

بررسی اثربخشی الگوهای نوین مدیریت مشارکتی در مدارس ابتدایی و تأثیر آن بر بهبود عملکرد آموزشی

سارا خونزر

رشته مدیریت واحد آموزشی ابتدایی

چکیده

مدیریت مشارکتی یکی از رویکردهای نوین در نظام های آموزشی است که با تأکید بر هم اندیشی و همکاری بین مدیر، معلمان، والدین و دانش آموزان، به دنبال بهبود کیفیت فرایندهای مدرسه ای است. مدیریت مشارکتی به عنوان رویکردی نوین در اداره سازمان های آموزشی، نقش مهمی در بهبود فرایندهای آموزشی ایفا می کند. مشارکت یک نیاز سرشتی انسان است. انسان بر پایه آفرینش خویش نیاز به تعلق و پیوند با دیگران دارد و خوی اجتماعی بودن در وی نهفته است. مدیریت مشارکتی یعنی درگیر شدن کارکنان در فرایند تصمیم گیری، دعوت از همه ی افراد به قبول مسئولیت فردی. در این نوع مدیریت مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می پردازند و همین امر موجب ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل در مدارس می شود. کارکنان با مشارکت در کارها همه ی تلاش خود را در جهت افزایش کارایی و اثربخشی سازمان به کار می گیرند. در این مقاله سعی شده است، ضمن بیان مفهوم مدیریت مشارکتی، به بیان ضرورت و اهمیت توجه به مشارکت کارکنان در مدرسه پرداخته و همچنین فلسفه مشارکت و مزایای آن مورد بررسی قرار گیرد.

واژگان کلیدی: الگوهای نوین، مدیریت مشارکتی، بهبود عملکرد آموزشی

مقدمه

مدیریت و برنامه ریزی مؤثر در مدارس از ارکان اصلی موفقیت نظام آموزشی و تحقق اهداف سند تحول بنیادین به شمار می آید. سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، که به منظور ارتقاء کیفی و کارآمدی نظام آموزشی تهیه شده است، بر لزوم توجه به ابعاد مختلف تربیتی، علمی و فرهنگی تأکید دارد. این سند به عنوان نقشه راهی برای تحول در نظام آموزشی، نیازمند راهکارهای اجرایی و مدیریتی مناسب است. (نظری و همکاران، ۱۴۰۰)

برای دستیابی به اهداف تعیین شده در این سند، مدیران مدارس باید به شیوه های نوین برنامه ریزی و مدیریت آموزشی روی آورند. برنامه ریزی استراتژیک، همراه با تعیین اهداف مشخص و قابل سنجش، از جمله روشهایی است که میتواند به اجرایی شدن این سند کمک کند. به علاوه، مشارکت فعال جامعه، والدین و دانش آموزان در فرآیند تصمیم گیری میتواند اثرات مثبتی بر بهبود کیفیت آموزشی داشته باشد.

تعاریف کلمات کلیدی

مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی رویکردی است که در آن کارکنان به طور فعال در فرآیندهای تصمیم گیری یک سازمان مشارکت دارند و از ساختارهای سلسله مراتبی سنتی فاصله می گیرند. این رویکرد بر همکاری، ارتباط و مسئولیت مشترک بین مدیران و اعضای تیم تأکید دارد و محیط کاری فراگیرتر و مشارکتی تری را پرورش می دهد. هدف این سبک مدیریت، بهره برداری از دانش و دیدگاه های همه کارکنان برای بهبود اثربخشی و عملکرد سازمانی است.

بهبود عملکرد آموزشی

بهبود عملکرد آموزشی به فرآیند افزایش نتایج یادگیری دانش آموزان و موفقیت کلی آنها در یک محیط آموزشی اشاره دارد. این شامل اجرای استراتژی ها و شیوه هایی است که منجر به نتایج تحصیلی بهتر، افزایش مشارکت و توسعه مهارت های ضروری برای موفقیت در آینده می شود. این شامل یک رویکرد جامع است که نه تنها دستاوردهای تحصیلی، بلکه عوامل شخصی و زمینه ای مؤثر بر یادگیری را نیز در نظر می گیرد.

مدیریت مشارکتی در مدارس ابتدایی

مدیریت مشارکتی در مدارس ابتدایی شامل مشارکت فعال معلمان، والدین، دانش آموزان و مدیران در فرآیندهای تصمیم گیری برای بهبود محیط مدرسه و نتایج آموزشی است. این رویکرد با هدف تقویت حس مالکیت، همکاری و مسئولیت مشترک انجام می شود که منجر به افزایش مشارکت معلمان، بهبود عملکرد دانش آموزان و تقویت پیوندهای اجتماعی می شود.

در سال های اخیر، سیستم های آموزشی در سراسر جهان به طور فزاینده ای اهمیت فرهنگ های مشارکتی مدرسه را به عنوان یک استراتژی اساسی برای بهبود عملکرد معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان به رسمیت شناخته اند. مدارس سازمان های پیچیده ای هستند که در آن ها همکاری، ارتباط و مسئولیت مشترک می تواند به طور قابل توجهی بر نتایج فرآیندهای آموزشی تأثیر بگذارد (فولان، ۲۰۱۴). فرهنگ های مشارکتی مدرسه، که با تصمیم گیری جمعی، رهبری مشترک و پاسخگویی متقابل مشخص می شوند، نشان داده اند که توسعه حرفه ای معلمان را افزایش می دهند و محیط هایی را برای یادگیری دانش آموزان فراهم می کنند (هارگریوز و اوکانر، ۲۰۱۸). با این حال، در حالی که توجه زیادی به توسعه حرفه ای معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان شده است، تحقیقات محدودی بر نقش مدیریت مشارکتی در ایجاد چنین فرهنگ های مشارکتی متمرکز شده است.

