



رشد مدیریت مدرسه

ماه نامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، مشاوران و مربیان مدارس
دوره سیزدهم • آبان ۱۳۹۳ • شماره پی در پی ۱۰۳ • صفحه ۶۵۰۰ • ریال



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی

مدیر مسئول:

محمد ناصری

سر دبیر:

دکتر حیدر تورانی

شورای برنامه ریزی و کارشناسی:

داوود محمدی، صادق صادق پور

دکتر محرم آقازاده، دکتر نوریه شادالویی

دکتر عبدالله انصاری

مدیر داخلی:

شهلا فهیمی

ویراستار:

کبری محمودی

طراح گرافیک:

سید حامد الحسینی

نشانی دفتر مجله:

تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶

صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴۴ • نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸

وبگاه: www.roshdmag.ir

پیام نگار: modiriat@roshdmag.ir

تلفن پیام گیر نشریات رشد: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۸۲

کد مدیر مسئول: ۱۰۲

کد دفتر مجله: ۱۱۱

کد مشترکین: ۱۱۴

نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی:

۱۶۵۹۵/۱۱

تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶

شمارگان: ۳۰۰۰۰ نسخه

چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

حرف اول / یار هم یا بار هم ۲

سر مقاله / دستور بس! / سردبیر ۳

چشم انداز / راه بی پایان تعالی / مرضیه مسگرزاده ۴

گفت و گو / سفر کیفیت / ائلدار محمدزاده صدیق ۸

علمی - کاربردی / تصمیم کبری در شورای معلمان / حسین آقابابایی ۱۳

تجربه های مدیریتی / تشنه محبت / فاطمه ابراهیمی ۱۶

تجربه های مدیریتی / خطر تأخیر بچه ها / طاهره آزادگان ۱۷

میز گرد / کم فروغی امور تربیتی / سمانه آزاد ۱۸

علمی - کاربردی / مدیریت مدرسه محور محلی، چالش ها و کارکردها / دکتر حیدر تورانی

دکتر محرم آقازاده ۲۲

تجربه های مدیریتی / مدرسه زیبایم آرزوست / سیده آذر حجازی ۲۵

علمی - کاربردی / مدل کیفیت بخشی مدیریت مدرسه / دکتر عظیم محبی ۲۶

پیام مدیر به سردبیر / همه یک جور نیستیم / مجتبی ثابتی فرد ۳۰

پژوهش / چند پیشنهاد برای گوش های شنوا / شهلا فهیمی

معرفی کتاب / معرفی کتاب

باهرهان

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

● مقاله هایی را که برای درج در مجله می فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. ● مقاله های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته و متن اصلی نیز همراه آن ها باشد. چنانچه مقاله ای را خلاصه می کنید، این موضوع را قید بفرمایید. رشد مدیریت مدرسه از نوشته های کاربردی و مبتنی بر تجربه های مستندسازی شده مدرسه ای استقبال می کند. ● مقاله ها، باید یک خط در میان، بر یک روی کاغذ و با خط خوانا نوشته یا ماشین شود. ● نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. محل قرار دادن جدول ها، نمودارها، شکل ها و عکس ها در متن مشخص شود. ● شورای برنامه ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله های رسیده مختار است. ● آرای مندرج در مقاله ها، ضرورتاً مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی و شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است. مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی شود، بازگردانده نمی شوند.



حرف اول



یار هم یا بار هم

ما بیش از آنکه یار هم باشیم، بار هم هستیم. بیشترین مانع و بازدارندگی را خودمان برای خودمان به وجود می‌آوریم. منظور از خودمان، همه کسانی هستیم که در یک کشتی با هم سفر می‌کنیم و گاهی برای هم دغدغه و اضطراب ایجاد می‌کنیم. آنان که در صدر هستند، برای پایین‌ترها مانع تراشی می‌کنند، در حالی که غافل‌اند پایین‌تری‌ها ستون‌هایی هستند که بر آن‌ها تکیه داده‌اند.

مدیران تعالی‌مدار و تحول‌خواه در پی شیوه‌هایی در مدیریت هستند که به رفع نیازهای کارکنان در همه سطوح نظام آموزش رسمی منجر شود. لذا در این فرصت به برخی از عوامل اصلی در موفقیت مدیران تعالی‌مدار و تحول‌خواه اشاره می‌شود:

- ایجاد فرصت برای مشارکت کارکنان مدرسه و تلاش مداوم در محول کردن امور به آنان همراه با مهارت‌افزایی و هم‌خوان شدن با نیازهای آنان؛

- آموزش طریقه انجام کار به کارکنان و درخواست هم‌زمان از آنان برای ارائه پیشنهادات مفید به منظور انجام دادن بهتر کار؛

- درخواست از کارکنان برای افزایش کیفیت فعالیت‌ها به وسیله ارزیابی از کار خود. هیچ فردی بهتر از خود کارکنان نمی‌داند چگونه می‌توان کیفیت فعالیت‌ها را افزایش داد؛

- تسهیل‌گری شرایط کار و محیط. مدیر حداکثر تلاش خود را می‌کند تا نقش تسهیل‌گری را به‌خوبی ایفا کند و به کارکنان نشان دهد هر کاری که از دستش بر می‌آید انجام می‌دهد تا بهترین ابزار و محیط کاری فارغ از اجبار و تنش برای آن‌ها فراهم آورد. اگر کارکنان ببینند مدیر به فکر منافع آن‌هاست، رفتارهای او را بهتر می‌پذیرند. بدین‌وسیله، مدیر ندای دلسوزی نسبت به کارکنان و سخت‌کوشی را به مثابه جوهره اصلی مدیریت متعالی و سرآمد، با صدای بلند و رسا، به همه معلمان و کارکنان مدرسه می‌رساند.

در مدارس امروز ایران، با وجود حضور مدیران علاقه‌مند و توانا، خلأها و حفره‌هایی در فرایند هدایت کارکنان و نیز امور مدرسه داریم که تنها نگرش خردمندانه و رفتار شرافتمندانه مدیر می‌تواند آن‌ها را پر کند. مدیران مدام شکوه می‌کنند که معلمان و دانش‌آموزان انگیزه ندارند، اما در واقع نمی‌دانند چگونه به آنان انگیزه کار و انگیزه یادگیری بدهند. مدیرانی که با کنترل بیرونی می‌خواهند این خلأ را بپوشانند، به استفاده از تنبیه و پاداش روی می‌آورند، اما یا جواب درستی نمی‌گیرند یا موفقیت بسیار اندکی عایدشان می‌شود. در حالی که براساس نظریه انگیزش، هیچ‌کس نمی‌تواند کسی را ملزم به انجام کاری کند! داشتن مدارس جذاب و کیفی و به عبارت دیگر مدرسه سرآمد، قبل از ایجاد تحول و تعالی در مدیریت، مانند داشتن گاری بدون اسب است. مدیریت بر پایه نظریه کنترل بیرونی که همان مدیریت رئیس‌مآبانه است، مدیریتی است غیرقابل انعطاف و دستوری که معلمان را به رقابت یکدیگر تبدیل می‌کند. در حالی که متقاعد کردن کارکنان به انجام کار و ترکیب کردن آنچه معلمان در جست‌وجوی آن هستند با آنچه از آن‌ها انتظار می‌رود، کاری است که از مدیران تحول‌خواه و تعالی‌مدار برمی‌آید نه مدیران رئیس‌مآب و دستوری.

