

# بررسی ابعاد مشارکت در آموزش و پرورش (۲): تجربه مدیریت مدارس به شیوه هیئت امنایی





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شماره مسلسل: ۱۹۳۱۱  
کد موضوعی: ۲۷۰



مرکز پژوهش‌های  
مجلس شورای اسلامی

تاریخ انتشار:  
۱۴۰۲/۷/۱۲

عنوان گزارش:  
بررسی ابعاد مشارکت در آموزش و پرورش (۲):  
تجربه مدیریت مدارس به شیوه هیئت‌امنایی

نام دفتر:  
مطالعات فرهنگ و آموزش (گروه آموزش و پرورش)

تهیه و تدوین کنندگان:  
علی قربانی، سید امیر هاشمی نژاد

مدیر مطالعه:  
محمد صادق عبداللهی

همکار:  
کوثر ابراهیمی

ناظر علمی:  
موسی بیات

گرافیک و صفحه آرایی:  
سیده فاطمه ابوطالبی

ویراستار ادبی:  
سیده مرضیه موسوی‌راد

واژه‌های کلیدی:  
۱. آموزش و پرورش  
۲. مشارکت  
۳. مدارس هیئت‌امنایی  
۴. سازمان مدارس غیردولتی و توسعه مشارکت‌های مردمی  
۵. دیوان عدالت اداری



### فهرست مطالب

۶	چکیده.....
۷	خلاصه مدیریتی.....
۸	۱. مقدمه و بیان مسئله.....
۱۰	۲. پیشینه تقنینی مدارس هیئت امنایی.....
۱۰	۳. بررسی آیین نامه مدارس هیئت امنایی و تاریخچه آن.....
۱۲	۴. گزارش وضع موجود مدارس هیئت امنایی.....
۲۱	۵. جمع بندی و ارائه پیشنهادهای سیاستی.....
۲۲	۶. راهکارهای پیشنهادی برای بهبود ساز و کار مدیریت مدارس به شیوه هیئت امنایی.....
۲۳	منابع و مأخذ.....

### فهرست جداول

۱۳	جدول ۱. تعداد مدارس هیئت امنایی و نسبت آنها به کل مدارس از سال تحصیلی ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱.....
۱۴	جدول ۲. تعداد دانش آموزان مدارس هیئت امنایی و نسبت آنها به کل مدارس از سال تحصیلی ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱.....
۱۵	جدول ۳. درصد مدارس هیئت امنایی به کل مدارس به تفکیک استان های کشور در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰.....
۲۱	جدول ۴. آمار تعداد دانش آموزان مدارس دولتی عادی و مدارس زیر نظر سازمان مدارس غیردولتی و مشارکتهای مردمی در منطقه ۲ شهر تهران و تعداد کارشناسان مرتبط با هر یک از این مدارس در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱.....

### فهرست نمودار

۱۳	نمودار ۱. درصد مدارس هیئت امنایی نسبت به کل مدارس.....
۱۴	نمودار ۲. درصد روند نسبت دانش آموزان مدارس هیئت امنایی به کل دانش آموزان.....

## بررسی ابعاد مشارکت در آموزش و پرورش (۲): تجربه مدیریت مدارس به شیوه هیئت‌امنایی

چکیده



دریافت شهریه در این مدارس به شرطی تعیین کننده بدل شده است. در واقع مدارس هیئت‌امنایی نه تنها به هدف ایجاد مشارکت نرسیده‌اند، بلکه با تبدیل مدارس با کیفیت دولتی به هیئت‌امنایی و دریافت شهریه، موجب شده‌اند که بخش بزرگی از ظرفیت‌های آموزش و پرورش از دسترس عموم دانش‌آموزان خارج شده و مدارس غیررایگان با شهریه‌ای کمتر از مدارس غیردولتی شکل گیرد که به معنای تعمیق ناعدالتی‌های آموزشی است.

در این گزارش به بررسی دلایل عدم موفقیت الگوی مدارس هیئت‌امنایی پرداخته و در سه سطح سیاستی، ستادی و آیین‌نامه‌ای پیشنهادهایی ارائه شده است که مهم‌ترین آنها عبارتند از: تدوین الگویی برای گسترش مدارس هیئت‌امنایی با توجه به شرایط بومی و اولویت‌دهی گسترش الگوی هیئت‌امنایی در مدارس خاص، در نظر گرفتن سازوکارهای ارزیابی درونی و بیرونی به همراه شاخص‌های سنجش عملکرد و واگذاری ارزیابی بیرونی به مرکز سنجش و پایش کیفیت آموزشی، ارائه آموزش‌های لازم به مدیران و توانمندسازی کادر مدرسه، جداسازی نقش سیاستگذاری و ارزیابی از نقش اجرایی در آیین‌نامه، الحاق ماده‌ای به آیین‌نامه مبنی بر استقلال مصوبات هیئت‌امنای از مناطق آموزشی

ایده مدارس هیئت‌امنایی همواره به‌عنوان یکی از ایده‌های تحولی در نظام آموزش و پرورش مطرح بوده است. معتقدان به این ایده به دنبال افزایش کیفیت و عدالت آموزشی با تفویض اختیارات گسترده به مدیران (به‌صورت خرید خدمات) و ایجاد مشارکت جامعه در اداره مدرسه هستند. اولین آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی پس از تصویب برنامه چهارم توسعه در سال ۱۳۸۳، تدوین شد و با اصلاح و تصویب مجدد در اول اردیبهشت‌ماه سال ۱۳۸۸ تحت عنوان «آیین‌نامه توسعه مشارکت‌های مردمی به شیوه مدیریت هیئت‌امنایی در مدارس» از سوی شورای عالی آموزش و پرورش، گستره این مدارس افزایش یافت. اکنون با گذشت ۱۹ سال از شکل‌گیری ایده مدارس هیئت‌امنایی، بررسی وضعیت عملکرد آنها نشان می‌دهد که اهداف مندرج در آیین‌نامه مذکور عملیاتی نشده و عموماً مشارکتی از سوی هیئت‌امنای (به‌استثنای برخی موارد) ایجاد نشده است.

از سوی دیگر با وجود آنکه بر اساس ماده (۱۰) و (۱۲) آیین‌نامه، دریافت شهریه در این مدارس غیرقانونی و دریافت هزینه فعالیت‌های آموزشی و پرورشی فوق برنامه نیز صرفاً به صورت داوطلبانه و بدون الزام دانش‌آموزان به شرکت در این کلاس‌ها تعیین شده است، اما اکنون به دلیل تقاضای بالای ثبت‌نام، عملاً





## بیان مسئله

اولین آیین‌نامه «مدارس هیئت‌امنایی» در سال ۱۳۸۳ و آیین‌نامه اصلاحی آن در هفتصد و هشتاد و هشتمین جلسه شورای عالی آموزش و پرورش به تاریخ ۱۳۸۸/۰۲/۰۱ به تصویب رسید که این اصلاحیه موجب گسترش این نوع از مدارس شد؛ پس از آن نیز به دلایل مختلف من جمله اخذ شهریه از دانش‌آموزان و شائبه‌های پیش‌آمده در خصوص تبدیل مدارس دولتی به غیردولتی تحت عنوان هیئت‌امنایی، اصلاحاتی در آیین‌نامه صورت پذیرفت که آخرین نسخه اصلاحی آن در آذرماه ۱۳۹۸ به تصویب رسید. ایده مدارس هیئت‌امنایی در واقع شکلی عملیاتی از ماده (۱۳) قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده (۱۴۴) قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور مبنی بر افزایش مشارکت‌های مردمی از طریق خرید خدمات و واگذاری مدیریت واحدهای دولتی به بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی با پرداخت تمام یا بخشی از هزینه سرانه خدمات بود.

براساس سالنامه آماری وزارت آموزش و پرورش در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ جمعاً ۲۹۸۹ مدرسه (یعنی ۲/۶۱ درصد کل مدارس) به شیوه هیئت‌امنایی اداره می‌شوند که در مجموع ۱۰۱۴۳۵۲ دانش‌آموز (معادل ۶/۶۲ درصد کل دانش‌آموزان) در آنها مشغول به تحصیل هستند.

براساس ماده (۱۰) آیین‌نامه، منابع مالی این مدارس عبارتند از: (۱) اعتبارات دولتی که در قالب بخشی از سرانه هزینه تمام شده پرداخت می‌شود؛ (۲) هدایا و کمک‌های مردمی و خیرین؛ (۳) وجوهی که از طریق شورای آموزش و پرورش شهرستان یا منطقه با توجه به عملکرد موفق مدرسه به صورت تشویقی در اختیار مدرسه قرار می‌گیرد؛ (۴) وجوهی که از ارائه خدمات آموزشی و پرورشی فوق‌برنامه دریافت می‌شود و (۵) سایر درآمدهای قانون. براساس بند ۴ این ماده مدارس هیئت‌امنایی می‌توانند وجوهی را برای ارائه خدمات آموزشی و پرورشی فوق‌برنامه دریافت کنند اما براساس ماده (۱۲) آخرین نسخه اصلاحی آیین‌نامه این مدارس (مصوب آذر ۱۳۹۸)، شرکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های آموزشی و پرورشی فوق‌برنامه و کمک‌های مردمی، اختیاری و داوطلبانه خواهد بود و الزام دانش‌آموزان به شرکت در کلاس‌های فوق‌برنامه، ممنوع است.

با گذشت ۱۹ سال از شروع به کار مدارس هیئت‌امنایی، بررسی تجربه این مدارس برای سنجش راه آمده و تصمیم‌گیری برای

آینده مهم است؛ به‌ویژه آنکه در سند تحول دولت سیزدهم و همچنین سند انتظارات رئیس دولت سیزدهم از وزیر آموزش و پرورش این ایده بار دیگر طرح و اهدافی برای تبدیل مدارس دولتی به هیئت‌امنایی تعیین شد. این گزارش از سه بخش اصلی تشکیل شده است: بخش اول: بررسی آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی و تاریخ تحولات آن؛ بخش دوم: بررسی وضع موجود مدارس و چالش‌هایی که در آیین‌نامه، سطح ستادی و درون مدارس وجود دارد و بخش سوم: ارائه راهکارهایی در زمینه بهبود سازوکار مشارکت از طریق مدارس هیئت‌امنایی.

## یافته‌های کلیدی

بررسی‌های میدانی نشان می‌دهد که عملاً ایده ایجاد بستری برای مشارکت و خرید خدمات به نتیجه نرسیده است و در عمل با تبدیل مدارس با کیفیت دولتی به هیئت‌امنایی و دریافت شهریه بخش بزرگی از ظرفیت‌های آموزش و پرورش از دسترس عموم دانش‌آموزان خارج شده و مدارس غیررایگان با شهریه‌ای کمتر از مدارس غیردولتی شکل گرفته که به معنای تعمیق ناعدالتی‌های آموزشی است. اصلی‌ترین دلایل عدم وصول به نتیجه را می‌توان به شرح ذیل برشمرد:

- مشکلات اجرایی و آیین‌نامه‌ای از قبیل فقدان حمایت‌های کافی از کادر اجرایی مدرسه و ابهام در نقش سیاستگذار و ناظر (تعارض منافع ناظر و منظور).

- عدم آگاهی مدیران، اعضای هیئت‌امنای و نیروهای اجرایی از آیین‌نامه.

- عدم تمایل مدیران مدارس به ایجاد مشارکت در تصمیم‌گیری.

- عدم تمایل مناطق آموزشی به ایجاد مشارکت در تصمیم‌گیری.

- ضعف فرهنگی جامعه در انجام کار گروهی و مدیریت جمعی،

- ناتوانی برخی از افراد هیئت‌امنای در برنامه‌ریزی و مدیریت آموزشی به دلیل ضعف علمی، ناآشنایی با فرایندها یا انتصابات صوری،

- مشکلات ساختاری همچون کمبود کارشناس مدارس هیئت‌امنایی در مناطق.

## پیشنهاد راهکار تقنینی، نظارتی یا سیاستی

پیشنهاد‌های این گزارش در سه سطح سیاستی، ستادی و آیین‌نامه‌ای ارائه شده است که مهم‌ترین آنها عبارتند از:

## ۱. راهکارهای اصلاحی در سطح سیاستی:

○ تدوین الگو و شاخص‌های نحوه گسترش مدارس هیئت‌امنائی توسط شورای عالی آموزش و پرورش با اولویت‌دهی به گسترش الگوی هیئت‌امنائی در مدارس خاص (مانند غیردولتی، شاهد و...) به جهت مراقبت از تبدیل وضعیت مدارس عادی دولتی با کیفیت و تعمیق ناعدالتی آموزشی؛

○ تدوین شاخص‌های سنجش عملکرد مدارس هیئت‌امنائی توسط شورای عالی آموزش و پرورش به جهت میزان اجرایی‌سازی آیین‌نامه و جلب مشارکت در مدارس؛

○ توقف گسترش مدارس هیئت‌امنائی بدون ارزیابی دقیق اثربخشی مدارس موجود، به‌ویژه تا زمانی که سازوکار الزام‌آوری در زمینه عدم اخذ در یافت شهریه اجباری از والدین در سطح مناطق مستقر نشده باشد.