ادبیات موجود عمدتاً بر رویکردهای مدیریت از بالا به پایین یا برنامه های توسعه حرفه ای مجزا برای معلمان متمرکز بوده است. این رویکردها اغلب در ایجاد همکاری عمیق لازم برای ایجاد بهبودهای پایدار در کیفیت تدریس و نتایج دانش آموزان شکست می خورند (لیتوود و سی شور لوئیس، ۲۰۱۲). مدیریت مشارکتی، که در آن معلمان و سایر ذینفعان به طور فعال در فرآیندهای تصمیم گیری مشارکت دارند، نشان دهنده تغییر به سمت مدل های حاکمیتی فراگیرتر است که با اصول همکاری همسو هستند (سنگه، ۲۰۱۵). با این حال، مطالعات تجربی که به طور خاص تأثیر مدیریت مشارکتی را بر ایجاد فرهنگ های مشارکتی در مدرسه بررسی می کنند، نسبتاً کمیاب هستند، به ویژه در رابطه با تأثیرات آن بر عملکرد معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان (اینگرسول، ۲۰۱۲). این تحقیق در پی پر کردن این شکاف با بررسی چگونگی ایجاد محیط های مشارکتی در مدارس توسط استراتژی های مدیریت مشارکتی و منجر شدن به بهبودهای ملموس در نتایج آموزشی است.

با توجه به فشارهای فزاینده بر مدارس برای بهبود نتایج دانش آموزان در چشم انداز رقابتی جهانی آموزش، نیاز به این تحقیق ضروری است. معلمان با تقاضاهای بی سابقه ای برای افزایش استانداردهای تحصیلی، برآورده کردن نیازهای متنوع دانش آموزان و ادغام فناوری های جدید در شیوه های تدریس خود مواجه هستند (دی و همکاران، ۲۰۱۶). در این زمینه، مدرسی که در پرورش فرهنگ های مشارکتی قوی شکست می خورند، ممکن است در حمایت مؤثر از معلمان یا افزایش یادگیری دانش آموزان با مشکل مواجه شوند. علاوه بر این، تغییر به سمت مدل های آموزشی غیرمتمرکز در بسیاری از کشورها، مستلزم تحقیقات بیشتر در مورد ساختارهای مدیریتی است که معلمان را به عنوان تصمیم گیرندگان کلیدی توانمند می سازد (بوش، ۲۰۱۳). درک اینکه چگونه مدیریت مشارکتی می تواند به عنوان کاتالیزوری برای همکاری عمل کند، برای توسعه استراتژی های پایدار بهبود مدارس بسیار مهم است.

مطالعات قبلی نشان داده اند که همکاری معلمان بر اثربخشی و رضایت شغلی معلمان تأثیر مثبت می گذارد، که به نوبه خود شیوه های کلاس درس و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان را بهبود می بخشد (Vangrieken et al., ۲۰۱۵). فرهنگ های مشارکتی همچنین با کاهش جابجایی و فرسودگی شغلی معلمان مرتبط بوده اند، زیرا محیطی حمایتی را فراهم می کنند که در آن معلمان احساس ارزشمندی و مشارکت می کنند (Ronfeldt et al., ۲۰۱۵). علاوه بر این، تحقیقات در مورد رهبری مدرسه نشان می دهد که مدیریت مشارکتی، که در آن معلمان نقش محوری در اداره مدرسه دارند، توانمندسازی معلمان و رشد حرفه ای آنها را افزایش می دهد (Moolenaar, Daly, & Slegers, ۲۰۱۰). با

وجود این بینش‌ها، مطالعات کمی به طور خاص بررسی کرده‌اند که چگونه مدیریت مشارکتی به ایجاد فرهنگ‌های مشارکتی در مدارس و تأثیرات مستقیم آن بر معلمان و دانش‌آموزان کمک می‌کند.

نوآوری این مطالعه در تمرکز آن بر مدیریت مشارکتی به عنوان محرک اصلی فرهنگ‌های مشارکتی مدرسه و تأثیر بعدی آن بر عملکرد معلمان و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان نهفته است. در حالی که مزایای همکاری و مدیریت مشارکتی به صورت جداگانه مورد مطالعه قرار گرفته‌اند، این تحقیق این دو مفهوم را ادغام می‌کند تا درک جامعی از چگونگی ایجاد و حفظ محیط‌های مشارکتی توسط شیوه‌های مدیریت مشارکتی که نتایج آموزشی را بهبود می‌بخشند، ارائه دهد. این مطالعه همچنین بر پیامدهای عملی مدیریت مشارکتی تأکید می‌کند و بینش‌هایی را در مورد چگونگی اجرای این استراتژی‌ها توسط رهبران مدرسه برای افزایش همکاری و در نهایت موفقیت دانش‌آموزان ارائه می‌دهد.

فرهنگ‌های مشارکتی مدرسه به محیط‌های آموزشی اشاره دارند که در آن‌ها همکاری، مسئولیت مشترک و تصمیم‌گیری جمعی در بین معلمان، مدیران و کارکنان در اولویت قرار دارد. در چنین فرهنگ‌هایی، بر ارتباطات باز، احترام متقابل و مشارکت فعال همه ذینفعان در ابتکارات بهبود مدرسه تأکید می‌شود. این رویکرد مشارکتی با مدل‌های سلسله‌مراتبی سنتی که در آن‌ها تصمیمات توسط چند نفر در بالا گرفته می‌شود، در تضاد است. در عوض، در یک فرهنگ مشارکتی مدرسه، همه اعضای جامعه مدرسه این اختیار را دارند که ایده‌های خود را ارائه دهند، مشکلات را حل کنند و در فرآیندهای تصمیم‌گیری که تجربه آموزشی را شکل می‌دهند، شرکت کنند. تحقیقات نشان داده است که مدارس با فرهنگ‌های مشارکتی قوی، احتمال بیشتری دارد که نوآوری را تقویت کنند، شیوه‌های تدریس را بهبود بخشند و از رشد حرفه‌ای مداوم در بین مربیان حمایت کنند.