مدیران تعالی‌مدار به خوبی می‌دانند که حمایت و افزایش مشارکت گروهی کارکنان، سنگ بنای کار با کیفیت است.

دست‌ور بس!

دلسوزی و سخت‌کوشی جوهره اصلی مدیریت متعالی

مرضیه مسگرزاده
معاون دفتر آموزش دوره اول متوسطه

راه بی‌پایان تاملی در چرایی و

در جهان پیشرفته و در حال تغییر، گذر از نقش محدود مدارس و گسترش آن به «اجتماعات یادگیرنده» از اهمیت بسیاری برخوردار است. مدارس به‌عنوان سازمان‌های آموزشی و پرورشی مانند هر سازمان دیگری برای ثبات، پایداری و بقای عمر خود نیازمند تضمین کیفیت و جلب رضایت ذی‌نفعان به‌عنوان سرمایه‌های بزرگ اجتماعی هستند. ارتقای کیفیت امور آموزشی و پرورشی و عملکرد مدارس نیز نیازمند حرکت بر مدار یک مدل تعالی‌بخش و رشدآفرین است که با اهداف عالیّه قصدشده در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش سازگار باشد. بررسی مدل‌های تعالی سازمانی به‌ویژه سه مدل مطرح در دنیا شامل «مدل‌های دمینگ، مالکوم بالدریج، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM»، و نیز مدل‌های بومی ایران و بررسی تجربه‌های ارزنده بعضی از مدارس موفق کشور موجب شد، برنامه «تعالی مدیریت مدرسه» براساس «مدل تعالی سازمانی مدارس ایران» که آقایان دکتر نودهی، میرسپاسی، تسلیمی و میرکمالی ارائه کرده بودند، طراحی و تولید شود.

این برنامه تعالی‌بخش، کیفیت‌مدار و فرایندمحور است و تلاش دارد با تبدیل مدارس به سازمان‌های یادگیرنده، معماران یادگیری و مراکز تبدیل و پردازش اطلاعات، شعار مهم «تعالی راه بی‌پایان است» را به باوری عمیق در میان تمامی دست‌اندرکاران و ذی‌نفعان مبدل کند.

بنابراین، برخورداری از نگرش نظام‌دار و نگاهی باز، یکی از ضرورت‌های ورود به برنامه تعالی مدیریت مدرسه است. آقای پلاسکو در فیلم آموزشی (پرواز بوفالوها) که روش‌های نوین مدیریت را معرفی کرده است، با اشاره به مدیریت بوفالوها می‌گوید: بوفالوها حیوانات بسیار بزرگ و عظیم‌الجثه و وفادار به یک پیشرو هستند. آن‌ها دقیقاً به چیزی عمل می‌کنند که پیشرو به آن‌ها می‌گوید. رئیس بوفالوها بودن بسیار خوشایند است، چرا که آن‌ها هرگز پرسش نمی‌کنند و فقط دنباله‌رو هستند. کافی است جلودار، آن‌ها را به سمت پرتگاه هدایت کند؛ تصور کنید چه اتفاقی خواهد افتاد؟ بوفالوها تا زمانی که دستوری دریافت نکنند، حرکتی نخواهند داشت. در گوشه‌ای می‌ایستند و منتظر دستورات می‌مانند. در بسیاری از سازمان‌ها نیز افراد بسیاری، فقط منتظر دریافت دستور می‌مانند، کافی است قدری توجه کنید که



تعالی

چگونگی راه بی پایان تعالی

و لایه‌های گوناگون وابسته است و این مهم نیازمند فرهنگ‌سازی، عمومی‌سازی فضای تغییر، اراده‌ای همه‌گیر و راسخ و عزمی جزم برای ورود به عرصه مدیریت نظام‌دار است؛ مدیریتی که در آن همه اجزا و عناصر احساس هویت می‌کنند و نقش خود را به خوبی درمی‌یابند. نسبت به آن احساس تعلق می‌کنند و برای تحقق آن با انگیزه درونی، تمامی تلاش خود را به کار می‌گیرند و خود را در موفقیت‌ها و شکست‌های سازمان سهیم می‌دانند.

با توجه به نکات پیش‌گفته، مدیران مدارس باید ضمن تلاش در جهت درونی‌سازی این باور، عرصه تفکر، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا را در سازمان مدارس خویش گسترده کنند و اجزا و عناصر مدیریت را به تعداد تمامی ذی‌نفعان اعم از دانش‌آموزان، اولیا، کارکنان و حتی مراکز و نهادهای محلی مرتبط گسترش دهند. بدین ترتیب، مدرسه از یک نظام هوشمند و حساس به برنامه عمل برخوردار می‌شود و یک تیم بزرگ هدایت این سازمان را برعهده می‌گیرد.

برنامه تعالی مدیریت مدرسه سعی می‌کند به‌منظور تحقق آنچه گفته شد، مسیری هدفمند و مؤثر را پیش روی تمامی مخاطبان و مجریان خود بگذارد.

از آنجا که آگاهی و شناخت سیمای مدرسه در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ و راهکارهای تحقق آن در سند تحول بنیادین و ساحت‌های شش‌گانه تربیت مندرج در سند مزبور، موضوع مهمی است که باید مورد توجه همگان قرار گیرد و محورهای مهم و کلیدی آن باید به گفتمان رایج تمامی نیروهای انسانی مؤثر در آموزش و پرورش تبدیل شود، لذا در گام اول مدیران مدارس مجری ضمن مطالعه و مذاقه در رویکردها، مضامین، مفاهیم و محورهای مندرج در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، باید در مدرسه فضایی را به‌وجود آورند که کارکنان و سایر ذی‌نفعان به تناسب سطح دانش و آگاهی خود و نیز نقش‌ها و مأموریت‌های خویش در اجرای آن‌ها، نسبت به اسناد مزبور آگاهی لازم را دریافت کنند و حتی خود کلیدی‌ترین محورهای مورد توجه سند را اشاعه دهند.