## ۲. راهکارهای اصلاحی مرتبط با آیین‌نامه:

○ اصلاح ماده (۱۵) آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنائی و جداسازی نقش سیاستگذاری و ارزیابی از نقش اجرایی در سطح ستاد؛

○ در نظر گرفتن دو سازوکار ارزیابی درونی و بیرونی در آیین‌نامه: ارزیابی درونی و بالینی در طول سال توسط کارشناسان سازمان مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی در مناطق آموزشی و ارزیابی بیرونی و سالیانه عملکرد مدارس و سازمان مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی توسط مرکز سنجش و پایش

## کیفیت آموزشی؛

○ الحاق ماده‌ای به آیین‌نامه مبنی بر استقلال مصوبات هیئت‌امنا از مناطق آموزشی و نظارت بر کار مدارس توسط کارشناسان منطقه؛

○ تعیین شاخص اختصاص معاون و کادر اجرایی به مدارس هیئت‌امنائی براساس تعداد دانش‌آموز در آیین‌نامه.

## ۳. راهکارهای اصلاحی در سطح ستادی:

○ لزومی شدن آموزش‌های مربوط به آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنائی برای مدارس متقاضی پیوستن به الگوی هیئت‌امنائی‌ها به جهت توانمندسازی مدیران مدارس، کادر و اعضای هیئت‌امنا با ایجاد سازوکار آموزشی لازم برای آموزش آیین‌نامه از طریق کارشناس مسئول سازمان مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی؛

○ ایجاد سازوکار منعطف اختصاص کارشناس و کارشناس مسئول به معاونت‌های مختلف در سطح منطقه براساس تعداد دانش‌آموزان مربوط به هر معاونت و سازمان؛

○ راه‌اندازی سامانه جامع اطلاعات ثبت‌نام دانش‌آموزان و شهریه‌های دریافتی و هزینه‌های مدارس هیئت‌امنائی به جهت ایجاد شفافیت و جلوگیری از دریافت اجباری شهریه؛

○ کاهش حساسیت کارشناس منطقه و ایجاد محدودیت در حوزه اعمال نفوذ آنها به جهت به رسمیت شناختن مصوبات هیئت‌امنائی مدارس.

## ۱. مقدمه و بیان مسئله

هیئت‌های امنای یکی از سازوکارهای پرکاربرد مشارکت در جوامع جدید به حساب می‌آیند. استفاده از این سازوکار در نظام آموزشی ایران به دوره پهلوی و ایجاد هیئت‌امنا برای مدیریت دانشگاه‌ها بازمی‌گردد، اما از همان زمان بحث و دغدغه‌های بسیاری پیرامون عملکرد واقعی این سازوکار و میزان اثربخشی آن وجود داشته است.

ایده مدارس هیئت‌امنائی به تصویب برنامه چهارم توسعه در شهریورماه سال ۱۳۸۳ بازمی‌گردد [۱]. براساس ماده (۱۳۶) و (۱۴۴) این قانون در جهت «افزایش مشارکت‌های مردمی» کلیه دستگاه‌های دولتی، از جمله دستگاه آموزشی، موظف به اجرای احکام ذیل شدند:

۱. اعمال حمایت‌های لازم برای توسعه بخش غیردولتی مجری این وظایف.

۲. خرید خدمات از بخش غیردولتی.

۳. مشارکت با بخش غیردولتی از طریق اجاره و واگذاری امکانات و تجهیزات و منابع فیزیکی.

۴. واگذاری مدیریت بخشی از واحدهای دولتی به بخش غیردولتی، در چارچوب سیاست‌های کلی برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران.

مهرماه همان سال، برای اولین بار آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنائی که به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش رسیده بود، به صورت آزمایشی در ۱۰۰۰ مدرسه اجرا شد؛ اما به دلیل عدم انعطاف در آیین‌نامه و برخی چالش‌های دیگر، با گذشت مدتی، تعداد مدارس به ۴۵۰ مدرسه کاهش پیدا کرد. با اصلاح و تصویب مجدد «آیین‌نامه توسعه مشارکت‌های مردمی به شیوه



مدیریت هیئت‌امنایی در مدارس» در اول اردیبهشت‌ماه سال ۱۳۸۸ توسط شورای عالی آموزش و پرورش، [۲] گستره این مدارس افزایش چشمگیری یافت. پس از آن نیز به دلایل مختلف من جمله اخذ شهریه از دانش‌آموزان و شائبه‌های پیش آمده در خصوص تبدیل مدارس دولتی به غیردولتی تحت عنوان هیئت‌امنایی، اصلاحاتی در آیین‌نامه صورت پذیرفت که آخرین نسخه اصلاحی آن در آذرماه ۱۳۹۸ به تصویب شورای عالی آموزش و پرورش رسید [۳].

از شروع اجرای این طرح تاکنون ۱۹ سال تجربه در زمینه اداره مدرسه به شیوه هیئت‌امنایی و تدوین و اصلاح آیین‌نامه‌ها کسب شده و اکنون جمعیتی بالغ بر ۱ میلیون دانش‌آموز (معادل ۶,۶ درصد کل دانش‌آموزان) در ۲۹۸۹ مدرسه کشور که به شیوه هیئت‌امنایی اداره می‌شوند، در حال تحصیل هستند.<sup>۱</sup> با گذشت حدود دو دهه از آغاز این ایده، بررسی تجربه این مدارس به جهت سنجش راه آمده و تصمیم‌گیری برای آینده مهم است.

از سوی دیگر با روی کار آمدن دولت سیزدهم و دغدغه آن پیرامون مردمی‌سازی اداره کشور، در حوزه آموزش نیز بحث از مدارس هیئت‌امنایی بیش از پیش در محل گفتگوها و تصمیم‌گیری‌های سیاستگذاران آموزشی قرار گرفت. سند تحول دولت سیزدهم، مردمی‌سازی را از اولویت‌های اساسی خود قرار داده و سند انتظارات دولت به‌صراحت از وزیر آموزش و پرورش خواستار هیئت‌امنایی کردن ۲۵ درصد مدارس کل کشور شده است. این مسئله به‌منزله هیئت‌امنایی شدن ۱ مدرسه از هر ۴ مدرسه در کل کشور است. از سوی دیگر با هیئت‌امنایی شدن ۲۵ درصد مدارس، و با توجه به اینکه ۱۵,۶ درصد از مدارس کشور غیردولتی هستند،<sup>۲</sup> بیش از ۴۰ درصد مدارس کشور ذیل سازمان مشارکت‌های مردمی قرار خواهد گرفت و به‌لحاظ ساختاری از بدنه معاونت‌های وزارتخانه تفکیک خواهند شد.

حال این پرسش وجود دارد که آیا این‌گونه توجه به مدارس هیئت‌امنایی براساس نظر کارشناسی بوده یا صرفاً براساس دغدغه ایجاد مشارکت؟ آیا معاونت مشارکت‌ها ارزیابی دقیقی از عملکرد مدارس موجود در دست دارد؟ آیا اعداد و ارقام توسعه مدارس براساس گزارش‌های ارزیابی و ظرفیت‌های موجود برای گسترش چنین مدرسی تعیین شده است؟ تا چه حد از میزان رضایت والدین از مدارس هیئت‌امنایی موجود اطلاع داریم؟ آیا مدارس به آیین‌نامه خود پایبندی دارند؟ آیا مدارس در دریافت غیراجباری هزینه‌ها از والدین که به‌صراحت در آیین‌نامه اشاره شده است پایبندند؟ و مهم‌تر از همه اینکه این مدارس چه نوع مشارکت‌های مردمی را ایجاد کرده‌اند؟

با توجه به آنچه که بیان شد، در گزارش پژوهشی حاضر به بررسی تجربه مدارس هیئت‌امنایی و میزان موفقیت آنها در ایجاد مشارکت مردمی پرداخته خواهد شد. به این منظور با مطالعه میدانی و مصاحبه عمیق با برخی از مدیران مدارس، مسئولان ستادی و والدین دانش‌آموزان هیئت‌امنایی به بررسی میزان تحقق آیین‌نامه در مدارس هیئت‌امنایی و انواع مشارکت والدین در امور اداره مدرسه پرداخته شده است. همچنین در بررسی جداگانه با مصاحبه از جمع بیشتری از مسئولان مدارس در زمینه نحوه گزینش دانش‌آموزان و میزان و نحوه دریافت مبالغ از والدین به این مسئله پرداخته شده که در زمینه اجرای آیین‌نامه در مباحث مالی - که پیوند وثیقی با اصل سی‌ام قانون اساسی در زمینه تأمین آموزش و پرورش عمومی رایگان دارد - مدارس و مناطق آموزشی تا چه میزان به قواعد تعیین شده آشنایی و پایبندی دارند.

این گزارش از سه بخش اصلی تشکیل شده است: بخش اول بررسی آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی و تاریخ تحولات آن؛ بخش دوم: بررسی وضع موجود مدارس و چالش‌هایی که در آیین‌نامه، سطح ستادی و درون مدارس وجود دارد؛ بخش سوم: ارائه راهکارهایی در زمینه بهبود ساز و کار مشارکت از طریق مدارس هیئت‌امنایی.

۱. سالنامه آماری وزارت آموزش و پرورش در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰.

۲. براساس آمار ارائه شده در سالنامه سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ آموزش و پرورش از ۱۱۴۴۳۵ مدرسه (بدون بزرگسالان) در کشور ۱۷۸۵۴ مدرسه غیردولتی هستند.

## ۲. پیشینه تقنینی مدارس هیئت امنایی



به منظور افزایش کارایی و بهره‌وری و استقرار نظام کنترل نتیجه و محصول به جای کنترل مراحل انجام کار و اعطای اختیارات لازم به مدیران برای اداره واحدهای تحت سرپرستی خود به صورت مستقل و هدفمند کردن تخصیص منابع، قیمت تمام شده آن دسته از فعالیت‌ها و خدماتی که قابلیت تعیین قیمت تمام شده را دارند (از قبیل واحدهای آموزشی، پژوهشی...)، براساس کمیت و کیفیت محل جغرافیایی مشخص... و با اعطای اختیارات لازم به مدیران ذی‌ربط اجرا نمایند (با تلخیص).

**۳) قانون تشکیل شوراهای آموزش و پرورش در استان‌ها و شهرستان‌ها<sup>۱</sup>**: بر اساس ماده (۱) این قانون به منظور تحقق مشارکت و نظارت مردم در امر آموزش و پرورش و بهره‌گیری از کلیه منابع و امکانات، جهت تأسیس، توسعه و تجهیز فضاهای آموزشی و پرورشی و تسهیل در فعالیت‌های اجرایی آموزش و پرورش، شوراهای آموزش و پرورش در استان‌ها و شهرستان‌ها به شرح این قانون تشکیل می‌گردد [۵].

بر اساس مقدمه آیین‌نامه مدارس هیئت امنایی که در اردیبهشت‌ماه سال ۱۳۸۸ از سوی شورای عالی آموزش و پرورش به تصویب رسید، این نوع از مدارس در پی قوانین و سیاست‌های ذیل آغاز به کار کردند:

**۱) ماده (۱۳) قانون مدیریت خدمات کشوری<sup>۱</sup>**: امور تصدی‌های اجتماعی، فرهنگی و خدماتی بار عایت اصول بیست‌ونهم و سی‌ام قانون اساسی از طریق توسعه بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی... با استفاده از شیوه‌های ذیل انجام می‌شود: ... (۲) خرید خدمات از بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی؛ ... (۴) واگذاری مدیریت واحدهای دولتی به بخش تعاونی و خصوصی و نهادها و مؤسسات عمومی غیردولتی با پرداخت تمام یا بخشی از هزینه سرانه خدمات (با تلخیص) [۴].

