



ارزیابی نقش مجتمع های آموزش و پرورش در تحقق طرح مدرسه محوری

فروغ کمالی

کارشناسی ارشد روانشناسی ، دانشگاه علامه طباطبائی

foroogh.kamali@gmail.com

۰۹۱۲۰۴۹۸۳۵۵

چکیده :

ورود به هزاره سوم از نظر نظام جهانی تعلیم و تربیت، دارای وجوه ممیزه و شرایط ویژه ای است. بدین مفهوم که همزمان با تغییر در ابعاد فناوری، مدیریتی و ساختار بندی نوین منابع، لازم است از هر فرصتی در راستای توسعه مدارس و حرکت به سوی توانایی محوری فراگیران و نقش پذیری بهتر عوامل بهره مند گردید. طرح ایجاد مجتمع های آموزشی و پرورشی از جمله اقدامات نظام آموزشی ایران برای تحقق شعار مدرسه محوری به عنوان یک سیاست اصولی به شمار می آید. این تحقیق به روش توصیفی - تحلیلی و با هدف ارزیابی نقش مجتمع های آموزش و پرورش در تحقق طرح مدرسه محوری انجام شده است. در مجتمع های آموزشی، با فراهم نمودن زمینه های تصمیم گیری آموزشی در یک مدرسه، می توان به استفاده موثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت محلی در اداره امور دست یافت و افراد می توانند از انرژی خود به منظور بهبود و توسعه جامعه خود بیشتر استفاده نموده و باعث نوآوری و خلاقیت در عملکرد خود شوند.

واژگان کلیدی: مدرسه محوری، مجتمع های آموزشی، آموزش



۱. مقدمه

تاریخ تحولات آموزش و پرورش ایران، دست کم بعد از انقلاب اسلامی، از تنوع تغییرات و اصلاحات آموزشی در حوزه های مختلف از بازنگری و اصلاح برنامه درسی و آموزشی گرفته تا تحول در نقشها و مهارتهای نیروی انسانی، تحول در مدیریت و رهبری آموزشی، توسعه ارتباط مدرسه و جامعه و اصلاح ساختار و تشکیلات حکایت دارد. در این میان، کوشش برای اصلاح و بهبود مدرسه از طریق مدیریت آموزشی بیشتر خودنمایی میکند.

مدارس به عنوان یکی از پیچیده ترین سازمان های موجود در جوامع، مسؤولیت پاسخگویی مناسب به انتظارات و مطالبات مردم و جامعه و ایفای مؤثر نقش خویش در این زمینه را بر عهده دارند و سیستم مدارس در جهت سازگاری و انطباق با نیازها و پیشرفت محیط پویای جهان، در حال توسعه است. (مهدی زاده، سیادت، مستکملی، انصاری فر و مستکملی، ۱۳۹۳، ص ۱۶۶) کول (۲۰۱۰) بیان می دارد که مدارس در فرایند تولید علم، نوآوری و حل مسائل با اجتماع سهیم هستند، بنابراین مدارس موجودیتی مجزا نباید داشته باشند، زیرا رشد و پیشرفت آنان ناگزیر از فشار نیروهای اجتماعی، اقتصادی و سیاسی است. امروز هدف تمامی نظام های آموزشی برپا کردن مدارس خوب و اثربخش است. (شریفیان و رئوفی، ۱۳۸۴، ص ۴۱)

در حال حاضر رویکرد های متعددی برای اصلاح و کارآمدسازی مدارس مورد استفاده قرار می گیرد، به ویژه ساختار و تشکیلات مدارس طی دهه های اخیر بیش از پیش در معرض تغییر و دگرگونی قرار داشته است. محور این تغییرات نیز عمدتاً در تواناسازی مدارس و تأمین تعامل پویای میان آنها با محیط پیرامون بوده است. واگذاری اختیارات لازم به مدارس برای انجام صحیح آنچه که مسئولیتش را بر عهده گرفته اند، محور تغییر و تحولات در طی سال های اخیر بوده است. امروزه موضوعاتی نظیر مدرسه محوری، مدرسه خود گردان، مدرسه آزاد، مدرسه مستقل و مدیریت مبتنی بر مدرسه از مجموعه مفاهیمی هستند که با این رویکرد، در جهت تواناسازی مدارس، بیش از پیش در ادبیات نظام های آموزشی مورد استفاده قرار می گیرند.

