

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۸۷/۱/۱۰۳۲۵۷  
۸۷-۲۸



دانشگاه الزهراء (س)

دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی

پایان‌نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد  
رشته مدیریت آموزشی

عنوان:

**بررسی نگرش مدیران مدارس دخترانه تهران  
در باره حدود اختیار تصمیم‌گیری در مدیریت  
مدرسه محور و آمادگی پذیرش مدیران**

استاد راهنما:

سرکار خانم دکتر مزده وزیری

استاد مشاور:

سرکار خانم دکتر عدرا دبیری

۱۳۸۷ / ۱۰ / ۲۸

دانشجو:

مرجان پروا

سال تحصیلی ۸۶-۸۷

۱۰۶۲۶۰

موسسه خدمات فرهنگی  
مستند آرک

## تقدیر و شکر

حمد و سپاس خدای را که توفیق از اوست.


خداوند را شاکرم بر اینکه توفیق به انجام رساندن این کار را به من اعطاء نمود و از او

می‌خواهم در ادامه راه مرا در انجام وظایفی که بر عهده دارم یاری نماید.


از استاد محترم راهنما، سرکار خانم دکتر وزیری که با وجود مسؤلیت اجرایی،

صبورانه و دلسوزانه مشکل گشای من بوده‌اند؛ و از استاد محترم مشاور سرکار خانم

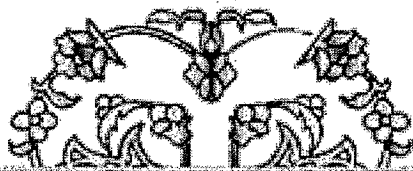
دکتر دبیری صمیمانه سپاسگزارم.



این پایان نامه را تقدیم می‌کنم به:



مادر مهربانم که تمام این کار را مدیون دعای خیر و  
همراهی بی‌دریغ و دلسوزانه ایشان هستم و خواهر خوبم  
«سریم» که انگیزه یادگیری بیشتر را در من زنده کرد  
و همسر و فرزندان عزیزم «محمدرضا» و «ساینا» که  
سختی‌های حاکم بر زندگی را در خلال این دوره در کنارم  
تحمل نمودند.



## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

### فصل اول: کلیات پژوهش

۲	مقدمه .....
۳	۱-۱- بیان مسأله .....
۵	۱-۲- ضرورت و اهمیت پژوهش .....
۶	۱-۳- اهداف پژوهش .....
۷	۱-۴- پرسش‌های پژوهش .....
۷	۱-۵- مفاهیم و اصطلاحات .....
۷	۱-۵-۱- مدیریت مدرسه‌محور .....
۸	۱-۵-۲- تصمیم‌گیری .....
۸	۱-۵-۳- بودجه .....
۹	۱-۵-۴- برنامه‌ریزی درسی .....
۱۰	۱-۵-۵- اختیار .....
۱۰	۱-۵-۶- پرسنل .....
۱۰	۱-۶- موانع و محدودیت‌های مدیریت مدرسه‌محور .....

### فصل دوم: ادبیات و پیشینه پژوهش

۱۴	مقدمه .....
----	-------------

#### بخش اول: ادبیات پژوهش

۱۶	۱-۲- تاریخچه و تعریف مدیریت مدرسه‌محور .....
۱۹	۱-۲-۲- تفویض اختیار .....
۱۹	۲-۲-۲- تفویض اختیار و مدرسه‌محوری .....
۲۱	۲-۲-۳- تمرکز و عدم تمرکز .....

- ۲۱-۴-۲-۲- عدم تمرکز و مدرسه محوری .....
- ۲۳-۵-۲-۲- مشارکت و مدرسه محوری .....
- ۲۵-۳-۲- قلمرو مدیریت مدرسه محوری (SBM) .....
- ۲۷-۴-۲- بودجه غیرمتمرکز .....
- ۲۷-۱-۴-۲- مبانی تمرکز زدایی در قلمرو بودجه .....
- ۲۸-۲-۴-۲- روش‌های SBM در قلمرو بودجه .....
- ۳۰-۵-۲- عدم تمرکز مدیریت کارکنان .....
- ۳۰-۱-۵-۲- روش‌های مدیریت کارکنان در SBM .....
- ۳۲-۶-۲- تمرکز زدایی در برنامه‌ریزی درسی .....
- ۳۲-۱-۶-۲- منطق تمرکز زدایی در برنامه‌ریزی درسی .....
- ۳۲-۲-۶-۲- روش‌های برنامه‌ریزی درسی در SBM .....

