

۱۵۷۷۷۷۷
۹۶،۱۲،۴

به نام خدا

مدیریت مدرسه محور

نویسندگان:

محمد راحسار

افسانه تیموریان

زینب دولتشاه

سعاد شهابی زاده



۱۳۹۶

۲۷۷۷۵/۱
۲۷۷۵۵
عنوان و نام پدیدآور: مدیریت مدرسه محور / نویسندگان محمد راهسار... [و دیگران]؛ مشخصات نشر: تهران: سخنوران، ۱۳۹۶؛ مشخصات ظاهری: ۲۴۴ص: مصور: شابک: ۶-۶۵۷-۴۵۵-۶۰۰-۹۷۸؛ وضعیت فهرست نویسی: فیبا. یادداشت: نویسندگان محمد راهسار، افسانه تیموریان، زینب دولتشاه، سعاد شهابی زاده. موضوع: مدیریت مدرسه محور؛ موضوع: School-based management؛ موضوع: مدرسه ها- مدیریت و سازماندهی؛ موضوع: School management and organization. شناسه افزوده: راهسار، محمد، ۱۳۶۵-؛ رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ / م۴ / ۲۸۰۶/۳۵ LB؛ رده بندی دیویی: ۳۷۱/۲۰۷

مدیریت مدرسه محور

مؤلفان: محمد راهسار، -افسانه تیموریان، زینب دولتشاه، سعاد شهابی زاده

ناشر: سخنوران

سال انتشار: ۱۳۹۶ - پ: اول

شمارگان: ۱۰۰ نسخه

شابک: ۶-۶۵۷-۴۵۵-۶۰۰-۹۷۸

نشانی ناشر: تهران، میدان انقلاب، خیابان کارگر شمالی، پلاک ۱۴۰۷ -

تلفن: ۰۹۱۹۳۶۱۶۶۱۳ - ۶۶۴۷۶۳۰۶

قیمت: ۲۰۰۰۰ تومان



فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۱۳
---------------	----

فصل اول

مدیریت در سازمان.....	۱۵
مقدمه.....	۱۵
مدیریت در زمان.....	۱۶
وظایف مدیریت.....	۱۹
اندیشه‌های نخستین مدیریت.....	۱۹
مدیریت آموزشی.....	۲۲
ماهیت رشته مدیریت آموزشی.....	۲۳
سازمانهای آموزشی به دو دسته کلی تقسیم می‌شود:.....	۲۳
تاریخچه رشته مدیریت آموزشی.....	۲۴
مشهورترین اندیشمندان رشته مدیریت آموزشی.....	۲۵
با نفوذترین نظریه پرداز علم مدیریت آموزشی.....	۳۰
بنیانگذار رشته مدیریت آموزشی در ایران.....	۳۱
ضرورت مدیریت آموزشی.....	۳۳
مهارت‌های سه گانه مدیریت آموزشی.....	۳۶
ویژگی‌های مدیر آموزشی.....	۳۷
ماهیت رشته مدیریت آموزشی.....	۳۹
جمع بندی فصل اول.....	۴۸

فصل دوم

۴۹	عملکردهای اساسی مدیران مدرسه
۴۹	مقدمه
۵۰	وظایف مدیر آموزشی
۵۲	اجزا سیستم مدرسه
۵۳	دیدگاه های موجود در مدیریت آموزشی
۵۴	پیش نهاد راهبردی
۵۶	جمع بندی فصل دوم

فصل سوم

۵۹	مدیریت مدرسه محور
۵۹	مقدمه
۶۰	مدرسه
۶۱	تعریف مدرسه محوری
۶۲	دیدگاه های مختلف در مورد مدرسه محوری
۶۴	اهداف مدرسه محوری
۶۵	مفروضه های اساسی مدرسه محوری
۶۸	الگوهای مدرسه محوری
۶۹	مدیریت مدرسه محور: طراحی برای مقاصد خاص
۷۰	طراحی مدیریت مدرسه محور برای ایجاد برابری
۷۲	طراحی مدیریت مدرسه محور برای پاسخگویی
۷۳	ملاحظات اساسی در مدیریت مدرسه محور
۷۴	جایگاه مدیر در سیاست مدرسه محوری

