریت مدرسه محوری، آموزش عوامل انسانی مدارس و ارتقاء سطح دانش و مهارت‌های حرفه‌ای آنها، جلب موافقت مدیران و افراد ذینفع در مدارس ایجاد ساختاری که از نظام مدیریت مدرسه محوری حمایت کند، اجرای تدریجی نظام مدیریت مدرسه محوری، تدوین ضوابط نظام مدیریت مدرسه محوری، حذف نظام دیوان سالاری و تسهیل ارتباطات سازمانی در وزارت آموزش و پرورش، توجه به شایسته سالاری در نصب مدیران سطوح مختلف، تدوین نظام نظارت و ارزشیابی از کارکنان اداری و آموزشی تامین و توزیع اعتبارات و امکانات مورد نیاز اجرای نظام مدیریت مدرسه محوری، تهیه و تدوین استانداردهای آموزش و پرورش بویژه مدارس، اجرای آزمایشی طرح مدرسه محوری، تلفیق برنامه‌های درسی ملی با محلی، گسترش مشارکتهای مردمی در امر آموزش و پرورش، تدوین شاخصهایی برای نظام مدیریت مدرسه محوری، ارزشیابی از برنامه‌های نظام مدیریت مدرسه محوری و اصلاح و بهبود سیستم، استقلال و خودکفایی در مدیریت مدارس، حضور فعال مدیران، معلمان، اولیاء، دانش آموزان و دیگر عوامل انسانی مدارس در این طرح، و بالاخره تلاش ملی در راستای نهادینه کردن فرهنگ مشارکت در جامعه.

مدل مدیریت مدرسه محوری نیز مانند سایر مدل‌های سازمانی در قالب نظامی از اجزاء وابسته به یکدیگر و در عین حال در تعامل مستمر با محیط، مفهوم واقعی خود را آشکار می‌سازد. از سوی دیگر سابقه مدل‌های سازمانی وارد شده از غرب بیانگر آن است که عدم شناخت کافی از نحوه شکل‌گیری این الگوها، دیدگاهها و نظریه‌های بنیادی و پشتیبانی الگو، مجموعه اجزاء تشکیل دهنده و ارتباط آنها با یکدیگر و بالاخره عوامل و روندهایی محیطی حاکم بر نظام تشکیل دهنده هر الگو، موجب فهم نادرست و اجرای ناکارآمد آن را در کشورهای دیگر فراهم آورده است. یکی از اهداف پژوهش حاضر که در قالب سؤال فوق مطرح شده است، طراحی مدل مناسب مدیریت مدرسه محوری براساس بررسی وضع موجود مدیریت مدارس و ترسیم وضع مطلوب مدیریت مدارس بر پایه مؤلفه‌های مطرح شده در این تحقیق می‌باشد. در پژوهش حاضر فرضیه‌های سه گانه تحت عنوان:

۱. نظام تصمیم‌گیری شامل متغیرهای پذیرش متقابل، مشارکت، اکثریت آراء، آموزش

و پرورش عوامل انسانی

۲. نظام کنترل و نظارت شامل متغیرهای خودکنترلی، پاسخگویی فرد در برابر جمع،

نظارت و پاسخگویی جمع به جمع و نظارت عالی ادارات آموزش و پرورش

۳. نظام ارزیابی عملکرد و پاداش عوامل انسانی شامل متغیرهای ویژگیهای

اخلاقی، شخصیتی و مهارتهای مدیریتی، ارتباطی منابع انسانی و تحصیلات رسمی، مهارتهای فنی و دوره‌های آموزشی مطرح شده است اکنون پژوهشگر به مدد تئوریهای سازمان و مدیریت ابتداء شمای کلی مبانی نظری و سپس مدل پیشنهادی را ارائه می‌دهد. حال با توجه به نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌ها و با تکیه بر تئوریهای سازمان و مدیریت در جهان امروز شمای کلی مدل به شرح ارائه می‌شود. همانطوریکه مشاهده می‌شود در شمای کلی فوق نظام مدیریت مدرسه‌محور، دارای زیرسیستم‌های تصمیم‌گیری، کنترل و نظارت و ارزیابی عملکرد می‌باشد که هر یک خود شامل متغیرهای متعددی است که به مدد تئوریهای مربوطه می‌تواند زمینه اجرای آن در آموزش و پرورش کشور فراهم آید. **ما و چهارچوب پیشنهادی مدیریت مدرسه‌محوری (مدل مفهومی)**