پس از این اقدام مهم، تشکیل تیم برنامه‌ریزی ضرورت می‌یابد؛ تیمی که موجب اشتراک مساعی ذی‌نفعان و گسترش میدان اثر و اندیشه مخاطبان

در اثر این انتظار چه فرصت‌هایی از دست می‌رود! آقای پلاسکو سپس با مقایسه این نوع مدیریت با مدیریت غذاها اضافه می‌کند: غذاها پرندگان جالبی هستند. هر غاز می‌داند باید به همان جایی برود که مجموعه قصد دارد به آنجا برود. از آنجایی که غاز پیشرو به سبب وزش باد، در مسیر حرکت زودتر از دیگران خسته می‌شود، به عقب گروه باز می‌گردد و غاز دیگری از بخش میانی مجموعه، به جای او پرواز می‌کند و در رأس سایرین قرار می‌گیرد. یعنی هر غازی می‌داند دسته غذاها به کجا می‌رود. واقعیت این است که غذاها نسبت به وضعیت یکدیگر حساس هستند و به خوبی درک می‌کنند که نسبت به سرنوشت هم مسئول اند. مجموعه غذاها از طریق همکاری متقابل اعضا حرکت می‌کند، به‌طوری که نسبت پیشرفت مجموعه غذاها به سمت مقصد بسیار بیشتر از حرکت فردی آن‌هاست. آقای پلاسکو اضافه می‌کند: دقیقاً به همین علت است که من خواستارم به جای گله‌ای از بوفالوهای وابسته، دسته‌ای از غذاها را داشته باشم. برای همین به بوفالوهای خود فرمان پرواز دادم.

این یک واقعیت است که برای سازمانی و ایجاد تغییر در رویه‌ها، روش‌ها و حرکت به سوی مدیریت نوین، قبل از هر چیز باید دیدگاه‌های خود را تغییر دهیم. شاید چالش اصلی همین است که بیاموزیم کارکنان باید مدیریت کنند، بیاموزیم که مدیر متفاوتی باشیم و این سخت‌ترین مأموریتی است که می‌شود تصور کرد، چرا که دستور دادن به فرد دیگری برای تغییر، سهل و آسان است، اما ایجاد تغییر در عمل بسیار دشوار است. برای انجام این مهم باید اختیارات را به کارکنان واگذار کرد. واگذاری اختیار امری است درونی و چیزی نیست که از بیرون به یک سازمان دیکته شود. اختیار زمانی واگذار می‌شود که کارکنان برای اقدامات خود مسئول باشند؛ یعنی کارمندی که خود را مسئول می‌دانند و مسئولیت‌پذیرند. این معنی واقعی واگذاری اختیار است. همچنین، واگذاری اختیار این نیست که هر کس هر کاری را به هر شکل که خواست انجام دهد، بلکه در واگذاری اختیار بر این موضوع توجه و تمرکز می‌شود که کارهای درست برای مخاطبان و ذی‌نفعان انجام شود.

بنابراین، اجرای برنامه تعالی مدیریت مدرسه قبل از هر چیز به تغییر نگرش مدیران برنامه در سطوح

آغاز موفق و مؤثر برنامه مدرسه به یکپارچگی، فضای همدلی و هماهنگی نیازمند است

می‌شود. به همین علت، مدیران مدارس مجری با تشکیل این تیم می‌کوشند دیدگاه‌های خود را با افکار و اندیشه‌های بلند همکارانشان در عرصه تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرا پیوند بزنند و با آزادسازی اندیشه‌های خود از حصارها و کلیشه‌های مدیریتی، زمینه تعالی عملکرد را فراهم کنند.

این تیم قبل از هرگونه اقدامی مسئولیت دارد وضعیت موجود مدرسه را در محورهای‌های گوناگون بررسی کند. برنامه تعالی مدیریت مدرسه ۱۰ محور مهم را تعیین کرده که تمرکز بر این ده فرایند، در تمامی مراحل اجرا مورد تأکید و توجه است. این ده محور عبارت‌اند از:

تدوین برنامه عمل؛ توسعه توانمندی‌ها و مشارکت نیروی انسانی؛ استقرار نظام یاددهی - یادگیری؛ توسعه مشارکت دانش‌آموزان در مدرسه؛ توسعه مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه، سلامت - تربیت بدنی - پیشگیری و ایمنی؛ فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی؛ برقراری نظام رشدآفرین انگیزشی؛ مدیریت امور اجرایی و اداری؛ خلاقیت و نوآوری.

تیم برنامه‌ریزی مدرسه پس از شناسایی وضعیت موجود مدرسه در هریک از ده فرایند، نقطه آغاز حرکت را مشخص می‌کند. اما برای شفاف‌سازی حرکت، باید با توجه به شرایط، امکانات، باورها و ظرفیت‌های موجود در هر مدرسه، چشم‌انداز یک‌ساله مورد وثوق ذی‌نفعان و نقطه هدف نیز تعیین شود. ضروری است این تیم ضمن پایبندی به رویکردها و اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و چهارچوب قوانین و مقررات، در تعیین اهداف آزادانه عمل کند. لذا توجه به رویکرد ترغیبی و تشویقی این برنامه و اجتناب از استبداد رأی، الزام و تحکم، مورد تأکید است.

همچنین، این تیم مسئولیت دارد با بهره‌گیری از خرد جمعی نسبت به تعیین رویه‌ها، روش‌ها و راهکارهای تحقق اهداف و تنظیم تقویم اجرایی و تعیین مسئولیت هریک از افراد اقدام و برنامه عملیاتی یک‌ساله مدرسه را تنظیم کند.

برنامه تعالی مدیریت مدرسه، به‌منظور پشتیبانی و حمایت از مدرسه، تشکیل تیم‌های مشاوره و نظارت را مورد توجه قرار داده است. بنابراین، تیم مشاوره و نظارت که کارشناس مسئولان و کارشناسان آموزشی و گروه‌های آموزشی و فناوری ادارات آموزش و پرورش در آن عضویت دارند، ضمن گذراندن دوره‌های آموزشی ویژه و آشنایی با نگاه تعالی‌بخش برنامه و چگونگی اجرای آن، مسئولیت دارند از ابتدای راه به‌عنوان همراهان و حامیان همیشگی مدارس مجری به یاری آنان همت گمارند.

اولین اقدام مؤثر تیم مذکور این است که در ابتدای سال تحصیلی به مدارس مجری مراجعه کند و ضمن وقت‌گذاری مناسب، توسط تیم برنامه‌ریزی مدرسه، در جریان روند شناسایی وضع موجود قرار گیرد. بدیهی است، این امر باید حتماً به صورت حضوری و در محل و موقعیت واقعی مدرسه انجام پذیرد و سپس ضمن دریافت برنامه عملیاتی مدرسه و گفت‌وگو درباره آن، با تکیه بر اصول برنامه‌ریزی راهبردی، نسبت به بررسی برنامه عملیاتی مدرسه، تعیین نقاط قابل بهبود برنامه مزبور و ارائه خدمات مشاوره‌ای و راهنمایی به تیم برنامه‌ریزی اقدام کند و زمینه اصلاح و بهبود برنامه عملیاتی مدرسه را فراهم نماید. نکته قابل توجه این است که گفت‌وگوها کاملاً مشاوره‌ای هستند و ضروری است از تجویز قطعی پرهیز شود، چرا که این تیم برنامه‌ریزی مدرسه است که باید ضمن دریافت راهنمایی‌های مشاوران و ناظران، از میان راه‌های متعدد، بهترین را انتخاب کند.

