فصلنامه پژوهش های مدیریت در جهان اسلام

شماره مجوز: ۸۵۴۹۵ شماره استاندارد بین المللی: ۶۰۹۴-۲۶۷۶ شماره ۲۳ جلد دوم (تابستان۱۴۰۴)

مدرسه‌محوری و مشارکت‌دادن والدین در تصمیم‌گیری‌ها: چارچوب مفهومی، الزامات اجرایی و پیامدهای کیفیت و عدالت آموزشی

(تاریخ ارسال ۱۴۰۴/۰۳/۱۹ تاریخ پذیرش ۱۴۰۴/۰۵/۲۰)

سهیلا رخش خورشید

الهام جیحونی کلهری

طاهره سلیمی

چکیده

مدرسه‌محوری به‌عنوان رویکردی برای تمرکززداییِ هوشمند، افزایش اختیار مدرسه و ارتقای پاسخ‌گویی، زمانی به بهبود کیفیت یاددهی-یادگیری منجر می‌شود که ذی‌نفعان اصلی، به‌ویژه والدین، نه صرفاً در سطح «اطلاع‌رسانی» بلکه در سطح «مشارکت مؤثر در تصمیم‌گیری» حضور داشته باشند. این مقاله با رویکرد تحلیلی-توصیفی، ضمن تبیین مبانی نظری مدرسه‌محوری و مشارکت والدین، پیوند این دو را در قالب یک چارچوب اجراییِ چندسطحی توضیح می‌دهد. در بخش بیان مسئله، به شکاف میان سیاست‌های اعلامی درباره خانواده‌محوری و واقعیت‌های مدرسه‌محور در عمل پرداخته می‌شود؛ سپس در مرور ادبیات، شواهد بین‌المللی و ملی درباره اثرات مشارکت والدین بر بهبود یادگیری، اعتماد سازمانی و حکمرانی مدرسه بررسی می‌گردد. در روش‌شناسی، مسیر استنتاج مفهومی و سازوکار تدوین چارچوب پیشنهادی تبیین می‌شود. یافته تحلیلی مقاله نشان می‌دهد مشارکت والدین در تصمیم‌گیری‌ها زمانی اثرگذار است که همراه با قواعد روشنِ نقش‌ها، سازوکارهای نمایندگی، شفافیت اطلاعاتی، ظرفیت‌سازی والدین و کارکنان و نظام پاسخ‌گویی باشد؛ در غیر این صورت، خطرات نابرابری، تعارض و «مشارکت صوری» افزایش می‌یابد. در پایان، پیشنهادهای سیاستی و اجرایی برای استقرار مشارکت تصمیم‌ساز والدین در مدرسه‌محوری ارائه می‌شود.

واژگان کلیدی: مدرسه‌محوری، مدیریت مدرسه‌محور، مشارکت والدین

مقدمه

تحولات اجتماعی، پیچیده‌شدن نیازهای تربیتی و فشارهای روزافزون برای ارتقای کیفیت آموزش، نظام‌های آموزشی را به سمت مدل‌هایی سوق داده است که مدرسه را از یک واحد صرفاً اجرایی به یک «کانون تصمیم‌سازی محلی» تبدیل می‌کنند. مدرسه‌محوری در سطح سیاست‌گذاری، معمولاً با مفاهیمی مانند تفویض اختیار، انعطاف برنامه‌ای، مدیریت مبتنی بر شواهد و پاسخ‌گویی اجتماعی همراه می‌شود. در چنین نگاهی، مدرسه نه فقط محل اجرای دستورالعمل‌ها، بلکه صحنه تعامل نیروهای آموزشی، دانش‌آموزان، خانواده‌ها و جامعه محلی برای ساختن تجربه یادگیری معنادار است. بااین‌حال، مدرسه‌محوری اگر صرفاً به انتقال بخشی از امور اداری و مالی محدود شود، می‌تواند به «تمرکززدایی شکلی» بدل شود؛ یعنی اختیار افزایش یابد، اما مشارکت واقعی و ظرفیت تصمیم‌گیری جمعی شکل نگیرد.

