آسیب شناسی شوراهای مدارس و ارائه راهکارهای مناسب برای تقویت نقش آنها

دکتر مرتضی سمیعی زفرقندی[1]

چکیده

هدف این پژوهش آسیب شناسی شوراهای مدارس و ارائهٔ راهکارهای مناسب برای تقویت نقش شوراهای معلمان، مدرسه و دانش‌آموزی مدارس کشور است. نمونه آماری براساس فرمول کوکران، ۲۱۱ مدرسه بود که به روش نمونه‌گیری چندمرحله‌ای از استانهای خوزستان، قم، خراسان شمالی، یزد، ایلام، اصفهان، سیستان و بلوچستان و شهر تهران انتخاب شده است. این پژوهش غیر آزمایشی از نوع توصیفی است و داده‌ها با سه روش پرسشنامه، مصاحبه و مشاهده به تفکیک هر شورا گردآوری شد. برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون T) استفاده گردید. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که بخشی از آسیبهای فعالیت شوراها در مدارس کشور مربوط به وظایف مقرر آنها از لحاظ محتوایی و اجرایی است که باید مورد اصلاح و بازنگری قرار گیرد. برخی از بندهای وظایف هر سه شورا را می‌توان حذف کرد و برخی از موارد جدید را به آن افزود. در هر سه شورا، برحسب رتبه عوامل محدودیتهای مالی و زمانی با اهمیت همسان (توأماً با حدود ۶۲ درصد) و عدم صراحت و شفافیت آیین‌نامه اجرایی مهمترین علل آسیب شوراهای مدارس است. مطابق نتایج حاصل مهم‌ترین راهکارهای تقویت شوراهای مدارس عبارت اند از: ۱. اصلاح و تغییر آیین‌نامه شوراها از نظر وظایف، اختیارات، منابع مالی و زمان جلسات ۲. ایجاد ارتباط ساختاری مناسب شوراهای درون مدرسه، میان مدارس و با منطقه، استان و سطح وزارتخانه. همچنین پیشنهاد می‌شود برای تقویت نقش شوراها در مدارس، مدیریت شوراهای معلمان و دانش‌آموزی را اعضای شورا انتخاب کنند و مدیر مدرسه بر امور شوراها نظارت داشته باشد. در آیین‌نامه اجرایی ابلاغی، وظایف هر شورا مشخص شده است ولی حدود اختیارات شوراها به طور دقیق مشخص نیست. با توجه به اینکه شوراها از ارکان مدارس هستند، لازم است شرح اختیارات قانونی هر شورا نیز تعیین شود.

کلید واژگان: شورا، شورای معلمان، شورای مدرسه، شورای دانش‌آموزی، آسیب‌شناسی، مشارکت

تاریخ دریافت: ۹۴/۶/۱۰ تاریخ پذیرش: ۹۵/۳/۹

۱. استادیار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش‌وپرورش Mo_samie@yahoo.com

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

مقـدمه

دین مبین اسلام برای شورا و مشورت اهمیت ویژه‌ای قائل است. در شأن و منزلت این اصل همین بس که در قرآن کریم، پیامبر اکرم (ص) که از مقام عصمت برخوردار است و مستقیماً از منبع وحی الهام می‌گیرد، مکلف به مشورت شده است. «و شاورهم فی الامر فاذا عزمت فتوکل علی الله آن الله یحب المتوکلین»: در کارها با آنان مشورت کن، پس آنگاه‌که تصمیم گرفتی با توکل به خداوند آن را انجام بده که خداوند توکل‌کنندگان را دوست دارد(سوره آل‌عمران، آیه ۱۵۹). در نظام سیاسی اسلام تشکیل شوراها دارای جایگاه ویژه و اهمیت و فواید بسیار از جمله شناسایی افراد خوش‌فکر و خلاق، کسب مقبولیت و پشتوانه بیشتر، فراهم ساختن زمینه مشارکت همگانی، ایجاد احساس شخصیت در مردم و احترام به آنان و رشد و شکوفایی فکری جامعه است (بهزادی و قاسمی، ۱۳۹۳).

بر اساس پژوهشهای انجام‌شده هر چه تصمیمات با همفکری و مشارکت افراد بیشتری گرفته شود، از استحکام و درستی بیشتری برخوردار است. مسائلی که به نظر و مشورت همگان گذاشته می‌شود از خطای کمتری برخوردار است و به‌تناسب دخالت آرا و نظر ارائه شده همه‌جانبه‌تر خواهد بود. رهبر دمکراتیک به گروه می‌پیوندد و از قبل مشخص می‌کند که او بر سر تصمیم جمع، خواه از طریق توافق به دست آید و یا از طریق اکثریت، ایستاده است (شریعتمداری، ۱۳۹۱). ازنظر برنچ[1] (۲۰۰۲) تفکر و اندیشه مدیریت مشارکت جویانه به‌یکباره در ذهن علمای مدیریت و دیگر افراد ذی‌ربط تکوین نیافته و بی‌درنگ به‌صورت اندیشه علمی درنیامده است. بلکه چنین رویکردهایی به سبب موانع ناشی از تسلط مدلهای سازمانی بوروکراتیک و سلسله مراتبی و چالشهای مدیریتی دوره تیلوریسم و کلاسیک به وجود آمده است. در این زمینه فعالیتهای متعددی در نظامهای آموزشی گوناگون جهان صورت گرفته است که سازمان‌دهی و استقرار شوراهای گوناگون در مدارس مهم‌ترین آنهاست. معلمان و دانش‌آموزان معمولاً علاقه‌مند هستند که در فعالیتهای شورای مدرسه خود مشارکت داشته باشند. پتمور و مکینتاتر[2] (۱۹۹۹) طی پژوهش خود در مدارس کتاکی نشان داده است که ۷۷ درصد دانش‌آموزان تمایل داشته‌اند در امور مدارس مشارکت کنند. هیث و ویک[3] (۱۹۹۴) با توجه به اظهارات مدیران مدارس ایالات داکوتای جنوبی بیان داشتند که فعالیت شوراها مثبت بوده و فرصتهایی در اختیار مدارس قرار داده است تا در حل

1. Branch
2. Patmor & McIntyre
3. Heath & Vik

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

مسائل، اشتراک نظر، تبادل آرا و اداره پروژه‌های بعدی عمل کنند. از سال ۱۹۴۹ با تصویب قانون مدارس خصوصی، مشارکت مردم و بخش خصوصی و مقامات محلی در امور آموزش‌وپرورش «جنبه قانونی» پیدا کرد (غفاری ۱۳۸۳). در کشور آلمان در همه کاوشها ، اولیا هم می‌توانند در سطح کلاس با حضور فرزند خود و یا در سطح مدرسه شرکت کنند (هافمن[1] و همکاران، ۲۰۰۴) . در ایرلند دانش آموزان در مدرسه راهنمایی ممکن است یک شورای دانش‌آموزی تاسیس کنند، که نقش آن ترویج مشارکت دانش آموزان در امور مدرسه، برای همکاری با هیئت مدیره و والدین و معلمان است (پارکز،[2] ۲۰۱۳).

یکی از ارکان مهم جامعه مدرسه است که تصمیم‌گیری صحیح مبتنی بر تعلیم و تربیت در آن از اهمیتی ویژه برخوردار است. در این تصمیم‌گیری مسئولان مدرسه و معلمان نقشی ویژه ایفا می‌کنند؛ که تحت عنوان شورا می‌توان آن را موردبررسی و نقد قرارداد. هنسون[3] (۲۰۰۲) مدارس را از پیچیده‌ترین سازمان‌های اجتماعی در عصر امروز می‌داند که برای هدایت آن‌ها باید عوامل متعددی همسو گردند. مدرسه مکان عملیاتی برای تحقق بخشیدن به اهداف نظام آموزش‌وپرورش و تجلیگاه فرهنگ و گرایشها و خواسته‌های متعدد است. در مدرسه معلمان با عناصر پیچیده روحی و روانی دانش‌آموزان سروکار دارند. در این شرایط تحقق مطلوب اهداف، نیازمند مشورت در رده عملیات و بهره‌گیری از تجارب و اطلاعات معلمان است. شورا محل خوبی برای شناخت مشکلات، ارائه راه‌حل و ایجاد روحیه تعاون و همکاری است. به‌طور خلاصه شوراهای مدارس، با هدف بحث و تبادل‌نظر و هماهنگی در امور آموزشی، پرورشی و اداری آموزشگاه و فراهم آوردن مشارکت معلمان در بهبود انجام امور مدرسه تشکیل می‌شود.