**۲) ماده (۱۴۴) قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور<sup>۲</sup>**: کلیه دستگاه‌های اجرایی موظفند

## ۳. بررسی آیین‌نامه مدارس هیئت امنایی و تاریخچه آن



آیین‌نامه می‌توان گفت همان نقشی که در ماده (۱۳) آیین‌نامه اجرایی مدارس برای شورای مدرسه (که بیشتر متشکل از اعضای داخل مدرسه است) به عنوان رکن اصلی مدیریتی مدرسه در نظر گرفته شده، در آیین‌نامه مدارس هیئت امنایی به اعضای هیئت امناء<sup>۳</sup> (که بیشتر از اعضای خارج مدرسه و جامعه محلی تشکیل شده‌اند) واگذار شده است. بر اساس بند «۱» ماده (۳) آیین‌نامه، هیئت امنای مدارس پیش از هر چیز حق بررسی و تصویب برنامه سالیانه مدرسه به پیشنهاد مدیر را دارند؛ بررسی و تصویب بودجه و اعتبارات سالیانه، تأمین منابع مالی برای مدرسه، بررسی مسائل پرورشی مدرسه و تعیین راهبردهای آن، بررسی و تصویب برنامه تجهیز و تعمیرات فیزیکی مدرسه، تولید کتاب و مواد آموزشی و کمک آموزشی مبتنی بر راهنمای برنامه درسی مصوب و مهم‌تر از همه «پیشنهاد انتصاب مدیر مدرسه» از مهم‌ترین اختیارات

اولین آیین‌نامه مدارس هیئت امنایی در سال ۱۳۸۳ به تصویب رسید و اصلاحیه اصلی آن که موجب گسترش این نوع از مدارس شد در هفتصد و هشتاد و هشتمین جلسه شورای عالی آموزش و پرورش به تاریخ ۱۳۸۸/۰۲/۰۱ مصوب شد. در مقدمه مصوبه، هدف از تصویب این آیین‌نامه و ایجاد این نحوه مشارکت در آموزش و پرورش «کمک به اجرای ماده (۱۳) قانون مدیریت خدمات کشوری و ماده (۱۴۴) قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و قانون تشکیل شوراهای آموزش و پرورش در استان‌ها و شهرستان‌ها و سیاست مدرسه محوری» بیان شده است. این آیین‌نامه، ترکیب هیئت امناء، وظایف و اختیارات آن، نحوه انتصاب مدیر مدرسه و شرح وظایف او و منابع مالی مجاز برای مدرسه را تعیین کرده است.

با بررسی دقیق شرح وظایف و اختیارات هیئت امناء در ماده (۳)

۱. مصوب مجلس شورای اسلامی مورخ ۱۳۸۶/۷/۸.

۲. مصوب مجلس شورای اسلامی مورخ ۱۳۸۳/۶/۱۱.

۳. مصوب مجلس شورای اسلامی مورخ ۱۳۷۲/۱۰/۲۶.

۴. ماده (۲) آیین‌نامه اعضای هیئت امنای مدرسه: ۱. مدیر مدرسه (دبیر هیئت امناء)؛ ۲. یکی از معاونان آموزشی مدرسه به انتخاب مدیر مدرسه؛ ۳. یک نفر از کارکنان آموزشی و یک نفر از کارکنان پرورشی مدرسه به انتخاب شورای معلمان؛ ۴. رئیس انجمن اولیا و مربیان مدرسه؛ ۵. یک نفر از اولیای دانش‌آموزان به انتخاب انجمن اولیا و مربیان مدرسه؛ ۶. دو نفر از صاحب‌نظران و کارشناسان آموزشی یا فرهنگی ترجیحاً از استادان حوزه، دانشگاه یا مدرسان مراکز تربیت معلم و آموزش‌شده‌های فنی و حرفه‌ای (در مدارس خیرساز، یک نفر به پیشنهاد خیر و یک نفر با معرفی مدیر و تأیید سایر اعضای هیئت امناء)؛ ۷. یک نفر از خیرین و یا معتمدان محل (در مدارس خیرساز، خیر یا نماینده خیر)؛ ۸. یک نفر از اعضای شورایی محله یا مؤسسات و مراکز فرهنگی، ورزشی و مذهبی محل (مانند مسجد)؛ ۹. یک نفر از مدیران یا اعضای هیئت مدیره مراکز و مؤسسات تولیدی و خدماتی.

مطابق فرم‌های شماره... به مدیر همان مدرسه واگذار نماید تا به صورت هیئت‌امنایی قیمت تمام شده اداره شود».

ماده (۱۴۴) برنامه چهارم توسعه نیز دستگاه‌های اجرایی را در اعطای اختیارات به مدیران واحدهای تحت سرپرستی (از قبیل واحدهای آموزشی) در زمینه تعیین قیمت تمام شده مکلف می‌نماید. در واقع هر چند به صراحت «آیین‌نامه مدارس هیئت امنایی» اجازه تعیین قیمت تمام شده خدمات آموزشی و دریافت شهریه را به مدیران و هیئت‌امنای این مدارس نداده است، اما بر اساس دستورالعمل اجرایی و ماده (۱۴۴) برنامه چهارم توسعه و ابهامات موجود در آن، مدارس به سمت دریافت شهریه حرکت کرده و مسئولان ستادی نیز از این عمل جلوگیری نکردند. نتیجه این امر اخذ شهریه از والدین و ایجاد نارضایتی بود که در نهایت به شکایت برخی از والدین به دیوان عدالت اداری منتهی شد.

در متن دادرسی شکایتی که در سال ۱۳۹۷ از سوی یکی از والدین دانش‌آموزان شهر بابل از وزارت آموزش و پرورش شده است، اطلاعات قابل توجهی در زمینه دلایل نارضایتی والدین و نحوه دفاع آموزش و پرورش از نحوه عملکرد مالی مدارس وجود دارد. شاکي در بخشی از دادخواست خود منظور خود از شکایت را این‌گونه مطرح کرده است:

«منظور و هدف من ابطال کل بخشنامه مورد بحث، مربوط به وزارت آموزش و پرورش کشور نبوده، بلکه ابطال آن قسمت، بند، ماده یا تبصره از بخشنامه وزارت آموزش و پرورش کشور است که اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران با استناد به آن قسمت، بند، تبصره یا ماده، دبیرستان‌های دولتی را تبدیل به دبیرستان‌های هیئت‌امنایی کرده و بدین وسیله از والدین دانش‌آموزان (از جمله خود بنده) شهریه اخذ می‌کنند و متأسفانه برخلاف قانون اساسی این شیوه مدیریت را کاملاً قانونی اعلام می‌دارند».

دبیر کل وقت شورای عالی آموزش و پرورش در پاسخ به شکایت مذکور توضیح مبسوط پیرامون عدم اجازه دریافت شهریه اجباری در آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی داده و در زمینه هزینه‌های فوق‌برنامه نیز اشاره می‌کند که «این برنامه‌ها کاملاً خارج از برنامه رسمی مدرسه بوده و تأمین هزینه‌های آن توسط اولیا هیچ ربطی به رایگان بودن آموزش و پرورش وفق اصل سی‌ام قانون اساسی ندارد»،<sup>۱</sup> اما توضیحات آموزش و پرورش از سوی دیوان عدالت اداری

هیئت‌امنای به‌شمار می‌رود. با بررسی این بخش از آیین‌نامه می‌توان گفت، مشارکت تعریف شده در آیین‌نامه جوانب بسیار متنوعی را پوشش می‌دهد.

شاید مهم‌ترین تفاوت مدرسه هیئت‌امنایی با مدارس دولتی از نظر برنامه درسی، امکان استفاده از نیروهای غیررسمی به تصویب هیئت‌امنای (بند «۱۱» ماده (۳) آیین‌نامه) و تشکیل کلاس‌های متنوع فوق‌برنامه (بند «۱» از ماده (۳) آیین‌نامه) باشد. همچنین با اختیاراتی که آیین‌نامه در دست هیئت‌امنای قرار می‌دهد، هیئت‌امنای قادر به بررسی مسائل گوناگون آموزشی و مدیریتی مدرسه و ابتکار عمل در این زمینه هستند.

از جمله موارد قابل توجه دیگر در آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی، مسائل مالی این مدارس و شباهت و تفاوت آن با مدارس دولتی عادی است. در ماده (۱۰) این آیین‌نامه در زمینه «منابع مالی مدارس هیئت‌امنایی» هیچ بحثی از دریافت شهریه از والدین نشده است. هیئت‌امنای و مدیر علاوه بر سرانه‌های آموزش و پرورش و کمک‌های داوطلبانه مجازند از «وجوهی که از خدمات آموزشی و پرورشی فوق‌برنامه (اضافه بر برنامه‌ها رسمی آموزش و پرورش) دریافت می‌شود» برای اداره برنامه‌های آموزشی و پرورشی خود استفاده کنند. از آنجا که این آیین‌نامه، هیئت‌امنایی شدن مدارس دولتی را مجاز دانسته و در عمل نیز مدارس شاخص دولتی عادی و مدارس نمونه بودند که به دلیل کسب امتیاز بالاتر<sup>۱</sup> به هیئت‌امنایی تبدیل شدند، عدم مغایرت این آیین‌نامه و اجرای آن با اصل سی‌ام قانون اساسی<sup>۲</sup> از اهمیت اساسی برخوردار است. بر اساس این آیین‌نامه هیچ‌گونه شواهدی بر اجازه قانونی مدیران مدارس و هیئت‌امنای در دریافت مبالغ الزامی از والدین و زیرپا گذاشتن قانون اساسی در زمینه آموزش و پرورش رایگان [۶] به چشم نمی‌خورد. تنها مسئله موجود، ارتباط یافتن این آیین‌نامه با ماده (۱۴۴) قانون برنامه چهارم توسعه و به‌ویژه دستورالعمل اجرایی است که پس از تصویب آیین‌نامه در اردیبهشت‌ماه سال ۱۳۸۸، از طرف وزیر وقت ابلاغ شد [۷]. در ماده (۱۰) فصل ششم این دستورالعمل اجرایی مدارس هیئت‌امنایی اشاره شده است:

«اداره آموزش و پرورش می‌تواند در صورت تمایل هیئت‌امنای مدرسه مطابق ماده (۱۴۴) قانون برنامه چهارم توسعه کشور، پس از تعیین قیمت تمام شده هریک دانش‌آموزان با رعایت ضوابط و مقررات

۱ بر اساس بند «۲» فصل سوم دستورالعمل اجرایی آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی تنها مدارسی امکان تبدیل شدن به هیئت‌امنایی را دارند که پس از ارزیابی از عملکرد واحد آموزشی مطابق شاخص‌های ارزیابی «موفق به کسب حداقل ۲۵۰ امتیاز» شده باشند.

۲. اصل سی‌ام قانون اساسی: دولت موظف است وسایل آموزش و پرورش رایگان را برای همه ملت تا پایان دوره متوسطه فراهم سازد و وسایل تحصیلات عالی را تا سرحد خودکفایی کشور به‌طور رایگان گسترش دهد.

۳. گزارش خبرگزاری تسنیم مورخ ۲۱ فروردین‌ماه سال ۱۳۹۶ با شماره خبر ۱۳۷۴۸۶۲:

فوق برنامه و کمک‌های مردمی، اختیاری و داوطلبانه خواهد بود و الزام دانش‌آموزان به شرکت در کلاس‌های فوق برنامه، ممنوع است. مدیران مدارس موظفند در چارچوب قانون تشکیل شوراهای آموزشی و پرورشی در استان‌ها، شهرستان‌ها و مناطق کشور، آیین‌نامه اجرایی ماده (۱۱) قانون مذکور مصوب هیئت وزیران، مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش و سایر ضوابط و مقررات، مدارس خود را به گونه‌ای مدیریت کنند که شائبه غیردولتی بودن مدرسه ایجاد نشود».

هر چند مسئولان آموزش و پرورش در تلاش بودند تا مشکلات محدودی را که در آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی در زمینه اخذ شهریه وجود داشت، برطرف کنند، اما حکم دیوان عالی در این زمینه صراحت داشت که نه فقط در آیین‌نامه، بلکه حتی در عمل هم نباید این مدارس به سمت الگوهای غیردولتی حرکت کنند و این مسئله صرفاً با اصلاح آیین‌نامه به نتیجه نخواهد رسید، بلکه سازوکارهای نظارت و ارزیابی دقیق‌تری برای پیگیری این تخلفات مورد نیاز است. به هر حال مدارس هیئت‌امنایی با سرعت عمل وزارت آموزش و پرورش سال تحصیلی ۱۳۹۸ را از دست نداده و مجدداً با آیین‌نامه‌ای جدید به کار خود ادامه دادند.

در ادامه این گزارش به بررسی وضع موجود مدارس هیئت‌امنایی در قالب بررسی میدانی برخی از این مدارس خواهیم پرداخت و به تحلیل این مسئله می‌پردازیم که تا چه حد تغییر آیین‌نامه در تغییر رویه‌ها مؤثر واقع شده است.

قابل پذیرش نبود و در نهایت در جلسه مورخ ۱۳۹۷/۰۷/۱۷ دیوان، رأی به ابطال این آیین‌نامه داده شد [۸]:

«مفاد آیین‌نامه توسعه مشارکت‌های مردمی به شیوه مدیریت هیئت‌امنایی در مدارس، مصوب هفتصد و هشتاد و هشتمین جلسه مورخ ۱۳۸۸/۰۲/۰۱ شورای عالی آموزش و پرورش در حدی که با تغییر اداره مدارس دولتی به هیئت‌امنایی شائبه غیردولتی بودن مدارس را ایجاد می‌کند و منجر به این می‌شود که در عمل هیئت‌امنایی مدارس، اولیای دانش‌آموزان را به پرداخت شهریه برای خدمات آموزشی و پرورشی فوق برنامه ملزم می‌کند، مغایر اصل سی‌ام قانون اساسی است و مستند به بند «۱» ماده (۱۲) و ماده (۸۸) قانون تشکیلات و آیین دادرسی دیوان عدالت اداری مصوب سال ۱۳۹۲ ابطال می‌شود».