از سوی دیگر، مشارکت والدین در مدرسه در بسیاری از مدارس به سطح ارتباطات یک‌طرفه یا کمک‌های مالی و حضوری تقلیل می‌یابد؛ در حالی که پژوهش‌های حوزه مشارکت خانواده‌ـمدرسه نشان می‌دهد یکی از ابعاد کلیدی مشارکت، «تصمیم‌گیری» است؛ یعنی والدین در شوراها و ساختارهای رسمی و غیررسمی مدرسه، برای سیاست‌های انضباطی، برنامه‌های حمایتی، اولویت‌های آموزشی و حتی طراحی فعالیت‌های مدرسه نقش‌آفرین شوند. چارچوب‌های مشارکت خانواده‌ـمدرسه، بر طیفی از مشارکت تأکید دارند که از ارتباط و داوطلبی فراتر می‌رود و به تصمیم‌گیری و همکاری با جامعه می‌رسد .

این مقاله بر این فرض استوار است که مدرسه‌محوریِ کارآمد بدون مشارکت تصمیم‌ساز والدین ناقص می‌ماند؛ اما مشارکت تصمیم‌ساز نیز بدون سازوکارهای شفاف، ظرفیت‌سازی و ملاحظه عدالت آموزشی می‌تواند پیامدهای ناخواسته داشته باشد. بنابراین هدف، ارائه یک نقشه راه مفهومی و اجرایی است که مدرسه‌محوری را با مشارکت والدین در تصمیم‌گیری‌ها پیوند بزند و هم‌زمان به کیفیت و عدالت توجه کند.

بیان مسئله

در بسیاری از نظام‌های آموزشی، از جمله در ایران، اسناد و برنامه‌ها بر خانواده‌محوری و مشارکت خانواده تأکید کرده‌اند و حتی ساختارهای رسمی مانند انجمن اولیا و مربیان برای این منظور پیش‌بینی شده است. متن‌های حقوقی و سازمانی مربوط به انجمن مرکزی اولیا و مربیان نشان می‌دهد که اصل «پیوند مدرسه و خانواده» به‌عنوان یک چارچوب نهادی مورد توجه قرار گرفته است .با این حال، تجربه میدانی مدارس نشان می‌دهد مشارکت والدین غالباً به سطح اطلاع‌رسانی، دریافت کمک‌های داوطلبانه یا پیگیری مسائل فردی دانش‌آموزان محدود می‌شود؛ در نتیجه، در تصمیم‌های کلان مدرسه مانند اولویت‌های آموزشی، برنامه‌های حمایتی، قواعد ارتباطی، انتخاب برنامه‌های مکمل و حتی شیوه‌های ارتباط با جامعه محلی، والدین نقش نظام‌مند و اثرگذار ندارند.

این شکاف میان «سیاست اعلامی» و «عمل مدرسه» دلایل متعددی دارد: ابهام نقش‌ها و حدود اختیارات، نگرانی از تعارض و مداخله غیرتخصصی، ضعف فرهنگ گفت‌وگوی نهادی، کمبود زمان و مهارت مشارکتی والدین، و همچنین نبود داده و شفافیت کافی برای تصمیم‌گیری مشترک. از سوی دیگر، اگر مشارکت والدین بدون طراحی نهادی مناسب گسترش یابد، ممکن است به تقویت نابرابری بین مدارس منجر شود؛ زیرا مدارسی که والدین برخوردارتر یا دارای سرمایه اجتماعی بالاتر دارند می‌توانند مشارکت مؤثرتر و منابع بیشتری جذب کنند و شکاف با مدارس محروم افزایش یابد. گزارش‌های تحلیلی درباره مدیریت مدرسه‌محور نیز به «ریسک‌های عدالت» در شرایطی اشاره می‌کنند که مشارکت و انتخاب‌گری والدین بدون چارچوب پاسخ‌گویی و حمایت‌های جبرانی توسعه یابد .

بنابراین مسئله اصلی این مقاله آن است که چگونه می‌توان مدرسه‌محوری را به‌گونه‌ای طراحی کرد که مشارکت والدین در تصمیم‌گیری‌ها هم «واقعی و تصمیم‌ساز» باشد و هم «عادلانه، حرفه‌ای و پاسخ‌گو»؛ به‌عبارت دیگر، مشارکت والدین چگونه از سطح نمادین و موردی به سطح ساختاری و نظام‌مند ارتقا می‌یابد و چه الزامات اجرایی و فرهنگی دارد؟

مرور ادبیات

پژوهش‌های بین‌المللی درباره مشارکت والدین، از دهه‌های گذشته تا امروز، نشان داده‌اند که ارتباط مدرسه و خانواده می‌تواند پیامدهای آموزشی و تربیتی متعددی داشته باشد؛ اما اثرگذاری آن به «کیفیت مشارکت» بستگی دارد. یکی از چارچوب‌های اثرگذار، مدل مشارکت مدرسه-خانواده-جامعه است که مشارکت را به انواعی مانند ارتباط، داوطلبی، یادگیری در خانه، تصمیم‌گیری و همکاری با جامعه تقسیم می‌کند و تأکید می‌گذارد که تصمیم‌گیری مشترک یکی از حلقه‌های حیاتی این منظومه است .