#### بخش دوم: پیشینه پژوهش

- ۳۵-۷-۲- تحقیقات انجام شده در داخل کشور .....
- ۳۷-۸-۲- سوابق پژوهشی در خارج کشور .....
- ۳۹-۹-۲- آیین‌نامه‌های اجرایی در ارتباط با مدرسه محوری .....
- ۳۹-۱-۹-۲- آیین‌نامه گسترش مشارکت‌های مردمی در مدارس .....
- ۴۱-۲-۹-۲- آیین‌نامه اداره مدارس ماندگار .....

#### فصل سوم: روش پژوهش

- ۴۵-۱-۳- طرح پژوهش .....
- ۴۵-۲-۳- جامعه آماری .....
- ۴۷-۳-۳- گروه نمونه و شیوه‌گزینش آن .....
- ۴۸-۴-۳- ابزار جمع‌آوری داده‌ها .....
- ۵۱-۵-۳- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها .....

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

- مقدمه ..... ۵۳
- الف) ویژگی‌های جمعیت‌شناختی ..... ۵۴
- ب) تجزیه و تحلیل نظرات مدیران ..... ۵۴
- ب-۱- یافته‌های پژوهشی سؤال اول پژوهش ..... ۵۴
- ب-۲- یافته‌های پژوهشی سؤال دوم پژوهش ..... ۵۹
- ب-۳- یافته‌های پژوهشی سؤال سوم پژوهش ..... ۶۵

### فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادات

- ۱-۵- پیشنهادات و سیاست‌های اجرایی پژوهش ..... ۸۵
- ۲-۵- محدودیت‌های پژوهش ..... ۸۵
- ۳-۵- پیشنهادات برای تحقیقات آتی ..... ۸۶

### منابع

منابع فارسی

منابع انگلیسی

### پیوست

پرسشنامه

آیین‌نامه اجرایی مدارس

## فهرست جداول

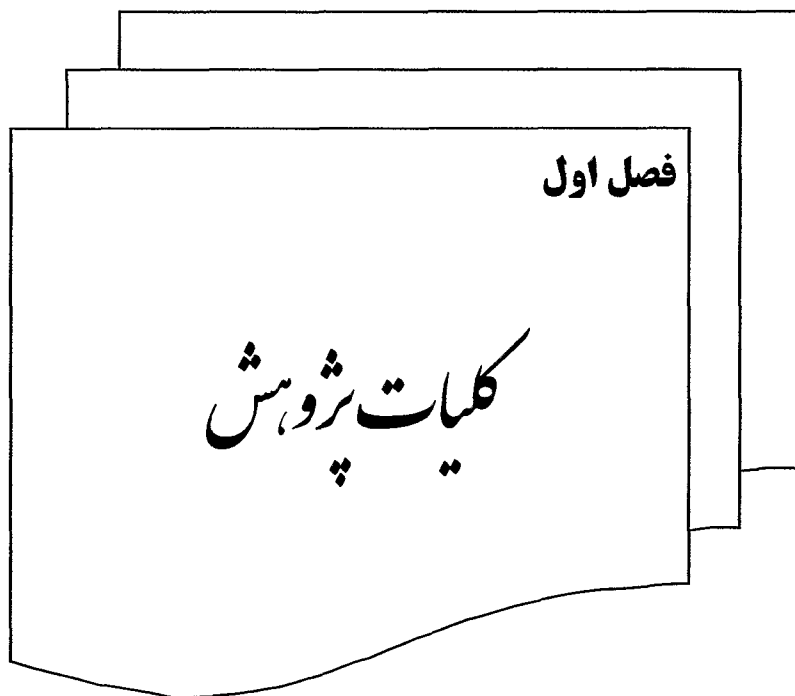
عنوان	صفحه
جدول ۱-۱: وظایف عمده برنامه‌ریزی درسی .....	۹
جدول ۱-۳: فراوانی مدارس دخترانه دولتی (ابتدایی، راهنمایی تحصیلی و متوسطه) در مناطق نوزده گانه شهر تهران .....	۴۶
جدول ۲-۳: چگونگی توزیع فراوانی مدیران در نمونه مورد مطالعه .....	۴۷
جدول ۳-۳: مؤلفه‌های پرسشنامه .....	۴۸
جدول ۴-۳: میزان ضریب اعتبار مؤلفه‌های پرسشنامه .....	۵۰
جدول ۱-۴: چگونگی توزیع فراوانی مدیران در نمونه مورد مطالعه .....	۵۴