با توجه به اهمیت و ماهیت وظایف در نظر گرفته‌شده، صاحب‌نظران آموزشی، شوراهای مدارس را پایه و اساس پیشرفت و ترقی مدارس می‌دانند (یوسفی، ۱۳۸۲)؛ زیرا ازطریق فعال‌سازی شوراها می‌توان فضای عمومی مدرسه را پویا و کارآمد کرد و توانمندیها و خلاقیتهای مدیران، معلمان و دانش‌آموزان را شکوفا ساخت. حضور و مشارکت معلمان در اداره مدرسه را سبب افزایش تعهد سازمانی، انگیزش و درنتیجه ارتقای سطح عملکرد مدرسه می‌دانند. شوآب[4](۲۰۰۵) معلم را یکی از عناصر اصلی فرآیند یاددهی و یادگیری می‌داند (شوآب، به نقل از مهر محمدی، ۱۳۸۷). در کشور یونان شورای معلمان بدنه مشارکتی مدرسه است که مسئول جهت گیری و

1. Hofman
2. Parkes
3. Hanson
4. Schwab

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

اجرای سیاستهای آموزشی و عملکرد خوب مدرسه می‌باشد. این شورا مسئول اجرای جدول زمانی درسها و برنامه‌های درسی و همچنین سلامت و حفاظت دانش آموزان، ساختمان مدرسه و شرایط مدرسه می‌باشد (براندرت و کرافورد،[1] ۲۰۰۸).

ویتی و ویسبی[2] (۲۰۰۷) در تحقیقات میدانی در ۱۵ مدرسه انگلستان با عنوان شوراهای دانش‌آموزی در مدارس چقدر تصمیمهای واقعی می‌سازند، وضع موجود فعالیت شوراهای دانش‌آموزی را در مدارس موردبررسی قرارداده اند و با توجه به مجموع نتایج و اولویتهای مرتبط با شوراهای دانش‌آموزی را به شرح ذیل گزارش نموده اند:

خلاصه اولویتهای فعالیت شوراهای دانش‌آموزی مدارس در کشور انگلستان

۱. **حقوق دانش‌آموزان**

- ✓ حضور در ساختارهای تصمیم‌گیری مدرسه
- ✓ ایجاد فرصتهایی برای مشارکت دانش‌آموزان در تصمیم‌سازیهای مدرسه
- ✓ آموزش و توانمندسازی دانش‌آموزان برای مشارکت در تصمیم‌سازیها

۲. **فعالیتهای شهروندی**

- ✓ راههای ارتباط مستقیم با برنامه‌درسی شهروندی
- ✓ ایجاد تنظیمات رسمی و پایدار برای انتخابات مدرسه
- ✓ برگزاری شوراهای منظم مدرسه یا کانالهای ارتباطی با همه مدرسه
- ✓ ایجاد فرصتهایی برای همه نظرات

۳. **بهبود مدرسه**

- ✓ ایجاد ارتباط رسمی شوراها با تیم مدیریت مدرسه
- ✓ مشارکت منظم در زمینه‌های فرآیند یاددهی- یادگیری کادر آموزشی و اداری مدرسه
- ✓ اشکال و راههای مختلف مشارکت دانش‌آموزان در همه امور مدرسه

۴. **اختصاصی سازی**

- ✓ مشارکت دانش‌آموزان در بسیاری از امور مدرسه ازجمله مسائل تدریس و یادگیری
- ✓ مشاوره با دانش‌آموزان به‌صورت کلاس به کلاس و انفرادی
- ✓ ارتباط رسمی میان فعالیتهای شورای دانش‌آموزی با خانواده‌ها، خط‌مشی‌های مدرسه و شوراهای محلی

1. Brundrett & Crawford
2. Whitty & Wisby

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

هیث و ویک (۱۹۹۴) از مدیران ۱۸ مدرسه مقدماتی ایالت ایوا و داکوتای جنوبی[1] نیز تحقیقی را پیرامون موقعیت شوراهای موجود در مدارس با روش مصاحبه انجام داده اند. بر اساس نتایج این تحقیق دلیل ایجاد شوراهای معلمان و شورای اداری و مدرسه، پاسخگویی گسترده برای تصمیم‌گیریهای مؤثر بر مدرسه بوده است.

مروری بر ادبیات پژوهش حاکی از آن است که شوراهای مدارس به‌منظور تحقق بخشیدن به اهداف چهارگانه اطلاع‌رسانی، آموزش، تصمیم سازی و تصمیم‌گیری تشکیل می‌شوند. اهمیت شوراها به گونه ای است که یکی از ارکان اساسی مدارس شناخته‌شده است و به جهت ماهیت و ترکیب اعضای آن و نیز شرح وظایف و تأثیرگذاری بر سایر ارکان نقش محوری را داراست. برای تحقق یافتن هرگونه سیاست جدید در سطح مدارس، بهره‌گیری مناسب از شوراها بسیار کارگشاست.

در این زمینه آیین‌نامه اجرایی مدارس با توجه به سیاستها و راهبردهای اساسی آموزش‌وپرورش ازجمله تمرکززدایی، مدرسه- محوری، مشارکت دهی معلمان و دانش‌آموزان و با تفویض اختیارات لازم در مدارس و جهت ایجاد شرایط مناسبتر برای تحقق بخشیدن به اهداف تعلیم و تربیت تنظیم شده است.

بر اساس مفاد آیین‌نامه اجرایی مدارس که در جلسه ۶۵۲ مورخ ۲۵/ ۱۳۷۹/۵ شورای عالی آموزش و پروش به تصویب رسیده است، شوراهای مدارس به‌عنوان ۳ رکن از ۵ رکن مدرسه معرفی‌شده اند و وظایف مهمی برای آنها لحاظ شده است.

باوجود نقش بی‌بدیل و مهم شوراها در مدارس نتایج برخی گزارشها و تحقیقات حاکی از وجود آسیبها و نارسایی بسیار در برنامه‌ریزی و عملکرد آنها است. رحیم پور (۱۳۸۰) در نتایج تحقیق خود بیان کرده است که جلسات شورای معلمان یکنواخت و تشریفاتی است و معلمان فقط برای رعایت مقررات اداری در جلسات حضور می‌یابند. محمدی (۱۳۷۹) دریافت که ۹۲ درصد دانش‌آموزان تشکیل شورا را ضروری دانسته‌اند و ۶۴ درصد مدیران و مربیان با تشکیل شوراها موافق هستند و فعالیت شورا را برای جلب مشارکت عملی در اجرای برنامه‌ها و فعالیتهای مربوط موفق دانسته‌اند. خداپرست، مشهدی، نظری و فتحی (۱۳۹۰) دربارهٔ شورا در نظام اداری می‌نویسد: نفس وجود الگوهای تصمیم‌گیری جمعی و شورایی در بدنه دولت، نمایانگر اهمیت و جایگاه مشورت و مشارکت گروهی در اتخاذ تصمیمات اجرایی مختلف و امور فرابخشی است. از طرفی

1. Iowa and South Dakota

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

هم نبود برنامه‌ریزی دقیق و هدایت این امر (الگوهای تصمیم‌گیری جمعی و شورایی) در بدنه اجرایی کشور مشکلاتی را به بار آورده است

نتایج تحقیقات مؤید آن است که مدیران واحدهای آموزشی، والدین، دانش‌آموزان، مسئولان آموزشی بر مفید بودن شوراها تأکید داشته اند و این شوراها را عاملی برای تقویت روحیه مشارکت و مسئولیت پذیری و ارتقای اعتمادبه‌نفس در دانش‌آموزان ارزیابی کرده‌اند. باوجود این در اکثر واحدهای آموزشی موردبررسی به‌طور عملی بهای لازم به شوراها داده نشده است (چایچیان، ۱۳۷۹).

مروری بر ادبیات پژوهش حاکی از آن است که با توجه به اهمیت و نقشی که شورای دانش‌آموزی در زمینه آشنا کردن دانش‌آموزان با مسئولیت‌های اجتماعی دارد متأسفانه دامنه اطلاع‌رسانی و تبلیغات آموزش‌وپرورش در مورد شوراها چندان مناسب نبوده و اطلاع‌رسانی بسیار ضعیف بوده است (ایزدی، ۱۳۸۹). براساس یافته‌های سبحانی‌نژاد و ساکی (۱۳۸۴) در بیشتر مدارس شوراهای دانش‌آموزی تشکیل شده است ولی سوال اساسی کیفیت برگزاری و تداوم شورا هاست .