در حوزه مدرسه‌محوری یا مدیریت مدرسه‌محور نیز ادبیات گسترده‌ای وجود دارد که مدرسه‌محوری را نوعی اصلاح ساختاری برای انتقال برخی اختیارها به سطح مدرسه و تقویت پاسخ‌گویی می‌داند. گزارش یونسکو درباره مدرسه‌محوری بیان می‌کند که دامنه تفویض اختیار در کشورها متفاوت است و در کنار اختیار، چارچوب‌های پاسخ‌گویی و ریسک‌های نابرابری باید جدی گرفته شود .

در سطح شواهد تجربی، پژوهش‌های مبتنی بر ارزیابی‌های کمی نشان داده‌اند که برنامه‌هایی که والدین را در مدیریت مدرسه و سازوکارهای نظارت و تصمیم‌گیری دخیل می‌کنند، می‌توانند بر برخی شاخص‌های کیفیت و پیامدهای تحصیلی اثر بگذارند، اگرچه اندازه اثر و شرط‌های موفقیت، وابسته به طراحی برنامه و زمینه اجراست. برای نمونه، مطالعه‌ای درباره مشارکت والدین در مدیریت مدرسه در مکزیک بر اثرات و سازوکارهای چنین مداخلاتی تمرکز دارد .همچنین یک گزارش بانک جهانی درباره برنامه‌های کم‌هزینه مشارکت والدین و نتایج آزمایش‌های میدانی، نشان می‌دهد مداخلاتِ طراحی‌شده می‌توانند انواع متفاوتی از درگیری و تعامل والدین با مدرسه را برانگیزد .

در ادبیات رهبری و بهبود مدرسه، مفهوم «اعتماد رابطه‌ای» نیز نقش مهمی دارد. پژوهش‌های کلاسیک در این حوزه نشان می‌دهد اعتماد میان مدیران، معلمان و والدین

یک منبع کلیدی برای اصلاحات مدرسه است و نبود آن می‌تواند حتی بهترین برنامه‌های مشارکتی را ناکارآمد کند .

در ایران نیز هم‌زمان با طرح‌هایی چون رویکردهای مدرسه‌محوری، موضوع مشارکت خانواده برجسته شده است. برای مثال، در توضیحات مربوط به برنامه ویژه مدرسه یا «بوم» به امکان ویژه‌سازی آموزش بر اساس نیازها و علائق دانش‌آموزان و خانواده‌ها اشاره می‌شود که ذاتاً مستلزم نوعی مشارکت خانواده در تصمیم‌سازی مدرسه است .افزون بر این، برخی پژوهش‌های داخلی به تحلیل مشارکت والدین در چارچوب برنامه‌های مدیریتی و تعالی مدرسه پرداخته‌اند و تلاش کرده‌اند ابعاد و چالش‌های آن را روشن سازند .

جمع‌بندی مرور ادبیات نشان می‌دهد سه گزاره کلیدی قابل دفاع است: نخست، مشارکت والدین زمانی اثرگذار است که به تصمیم‌سازی و مسئولیت مشترک نزدیک شود؛ دوم، مدرسه‌محوری بدون مشارکت ذی‌نفعان، به تمرکززدایی اداری تقلیل می‌یابد؛ سوم، بدون توجه به عدالت، شفافیت و اعتماد، مشارکت می‌تواند به تعارض یا تقویت نابرابری منجر شود.

روش‌شناسی

این مقاله از نوع پژوهش‌های تحلیلی-توصیفی و مبتنی بر مطالعه اسنادی است. مسیر روش‌شناختی شامل سه گام اصلی است: استخراج مفاهیم پایه از ادبیات مدرسه‌محوری و مشارکت خانواده-مدرسه؛ شناسایی پیوندهای علّی و سازوکارهای اثرگذاری مشارکت والدین در تصمیم‌گیری بر کیفیت مدرسه؛ و در نهایت، تدوین یک چارچوب مفهومی و اجرایی برای استقرار مشارکت تصمیم‌ساز والدین در مدرسه‌محوری. در این چارچوب، به جای تمرکز بر یک مطالعه موردی یا پیمایش آماری، هدف ارائه «الگوی سیاستی و اجرایی» است که قابل بومی‌سازی در سطح مدرسه و منطقه باشد. برای افزایش اعتبار استدلال‌ها، از شواهد بین‌المللی (گزارش‌ها و پژوهش‌های تجربی) و نمونه‌های سیاستی و حقوقی در ایران بهره گرفته شده است.