## چکیده

پژوهش حاضر به یکی از اصلی‌ترین مباحث مدیریت مدرسه‌محوری یعنی حدود اختیار تصمیم‌گیری در سطح مدارس می‌پردازد. تعیین این حدود یکی از چالش‌های بزرگ در آموزش و پرورش کشورهای مختلف بوده و خواهد بود. صاحب‌نظران، قلمرو مدیریت مدرسه‌محوری را بودجه، پرسنل و برنامه‌ریزی درسی می‌دانند. این تحقیق با طرح سؤالاتی درباره هر یک از قلمروهای یاد شده، بر آن است تا حدود اختیار مدیران و توانایی آنها را جهت برپایی نظام مدرسه‌محوری شناسایی کند. این پژوهش از نوع توصیفی پیمایشی است که نظرات نمونه‌های تحت بررسی را مورد توصیف قرار می‌دهد. جامعه آماری این تحقیق را مدیران مدارس ابتدایی، راهنمایی تحصیلی و متوسطه دخترانه، روزانه شهر تهران تشکیل می‌دهد که از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته‌ای است که با روایی  $0/8$  و اعتبار  $0/75$  در مقیاس آلفای کرونباخ مورد استفاده قرار گرفته شده. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون بی‌پارامتری بیشینه احتمال مجذور خی استفاده به عمل آمده است.

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش می‌توان بیان کرد مدیران، آمادگی پذیرش اختیار تصمیم‌گیری در سه قلمرو بودجه، پرسنل و برنامه‌ریزی درسی و آموزشی را دارند. بنابراین در راستای تغییر سیستم آموزشی از متمرکز به غیرمتمرکز، می‌توان با برپایی نظام مدرسه‌محوری این مهم را تحقق بخشید.



فصل اول

کلیات پژوهش

## مقدمه

در جهان امروز که توسعه در ابعاد مختلف آن، از اهداف اصلی جوامع و سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی دولت‌هاست، یکی از سازمان‌های مهم و حساس که وظیفه عمده زمینه‌سازی ایجاد تغییر و تحول و توسعه در جامعه را بر عهده دارد، آموزش و پرورش است. لذا در اهمیت آموزش و پرورش آمده است که اگر قصد بر آن است که جامعه‌ای اصلاح شود، ابتدا آموزش و پرورش آن اصلاح گردد، و اصلاح آموزش و پرورش در گرو اصلاح مدیریت آن است (پرداختچی، ۱۳۸۱). نظام‌های آموزشی هم که خود بانی تغییرات وسیع اجتماعی هستند، در این گردونه در مواجهه با تغییرات قرار دارند و تغییر برای آنها گریز ناپذیر است.

«هلر» (نقل از پرداختچی، ۱۳۸۱) اظهار می‌دارد: امروز رئیس آموزش و پرورش نمی‌تواند به مدت طولانی نسبت به نوآوری‌ها بی‌اعتنا بماند. بایستی شهامت پذیرفتن نوآوری‌ها را داشته باشد و مقاومتی نشان ندهد.

یکی از مصادیق بارز جنبش اصلاح‌طلبی در برخی نظام‌های آموزشی کشورهای جهان به ویژه کشورهای پیشرفته در سه دهه اخیر، گذر از نظام متمرکز به سمت عدم تمرکز است. عدم تمرکز در نظام آموزشی مستلزم تفویض اختیارات بیشتر از مرکز به ادارات محلی، خودراهبری مدارس، برنامه‌ریزی درسی بر اساس نیازهای محلی و منطقه‌ای و مشارکت معلمان و اولیاء دانش‌آموزان و حتی دانش‌آموزان و تصمیم‌گیری‌های مربوط به مدرسه است که تمام موارد فوق تحت عنوان «مدیریت مدرسه‌محور<sup>۱</sup>» قرار گرفته‌اند.

مدرسه‌محوری راهبردی جهت بهبود تعلیم و تربیت از طریق انتقال اختیار مسؤلیت تصمیم‌گیری به مؤسسه و تواناسازی مدرسه و دست‌اندرکاران آن برای ایفای کارآمد و اثربخش هدف اصلی آموزش و پرورش، یعنی تدریس، آموزش و یادگیری است.

این رساله پژوهشی است در باب شناسایی توانایی مدیران جهت برپایی نظام مدرسه‌محوری.

---

<sup>۱</sup>. School-Based Management (S.B.M)

## ۱-۱- بیان مسأله

مدیریت متمرکز آموزش و پرورش در کشور و عدم مشارکت شایسته مدیران، کارکنان، اولیاء و دانش آموزان در تصمیمات مربوط به نحوه اداره مدرسه و چگونگی برطرف نمودن مشکلات و محدودیت‌های آن، سال‌هاست که بر نظام آموزش و پرورش سایه افکنده است. وضعیت یاد شده نه تنها اثربخشی مدارس را به شدت کاهش داده است، بلکه از یکسو انگیزه و روحیه تلاش بیشتر را در میان مدیران و معلمان و سایر پرسنل مدرسه تضعیف نموده و از سوی دیگر آنان را با انواع مشکلات و محدودیت‌های ناشی از عدم مشارکت آنان در تصمیمات و اتخاذ تصمیم‌های یک جانبه، عام، فراگیر از طرف ادارات آموزش و پرورش مواجه ساخته است (مظفر، ۱۳۸۰، ص ۹).