این تیم با اتکا به ظرفیت‌های درونی خود و بهره‌گیری از راهنمایی‌های مشاوران و ناظران می‌کوشد با رفع نواقص و اشکالات، برنامه عملیاتی مدرسه را اصلاح کند.

از آنجا که وفاق سازمانی و احساس اطمینان نسبی از صحت و دقت برنامه عملیاتی، تسهیل‌کننده یک آغاز اطمینان‌بخش است، لذا برنامه تعالی مدیریت مدرسه، ارائه برنامه اصلاحی از سوی مدرسه به تیم مشاوره و نظارت و دریافت تأییدیه کتبی از تیم مزبور را ضروری دانسته است.

همچنین، آغاز موفق و مؤثر برنامه مدرسه به یکپارچگی، فضای همدلی و هماهنگی نیازمند است. سمفونی مدرسه زمانی موزون نواخته خواهد شد که همگان به نقش و وظیفه خود واقف باشند و آن را باور داشته باشند و به اجرای آن مصمم باشند. بدین‌منظور، هرگونه اقدامی که بتواند این باور سازمانی را تقویت و یکپارچگی عمل را تضمین کند، نباید از دایره توجه تیم برنامه‌ریزی دور بماند.

اکنون هنگام عمل فرا رسیده است. همه ذی‌نفعان با هم متفق و متعهد شده و میثاق بسته‌اند که در انجام وظایف کوتاهی و غفلت نکنند و با بهره‌گیری از ظرفیت‌های درون سازمانی و به خدمت گرفتن ظرفیت‌های فرامدرسه‌ای و انجام تعهدات و وظایف خویش، با همیاری یکدیگر مدرسه‌ای بسازند که زندگی در آن لذت‌بخش و شادی‌آفرین است و روزهای اثربخش آینده را نوید می‌دهد.

با توجه به اینکه اجرای برنامه باید موقعیت مدرسه را در ده فرایند تعیین‌شده رشد دهد و موجب بالندگی آن شود، لذا هرگونه انحراف از نقشه راه

و غفلت در شناسایی به موقع اشتباهات و فاصله‌ها می‌تواند یک آغاز خوب را به استمرار ضعیف و پایانی ناخوشایند و نافرجام مبدل سازد. به همین دلیل، برنامه‌تعالی مدیریت مدرسه با لحاظ کردن **خودارزیابی مستمر** تلاش داشته است، شرایط را برای حرکت اطمینان‌بخش و استمرار کارآمد فراهم نماید. بر این اساس، تیم برنامه‌ریزی مدرسه ضروری است به منظور جلوگیری از انباشت ضعف‌ها، در دوره‌های زمانی معین (ترجیحاً به صورت ماهانه) عملکرد خود را در هریک از فرایندهای ده‌گانه و مطابق با برنامه عملیاتی بررسی کند و ضمن تعیین فاصله‌ها، نقاط ضعف و قابل بهبود را شناسایی و مجدداً با هم‌اندیشی به موقع نسبت به تقویت عملکرد و تعیین راهکارهای بهبود و زمان‌بندی مناسب اجرایی اقدام کند.

اعضای تیم مشاوره و نظارت به منظور استمرار نظارت ارشادی و رشدآفرین، به صورت پیوسته به مدارس تحت پوشش مراجعه و در فرایند اجرای برنامه، عملکرد مدرسه را بررسی می‌کنند و با ارائه راهنمایی‌ها و مشاوره مؤثر و همراهی مسئولانه، بهبود عملکرد مدرسه را تسهیل می‌کنند.

استفاده از تجربه‌های سایر مدارس مجری از اقدامات مهمی است که در این برنامه به ادارات آموزش و پرورش مناطق توصیه شده است تا با تشکیل جلسات هم‌اندیشی، امکان هم‌افزایی را برای مدارس مجری فراهم آورند. همچنین، بهره‌گیری از فضای مجازی، سایت ویژه برنامه و ایجاد وبلاگ فعال و مؤثر مدارس مجری در این زمینه از اهمیت خاص برخوردار است.

مداومت تمامی ذی‌نفعان در اجرای برنامه عملیاتی مدرسه، خودارزیابی توسط تیم برنامه‌ریزی، ارائه خدمات مشاوره‌ای و راهنمایی مستمر از سوی مشاوران و ناظران و رصد درونی مدرسه درباره نسبت و میزان تحقق اهداف، شرایط را به گونه‌ای فراهم می‌کند که مدرسه آمادگی پذیرش تیم ارزیابی بیرونی را بیابد. در این زمان است که مدیر مدرسه با نظر تیم برنامه‌ریزی، برای ارزیابی بیرونی اعلام آمادگی می‌کند.

اکنون زمان برداشت رسیده است. تیم ارزیابی که ضروری است در ابتدای سال تحصیلی یک بار به مدرسه مراجعه کند و ضمن آگاهی از وضع موجود و اولیه مدرسه، برنامه عملیاتی تأیید شده از سوی تیم مشاوره و نظارت را دریافت کند، در این مرحله مسئولیت می‌یابد با حضور فعال و مؤثر در مدرسه، وقت‌گذاری مناسب و دقت بسیار و در نهایت صحت، امانت‌داری و بی‌طرفی عملکرد مدرسه را در ده محور فرایندی تعیین‌شده و مطابق با شاخص‌های

مندرج در برنامه ارزیابی کند. اجتناب از شتابزدگی، کسالت و رخوت و مراجعه نامناسب از جهت زمان به مدرسه، از اهمیت بالایی برخوردار است که ارزیابان نباید نسبت به آن بی‌توجه باشند. حفظ آرامش و اطمینان مدارس، تقویت اعتمادبه‌نفس ذی‌نفعان و تعمیق باور به حرکت در مسیر رشد و بالتدگی نکته مهم دیگری است که ارزیابی عالمانه و هدفمند، امکان آن را فراهم می‌سازد. عملکرد هر مدرسه تنها نسبت به خود سنجیده می‌شود و این ارزیابی با توجه به نقطه آغاز و وضعیت اولیه مدرسه و نیز برنامه عملیاتی مورد وثوق ذی‌نفعان صورت می‌پذیرد.

پس از ارزیابی مدارس مجری و مطابق با امتیازات کسب‌شده، مدارس در پنج سطح کمتر از حد انتظار/پویا/موفق/ممتاز و متعالی رتبه‌بندی می‌شوند.