بخش اول: مبانی نظری مدرسه‌محوری و پیوند آن با مشارکت والدین

بند اول: مدرسه‌محوری به‌مثابه تمرکززداییِ مسئولانه

مدرسه‌محوری در معنای دقیق خود، انتقال ساده اختیار از ستاد به مدرسه نیست؛ بلکه نوعی بازطراحی حکمرانی است که در آن مدرسه اختیار بیشتری برای تصمیم‌گیری درباره مسائل آموزشی، تربیتی و مدیریتی می‌یابد و در مقابل، باید پاسخ‌گوتر نیز باشد. این پاسخ‌گویی دو وجه دارد: پاسخ‌گویی اداری در برابر قوانین و استانداردها، و پاسخ‌گویی اجتماعی در برابر ذی‌نفعان، به‌ویژه والدین و جامعه محلی. تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد اگر مدرسه اختیار پیدا کند اما داده، معیار و سازوکار پاسخ‌گویی نداشته باشد، تصمیم‌ها ممکن است سلیقه‌ای و ناپایدار شود؛ و اگر پاسخ‌گویی سخت‌گیرانه باشد اما اختیار واقعی داده نشود، مدرسه‌محوری به شعار تبدیل می‌شود. گزارش یونسکو درباره مدرسه‌محوری تأکید می‌کند که توازن اختیار و پاسخ‌گویی، و نیز توجه به ریسک‌های عدالت، بخش جدایی‌ناپذیر این رویکرد است .

بند دوم: مشارکت والدین؛ از حمایت آموزشی تا حکمرانی مشارکتی

مشارکت والدین را می‌توان به یک طیف پیوسته تشبیه کرد: از «اطلاع» و «ارتباط» آغاز می‌شود، به «همکاری» و «حمایت یادگیری» می‌رسد و در سطحی بالاتر به «تصمیم‌گیری» و «حکمرانی مشارکتی» ختم می‌شود. هرچه مشارکت به سمت تصمیم‌گیری حرکت کند، نیازمند قواعد روشن‌تر، نقش‌های تعریف‌شده‌تر و مهارت‌های گفت‌وگویی بیشتر است. مدل‌های مشارکت خانواده‌ـمدرسه، تصمیم‌گیری را یکی از انواع کلیدی مشارکت می‌دانند و آن را با ساختارهایی مانند شوراها، کمیته‌ها و نمایندگی والدین پیوند می‌دهند .

در سطح نهادی ایران نیز انجمن اولیا و مربیان به‌عنوان ساختار رسمیِ پیوند مدرسه و خانواده شناخته می‌شود و در اسناد حقوقی مربوط به آن، بر نقش‌آفرینی خانواده‌ها و سازمان‌دهی مشارکت تأکید شده است .با این حال، کارکرد واقعی این انجمن در بسیاری از

مدارس، به دلایل فرهنگی و ساختاری، از سطح حکمرانی مشارکتی فاصله دارد و نیازمند بازتعریف نقش‌ها و ابزارهاست.

بخش دوم: مدل مفهومی مقاله برای مشارکت تصمیم‌ساز والدین در مدرسه‌محوری

بند اول: منطق تغییر؛ چرا مشارکت تصمیم‌ساز اهمیت دارد

وقتی والدین در تصمیم‌گیری‌ها نقش پیدا می‌کنند، سه مکانیسم اصلی فعال می‌شود. مکانیسم نخست، افزایش شفافیت و پاسخ‌گویی است؛ زیرا تصمیم‌ها در معرض پرسش و گفت‌وگو قرار می‌گیرد و «دلیل تصمیم» باید توضیح داده شود. مکانیسم دوم، افزایش سرمایه اجتماعی و اعتماد است؛ گفت‌وگوهای منظم، سوءتفاهم‌ها را کاهش می‌دهد و امکان هم‌راستایی ارزش‌ها را بالا می‌برد. ادبیات اعتماد در مدرسه نشان می‌دهد اعتماد میان والدین و کارکنان مدرسه یک منبع کلیدی برای پیشبرد اصلاحات است .مکانیسم سوم، بهبود تناسب تصمیم‌ها با زمینه محلی است؛ زیرا والدین حامل شناختی از نیازهای دانش‌آموزان و شرایط محله‌اند و این شناخت می‌تواند تصمیم‌های مدرسه را واقع‌بینانه‌تر کند.