در مدل فوق مدیریت مدرسه‌محوری بر اساس تئوریهای ۶ گانه به شرح زیر بنا شده است:

۱. تئوری فرانشناخت (metacognition): اشاره به دانش فرد نسبت به فرایندهای

شناختی خود دارد، این تئوری تاکید می‌کند که در فرایند یادگیری می‌باید، فرمان یادگیری را بدست فراگیر داد تا خود آغاز کند، خود مشاهده کند، خود کنترل کند و خود ارزیابی کند.

۲. تئوری مدیریت مشارکتی (Participative management): تاکید بر

اداره امور سازمان با همکاری و مشارکت عوامل انسانی

۳. تئوری آموزش مجازی (Virtual education): اشاره به بهره‌گیری از

فناوری اطلاعات و ارتباطات در امر آموزش به منظور فراهم آوردن زمینه آموزش مادام‌العمر، برابری فرصتها، تسهیل در دسترسی به آموزش، استفاده از سوپرمارکت‌های علمی و ... دارد.

۴. تئوری سازمان یادگیرنده (Learning organization) : در اینگونه سازمانها

افراد به طور مستمر توانای‌های خود را افزایش می‌دهند تا به نتایج مطلوب برسند . می‌آموزند تا با تحولات محیط خود هماهنگ باشند .

۵. تئوری مدیریت کیفیت جامع (Total quality management) : تاکید

بر مشتری‌مداری و بهبود مداوم عملکرد سازمان دارد و این تئوری بر اصول مشتری‌مداری ، تمرکز بر فراگرد ، پیشگیری به جای بازرسی ، بسیج کردن مهارت و تخصص ، تصمیم‌گیری بر پایه اطلاعات و بازخورد استوار است .

۶. تئوری توانمندی‌سازی منابع انسانی (Empowerment human

Resource) : این تئوری منابع انسانی را به عنوان بزرگترین سرمایه تلقی می‌کند و در جهت ارتقاء توان‌مندیهای او تلاش مستمر دارد

بطور کلی در این مدل به منظور استقرار نظام مدیریت مدرسه‌محوری در آموزش و پرورش کشور می‌باید ابتداء تئوریه‌ها را شناخت ، زیرا تئوری‌ها در واقع بیانیه‌هایی هستند که حقایق هستی را بیان می‌کنند به عبارت دیگر تئوری یعنی ، مجموعه‌ای از مفاهیم ، سازه‌ها و گزاره‌ها که از طریق کشف رابطه بین پدیده‌ها نسبت به توصیف ، تبیین و پیش‌بینی رابطه بین پدیده‌ها اقدام می‌نماید ، در واقع تئوریه‌ها راهنمای عمل انسان هستند بنابراین پیشنهاد می‌گردد در این مدل ابتداء هر یک از تئوریهای یاد شده شناسایی ، بررسی و بومی ، شوند تا ابعاد عملیاتی کردن هر یک از مؤلفه‌های در نظر گرفته شده در زیر سیستم‌های نظام مدیریت مدرسه‌محوری روشن گردد و به عنوان مثال به منظور استقرار نظام تصمیم‌گیری و هر یک از مؤلفه‌های آن شامل مشارکت و اعمال پذیرش متقابل بین مدیر و کارکنان ، حاکمیت اکثریت آراء و آموزش و پرورش منابع انسانی ، در نظام مدیریت مدرسه‌محوری می‌باید ، تئوری مدیریت مشارکتی را شناخته و به آن عمل کرد و یا در مورد تئوری آموزش مجازی ، باید گفت هم‌اکنون در آستانه هزاره سوم به مدد رشد و توسعه فناوری اطلاعات و ارتباطات (I.C.T) امکان آموزش مادام‌العمر ، برابری فرصتهای آموزش ، آموزش در هر مکان و زمان ، تسهیل دسترسی به آموزش و پرورش و ... فراهم آمده است . که می‌توان از این نظریه در راستای آموزش منابع انسانی استفاده نمود .