همان‌گونه که در آغاز گفته شد، **تعالی راه بی‌پایان است**. لذا کسب هر رتبه، حتی متعالی، نشانه نقطه پایان نیست و راضی شدن به وضعیت حاصله ما را از رسیدن به نقطه بالاتر محروم می‌کند. بنابراین، تمامی مدارس حائز رتبه برای ادامه حیات در برنامه تعالی مدیریت مدرسه نیازمند تعیین افقی فراترند و با جذب ظرفیت‌های بیشتر، حرکت خود را برای دستیابی به قله‌های تعالی همچنان ادامه خواهند داد.

اگرچه ماهیت هر برنامه تعالی بخش‌ایجاب می‌کند در تشویق و ترغیب از پاداش‌های درونی بهره گرفته شود، این برنامه تلاش کرده است با تشویق تمامی کارکنان مدرسه حائز رتبه، شرایط بهره‌گیری از تجربه‌های مدرسه‌ها و مراکز موفق آموزشی درون و بیرون استان را فراهم کند و با افزایش اختیارات مدرسه، ارتقای سطح مدیریت را در مدارس مذکور گام به گام دنبال کند.

در این برنامه، برای مدرسی که توانایی ایجاد پایداری در کسب رتبه تعالی را برای مدت سه سال متوالی داشته باشند، نشان کیفیت پیش‌بینی شده است. همچنین، برگزاری همایش‌های تجلیل منطقه‌ای، استانی، ستادی و نیز تشکیل بانک تجربه‌های ارزنده، گام‌های دیگری هستند که تبادل تجربه‌های مجریان و ارتقای توانمندی آن‌ها را امکان‌پذیر می‌سازند.

در پایان، با استعانت از خداوند حکیم، مدبر و ناظر، مشتاقانه دست یاری همه مسئولان و دست‌اندرکاران را طلب می‌کنیم و از تمامی مدیران، معلمان، مربیان، دانش‌آموزان و اولیای عزیزشان استمداد می‌طلبیم برای ساختن فردای سرزمینمان ایران و تجلی تعلیم و تربیت‌بالنده در نظام جمهوری اسلامی ایران به یاریمان بشتابند.

**تعالی راه بی‌پایان است.
لذا کسب هر رتبه، حتی
متعالی، نشانه نقطه
پایان نیست و راضی
شدن به وضعیت حاصله
ما را از رسیدن به نقطه
بالاتر محروم می‌کند**



سفر کیفیت

گفت و گو با مهندس علی زرافشان، معاون آموزش متوسطه وزیر درباره طرح تعالی مدیریت مدارس

گفت و گو: انلدار محمدزاده صدیق



■ **به عنوان مسئول این طرح و معاون وزیر در امر آموزش، طرح تعالی مدیریت مدرسه را معرفی کنید؟**
 علت اصلی انتخاب این طرح و تصمیم بر اجرای آن در سال تحصیلی ۹۴-۹۳، رویکرد اصلی آموزش و پرورش در نظر آقای دکتر فانی، وزیر محترم آموزش و پرورش، به بحث کیفیت است. در ذیل این رویکرد، سیاست ارتقای کیفیت مدیریت آموزشی را هم اعلام کردند. در این سیاست به دنبال آن هستیم که ارکان مدرسه از کیفیت لازم برخوردار باشند و اصولاً کیفیت به عنوان هدف در درون مدرسه دنبال شود. شرایط موجود آموزش و پرورش هم زمینه ساز انتخاب چنین سیاست و رویکردی در برنامه های آقای دکتر فانی است. همان طور که همه معلمان محترم و مدیران و دست اندکاران آموزش و پرورش می دانند، ما از جمعیتی ۱۹ میلیونی در آموزش و پرورش به جمعیت دانش آموزی ۱۲ میلیون نفری رسیده ایم که البته کم کم در حال رشد مجدد است. هر چند که این رشد مجدد با شتاب ملایم تر و آرام تری صورت می گیرد. بدین معنا که دیگر نیازهای کمی برای تأمین فضا و امکانات آموزشی از جمله مدارس چند شیفته را نداریم، بلکه به لحاظ اینکه جمعیت دانش آموزی ما از تراکم کمتری برخوردار است، ارائه خدمات سهل تر می شود. قبلاً قرار بود به ۱۹ میلیون دانش آموز خدمات ارائه شود، اما الان ۱۲ میلیون دانش آموز داریم. از طرف دیگر، نیروی انسانی آموزش و پرورش در

هر نهاد یا سازمانی برای رشد و بهبود مستمر، نیازمند الگو یا مدلی است و آموزش و پرورش هم به عنوان نهادی عظیم و اثرگذار در جامعه، از این مهم مستثنا نیست و در آن ضرورت اجرای برنامه های که بتواند مسیر تعالی مدیریت را تعریف، تسهیل، تسریع و دست یافتنی کند، چند برابر است. بدین منظور، برنامه «تعالی مدیریت مدرسه» با الهام از مدل تعالی سازمانی به منظور اجرا در سراسر کشور طراحی و تولید شد. مدل تعالی، نوعی ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم خودارزیابی، موجبات پیشرفت مدرسه را فراهم می سازد. به گفته مهندس علی زرافشان، مسئول این طرح و معاون وزیر در امر آموزش، برنامه «تعالی مدیریت مدرسه» آموزش و پرورش را به سمت یک سیستم آموزشی مبتنی بر برنامه و عمل، پاسخ گویی بیشتر و توجه به نیازهای جامعه سوق خواهد داد. او توضیح می دهد که اجرای دقیق خودارزیابی و ارزیابی بیرونی براساس تعاریف و شاخص های تعیین شده، به مدیریت مدرسه فرصت می دهد با بهره گیری از سیستمی هوشمند و کارآمد، شناسایی و به کارگیری مطلوب منابع و ظرفیت های موجود، بهبود مستمر و تعالی فرایند آموزشی- تربیتی مدرسه را ممکن سازد. بدین ترتیب، تمامی فرایندهای مدیریت در مسیر تحول قرار می گیرد و تفکر بهبود مستمر به عنوان یک اصل و ارزش در مدارس نهادینه می شود.

واقع، در سند تحول دامنه عمل مدرسه توسعه پیدا کرده است. به گونه‌ای که قرار است مجموعه‌ای فراتر از دیوارهای مدرسه را مدیریت کند. در این فضا، طبیعی است که مدرسه با آن قالب‌ها و تعریف‌های گذشته نمی‌تواند به چنین مأموریت‌ها و رسالت‌هایی بپردازد. به همین دلیل، نیازمند برنامه‌هایی برای تعالی و کیفیت در آموزش و پرورش هستیم. در این راستا ضمن انجام کارهای مطالعاتی در رابطه با مدل‌ها و برنامه‌های تعالی و کیفیت که در کشور انجام شده است، طرح تعالی را در دستور کار خودمان قرار داده‌ایم.