برنامه‌ریزی آموزشی و درسی در نظام فعلی همواره از سطوح بالا شروع و برای اجرا به سطوح پایین‌تر ارجاع می‌شود و مجریان حقیقی یعنی مدیران، معلمان و دانش آموزان دخالتی در جریان تصمیم‌گیری‌های مهم آموزشی و درسی و اجرایی ندارند.

در چند سال اخیر در عرصه آموزش و پرورش ایران، موضوع مدرسه‌محوری بیش از گذشته مورد توجه واقع شده است. بدون تردید تغییر و تحولات در عرصه‌های مختلف جامعه در آشکار ساختن نیاز به استفاده از این رویکرد در حل مسائل آموزش کشور و افزایش توجه به موضوع، تأثیر بسزایی داشته است. مشارکت، محور اصلی در تغییر و تحولات جامعه است و نیز اساس اندیشه‌محوری را نیز در برمی‌گیرد (ساکی، ۱۳۷۹، ص ۱).

در صورت اجرای سیاست مدرسه‌محوری، تصمیمات با توجه به انتظارات سازمان و مطابق با شرایط خاص مدرسه، و از واحدهای سازمانی یعنی مدرسه گرفته می‌شود و در بالا تکمیل می‌گردد. ارتباط به صورت دوطرفه و در تمام سطوح جریان دارد و مجریان برنامه‌ها مثل مدیران، معلمان، دانش آموزان و حتی والدین در اتخاذ تصمیم‌های مربوط به طرح و اجرا سهیم هستند.

شیوه مدیریت مدرسه بر اساس شرایط و نیازهای مدرسه و اعضای آن (هیأت مدیره، ناظرین، مدیران، معلمان، والدین، دانش آموزان و ...) طراحی می‌شود و در نتیجه استقلال عمل و مسؤولیت بیشتری برای استفاده از منابع به منظور رفع مشکلات و انجام فعالیت‌های آموزشی اثربخش برای

توسعه بلندمدت مدرسه، در اختیار مدرسه قرار می‌گیرد (چنک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). چنانکه وایلز و باندی در کتاب نظارت در مدیریت برنامه‌ریزی و راهنمایی تعلیماتی بیان می‌کنند، اگر محتوای برنامه درسی مربوط به زندگی خود دانش‌آموزان باشد و آنها در محیط خوش آیند و آغشته از مردم‌سالاری قرار گیرند، یادگیری بهتری خواهند داشت.

مدرسه‌محوری مقوله‌ای است که به ویژه در دهه ۱۹۷۰ به واسطه شکست گسترده مدیریت و برنامه‌ریزی متمرکز در بسیاری از ممالک به تدریج مورد توجه قرار گرفت (بلاک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶).  
ارزیابی وضع موجود نظام آموزشی از جنبه‌های مختلف، کارآیی و ثمربخشی، سازماندهی و مدیریت، این باور را در صاحبان اندیشه در تعلیم و تربیت تقویت می‌کند که باید تغییر و تحولی اساسی در حوزه بینش‌ها، نگرش‌ها و همچنین روش و رویه‌های اجرایی به وجود آید. تحلیل تربیتی و فرهنگی شرایط جدید و ظرفیت‌های فکری کلیه دست‌اندرکاران توانمند نظام آموزشی و مردم آگاه و علاقه‌مند به تعلیم و تربیت، راهبرد مدرسه‌محوری را به عنوان جریانی مستمر که تغییر فراگیر، همه‌جانبه و پیش‌برنده را متناسب با نیازهای متنوع و رو به توسعه تعلیم و تربیت بالنده و پویایی جامعه جدید می‌باشد، پذیرد و آن را راهنمای سیاست‌ها و برنامه‌ها و طرح‌ها و عملیات خود قرار دهد. همچنین نظرات مسؤولان و مجریان در زمینه مسائل و مشکلات اجرایی و کمیّت و کیفیت امکانات و مواد آموزشی در سطح کلاس و مدرسه اثرات قاطعی در چگونگی تهیه و تنظیم برنامه‌ها می‌گذارد و امکانات توجه به شرایط و امکانات موجود در مدارس مختلف بیشتر می‌شود. به کمک این سیاست همچنین می‌توان نواقص و مشکلات را مشخص نمود و برنامه‌ریزی لازم را به وسیله مجریان برنامه‌ها و مسؤولان انجام داد؛ به نیازهای دانش‌آموزان و تفاوت‌های فردی میان آنان توجه بیشتری نشان داد. نیازها و مختصات شرایط و کمیّت و کیفیت منابع و امکانات محلی و منطقه‌ای بیشتر دیده می‌شود.