یکی از ویژگی‌های کلیدی فرهنگ مشارکتی مدرسه، ایجاد جوامع یادگیری حرفه‌ای (PLC) است، جایی که معلمان به طور منظم برای بحث در مورد استراتژی‌های آموزشی، تجزیه و تحلیل داده‌های دانش‌آموزان و تأمل در مورد شیوه‌های تدریس خود گرد هم می‌آیند. این همکاری مداوم به ایجاد حس مشترک پاسخگویی برای موفقیت دانش‌آموزان کمک می‌کند، زیرا معلمان برای پرداختن به چالش‌ها و حمایت از توسعه حرفه‌ای یکدیگر با هم همکاری می‌کنند. فرهنگ‌های مشارکتی مدرسه با ترویج رویکرد تیمی، معلمان را به ریسک‌پذیری، آزمایش روش‌های جدید تدریس و دریافت بازخورد از همسالان خود تشویق می‌کنند. نشان داده شده است که این نوع محیط، انزوای معلمان را کاهش، رضایت شغلی را افزایش و اثربخشی کلی تدریس را افزایش می‌دهد.

مزایای مدیریت مشارکتی:

بهبود محیط مدرسه:

مدیریت مشارکتی می‌تواند فرهنگ مدرسه‌ای دموکراتیک‌تر و مشارکتی‌تر را پرورش دهد و منجر به یک محیط یادگیری مثبت‌تر و جذاب‌تر برای همه شود.

افزایش مشارکت معلمان:

وقتی معلمان احساس می کنند که شنیده می شوند و در تصمیمات مدرسه نقشی دارند، روحیه و رضایت شغلی آنها افزایش می یابد که می تواند به شیوه های بهتر کلاس درس منجر شود.

افزایش مشارکت والدین:

مشارکت والدین در مدیریت مدرسه می تواند منجر به حمایت بیشتر از ابتکارات مدرسه و حس قوی تر مالکیت جامعه شود.

نتایج بهتر دانش آموزان:

مطالعات همبستگی مثبتی بین مدیریت مشارکتی و بهبود عملکرد تحصیلی دانش آموزان نشان داده اند.

افزایش همکاری:

مدیریت مشارکتی، همکاری و ارتباط بین معلمان، مدیران و والدین را تشویق می کند که می تواند منجر به حل مسئله مؤثرتر و رویکردهای نوآورانه تر در آموزش و یادگیری شود.

مقاومت در برابر تغییر:

برخی افراد یا گروه ها ممکن است در برابر ایده به اشتراک گذاشتن قدرت تصمیم گیری مقاومت کنند و این منجر به مقاومت فرهنگی می شود.

ظرفیت سازی:

اجرای مؤثر مدیریت مشارکتی نیازمند آموزش و پشتیبانی همه ذینفعان است تا اطمینان حاصل شود که آنها مهارت ها و دانش لازم را دارند.

کارکنان تحت فشار:

بسیار مهم است که اطمینان حاصل شود که افزایش مشارکت ذینفعان منجر به حجم کار بیش از حد برای هیچ گروهی، به ویژه معلمان، نمی شود.

تاثیر مدیریت بر عملکرد آموزشی

تحقیقات به طور مداوم تأثیر مثبت و قوی مدیریت آموزشی مؤثر بر نتایج دانش آموزان و عملکرد کلی مدرسه را نشان می دهد. رهبری قوی، برنامه ریزی استراتژیک و نظارت و سرپرستی مؤثر، عناصر کلیدی مدیریت آموزشی موفق هستند که به بهبود پیشرفت تحصیلی و ایجاد یک محیط یادگیری مثبت کمک می کنند.

زمینه های کلیدی تأثیر:

موفقیت دانش آموزان:

مطالعات نشان می دهد که شیوه های مدیریتی بهتر، از جمله رهبری مؤثر، می تواند عملکرد تحصیلی را به طور قابل توجهی بهبود بخشد و آرزوهای دانش آموزان، مانند حضور در دانشگاه را افزایش دهد.

عملکرد معلمان:

شیوه های مدیریتی قوی، مانند ابزارهای مدیریت عملکرد، می توانند با ارائه اهداف روشن، بازخورد و فرصت های توسعه حرفه ای، عملکرد معلمان را افزایش دهند.

تعالی سازمانی:

مدیریت آموزشی مؤثر به تعالی سازمانی در رهبری، استراتژی و فرآیندها در مؤسسات آموزشی کمک می کند.

محیط یادگیری:

کلاس های درس با مدیریت خوب، که با انتظارات روشن و تمرکز بر یادگیری مشخص می شوند، منجر به مشکلات رفتاری کمتر، افزایش مشارکت دانش آموزان و عملکرد تحصیلی بهتر می شوند.

تخصیص منابع:

مدیریت مؤثر، تخصیص کارآمد منابع را تضمین می کند و منجر به بهبود نتایج یادگیری و ایجاد یک محیط یادگیری مساعدتر می شود.

عناصر کلیدی مدیریت آموزشی مؤثر:

رهبری:

طبق برخی تحقیقات، رهبری قوی برای تعیین چشم انداز، پرورش فرهنگ مثبت و هدایت مدرسه به سمت اهداف بسیار مهم است.

برنامه ریزی استراتژیک:

مدارس به برنامه های استراتژیک مشخصی نیاز دارند که اهداف، مقاصد و استراتژی های دستیابی به آنها را مشخص کنند.

نظارت و سرپرستی:

نظارت و سرپرستی منظم بر فرآیندهای تدریس و یادگیری، با تمرکز بر عملکرد در مقایسه با اهداف تعیین شده، برای بهبود مستمر ضروری است.

مدیریت عملکرد:

اجرای سیستم های مدیریت عملکرد مؤثر، شامل تعیین اهداف روشن، ارائه بازخورد و ارائه توسعه حرفه ای، برای بهبود عملکرد معلمان و نتایج دانش آموزان حیاتی است.

تصمیم گیری مبتنی بر داده:

استفاده از داده ها برای تصمیم گیری در مورد برنامه درسی، آموزش و تخصیص منابع، تضمین می کند که منابع به طور مؤثر استفاده می شوند و مداخلات به حوزه هایی که بیشترین نیاز را دارند، معطوف می شوند.

توسعه حرفه ای معلمان:

سرمایه گذاری در توسعه حرفه ای مداوم معلمان برای بهبود مهارت ها و دانش آنها ضروری است، که مستقیماً بر یادگیری دانش آموزان تأثیر می گذارد.