بند دوم: چهار سطح مشارکت تصمیم‌ساز

چارچوب پیشنهادی مقاله، مشارکت تصمیم‌ساز والدین را در چهار سطح درهم‌تنیده می‌بیند. سطح نخست، سطح فردیِ دانش‌آموز است؛ تصمیم‌هایی مانند برنامه حمایتی، رفتارهای یادگیری و مسیر رشد. سطح دوم، سطح کلاس است؛ تصمیم‌هایی مانند قواعد ارتباطی، پروژه‌های یادگیری و حمایت از معلم. سطح سوم، سطح مدرسه است؛ تصمیم‌هایی مانند اولویت‌های آموزشی، برنامه‌های تربیتی، سازوکارهای پیشگیری از افت تحصیلی و برنامه‌های فوق‌برنامه. سطح چهارم، سطح پیوند مدرسه با جامعه محلی است؛ تصمیم‌هایی مانند مشارکت با نهادهای محلی، فعالیت‌های فرهنگی و برنامه‌های حمایت اجتماعی.

در این مدل، هرچه سطح تصمیم بالاتر می‌رود، نیاز به نمایندگی و سازوکارهای رسمی بیشتر می‌شود. به همین دلیل، مشارکت تصمیم‌ساز باید از «مراجعه مستقیم همه والدین به مدیریت» فاصله بگیرد و به سمت «نمایندگی شفاف، جلسات ساختاریافته و گردش اطلاعات» حرکت کند تا هم کارآمد باشد و هم عدالت را رعایت کند.

بخش سوم: الزامات طراحی نهادی برای مشارکت والدین در تصمیم‌گیری‌ها

بند اول: شفاف‌سازی نقش‌ها و مرزهای حرفه‌ای

یکی از نگرانی‌های رایج کارکنان مدرسه، مداخله غیرتخصصی یا فشارهای فردی است. راه‌حل، حذف مشارکت نیست؛ بلکه تعریف مرزهای حرفه‌ای است. تصمیم‌هایی که ماهیت تخصصی آموزشی دارند باید با معیارهای حرفه‌ای و استانداردهای برنامه درسی هم‌سو باشد؛ در مقابل، والدین می‌توانند در تصمیم‌های مربوط به اولویت‌ها، برنامه‌های حمایتی، سیاست‌های ارتباطی، سلامت روانی، و ارزیابی کیفیت خدمات مدرسه نقش جدی داشته باشند. اگر «موضوعات قابل تصمیم مشترک» از ابتدا روشن شود، تعارض‌ها کاهش می‌یابد و مشارکت از حالت احساسی به حالت نهادی نزدیک می‌شود.

بند دوم: سازوکار نمایندگی و جلوگیری از صدای بلند اقلیت

مشارکت تصمیم‌ساز اگر به جلسات پراکنده و فردمحور تقلیل یابد، معمولاً به نفع والدینی تمام می‌شود که زمان، مهارت و قدرت بیان بیشتری دارند و صدای گروه‌های کم‌برخوردار کمتر شنیده می‌شود. برای کنترل این خطر، مدرسه باید سازوکار نمایندگی را تقویت کند؛ یعنی انتخاب نمایندگان والدین با قواعد روشن، گزارش‌دهی منظم نمایندگان به سایر والدین، و ایجاد مسیرهای دریافت بازخورد از والدین کم‌حضور. این مسئله از منظر عدالت آموزشی حیاتی است؛ زیرا ادبیات مدرسه‌محوری هشدار می‌دهد که مشارکت و انتخاب‌گریِ بدون چارچوب می‌تواند ریسک نابرابری را افزایش دهد .