پس از ابطال آیین‌نامه، آموزش و پرورش و شورای عالی به سرعت دست به کار شده و آیین‌نامه جدید را که با اصلاحاتی در آیین‌نامه پیشین بود، در ۱۳۹۸/۰۴/۱۷ به تصویب رساندند. از جمله مهم‌ترین اصلاحات این آیین‌نامه حذف امکان تبدیل مدارس هیئت‌امنایی به مدارس غیردولتی بود که در تبصره «۵» ماده (۱) آیین‌نامه پیشین نقل شده بود. براساس این تبصره مدارس دولتی طی دو مرحله قابل تبدیل به مدارس غیردولتی بودند و این از مهم‌ترین خطرات موجود در آیین‌نامه سال ۱۳۸۸ به‌شمار می‌رفت. افزون بر این در ماده (۱۲) آیین‌نامه جدید، صراحت دقیق‌تری در زمینه هزینه‌های فوق برنامه شده بود: «شرکت دانش‌آموزان در فعالیتهای آموزشی و پرورشی

#### ۴. گزارش وضع موجود مدارس هیئت‌امنایی

عوامل انگیزه‌بخش به مدارس دولتی که خود را به سازوکار هیئت‌امنایی ملحق کنند، می‌توان از این قرار دانست:

- افزایش اختیارات تصمیم‌گیری در درون مدرسه.
- امکان اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی متنوع‌تر با استفاده از منابع مالی و نیروی انسانی بیشتر.
- تک شیفته شدن مدرسه و امکان استفاده از مدرسه در ساعات بیشتری از روز.
- امکان استفاده از نیروهای توانمند غیررسمی در ساعات فوق برنامه و با تصویب هیئت‌امنا.
- امکان دریافت مبالغ بیشتری از والدین (چه به‌عنوان فوق برنامه

مدارس هیئت‌امنایی عموماً مدارس برتر دولتی و مدارس نمونه دولتی و نمونه مردمی سابق هستند که به الگوی هیئت‌امنایی تغییر یافته‌اند. این مسئله به بند «۲» فصل سوم دستورالعمل اجرای آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی نیز مربوط می‌شود که بر این اساس تنها مدرسی امکان تبدیل شدن به هیئت‌امنایی را دارند که پس از ارزیابی از عملکرد واحد آموزشی مطابق شاخص‌های ارزیابی «موفق به کسب حداقل ۲۵۰ امتیاز» شده باشند. بنابراین سازوکار هیئت‌امنایی شدن مدارس دولتی نوعی سازوکار ارزیابی و ارتقای عملکرد این مدارس نیز به‌شمار می‌رود. با توجه به مفاد آیین‌نامه و همچنین دستورالعمل اجرای آیین‌نامه،

مسائل آموزشی.

### وضعیت فعلی مدارس هیئت‌امنایی

تعداد مدارس هیئت‌امنایی و دانش‌آموزان محصل در این مدارس طی پنج سال گذشته در جدول ذیل گزارش شده است:

و چه به‌عنوان شهریه) که منابع مالی مهمی برای اداره مدرسه در طول سال به‌شمار می‌رود.

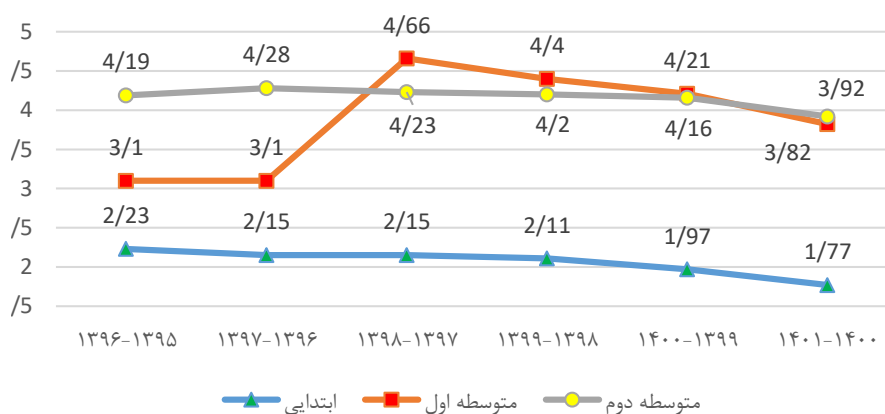
■ استفاده از عنوان هیئت‌امنایی به‌عنوان الگوی ارتقا یافته مدارس دولتی.

■ اعتماد بیشتر مناطق آموزشی به این‌گونه مدارس در زمینه

جدول ۱. تعداد مدارس هیئت‌امنایی و نسبت آنها به کل مدارس از سال تحصیلی ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱

کل		متوسطه دوم		متوسطه اول		ابتدایی		سال تحصیلی
درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	
۲/۶۱	۲۹۸۹	۳/۹۲	۷۶۲	۳/۸۲	۱۰۱۳	۱/۷۷	۱۲۱۴	۱۴۰۱-۱۴۰۰
۲/۸۶	۳۲۰۸	۴/۱۶	۷۹۳	۴/۲۱	۱۰۹۰	۱/۹۷	۱۳۲۵	۱۴۰۰-۱۳۹۹
۳/۰۰	۳۳۴۸	۴/۲	۷۹۹	۴/۴	۱۱۴۵	۲/۱۱	۱۴۰۴	۱۳۹۹-۱۳۹۸
۳/۰۹	۳۳۸۳	۴/۲۳	۷۹۷	۴/۶۶	۱۱۷۵	۲/۱۵	۱۴۱۱	۱۳۹۸-۱۳۹۷
۲/۷۴	۲۹۵۷	۴/۲۸	۸۰۲	۳/۱	۷۶۷	۲/۱۵	۱۳۸۸	۱۳۹۷-۱۳۹۶
۲/۷۹	۲۹۶۷	۴/۱۹	۷۹۴	۳/۱	۷۵۷	۲/۲۳	۱۴۱۶	۱۳۹۶-۱۳۹۵

نمودار ۱. درصد مدارس هیئت‌امنایی نسبت به کل مدارس



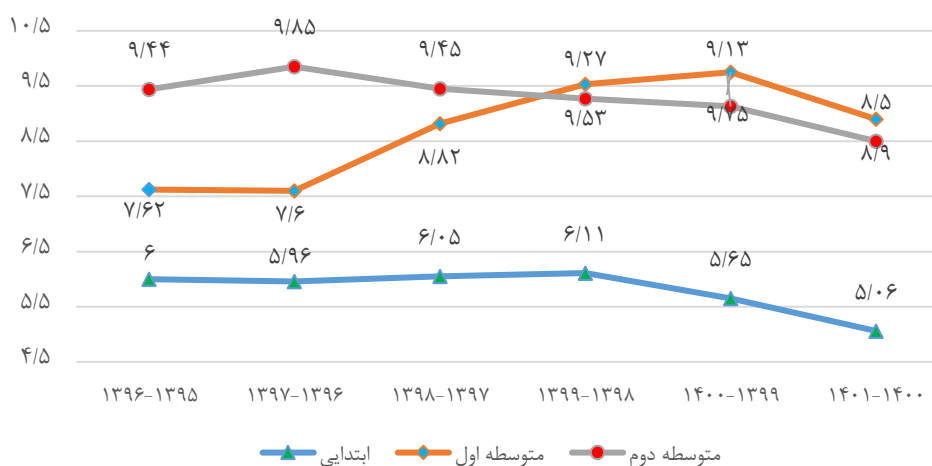


اطلاعات جدول نشان می‌دهد که در حال حاضر ۲۹۸۹ مدرسه هیئت‌امنایی داریم که با فرض تعداد کل مدارس (دولتی و غیردولتی) به میزان ۱۱۴,۴۳۵ به معنای آن است که ۲,۶۱ درصد کل مدارس هیئت‌امنایی هستند که نسبت به سال تحصیلی ۱۳۹۶-۱۳۹۵ کاهش داشته‌اند، هر چند که در سال تحصیلی ۱۳۹۷-۱۳۹۸ به بیش از ۳ درصد نیز رسیده بودند.

جدول ۲. تعداد دانش‌آموزان مدارس هیئت‌امنایی و نسبت آنها به کل مدارس از سال تحصیلی ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۱

سال تحصیلی	ابتدایی		متوسطه اول		متوسطه دوم		کل	
	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد	تعداد	درصد
۱۴۰۱-۱۴۰۰	۴۴۴۳۸۶	۵/۰۶	۳۲۵۴۱۹	۸/۹۰	۲۴۴۵۴۷	۸/۵۰	۱۰۱۴۳۵۲	۶/۶۲
۱۴۰۰-۱۳۹۹	۴۷۷۰۲۶	۵/۶۵	۳۴۵۱۰۸	۹/۷۵	۲۵۲۴۷۴	۹/۱۳	۱۰۷۴۶۰۸	۷/۲۹
۱۳۹۹-۱۳۹۸	۵۰۶۹۸۴	۶/۱۱	۳۲۶۱۸۹	۹/۵۳	۲۴۸۶۹۱	۹/۲۷	۱۰۸۱۸۶۴	۷/۵۱
۱۳۹۸-۱۳۹۷	۴۸۸۰۰۴	۶/۰۵	۲۹۲۰۷۳	۸/۸۲	۲۴۷۵۱۶	۹/۴۵	۱۰۲۷۵۹۳	۷/۳۴
۱۳۹۷-۱۳۹۶	۴۶۹۷۳۹	۵/۹۶	۲۴۲۶۸۳	۷/۶۰	۲۱۶۹۰۰	۹/۸۵	۹۲۹۳۲۲	۷/۰۰
۱۳۹۶-۱۳۹۵	۴۵۸۸۱۴	۶/۰۰	۲۳۷۳۰۳	۷/۶۲	۲۰۶۵۳۲	۹/۴۴	۹۰۲۶۴۹	۶/۹۷

نمودار ۲. درصد روند نسبت دانش‌آموزان مدارس هیئت‌امنایی به کل دانش‌آموزان



در مدارس هیئت‌امنایی جمعاً ۱,۰۱۴,۳۵۲ دانش‌آموز تحصیل می‌کنند که ۶,۶۲ درصد از جمعیت ۱۵,۳۱۵,۰۵۳ دانش‌آموزی است. آن طور که در نمودار ذیل نیز مشاهده می‌شود تعداد مدارس هیئت‌امنایی در پنج سال گذشته در مقطع ابتدایی و متوسطه دوم کاهش یافته، اما در متوسطه اول افزایش داشته است. در صورت در نظر گرفتن نسبت دانش‌آموزان این مدارس به کل جمعیت دانش‌آموزان در هر مقطع، بیشترین جمعیت دانش‌آموزی نسبی در متوسطه اول و سپس متوسطه دوم است.

از نظر جغرافیایی نیز توزیع مدارس هیئت‌امنایی بر اساس داده‌های ارائه شده در سالنامه آماری آموزش و پرورش در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ محاسبه و در جدول شماره ۳ گزارش شده است:

جدول ۳. درصد مدارس هیئت امنایی به کل مدارس به تفکیک استان های کشور در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱

استان	ابتدایی	متوسطه اول	متوسطه دوم	کل
آذربایجان شرقی	۰/۵۴	۲/۰۹	۰/۵۹	۰/۹۵
آذربایجان غربی	۰/۶۳	۲/۲۴	۵/۳۰	۱/۵۷
اردبیل	۰/۷۹	۲/۶۰	۲/۶۰	۱/۴۹
اصفهان	۱/۶۸	۳/۴۱	۴/۷۷	۲/۷۳
البرز	۰/۷۹	۲/۹۵	۴/۷۷	۲/۲۱
ایلام	۴/۹۳	۹/۷۳	۹/۰۲	۶/۶۸
بوشهر	۲/۷۷	۳/۷۶	۱/۹۰	۲/۸۵
تهران	۵/۲۲	۸/۲۳	۶/۱۱	۶/۲۷
تهران (شهرستانها)	۱/۳۰	۳/۱۳	۳/۰۱	۲/۱۵
چهارمحال و بختیاری	۰/۵۸	۴/۳۰	۴/۸۶	۲/۳۲
خراسان جنوبی	۱/۲۶	۵/۰۱	۱/۹۰	۲/۰۹
خراسان رضوی	۱/۱۷	۱/۶۱	۱/۸۰	۱/۳۹
خراسان شمالی	۲/۳۸	۲/۵۳	۳/۴۲	۲/۵۴
خوزستان	۲/۲۶	۴/۶۱	۷/۵۸	۳/۶۱
زنجان	۱/۴۶	۲/۱۱	۸/۳۰	۲/۵۵
سمنان	۵/۵۹	۱۵/۱۵	۴/۶۳	۷/۸۳
سیستان و بلوچستان	۱/۳۸	۳/۲۸	۲/۸۰	۱/۹۴
فارس	۰/۸۱	۱/۹۱	۰/۹۷	۱/۰۹
قزوین	۲/۲۱	۲/۰۴	۳/۸۱	۲/۴۴
قم	۰/۷۵	۳/۳۱	۱۰/۷۰	۳/۲۱
کردستان	۱/۶۵	۳/۵۸	۳/۱۳	۲/۲۹
کرمان	۳/۶۴	۵/۶۵	۴/۴۶	۴/۲۲
کرمانشاه	۲/۵۹	۶/۰۵	۶/۱۷	۳/۶۸
کهگیلویه و بویراحمد	۱/۸۴	۴/۰۷	۲/۸۱	۲/۳۴
گلستان	۰/۸۸	۱/۵۵	۱/۴۲	۱/۱۶
گیلان	۰/۱۹	۲/۰۴	۱/۷۹	۰/۹۶
لرستان	۱/۰۵	۴/۸۴	۴/۶۷	۲/۲۱
مازندران	۱/۷۱	۴/۳۸	۳/۵۳	۲/۷۸
مرکزی	۲/۸۱	۶/۲۵	۷/۹۱	۴/۴۹
هرمزگان	۴/۳۷	۵/۳۴	۴/۹۸	۴/۷۰
همدان	۲/۷۶	۵/۷۴	۵/۱۶	۳/۷۹
یزد	۰/۶۱	۹/۱۷	۲/۵۶	۳/۰۳