مدیریت مدرسه محور یا تصمیم گیری مشارکتی از ویژگی های بارز نظام های آموزشی در دهه اخیر به شمار می رود. این مهم، به ویژه در کشورهای پیشرفته جهان به دگرگونی های مهمی در روش های اداره و راهبری مراکز آموزشی و آموزشگاهی به وجود آورده است. مدرسه محوری به این امر اشاره دارد که در فرآیند تصمیم گیری جامع و فراگیر، همه اعضای گروه به طور برابر شرکت داشته باشند. لازم است اقتدار گروه هایی که در مدرسه تصمیم گیری می کنند، به وسیله سطوح سازمانی و سلسله مراتب آن حمایت شوند و مورد احترام قرار گیرند، لذا مدرسه محوری یا تصمیم گیری مشارکتی در مدرسه، یک بازنگری در مدارس به ویژه مدارس دولتی است که انحصار قدرت تصمیم گیری را از یک ناحیه مرکزی به یک مدرسه، به منظور بهبود عملکرد آن مدرسه به دنبال دارد. سوگیری این فرآیند به سمت افزایش دادن سطح دخالت و درگیری مدرسه در اداره مدیریت خود است. این فرآیند باعث توانمند شدن مدرسه برای ایجاد تصمیم گیری های آموزشی در مورد نیازهای یک مدرسه و کمک به استفاده مؤثر از منابع محدود مدرسه و تقویت مشارکت محلی در اداره امور مدارس است. به این ترتیب مدرسه محوری به دنبال تمرکز زدایی در نظام آموزشی و انتقال اختیار و قدرت تصمیم گیری به مدرسه، به وجود می آید. (سالکی، ۱۳۸۸)

مجتمع های آموزشی یا مدارس خوشه ای که با ترکیب امکانات مجموعه ای از مدارس شکل می گیرد، نیز شیوه ای دیگر برای توانا سازی مدارس است که در قالب یک مجموعه دنبال می گردد. این اندیشه مبتنی بر این فرض است که امکانات مدارس در پیوند با یکدیگر توانایی بیشتری را برای رفع نیازهای اساسی مدارس فراهم می سازد. مجتمع آموزشی و پرورشی به مجموعه ای از واحدهای آموزشی و پرورشی عادی دولتی در یک منطقه آموزشی و پرورشی اطلاق می شود که برابر مقررات آیین نامه این مجتمع ها و سایر



مقررات آموزش و پرورش، فعالیت می کنند . (توکلی ، ۱۳۸۹ ، ص ۳۳) مجتمع های آموزشی و پرورشی که در کشورهای مختلف با عناوین متفاوت از قبیل مدارس خوشه ای، مدارس آزاد و نظایر این ها رایج گردیده، از جمله راهکارهایی است که در جهت تقویت ابعاد کیفی و رفع تنگناها و چالش های فراوری دستگاه تعلیم و تربیت مورد توجه قرار گرفته است.

پیگیری شعار مدرسه محوری به عنوان یک سیاست اصولی در کاهش مسایل آموزشی و تقویت واحد مدرسه با اصلا آیین نامه اجرایی مرتبط با آن و تصویب طرح تأسیس مجتمع های آموزشی - تربیتی در سال ۱۳۸۰ و اجرای آزمایشی آن در طی سال تحصیلی ۸۲ - ۸۱ و تصویب طرح ایجاد مجتمع های آموزشی و پرورشی روستایی و عشایری (۱۳۸۹) در ششصد و هفتاد و دومین جلسه شورای عالی آموزش و پرورش در راستای بهبود مدیریت واحدهای آموزشی و هم افزایی امکانات و نیروی انسانی برای ارائه خدمات بهتر آموزشی و پرورشی به دانش آموزان از جمله تازه ترین اقدامات مشخص نظام آموزشی ایران برای تحقق این سیاست به شمار می آید . در این رویکرد اصلاحی ساختار و تشکیلات، ترتیبات سازمانی مانند میزان تمرکز، رسمی سازی، دامنه و حدود اختیارات ، سلسله مراتب و واحدهای اجرایی مورد نیاز برای تحقق هدف ها بازنگری می شوند .هدف این رویکرد اصلاحی بهبود اداره مدرسه در جهت ارائه خدمات مطلوب تر به دانش آموزان است. (ایزدی و جوزچال ، ۱۳۹۳)

طرح ایجاد مجتمع های آموزشی و پرورشی به زعم مسؤولان و کارشناسان آموزش و پرورش می تواند بخشی از محدودیت های نظام آموزشی را در توسعه و گسترش محیط های آموزشی بویژه در مناطق محروم و روستایی جبران نماید .همچنین این طرح به این نکته بنیادی تأکید دارد که با تمرکز امکانات و تجهیزات و مدیریت واحد و با افزایش اختیارات و مسؤولیت های آن ها می توان دسترسی به اهداف مورد نظر را تسهیل نمود . آیین نامه مجتمع های آموزشی و پرورشی (۱۳۹۰) هدف از تأسیس مجتمع های آموزشی را توسعه اختیارات مدارس، کاهش سلسله مراتب اداری، ترویج فرهنگ کارگروھی، ارتقای کیفی مدارس، استفاده مناسب تر از منابع مالی، انسانی و فیزیکی و کاهش نابرابری در دستیابی به فرصت های آموزشی بیان کرده است.