بخش چهارم: ظرفیت‌سازی برای مشارکت مؤثر

بند اول: توانمندسازی والدین برای مشارکت تصمیم‌ساز

مشارکت تصمیم‌ساز، یک مهارت است. والدین برای ورود مؤثر به گفت‌وگوهای تصمیم‌گیری نیاز دارند با مفاهیمی مانند داده‌های آموزشی، شاخص‌های کیفیت، حقوق و مسئولیت‌ها، و اصول گفت‌وگوی سازنده آشنا شوند. این توانمندسازی می‌تواند از طریق کارگاه‌های کوتاه، راهنماهای ساده و جلسات توجیهی انجام شود. برخی پژوهش‌ها در ایران نیز به ضرورت طراحی چارچوب‌های آموزش والدین در بستر مدیریت مدرسه‌محور توجه کرده‌اند .

بند دوم: توانمندسازی مدیران و معلمان برای مدیریت مشارکت

از سوی دیگر، کارکنان مدرسه نیز به مهارت‌های ارتباطی و تسهیل‌گری نیاز دارند. اگر مدیر مدرسه مشارکت را صرفاً تهدید یا کار اضافی بداند، ساختار مشارکت به مقاومت پنهان و مشارکت صوری منتهی می‌شود. مدیر باید بتواند تعارض‌ها را مدیریت کند، جلسات را ساختار دهد، داده‌ها را قابل فهم ارائه کند و «تصمیم مشترک» را از «توافق ظاهری» تفکیک نماید. ادبیات رهبری مدرسه نشان می‌دهد که روابط سازنده با خانواده و جامعه، یکی از اولویت‌های رهبری آموزشی برای بهبود عدالت و کیفیت است .

بخش پنجم: پیوند مدرسه‌محوری با برنامه‌های درسی و بوم‌محلی‌سازی

بند اول: بوم به‌عنوان فرصت مشارکت تصمیم‌ساز

یکی از میدان‌های عملی برای مدرسه‌محوری، برنامه‌های ویژه‌سازی مدرسه است که در ایران با عنوان «برنامه ویژه مدرسه (بوم)» شناخته می‌شود. در توصیف این برنامه، امکان ویژه‌سازی آموزش بر اساس نیازها و علائق دانش‌آموزان و خانواده‌ها و اجتماع محلی مطرح شده است .این گزاره، بدون مشارکت واقعی خانواده‌ها قابل تحقق نیست؛ زیرا نیازسنجی و طراحی فعالیت‌های متناسب با زمینه محلی، به اطلاعات و مشارکت خانواده‌ها وابسته است.

بند دوم: از فرم‌محوری تا تصمیم‌محوری

یکی از آسیب‌های رایج در اجرای برنامه‌های مدرسه‌محور، تبدیل‌شدن آن به مجموعه فرم‌ها و گزارش‌های اداری است. مشارکت والدین می‌تواند نقش «بازدارنده فرم‌محوری» داشته باشد، به شرط آنکه والدین در تصمیم درباره اولویت‌ها، شاخص‌های موفقیت و ارزیابی برنامه‌های ویژه مدرسه دخیل شوند. وقتی والدین می‌دانند چرا یک برنامه اجرا می‌شود و با چه معیاری سنجیده می‌شود، مطالبه‌گری آنان از جنس کیفیت خواهد بود نه صرفاً پیگیری‌های موردی.

بخش ششم: شواهد اثرگذاری و شرایط موفقیت

بند اول: اثرگذاری بر کیفیت و پیامدهای تحصیلی

شواهد بین‌المللی نشان می‌دهد برنامه‌هایی که والدین را در سازوکارهای مدرسه دخیل می‌کنند، می‌توانند به بهبود برخی شاخص‌ها منجر شوند، اما موفقیت به «طراحی» وابسته است. مطالعه‌ای درباره مشارکت والدین در مدیریت مدرسه در مکزیک به این نکته می‌پردازد که حتی مشارکت محدود والدین در مدیریت مدرسه می‌تواند پیامدهایی داشته باشد و از منظر نظری، والدین را «ذی‌نفعان اصلی» مدرسه می‌داند .همچنین گزارش‌های مبتنی بر آزمایش‌های میدانی و شواهد بانک جهانی نشان می‌دهد مداخلات کم‌هزینه می‌تواند اشکال مختلفی از مشارکت والدین را فعال کند .