هستند. زیرا این مدارس تک شیفته بوده، تأمین نیروی انسانی این مدارس به لحاظ رتبه‌ای که در منطقه دارند، اولویت اول مناطق آموزشی محسوب می‌شوند، همچنین به جهت ساعات اضافی که مدرسه حق دایر بودن دارد، معلمان و بخشی از کادر اجرایی اضافه کار خود را از وزارتخانه دریافت می‌کنند. با دقت نظر در این مسئله می‌توان این گونه برداشت کرد که از یکسو این مدارس در عمل، سرانه تحصیلی بیشتری از بودجه وزارتی را در اختیار بخش کوچکی از خانواده‌ها قرار می‌دهند و از سوی دیگر اگر این مدارس دریافت شهریه داشته باشند و برخی از اقشار جامعه به این واسطه از هیئت‌امنائی‌ها طرد شوند، این سرانه به خانواده‌های دهک‌های اقتصادی پایین جامعه تعلق نخواهد گرفت. بنابراین این مسئله مستلزم آن است که سیاستگذاران و مسئولان نظام آموزشی دقت نظر بیشتری در زمینه کیفیت و عدالت آموزشی در زمینه مدارس هیئت‌امنائی به خرج دهند. هر چند این گونه مدارس شرایطی را برای رقابت و ارتقای مدارس دولتی فراهم کرده‌اند، اما ممکن است این رقابت و ارتقای کیفی در دسترس عموم مردم نباشد و خلاف عدالت آموزشی باشد.

مطابق بند ۴ ماده ۱۰ آیین‌نامه این مدارس می‌توانند مبلغی را جهت ارائه خدمات آموزشی و پرورشی فوق برنامه از خانواده‌ها دریافت کنند؛ هر چند که براساس ماده ۱۲ مجاز به اجبار دانش‌آموزان جهت شرکت در این برنامه‌ها و به تبع دریافت شهریه نمی‌باشند اما براساس استعلام صورت گرفته در این پژوهش از ۱۳ مدرسه هیئت‌امنائی متوسطه دوم<sup>۱</sup>، این مدارس مبلغی از ۵۰۰ هزار تومان تا ۷ میلیون تومان را بابت شهریه در پایه دهم از اولیای دانش‌آموزان دریافت کرده‌اند. از این تعداد، ۸ مدرسه مبلغی بیش از ۳ میلیون تومان دریافت کرده‌اند. این در حالی است که براساس ابلاغیه آموزش و پرورش، این مدارس برای خدمات فوق برنامه پایه دهم در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲ مجاز به دریافت حداکثر ۶۳۰ هزار تومان و برای خدمات مشاوره‌ای حداکثر ۱۴۰ هزار تومان بوده‌اند که در مجموع مبلغی معادل ۷۷۰ هزار تومان می‌شود [۹]. این مبالغ ابلاغی نیز همچنان که در آیین‌نامه قید شده و وجه الزام و اجبار نداشته و خانواده‌ها در صورت تمایل به شرکت در خدمات اضافه مدرسه باید این مبالغ را پرداخت کنند؛ اما براساس اطلاعات گردآوری شده، عملاً تمام مبالغ اعلام شده به صورت شهریه و در ابتدای ثبت نام دریافت می‌شود. این مسئله نشانگر عدم تغییر روال کار مدارس پس از ابطال آیین‌نامه پیشین و اجرای آیین‌نامه جدید است. براساس ماده ۱۲ آیین‌نامه (نسخه نهایی مصوب آذرماه

اطلاعات آمده نشان می‌دهد که بیشترین درصد مدارس هیئت‌امنائی در مقطع ابتدایی در استان سمنان با ۵۹/۵ درصد و کمترین تعداد در استان گیلان با ۱۹/۰ درصد است. در مقطع متوسطه اول بیشترین مدارس هیئت‌امنائی در شهر سمنان با ۱۵/۱۵ درصد و کمترین در استان گلستان با ۱/۵۵ درصد کل مدارس می‌باشد. در متوسطه دوم نیز بیشترین تعداد مدارس هیئت‌امنائی در استان قم با ۷۰/۱ درصد کل مدارس و کمترین آن در استان آذربایجان شرقی با ۵۹/۰ درصد می‌باشد. در مجموع نیز استان سمنان با ۷/۸۳ درصد و آذربایجان شرقی با ۹۵/۰ درصد است.

این جدول نشان می‌دهد که نمی‌توان مدعی بود که توزیع مدارس هیئت‌امنائی در کشور از الگویی خاصی پیروی می‌کند اما اختلاف شهرستان‌های استان تهران با مرکز استان تهران معنادار است؛ برای مثال در حالی که تنها ۳۰/۱ درصد مدارس ابتدایی در شهرستان‌های استان تهران هیئت‌امنائی هستند اما این آمار در شهر تهران به ۲۲/۵ درصد می‌رسد. در کل نیز ۲/۱۵ درصد مدارس شهرستان‌های تهران و ۲۷/۶ مدارس شهر تهران هیئت‌امنائی هستند که به معنای اختلاف معنادار مرکز استان با شهرستان‌هاست. پیش‌بینی می‌شود در صورت شفاف شدن آمار در سایر استان‌ها نیز همین اختلاف معنادار وجود خواهد داشت.

### منابع مدارس هیئت‌امنائی

براساس ماده (۱۰) آیین‌نامه توسعه مشارکت‌های مردمی به شیوه هیئت‌امنائی در مدارس، منابع مالی این مدارس عبارتند از: (۱) اعتبارات دولتی که در قالب بخشی از سرانه هزینه تمام شده پرداخت می‌شود و براساس تبصره «۲» ماده (۱۴) قانون شوراهای آموزش و پرورش مصوب مجلس شورای اسلامی به صورت کمک تلقی می‌شود؛ (۲) هدایا و کمک‌های مردمی داوطلبانه و هدایا و کمک‌های نقدی و غیرنقدی خیرین؛ (۳) وجوهی که از طریق شورای آموزش و پرورش شهرستان یا منطقه با توجه به عملکرد موفق مدرسه به صورت تشویقی در اختیار مدرسه قرار می‌گیرد؛ (۴) وجوهی که از ارائه خدمات آموزشی و پرورشی فوق برنامه دریافت می‌شود و (۵) سایر درآمدهای قانونی.

در عمل مدارس هیئت‌امنائی در زمینه ساختمان و تجهیزات فیزیکی مدرسه و همچنین نیروی انسانی که دو هزینه اساسی مدارس به‌شمار می‌رود، به‌طور کامل از منابع دولتی استفاده می‌کنند و حتی به‌نوعی بیش از مدارس دولتی از این منابع بهره‌مند

۱. نمونه‌برداری به صورت پراکنده از بین مدارس مناطق ۱ تا ۱۸ تهران بوده است.

اصلی این گزارش بررسی مدارس هیئت‌امنایی از منظر مشارکت مردمی است. در ادامه به بررسی وضع موجود این مدارس و واکاوی چندوچون اجرای آیین‌نامه مصوب از نظر ایجاد مشارکت مردمی پرداخته خواهد شد.

#### ۱-۴. مشکلات اجرایی و آیین‌نامه‌های

هر چند سیاستگذاران در تدوین آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی الگوی منطقی مشارکت خود را به خوبی تبیین کرده‌اند، اما همچنان می‌توان به برخی از ایرادهای موجود در این آیین‌نامه اشاره کرد:

■ **فقدان حمایت‌های کافی از کادر اجرایی مدرسه:** سیاستگذار در این آیین‌نامه در تلاش است الگوی تصمیم‌گیری مشارکتی و مدرسی کیفی‌تر نسبت به مدارس دولتی عادی را ایجاد کند و از سوی دیگر در تلاش است حداقل در مرحله قانونگذاری از خانواده‌ها حمایت کرده و به صراحت اجازه اخذ مبالغ را به مدرسه ندهد، اما در میان حمایت‌های لازم از کادر و به‌ویژه مدیران مدارس هیئت‌امنایی دیده نشده است. مصاحبه با مدیران مدارس آن است که مدیریت مدارس هیئت‌امنایی و پایبندی به آیین‌نامه آن زحماتی بیش از مدارس دولتی عادی را در بردارد. این مدارس ساعات کاری بیش از مدارس دولتی عادی دارند؛ عموم این مدارس از مدارس خوب منطقه بوده و بار ثبت‌نام اول سال مناطق پر دوش این مدارس است. آبا وجود این، در حالی که آموزش و پرورش تمام مبالغ اضافه‌کار معلمان مدارس هیئت‌امنایی را پرداخت می‌کند، اما برای کادر اجرایی فقط اضافه‌کار ۲ معاون را برعهده می‌گیرد؛ این در حالی است که بسیاری از مدارس با ۴ معاون کار می‌کنند و در تمام ساعات فعالیت مدرسه کادر اجرایی باید در مدرسه حضور داشته باشند. علاوه بر این حکم مدیر و کادر اجرایی مدارس هیئت‌امنایی تفاوتی با حکم کادر مدارس عادی ندارد. فقدان حمایت‌های مادی و معنوی لازم در کنار حجم کار بیشتر این مدارس موجب می‌شود انگیزه مدیران و کادر اجرایی برای قبول مسئولیت در این مدارس کاهش یابد.

■ **ابهام در نقش سیاستگذار و ناظر (تعارض منافع ناظر و منظور):** از دیگر مشکلات موجود در آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی، ابهام در نقش سیاستگذار، ناظر و ارزیاب این

۱۳۹۸) حتی ابلاغیه‌های هر ساله آموزش و پرورش در زمینه حداقل و حداکثر مبالغ دریافتی، وجه قانونی نداشته و هیئت‌امنای مدارس با توجه به الزامات اجرایی خود می‌توانند مبالغی را برای خدمات فوق‌برنامه تعیین کنند که دریافت آن از والدین غیراجباری خواهد بود، اما نه آموزش و پرورش به الگوی مشارکتی که برای هیئت‌امنای ایجاد کرده پایبندی دارد و نه مدارس نسبت به عدم دریافت شهریه و هزینه‌های اجباری از خانواده‌ها.

در سایر وجوه مدارس هیئت‌امنایی نیز به نظر می‌رسد همین رویه دور شدن از اهداف اولیه راه‌اندازی این گونه از مدارس مشهود است. بنابراین نمی‌توان بدون مطالعه آسیب‌شناسانه تجربه فعلی، دست به گسترش این مدارس زد. به‌ویژه آنکه مدارس هیئت‌امنایی بیش از آنچه تصور می‌شود وابسته به تأمین منابع از سوی وزارت آموزش و پرورش هستند و تنها بخش کوچکی از خدمات آنها توسط شهریه‌های دریافتی تأمین می‌شود؛ این بدین معناست که گسترش مدارس هیئت‌امنایی به‌منزله استفاده بیشتر منابع دولتی در بخش محدودی از مدارس و منع این منابع از سایر مدارس است که با توجه به وضعیت فعلی نظام آموزشی و کمبودهای مختلف آن، گسترش مدارس هیئت‌امنایی با کاستن از دسترسی عموم به منابع آموزشی، چالش‌هایی در حوزه عدالت آموزشی ایجاد خواهد کرد. برای مثال با توجه به کمبود مدرسه در بسیاری از نقاط کشور، برای خدمت‌رسانی به عموم دانش‌آموزان، مدارس به اجبار به صورت دو شیفت کار می‌کنند؛ حال گسترش مدارس هیئت‌امنایی به‌معنای از دسترس خارج کردن شیفت دوم برخی از بهترین مدارس است؛ هر چند که الگوی دو شیفته‌الگویی مطلوب نیست، اما تا زمانی که فضای آموزشی کافی برای همه دانش‌آموزان در اختیار نباشد نمی‌توان برخی از دانش‌آموزان را از تحصیل محروم کرد و برای برخی دیگر ساعات آموزشی را افزایش داد. در زمینه بهره‌مندی از کادر آموزشی نیز همین قاعده باید رعایت شود؛ در شرایطی که بسیاری از مدارس، حتی در شهرهایی مانند تهران، در کمبود جدی از نظر کادر آموزشی و اجرایی قرار دارند، نمی‌توان کلیه مدارس دولتی عادی را تضعیف کرد و مدارسی را که لازمه کارشان نیروی آموزشی و اجرایی بیشتر است، گسترش داد.