رهبری مشارکتی:

تشویق همکاری بین معلمان، مدیران و سایر ذینفعان، حس مسئولیت مشترک را تقویت می کند و محیط یادگیری حمایتی تری را ترویج می دهد.

مدیریت کلاس درس:

مدیریت مؤثر کلاس درس برای ایجاد یک محیط یادگیری مثبت و پربار که در آن دانش آموزان می توانند بر یادگیری تمرکز کنند، بسیار مهم است.

مدیریت زمان:

مهارت های مدیریت زمان برای دانش آموزان بسیار مهم است تا حجم کار خود را مدیریت کنند، استرس را کاهش دهند و عملکرد تحصیلی خود را بهبود بخشند.

در پایان، تحقیقات نقش حیاتی مدیریت آموزشی را در پیشبرد موفقیت دانش آموزان و بهبود کلی مدرسه برجسته می کند. یک مطالعه می گوید با تمرکز بر رهبری مؤثر، برنامه ریزی استراتژیک، مدیریت عملکرد و سایر عناصر کلیدی، مدارس می توانند یک محیط یادگیری مثبت و پربار ایجاد کنند که پیشرفت تحصیلی را تقویت کرده و دانش آموزان را برای رسیدن به پتانسیل کامل خود توانمند سازد.

شواهد فزاینده ای وجود دارد که نشان می دهد شیوه های مدیریت مدرسه برای پیشرفت تحصیلی دانش آموزان اهمیت دارد. برخی مطالعات نشان داده اند که «ارزش افزوده مدرسه» (یعنی دستاوردهای تحصیلی دانش آموزان، تعدیل شده با توجه به ویژگی های مدرسه و دانش آموزان) بین و درون مدارس در طول زمان متفاوت است، که نشان می دهد برخی مدارس در مقایسه با سایر مدارس که به دانش آموزان مشابه خدمات ارائه می دهند، نتایج بهتری کسب می کنند. دیگران

شیوه‌های مدیریتی (مثلاً بازخورد معلم، آموزش مبتنی بر داده‌ها، انتظارات بالا) را شناسایی کرده‌اند که با نمرات آزمون همبستگی دارند، و این نشان می‌دهد که تفاوت در عملکرد حداقل تا حدی به دلیل کاری است که مدیران انجام می‌دهند و نحوه‌ی تعامل آنها با دانش‌آموزان، معلمان و والدین است. و با این حال، دیگران نشان داده‌اند که مدرسی که چنین شیوه‌هایی را اتخاذ کرده‌اند، مؤثرتر هستند، و این نشان می‌دهد که تأثیر آنها ممکن است علی باشد و ممکن است بین آنها تعامل وجود داشته باشد.

بهبود عملکرد آموزشی با مدیریت مشارکتی

مدیریت مشارکتی فرآیندی است که در آن با زیردستان مشورت می‌شود و قبل از تصمیم‌گیری، نظرات آنها به طور جدی مورد توجه قرار می‌گیرد. مدیریت مشارکتی رویکردی به رهبری است که منجر به کاهش اختلاف قدرت بین مافوق و زیردستان می‌شود. مشارکت معلمان در مدیریت مؤسسات آموزشی برای دستیابی به اهداف سازمانی آنها بسیار حیاتی است. میزان مشارکت معلمان در برنامه‌ها و فعالیت‌های مختلف مؤسساتشان می‌تواند میزان تلاشی را که آنها در شغل خود انجام می‌دهند تعیین کند و اهداف آنها به کارایی و اثربخشی معلمان آن بستگی دارد.

ادعان می‌شود که آموزش یک ملت مهمترین رویکرد برای ایجاد توسعه اقتصادی و اجتماعی برای هر کشوری است. از زمان استقلال در سال ۱۹۶۳، سیستم آموزشی کنیا تغییرات متعددی را در راستای آرمان‌های ملی و همچنین نیازهای اقتصاد رو به رشد سریع، متحمل شده است. سیستم آموزشی به عنوان ابزاری مؤثر در افزایش وحدت، تفاهم و هماهنگی عمل می‌کند. انتظار می‌رود که نیروی انسانی لازم مورد نیاز کشور را آموزش داده و تولید کند تا دستیابی به پیشرفت کلی اجتماعی-اقتصادی و سازندگی ملی را تسهیل کند. تقاضای روزافزون برای نیروی انسانی آگاه‌تر و ماهرتر، همراه با انتظارات رو به افزایش، فشارهای زیادی را بر مدارس برای برآوردن این نیازها وارد کرده است.

یکی از چالش‌های اصلی همیشه بر چگونگی استفاده محتاطانه از منابع کمیاب برای پیگیری و دستیابی به اهداف آموزشی تعیین شده متمرکز بوده است. از آنجایی که سیستم مدرسه با تغییرات اجتماعی ناشی از آن و پیامدهای مرتبط با آن در بخش آموزش دست و پنجه نرم می‌کند، برخی از متخصصان آموزش و پرورش توجه خود را به لزوم بهبود کیفیت آموزش ارائه شده توسط مدارس برای مطابقت با نیازهای مهارتی جامعه جلب کرده‌اند.

درست است که پیش از این، متخصصان آموزش و پرورش و محققان در ارزیابی کیفیت مدرسه، توجه بیشتری به کیفیت معلمان و دستاوردهای دانش‌آموزان می‌کردند، اما مطالعات اخیر نشان داده است که عملکرد شغلی معلمان و نتایج یادگیری دانش‌آموزان تنها متغیرهایی هستند که به عوامل بسیاری بستگی دارند، از جمله: ساختار و سبک مدیریت مدرسه، در دسترس بودن منابع آموزشی و کیفیت برنامه‌های ارائه شده به دانش‌آموزان در محیط مساعد و همچنین کیفیت حمایتی که یک مدرسه از دینفعان دریافت می‌کند (لاوال و یوسف، ۲۰۱۴). این درک توسط برخی فلسفه‌های نوظهور پشتیبانی می‌شود که از تزریق ایدئولوژی‌های مشارکتی و گروهی در شیوه‌های مدیریت مدرسه حمایت می‌کنند. مطالعات تجربی اخیر به مزایای آشکار مشارکت دینفعان در مدیریت سازمانی اعتبار بخشیده‌اند (نوانکو، ۲۰۱۴: ۴۵)، زیرا رویکردهای سنتی مدیریت تمامیت‌خواه که به ندرت توانایی کارگران را برای مشارکت مفید در ساختاردهی کار تصدیق می‌کنند، دیگر نتایج مورد نظر را به همراه ندارند (دوز، ۲۰۱۱: ۲۰۱). احتمالاً به همین دلیل است که بسیاری از سازمان‌ها اکنون از سبک مدیریت اقتدارگرا به سمت رویکرد مشارکتی حرکت می‌کنند که شامل تمرکززدایی از اختیارات، غنی‌سازی