---

۱. Change

۲. Black

۳. نقل از کتاب مشایخ، فریده. دیدگاه‌های نو در برنامه‌ریزی آموزشی

صاحب‌نظران، قلمرو مدیریت مدرسه‌محوری را بودجه، پرسنل و برنامه‌ریزی درسی می‌دانند. این تحقیق با طرح سؤالاتی درباره هر یک از قلمروهای یاد شده بر آن است تا حدود اختیاری که مد نظر مدیران مدارس، و قابل تفویض از سوی وزارت آموزش و پرورش می‌باشد را شناسایی کند.

## ۱-۲- ضرورت و اهمیت پژوهش

از دهه ۱۹۸۰ در قالب پنداره (آموزش برای همه) یا (یادگیری مداوم) تلاشی برای بهبود کیفیت آموزش افزایش یافته است. مدیریت مدرسه‌محور از جمله راهبردهایی است که به عنوان مکانیسمی برای توسعه مدارس، توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است. در کنکرة بین‌المللی اثربخشی و بهبود مدارس که در ژانویه ۱۹۹۴ در ملبورن (کشور استرالیا) تشکیل شد، کشورهای انگلستان، ایالات متحده آمریکا، استرالیا، نیوزیلند و چین (هنگ کنگ) به اتفاق متعهد شدند تا پژوهش‌های مرتبط با توسعه اثربخشی مدارس، مدیریت مدرسه و مدیریت استراتژیک مدارس را به صورت یکپارچه برای کنترل کیفیت آموزش دنبال کنند. (چنگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶، ص ۶۱-۳۵).

با توجه به آنکه رابطه مستقیمی بین پیشرفت‌های کیفی و کمی آموزش و پرورش با افزایش مشارکت فعال و همه‌جانبه آحاد جامعه، اعم از مسئولان ستادی و اجرایی، کارکنان آموزشی و اداری مدارس، اولیاء و مربیان و سایر دست‌اندرکاران آموزش و پرورش وجود دارد (مظفر، ۱۳۸۱، ص ۱۰)، و کشور ما با داشتن جوان‌ترین ترکیب جمعیتی در سطح جهان، دارای خصوصیت بالقوه برای حضور قدرتمند و سرشار از توانمندی‌های انسانی در صحنه‌های جهانی است، نظام آموزشی مشارکتی این امکان بالقوه را می‌تواند محقق سازد.

«مدیریت مدرسه‌محور» یا «تصمیم‌گیری مشارکتی»<sup>۲</sup> از ویژگی‌های بارز نظام‌های آموزشی در دهه اخیر به شمار می‌رود. این مهم به ویژه در کشورهای پیشرفته جهان، دگرگونی‌های مهمی در

<sup>۱</sup>. Cheng

<sup>۲</sup>. Shared-Decision Making

روش‌های اداره و راهبری مراکز آموزشی و آموزشگاهی به وجود آورده است. آشنایی با این شیوه‌ها، رهبران آموزشی و آموزشگاهی را قادر می‌سازد تا تب رهبری سازمان خود را بسنجند و به عنوان قطب راهنمای علمی، حرکت خود را از برنامه روزی به برنامه‌ریزی تغییر داده، همچنین به رفع ابهامات عملکردی بپردازند. در نتیجه اهداف و رسالت‌های مدارس را محقق می‌سازند. مدیریت مدرسه‌محور، اولین بار در سال ۱۹۷۶ به صورت رسمی، محور تلاش‌هایی قرار گرفت که برای توسعه مدارس آمریکا انجام شد.<sup>۱</sup>

S.B.M به جای مدیریت منابع در سطوح ملی بر مدیریت منابع در سطح مدرسه تأکید دارد. نظارت بر اجرای بودجه جزء تلاش‌های اصلی مدیریت مدرسه‌محور است. آزادی عمل در حوزه بودجه با تعریف نقش‌ها و اختیار به کارگیری و ارتقای منابع انسانی کنترل می‌شود و در نهایت به استاد این شیوه مدیریتی، برنامه‌های درسی تحت نظارت مدارس قرار می‌گیرد (ابوضحی ایتسام، ۱۳۸۳، ص ۳۳ و ۳۲).