■ درباره چيستی طرح و اینکه قرار است در چند مدرسه و چگونه اجرا شود، توضیح دهید؟

درباره اینکه چرا به سراغ طرح مدل مدیریت کیفیت رفتیم، باید بگویم که بحث کیفیت دغدغه‌ای است که هرچند از حوزه صنعت آغاز شد و محصول خروجی و صنعتی به‌عنوان چیزی که به دست مشتری می‌رسد و باید مشتری را راضی کند، مورد توجه قرار گرفت، اما به تدریج دامنه خود را گسترش داد و به حوزه‌های دیگر زندگی بشر هم وارد شد. هرچند که این کار در حوزه آموزش و پرورش با تأخیر آغاز شد، اما تلاش‌های خوبی در آموزش و پرورش‌های دنیا برای تطبیق مدل کیفیت جامع با حوزه آموزش و پرورش صورت گرفت. در بحث کیفیت، تجربه بشری، مدل‌های متفاوتی را تجربه کرده است، اما آنچه رایج‌تر است و توانسته در جهان فضای بیشتری را به خودش اختصاص دهد، مدل بنیاد اروپایی «مدیریت کیفیت» است؛ خصوصاً در بخش‌های حوزه صنعت، خدمات و آموزش و پرورش.

ما با مطالعه و بررسی مدل‌های موجود، متوجه شدیم برخی از مدل‌هایی که در ایران تجربه شده و الان هم استفاده می‌شود، مدل‌هایی هستند که به ثبت فرایندها می‌پردازند و در واقع برنامه‌ای برای تعالی آن‌ها ارائه نمی‌کنند. این مدل‌ها در محیط مدرسه فرایند ثبت‌نام را در مجموعه مدرسه بیان می‌کنند که چه کار دارند می‌کنند و آن‌ها هم ثبتش می‌کنند؛ همانند مدل‌های ایزو یا نزدیک به ایزو که بیشتر به این شکل عمل می‌کنند. اما برخی از مدل‌ها نظیر مدل تعالی، علاوه بر اینکه فرایندهای موجود را ارزیابی می‌کنند و در مرحله خودارزیابی، موقعیت موجود فرایندها را می‌سنجند، برای این فرایندها یک برنامه تعالی هم ارائه می‌کنند. بدین معنا که اگر بخواهیم در فرایندهایمان ارتقای کیفیت ایجاد شود و هر فرایندی مرتبه‌ای در درجه کیفیت بالاتر برود، باید چه برنامه‌ای را دنبال کنیم. لذا ما به دنبال مدل‌هایی رفتیم که بحث تعالی و بهبود را نیز درون خود دارند و به مدرسه، یک برنامه بهبود مستمر ارائه می‌کنند. از آن‌جا که کیفیت یک موقعیت کمی و فرایندی مستمر است و ما در هر موقعیت جدیدی که قرار بگیریم، کیفیت بالاتری برای آن متصور است، باید مدلی می‌یافتیم که بحث بهبود مستمر در ذات آن وجود داشته باشد. همچنین باید مدلی می‌یافتیم که با آموزش و پرورش جهان و ایران بومی شده باشد. بدین معنا که این مدل در فضای عمومی جهان همانند مدل کیفیت جامع بومی شده باشد. نکته و قدم بعد اینکه در آموزش و پرورش ایران



عکس: مریم فرهی

طول این سال‌ها با رشد چشمگیر کمی و کیفی همراه بوده است. هم‌اکنون سطح تحصیلات در آموزش و پرورش و نیروی انسانی بسیار بالاست و رشد خوبی داشته است. مجموعه این شرایط، بستر توجه به کیفیت را فراهم کرده و این هم از جمله نکاتی است که مورد توجه آقای دکتر فانی بوده است. به همین دلیل، وزیر محترم آموزش و پرورش گفته است که این دوره، دوره پرداختن به کیفیت است. بنابراین، کیفیت به‌عنوان یک رویکرد و هدف اصلی در آموزش و پرورش مورد توجه قرار می‌گیرد. نکته دیگری که زمینه‌ساز توجه به طرح تعالی است، بحث مدرسه‌محوری است. مدرسه‌محوری به‌عنوان یک جهت‌گیری در سال‌های ۷۷ و ۷۸ در وزارت آموزش و پرورش مطرح شد، به این معنا که مدارس بتوانند هویت مستقلی پیدا کنند و ما بتوانیم مسیر انتقال از مدیریت به رهبری را دنبال کنیم؛ به گونه‌ای که از مسیر اداره مدرسه به سمت مدیریت کردن مدرسه و از آنجا به سمت رهبری مدرسه حرکت کنیم. این نکته هم از جمله سیاست‌های آقای دکتر فانی اعلام شده است و آموزش و پرورش نیز در دوره‌ای حرکت خوبی را به سمت مدرسه‌محوری آغاز کرد و به انجام رساند، هرچند که بعداً مورد غفلت واقع شد. هم‌اکنون، با توجه به سند تحول بنیادین و نوع نگاهی که این سند به مدرسه دارد (چه در چشم‌انداز سند و چه در راهکار مربوط به تلقی سند از مدرسه، مدرسه به‌عنوان عنصر پویا و سازمانی یادگیرنده، باید کمی فراتر از حد یک مدرسه، از خودش انتظار داشته باشد. در



■ لازمه موفقیت در اجرای چنین طرحی، حمایت همه‌جانبه در سطح کشور است.

طرح‌های مشابه این طرح، بدون حمایت قوی معنوی و فکری همه سطوح مدیریتی کشور محقق نخواهند شد. به همین جهت، برای هفت هزار مدیر مدرسه تحت پوشش نزدیک به سه چهارم هزار نیروی دیگر را هم درگیر کرده‌ایم. هدف از این کار ایجاد همدلی و هم‌فکری همگانی نسبت به طرح بود تا بتواند با این هم‌فکری و همدلی راه خودش را موفق‌تر پیش ببرد.

■ برای آموزش طرح چه برنامه‌ای را در پیش گرفتید؟

برای آموزش اجرای طرح، مدیران اصلی گروه مخاطبان هستند. در کنار این‌ها ما تیمی را به‌عنوان تیم شورا یا شورای مشاوران انتخاب کرده‌ایم که مشاوران طرح هستند. از این جهت که از هنگامی که مدیر به مدرسه می‌رود و می‌خواهد کار برنامه‌ریزی خود را آغاز کند، مشاوران در کنار او هستند تا او را کمک کنند و در سامان‌دهی تیم کار انجام شود. ما کار را به صورت فردی در مدرسه در نظر نمی‌گیریم. درست است که مدیر به‌عنوان رهبر آموزشی می‌خواهد این کار را رهبری کند، اما قرار نیست او به تنهایی این کار را انجام دهد. یکی از ویژگی‌های این طرح آن است که مدیر باید در مدرسه تیم تعالی تشکیل دهد. آن تیم است که کار می‌کند. به‌نظر می‌آید اگر تنها توفیق طرح این باشد که مدرسه را به سازمانی یادگیرنده تبدیل کند و تیم مدرسه که یک تیم تعالی هستند، در محل مدرسه با رویکرد یادگیری مبتنی بر محیط کار، تجربه کنند و یاد بگیرند و کیفیت و ارتقا پیدا کنند هم طرح به هدف خودش رسیده