تجربیات در کشورهای مختلف نشان می دهد، این طرح هر چند ظاهری تمرکزگرایانه دارد و در ابتدا ممکن است ناقض رویکرد مدرسه محوری و واگذاری اختیارات به مدرسه به نظر آید اما این تمرکز ، بخشی از فرایندی است که نهایتا به محوریت مدرسه منتهی می گردد. چرا که با تجمیع مدارس پراکنده و فاقد امکانات لازم، این فرصت و امکان فراهم می آید تا زمینه ها و ظرفیت های کافی و لازم جهت نقش آفرینی مدیریت مدرسه محور از جهات اجتماعی و اقتصادی و نیروی انسانی و طراحی برنامه های خاص فراهم گردد. تأسیس مجتمع های آموزشی، رویکردی است که عموما به عنوان یکی از تدابیر مؤثر برای اصلاح و بهبود مدیریت آموزشی در شرایط خاص اتخاذ شده است.

نتایج تحقیق ایزدی و جوزچال (۱۳۹۳) پیرامون بررسی طرح تأسیس مجتمع های آموزشی و پرورشی از نظر تا واقعیت های فرایند اجرا (تأملی بر دیدگاه معلمان و مدیران به عنوان مخاطبین اصلی در مرحله اجرا) نشان داد بیشتر افراد نمونه آماری، اهداف و چهارچوب نظری طرح تأسیس مجتمع های آموزشی و پرورشی را مناسب ارزیابی کرده اند ولی تأسیس مجتمع های آموزشی و پرورشی را مستلزم تأمین شرایط ویژه ای دانسته اند که از این شرایط غفلت شده است .

احمدی ندوشن و مفیدی شمرازی (۱۳۹۳) در تحقیق خود به بررسی تاریخچه شکل گیری مجتمع های آموزشی در ایران پرداختند . یافته های تحقیق محتوا و نوع مدارس هر دوره ای از تاریخ ایران هستند و در پایان نتیجه گرایش به آموزش و پرورش مدرن ابتدا در حد به کارگیری موضوعات علوم جدید مطرح شد، اما به تدریج لزوم استفاده از روش های نوین تدریس به همراه سازمان جدید آموزش در مدارس نیز مورد توجه قرار گرفت. بدین ترتیب سیستمی جدید در آموزش مدرسه ای با سه رکن مذکور به وجود آمد که ناگزیر محیط



کالبدی و فضای معمارانه خاص خود را اقتضا می نمود. ابتدا در برابر نیاز فزاینده به احداث مدرسه تازه فقط یک الگوی تکراری، که برگرفته از مدارس خارجی بود، به ذهن می رسید، اما امروزه باید هر مدرسه را با توجه به نیازهای آموزشی و موقعیت محلی آن طراحی نمود.

خالوندی و رحمانی (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی نقش مجتمع های آموزش و پرورش در تحقق مدرسه محوری پرداخته و نشان دادند ظرفیتهای طرح برای ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش از طریق مدرسه محوری، انکارناپذیر است، ولی در مورد اجرای مناسب آن در شرایط کنونی، نگرانی وجود دارد. این دیدگاه مثبت با ابهام های فراوانی از جمله (عدم فرهنگ سازی، عدم تعهد مجریان به اجرای طرح، بی تفاوتی یا ضعف احساس تعهد عوامل انسانی نسبت به طرح، اجرای ناقص طرح، کمبود انگیزه در همه سطوح اداری، کاهش اختیار مدیران مدارس، افزایش بیشتر بوروکراسی اداری) روبرو شده که باید تدابیر لازم برای رفع مشکلات اندیشیده شود یا حتی المقدور برای برداشتن بار مالی اجرای این طرح با توجه به کمبود نیرو در اکثر ادارات مناطق مختلف کشور به توقف اجرای طرح اقدام نماید.

۲. روش شناسی

پژوهش حاضر با هدف ارزیابی نقش مجتمع های آموزش و پرورش در تحقق طرح مدرسه محوری به شیوه توصیفی و از نوع کتابخانه ای انجام شده است و با توجه به روش پژوهش، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اسناد، مدارک و منابع مرتبط با موضوع مورد بررسی از قبیل کتب، مقالات و پایان نامه ها می باشد.

۳. بحث درباره یافته ها

عرصه تعلیم و تربیت از مهم ترین زیر ساخت های تعالی همه جانبه کشور و ابزار جدی برای ارتقای سرمایه انسان شایسته کشور در عرصه های مختلف است. تعلیم و تربیتی که تحقق بخش حیات طیبه، جامعه عدل جهانی و تمدن اسلامی- ایرانی باشد، نیازمند ترسیم نقشه راهی است که در آن نحوه طی مسیر، منابع و امکانات لازم و تقسیم کار در سطح ملی و الزامات در این مسیر به صورت شفاف و دقیق مشخص شده باشد. در سند ملی تحول بنیادین آموزش و پرورش، کوشش شده است تا با الهام گیری از اسناد بالادستی و بهره گیری از ارزش های بنیادین آن ها و توجه به اهداف راهبردی نظام جمهوری اسلامی ایران، چشم انداز و اهداف تعلیم و تربیت در افق ۱۴۰۴ هجری شمسی تبیین شود؛ که در این افق ترسیم گر ایرانی توسعه یافته، با جایگاه اول اقتصادی- علمی و فناوری در سطح منطقه با هویتی اسلامی- انقلابی و الهام بخش جهان اسلام همراه با تعاملی سازنده و مؤثر در عرصه روابط بین المللی است.