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ساختار و شرایط فعلی فعالیت شوراهای مدارس در حد مطلوب گزارش نشده و از این امکان مهم برای تحقق بخشیدن به اهداف آموزشی و پرورشی استفاده لازم نمی‌شود، درحالی‌که سه شورای پیش‌بینی‌شده در مدارس با توجه به وظایف مقرر می‌توانند نقشی مهم در بهبود کیفیت امور مدرسه ایفا نمایند، بنابراین آسیب شناسی شوراها برای انجام مطلوب‌تر این وظایف و کیفیت‌بخشی به نقش شوراهای مدرسه ضروری است . آسیب شناسی در برگیرنده جستجوی علل و تغییرات مرتبط با آن در سطح موقعیت مورد نظر است که منجر به بروز علایم و نشانه‌هایی می شوند (کومار، کوتران و رابینز، ۲۰۱۳). در صورت شناسایی این علل و رفع آنها شوراهای مدرسه می‌توانند پویا و کارآمد شوند و توانمندیها و خلاقیتهای مدیران، معلمان و دانش‌آموزان را به‌خوبی شکوفا و متجلی سازند. برای تحقق یافتن این امر بررسی وضعیت موجود عملکرد شوراها به‌ویژه آسیبهای فعالیت این شوراها و ارائه راهکار مناسب برای رفع مشکلات و تقویت نقش شوراهای مدارس امری بسیار ضروری به نظر می‌رسد. راهکاررا در مواردی مترادف با تئوری و ابزاری برای درک موضوع می دانند در این معنی هر راهکاریا مدل شامل چندین متغیر از موضوع است که می‌توان آنها را سنجید و یا اندازه گرفت (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۶). همچنین بر اساس سیاستهای تحول آموزش‌وپرورش و راهکارهای سند تحول بنیادین

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

آموزش‌وپرورش (بندهای ۱۳-۱ و ۱۳-۲) قوانین و مقررات موجود در زمینهٔ تقویت نقش شوراهای مدارس باید اصلاح و برای افزایش کارآمدی شوراها اقدام شود.

بر اساس شواهد موجود این پژوهش کوششی در پاسخ به سؤالهای زیر است:

سؤالهای تحقیق

۱. آسیبهای شوراهای مدارس (شورای معلمان، شورای مدرسه شورای دانش‌آموزی) ازنظر ضوابط و مقررات ابلاغی کدام است؟

۲. آسیبهای فعالیت شوراهای مدارس (شورای معلمان، شورای مدرسه شورای دانش‌آموزی) درزمینه انجام وظایف مصوب ابلاغی چیست؟

۳. علل آسیبهای شوراهای مدارس (شورای معلمان، شورای مدرسه شورای دانش‌آموزی) درزمینه و اجرای وظایف مقرر آیین‌نامه ابلاغ‌شده کدام است؟

۴. تجارب مدارس در زمینه برگزاری شوراهای مدرسه (شورای معلمان، شورای مدرسه، شورای دانش‌آموزی) چگونه است؟

۵. راهکارهای مناسب برای تقویت نقش شوراهای مدارس (شورای معلمان، شورای مدرسه و شورای دانش‌آموزی) کدام است؟

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق این پژوهش توصیفی است، زیرا پژوهشگر آنچه را موجود است بدون دخل و تصرف و دستکاری مورد مطالعه قرار داده است.

روش تحلیل داده‌ها

به منظور تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی (آزمونt و آزمون فاصله اطمینان) استفاده شده است.

جامعه مورد مطالعه

جامعه مورد مطالعه در این پژوهش شامل همه مدارس سراسر کشور در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴بوده است.

حجم نمونه

مقیاس اندازه‌گیری پیوسته است(درسطح اطمینان ۰,۹۵)، از این رو با بهره گیری از فرمول کوکران حجم نمونه به تعداد۲۱۰ مدرسه محاسبه شده است.

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot z^2_{\left(1-\frac{\alpha}{2}\right)}}{d^2}$$

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

شیوه نمونه‌گیری

مدارس نمونه آماری با روش نمونه‌گیری چندمرحله‌ای از استانهای خوزستان، قم، خراسان شمالی، یزد، ایلام، اصفهان، سیستان و بلوچستان و شهر تهران انتخاب شدند. به منظور تعمیم‌پذیری بیشتر و پیشگیری از افت در حجم نمونه از ۲۱۰ به ۲۱۲ مدرسه افزایش یافت.

ابزارهای اندازه گیری

گرد آوری داده ها به سه روش زیر انجام شده است:

الف) پرسشنامه به تفکیک شورای معلمان، شورای مدرسه و شورای دانش آموزی در چهار بعد آموزشی، پرورشی، آموزشی - پرورشی و اداری – آموزشی به شرح زیر استفاده شده است:

پرسشنامه شورای معلمان دارای ۱۷ بند بر اساس شرح وظایف مصوب ابلاغی، پرسشنامه شورای مدرسه دارای ۲۹ بند بر اساس شرح وظایف مصوب ابلاغی، پرسشنامه شورای دانش‌آموزی دارای ۱۲ بند بر اساس شرح وظایف مصوب ابلاغی.

ب) مصاحبه نیمه سازمان یافته: برای اطلاع از تجارب مدارس در زمینه برگزاری شوراها و راهکارهای مناسب تقویت آنها.

ج) مشاهده: با استفاده از نمونه برگ برای تعیین میزان اجرای وظایف هر یک از شوراها در مدارس انجام شده است.

محاسبه ضریب پایایی

ابتدا ۷۰ نفر از اعضای شوراها به صورت تصادفی انتخاب شده و با روش مصاحبه، مشاهده و پرسشنامه با استفاده از روش باز آزمایی و آلفای کرونباخ ضریب پایایی هر یک از ابزارها به شرح ذیل محاسبه گردیده است.

جدول ۱. ضریب پایایی ابزارهای اندازه گیری (مصاحبه ، مشاهده و پرسشنامه) با استفاده از روش باز آزمایی و آلفای کرونباخ

اجرا و روش / پاسخ دهندگان	مصاحبه	مشاهده	پرسشنامه
	روش بازآزمایی	روش بازآزمایی	روش آلفای کرونباخ
دانش آموزان	۰،۸۵	۰،۸۱	۰،۸۹
معلمان	۰،۸۸	۰،۸۶	۰،۸۸
مدیران	۰،۸۲	۰،۸۳	۰،۹۰

همان طور که ملاحظه می‌شود هر سه ابزار از ضریب پایایی بالا و قابل قبول برخوردارند.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

روایی ابزارهای اندازه‌گیری

برای بررسی روایی محتوایی، پرسشنامه ها همراه با اهداف و سؤالهای پژوهش به شماری از کارشناسانی که در زمینه موضوع پژوهش از تجارب و تخصص کافی برخوردار بودند ارائه و نظرات آنها دریافت شد و مطابق نظر آنها بازنگری و اصلاح گردید.

یافته‌های تحقیق

سؤال اول تحقیق: آسیبهای شوراهای مدارس (شورای معلمان، شورای مدرسه، شورای دانش‌آموزی) ازنظر ضوابط و مقررات ابلاغی کدام است؟

شورای معلمان

جدول ۲. تناسب وظایف آموزشی، پرورشی و اداری اجرائی با هدف مصوب از نگاه اعضای شورای معلمان و نتایج آزمون t

شاخص / ابعاد وظایف	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	t محاسبه‌شده	درجه آزادی	سطح اطمینان
وضعیت کلی تناسب با هدف مصوب	۲۱۱	۳/۹۵	۰/۷۵	۰/۰۵	۱۸/۱۰۹	۲۱۰	۰/۰۰۰
وضعیت کلی تناسب باهدف مصوب آموزشی	۲۱۰	۳/۹۱	۰/۷۹	۰/۰۵	۱۶/۵۳	۲۰۹	۰/۰۰۰
وضعیت کلی تناسب با هدف مصوب پرورشی	۲۰۲	۴/۰۶	۰/۸۳	۰/۰۶	۱۸/۰۳۳	۲۰۱	۰/۰۰۰
وضعیت کلی تناسب با هدف مصوب آموزشی – پرورشی	۲۱۱	۳/۹۱	۰/۸۳	۰/۰۶	۱۵/۸۵۹	۲۱۰	۰/۰۰۰
وضعیت کلی تناسب با هدف مصوب اداری –آموزشی	۲۱۱	۳/۹۳	۰/۸۴	۰/۰۶	۱۵/۹۰۶	۲۱۰	۰/۰۰۰

طبق داده‌های جدول ۲، وضعیت بعد پرورشی (با میانگین ۴,۰۶)، از سایر ابعاد بهتر بوده است، به عبارت دیگر این دسته از وظایف تناسب بیشتری با هدف تشکیل شورا(بحث وتبادل نظر و هماهنگی در امور آموزشی وپرورشی واداری و تأمین مشارکت معلمان) دارد. آزمون t نیز نتیجه را تأیید می‌کند (sig=0.000<0.05).