هر چند مسئله عدالت و کیفیت از مهم‌ترین مسائلی است که در تحلیل مدارس هیئت‌امنایی باید بدان توجه کرد، اما مسئله

۱. ماده ۱۲ آیین‌نامه: شرکت دانش‌آموزان در فعالیت‌های آموزشی و پرورشی فوق برنامه و کمک‌های مردمی، اختیاری و داوطلبانه خواهد بود و الزام دانش‌آموزان به شرکت در کلاس‌های فوق برنامه، ممنوع است. مدیران مدارس موظفند در چارچوب قانون تشکیل شوراهای آموزش و پرورش در استان‌ها، شهرستان‌ها و مناطق کشور، آیین‌نامه اجرایی ماده ۱۱ قانون مذکور مصوب هیئت وزیران، مصوبات شوراهای آموزش و پرورش و سایر ضوابط و مقررات، مدارس خود را به‌گونه‌ای مدیریت کنند که شائبه غیردولتی بودن مدرسه، ایجاد نشود.  
۲. برای مثال مدرسه‌های هیئت‌امنایی در منطقه ۲ تهران که ظرفیت ثبت‌نام ۱۲۰ دانش‌آموز در پایه هفتم دارد در سال گذشته ۷۰۰ نفر متقاضی داشته و مدرسه‌ای ابتدایی در منطقه ۱۸ تهران که برای پایه اول ۲۰۰ نفر ظرفیت ثبت‌نام داشته، ۵۰۰ نفر متقاضی ثبت‌نام به مدرسه مراجعه کرده‌اند. (یکی از دلایل این مسئله تک شیفته بودن و ساعات کار اضافی مدرسه است که موجب می‌شود خدمات آموزشی و پرورشی اضافی از سوی مدرسه ارائه شود).

و اجرا نماید» و در این مسیر «باید از مشارکت هیئت‌امنا برای نیازسنجی و تأمین هزینه‌های آموزشی حداکثر استفاده» را به عمل آورد، اما آموزش و پرورش و سازمان مدارس غیردولتی و توسعه مشارکت‌های مردمی، اهتمامی به اجرای این بند از خود نشان نداده و نه در حوزه توانمندسازی، بلکه حتی در حوزه آشناسازی کادر این مدارس با آیین‌نامه‌ای که باید آن را اجرا کنند اقدامی نکرده است. مدیران مدارس با مطالعه یکباره آیین‌نامه با قواعد ایجاد مشارکت از طریق سازوکار هیئت‌امنایی آشنا نمی‌شوند و این مسئله نیازمند اجرای دوره‌های کارگاهی است. برای مثال در مصاحبه‌های انجام شده مدیری که ۴ سال مدیریت مدرسه‌ای هیئت‌امنایی را برعهده داشته و از سال اول آیین‌نامه را مطالعه کرده بود اظهار داشت، طی این ۴ سال به واقع با سازوکار هیئت‌امنایی آشنایی نداشته و تنها زمانی که کارشناس منطقه به حسب اتفاق زمانی اختصاصی برای توضیح آیین‌نامه برای او گذاشته، این مدیر به‌درستی با سازوکار استفاده از هیئت‌امنا آشنا شده است. کارشناسان مناطق می‌توانند چنین نقشی را در ابتدای هر سال تحصیلی برای تمامی مدیران هیئت‌امنایی منطقه ایفا کنند و مدیران جدید را به‌درستی با سازوکارهای متفاوت مدارس هیئت‌امنایی آشنا سازند، اما معاونت مشارکت‌ها برای کارشناسان منطقه‌ای خود چنین عملکردی را به‌صورت نظام‌مند تعریف نکرده و در عمل تعداد کمی از کارشناسان به‌صورت موردی برخی از مدیران را نسبت به شرح وظایف خود آشنای می‌سازند.

با وجود آنکه آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی در تلاش است مدیریت مدرسه را به سمت مشارکت هیئت‌امنا سوق دهد، اما همچنین نقش مدیر مدارس در ایجاد این مشارکت، نقشی کلیدی است. مصاحبه‌های صورت گرفته از مدیران مدارس نشانگر آن است که عموم آنان تفاوت قابل توجهی در نحوه مدیریت در مدارس هیئت‌امنایی و مدارس عادی قائل نیستند و به‌درستی از اختیاراتی که از طریق هیئت‌امنا در دست مدرسه قرار می‌گیرد بی‌اطلاع هستند. همچنین این مدیران از تداخلات قانونی که بین آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی و آیین‌نامه اجرایی مدارس (که عموم مدیران از آن آگاهی دارند) وجود دارد ناآشنا هستند و همین عدم اطلاع قانونی ممکن است در برخی موارد باعث ایجاد مشکلاتی اساسی در کار خودشان و مدرسه شود. در بسیاری از موارد دخل و تصرف در مدرسه و اجرای برنامه‌های متفاوت در آن وابسته به مصوبه هیئت‌امناست و عدم وجود این مصوبه در صورت ایجاد مشکل در اجرای برنامه یا دخل و تصرف در ساختمان و تجهیزات فیزیکی، مدیران مدارس را با مشکلاتی عدیده حقوقی مواجه خواهد کرد.

مدارس در وزارت آموزش و پرورش است. با وجود آنکه به‌لحاظ ساختاری این مدارس ذیل سازمان مدارس غیردولتی و توسعه مشارکت‌های مردمی آموزش و پرورش قرار دارند، در آیین‌نامه سال ۱۳۸۸، نظارت و ارزیابی این مدارس نیز به همین سازمان واگذار شده و سازمان موظف بوده گزارش عملکرد دوسالانه مدارس هیئت‌امنایی را به شورای عالی آموزش و پرورش اعلام دارد، اما در آیین‌نامه سال ۱۳۹۸، عنوان سازمان مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی از ماده (۱۵) آیین‌نامه حذف شده و به‌جای آن «وزارت آموزش و پرورش» قرار گرفته است. از آنجاکه در عمل آموزش و پرورش همان مسیر قبل را طی کرده و ناظر و منظور را در همان سازمان مدارس غیردولتی جمع کرده، این شبهه مطرح است که حذف لفظ سازمان مدارس غیردولتی، برای رفع اتهام غیردولتی کردن این مدارس که مورد پیگیری دیوان عدالت اداری بوده صورت گرفته باشد. به هر حال این اتحاد میان سیاستگذار، مجری و ناظر، در عمل منجر به عدم نظارت و ارزیابی کارآمد از مدارس شده است. به‌نظر می‌رسد در این زمینه آیین‌نامه باید مورد بازنگری قرار گرفته و ضمن در نظر گرفتن دو بخش ارزیابی برای این گونه از مدارس (نظارت درونی و نظارت بیرونی)، نظارت درونی و بالینی مدارس به سازمان مدارس غیردولتی و کارشناسان منطقه‌ای آن محول گشته و نظارت بیرونی آن به بخش دیگری خارج از این سازمان (همچون مرکز سنجش و پایش کیفیت آموزشی) واگذار شود که براساس گزارش این ارزیابان بتوان بر عملکرد سازمان و مدارس ذیل آن نظارت دقیق‌تری داشت.

## ۲-۴. عدم آگاهی مدیران، اعضای هیئت‌امنا و نیروهای اجرایی از آیین‌نامه

شاید مهم‌ترین مشکل اجرایی مشارکت از طریق سازوکار مدارس هیئت‌امنایی را بتوان عدم آگاهی ذی‌نفعان مختلف از آیین‌نامه این مدارس دانست. میزان بسیار کمی از کارشناسان مناطق، اعضای هیئت‌امنای مدارس، کادر آموزشی و اجرایی و مدیران مدارس هیئت‌امنایی از آیین‌نامه این مدارس اطلاع دقیق و کاربردی دارند و این مسئله موجب گشته در نظر عموم این افراد تفاوت ویژه‌ای میان مدرسه هیئت‌امنایی و مدرسه دولتی عادی، جز دریافت شهریه اول سال نباشد.

هرچند در ماده (۱۵) آیین‌نامه سال ۱۳۸۸ و ماده (۱۶) آیین‌نامه سال ۱۳۹۸، آموزش و پرورش موظف دانسته شده: «دوره‌های آموزشی و تربیتی مورد نیاز برای ارتقای صلاحیت حرفه‌ای مدیران، معلمان و مربیان پرورشی این مدارس را برنامهریزی



راهبردهای پرورشی، تصویب برنامه توسعه و تجهیز فیزیکی مدرسه، تصمیم‌گیری درباره نیروی انسانی غیررسمی، تصویب ضوابط پرداخت کارانه و پاداش به مدیر و کارکنان مدرسه و نظارت بر نحوه هزینه‌ها و تراز مالی مدرسه را در اختیار دارد.<sup>۳</sup> چنین اختیاراتی معمولاً در مدارس عادی در دست مدیر است و بدیهی است که مدیری که با چنین اختیارات گسترده‌ای در مدارس سابق خود، وارد مدرسه‌ای جدید می‌شود که تمامی آن اختیارات به هیئت‌امنا واگذار شده، تمایل چندانی به اجرای آن نخواهد داشت. مصاحبه‌های صورت گرفته از مدیران نشانگر آن است که علاوه بر اینکه اطلاع دقیقی از نحوه ایجاد مشارکت از طریق آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی ندارند، در عمل تمایل چندانی به تفویض اختیارات واقعی به هیئت‌امنا نیز نشان نمی‌دهند. هیئت‌امناها عموماً اعتباردهنده به تصمیماتی هستند که مدیران و کادر مدرسه برای اجرا بر نامه‌های مدنظر خودشان از پیش گرفته‌اند. همچنین در نقش نظارتی نیز شواهد قابل توجهی در زمینه اینکه هیئت‌امنا آگاهی کافی به نحوه نظارت بر کادر مدرسه و اعمال این نقش داشته باشند وجود ندارد.

از منظر فرهنگی نیز به دلیل ضعیف بودن فرهنگ کار جمعی در جامعه، عملاً تمایل و تخصصی در اداره گروهی مدرسه وجود ندارد و در برخی از موارد با وجود خواست مدیر مدرسه، اما هیئت‌امنا انگیزه و توانی برای مشارکت در اداره مدرسه ندارند و خود را به نوعی پایین‌تر از مدیر مدرسه و تابع او یا مصوب‌کننده خواسته‌های او با اندکی اصلاح تعریف می‌کنند در مواردی نیز، برخی از اعضای هیئت‌امنا که آیین‌نامه آنها را مشخص کرده است، تخصص تربیتی کافی برای مشارکت در اداره مدرسه و تعریف برنامه‌های درسی و تربیتی برای دانش‌آموزان، آن‌هم با تغییرات نسلی امروز، ندارند یا اینکه صرفاً به شکل صوری در هیئت‌امنا عضو می‌شوند که طبیعتاً منجر به کاهش یا عدم مشارکت آنها می‌شود.

#### ۴-۴. عدم تمایل مناطق آموزشی به ایجاد مشارکت در تصمیم‌گیری

وجهی دیگر از دلایل عدم تحقق کامل آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی همکاری نکردن مناطق آموزشی برای تفویض اختیار به هیئت‌های امناء مدارس است. در مصاحبه‌های پژوهشی صورت گرفته، بعضاً مدیرانی وجود داشتند که علاوه بر آشنایی کامل با آیین‌نامه و قواعد مشارکتی، تمایل به مشارکت از طریق هیئت‌امنا نیز داشته باشند، اما همین مدیران نیز تحقق کامل

افزون بر این خود هیئت‌امنا نیز باید نسبت به حدود اختیارات و شرح وظایف خود آشنایی داشته باشند. از جمله مهم‌ترین وظایف هیئت‌امنا، تصمیم‌گیری درباره مدیریت مدرسه است و از این طریق تأثیری مهم در بهبود عملکرد مدرسه می‌توانند داشته باشند. هیئت‌امنا در بسیاری از موارد با مصوبه خود امکان ایجاد اختیارات تازه‌ای برای مدیر مدرسه را دارند که در مدارس عادی چنین امکانی صرفاً در اختیار مناطق آموزشی و ستاد آموزش و پرورش است، اما همچنان که مدیران از آیین‌نامه اطلاع دقیقی ندارند، هیئت‌امنا نیز بی‌اطلاع‌تر بوده و اثربخشی مطلوبی در مدارس ندارند.