و یا در نظام کنترل و نظارت مدیریت مدرسه‌محوری تئوری فراشناخت محور فعالیتهای مربوط به

یادگیری می‌باشد براساس این تئوری فرمان یادگیری بدست فراگیر داده می‌شود. تاکید بر شناخت فرایندهای شناختی از طریق خود آغازگری، خود مشاهده‌گری، خودکنترلی و خود قضاوتی، دارد. و همچنین مدیریت کیفیت جامع تاکید بر مشتری‌مداری، پاسخگویی، ارزشیابی و بازخورد اصلاح و بهبود سیستم مدیریت مدرسه‌محوری می‌کند. و بالاخره در نظام ارزیابی عملکرد تئوری سازمان یادگیرنده که تاکید می‌کند، همه افراد در سازمان می‌باید بطور مستمر در حال یادگیری و اصلاح امور و هماهنگی با تغییرات و تحولات محیط خود باشند و تئوری توانمندسازی هم تاکید به ارتقاء سطح دانش و مهارتهای مختلف مدیران و منابع انسانی دارد، بنابراین با بهره‌گیری از تئوریهای یاد شده که به صورت اجمال معرفی شدند زمینه استقرار زیرسیستم‌های نظام مدیریت مدرسه‌محوری و مؤلفه‌های مربوطه و نهایتاً پیاده نمودن رویکرد مدیریت مدرسه‌محوری فراهم خواهد شد.

پیشنهادهای

۱. به منظور آگاهی لازم از مدل‌های مدیریت مدرسه‌محوری و نتایج کاربست آنها، بررسی و مطالعه تجربه‌های کشورهای در زمینه اجرای نظام مدیریت مدرسه‌محوری پیشنهاد می‌گردد.

۲. استقرار نظام مدیریت مدرسه‌محوری نیازمند فراهم شدن زمینه‌هایی است و اصولاً حرکت و گرایش از تمرکز به عدم تمرکز یک حرکت تدریجی و توأم با فراهم شدن استلزامات سازمانی می‌باشد. بنابراین آموزش و پرورش می‌باید طی یک برنامه بلندمدت ضمن فراهم کردن زمینه‌های لازم بتدریج نسبت به استقرار نظام مدیریت مدرسه‌محوری اقدام نمایند.

۳. یکی از زیرسیستم‌های نظام مدیریت مدرسه‌محوری سیستم تصمیم‌گیری است. پیشنهاد می‌گردد جهت درک ابعاد تصمیم‌گیری و متغیرهای مربوط به این سیستم در این پژوهش، یعنی پذیرش متقابل، مشارکت، اکثریت آراء، می‌باید از تئوری مدیریت مشارکتی و آموزش و بهسازی منابع انسانی از تئوریهای آموزش مجازی بهره گرفت.

۴. از دیگر زیرسیستم‌های نظام مدیریت مدرسه‌محوری سیستم کنترل و نظارت است. پیشنهاد می‌گردد و به منظور درک و استفاده بهینه از این سیستم و متغیرهای مربوط به آن در این پژوهش، یعنی خودکنترلی از تئوری فراشناخت و پاسخگویی و نظارت از تئوری مدیریت کیفیت جامع استفاده گردد.

۵. همچنین زیر سیستم دیگر نظام مدیریت مدرسه‌محوری نظام ارزیابی عملکرد و پاداش

می باشد که جهت بکارگیری مؤثر آن دراستقرار مدیریت مدرسه محوری وسایرمؤلفه های آن پیشنهاد می گردد ازتئوریهای سازمان یادگیرنده وتوانمندسازی منابع انسانی استفاده گردد .

عحرکت بسوی مدرسه محوری می باید طی فرایندی به ترتیب بشرح زیرصورت می گیرد .