درمجموع وظایف ۱۷ گانهٔ شورای معلمان هشت وظیفه منطبق با اهداف شورا بیان‌شده است که این وظایف عبارت‌اند از: انتخاب نماینده معلمان، اتخاذ تدابیری در مورد مسائل آموزشی – پرورشی، مشارکت در تنظیم برنامه‌ها ، تقویت اعتقادات مذهبی و اخلاقی دانش‌آموزان، ارتقای کیفیت برنامه‌های درسی و بررسی افت تحصیلی، نحوه تشویق و تنبیه، نحوه استفاده از وسایل آموزشی و کمک‌آموزشی، تشکیل کلاسهای فوق‌برنامه و بودجه‌بندی برنامه درسی. ۹ بند باقیمانده انطباق کمتری با اهداف شورای معلمان دارند؛ ازجمله بند ۱۷ (تعیین پایه تحصیلی دانش‌آموزان)،

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

بند ۱۰ (بررسی محتوای کتابهای درسی) و بند ۱۵ (انتخاب و معرفی کتب کمک‌آموزشی) با وظایف دیگر ارکان مدرسه یا بخشنامه‌های وزارتی تداخل دارند.

همچنین بر اساس نتایج تحلیل پرسشهای کیفی، وظایف بندهای ۳، ۴، ۵، ۱۰ و ۱۷ کمترین تناسب را با اهداف مصوب شورای معلمان دارد که قابل‌بررسی و تجدید نظر است.

شورای مدرسه

جدول ۳. تناسب وظایف آموزشی، پرورشی و اداری اجرایی با هدف مصوب از نگاه اعضای شورای مدرسه و نتایج آزمون t

شاخص / ابعاد وظایف	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	t محاسبه‌شده	درجه آزادی	سطح اطمینان
وضعیت کلی تناسب با هدف مصوب	۲۲۲	۳/۹۴	۰/۷۵	۰/۰۵	۱۸/۷۴۳	۲۲۱	۰/۰۰۰
تناسب با هدف مصوب آموزشی	۲۲۰	۳/۶۸	۱/۰۳	۰/۰۷	۹/۸۶۳	۲۱۹	۰/۰۰۰
تناسب با هدف مصوب پرورشی	۲۲۲	۴/۱۴	۰/۷۴	۰/۰۵	۲۳/۰۴۷	۲۲۱	۰/۰۰۰
تناسب با هدف مصوب آموزشی – پرورشی	۲۲۲	۴/۰۸	۰/۸۱	۰/۰۵	۱۸/۸۵۶	۲۲۱	۰/۰۰۰
وضعیت کلی تناسب با هدف مصوب اداری –آموزشی	۲۲۲	۳/۸۵	۰/۸۰	۰/۰۵	۱۵/۸۹۳	۲۲۱	۰/۰۰۰

در جدول شماره ۳، تناسب وظایف آموزشی، پرورشی، اداری و اجرایی با هدف مصوب از نگاه اعضای شورای مدرسه درج‌شده است. بر اساس داده‌های این جدول وضعیت بعد پرورشی (با میانگین ۴,۱۴)، از سایر ابعاد بهتر بوده است. به عبارت دیگر این دسته از وظایف تناسب بیشتری با هدف تشکیل شورا(توسعه مشارکت، همکاری و استفاده از تجارب معلمان و اولیای دانش آموزان در اداره مدرسه و ارتقای کیفی فعالیتهای آموزشی و پرورشی و اداری) دارد. آزمون t نیز نتیجه را با توجه به جدول۳ تائید می‌کند ($sig=0.000<0.05$).

بر اساس نتایج به دست آمده به نظر پاسخ‌دهندگان، ۱۸ مورد از وظایف ۲۹ گانه شامل بندهای (۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹،۱۰،۱۲، ۱۳، ۱۵، ۱۸، ۲۰، ۲۱، ۲۲) متناسب بوده و بقیه تناسب کافی نداشته اند و بیشترین تناسبها درزمینه اهداف پرورشی و کمترین در زمینه آموزشی بوده است.

پاسخ‌دهندگان در پاسخ به سؤالهای باز (کیفی) نیز تعدادی از وظایف را نامتناسب با اهداف شورای مدرسه تشخیص داده‌اند که با نظر پاسخ‌دهندگان در سؤالات کمی همخوانی داشته است. به‌طورکلی با توجه به نتایج حاصل از سؤالات کمی و کیفی تعداد ۸ بند از وظایف شورای مدرسه

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

(شامل بندهای ۱۶، ۱۷، ۱۹، ۲۳، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹) کمترین تناسب را با اهداف مصوب این شورا دارند.

همچنین براساس نتایج تحلیل پرسشهای کیفی درمجموع از نتایج کمی وکیفی می‌توان نتیجه گرفت که وظایف ۱۲ بند از آیین نامۀ شورای مدرسه شامل بندهای ۱۳،۲، ۱۵، ۱۷،۱۶، ۱۸، ۱۹، ۲۳، ۲۶، ۲۷، ۲۸، ۲۹ وظایف شورای مدرسه کمترین تناسب را با اهداف مصوب این شورا دارا هستند که قابل‌بررسی و تجدید نظر است.

شورای دانش آموزی

جدول ۴. تناسب وظایف آموزشی، پرورشی و اداری شورای دانش آموزی با هدف مصوب شورای دانش آموزی

شاخص / ابعاد وظایف	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	t محاسبه‌شده	درجه آزادی	سطح اطمینان
وضعیت کلی تناسب با هدف مصوب	۲۱۳	۳/۹۸	۰/۷۵	۰/۰۵	۱۹/۰۸۶	۲۱۲	۰/۰۰۰
تناسب با هدف مصوب آموزشی	۱۸۹	۳/۶۰	۱/۳۳	۰/۱۰	۶/۱۷۲	۱۸۸	۰/۰۰۰
تناسب با هدف مصوب پرورشی	۲۱۱	۴/۱۱	۰/۷۰	۰/۰۵	۲۳/۱۰۴	۲۱۰	۰/۰۰۰
تناسب با هدف مصوب آموزشی و پرورشی	۲۱۲	۳/۹۸	۰/۹۱	۰/۰۶	۱۵/۶۸۶	۲۱۱	۰/۰۰۰
تناسب با هدف مصوب اداری –آموزشی	۲۱۳	۳/۸۰	۰/۹۴	۰/۰۶	۱۲/۳۷۵	۲۱۲	۰/۰۰۰

بر اساس داده‌های جدول ۴، وضعیت بعد پرورشی (با میانگین ۴،۱۱)، از سایر ابعاد بهتر بوده است. به عبارت دیگر این دسته از وظایف تناسب بیشتری با هدف تشکیل شورا(مشارکت دانش‌آموزان در امور مربوط به مسائل آموزشی وپرورشی، انضباطی، ورزشی و فوق برنامه و ایجادارتباط صحیح و مستقیم دوسویه میان دانش آموزان و اولیای مدرسه و ارج نهادن به شخصیت وکرامت آنان و تقویت اعتماد به نفس و خودباوری و مسئولیت‌پذیری و مشارکت جویی در آنان) دارد. آزمون t نیز نتیجه را با توجه به جدول ۴ تائید می‌کند (sig=0.000<0.05).