۷۶.....	نقش های جدید در مدیریت مدرسه محور.....
۷۷.....	واقعیات موجود به جهت بهره گیری از سیاست مدرسه محوری.....
۸۰.....	تمرکززدایی محور اصلاحات در آموزش و پرورش.....
۸۱.....	مدرسه محوری بستر اصلاحات در آموزش و پرورش.....
۸۱.....	خاستگاه، تاریخچه و سیر تکاملی مدرسه محوری در ایران.....
۸۳.....	جمع بندی فصل سوم.....

فصل چهارم

۸۹.....	تمرکز زدایی در نظام آموزشی.....
۸۹.....	مقدمه.....
۹۰.....	تمرکز زدایی.....
۹۱.....	انواع تمرکز زدایی.....
۹۲.....	مفهوم اختیار.....
۹۴.....	تعریف تفویض اختیار.....
۹۴.....	ارکان تفویض اختیار.....
۹۶.....	شرایط و فرایند تفویض اختیار.....
۹۷.....	گام های تفویض اختیار.....
۹۸.....	مزایا و محاسن تفویض اختیار.....
۹۹.....	موانع تفویض اختیار.....
۱۰۱.....	راههای بر طرف نمودن موانع تفویض اختیار.....
۱۰۲.....	جمع بندی فصل چهارم.....

فصل پنجم

۱۰۵.....	تصمیم گیری مشارکتی.....
----------	-------------------------

۱۰۵	مقدمه
۱۰۷	تصمیم گیری چیست؟
۱۰۸	نقش مدیر / رهبری
۱۱۰	فرآیند تصمیم گیری
۱۱۳	انواع تصمیم گیری
۱۱۵	سبک های تصمیم گیری
۱۱۶	مدل های تصمیم گیری
۱۱۸	مسکلات و تنگناها در تصمیم گیری
۱۱۹	گام موثر برای افزایش مهارت تصمیم گیری
۱۲۲	اهداف مدیریت و مبانی مشارکت
۱۲۳	موانع مشارکت
۱۲۴	نقش مدیران در مدرسه محوری
۱۲۴	نقش معلمان در سیاست مدرسه محوری
۱۲۵	نقش مدیر در مشارکت بیشتر معلمان
۱۲۶	وظایف مدیران جهت مشارکت اولیاء
۱۲۶	جمع بندی فصل پنجم

فصل ششم

۱۲۹	جهانی شدن آموزش و پرورش
۱۲۹	مقدمه
۱۳۱	تعریف مفهوم جهانی شدن
۱۳۱	تاریخچه جهانی شدن آموزش و پرورش
۱۳۴	جهانی شدن تأثیر آن بر اهداف آموزش و پرورش

۱۳۵.....	تعلیم و تربیت جهانی در مرحله بیداری.....
۱۳۷.....	تعلیم و تربیت جهانی در مرحله نوجویی.....
۱۳۹.....	جهانی شدن و سیاست های آموزش و پرورش.....
۱۴۸.....	جمع بندی فصل ششم.....