مرحله اول - شناخت : هدف ازين مرحله شناسایی وضع موجودنظام آموزش وپرورش و ترسیم وضع مطلوب و تهیه برنامه جهت حرکت ازوضع موجود به وضع مطلوب در برنامه .

مرحله دوم - زمینه سازی و اطلاع رسانی : هدف از اجرای این مرحله ، طراحی و اجرای برنامه های بسترسازی ، اطلاع رسانی ، آگاهی بخشی و آماده سازی عوامل انسانی فعال در مدارس است .

مرحله سوم - انتخاب مدارس مستعد : هدف از اجرای این مرحله انتخاب مدارس مستعد برای طراحی و استقرار زیرسیستم های اساسی نظام مدیریت مدرسه محور است.

مرحله چهارم - آموزشهای عمومی و تربیتی : هدف از اجرای این مرحله طراحی و اجرای برنامه های آموزش عمومی وتخصصی به عوامل انسانی فعال درمدرسه است .

مرحله پنجم - طراحی و اجرای برنامه های تفویض اختیار (تعیین حدود اختیارات جدید مدارس

(

در این مرحله میزان اختیاراتی که می باید به مدارس تفویض گردد مشخص می شود .

مرحله ششم - طراحی و استقرار تدریجی : در این مرحله وظیفه طراحی و اجرای زیرسیستم های اساسی نظام مدیریت مدرسه محوری صورت می گیرد به عبارت دیگر طراحی و استقرار زیرسیستم تصمیم گیری ، نظارت و کنترل و ارزیابی عملکرد در این مرحله صورت می گیرد .

مرحله هفتم ارزیابی ، بازنگری و توسعه : در این مرحله برنامه های اجرا شده به صورت آزمایشی ارزیابی و سپس به سیستم بازخورد داده و موجب اصلاح و بهبود و توسعه نظام می گردد .

اولین اقدام در فرایند استقرار مدیریت مدرسه محوری ، اطلاع رسانی و آگاهی بخشی به مدیران و معلمان است .

- تشویق و مشارکت معلمان در تصمیم گیریهای اساسی مدارس نظیر برنامه های آموزشی و

درسی

- تشویق فعالیتهای مشارکتی از طریق برنامه‌های گروهی

- تشویق شوراهای برنامه‌ریزی

- ایجاد درک لازم در کارکنان مدارس مبنی بر اینکه تغییر از مدرسه آغاز می‌شود.

۸. شناخت، ایمان و عمل به تئوریهای سازمان و مدیریت در حوزه آموزش و پرورش یکی از راهکارهای اصلی و اساسی نهادینه نمودن نظام مدیریت مدرسه‌محوری می‌باشد.

۹. ایجاد بصیرت در مدیران، برنامه‌ریزان و دست‌اندرکاران نظام آموزشی یکی دیگر از راهکارهایی است که پیشنهاد می‌گردد به عبارت دیگر بصیرت یعنی تصویری روشن از آینده‌ای مطلوب در ذهن داشتن و تلاش کردن در راستای دستیابی به آن را بصیرت گویند، بصیرت درواقع راهنمای عمل است، نوافکنی است که دوردست را روشن می‌کند و ژرف‌اندیشی عمیق است که بسیاری از ابعاد پنهان موضوع را شفاف می‌کند، بنابراین حرکت از سمت تمرکز به عدم تمرکز نیازمند تهیه چشم‌انداز و ایجاد بصیرت در برنامه‌ریزان می‌باشد.

۱۰. دستیابی به نظام مدیریت مدرسه‌محوری مستلزم مهندسی مجدد اجزاء و عناصر اصلی برنامه‌ریزی درسی مدارس می‌باشد از جمله هدفها، محتوای منابع، روشها و فنون تدریس، شیوه‌های اجرایی و نظام ارزشیابی است، هر یک از این مؤلفه‌ها می‌باید با تغییرات سریع محیط در ابعاد اقتصادی، سیاسی، فرهنگی، تکنولوژیکی، اجتماعی همخوانی داشته باشد.