بند دوم: مشارکت صوری؛ دام رایج در سیاست‌های مشارکتی

مهم‌ترین تهدید برای مشارکت والدین، تبدیل شدن آن به مشارکت صوری است؛ یعنی ساختارها ظاهراً وجود دارند اما تصمیم‌ها از قبل گرفته می‌شود یا مشارکت فقط در سطح اجرای تصمیم‌هاست نه در سطح شکل‌دهی به آنها. مشارکت صوری معمولاً از کمبود اطلاعات شفاف، فقدان اختیار واقعی، و همچنین ترس از تعارض ناشی می‌شود. درمان این

وضعیت، شفاف‌کردن «موضوعات قابل تصمیم مشترک»، انتشار صورت‌جلسات و دلایل تصمیم‌ها، و ایجاد چرخه بازخورد است.

بخش هفتم: ملاحظات عدالت و اخلاق در مشارکت والدین

بند اول: خطر تقویت نابرابری و راهکارهای جبرانی

اگر مشارکت والدین به‌صورت طبیعی و بدون سیاست‌های جبرانی رشد کند، مدارس برخوردار از والدین توانمندتر، مشارکت پرقدرت‌تری خواهند داشت. ادبیات مدرسه‌محوری به این ریسک اشاره می‌کند که مشارکت و انتخاب‌گریِ بدون چارچوب می‌تواند به جداسازی و نابرابری منجر شود .راهکارهای جبرانی می‌تواند شامل تخصیص حمایت بیشتر به مدارس محروم برای ایجاد زیرساخت مشارکت، تسهیل حضور والدین کم‌برخوردار با زمان‌بندی انعطاف‌پذیر، ارائه خدمات ترجمه و میانجی‌گری فرهنگی در مناطق خاص، و طراحی کانال‌های مشارکت غیرحضوری باشد.

بند دوم: محرمانگی، کرامت و تعارض منافع

در مشارکت تصمیم‌ساز، مدرسه باید مرزهای محرمانگی اطلاعات دانش‌آموزان را رعایت کند و از تبدیل جلسات به عرصه قضاوت اخلاقی یا برچسب‌زنی جلوگیری نماید. همچنین، تعارض منافع باید مدیریت شود؛ برای نمونه، والدینی که ارائه‌دهنده خدمات یا کالا به مدرسه هستند، نباید در تصمیم‌های مرتبط نقش تعیین‌کننده داشته باشند. شفافیت فرایند و ثبت دلایل تصمیم‌ها، هم اعتماد را افزایش می‌دهد و هم احتمال سوءبرداشت را کم می‌کند.

بخش هشتم: چارچوب اجرایی پیشنهادی برای مدرسه‌ها

بند اول: گام‌های استقرار مشارکت تصمیم‌ساز

گام نخست، ترسیم نقشه ذی‌نفعان و شناسایی گروه‌های کمتر شنیده‌شده است؛ مدرسه باید بداند کدام والدین یا گروه‌های اجتماعی از فرایند مشارکت بیرون می‌مانند. گام دوم، تعریف حوزه‌های تصمیم مشترک در یک «منشور مشارکت» است؛ منشوری که روشن کند کدام تصمیم‌ها در چه سطحی و با چه سازوکاری گرفته می‌شود. گام سوم، ایجاد چرخه داده و شفافیت است؛ یعنی ارائه گزارش‌های ساده و منظم از وضعیت آموزشی و تربیتی مدرسه به والدین، تا تصمیم‌ها بر مبنای شواهد شکل بگیرد. گام چهارم، ظرفیت‌سازی دوسویه برای والدین و کارکنان است. گام پنجم، طراحی ارزیابی مشارکت است؛ نه فقط ارزیابی میزان حضور، بلکه ارزیابی کیفیت گفت‌وگو، میزان تحقق تصمیم‌ها و اثرات آن بر تجربه دانش‌آموز.

بند دوم: شاخص‌های پیشنهادی برای سنجش کیفیت مشارکت

کیفیت مشارکت را می‌توان با نشانه‌هایی سنجید؛ از جمله اینکه آیا تصمیم‌ها مستند به داده و دلیل هستند، آیا نمایندگی والدین واقعی و پاسخ‌گوست، آیا گروه‌های کم‌برخوردار فرصت اظهار نظر دارند، آیا تعارض‌ها به گفت‌وگو تبدیل می‌شود یا به منازعه، و آیا مشارکت به بهبود تجربه یادگیری و رفاه دانش‌آموزان منتهی می‌گردد. هرچه این شاخص‌ها بهتر تحقق یابد، مدرسه‌محوری از سطح اداری به سطح تربیتی و یادگیری نزدیک‌تر می‌شود.