همانطور که قبلاً نیز اشاره شد، این تحقیق به یکی از اصلی‌ترین مباحث مدیریت مدرسه‌محور یعنی حدود اختیار تصمیم‌گیری در سه قلمرو بودجه، پرسنل و برنامه‌ریزی درسی می‌پردازد. تعیین این حدود یکی از چالش‌های بزرگ در آموزش و پرورش کشورهای مختلف بوده و خواهد بود. البته انتقال به نظامی غیرمتمرکز و مشارکتی، یک چرخشی اساسی در شیوه مدیریت متمرکز را که تمام تار و پود ساختارهای اجرایی را متأثر کرده، کار ساده‌ای نیست و حتی ممکن است در کوتاه‌مدت موجب بروز برخی از نابسامانی‌ها و اختلالات در روند امور اداری و آموزشی گردد. اما در دراز مدت حلال بسیاری از مشکلات خواهد بود.

### ۱-۳- اهداف پژوهش

هدف اصلی این پژوهش، بررسی شرایط لازم جهت برپایی مدرسه‌محوری می‌باشد که البته برای رسیدن به این هدف، اهداف زیر دنبال می‌شود:

۱- تعیین میزان آمادگی پذیرش اختیار تصمیم‌گیری در قلمرو بودجه توسط مدیران مدارس.

<sup>۱</sup> مقاله مدیریت مدرسه‌محور، خورشیدی، عباس. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره ۳۸.

- ۲- تعیین میزان آمادگی پذیرش اختیار تصمیم‌گیری در قلمرو پرسنل توسط مدیران مدارس.
- ۳- تعیین میزان آمادگی پذیرش اختیار تصمیم‌گیری در قلمرو برنامه‌ریزی درسی توسط مدیران مدارس.

#### ۱-۴- پرسش‌های پژوهش

- ۱- آیا مدیران مدارس آمادگی پذیرش اختیار تصمیم‌گیری در قلمرو بودجه را دارند؟
- ۲- آیا مدیران مدارس آمادگی پذیرش اختیار تصمیم‌گیری در قلمرو پرسنل را دارند؟
- ۳- آیا مدیران مدارس آمادگی پذیرش اختیار تصمیم‌گیری در قلمرو برنامه‌ریزی درسی را دارند؟

#### ۱-۵- مفاهیم و اصطلاحات

##### ۱-۵-۱- مدیریت مدرسه محور (S.B.M):

برای S.B.M تعاریف متعددی شده است، به عنوان نمونه:

- از نظر مفهومی SBM نوعی از ساختارهای مدیریتی جایگزین و رسمی و نوعی از تمرکززدایی است که مدارس را به عنوان واحد اصلی اصلاحات تلقی می‌کند و بر توزیع مجدد مسؤولیت تصمیم‌گیری به عنوان اصلی‌ترین ابزار ایجاد اصلاحات مداوم تأکید دارد (کرانس، اوگاوا و مالن<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰).

می‌توان بیان کرد که کلیه تعاریف SBM، جابجایی عمده در جایگاه تصمیم‌گیری و تغییر در اعضاء تصمیم‌گیر را بیان می‌کند. هر چند که طیف وسیعی از تعاریف مختلف درباره مدیریت مدرسه محور وجود دارد، اما فلسفه آن به طور تعجب‌آمیزی منسجم می‌باشد که عبارت است از دو مبنا و اصل اساسی، استقلال در سطح مدرسه و تصمیم‌گیری مشارکتی (مورفی، جوزف و ال.جی بک<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵، ص ۱۴-۱۲).

<sup>۱</sup>. Krans, Ogawa & Malen

<sup>۲</sup>. نقل از کتاب مدیریت مدرسه محور، ایشام، ابوضحی

<sup>۳</sup>. Murphy, Joseph & L.G. Beck



توجه به این نکته ضروری است که در هر حال اصطلاحات متعدد دیگری نیز به همین ترتیب در راستای اصطلاحات و تغییرات از سوی صاحب‌نظران مورد استفاده قرار گرفته است.

در پژوهش حاضر مدیریت مدرسه‌محور را با تأکید بر ضرورت اتخاذ تصمیمات مربوط به اداره مدرسه (اعم از روش‌ها و فرآیندهای مربوط به امور پرسنلی، بودجه‌ریزی، برنامه‌ریزی و ...) در حیطه مدرسه، به وسیله کسانی که بیش از سایرین به عرصه اجرای تصمیمات نزدیکند، مورد نظر قرار می‌دهد. زیرا آنان به مسائل و ظرایف آن آگاهند و نیز با ایجاد زمینه‌های عدم تمرکز، کار گروهی و تصمیم‌گیری مشارکتی و به تبع آن مسؤولیت‌پذیری و پاسخگویی بیشتر تصمیم‌گیرندگان در قبال تصمیمات اتخاذ شده را فراهم می‌نماید (مجموعه سؤالات پرسشنامه در سه بخش، برنامه‌ریزی، پرسنل، بودجه).