#### ۳-۴. عدم تمایل مدیران مدارس به ایجاد مشارکت در تصمیم‌گیری

پس از مشکل عدم آگاهی به آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی و تمایز تصمیم‌گیری در این مدارس با مدارس عادی دولتی، باید به مشکل عدم تمایل عملی به ایجاد مشارکت اشاره کرد. این مسئله چالشی آیین‌نامه‌ای و قانونی نیست، بلکه به فرهنگ سازمانی آموزشی در کشور مرتبط می‌شود. عموماً مدیران تمایلی به ایجاد مشارکت سایر ذی‌نفعان در کار خود ندارند و ترجیح مدیر بر تصمیم‌گیری شخصی در کار خود است. به‌ویژه در حوزه آموزشی و مدرسه‌داری که مدیر خود را نسبت به والدین و جامعه محلی، فردی صاحب صلاحیت‌های تخصصی و تجربی می‌داند، حاضر نیست در موضع تصمیم‌گیری تفویض اختیار کرده و بخشی از تصمیمات را به دیگران محول کند، البته در این زمینه باید به تمایز میان «مشورت» و «تصمیم‌گیری» نیز توجه داشت. بسیاری از مدیران مشکلی با دریافت مشورت از دیگران و استفاده از نظراتی که از مواضع مختلف مطرح می‌شود ندارند، اما مسئله چالشی زمانی است که مشارکت دیگران از حد مشورت فراتر رفته و به موضع تصمیم‌گیری برسد. در مصاحبه صورت گرفته با یکی از مدیران مناطق، به صراحت با اساس الگوی مشارکت هیئت‌امنایی مخالفت کرده و امر آموزش و برنامه مدارس را امری حاکمیتی و منحصر در دست آموزش و پرورش دانست که قابل واگذاری به مردم نیست.

هیئت‌امنا عملاً از طریق آیین‌نامه خود، اختیارات بسیاری از جمله تصمیم‌گیری‌ها حتی در زمینه انتخاب مدیر مدرسه را نیز برعهده دارند.<sup>۱</sup> هیئت‌امنا بر اساس شرح وظایف خود بررسی و تصویب نهایی برنامه درسی سالیانه پیشنهاد شده از سوی مدیر، بررسی و تصویب بودجه و اعتبارات سالیانه مدرسه، بررسی مسائل و

۱. بند «۹» ماده (۳) آیین‌نامه.

۲. ماده (۳) آیین‌نامه.

عدالت اداری و سایر واحدهای نظارتی ایجاد کرده و حتی برگزاری برخی برنامه‌های غیرمتعارف در مدارس که از سوی رسانه‌ها ممکن است خبرساز شود، از جمله دلایلی است که مناطق آموزشی هیچ‌گونه تمایلی به ایجاد مشارکت‌های مردمی غیرمالی ندارند. با چنین دیدگاهی نسبت به مدارس هیئت‌امنایی می‌توان عواقب زیر را در نظر داشت:

- عدم اعطای اختیارات لازم به کارشناسان سازمان مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی در سطح ستاد برای حمایت از مدارس هیئت‌امنایی و مصوبات آن.
- عدم تمایل به آگاه‌سازی مدیران و هیئت‌امنای مدارس از آیین‌نامه و نحوه ایجاد مشارکت‌های متنوع مردمی. (عدم تمایل به برگزاری دوره‌های آموزشی در این زمینه).
- عدم حمایت از مدیران مدارس در برگزاری برنامه‌های ابتکاری که به تصویب هیئت‌امنار رسیده باشد.
- مداخله در تصمیم‌گیری‌های مدارس و سوق دادن اجباری آن به سمت الگوهای مدیریتی مدارس دولتی عادی.

#### ۵-۴. مشکلات ساختاری

آخرین مشکلی که باید بدان اشاره کرد، مشکلات ساختاری در سطح ستادی است که مانع عملکرد درست مدارس می‌شود. مناطق آموزشی در تخصیص کارشناسان به بخش‌های مختلف، سازوکاری غیرمنعطف دارند و شاخص‌هایی متناسب با شرایط منطقه و تعداد دانش‌آموزان و مدارس هیئت‌امنایی وجود ندارد. این مسئله موجب شده است با وجود آنکه میزان مدارس هیئت‌امنایی در مناطق مختلف آموزشی با هم برابر نیست، اما تعداد کارشناس و کارشناس مسئول اختصاص یافته به مدارس معاونت ابتدایی، معاونت متوسطه و سازمان مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی بر این اساس نباشد. به عنوان مثال بنا بر مطالعات میدانی و مصاحبه‌های صورت گرفته، در مناطق ۱ تا ۶ شهر تهران و مناطق بالای کلان‌شهرهای کشور، شاهد بیشترین تراکم مدارس غیردولتی و مدارس هیئت‌امنایی هستیم، اما تعداد کارشناسان مربوط به این‌گونه مدارس در این مناطق با سایر مناطق هیچ تفاوتی ندارد. این مسئله باعث شده کارشناسان مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی نتوانند پشتیبانی و نظارت و راهبری درستی نسبت به مدارس زیر نظر خود داشته باشند. برای مثال با بررسی آمار تعداد مدارس و دانش‌آموزان مدارس دولتی عادی با مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی این منطقه و تعداد کارشناسان اختصاص یافته به هر یک می‌توان به نتایجی در این زمینه دست یافت:

مفاد آیین‌نامه را در مدارس خود ناممکن تلقی می‌کردند. دلیل اصلی این امر براساس مصاحبه‌های انجام شده طی این پژوهش، عدم همکاری مناطق آموزشی برای تفویض اختیارات و همچنین محدود شدن اختیارات قانونی هیئت‌امنای برخی از آیین‌نامه‌های ابلاغی است.

اطلاعات به‌دست آمده نشان می‌دهد که تصمیمات هیئت‌امنای در عمل باید از طریق مناطق آموزشی رسمیت یابد تا در صورت بروز مشکل و شکایت از سوی والدین، این مصوبات وجه قانونی داشته باشد، اما همان‌گونه که برخی مدیران مدارس تمایلی به تفویض اختیارات به هیئت‌امنای ندارند، مناطق آموزشی نیز حاضر به رسمیت بخشی به مصوبات هیئت‌امنای نیستند.

به عنوان نمونه، مطابق آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنایی، انتخاب مدیر مدرسه باید به پیشنهاد هیئت‌امنای و تأیید مناطق آموزشی صورت گیرد؛ اما در عمل مناطق آموزشی تمایل دارند مدیران را به مدارس منصوب کنند که خودشان انتخاب کرده باشند تا در صورت لزوم برای ثبت نام دانش‌آموزان و موارد دیگر بتوانند از طریق مدیران، بر مدارس نفوذ کامل داشته باشند. از آنجاکه مدارس هیئت‌امنایی عموماً مدارس برتر مناطق محسوب می‌شوند و از امکانات بیشتری برخوردارند، معمولاً مناطق آموزشی تمایل دارند در مرحله ثبت نام دانش‌آموزان ورود داشته باشند. در عموم مدارس مورد مصاحبه، با وجود چند برابر بودن متقاضیان ثبت نام در منطقه، بخشی از سهمیه ثبت نام مدارس هرگز از مسیر عادی پر نشده و این سهمیه با افرادی که از طرف منطقه به مدرسه اعلام می‌شد پر می‌شوند. در موارد مختلفی این افراد معرفی شده حتی در کروکی یا منطقه مدرسه قرار ندارند.

مدیران برخی از مدارس هیئت‌امنایی طی مصاحبه‌های صورت گرفته در این پژوهش بیان داشته‌اند که مناطق آموزشی در مسائل حساس دیگری همچون جذب نیروی غیررسمی در این مدارس نیز ورود دارند. در برخی مناطق، به مدیران مدارس اعلام شده است که حق هیچ‌گونه به‌کارگیری نیروی غیررسمی حتی با مصوبه هیئت‌امنای را ندارند. این مسئله به چالش‌هایی که طی سال‌های گذشته آموزش و پرورش با بیمه افراد غیررسمی داشته باز می‌گردد. در واقع مناطق آموزشی براساس هراسی که از به‌کارگیری نیمه وقت نیروی غیررسمی در مدارس هیئت‌امنایی و احتمال شکایت آتی آنان از آموزش و پرورش به بیمه را دارند، به‌طور کل باب اجرای این بخش از آیین‌نامه را مسدود می‌کنند. نه تنها این مورد، بلکه بسیاری از موارد دیگری که ممکن است با تفویض اختیارات به هیئت‌امنای مشکلاتی را برای آموزش و پرورش در برابر بیمه، دیوان

جدول ۴. آمار تعداد دانش‌آموزان مدارس دولتی عادی و مدارس زیر نظر سازمان مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی در منطقه ۲ شهر تهران و تعداد کارشناسان مرتبط با هر یک از این مدارس در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۲

کارشناسان و نیروهای پشتیبان مدارس در منطقه ۲	کارشناسان منطقه	کارشناس مسئول منطقه	مدارس و آموزشگاه‌ها	دانش‌آموزان	مدارس دولتی عادی
۱۲	۹	۳	۱۰۵	۴۲ هزار نفر	مدارس دولتی عادی
۳	۲	۱	۳۷۷	۴۱ هزار نفر	مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی

کارشناسان مربوطه امکان پشتیبانی و نظارت درست بر کار مدارس را از دست داده و امکان تعامل با مدیران و هیئت‌امنای مدارس و توجیه آنان در زمینه اجرای درست آیین‌نامه را از دست خواهند داد. به نظر می‌رسد الگوی درست تقسیم کارشناسان منطقه‌ای، تخصیص آنان براساس تعداد دانش‌آموزان محصل در هر گونه از مدارس باشد.

با وجود آنکه تعداد دانش‌آموزان ذیل سازمان مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی در منطقه تفاوت چندانی با تعداد دانش‌آموزان مدارس دولتی عادی ندارد، اما تعداد کارشناسان منطقه‌ای این سازمان یک چهارم کارشناسی است که ذیل معاونت متوسطه و معاونت ابتدایی از مدارس دولتی عادی پشتیبانی کرده و بر کار آن نظارت دارند. در چنین وضعیتی

## ۵. جمع‌بندی و ارائه پیشنهادهای سیاستی

به جهت تأمین فضا و کادر آموزشی از سوی وزارت آموزش و پرورش است و اگر قرار بود این مدارس هم مانند مدارس غیردولتی این دو هزینه اصلی را خود پرداخت کنند، شهریه آنان نیز کمتر از مدارس غیردولتی نبود. بنابراین اگر مدارس هیئت‌امنایی تمام منابع خود را از وزارتخانه و خزانه عمومی تأمین می‌کنند و دانش‌آموزان نه به واسطه آزمون علمی و برتری دانشی نسبت به سایر دانش‌آموزان، بلکه به واسطه شهریه محدودی که پرداخت می‌کنند از خدمات بیشتری نسبت به دانش‌آموزان دیگر بهره می‌برند، جای این پرسش وجود دارد که منطبق تقسیم خدمات بیشتر و ارائه تسهیلاتی به این شکل به مدارس که صرفاً قرار بود مشارکتی از طریق هیئت‌امنای ایجاد کنند چه دلیلی دارد؟

براساس پژوهش انجام شده این مدارس از اهداف سیاستگذار در آیین‌نامه دور شده، به جای آنکه مشارکت مردمی و محلی در تصمیم‌گیری رافراهم کنند، با دریافت منابع بیشتر دولتی و نظارت دقیق‌تر مناطق آموزشی به مدارس کیفیت و البته غیرمشارکتی مبدل شده‌اند که مناطق آموزشی به انواع مختلف در آن دخل و تصرف کرده و سهمی در ثبت‌نام دانش‌آموزانی که به مدرسه معرفی می‌کنند دارند. در عمل نیز مدارس خوب عادی که کیفیت بالاتری نسبت به سایر مدارس به دست می‌آورند، هیئت‌امنایی می‌شوند و در نتیجه با اخذ شهریه و پولی شدن، از دسترس عموم خانواده‌ها

مصاحبه‌ها و بررسی‌های میدانی پژوهش حاضر نشان می‌دهد مدارس هیئت‌امنایی از نظر کیفی در سطح بالاتری نسبت به مدارس دولتی عادی قرار دارند. این مسئله به دلایل مختلفی از جمله شاخص‌های تأیید مدارس که متقاضی تبدیل شدن به مدارس هیئت‌امنایی هستند از سوی مناطق آموزشی، هیئت‌امنایی شدن مدارس نمونه مردمی سابق و برخی مدارس نمونه دولتی، اخذ شهریه و ارائه خدمات آموزشی و پرورشی اضافه و با کیفیت‌تر نسبت به مدارس عادی، تک‌شیفته بودن و استفاده بیشتر از منابع مالی و نیروی انسانی آموزش و پرورش مربوط می‌شود. همچنین کادر مدارس و مدیران مناطق به لحاظ عملکرد نسبی بالاتری که این مدارس نسبت به مدارس دولتی عادی دارند، اهتمام بیشتری در حفظ اعتبار این مدارس از خود نشان می‌دهند. در واقع مدارس هیئت‌امنایی در وضع کنونی با دو عنوان کلی در مناطق خود شناخته می‌شوند: «مدارس دولتی با کیفیت‌تر که البته پولی هستند».