تحول بنیادین در آموزش و پرورش، تحولی عمیق و ریشه ای است که به تحول در مفاهیم نظری، روندها و فرایندها، نقش ها و کارکردها و رویکردها منجر خواهد شد. در تحول بنیادین نوع نگاه به معلم، کتاب، مدرسه، کلاس درس و به ویژه دانش آموزان دگرگون خواهد شد. این نگاه، معلم را در قله می بیند و همه شرایط و امکانات را برای الگوپذیری و تأسی دانش آموز به معلم جهت دستیابی به قله های انسانیت، علم و ادب و اخلاق فراهم می آورد. تفکر و تعقل، خلاقیت و نوآوری، بهره مندی از روش های نوین و



فناوری های جدید، ایجاد محیطی بانشاط و شاداب، برپایی مدرسه دوست داشتنی، همه و همه در خدمت تربیت دانش آموزان برای دستیابی به مراتبی از حیات طیبه و قرب الهی می باشد .

از آن جا که هر نهاد یا سازمانی برای رشد و بهبود مستمر، به یک الگو نیازمند است، آموزش و پرورش نیز به عنوان یک نهاد عظیم و اثر گذار در جامعه از این مهم مستثنی نیست و ضرورت اجرای برنامه های که بتواند مسیر تعالی مدیریت را تعریف، تسهیل، تسریع و دستیافتنی کند چند برابر می شود. بدین منظور برنامه ی « تعالی مدیریت مدرسه (مدیریت مدرسه محوری) » با الهام از الگوی تعالی سازمانی به منظور اجرا در سراسر کشور طراحی و تولید گردید. برنامه تعالی مدیریت مدرسه آموزش و پرورش را به سمت یک سیستم آموزشی مبتنی بر برنامه و عمل، پاسخ گویی بیشتر و توجه به نیازهای جامعه سوق خواهد داد. اجرای دقیق خود ارزیابی و ارزیابی بیرونی بر اساس تعاریف و شاخص های تعیین شده، به مدیریت مدرسه فرصت می دهد با بهره گیری از یک سیستم هوشمند و کارآمد شناسایی و به کارگیری مطلوب منابع و ظرفیت های موجود، بهبود مستمر و تعالی فرآیند آموزشی تربیتی مدرسه را ممکن سازد. بدین ترتیب تمامی فرآیندهای مدیریت در مسیر تحول قرار گرفته و تفکر بهبود مستمر به عنوان یک اصل و ارزش در مدارس نهادینه می شود.

برنامه تعالی مدیریت مدرسه سعی دارد با تکیه بر سند تحول بنیادین و نگاهی تعالی بخش، مدرسه محور، مشارکت جو و کیفیت مدار ضمن تمرکز بر فرآیندهای مدیریتی شرایطی را فراهم آورد تا کلیه عوامل موثر در مدیریت مدرسه ضمن شناسایی ظرفیت ها و توانایی های داخلی و پیرامونی خود، با اتخاذ رویکرد برنامه محوری نسبت به تعیین اهداف و طراحی برنامه ی عملیاتی مدرسه اقدام کند و با نگاهی تیزبین و نقاد به صورت مستمر عملکرد مدرسه خود را نسبت به نقشه ی راه یا برنامه ی عملیاتی و هدف های قصد شده بسنجد. همچنین به منظور جلوگیری از هرگونه اتلاف فرصت، با تشخیص خطاها و شکاف های عملکردی، راه های بهبود را شناسایی کند و با برنامه ریزی مناسب به اجرای راهکارهای بهبود اقدام نماید تا از این طریق کیفیت مدیریت مدرسه را ارتقا بخشیده و افزایش و بهره وری را ممکن سازد. (گوهری، ۱۴۰۲)

جوهره اصلی مدیریت مدرسه محور مبتنی بر چند محور است: تمرکز زدایی، مشارکت جویی و مشارکت پذیری، تفویض اختیارات، متناسب سازی اختیارات و مسئولیت ها، بومی سازی برخی برنامه ها، ایجاد انعطاف در برنامه ها متناسب با شرایط اقلیمی با توجه به مبانی و اصول، قائل شدن هویت استقلال نسبی برای مدارس ایجاد زمینه های خود رهبری، خلاقیت و پویایی در مدارس. در اجرای سیاست مدرسه محور نهاد مدارس هویت پیدا می کنند و از استقلال، کارایی و توانایی ویژه ناشی از مشارکت جمعی برخوردار می شود. (مرادی، ۱۳۹۴)