فصل هفتم

۱۵۱.....	ارزشیابی آموزشی.....
۱۵۱.....	مقدمه.....
۱۵۲.....	مفهوم ارزشیابی.....
۱۵۵.....	تاریخچه ارزشیابی.....
۱۵۷.....	دلایل ارزشیابی.....
۱۵۷.....	تفاوت ارزشیابی با مفاهیم دیگر.....
۱۶۰.....	رویکرد سیستمی در ارزشیابی.....
۱۶۶.....	مبانی فلسفی و نظری ارزشیابی.....
۱۷۲.....	ارزشیابی توصیفی.....
۱۷۲.....	ویژگی های ارزشیابی توصیفی.....
۱۷۷.....	اهداف اساسی ارزشیابی توصیفی.....
۱۷۷.....	ابزار های ارزشیابی توصیفی.....
۱۷۸.....	محاسن ارزشیابی توصیفی.....
۱۷۸.....	نقد ارزشیابی توصیفی در ایران.....
۱۸۰.....	دسته بندی ارزشیابی های آموزشی در قالب رویکردهای مختلف.....
۱۸۴.....	الگوی ارزشیابی مبتنی بر رویکرد طبیعت گرایانه و مبتنی بر مشارکت کنندگان.....
۱۸۸.....	نیاز سنجی آموزشی.....

۱۹۱	مر احل ارزشیابی.....
۱۹۳	جمع بندی فصل هفتم.....

فصل هشتم

۱۹۵	مدیریت کیفیت آموزشی.....
۱۹۵	مقدمه.....
۲۰۰	تعاریف مدیریت کیفیت فراگیر.....
۲۰۳	تاریخی مدیریت کیفیت فراگیر.....
۲۰۴	ویژگی های مدیر مدرسه کیفی جامع.....
۲۰۵	اصول مدیریت کیفیت چیست؟.....
۲۱۱	مدیریت کیفیت فراگیر و توانمندسازی کارکنان.....
۲۱۲	شیوهی مدیریت و بهبود آموزش و تربیتی آن.....
۲۱۳	لزوم به کارگیری کیفیت فراگیر در آموزش و پرورش.....
۲۱۴	پیشنهادهای صاحب نظران.....
۲۱۶	جمع بندی فصل هشتم.....

فصل نهم

۲۱۷	چالش های پیش روی مدیریت مدرسه محور.....
۲۱۷	مقدمه.....
۲۱۸	رموز مدیریت موفق.....
۲۱۹	مزیت های مدرسه محوری.....
۲۲۰	شیوه ها و راهبرد های مدرسه محوری.....
۲۲۰	مشکلات اجرایی مدیریت مدرسه محور.....
۲۲۲	چالش های مدیریت مدرسه محور در ایران و جهان.....

۲۲۲.....	فقدان حمایت از معلمان و بازرسی از کار آنها.....
۲۲۵.....	زیرساخت های نامناسب و کمبود کتابهای درسی و مواد آموزشی.....
۲۲۶.....	موانع و مشکلات مدیریت مدرسه محور در ایران.....
۲۲۷.....	راهکارهای مشکلات اجرایی مدیریت مدرسه محور.....
۲۲۸.....	سرانجام سیاست مدرسه محوری.....
۲۳۱.....	توصیه هایی به وزارت آموزش و پرورش.....
۲۳۲.....	عوامل کلیدی برای ایجاد مدارس با رویکرد مدیریت مدرسه محور.....
۲۳۴.....	جمع بندی فصل نهم.....
۲۳۷.....	منابع و مآخذ.....

www.ketab.ir

پیشگفتار

آموزش و پرورش بی تردید در رشد و تعالی زندگی فردی و اجتماعی انسان و دگرگون نمودن آدمی و تحول حیاتی او جایگاهی بی بدیل دارد و می تواند نیروی محرکه سراسر زندگی انسان باشد. دفینه ها و گنجینه های درونی انسان که امانت های الهی هستند باید به شکوفایی رسند تا حقیقت وجودی و استعدادهای نهفته او نمایان گردد. آموزش، معنابخش تمامی و اصل حیات بشری از تولد تا مرگ است و زندگی انسان به طور رسمی، غیر رسمی و باطنی، با این منبع انرژی بخش پیوند خورده است. مدرسه نیز در جایگاه خود سازمانی پیچیده ترکیبی از مجموعه ها و زیر مجموعه های گوناگون است این مجموعه پر از فعل و انفعالاتی است که هرگز نمی توان آن را در چارچوب یک سازمان بسته محصور کرد این سازمان برای وان با شیوه ها و شگردهای استاندارد شده و معمولی و متداول که ماهیت دیوانسالاری داشته، اداره کردن برعکس باید آن را با دنیای باز و خلاقیت ها، سازندگی ها، نوخواهی ها که در فرهنگ گذشته نداشته شده است آشنا ساخت. مطمئناً مدارس امروز با مدارس دوره های قبل متفاوت است هم در نوع ساختار و هم در نقش ها و تعداد دانش آموزان و کارکنان و ... پس لازم است تغییراتی در نحوه عملکرد و اداره آن مدارس ایجاد کنیم تا کارایی و اثربخشی مدارس افزایش یابد و بتواند جهانبوی جدیدتر و وسیع تر مردم خود باشد.