است، زیرا یکی از نکاتی که ما در آموزش و پرورش باید دنبال کنیم این است که نیروهای مدرسه و نیروهای آموزش و پرورش را در حوزه توانمندسازی کار جدی کنیم و آن‌ها را به سمت حرفه‌ای شدن پیش ببریم که حرفه‌ای شدن هم از این نوع برنامه‌ها ایجاد می‌شود. لذا از آن ابتدا مشاوران کمک می‌کنند که تیم تشکیل شود، توجیه تیم اتفاق بیفتد، خودارزیابی صورت بگیرد و وضع موجود مدرسه بر مبنای خودارزیابی تعیین شود، برنامه تعالی مدرسه تهیه و به تأیید تیم و مشاور برسد و بعد هم اجرای برنامه شروع شود. در اجرا هم اصلاحات مورد نیاز اتفاق بیفتد و بعد هم برنامه به اجرا برسد. گروه دومی که در کنار مدیران مدارس ماقرار دارند، گروه ارزیابان هستند. ما تیم دیگری با عنوان ارزیابان نیز آموزش خواهیم داد. ارزیابان را مستقل انتخاب می‌کنیم؛ ارزیابان حرفه‌ای اما مستقل که داوری‌های آن‌ها به لحاظ حرفه‌ای بودن مورد قبول تیم مدرسه قرار بگیرد. استقلالشان هم از سوگیری در داوری جلوگیری کند؛ به گونه‌ای که داوری‌ها از سوگیری‌ها جدا باشد. یعنی ما آن نکاتی را که ممکن است تیم درون مدرسه یا اداره آموزش و پرورش در داوری

هم بومی شده باشد. خوشبختانه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در حوزه مدیریت پروژه‌ای را انجام دادند که براساس آن، مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM در دبیرستان‌ها بومی شد. این مدل بومی در دبیرستان‌های تهران آزمایش شد و در فرایند اجرا هم اصلاحات لازم در آن صورت گرفت. در ادامه، این مدل منتشر و به‌عنوان مقاله‌ای علمی در فصل‌نامه تعلیم و تربیت آموزش و پرورش ارائه شد. کارشناسان آموزش و پرورش به این مدل توجه کردند و آن را مینا قرار دادند تا یک چارچوب عمل برایش پیدا کنند. این چارچوب عمل توسط کارشناسان آموزش و پرورش تولید شد و این بار به دوره راهنمایی تحصیلی رفت و تجربه شد. این مدل چند سالی در مدارس منتخب راهنمایی اجرا شد. در این دو سال، مجدداً بازخورد گرفته شد و زمینه اصلاح مجدد مدل فراهم شد. بدین ترتیب، هم مبنای بین‌المللی، هم تجربه مطالعه داخلی و هم مدل بومی شده در آموزش و پرورش، به همراه تجربه چارچوب اجرای مدل در مدارس موجود است. لذا کاری که می‌خواهد آغاز شود، دارای پشتوانه‌ای جهانی، پشتوانه مطالعات ملی و تجربه عملی در آموزش و پرورش کشور است که ما می‌خواهیم آن را تعمیم دهیم.



■ پیاده‌سازی مدل تعالی مدیریت مدرسه در مدارس کشور چگونه انجام خواهد شد و انجام آن نیازمند چه مدت زمانی است؟

اجرای عملی این برنامه را به صورت طرح موقت یک ساله و مبتنی بر تصمیم موردی ندیدیم. بلکه سعی کردیم برنامه چهارساله‌ای تنظیم کنیم و در این برنامه چهار ساله، به تدریج

دامنه اجرای طرح خودمان را افزایش دهیم. برای سال اول، با توجه به تجربه‌ای که در دبیرستان و دوره راهنمایی انجام شده است، در دوره ابتدایی هم طرح را به انجام می‌رسانیم. لذا با توجه به تعداد مدارس کشور در هر دوره تحصیلی، ۵ درصد از مدارس دوره ابتدایی و ۱۰ درصد از مدارس دوره‌های اول و دوم متوسطه را مورد توجه قرار دادیم. البته با توجه به تنوعی که در مدارس داریم، سعی کردیم این طرح را در مدارس عشایری نیز به اجرا برسانیم. ضمن اینکه توجه کردیم به اینکه در شاخه فنی و حرفه ای و کارو دانش در هنرستان‌ها نیز این اتفاق بیفتد؛ به گونه‌ای که ما در بدنه آموزش و پرورش حرکتی را شروع کنیم. امسال برای سال اول حدود ۷ هزار مدرسه را تحت پوشش خودمان خواهیم برد که از همه مناطق کشور انتخاب می‌شوند. یعنی از ۷۵۰ منطقه‌ای که در کشور وجود دارد، به‌طور متوسط به هر منطقه ۱۰ مدرسه می‌رسد. با توجه به اینکه ۱۰ مدرسه در سه دوره تحصیلی هستند، به هر دوره تحصیلی تقریباً ۳ مدرسه می‌رسد که مدیریت هر دوره تحصیلی در منطقه باید این مدارس را مدیریت و طرح را حمایت کند.



رعایت کند، مستقل می‌کنیم. وقتی مدرسه برنامه عمل خود و تعالی خود را درون مدرسه اجرا کرد و به جایی رسید که می‌تواند ادعا کند قدم‌هایی را به سوی کیفیت برداشته و توانسته است از وضع موجود به وضع مطلوب حرکت کند، تیم‌های ارزیاب وارد مدرسه می‌شوند و آن‌ها را ارزیابی می‌کنند. بر مبنای این ارزیابی، مدارس در سطوح گوناگون قرار می‌گیرند و هر کدام مشوق‌هایی دریافت می‌کنند تا کاری که شروع کرده‌اند حمایت شود.

■ مشوق‌هایی که در نظر گرفته‌اید شامل چه مواردی هستند؟

ما دو نوع مشوق در نظر گرفته‌ایم. یک نوع مشوق‌هایی است که مدرسه را به عنوان یک تیم تشویق می‌کند و باعث می‌شود مدرسه‌ای که قدمی برای تعالی برداشته است حمایت شود تا بتواند یک قدم خودش را بالاتر ببرد. مشوق‌هایی را نیز در نظر گرفته‌ایم که تیم کیفیت مدرسه را در بر می‌گیرد. در انتخاب مشوق‌ها نیز سعی شده است به کیفیت کمک شود. در واقع مشوق‌ها به نوعی انتخاب شده‌اند که به ارتقای کیفیت بیشتر در مدرسه کمک کنند. البته سعی ما بر این است که هر سال تعداد مدارس را افزایش دهیم و ان شاء الله در برنامه‌ای چهار ساله، بخش عمده‌ای از مدارس سطح کشور را تحت پوشش بگیریم.