براساس نتایج تحقیق از ۱۲ وظیفه شوراهای دانش‌آموزی وظایف بند ۸ (همکاری در تشکیل و اداره تعاونی دانش‌آموزان در مدارس)، بند ۱۱ (همکاری در تنظیم برنامه امتحانات داخلی) و مراقبت با همسویی فعالیتهای شورای دانش‌آموزی با مفاد آیین‌نامه ازنظر اعضای شورای

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

دانش‌آموزی تناسب کمتری دارند. ازنظر ابعاد وظایف، بعد پرورشی نسبت به سایر ابعاد آموزشی، آموزش-پرورشی و اجرایی دارای تناسب بیشتر است

سؤال دوم تحقیق : آسیبهای فعالیت شوراهای مدارس (شورای معلمان، شورای مدرسه، شورای دانش‌آموزی) درزمینه اجرای وظایف مصوب ابلاغی چیست؟

شورای معلمان

جدول ۵. وضعیت اجرای وظایف آموزشی- پرورشی و اداری- اجرایی (تعداد، میانگین و انحراف استاندارد)

شاخص / ابعاد وظایف	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	t محاسبه‌شده	درجه آزادی	سطح اطمینان
وضعیت کلی اجرا	۲۱۰	۳/۸۵	۰/۸۰	۰/۰۶	۱۵/۴۱۸	۲۰۹	۰/۰۰۰
میزان اجرای آموزشی	۲۱۰	۳/۸۱	۰/۸۵	۰/۰۶	۱۳/۹۵۴	۲۰۹	۰/۰۰۰
میزان اجرای پرورشی	۲۰۲	۳/۹۲	۰/۹۴	۰/۰۷	۱۳/۸۳۱	۲۰۱	۰/۰۰۰
میزان اجرای آموزشی – پرورشی	۲۱۰	۳/۸۵	۰/۸۵	۰/۰۶	۱۳/۳۶۸	۲۰۹	۰/۰۰۰
میزان اجرای اداری – آموزشی	۲۱۰	۳/۹۲	۰/۸۸	۰/۰۶	۱۵/۲	۲۰۹	۰/۰۰۰

از نگاه اعضای شورای معلمان موردمطالعه وضعیت آسیبهای اجرای وظایف وضعیت بعد پرورشی و اجرای اداری -آموزشی (با میانگین ۳,۹۲)، از سایر ابعاد بهتر بوده است. به عبارت دیگر این دسته از وظایف در مدارس اجرا شده اند یا در اجرا با مشکل کمتری مواجه بوده اند. آزمون t نیز نتیجه را تائید می‌کند (sig=0.000<0.05).

شورای معلمان ازنظر انجام دادن وظایف مصوب در اجرا، در بندهای ۱۷، ۱۰،۱۵ و ۵ با آسیب روبه‌روست. این بندها شامل موضوعات: تعیین پایه تحصیلی دانش‌آموز، بررسی منابع آموزشی کمک‌آموزشی و انتخاب و معرفی کتب کمک‌آموزشی به دانش‌آموزان، بحث در مورد محتوای کتابهای درسی، چاره‌اندیشی برای تأمین مشارکت فعال دانش‌آموزان در فرآیند آموزش‌وپرورش است. همچنین بندهای مربوط به عدم پیگیری مصوبات شورا، مشخص نبودن منابع مالی و مشخص نبودن زمان تشکیل شورا در آیین‌نامه موارد دیگری از آسیبهای اجرای وظایف شوراها هستند.

شورای مدرسه

جدول ۶. وضعیت اجرای وظایف از نگاه اعضای شورای مدرسه (تعداد، میانگین و انحراف استاندارد)

شاخص / ابعاد وظایف	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	t محاسبه‌شده	درجه آزادی	سطح اطمینان
وضعیت کلی اجرا	۲۲۲	۳/۸۵	۰/۷۳	۰/۰۵	۱۷/۳۸۲	۲۲۱	۰/۰۰۰

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

میزان اجرای آموزشی	۲۱۸	۳/۷۲	۰/۹۶	۰/۰۷	۱۱/۱۱۹	۲۱۷	۰/۰۰۰
میزان اجرای پرورشی	۲۲۱	۴/۰۸	۰/۷۲	۰/۰۵	۲۲/۳۲۳	۲۲۰	۰/۰۰۰
میزان اجرای آموزشی – پرورشی	۲۲۱	۴/۰۰	۰/۸۱	۰/۰۵	۱۸/۴۰۳	۲۲۰	۰/۰۰۰
میزان اجرای اداری – آموزشی	۲۲۲	۳/۷۱	۰/۷۸	۰/۰۵	۱۳/۶۳	۲۲۱	۰/۰۰۰

وضعیت بعد پرورشی و اجرای اداری –آموزشی (با میانگین ۴,۰۸)، از سایر ابعاد بهتر بوده است. به عبارت دیگر این دسته از وظایف در مدارس اجرا شده و یا در اجرا با مشکل کمتری مواجه بوده اند. آزمون t نیز نتیجه را تائید می‌کند (sig=0.000<0.05).

«آسیبهای اجرای وظایف شورای مدرسه» نشان می‌دهند که ۱۹ مورد از وظایف شورای مدرسه (بندهای ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۸، ۱۹، ۲۱، ۲۲) ازنظر اجرای وظایف در مدارس دارای امتیاز بالاتر از میانگین بوده و بیشترین میزان اجرا مربوط به وظایف بندهای ۸، ۵، ۲۰، ۱۲ و کمترین میزان اجرا مربوط به بندهای ۲۶، ۲۸، ۲۷، ۲۴، ۱۶ بوده است. همچنین بیشترین میزان اجرای وظایف مربوط به امور پرورشی و کمترین آن مربوط به امور اداری- آموزشی بوده است.

شورای دانش آموزی

جدول ۷ . وضعیت اجرای وظایف شوراهای دانش‌آموزی در ابعاد آموزشی، پرورشی و اداری اجرایی (تعداد، میانگین و انحراف استاندارد)

شاخص / ابعاد وظایف	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین	t محاسبه‌شده	درجه آزادی	سطح اطمینان
وضعیت کلی اجرا	۲۱۱	۳/۹۳	۰/۷۶	۰/۰۵	۱۷/۸۳۲	۲۱۰	۰/۰۰۰
میزان اجرای آموزشی	۱۹۵	۳/۵۲	۱/۳۳	۰/۱۰	۵/۴۲۶	۱۹۴	۰/۰۰۰
میزان اجرای پرورشی	۲۱۱	۴/۰۵	۰/۷۳	۰/۰۵	۲۱/۰۷	۲۱۰	۰/۰۰۰
میزان اجرای آموزشی – پرورشی	۲۱۰	۳/۹۴	۰/۹۱	۰/۰۶	۱۴/۹۵۸	۲۰۹	۰/۰۰۰
میزان اجرای اداری – آموزشی	۲۱۱	۳/۷۰	۰/۹۸	۰/۰۷	۱۰/۳۴۵	۲۱۰	۰/۰۰۰

اجرای بعد پرورشی (با میانگین ۴,۰۵)، از سایر ابعاد بهتر بوده است، به عبارت دیگر این دسته از وظایف در مدارس اجرا شده اند یا در اجرا با مشکل کمتری مواجه بوده اند. آزمون t نیز نتیجه را با توجه به جدول شماره ۷ تائید می‌کند (sig=0.000<0.05).

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

از نگاه اعضای شوراهای دانش‌آموزی کمترین میزان اجرای وظایف مربوط به بندهای ۸، ۱۰، ۱۱ و ۱ بوده است که به شرح زیرند:

- همکاری در تشکیل و اداره تعاونی دانش‌آموزان
- همکاری در تنظیم برنامه امتحانات داخلی
- انتخاب نماینده برای شرکت در شوراهای مدرسه و انجمن اولیا
- مراقبت بر همسویی فعالیتهای شورای دانش‌آموزان با مفاد آیین‌نامه

شمار بسیاری از اعضای شوراهای دانش‌آموزی محدودیتهای مالی و تداخل زمان جلسه با ساعت درسی را مانعی برای کیفیت‌بخشی فعالیت این شوراها گزارش کرده‌اند.