بر این اساس اصول مدیریت مدرسه محور شامل موارد زیر می شود:

۱. تمرکز زدایی:

تمرکز زدایی انتقال یا واگذاری قدرت و اختیارات برنامه ریزی، تصمیم گیری یا مدیریت از سوی دولت مرکزی و کارگزار های وابسته به آن به سازمان های میدانی، واحدهای تابعه دولت، شرکت های عمومی نیمه مستقل، مقامات محلی، مقامات اجرایی یا سازمان های غیردولتی می باشد. تمرکز دایی درمدرسه- محوری بر دخالت دادن مدرسه و ارکان آن در آموزش و پرورش و محول کردن بسیاری از حیطه های تصمیم گیری است که نقطه ی عطف این اندیشه در ساختار نظام آموزش و پرورش تبدیل تمرکز به عدم تمرکز



در حیطه های تصمیم گیری و اجراست. مدرسه- محوری بارزترین نوع تمرکززدایی آموزشی است و ساختار آن براساس میزان قدرت تصمیم گیری داده شده به مدارس تغییر می کند.

۲. تفویض اختیار:

فرآیندی است که توسط آن مدیر یا سرپرست، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت نهایی خود به زیر دست واگذار می کند. (رضائیان، ۱۳۹۳) تفویض اختیار، انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیر دسته برای انجام وظایف خاص و تفویض اختیار معمولاً به انتقال قدرت قانونی از رئیس به مرئوس اطلاق می شود. (علاقه بند، ۱۳۹۳)

مشارکت پذیری و مشارکت جویی: امروزه مشارکت و مدیریت مشارکتی را مهم ترین انقلاب در مدیریت می نامند و بر این باورند که تحقق اهداف و ایجاد تحول در امور با مدیریت مشارکتی امکان پذیر است. در مدیریت مشارکتی به فرایند سهیم شدن افراد در کارها توجه می شود و مدیران مشارکت جو همه چیز را به زیردستان واگذار نمی کنند؛ بلکه با دخالت دادن دیگران در کار آن ها را نیز سهیم می کنند تا همکاری و همیاری برای همه ممکن شود. (نصیری و کرمی، ۱۳۹۸)

۳. انعطاف پذیری و بومی سازی برنامه ها:

سیل شتابان تغییرات سازمان ها و نظام های آموزشی را ناگزیر از حرکت در مسیر انعطاف پذیری نموده است. انعطاف پذیری به عنوان توانایی سازمان ها و نگاه های آموزشی برای سازگاری با تغییرات غیر قابل پیش بینی محیطی تعریف نموده است و نیازمند توانایی و قابلیت لازم برای واکنش سریع نسبت به محیط می باشد که تاثیر بسیار زیادی بر عملکرد آن ها دارد (مرادی، ۱۳۹۴ به نقل از اعرابی و دانش پرور، ۱۳۸۶) به عبارت دیگر انعطاف پذیری میزان بهره مندی منابع انسانی نظام های آموزشی از مهارت ها و الگوهای رفتاری لازم برای اتخاذ بهترین تصمیمات در محیط رقابتی و همچنین بهره گیری سازمان ها از مناسب ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی در مدیریت بهینه این منابع است. به بومی سازی برنامه ها با رعایت ویژگی ها و تفاوت های بومی و محلی مناطق مختلف کشور موجب انطباق برنامه های درسی با ویژگی های دانش آموزان شده و نزدیکی برنامه درسی با ویژگی های زندگی محلی را فراهم خواهد آورد. انعطاف پذیری برنامه و انطباق آن شرایط اقلیمی باعث توجه به فرهنگ محلی شده است. بومی سازی و انعطاف پذیری برنامه ها به عبارتی پذیرش منطقی روش ها و راه های جدیدی که در جهان تعلیم و تربیت پدید آمده است و دوری از مقاومت ناروا در زمینه این تغییرات را فراهم خواهد آورد. (خاوری، رفعتی، صاحب اختیاری و آقا محمدی، ۱۳۹۳)

۳-۱. اهداف مدیریت مدرسه محوری

۳-۱-۱. تبیین چشم انداز، رسالت و تدوین برنامه عمل



مدیران مدارس (رهبران آموزشی) مأموریت و دورنمای مدرسه خود را با مشارکت مؤثر و هم‌فکری دیگر کارکنان از طریق استراتژی متمرکز بر اهداف سند تحول بنیادین و منافع ذینفعان (کارکنان، دانش‌آموزان، اولیاء) محقق می‌سازند. این مدارس در تدوین استراتژی از اطلاعات و شواهد موجود در خصوص شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و... دانش‌آموزان و همچنین گزارشات پیشرفت تحصیلی - تربیتی آنان به عنوان درون‌دادها به طور گسترده و مناسب استفاده می‌نمایند و ذینفعان را از ارزش‌ها، رسالت‌ها و اهداف مدرسه آگاه می‌سازند. این رهبران آموزشی دستیابی به اهداف را تسهیل می‌کنند و در مقاصد خود ثبات دارند و همواره قادر خواهند بود با ترغیب و تشویق کارکنان خود در محیط مدرسه وفاق سازمانی ایجاد نمایند.