#### ۱-۵-۲- تصمیم‌گیری<sup>۱</sup>:

تصمیم‌گیری فراگردی است که طی آن، شیوه عمل خاصی برای حل مسأله یا مشکل ویژه برگزیده می‌شود (استونر، ۱۹۸۲). کریفیث (۱۹۵۹) تصمیم‌گیری را قلب سازمان و مدیریت تلقی می‌کند و معتقد است که تمام کارکردهای مدیریت و ابعاد سازمان را می‌توان بر حسب فراگرد تصمیم‌گیری توضیح داد و سایمون (۱۹۶۵، ص ۵۳) تصمیم‌گیری را با مدیریت مترادف می‌داند.<sup>۲</sup>

در حال حاضر در نظام آموزشی ما تصمیم‌گیری از بالا به پایین صورت می‌گیرد که در صورت ایجاد مدرسه‌محوری، تصمیم‌گیری مشارکتی از پایین (مدرسه) به بالا صورت می‌گیرد.

#### ۱-۵-۳- بودجه<sup>۳</sup>:

بودجه عبارت است از برآورد درآمدها و سایر منابع تأمین اعتبار و پیش‌بینی هزینه‌ها برای انجام برنامه‌ها و عملیات معین در دوره محدودی از زمان، به منظور دستیابی به هدف‌های از پیش تعیین شده.<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup>. Decision making

<sup>۲</sup>. مقدمات مدیریت آموزشی، دکتر علی علاقه‌بند، ص ۳۳.

<sup>۳</sup>. Budget

<sup>۴</sup>. اصول تنظیم و کنترل بودجه دولتی، علوی طبری، سیدحسین، ۱۳۸۱، ص ۹.

بودجه مدرسه مرکب از هزینه‌های ثابت و سه زمینه انعطاف‌پذیر است که این زمینه‌ها عبارتند از:

۱- برنامه‌ریزی آموزشی و پرورشی

۲- کادر

۳- تسهیلات<sup>۱</sup>

۱-۵-۴- برنامه‌ریزی درسی<sup>۲</sup>:

اصطلاح برنامه‌ریزی درسی به منظورهای گوناگون به کار برده شده است. از جمله به عنوان برنامه‌ای برای یک موضوع درسی خاص در یک پایه تحصیلی مشخص در طول یک دوره تحصیلی؛ یا به عنوان برنامه موضوع‌های مختلف درسی در طول یک دوره تحصیلی. در سال‌های اخیر مفهوم «برنامه‌ریزی درسی» گسترش یافته است، تا آنجا که کلیه فعالیت‌های یاددهی-یادگیری به منظور تغییر رفتار یادگیرنده، انواع وسایل آموزشی، پیشنهادهای در مورد راهبردهای یادگیری و شرایط اجرای برنامه و ... را شامل شده است (لوی، الف، ۱۳۷۵، ص ۱۲ و ۱۱).

جدول ۱-۱: وظایف عمده برنامه‌ریزی درسی

مرحله	فعالیت
آماده‌سازی رئوس برنامه درسی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشخص کردن هدف‌های برنامه درسی</li> <li>- انتخاب محتوای برنامه درسی</li> <li>- انتخاب راهبردهای یاددهی-یادگیری</li> </ul>
تهیه و تدوین مواد و وسایل درسی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزیع برنامه</li> <li>- سازماندهی مواد درسی بر حسب دروس مختلف</li> <li>- آزمایش مواد درسی جدید</li> <li>- تغییر و اصلاح برنامه بر مبنای نتایج آزمایش</li> </ul>
اجرای برنامه	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توزیع برنامه</li> <li>- برقراری نظام اجرایی</li> <li>- کارآموزی مدرسان</li> <li>- تطبیق با نظام امتحانات کشوری</li> <li>- همکاری با مسؤولان اجرایی</li> <li>- کنترل کیفیت</li> <li>- بازنگری</li> </ul>

<sup>۱</sup>. وایلز، جان و باندی، جوزف (۱۳۷۶). ج ۲، ص ۱۱۵.

<sup>۲</sup>. Curriculum

#### ۱-۵-۵-۱- اختیار<sup>۱</sup>:

یکی از مفاهیم در مدیریت و سازماندهی، اختیار است و به معنی قدرت تصمیم‌گیری برای هدایت فعالیت‌ها و اعمال دیگران (سایمون، ۱۹۵۷). همچنین اختیار به عنوان صدور دستور و طلب اطاعت از آن که از طریق مافوق اعمال شود نیز معنی شده است.<sup>۲</sup> هر چه یک سازمان از حالت تمرکز به سوی عدم تمرکز پیش رود، اختیار تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمانی (مدرسه) تفویض خواهد شد.