سؤال سوم پژوهش :"علل آسیبهای شوراهای مدارس (شورای معلمان، مدرسه و دانش‌آموزی) در زمینه اجرای وظایف مقرر آئین‌نامه ابلاغ‌شده کدام است؟"

جدول ۸. علل آسیبهای شوراها در زمینه اجرای وظایف مصوب

شورای معلمان	محدودیتهای زمانی- محدودیتهای مالی - ناکافی بودن اطلاعات مجریان - عدم صراحت و شفافیت آیین‌نامه - تداخل وظایف شورا با سایر بخشهاست. علل برخی از آسیب شورای معلمان به وظایف مقرر مربوط است که به‌صورت کلیشه‌ای است و روزآمد نیست یا قابلیت اجرا ندارد. بند ۱۵ وظایف با توجه به بخشنامه ممنوعیت معرفی کتابهای کمک‌آموزشی، عملاً جنبه اجرایی ندارد. علل دیگر آسیبهای شورای معلمان مربوط به زمان تشکیل شوراست. برای تشکیل شورا زمان مناسبی تعیین نگردیده است. عدم صراحت و شفافیت و روزآمد نبودن وظایف مقرر برای شورای معلمان موجب شده که اجرای پاره‌ای از وظایف مانند نحوه استفاده از وسایل آموزشی و کمک‌آموزشی و بحث و تبادل‌نظر در مورد محتوای کتابهای درسی با اشکال مواجه شود. بر اساس نتایج تحقیق بخشی از علل آسیبها به مدیریت مدرسه و جلسات مرتبط است.
شورای مدرسه	محدودیت مالی با حدود ۳۶ درصد و محدودیت زمانی با حدود ۲۵ درصد مهم‌ترین عوامل و ناکافی بودن اطلاعات و تداخل با وظایف سایر بخشها به ترتیب با حدود ۱۵ و ۹ درصد کم‌اهمیت‌ترین عوامل هستند. همچنین نتایج حاصل از سؤالات کیفی نیز همانند نتایج حاصل از سؤالات کمی یکسان بوده است یعنی در اینجا نیز مهم‌ترین علل آسیب شورای مدرسه ابتدا محدودیت مالی و سپس محدودیت زمان بیان شده است و پس‌ازآن به سایر عوامل مانند ناکافی بودن اطلاعات، تداخل با سایر واحدها، امکانات، نیروی انسانی و غیره اشاره شده است.
شورای دانش آموزی	محدودیتهای مالی (۳۲/۵ درصد)، محدودیت زمانی (۲۹ درصد)، تداخل وظایف ابلاغی با سایر بخشها (۱۵/۶ درصد)، ناکافی بودن اطلاعات مجریان (۱۲/۲ درصد) و عدم صراحت و شفافیت وظایف ۱۰/۵ درصد گزارش شده است. علاوه بر آن محدودیتهای امکانات مدرسه، عدم همکاری و مشارکت مسئولان و کارکنان مدرسه با مجریان برنامه شورای دانش‌آموزی نیز از آسیب شوراها به شمار آمده است.

سؤال چهار تحقیق : تجارب مدارس در زمینه برگزاری شوراهای مدرسه (شورای معلمان، شورای مدرسه و شورای دانش‌آموزی) چگونه است؟

بر اساس نتایج حاصل از پرسشنامه و مصاحبه، تجارب ذکرشده در جدول ۹ ارائه شده است.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

جدول ۹. تجارب مدارس در زمینه برگزاری شوراها

شورای معلمان	نظرسنجی از معلمان در مورد وظایف شورا و دستور جلسات – نصب دستور جلسه قبل از برگزاری و نتایج آن بعد از جلسه در تابلو اعلانات مدرسه به‌طور مستمر– اعطای گواهی حضور به شرکت‌کنندگان – اداره جلسه توسط گروههای درسی – تبادل‌نظر و همفکری اعضا دربارهٔ مسائل مدرسه ارائه راهکار– دعوت از برخی اولیا، مسئولان وصاحب‌نظران در جلسات – تشکیل کمیته‌های تخصصی ازجمله افت تحصیلی – برگزاری جلسات مشترک با مدارس دیگر – استفاده از وسایل هوشمند، فیلم و دیگر ابزارهای چندرسانه‌ای – ایجاد هماهنگی برای روشهای تدریس – تشکیل جلسات در مکانهای متنوع – برگزاری جلسات مشترک با دیگر شوراهای مدرسه – بررسی طرحهای جدید وزارتی و مشارکت فعال در اجرای آنها
شورای مدرسه	تشکیل صندوق مالی مدرسه و کمک به دانش‌آموزان نیازمند– نحوه جذب کمکهای مردمی– تصمیم‌گیری در مورد طرحهای جدید– تشکیل بازارچه بر اساس مصوبه شورای مدرسه– تشکیل جلسه مشترک با انجمن اولیا مدرسه– نظرسنجی از اعضای شورای مدرسه در مورد دستور جلسه شورا– بررسی و تصمیم‌گیری نحوه جذب کمکهای مردمی در جلسات شورا– بررسی و تصمیم‌گیری در مورد کارگاهها و دوره‌های آموزشی برای معلمان مدرسه– استفاده از اعضای شورا در بیان راهکارها و تجارب خود در اداره مدرسه– طرح مسائل و مشکلات دانش‌آموزان در شورا– بررسی طرحهای ارتقای دانش و مهارت خانواده‌ها و تصمیم‌گیری شورا در این موارد– تصمیم‌گیری درباره برگزاری مراسم مذهبی و ایام‌الله در شورا– بررسی راههای تشویق و تنبیه دانش‌آموزان در شورا– بررسی نظارت بر نحوه ارتباط معلمان و دانش‌آموزان – تشکیل مستمر هفتگی جلسات شورا– برگزاری جلسات شورا در خارج از وقت اداری مدرسه– برگزاری جلسات طبق دعوتنامه و با دستور جلسه
شورای دانش آموزی	نظرسنجی از اعضای شورا در مورد وظایف و دستور هر جلسه– همکاری در برگزاری دائمی جشنواره تدریس برتر– واگذاری اداره کتابخانه مدرسه به شورای دانش‌آموزی– مشارکت در برگزاری مراسمهای مختلف در مدرسه– برنامه‌ریزی ترغیب دانش‌آموزان برای شرکت در برنامه‌های مدرسه– معرفی الگوهای دانش‌آموزان بااخلاق– تبیین وظایف شورا و دستورالعمل برای هر یک از اعضای شورا– برقراری ارتباط میان اعضای شورای دانش‌آموزی با شورای معلمان

سؤال پنج تحقیق: راهکارهای مناسب برای تقویت نقش شوراهای مدارس (شورای معلمان، شورای مدرسه و شورای دانش‌آموزی) کدام است؟

بر اساس نتایج تحقیق راهکارهایی که می‌تواند شورای معلمان را تقویت کند در جدول شماره ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۱۰. راهکارهای مناسب برای تقویت نقش شوراها

شورای معلمان	- منابع مالی جهت برگزاری و اجرای مصوبات شورا باید در آیین‌نامه پیش‌بینی شود. - برای حضور فعال همکاران در شورا حق‌الزحمه در نظر گرفته شود یا شرکت در جلسات جزء ساعت کاری موظف آنان به‌حساب آید. - زمان برگزاری و تعداد جلسات در آیین‌نامه ذکر شود تا از اعمال سلیقه جلوگیری گردد. - با ایجاد جو آزاد، امکان بیان نظرات همهٔ همکاران فراهم شود. - به شورای معلمان اختیارات بیشتری داده شود تا در موقع ضروری تصمیمات لازم را اتخاذ کنند. - برای تشکیل موفق شورا باید امکانات زیرساختهای لازم مانند مکان تشکیل جلسات، امکانات هوشمند، پذیرایی درخور شأن همکاران، گرمایش و سرمایش و...فراهم شود. - تصمیمات شوراها و نتایج پیگیری و آسیب‌شناسی شود. بازخورد نتایج باید به اطلاع همکاران رسانده شود. - تصمیمات باید در حضور همهٔ اعضای شورا گرفته شود تا همه خود را در شورا سهیم بدانند و در اجرای مصوبات