۳-۱-۲. توسعه‌ی توانمندی‌ها و مشارکت نیروی انسانی

مدیران مدارس متعالی توان کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده و ارتقا می‌بخشند. آن‌ها عدالت و برابری را ترویج کرده و کارکنان خود را در امور سازمان مشارکت داده و از این طریق آن‌ها را توانمند می‌سازند. در این گونه مدارس، با تعامل مؤثر میان مدیر و کارکنان انگیزه و تعهد سازمانی تقویت شده و کارکنان فعالیت‌های مدرسه را در مسیر بهبود مستمر و تعالی قرار می‌دهند.

۳-۱-۳. استقرار نظام یاددهی - یادگیری

در مدارس متعالی تلاش می‌گردد با مشارکت فعال دانش‌آموزان و بکارگیری روش‌های تدریس مؤثر و منعطف، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین آموزشی و راهبردهای خلاقانه، آنان را در فراگیری روش‌های مسئله‌یابی و حل مسئله، درک و فهم مفاهیم درسی و شناسایی ارتباط معنایی آن مفاهیم با زندگی و هم‌چنین کاربرد آموخته‌ها در زندگی یاری نمایند.

۳-۱-۳. توسعه مشارکت دانش‌آموزان در اداره مدرسه

مدارس متعالی با خلق ظرفیت‌های جدید از طریق مشارکت دانش‌آموزان در تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی، ضمن وسعت‌بخشی به اندیشه دانش‌آموزان، بسترهای مناسب را برای بروز استعدادها، تقویت حس مسئولیت‌پذیری و اعتماد به نفس، تلفیق اندیشه و عمل و نیز زمینه‌های اجتماعی‌شدن و جامعه‌پذیری آنان را فراهم می‌نمایند.

۳-۱-۴. توسعه مشارکت اولیاء و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه

مدیران مدارس متعالی به منظور ایجاد زمینه‌های لازم و ظرفیت‌سازی مطلوب تلاش می‌نمایند با مشارکت، هماهنگی و هم‌فکری میان مربیان، اولیاء و نهادهای اجتماعی زمینه‌های تربیت و رشد فکری و اخلاقی دانش‌آموزان را فراهم نمایند.



۳- ۱- ۵. مدیریت امور اجرایی و اداری

شناسایی، بکارگیری بهینه و استفاده‌ی حداکثری از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل مدرسه، برقراری نظم و ایجاد محیطی آرام و پویا و انجام امور به صورت کارا و اثربخش.

۳- ۱- ۶. فعالیت‌های مکمل و فوق برنامه

این مدارس به منظور غنی‌سازی برنامه‌ها و تعمیق یادگیری در دانش‌آموزان، فعالیت‌های مکمل و فوق برنامه را با توجه به نیازها، استعدادها و علائق دانش‌آموزان پیش‌بینی و اجرا نموده تا ضمن ایجاد فرصت‌هایی برای کسب تجربه دانش‌آموزان در درون و بیرون مدرسه، محیط آموزشی را به محیطی پرنشاط و پویا تبدیل نمایند.

۳- ۱- ۷. برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی

مدارس متعالی در طراحی نظام یادگیری خویش، چهارچوب هدفمند و برانگیزاننده‌ی درونی و بیرونی مناسبی را پیش‌بینی و مستقر می‌کنند. در این راستا اجزاء و عناصر انسانی ذی‌نفع اعم از دانش‌آموزان، کارکنان و اولیاء ضمن شناسایی هویت سازمانی، به ارتقاء سطح فکری، علمی و عملی خود می‌اندیشند و در جهت شکوفایی افزون‌تر و رقابت همراه با رفاقت، گام‌های عملی ارزنده‌ای را بر می‌دارند. در این نظام، مدرسه با در نظر گرفتن مکانیزم‌های تشویق و ترغیب درونی و بیرونی رشد انگیزشی ذی‌نفعان را عالمانه مورد هدف قرار می‌دهد.

۳- ۲. مجتمع‌های آموزشی و پرورشی

مجتمع آموزشی و پرورشی به مجموعه‌ای از واحدهای آموزشی و پرورشی عادی دولتی در یک منطقه آموزش و پرورش اطلاق می‌شود که برابر مقررات این آیین نامه و سایر مقررات آموزش و پرورش فعالیت می‌کنند و دارای ویژگی‌هایی از قبیل: واحد محل استقرار و تعدادی واحد یا مرکز آموزشی تحت پوشش، متشکل از یک یا چند دوره تحصیلی، انجام فعالیت‌های آموزشی، پرورشی، اداری و منابع مالی تمام واحدهای آموزشی در چارچوب تعیین شده زیر نظر مجتمع، برخورداری از فضای ساختمانی مناسب و قابل دسترس، امکان یک نوبته یا دو نوبته بودن مجتمع آموزشی.