نتیجه‌گیری

مدرسه‌محوری زمانی می‌تواند به بهبود پایدار کیفیت و عدالت آموزشی کمک کند که از «تفویض اختیار» به «حکمرانی مشارکتی» ارتقا یابد و در این ارتقا، والدین جایگاه تصمیم‌ساز پیدا کنند. ادبیات نظری و شواهد تجربی نشان می‌دهد مشارکت والدین اگر همراه با شفافیت، اعتماد، ظرفیت‌سازی و چارچوب پاسخ‌گویی باشد، می‌تواند مکانیسم‌های

مثبتی مانند افزایش سرمایه اجتماعی مدرسه، بهبود تناسب تصمیم‌ها با نیازهای محلی و تقویت پاسخ‌گویی را فعال کند. در عین حال، مشارکت بدون طراحی نهادی و توجه به عدالت می‌تواند به نابرابری، تعارض و مشارکت صوری منجر شود. چارچوب پیشنهادی این مقاله، با تأکید بر سطوح مشارکت، سازوکار نمایندگی، منشور نقش‌ها و چرخه داده، تلاش می‌کند مسیر استقرار مشارکت تصمیم‌ساز والدین را در مدرسه‌محوری روشن کند.

پیشنهادهای کاربردی

مدرسه‌ها می‌توانند با تدوین منشور مشارکت، برگزاری جلسات ساختاریافته با دستورجلسه و داده‌های قابل فهم، تقویت نمایندگی پاسخ‌گو در انجمن اولیا و مربیان، و طراحی کانال‌های مشارکت برای والدین کم‌برخوردار، مشارکت تصمیم‌ساز را عملیاتی کنند. ادارات آموزش‌وپرورش نیز می‌توانند با ارائه بسته‌های آموزشی استاندارد برای والدین و مدیران، تعریف شاخص‌های ارزیابی مشارکت، و تخصیص حمایت جبرانی به مدارس محروم، از تبدیل مدرسه‌محوری به پروژه‌ای نابرابر جلوگیری نمایند. در نهایت، موفقیت مدرسه‌محوری و مشارکت والدین، بیش از هر چیز به «فرهنگ گفت‌وگو» و «اعتماد رابطه‌ای» وابسته است؛ منابعی که با تمرین نهادی و استمرار، در مدرسه ساخته می‌شوند.

منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

۱- احقر، قدسی، و ابتدایی، محمدحسین. (۱۴۰۴). بررسی نقش مشارکت والدین در برنامه تعالی مدیریت مدرسه. در *اولین همایش بین‌المللی تحولات نوین در نظام‌های آموزشی، تربیتی، روانشناسی، مهارت‌آموزی و مهارت‌محوری با محوریت آموزش و پرورش در هزاره سوم* (مقاله کنفرانسی).

۲- مهران، وحید، دلگشایی، یلدا، شیرزاد کبریا، بهارک، و شریعتمداری، مهدی. (۱۴۰۴). تدوین چارچوب کیفی آموزش والدین مبتنی بر مدیریت مدرسه‌محور .*رهبری و مدیریت آموزشی*، ۱۹

۳- کاظمی کردآسیابی، میترا. (۱۳۸۳). راه‌های جلب مشارکت والدین در امور مدرسه .*پیوند*، ۲

۴- سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی. برنامه ویژه مدرسه (بوم) .

۵- سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی. خانواده رکن اصلی رویکرد مدرسه‌محوری .

۶- قوانین و مقررات. اساسنامه انجمن مرکزی اولیا و مربیان جمهوری اسلامی ایران .

۷- مقالات و پژوهش‌های داخلی درباره مدرسه‌محوری و مشارکت والدین، از جمله تحلیل مشارکت والدین در برنامه تعالی مدیریت مدرسه .

۸- مطالعات داخلی درباره آموزش والدین در بستر مدیریت مدرسه‌محور .

ب) منابع انگلیسی

۱- *UNESCO. School-based management (SBM): does it improve quality?*

۲- *World Bank. Promoting Parental Involvement in Schools: Evidence from Two Randomized Experiments.*

۳- *Gertler, P., Patrinos, H., & Rubio-Codina, M. Empowering parents to improve education: Evidence from rural Mexico.*

۴- *Bryk, A. S., & Schneider, B. Trust in Schools: A Core Resource for Improvement.*

۵- *OECD. Parental involvement and parents' roles in school accountability and governance (Education GPS/Policy reviews).*

۶- *Epstein's School-Family-Community Partnership framework and the six types of involvemen*