شغلی و توانمندسازی است که نه تنها امتیاز تصمیم‌گیری را به اعضای نهادی می‌دهد، بلکه ایمان ذینفعان را به توانایی مدرسه در بهبود عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان نیز تقویت می‌کند. چنین فرآیند تصمیم‌گیری مشارکتی نه تنها برای ایجاد اعتماد بین ذینفعان در سازمان ضروری است، بلکه برای برانگیختن و تثبیت فرهنگ کار تیمی در بین بازیگران سازمانی و رده‌های مختلف مدیران و زیردستان نیز مهم است. مشارکت ذینفعان در مدیریت مدرسه با تعهد هماهنگ به دموکراتیک کردن فرآیند تصمیم‌گیری به شیوه‌ای که به دانش‌آموزان فرصت می‌دهد تا دیدگاه‌های جمعی خود را ابراز کنند، جوامع والدین را برای تصمیم‌گیری در مورد نحوه مدیریت مدارس خود توانمند سازد، هدایت می‌شود و در عین حال بستر لازم را برای تشویق ذینفعان خارجی، از جمله کارفرمایان سازمان‌های کارگری و غیردولتی، گروه‌های مذهبی و سازمان‌های کارگری فراهم می‌کند تا ورودی‌ها و بازخوردهای مربوط به خود را در جهت ارتقای مدیریت مؤثر مدرسه و عملکرد تحصیلی دانش‌آموزان ارائه دهند. چنین بازخوردها و پیشنهادهای پیگیری به شکل‌دهی فرآیندهای اصلاح و بهبود برنامه درسی در آموزش کمک می‌کند. تحت این ترتیب، این ایده منتقل می‌شود که هر ذینفعی مهم است و مشارکت آنها توسط مدرسه ارزشمند است.

مدیریت مشارکتی نه تنها به این دلیل مفید تلقی می‌شود که انجمن تعاملی برای تلاقی ایده‌ها و بحث‌های هدفمند ایجاد می‌کند که به ذینفعان، رهبران جامعه، والدین، معلمان و دانش‌آموزان اجازه می‌دهد تا پیشنهادهای مختلفی ارائه دهند که ممکن است به ایده‌های نوآورانه‌ای تبدیل شود که می‌تواند بهره‌وری کلی مدرسه را بهبود بخشد. منطق پشت این فرضیات این است که تصمیم‌گیری مشارکتی مزایای بی‌شماری دارد. به عنوان مثال، معلمان به دانش‌آموزان نزدیک‌تر هستند و بنابراین تمایل دارند آنها را بهتر درک کنند و شاید اطلاعات قابل توجهی داشته باشند که می‌تواند پیشنهادهای خوبی در مورد روش‌های بهتر انجام کارشان به طور مؤثر ارائه دهد. با این حال، اگر آنها در تصمیم‌گیری مشارکت نداشته باشند، ممکن است برخی از آنها از سیستم ناراضی باشند زیرا بستری برای معلمان فراهم نمی‌کند تا روش‌های بهتر درک شده برای انجام کار خود را به طور مؤثر به اشتراک بگذارند.

در همین حال، ایده مشارکت ذینفعان در مدیریت مدرسه، ایده کاملاً جدیدی در شیوه‌های مدیریت آموزشی نیست و بنابراین ممکن است نوشارویی نباشد که سیستم مدرسه آرزوی آن را دارد، با این حال، مزایای حاصل از مدیریت مشارکتی در زمینه‌های اثربخشی مدرسه، ثبات اجتماعی و بهبود دستاوردهای دانش‌آموزان در ادبیات اخیر غیرقابل انکار باقی مانده است. این نه تنها به این دلیل است که به ایجاد اعتماد بین اعضای جامعه مدرسه برای انگیزه پایدار برای دستیابی به اهداف مشترک کمک می‌کند، بلکه به این دلیل است که مدیریت مشارکتی مدرسه، اعتماد به نفس کارکنان را افزایش می‌دهد و به آنها در زندگی کاری خود اختیار می‌دهد، تضمین می‌کند که والدین و رهبران جوامع برای ارتقای ثبت‌نام و بهداشت دانش‌آموزان در مدرسه با هم همکاری کنند، نظم و انضباط را در بین کارکنان و دانش‌آموزان تقویت می‌کند و همچنین به جلب حمایت برای اثربخشی پایدار عملکرد مدرسه کمک می‌کند.

علیرغم نیت خوب دولت برای استفاده از مدارس به عنوان ابزاری برای متحد کردن گروه‌های قومی متنوع برای توسعه اقتصادی و اجتماعی شتابان، نشانه‌هایی وجود دارد که رویکرد مدیریت متمرکز مورد استفاده دولت برای دستیابی به نیت خود، نتیجه مطلوب را از نظر تربیت فارغ‌التحصیلان مهارت‌محور و از نظر اخلاقی سالم که می‌توانند به طور معناداری در توسعه اجتماعی مشارکت کنند، به همراه ندارد. به نظر می‌رسد که شدت کاستی‌های سبک مدیریت متمرکز همراه با زوال ارزش‌های اجتماعی و نقص‌های بازار کار در حال افزایش است، که کارشناسان تا حد زیادی آن را به ویژگی