طرح تأسیس مجتمع‌های آموزشی و پرورشی به عنوان بدیلی از شیوه‌های مدیریت در جهت تمرکز زدایی و توانا سازی مجموعه‌ای از مدارس از طریق واگذاری اختیارات بیشتر به مدارس و مقامات محلی، مشابه تجربه تشکیل مجتمع‌های آموزشی در بعضی از کشورهای جهان می‌باشد. با توجه به این ویژگی‌ها، مجتمع‌های آموزشی می‌توانند الگوهای تجربی و مناسبی برای توسعه فعالیت‌های آموزشی و پرورشی با رویکرد مدرسه محوری باشند آن طور که در سند تحول راهبردی پیش‌بینی شده است.

برخی ویژگی‌های مجتمع‌های آموزش عبارت است از:



- هر مجتمع دارای یک واحد آموزشی و پرورشی مرکزی (واحد استقرار) و تعدادی واحد آموزشی و پرورشی (تحت پوشش) می باشد .
- مجتمع می تواند از یک یا چند دوره تحصیلی تشکیل شود .
- به سه نوع جنسیتی (پسرانه ، دخترانه و مختلط) تقسیم می شود .
- کلیه واحد ها زیر نظر مجتمع عمل می نمایند .
- مسئول مجتمع به نام مدیر مجتمع و تصدی بقیه پست ها طبق دستورالعمل خواهند بود . (مدیر مدارس تحت پوشش معاون مدیر مجتمع می باشند)
- واحد آموزشی مرکزی طبق شرایط جغرافیایی و پتانسیل های موجود انتخاب خواهند گردید .

در آیین نامه تشکیل مجتمع های آموزشی و پرورشی هفت هدف برای تشکیل مجتمع ها ذکر شده است:

بسط و تعمیق عدالت آموزشی و پرورشی و گسترش پوشش تحصیلی .
 بهبود مدیریت و تسهیل امر نظارت و راهنمایی بر فعالیتهای آموزشی و پرورشی مدارس.
 ایجاد انعطاف و افزایش بهره وری و ارتقای کیفیت در امر آموزش و پرورش.
 سازماندهی بهینه نیروی انسانی و ایجاد فرصت های لازم برای توانمند سازی معلمان و دانش آموزان.
 هدایت فرایند آموزش و پرورش و تسهیل در تبادل اطلاعات بین مدارس تابعه به طور هماهنگ.
 هم افزایی و استفاده بهینه از خدمات ، امکانات و تجهیزات موجود در واحدهای آموزش و پرورش.
 ترویج فرهنگ کار گروهی و ارتقای نقش مدرسه به عنوان کانون فرهنگی و تربیتی.

مطالعه ادبیات موجود در زمینه مجتمع های آموزشی نشان می دهد که اهداف و انگیزه های شکل گیری و استمرار فعالیت این مدارس در همه جا یکسان نبوده است و با آنچه در باره مجتمع های آموزشی در ایران بیان شده قدری متفاوت است . با وجود این ، ارتقای کیفیت آموزش و پرورش و صرفه جویی در استفاده از منابع موجود همواره مورد توجه بوده و دغدغه اصلی مسؤولان نظام آموزشی را تشکیل داده است.

۴. نتیجه گیری

مدرسه به عنوان یکی از ارکان اصلی نظام تعلیم و تربیت از جایگاه ویژه ای برخوردار است و بی توجهی به این بخش مهم، کلیه امور تعلیم و تربیت آینده سازان جامعه را تحت تأثیر خود قرار داده و دچار نقصان می نماید که اثرات آن می تواند به نسل ها ی



آینده نیز انتقال یابد. بهسازی نظام آموزشی از دیرباز موضوعی چالش برانگیز برای صاحب نظران مدیریت آموزشی و مدیران اجرایی آموزش و پرورش بوده است. تصویب طرح ایجاد مجتمع های آموزشی و پرورشی در سال ۱۳۸۹ ش. در شورای عالی آموزش و پرورش، از جمله اقدامات نظام آموزشی ایران برای تحقق شعار مدرسه محوری به عنوان یک سیاست اصولی در کاهش مسائل آموزشی و تقویت واحد مدرسه به شمار می آید. تأسیس مجتمع های آموزشی، به عنوان بدیلی از شیوه های مدیریتی در جهت توانا سازی مجموعه ای از مدارس، از تجربه تشکیل مدارس خوشه ای در کشورهای مختلف جهان الگو برداری شده است. هدف اصلی از تأسیس مجتمع های آموزشی و پرورشی را توسعه عدالت آموزشی و پرورشی، به ویژه در مناطق روستایی و عشایری، کاهش نابرابری دست یابی به فرصت های آموزشی و پرورشی در میان دانش آموزان، افزایش پوشش تحصیلی افراد لازم التعلیم، استفاده بهینه از خدمات، امکانات و تجهیزات موجود در واحدهای آموزشی، ارتقای فعالیت های حرفه ای معلمان، بهبود نظارت و راهنمایی کارکنان واحدهای تحت پوشش و ارتقای کیفیت آموزش و پرورش دانش آموزان تحت پوشش عنوان شده است.