برخی مسئولان، مدارس هیئت‌امنایی را با مدارس غیردولتی مقایسه کرده و استدلال می‌کنند که این مدارس به جهت خدمات کیفی‌تر نسبت به مدارس دولتی و مبلغ بسیار پایین‌تری که نسبت به مدارس غیردولتی از والدین اخذ می‌کنند، موجب افزایش عدالت آموزشی هستند، اما باید توجه داشت که این اخذ شهریه کمتر

تصمیم‌گیری را به‌منزله کاهش اقتدار و نفوذ خود در مدارس قلمداد می‌کنند. از این رو هم مدیر مدرسه و هم کادر منطقه از جمله عوامل عدم شکل‌گیری سازوکار واقعی تصمیم‌گیری به شیوه هیئت‌امنائی محسوب می‌شوند. همچنین ضعف فرهنگی در جامعه در انجام کار گروهی و مدیریت جمعی و ناتوانی برخی از افراد هیئت‌امنا در برنامه‌ریزی و مدیریت آموزشی به دلیل ضعف علمی، ناآشنایی با فرایند اجرا یا انتصابات صوری، از دیگر موانع است.

**۳- مشکلات ساختاری:** گذشته از موارد فوق، برخی مشکلات ساختاری مانع از اجرای درست آیین‌نامه و اصلاح وضع موجود می‌شود. مهم‌ترین مشکل ساختاری قرارگیری سیاستگذاری، اجرا و نظارت بر کار مدارس در دست سازمان مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی است که بدون نظارت درست بر کار مدارس فعلی، در پی گسترش هرچه بیشتر مدارس زیر نظر خود است. مشکل بعدی عدم وجود کارشناس مربوطه به میزان کافی در مناطقی است که مدارس هیئت‌امنائی و غیردولتی بیشتری نسبت به سایر مناطق دارند.

حال براساس این گزارش توصیفی-تحلیلی از وضعیت موجود مدارس هیئت‌امنائی و خواسته‌های سیاستگذاران در زمینه گسترش مشارکت از طریق سازوکار مدیریت مدارس به شیوه هیئت‌امنائی می‌توان راهکارهای پیشنهادی زیر را ارائه کرد.

## ۶. راهکارهای پیشنهادی برای بهبود سازوکار مدیریت مدارس به شیوه هیئت‌امنائی

نقش سیاستگذاری و ارزیابی از نقش اجرایی در سطح ستاد. ■ در نظر گرفتن دو سازوکار ارزیابی درونی و بیرونی در آیین‌نامه:  
○ ارزیابی درونی و بالینی در طول سال توسط کارشناسان سازمان مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی در مناطق آموزشی؛  
○ ارزیابی بیرونی و سالیانه عملکرد مدارس و سازمان مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی توسط مرکز سنجش و پایش کیفیت آموزشی.

■ الحاق ماده‌ای به آیین‌نامه مبنی بر استقلال مصوبات هیئت‌امنا از مناطق آموزشی و نظارت بر کار مدارس توسط کارشناسان منطقه.  
■ تعیین شاخص اختصاص معاون و کادر اجرایی به مدارس هیئت‌امنائی براساس تعداد دانش‌آموز در آیین‌نامه.

### راهکارهای اصلاحی در سطح ستادی

■ الزامی شدن آموزش‌های مربوط به آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنائی برای مدارس متقاضی پیوستن به الگوی هیئت‌امنائی‌ها برای توانمندسازی مدیران مدارس، کادر و

خارج می‌شوند که مغایر عدالت آموزشی و رویکرد تقویت مدارس دولتی است.

در هر حال فارغ از تأثیر این نوع مدارس بر عدالت آموزشی، براساس مصاحبه‌ها و پژوهش میدانی صورت گرفته، آیین‌نامه «توسعه مشارکت‌های مردمی به شیوه مدیریت هیئت‌امنائی در مدارس» با وجود مترقی بودن ایده مشارکتی آن، به دلایل گوناگونی امکان تحقق در مدارس موجود را نیافته است. این دلایل را به‌طور خلاصه به این صورت می‌توان برشمرد:

**۱- عدم آگاهی از مفاد آیین‌نامه:** عموم ذی‌نفعان مدیریت مدرسه به شیوه هیئت‌امنائی (اعضای هیئت‌امنا، کادر و مدیر مدرسه، کادر مناطق آموزشی) اطلاع دقیقی از مفاد آیین‌نامه و نحوه ایجاد مشارکت در این سازوکار ندارند. با وجود تمایز اساسی که در نحوه مدیریت مدرسه هیئت‌امنائی با مدارس عادی دولتی در آیین‌نامه‌های مربوطه وجود دارد، مدیران مدارس عموماً تفاوت خاصی بین این دو گونه مدرسه از نظر مدیریت قائل نیستند.

**۲- عدم تمایل به ایجاد مشارکت در تصمیم‌گیری:** مسئله دوم عدم تمایل مدیران مدارس و مسئولان مناطق آموزشی به تفویض اختیارات خودشان به جامعه محلی در مدیریت مدرسه است. مدیر مدرسه از ورود دیگران به کار تصمیم‌گیری و نظارت بر امور مدرسه رضایتی ندارد و مسئولان مناطق نیز ورود هیئت‌امنا به

### راهکارهای اصلاحی در سطح سیاستی

■ تدوین الگو و شاخص‌های نحوه گسترش مدارس هیئت‌امنائی توسط شورای عالی آموزش و پرورش با اولویت‌دهی به گسترش الگوی هیئت‌امنائی در مدارس خاص (همچون غیردولتی، شاهد و...) به جهت ممانعت از تبدیل وضعیت مدارس عادی دولتی با کیفیت و تعمیق ناعدالتی آموزشی.

■ تدوین شاخص‌های سنجش عملکرد مدارس هیئت‌امنائی توسط شورای عالی آموزش و پرورش به جهت میزان اجرایی‌سازی آیین‌نامه و جلب مشارکت در مدارس.

■ توقف گسترش مدارس هیئت‌امنائی بدون ارزیابی دقیق اثربخشی مدارس موجود، به‌ویژه تازمانی که سازوکار الزام‌آوری در زمینه عدم اخذ دریافت شهریه اجباری از والدین در سطح مناطق مستقر نشده باشد.

### راهکارهای اصلاحی در آیین‌نامه

■ اصلاح ماده (۱۵) آیین‌نامه مدارس هیئت‌امنائی و جداسازی

■ راه‌اندازی سامانه جامع اطلاعات ثبت‌نام دانش‌آموزان و شهریه‌های دریافتی و هزینه‌های مدارس هیئت‌امنایی به جهت ایجاد شفافیت و جلوگیری از دریافت اجباری شهریه.  
■ کاهش حساسیت کارشناس منطقه و ایجاد محدودیت در حوزه اعمال نفوذ آنها و ابلاغیه‌های ارسالی برای به رسمیت شناختن مصوبات هیئت‌امنای مدارس.

اعضای هیئت‌امنای با ایجاد سازوکار آموزشی لازم برای آموزش آیین‌نامه از طریق کارشناس مسئول سازمان مدارس غیردولتی و مشارکت‌های مردمی.  
■ ایجاد سازوکار منعطف اختصاص کارشناس و کارشناس مسئول به معاونت‌های مختلف در سطح منطقه براساس تعداد دانش‌آموزان مربوط به هر معاونت و سازمان.

## منابع و مآخذ

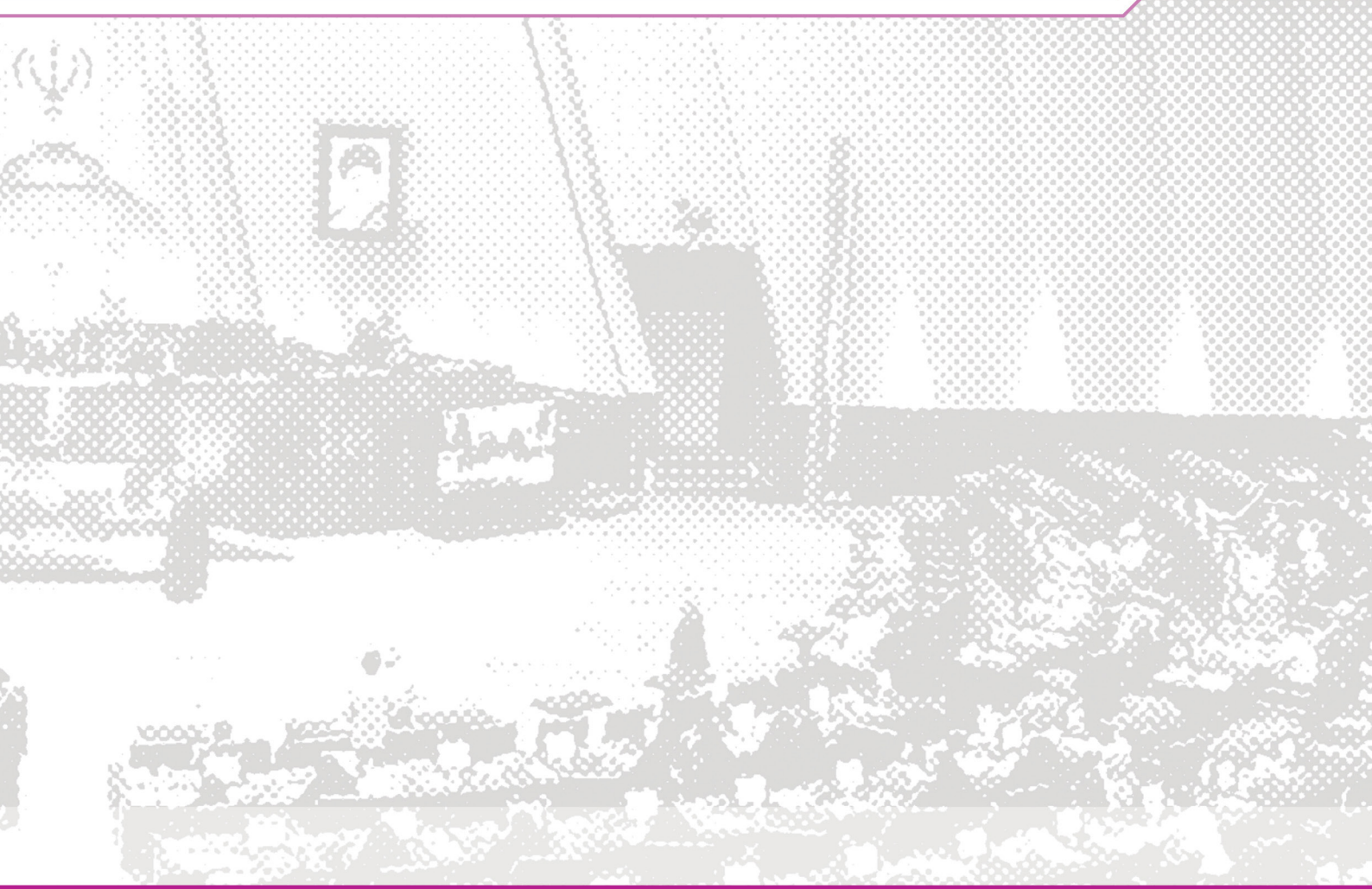


۱. قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مصوبه مجلس شورای اسلامی در تاریخ ۱۳۸۳/۶/۱۱.
۲. آیین‌نامه توسعه مشارکت‌های مردمی به شیوه مدیریت هیئت‌امنایی در مدارس مصوب جلسه ۷۸۸ شورای عالی آموزش و پرورش در تاریخ ۱۳۸۸/۰۲/۰۱.
۳. اصلاحیه آیین‌نامه توسعه مشارکت‌های مردمی به شیوه مدیریت هیئت‌امنایی در مدارس مصوب شورای عالی آموزش و پرورش جلسه ۹۶۵ تاریخ ۱۳۹۸/۰۴/۱۷.
۴. قانون مدیریت خدمات کشوری مصوبه مجلس شورای اسلامی در تاریخ ۱۳۸۶/۷/۸.
۵. قانون تشکیل شوراهای آموزش و پرورش در استان‌ها و شهرستان‌ها، مصوب مجلس شورای اسلامی مورخ ۱۳۷۲/۱۰/۲۶.
۶. قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران مصوبه مجلس شورای اسلامی در تاریخ ۱۳۵۸/۱/۱۰.
۷. دستورالعمل اجرایی آیین‌نامه توسعه مشارکت‌های مردمی به شیوه مدیریت هیئت‌امنایی در مدارس.
۸. صورت جلسه شماره ۱۶۲۶ هیئت عمومی دیوان عدالت اداری با موضوع: ابطال مصوبه ۷۸۸ شورای عالی آموزش و پرورش با عنوان «آیین‌نامه توسعه مشارکت‌های مردمی به شیوه مدیریت هیئت‌امنایی در مدارس».
۹. بخشنامه آموزش و پرورش به مدارس جهت حداکثر هزینه خدمات آموزش و پرورش مکمل در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۲.









مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، روبروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: [mrc@majles.ir](mailto:mrc@majles.ir)

وبسایت: [rc.majles.ir](http://rc.majles.ir)