غیرمشارکتی رویکرد فعلی مدیریت مدرسه نسبت داده‌اند. بدون شک این تردیدها، خواسته‌های جدیدی را برای مدیران مدارس ایجاد کرده است تا رویکرد مدیریتی خود را با هدف اتخاذ سبک مدیریت مشارکتی که در آن معلمان و والدین در برنامه‌ریزی و اداره مدرسه مشارکت دارند، مورد بازنگری قرار دهند. مسلماً، کمبود شدید منابع آموزشی در مدارس دولتی و پیشرفت تحصیلی ضعیف دانش‌آموزان در بسیاری از جوامع، به ویژه نگران‌کننده است و درخواست‌ها برای مشارکت ذینفعان داخلی و خارجی در برنامه‌ریزی و مدیریت مدارس دولتی را تشدید می‌کند. برتری مدیریت مشارکتی بر بوروکراسی متمرکز در ادبیات اخیر اثبات شده است و بنابراین گنجاندن اصول آن در مدیریت مدارس دولتی برای مهار مشکلات فزاینده مدیریتی را توجیه می‌کند.

الگوهای نوین مدیریت مدارس ابتدایی

آموزش و پرورش به عنوان پایه و اساس اصلی در شکل‌گیری نسل‌های آینده‌ای که واجد شرایط و قادر به رقابت در عصر جهانی شدن هستند، نقش حیاتی دارد. مدارس ابتدایی (SD) به عنوان اولین مؤسسات آموزشی که مسئول آماده‌سازی دانش‌آموزان برای رویارویی با چالش‌ها و خواسته‌های مختلف زندگی مدرن هستند، جایگاهی استراتژیک دارند. برای دستیابی به اهداف آموزشی بهینه، مدیریت یادگیری در مدارس ابتدایی عامل کلیدی در ایجاد یک محیط یادگیری مؤثر و معنادار برای همه دانش‌آموزان است. یکی از تلاش‌های مهم برای افزایش اثربخشی مدیریت یادگیری در مدارس ابتدایی، اجرای یک مدل مدیریتی است که نسبت به چالش‌ها و تغییرات مختلف در محیط آموزشی پاسخگو و سازگار باشد. یک مدل مدیریتی خوب و برنامه‌ریزی شده می‌تواند پایه‌ای قوی برای دستیابی به اهداف یادگیری و بهبود کیفیت تدریس فراهم کند. جدا از آن، یک مدل مدیریتی کارآمد نیز در مدیریت بهینه و مؤثرتر منابع نقش دارد.

علاوه بر این، استفاده از منابع در برخی مدارس ممکن است بهینه نباشد و منجر به هدر رفتن پتانسیل و فرصت‌ها برای یادگیری بهتر دانش‌آموزان شود. عدم همکاری بین ذینفعان در مدارس، مانند مدیران، معلمان، کارکنان اداری و والدین، نیز می‌تواند مانعی در دستیابی به مدیریت مؤثر یادگیری باشد. با شناخت این چالش‌ها، تلاش‌هایی برای بهبود مدل‌های مدیریت مدارس ابتدایی برای ایجاد محیط‌های یادگیری مؤثرتر و رقابتی‌تر ادامه دارد. همکاری بین همه ذینفعان و تعهد به تغییر و بهبود مستمر، کلیدهای مواجهه با پویایی‌های رو به رشد دنیای آموزش هستند. به این ترتیب، مدارس ابتدایی می‌توانند به عنوان مراکز یادگیری عمل کنند که بر موفقیت و پیشرفت دانش‌آموزان تمرکز دارند و قادر به تربیت نسل‌های آینده‌ای با تعالی و صداقت هستند.

از مدارس در همه جا خواسته می‌شود که بیش از هر زمان دیگری کار کنند. آنها با دنیایی پیچیده و مجموعه‌ای از فشارهای به ظاهر بی‌پایان روبرو هستند. کسانی که مدارس را مدیریت می‌کنند باید مسئولیت یک کار دشوار را بر عهده بگیرند. شرح وظایف فوق، حس بحران و ناامیدی را که می‌تواند به راحتی بر مدیران آموزشی در چنین عصر جدید اجتماعی، سیاسی و اقتصادی طاقت‌فرسا تأثیر بگذارد، به تصویر می‌کشد. با این حال، در سراسر کشورهای عضو OECD، سیستم‌های مدرسه‌ای و مدارس انفرادی در حال آزمایش رویکردهای جدیدی برای مدیریت هستند که به دنبال اداره مدارس به روش‌هایی هستند که برای قرن بیست و یکم مناسب هستند.

مدیریت آموزش مدرسه در سطوح مختلفی انجام می‌شود، از دولت ملی گرفته تا مدارس منفرد. این گزارش بر مدیریت مدرسه در یک چارچوب گسترده آموزشی تمرکز دارد. تعاریف ممکن است از کشوری به کشور دیگر متفاوت باشد، اما

برای اهداف این گزارش، اصطلاحات مدیران مدرسه و رهبران مدرسه به طور متناوب استفاده می شوند. تمرکز عمدتاً بر نقش مدیران مدرسه یا در برخی موارد، بر معلمان و سایر ذینفعانی است که مسئولیت سازماندهی و اداره مدارس را بر عهده دارند.

چالش های مدیریت مدرسه

مدیریت مدرسه اساساً یک اختراع قرن بیستمی است. در روزگار مدرسه های تک کلاسه، معلم مدرسه را اداره می کرد. حتی در مؤسسات نسبتاً بزرگ تر، یک معلم باتجربه با مهارت های نظارتی بیشتر (در عملیات کارخانه، نظم و انضباط و ثبت سوابق) می توانست مسئول ساختمان، سایر معلمان و دانش آموزان باشد. با ظهور مؤسسات بزرگ چندکلاسه در شهرهای صنعتی و مناطق روستایی متمرکز، مدیریت سیستماتیک تری مورد نیاز بود. این امر روندی را به سمت یک مدیر حرفه ای تمام وقت که مسئول رهبری مالی، آموزشی، منابع انسانی و امکانات باشد، ایجاد کرد. اما در بسیاری از موارد، این مدیر نه رهبر مدرسه، بلکه بیشتر به یک مدیر در یک سیستم گسترده تر مدارس تبدیل شد که توسط بوروکراسی های مرکزی ایجاد شده برای ارائه آموزش عمومی جهانی اداره می شود.