پیشنهادهات

- با عنایت به یافته های پژوهش حاضر، پیشنهادات ذیل جهت افزایش بهره وری آموزشی ارائه می گردد:
۱. تخصیص اعتبارات مناسب به مجتمع ها در خصوص تأمین امکانات و تجهیزات آموزشی و فناوری های نوین
۲. پیوند بین مجتمع های شهری و روستایی به منظور استفاده مطلوب از امکانات یکدیگر در جهت بهبود امور آموزشی و پرورشی
۳. انتخاب مدیران مجتمع توسط معلمان و اولیای دانش آموزان در راستای سیاست مدرسه محوری

منابع

- ایزدی، صمد، جوزچال، مهدی. (۱۳۹۳). طرح تأسیس مجتمع های آموزشی و پرورشی از نظر تا واقعیت های فرایند اجرا (تأملی بر دیدگاه معلمان و مدیران به عنوان مخاطبین اصلی در مرحله اجرا). *مطالعات برنامه ریزی آموزشی*. ۲(۳)، ۱۷۱-۱۹۸.
- احمدی ندوشن، محدثه و مفیدی شمیرانی، سید مجید. (۱۳۹۳). تاریخچه شکل گیری مجتمع های آموزشی در ایران، کنفرانس بین المللی مهندسی، هنر و محیط زیست
- اعرابی، سید محمد و دانش پژوه، میترا. (۱۳۸۶). الگوهای انعطاف پذیری در مدیریت منابع انسانی، *فصلنامه مطالعات مدیریت*، شماره ۵۵.
- توکلی، یدالله. (۱۳۸۹). *آشنایی با مجتمع های آموزشی و پرورشی روستایی و عشایری*، تهران: ستاد مرکزی مجتمع های آموزش و پرورش روستایی و عشایری، معاونت آموزش متوسطه آموزش و پرورش وزارت آموزش و پرورش.
- خالوندی، فاطمه و رحمانی، علی. (۱۳۹۴). ارزیابی نقش مجتمع های آموزش و پرورش در تحقق مدرسه محوری، *اولین همایش علمی پژوهشی روانشناسی، علوم تربیتی و آسیب شناسی جامعه*، کرمان



خاوری، ابوذر؛ رفعتی، محسن؛ صاحب اختیاری، بهارک و آقا محمدی، محبوبه. (۱۳۹۳). دگرگونی در مدیریت مدارس: مدیریت مدرسه محور بررسی اصول مدیریت مدرسه محور در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، اولین همایش علمی پژوهشی علوم تربیتی و روانشناسی آسیب‌های اجتماعی و فرهنگی/ایران، تهران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی، انجمن علمی توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.

رضائیان، علی. (۱۳۹۳). مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.

سالکی دولابی، عبدالله. (۱۳۸۸). مدیریت مدرسه محوری، <http://saleki.blogfa.com/post/72>

شریفیان، لیلیا؛ رئوفی، محمدحسین. (۱۳۸۴). بررسی نقش مدیریت مشارکتی بر میزان اثربخشی رفتار سازمانی مدیران از دیدگاه دبیران و دبیرستان‌های دخترانه منطقه ۵ آموزش و پرورش استان تهران در سال تحصیلی ۱۳۸۴ - ۱۳۸۳. پژوهشنامه تربیتی، سال دوم، ش ۵، ۲۱ - ۴

علاقه بند، علی. (۱۳۹۳). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، انتشارات دانشگاه پیام نور

گوهری، فرشاد. (۱۴۰۲). طرح تعالی مدیریت مدرسه، <https://hamkelasi.co/college>

مهدی زاده، ایرج؛ سیادت، سید علی؛ مستکملی، مصطفی؛ انصاری فر، مجید؛ مستکملی، زهرا. (۱۳۹۳). بهره‌وری آموزشی مجتمع‌های آموزشی و پرورشی از دیدگاه مدیران و معلمان مورد مطالعه: خراسان جنوبی، فصلنامه مطالعات فرهنگی - اجتماعی خراسان، ۱۸۳ - ۱۶۵

مرادی، سعید. (۱۳۹۴). ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد مدارس هیأت امنایی در مقطع متوسطه مبتنی بر مدل جامع مدیریت مدرسه محور؛ رویکرد ایرانی-اسلامی، پایان‌نامه دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه سمنان.

نصیری، فخرالسادات و کرمی، راضیه. (۱۳۹۹). بررسی رابطه سبک مدیریت مدرسه محور با موفقیت شغلی سازگاری شغلی معلمان، فصلنامه علمی مدیریت مدرسه، دوره ۸، شماره ۱، ص ۳۰۱ - ۲۸۳