#### ۱-۵-۶- پرسنل<sup>۳</sup>:

عبارت است از کارکنانی که در سازمان عضویت دارند. و یکی از فعالیت‌های مدیریت شامل برنامه‌ریزی پرسنلی، جذب، انتخاب، آموزش و بهداشت کارکنان می‌باشد (زاهدی، شمس‌السادات؛ الوانی، سیدمهدی و فهیمی، ابوالحسن، ۱۳۷۶).

### ۱-۶- موانع و محدودیت‌های مدیریت مدرسه محور

به طور کلی مهمترین موانع و محدودیت‌های مدیریت مدرسه محور به شرح زیر گزارش شده است:

فقدان زمان کافی برای اجرای فعالیت‌های گسترده تعیین شده در این نظام، انتظارات غیرواقع‌گرایانه (و تمایل به اجرای تغییرات گسترده در زمان کوتاه)، فقدان حمایت کافی از انجمن‌های فعال در مدرسه. فقدان دانش و مهارت‌های مربوط به فعالیت‌های مدرسه از جمله بودجه‌ریزی، امور پرسنلی، تسهیلات و امکانات، مسائل مربوط به خط‌مشی‌گذاری و مسائل مربوط به تصمیم‌گیری، فقدان مهارت‌های کارگروهی از جمله مهارت‌های تصمیم‌گیری جمعی رفع تعارض و حل مشکل و واضح و روشن نبودن نقش افراد (وایت<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸).

<sup>۱</sup>. Authority

<sup>۲</sup>. مقدمات مدیریت آموزشی، دکتر علی علاقه‌بند، ص ۶۴.

<sup>۳</sup>. Personnel

<sup>۴</sup>. White

و دکتر خورشیدی در مقاله مدیریت مدرسه محور موانع و محدودیت‌ها را چنین بیان می‌کند:

۱- عدم مسؤولیت‌پذیری: یافته‌های پژوهشی در خصوص محدودیت‌های مدرسه‌محوری

گویای این مطلب است که اغلب پیام‌های دریافت شده، مخلوط و ترکیبی از سیاست‌های

ملی، مرکزی، منطقه‌ای و محلی است. این مهم منجر به تناقضی می‌شود که از سطوح

متفاوت مدیریت ایجاد می‌گردد و اهداف مبهم و فاقد مسؤولیت‌پذیری را ایجاد می‌کند.

۲- عدم منابع لازم برای تصمیم‌گیری و تغییرات اساسی: شرکت‌کنندگان در مدیریت

مدرسه‌محوری اغلب برای به چالش‌طلبیدن هنجارها و نقش‌های پایدار موجود، مردّد

هستند؛ زیرا از رده‌های بالا دستور می‌گیرند و فاقد منابع لازم برای تصمیم‌گیری و

تغییرات اساسی هستند.

۳- وقت‌گیری: مدیریت مدرسه‌محور، وقت‌گیر است؛ نیاز به مدت زمان طولانی دارد؛

اغلب گنج‌کننده است؛ و در نهایت به گونه‌ای اساسی منجر به حل مسائل نمی‌شود.

۴- عدم مسؤولیت‌پذیری مدارس برای اجرای برنامه‌ها و نیل به هدف‌ها: تصمیمات در

خصوص بودجه، پرسنل، برنامه‌های آموزشی، برنامه‌های درسی، تکنولوژی و عملکردها

از مدیریت مرکزی جداناپذیر است. لذا مسؤولیت‌پذیری برای تصمیمات و پیامدهای آن

موردی اساسی است. برخی از پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که مسؤول نبودن

مدارس برای اجرای برنامه‌ها و رسیدن به هدف‌ها می‌تواند از اجرای مدرسه‌محوری

جلوگیری کند.

و به گفته وانگ:

معلمان و مدیران خواستار حمایت قویتری از سطوح بالاتر می‌باشند و بعضی از این مدیران

معتقدند که بار کاری آنها با مدرسه‌محوری افزایش داده شد و وظایف معلمی آنها را تحت تأثیر

قرار می‌دهد (وانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰).

ولی به طور کلی آنچه در نظام آموزشی ایران از اهمیت خاص در جهت عدم اجرای طرح

مدرسه‌محوری یا هر طرحی که بتواند پاسخگوی سلیقه آحاد جامعه بوده و بتواند سطح کیفی

---

<sup>۱</sup>. Wong