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

	همکاری کنند. - جلسات شوراها با برنامه‌ریزی دقیق و از پیش مشخص‌شده برگزارگردد.
شورای مدرسه	- برای اجرای بند ۲۲ با موضوع توسعه تربیت‌بدنی، نیاز به زمان و امکانات و فضای مناسب و همچنین نیروی متخصص وجود دارد. - تأمین اعتبارات لازم برای برگزاری شورای مدرسه - دادن حق‌الزحمه به اعضای شرکت‌کننده - تشکیل جلسات شورا در ساعت غیر اداری - تعامل با شورای سایر مدارس - ارزیابی فعالیت شورا - حذف بند ۲ و ۱۸ (نظارت بر حسن اجرای بخشنامه‌ها و تصمیم‌گیری در مورد دایر بودن مدرسه در ایام تعطیل) و گنجاندن موضوع‌بند ۲۱ (مهارتهای زندگی) در کتابهای درسی - وظایفی نیز پیشنهادشده است مانند بررسی نحوه کار معلمان، بررسی مسائل مالی، ترغیب دانش‌آموزان به مطالعه، همکاری در کارهای فرهنگی، تشکیل کلاسهای آموزش خانواده، استفاده از نظرات صاحب‌نظران، مشارکت در انتخاب مدیریت آموزشگاه، تصمیم‌گیری در مورد برنامه‌های رفاهی و تفریحی معلمان
شورای دانش آموزی	بر اساس نتایج حاصل یکی از دلایل عدم استقبال دانش‌آموزان از حضور فعال‌تر در شوراهای دانش‌آموزی محدودیتهای مالی و به‌تبع آن، اجرایی نشدن مصوبات و تصمیمات این شوراهاست، بنابراین پیشنهاد شده است که اعتبار مناسب برای فعالیت این شوراها در برنامه مدارس پیش‌بینی گردد. موضوع بعد تشکیل جلسه این شوراها در وقت کلاس درس مدارس است که راهکار آن اختصاص زمان در خارج از وقت درس و مطابق زمان‌بندی مشخص است. پیشنهاد شده است که در برخی از جلسات شوراهای دانش‌آموزی نماینده اولیا نیز شرکت نماید. همچنین برای تقویت نقش شوراهای دانش‌آموزی تشکیل دبیرخانه ثابت برای انتقال تجارب شوراها و پیگیری مصوبات و اصلاح برخی بندهای وظایف پیشنهادشده است. تشویق دانش‌آموزان ممتاز برای عضویت، انتخاب شوراهای برتر، تشکیل جلسات مشترک شوراهای منطقه‌ای و واگذاری تصمیم‌گیری و اختیار برخی امور به شوراها از راهکارهای دیگر تقویت شوراهای دانش‌آموزی است.

بحث و نتیجه گیری

بر اساس نتایج پژوهش حاضر در متن آیین‌نامه اجرایی و شرح وظایف ابلاغی هر سه شورای معلمان، مدرسه و دانش‌آموزی آسیبهایی وجود دارد که لازم است نسبت به بازنگری و اصلاح آیین‌نامه و شرح وظایف مندرج اقدام گردد. برخی از بندهای وظایف هر سه شورا می‌تواند حذف و برخی موارد جدید به آن اضافه شود. این نتیجه با نتیجه تحقیق شارعی (۱۳۸۲) همسوست مبنی براینکه شوراها نتوانسته اند به وظایف خود عمل کنند و در آیین‌نامه اجرایی و مقررات تشکیل شوراها در مدارس اشاره‌ای به نحوه تأمین هزینه‌های شوراها نشده است. پیشنهاد می‌شود اعتبارات مالی موردنیاز و منابع تأمین آن برای برگزاری هر یک از شوراها در آیین‌نامه مشخص و ابلاغ گردد. زمان و نحوه برگزاری جلسه‌های شوراها مشخص نیست و مدارس به سلیقه خود و همراه با برخی محدودیتها، این شوراها را برگزار می‌نمایند؛ این موضوع نیز با نتیجه تحقیق مشهدی (۱۳۸۹) مبنی بر اینکه نبود برنامه‌ریزی دقیق و هدایت الگوهای تصمیم‌گیری جمعی و شورایی در بدنه اجرایی کشور مشکلاتی را به بار آورده، همسوست . همچنین این نتیجه با نتیجه تحقیق گلکار

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

صابری و نصر اصفهانی (۱۳۸۷) و ایزدی (۱۳۸۹) هماهنگ است. آنان در نتیجه تحقیق خود آورده اند که جلسات شوراها به طرف مباحث غیر مرتبط سوق یافته است. همچنین باتوجه به نتیجه تحقیق ضروری است زمان برگزاری جلسات شوراها در خارج وقت برنامه درسی دانش‌آموزان تعیین و حق‌الزحمه ای برای شرکت اعضا در جلسات شوراها منظور شود. در آیین‌نامه اجرایی ابلاغی هیچ‌گونه ساختار و وظایفی برای استانها و مناطق جهت راهبری و هدایت فعالیت شوراهای مدارس پیش‌بینی‌نشده است. در حالی‌که در اکثر کشورها شوراها طبق ساختار پیش‌بینی شده به شوراها وانجمنهای بزرگتر و ملی مرتبط می‌شوند. در امریکا شوراهای مدارس به انجمن ملی شوراها ودر کانادا به انجمن ناظران پیوند دارند(فلچر،[1] ۲۰۰۵). در کشور ما نیز جهت بهره‌مندی از نتایج شوراها و نظارت بر عملکرد آنها، ایجاد تشکیلات و وظایف معینی در واحدهای ذی‌ربط استانی و منطقه‌ای ضروری است. افزایش اثربخشی مدارس برای ایفای نقشهای چندگانه در شرایط کنونی مستلزم توجه ویژه به منابع انسانی است. با توجه به مرجعیت علمی و فکری شوراها، به‌ویژه شورای معلمان جلب مشارکت و همکاری شوراها برای تعیین دوره‌های آموزشی موردنیاز معلمان و برگزاری دوره‌ها و کارگاههای دانش‌افزایی در توانمندسازی معلمان و تقویت نقش شوراها بسیار مؤثر خواهد بود. این موضوع می‌تواند در آیین‌نامه اجرایی و شرح وظایف شوراها درج گردد. سیفارث[2] (۲۰۰۴) ضرورت مشارکت عناصر آموزش و پرورش را در قالب نظریه رفتار سازمانی و سیستمها مطرح می‌سازد. در حال حاضر ریاست همه شوراها، داخل مدرسه و به عهدهٔ مدیر مدرسه است و این موضوع طبق نتیجه تحقیق یکی از محدودیتهای فعالیت شوراها تلقی شده است. در این زمینه، تقدیسیان (۱۳۸۵) در نتیجه تحقیق خود آورده است که مطابق آیین نامه ابلاغی، شوراهای مدرسه در واقع موقعیت و فرصت مناسب تربیتی است که در آن امکان بهره‌گیری از تجارب اعضا و تفکر جمعی، بیش از همه باید مورد توجه قرار گیرد. درحالی‌که وقتی از معلمان دربارهٔ شوراهای سؤال می‌شود، بیشتر معلمان شورا را نشستی ابزاری در دست مدیران برای تحمیل نظراتشان می‌دانند. در همین رابطه سعیدی (۱۳۸۶) در گزارش تحقیق نوشته است: آزار دهنده‌ترین زمان برای معلمان وقتی است که باید صورت جلسه نوشته نشده را امضاکنند.

1. Fletcher
2 Seyfarth

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]
[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

در مدارس دولتی و خصوصی ایالات متحده آمریکا، شورای دانش‌آموزی با عناوینی چون «دولت دانش‌آموزی»، «انجمن دانش‌آموزی» و «شورای فعال دانش‌آموزی» نامیده می‌شوند. در این کشور شوراهای دانش‌آموزی اغلب با فعالیتهای خود، دانش‌آموزان را در یادگیری و تمرین دموکراسی و رهبری که ابتدا دیویی (۱۹۱۶) در کتاب «دموکراسی و آموزش‌وپرورش» پیشنهاد کرده است، مشغول می‌نمایند (داودی، ۱۳۹۱). پیشنهاد می‌شود برای تقویت نقش شوراها مدیریت شوراهای معلمان و دانش‌آموزی را اعضای شورا انتخاب کنند و مدیر مدرسه بر امور شوراها نظارت داشته باشد. در آیین‌نامه اجرایی و ضوابط ابلاغی وظایف شوراها درج‌شده است ولی حدود اختیارات مشخص نیست. با توجه به اینکه شوراها جزء ارکان مدرسه هستند لازم است، شرح اختیارات قانونی هر شورا تعیین شود.