۱۱. به پژوهشگران و محققین پیشنهاد می‌گردد که به منظور بومی نمودن کاربرست تئوریها و بویژه تئوریهایی که دراین تحقیق به عنوان پایه‌های نظام مدیریت مدرسه‌محوری از آن یاد شده است، تحقیقاتی را انجام دهند.

۱۲. از دیگر پیشنهادات به پژوهشگران این است که سازوکارهای کاربرست و نهادینه نمودن تئوریهای سازمان و مدیریت، در آموزش و پرورش را بررسی و مطالعه نمایند.

منابع

آهنگران، علیرضا: (۱۳۷۹) بررسی جایگاه مدیریت مبتنی بر مدرسه از دیدگاه مدیران نواحی چهار گانه آموزش و پرورش شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم انسانی شیراز پژوهشکده تعلیم و تربیت، (۱۳۷۸) منشور مدرسه‌محوری.

پرداختچی، محمدحسن: (۱۳۸۱) "مدرسه محوری، تواناسازی و پاسخگویی لازمه‌ی هرگونه اصلاحات در آموزش و پرورش"، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش. شماره ۳۰ (۱۳۸۱)»

حلاجیان، ابراهیم: (۱۳۸۰) ارائه مدل، جهت مدیریت مدرسه محوری در نظام آموزش و پرورش ایران رساله دوره دکتری مدیریت آموزش دانشگاه آزاد اسلامی. تهران
سیدتقی‌زاده، سیدحسین: ویژگی‌های مدرسه محوری از دیدگاه مدیران دبیرستان‌های دولتی

قوام، عبدالعلی (۱۳۸۳) فرایند مردمی کردن نظام اداری، فصلنامه مدیریت مدرسه
کیانفر، وحید و سید علی سیادت، (۱۳۸۳) دموکراسی و مدرسه محوری، و چالشها و الزامات
مدیریت مدرسه محوری، پژوهشکده تعلیم و تربیت

نیکنامی، مصطفی: (۱۳۸۳) "مفاهیم، نظریه‌ها مدیریت مدرسه محوری، مبانی، چالش‌ها و الزامات مدیریت مبنی بر مدرسه در آموزش و پرورش ایران"، پژوهشکده تعلیم و تربیت
۱۰- مک لگان، پاتریشا، نل، کریستو، (۱۳۷۷) عصر مشارکت، ترجمه مصطفی الدایه، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی

۱۱- مورفی، جوزف ولین بک، (۱۳۸۲) مدیریت مبتنی بر مدرسه، ترجمه فرهاد کریمی، انتشارات پژوهشکده تعلیم و تربیت

- Cotton, Katleen, **School based management**, school improvement, Reseeach serise (SIRS)
- Compobell and others (1995) **Further Dewelopments in Austraaian School Delison Making** and (SOMGS) Australia
- David, T, L (1989) **Synthesis ofesearch on School-based management Educational leadeship**
- Hanson, M (1991) **Alteration of influencerlation in School based management invenotions**
- Mckeen, Denis and malarz, Lynn, 1991, **School based management**: What bilinyual and ESL, program divectors should Konow, NCBE Program information cuide series numbers

- Nenyod, boonmee 2002 **School-based management**: Thai ways and methods. Offica of the natonal edycation coimmission
- Nobel, J B (1995) **School based decision making kent tucky**, best of Desentalization phidelta kapan
- Lindquist, K.M.(1989).**School-based management dopmed to failure Education and urban society**
- Pundy pillay 2004,**Governace and management in education somelessons from the international Experience** . Iran
- West &pennel 1998, **school admission**:inereasing Equity, Accountability and tans parency, **Britisn jouinal of educational scudise**, vol 6A, no.2, pp 188-200
- Wagstaff, L.H.(1993) **school site-based management Anst in;universituy of texas, college of Education**
- Wohlstetter, P.(1993) **school- based management Policy** andreserch24- <http://www.cd.gov/pubs/CPRI/html>
- <http://www.education index.com>