در اواخر قرن بیستم، مدیریت مدرسه و نقش مدیر دوباره شروع به تغییر عمیق کرد. مقامات مرکزی، با کنترل قوانین، بودجه و استانداردهای برنامه درسی و آموزشی، به طور فزاینده ای برخی از این مسئولیت ها را به شهرداری های محلی یا مدارس خصوصی واگذار می کردند.

این تغییر، مدیران مدارس را در مرکز توجه قرار می دهد - در زمانی که ماهیت و اهداف خود آموزش و پرورش در حال ارزیابی مجدد است. همانطور که موارد موجود در این مطالعه به وضوح نشان می دهند، رویکردهای جدید به مدیریت مدرسه صرفاً به چگونگی ارائه بهتر مجموعه ای پایدار از فرآیندهای آموزشی مربوط نمی شوند. آنها باید به عنوان بخشی از یک جنبش گسترده تر برای اصلاحات مدرسه در نظر گرفته شوند. همانطور که از مدارس خواسته می شود تغییر کنند، باید در نظر بگیرند که چه اشکال مدیریتی می توانند به بهترین وجه از تحولاتی که به دنبال آن هستند، پشتیبانی کنند. چنین تحولاتی، چالشی سه گانه را برای مدیران مدارس ایجاد می کند. اول، آنها باید تغییرات آموزشی را در زمانی مدیریت کنند که شخصیت و مأموریت مدارس در حال بازتعریف است. دوم، آنها باید بخشی از درک جدیدی از مدیریت عمومی باشند که در حال حرکت از رویکردی بوروکراتیک و نهادمحور به سمت یک بخش عمومی عملکردمحور است که از خدماتی که به کاربران خود ارائه می دهد، آگاه تر است. با توسعه سریع صنعت آموزش، ارزیابی کیفیت مدیریت مدرسه به عنوان ابزاری محوری برای ارتقای عدالت آموزشی، بهبود کیفیت آموزش و تقویت توسعه پایدار آموزش ظهور کرده است. ارزیابی مدرسه را می توان به عنوان فرآیند جمع آوری، تجزیه و تحلیل و تفسیر اطلاعات در مورد جنبه های مختلف مربوط به بهبود برنامه های آموزشی تعریف کرد. ارزیابی کیفیت مدیریت مدرسه، به ویژه در دوره آموزش ابتدایی و متوسطه، پیامدهای قابل توجهی برای رشد و آینده کودکان دارد. در نتیجه، تحقیق در مورد مدل ارزیابی کیفیت مدیریت مدرسه در آموزش اجباری از اهمیت بالایی برخوردار است. مطابق با اصل عدالت آموزشی جهانی، ما برای انجام ارزیابی های جامع، منصفانه و کارآمد از کیفیت مدیریت آموزش به داده ها و روش های ارزیابی استاندارد نیاز داریم. این یک فرآیند مداوم از پایداری، تداوم و بهبود تدریجی است.

مدیریت مشارکتی در مدارس ایران

تحقیق در مورد مدیریت مشارکتی در مدارس ایران، اجرا و تأثیر مشارکت معلمان، دانش آموزان و والدین در تصمیم گیری های مدرسه را بررسی می کند. مطالعات موردی، مزایای بالقوه، چالش ها و عوامل کلیدی مؤثر بر مدیریت مشارکتی موفق در بافت آموزشی ایران را برجسته می کند.

یافته های کلیدی تحقیق:

تأثیرات مثبت:

مطالعات نشان می دهد که مدیریت مشارکتی می تواند منجر به افزایش انگیزه معلمان، بهبود فضای مدرسه و افزایش نتایج یادگیری دانش آموزان شود. گزارش های تحقیقاتی نشان می دهد که مشارکت معلمان در تصمیم گیری می تواند خودکارآمدی و همکاری آنها را افزایش دهد و منجر به شیوه های تدریس بهتر شود.

چالش ها و موانع:

تحقیقات همچنین چالش هایی مانند مقاومت در برابر تغییر، عدم اعتماد بین ذینفعان و حمایت ناکافی از سوی مقامات آموزشی را شناسایی می کند. برخی مطالعات گزارش می دهند که اجرای رویکردهای مشارکتی می تواند در سیستمی که به طور سنتی سلسله مراتبی است، دشوار باشد.

عوامل کلیدی:

به نظر می رسد مدیریت مشارکتی موفق تحت تأثیر عواملی مانند ارتباطات باز، اهداف روشن، توزیع عادلانه قدرت و ایجاد اعتماد بین همه ذینفعان قرار دارد.

نمونه های خاص:

یک مطالعه نقش محیط فیزیکی را در تقویت یادگیری مشارکتی بررسی کرد و دریافت که فضاهای با طراحی خوب می توانند تأثیر مثبتی بر رضایت و مشارکت دانش آموزان داشته باشند. مطالعه دیگری اجرای مدل «مدرسه مشارکتی» را بررسی کرد و چالش ها و فرصت های یادگیری از پایین به بالا را در یک سیستم آموزشی از بالا به پایین برجسته نمود.

موانع مشارکت بخش خصوصی:

یک مطالعه موانع مانع مشارکت بخش خصوصی در آموزش و پرورش ایران را بررسی کرد و بر لزوم تغییرات سیاستی برای تشویق مشارکت بیشتر تأکید کرد.

مشارکت عمومی در سیاست آموزشی:

تحقیقات همچنین بر توسعه مدل هایی برای مشارکت عمومی در سیاست آموزشی متمرکز شده است و بر اهمیت توانمندسازی شهروندان و عوامل اجتماعی تأکید دارد.

اجرای سند تحول بنیادین:

مطالعات، اجرای سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش ایران را بررسی کرده، نقش ها و مسئولیت های ذینفعان مختلف را تجزیه و تحلیل کرده و موانع اجرای مؤثر را شناسایی کرده اند.