ایجاد ارتباط شوراهای درون مدرسه، میان مدارس و شوراهای کشوری شامل انجمن اولیا و مربیان، شورای معلمان، شورای مدرسه و شورای دانش‌آموزی به منظور بهره‌گیری از نتایج و تکمیل اقدامات امری ضروری است که در آیین‌نامه فعلی وجود ندارد. پیشنهاد می‌شود ارتباط و تعامل ساختارمند شود و میان شوراهای درون مدرسه، میان مدارس و به‌صورت عمومی نوعی ارتباط با منطقه، استان و وزارت ایجاد شود. بر اساس نتایج تحقیق یکی از مهم‌ترین علل آسیبهای شوراها در مدارس، عدم صراحت و شفافیت وظایف و ناکافی بودن اطلاعات مجریان است، از این رو اعضای شورا باید در زمینه آیین‌نامه و شرح وظایف و اختیارات شوراها آگاه و توجیه شوند. بدین منظور بهتر است هرسال در شروع کار شوراها مستندات مورد نیاز در اختیار همه اعضا قرار گیرد و در جلسات ابتدایی نیز مفاد آیین‌نامه بررسی و موردبحث و تبادل‌نظر قرار گیرد.

بخشی از آسیبهای شوراها به نابسامانی اداری و اجرایی شوراها مرتبط است که پیشنهاد می‌گردد در مدارس دبیرخانه‌ای برای امور شوراها تشکیل شود. این دبیرخانه باید نگهداری سوابق و مستندات، تشکیل منظم جلسات، انعکاس مصوبات و پیگیری اجرای تصمیمات و اطلاع‌رسانیهای لازم را عهده‌دار باشد.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

منابع

القرآن کریم، ترجمه مقابل و شرح لغات. (۱۳۸۶). (ترجمه ابوالفضل بهرام پور). قم: انتشارات آوای قرآن، چاپ دوم.

ایزدی، صمد. (۱۳۸۹). بررسی نقش مشارکتی دانش‌آموزان در اداره امور مدرسه از طریق شورای دانش‌آموزی با تأکید بر رویکرد مدیریت مبتنی بر مدرسه. *مجله پژوهش علوم انسانی*، ۱۱ (۲۸)، ۱۲۳-۱۴۸.

بهزادی، محمد حسین و قاسمی، زهرا. (۱۳۹۳). بررسی و تثبیت اهمیت و جایگاه شورا در نظام سیاسی اسلام. *مجله راهبرد توسعه*، (۳۷)، ۱۶۷-۱۸۵.

تقدیسیان، شکوه. (۱۳۸۵). شوراهای معلمان. *رشد معلم*، ۲۰(۲۰۸). ۵۴-۵۶.

چایچیان، نسرین. (۱۳۷۹). *بررسی چگونگی اجرای طرح شوراهای دانش‌آموزی و جو حاکم بر دبیرستان‌های دولتی شهرستان‌های استان تهران*. گزارش طرح پژوهشی، تهران: پژوهشکده تعلیم و تربیت، وزارت آموزش و پرورش.

خداپرست‌مشهدی، مهدی؛ نظری، روح اله و فتحی، بهرام. (۱۳۹۰). دخالت دولت در اقتصاد از منظر اندیشمندان مسلمان. *نشریه تاریخ*، ۶ (۲۰)، ۵۴-۹۷.

داودی، رسول. (۱۳۹۱). ارزیابی عملکرد و موانع فراروی شورای دانش‌آموزی جهت مشارکت دهی دانش‌آموزان در فعالیتهای مدارس. *فصلنامه عملی – پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت، ۳ (۴)، ۱۴۷-۱۶۰.

رحیم‌پور، کریم. (۱۳۸۰). *راههای فعال کردن شورای معلمان در مدارس استان آذربایجان شرقی*. گزارش طرح پژوهشی، شورای تحقیقات استان آذربایجان شرقی.

سبحانی نژاد، مهدی و ساکی، رضا. (۱۳۸۴). ارزیابی نحوه استقرار و تحقق سازوکارهای کارکردی ایفای نقش شوراهای دانش‌آموزی در مدارس راهنمایی. *فصلنامه تعلیم و تربیت*، ۲۱ (۴)، ۱۳-۴۱.

سعیدی، مرضیه. (فروردین ۱۳۸۶). شورای معلمان یا حوض ماهی در مدرسه. *رشد معلم*، (۲۰۸)، ۱۰-۱۱.

شارعی، شهرام. (۱۳۸۲). *بررسی اثربخشی شورای معلمان و راههای فعال نمودن آن در مدارس متوسطه استان کردستان از دیدگاه دبیران*. گزارش طرح پژوهشی، شورای تحقیقات استان کردستان.

شریعتمداری، مهدی. (۱۳۹۱). *اصول و مبانی مدیریت (مدیریت عمومی)*. تهران: انتشارات کوهسار.

علی‌احمدی، علیرضا؛ تاج‌الدین، ایرج و فتح‌الله، مهدی. (۱۳۸۶). *نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک (رویکردها، پارادایم‌ها، مکاتب، فرایندها، مدل‌ها و ابزار)*. تهران: تولید دانش.

غفاری، داود. (۱۳۸۳). بررسی مبانی حقوقی و قانونی شوراها و مشارکت در آموزش و پرورش. در *دایره‌المعارف شوراهای آموزش و پرورش: شامل مجموعه مقالات و تحقیقات تخصصی شوراها در دفتر ترویج* (جلد ۲)، تهران: آذر برزین.

کومار، وینی؛ کوتران، رمزی و رابینز، استنلی. (۲۰۱۳). *آسیب‌شناسی پایه رابینز*، (ترجمه نسرین شایان فر، مریم کدیور و طاهره نعیمی،۱۳۹۲). تهران: انتشارات میرماه.

گلکار صابری، رسول و نصر اصفهانی؛ احمد رضا. (۱۳۸۷). تفویض اختیار برنامه‌ریزی درسی به شورای معلمان مدارس در چارچوب مدیریت مدرسه محور. *نشریه اطلاع‌رسانی مدارس*، سال تحصیلی ۸۸-۸۷ (۴)، ۹۴-۹۹.

محمدی، داود. (۱۳۷۹). *بررسی چگونگی اجرای طرح شورای دانش‌آموزی در مدارس راهنمایی کشور در سال تحصیلی ۷۹-۷۸*. وزارت آموزش و پرورش، معاونت پرورشی و تربیت بدنی.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]

مشهدی، علی. (۱۳۸۹). بررسی نظام حقوقی نهادهای تصمیم گیر جمعی در ساختار قوه مجریه ایران. *مجله اطلاع رسانی اداره کل پژوهش و اطلاع رسانی نهاد ریاست جمهوری*، (۱۹و ۲۰).

مهرمحمدی، محمود. (۱۳۸۷) . *پژوهش مبتنی بر عمل فکورانه در فرآیند برنامه‌ریزی درسی: نظریه عمل گرای شوآب در برنامه درسی نظرگاه‌ها، رویکردها و چشم اندازها* (ویراست دوم). تهران: انتشارات سمت.

یوسفی، جمشید. (۱۳۸۲) *راهنمای تشکیل شورای دانش آموزی مجامع شورا و شیوه ثبت فعالیت‌ها*. تهران: انتشارت موسسه فرهنگی منادی تربیت.

Branch, K. M. (2002*). Participative management and employee and stakeholder involvement*. Available at http//www/au.of.mil/awe3ate/doe/bench mark /ch10.pdf

Brundrett, M., & Crawford, M. (2008). *Developing school leaders: An international perspective.* London: Routledge.

Fletcher, A. (2005). *Meaningful student involvement guide to students as partners in school change*. Available at https://soundout.org/wp-content/uploads/2015/06/MSIGuide.pdf

Hanson, E.M. (2002). *Educational administration and organizational behavior* (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon Ltd.

Heath, J.A. & Vik, P. (1994). Elementary school student councils: A state wide study. *Journal of Principal*, *74*(1), 31-34.

Hofman, R.H., Hofman, W.H.A., Gray, J.M., Daly, P. (Eds.). (2004). *Institutional context of education systems in Europe: A cross-country comparison on quality and equity.* Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

Parkes, A. (2013). *Children and International Human Rights Law: The right of the child to be heard*. London: Routledge.

Patmor, G. L. & McIntyre, D.J. (1999). Involving students in school decision making. *NASSP Bullentin*, *83*(607), 74-78.

Seyfarth, J.T. (2004). *Human resources management for effective schools*. Boston, MA: Allyn & Bacon Ltd.

Whitty G., & Wisby, E. (2007). *Real Decision Making: School councils in action.* Institute of Education, University of London.

[Downloaded from qjfr.ir on 2026-10-09]

[DOR: 20.1001.1.26766728.1394.12.3.3.4]