در اواخر قرن ۲۰ اعمال فشارهای سیاسی و اجتماعی و اقتصادی باعث شد که دولت‌ها درصدد انتقال قدرت از مرکز به جوامع محلی برآیند مبتنی کردن به مردم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها بر اصول دموکراسی و مردم‌سالاری رفع نیازهای واقعی جوامع محلی و بهره‌وری بیشتر از منابع موجود از جمله عواملی بودند که فرآیند انتقال قدرت از دستگاه‌های مرکزی به ادارات و جوامع محلی را ضروری جلوه دادند. یکی از مصادیق بارز جنبش اصلاح طلبی در نظام آموزشی کشورهای جهان به ویژه کشورهای پیشرفته در سه دهه اخیر گذار از نظام اداری به سمت عدم تمرکز است هرچند که تاریخچه مطرح شدن

راهبرد مدیریت مدرسه محور به دهه ۱۹۶۰ برمی گردد ولی از دهه ۱۹۸۰ به بعد مفهوم مشارکت جمعی اداره مدرسه به یک موضوع محدود در بحث اصطلاحات در آموزش و پرورش و بعد مفهوم مشارکت جمعی به موضوعی عمده در مباحث آموزش و پرورش تبدیل شد. در اواخر دهه ۱۹۹۰ مدیریت مدرسه محور به شاه بیت اصطلاحات در آموزش و پرورش تبدیل شد. امروزه در نظام های آموزشی به فکر یافتن راههایی هستند که از طریق آن کیفیت نظام آموزشی به ویژه مدارس به حداکثر ممکن برسد دستیابی به استانداردهای بین المللی آموزش، افزایش کیفیت آموزش و فراهم ساختن نیروهای انسانی ماهر و متخصصی که پاسخگوی نیازهای نوظهور محلی و منطقه ای باشد مستلزم تغییرات اساسی در نظام آموزشی است. مدرسه محوری را می توان یک حرکت اصلاحی در نظام آموزشی به شمار آورد که با استفاده از قدرت از سطوح بالای هرم سازمانی نظام آموزش و پرورش به پایین ترین اما در بین حال اساسی ترین رکن یعنی مدرسه منتقل می شود در این میان مدارس و آموزشگاه ها از در معرض فرایند یاد شده به الگوهای دموکراتیک تر و غیرمتمرکزتر روی آورده اند. الگوهای که به نحوی زاده تحولات محیط و تغییر نگرش و انتظارات جامعه است و با توسل به سطح های انعطاف پذیرتر، مشارکت بیشتر طبقات مختلف جامعه، هیأت امنا و مدیران، معلمان و دانش آموزان را در فرایند تصمیم گیری نوید می دهد فرایندی که می تواند اثربخشی و کارمندی مدرسه را به ارمغان آورد. با توجه به اهمیت مدیریت مدرسه محور و تلاش برای گسترش این فرایند در مدارس، آنچه در بضاعتمان بوده است به مخاطبان عرضه داشته ایم و امید است که این کتاب در بسط دانش مدیریت مدرسه محور، برای مدیران، دانشجویان، و محققان مدیریت مفید باشد و مقبول طبع آنان قرار گیرد.

مولفان

زمستان ۱۳۹۶