در مجموع، تحقیقات انجام شده در مورد مدیریت مشارکتی در مدارس ایران نشان می دهد که اگرچه این رویکرد پتانسیل بالایی برای بهبود سیستم آموزشی دارد، اما بررسی دقیق زمینه های خاص، چالش ها و عوامل کلیدی برای اجرای موفقیت آمیز آن، طبق یافته های تحقیق، بسیار مهم است.

یافته های تحقیق:

ژو، چان و یائو (۲۰۲۳) دریافتند که شیوه های مدیریت مشارکتی در مدارس ابتدایی چین با بهبود عملکرد تحصیلی، روحیه معلمان و رضایت شغلی ارتباط مثبت دارد.

آلام (۲۰۲۲) دریافت که مدیریت مشارکتی می تواند کیفیت تدریس و همکاری معلمان را افزایش دهد.

تحقیقات نشان می دهد که مدیریت مشارکتی می تواند یک رویکرد استراتژیک برای ایجاد فرهنگ های مشارکتی در مدرسه باشد که از موفقیت معلم و دانش آموز حمایت می کند.

برخی مطالعات، ابعاد مختلف مدیریت مشارکتی، مانند حوزه تصمیم گیری، درجه مشارکت و هدف مشارکت را برای درک بهتر پیچیدگی های آن بررسی کرده اند.

در نتیجه، مدیریت مشارکتی در مدارس ابتدایی پتانسیل ایجاد یک محیط یادگیری مثبت تر و مؤثرتر برای همه را دارد. با این حال، اجرای موفقیت آمیز آن نیازمند برنامه ریزی دقیق، مشارکت ذینفعان و حمایت و ظرفیت سازی مداوم است.

نتیجه گیری

یافته های این مطالعه نشان داده است که مشارکت معلمان در تصمیم گیری های مدرسه، به معلمان فرصت بیشتری برای ارائه نظرات در مورد مسائل مربوط به سیاست گذاری که به ارائه مؤثر آموزش مربوط می شود، می دهد. این مطالعه همچنین نشان داد که افزایش قدرت تصمیم گیری معلمان در مورد تخصص موضوعی مربوطه، اثربخشی آموزشی و عملکرد تحصیلی دانش آموزان را افزایش می دهد. این یافته ها با یافته های ندیم (۲۰۱۲:۱۱) مطابقت دارد که گزارش داد مشارکت معلمان در مدیریت مدرسه، قدرت تصمیم گیری بیشتری را در اختیار معلمان قرار می دهد که محیطی توانمندساز برای مدیران ایجاد می کند تا وظایف خود را به طور مؤثر انجام دهند و عملکرد تحصیلی دانش آموزان به طور قابل توجهی افزایش یابد. این محقق گزارش داد که مدیریت مشارکتی در مدارس خصوصی مؤثرتر از مدارس دولتی است، جایی که مدیران مدارس به دلیل محدودیت های بوروکراتیک در اعمال مدیریت مشارکتی مشکل دارند.

این مطالعه همچنین نشان داد که مشارکت معلمان در مدیریت مدرسه، بستری برای بحث جدی در مورد مسائل مدیریتی مانند تأمین امکانات فیزیکی و رفاهی برای معلمان ایجاد می کند که به نوبه خود باعث افزایش بهره وری، اثربخشی عملکرد و بهبود نتایج یادگیری خواهد شد. این با نظر لاول و همکاران (۲۰۱۱) مطابقت دارد که مشاهده کردند مشارکت معلمان

در مدیریت مدرسه، فرصت خوبی را برای ارائه چالش های آموزشی خود به رهبری مدرسه برای بحث گسترده فراهم می کند تا به راه حل های پایداری برسند که به تدریس مؤثر و موفقیت دانش آموزان کمک کند. علاوه بر این، مدیریت مشارکتی به معلمان بستر کافی برای ابراز نظرات در مورد مسائل مورد توجه می دهد. هنگامی که مسائل مورد توجه توسط معلمان مطرح شود و به درستی توسط رهبری مدرسه مورد توجه قرار گیرد، مسئله نارضایتی و ترک خدمت معلمان به ندرت پیش می آید، زیرا معلمان نه تنها احساس می کنند که توسط مدرسه ارزشمند هستند، بلکه به خود افتخار می کنند که در موفقیت های ثبت شده در مدرسه، از جمله عملکرد بهتر دانش آموزان، نقشی داشته اند.

بر اساس یافته ها، این مطالعه نتیجه می گیرد که مشارکت فعال معلمان و والدین در مدیریت مدرسه مزایای زیادی برای شیوه های مدیریت مدرسه دارد. دلیل این امر این است که مشارکت معلمان در تصمیم گیری های مدرسه، فرصت های بیشتری را در اختیار معلمان قرار می دهد تا در امور مربوط به آموزش، به شیوه ای که اثربخشی آموزشی و پیشرفت تحصیلی دانش آموزان را افزایش می دهد، مشارکت کنند.

منابع و مأخذ

۱. Bowen, G. A. (۲۰۰۹). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, ۹(۲), ۲۷-۴۰.
۲. Braun, V., & Clarke, V. (۲۰۰۶). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, ۳(۲), ۷۷-۱۰۱.
۳. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (۲۰۱۸). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (۴th ed.). SAGE Publications.
۴. Day, C., Sammons, P., & Gu, Q. (۲۰۱۶). The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational strategies. *Educational Administration Quarterly*, ۵۲(۲), ۲۲۱-۲۵۸.
۵. Oguntoye, A.O. (۲۰۰۲). Motivational as a correlate of teachers' job satisfaction performance in secondary schools in ogun state. unpublished M.ED. Thesis. Ado-Ekiti, Nigeria.
۶. Aikman, S. & Unterhalter, E. (۲۰۰۵). *Beyond access: Transforming policy and practice for gender equality in education*. London: Oxford.
۷. Lawal, B. Z. & Yusuf, M. O (۲۰۱۴). The impact of participatory decision making in organizational management *International Journal of Marketing and Technology*, ۴(۳), ۳-۴.
۸. Mullins, J.L. (۲۰۰۸). *Management and Organizational Behaviour*. (۷th ed.). United Kingdom: Pearson Education LTD.
۹. Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, ۲۰۰۷