■ جهت‌گیری وزارت آموزش و پرورش در این طرح بر چه اساسی است؟

جهت‌گیری ما این است که بتوانیم علاوه بر هدف‌گذاری انتخاب شده، اجرا را در مدارس مدیریت کنیم؛ آموزش از طریق

همیاری و گروه‌های مدارس همیار، به گونه‌ای که خودشان هم بتوانند خودشان را تأمین و تکثیر کنند. اگر این اتفاق بیفتد، یکی از فایده‌هایش این است که مجموعه ذینفعان در مدرسه اعم از دانش‌آموزان، معلمان، اولیا، جامعه محلی و مدیر طعم کیفیت را می‌چشند و آن وقت، دیگر خودشان مسیر را پیش خواهند رفت.

■ محورهایی که در اجرای این طرح مشخص شده‌اند، شامل چه مواردی می‌شوند؟

در اجرای این طرح ۱۱ محور، ۴۷ ملاک و ۱۶۴ شاخص ارزیابی مشخص شده است. در تعیین مجموع ملاک‌ها و شاخص‌های ارزیابی مدارس مجری برنامه، سعی شده است ضمن توجه به کارکردها و مأموریت‌های مدرسه، بر ۱۱ محور کلیدی تأکید و توجه شود. بدیهی است، عملکرد مدارس مجری این برنامه در مراحل خودارزیابی و ارزیابی بیرونی، مطابق با محورهای مزبور بررسی خواهد شد. محورها عبارت‌اند از: تدوین برنامه عمل، توسعه توانمندی‌ها و مشارکت نیروی انسانی، استقرار نظام یاددهی-یادگیری، توسعه مشارکت دانش‌آموزان در اداره مدرسه، توسعه مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه، سلامتی و

ایمنی در مدرسه، مدیریت امور اجرایی و اداری، فعالیت‌های مکمل فوق برنامه و پرورشی، برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی، خلاقیت و نوآوری. خودارزیابی و ارزیابی بیرونی مدارس مجری براساس ۱۶۴ شاخص انجام خواهد شد.

■ تکلیف مدارس غیردولتی در این طرح چیست؟ ضمن اینکه توضیح دهید، این طرح در همه مدارس به شیوه‌های متفاوت اجرا خواهد شد یا یکسان؟

در شروع، چارچوب طرح را برای کل مدارس یکسان در نظر گرفته‌ایم، به این جهت که در طرح اصلی نیز فرایندهایی که درون مدرسه است، برای کل مدارس یکسان در نظر گرفته شده است. فقط در مجموعه فرایندهایمان، برای هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و کار و دانش جدول معیار و محورهای ارزیابی مستقلی در نظر گرفته‌ایم، به علت اینکه آن‌ها چیزی علاوه بر مدارس ما نیاز دارند که باید انجام شود. چارچوبی که ما در نظر گرفته‌ایم، در مدارس غیردولتی هم قابل اجراست، اما برای سال اول سعی کرده‌ایم کار را در مدارس دولتی آغاز کنیم و عوامل دیگری را که ممکن است در ارتقای کیفیت

از آن‌جا که کیفیت فرایندی مستمر است و ما در هر موقعیت جدیدی که قرار بگیریم، کیفیت بالاتری برای آن متصور است، باید مدلی می‌یافتیم که بحث بهبود مستمر در ذات آن وجود داشته باشد

تأثیر بگذارند، ولی در مدارس دولتی ما وجود ندارند، مداخله ندهیم تا وقتی می‌خواهیم خروجی طرح را بسنجیم، بتوانیم بگوییم که طرح این کیفیت را ایجاد کرده است و نه آن عوامل دخالت‌کننده. دو نکته که ما در انتخاب مدارس مورد توجه قرار دادیم، این است که اولاً مدرسه‌ای که قبلاً مدیرانشان دوره مدیریت کیفیت را دیده‌اند، برای شرکت در این طرح اولویت دارند. دوم اینکه ما به موازات طرح تعالی، طرحی را در دوره متوسطه نظری انجام می‌دهیم با عنوان «مدارس سرآمد».

مدرسه‌ای که در طرح مدارس سرآمد در سطح منطقه و استان حائز رتبه شده‌اند، اولویت داوطلب شدن را دارند. این اولیتی بوده که ما برای انتخاب مدیران گذاشته‌ایم، چون می‌خواهیم در سال اول با انگیزه گروهی مدرسه کار را پیش ببریم، اما برای مدارس غیردولتی هم با سازمان مشارکت‌های مردمی صحبت کرده‌ایم تا مدارس غیردولتی علاقه‌مند نیز بتوانند به این طرح بپردازند. در هر حال ما، می‌خواهیم طرح را در مدارس دولتی که منابع کمتری هم برای پرداختن به موضوع دارند، دنبال کنیم.

■ طرح تعالی به دنبال ایجاد رقابت در بین مدارس نیز است؟

خیر. این طرح نوعی طرح خودارزیابی و خودمدیریتی است. بنابراین، هر مدرسه‌ای براساس جایگاهی که در خودارزیابی خودش پیدا می‌کند، برنامه تعالی را تنظیم می‌کند. لذا مدرسه‌ای که از استانداردهای بالایی برخوردارست، وقتی خودارزیابی می‌کند، در موقعیت سختی قرار می‌گیرد. مثلاً دانش‌آموزی که در خودارزیابی ۱۹ شده است، حال باید فاصله بین ۱۹ تا ۲۰ را پر کند. او مسیر دشوارتری را در پیش دارد تا دانش‌آموزی که در





خودارزیابی در موقعیت ۱۰ قرار گرفته است و حالا می‌خواهد آن را به ۱۱ تبدیل کند. لذا طرح به شکلی دیده شده است که شیوه رقابتی ندارد. هر مدرسه بر مبنای خودارزیابی اولیه آن را تعیین می‌کند و می‌خواهد آن را ارتقا دهد.

■ **با توجه به اینکه طرح تعالی مدیریت مدرسه بر مدرسه متکی است، شیوه اجرا در مدارس متفاوت است؟**
در این طرح فرایندها یکسان است، اما برنامه عمل مدارس کاملاً متفاوت است، زیرا موقعیت هر مدرسه با دیگری فرق دارد. یکی از مفاهیم کلیدی سند تحول، بحث موقعیت و موقعیت‌محوری است، این کلیدواژه و این مفهوم کلیدی یک قابلیت تعمیم دارد و آن اینکه هم در بحث یادگیری و یادگیرنده قابل تعریف است و هم هر مجموعه دیگری که بخواهد در جهت یادگیری حرکت کند (از جمله وقتی مدرسه بخواهد سازمان یادگیرنده بشود) باید موقعیت خود را بشناسد و به سمت موقعیت مطلوب حرکت کند. لذا این مفهوم کلیدی سند هم در طرح تعالی مورد توجهمان است که در خودارزیابی می‌گوییم «تعیین موقعیت موجود» و در برنامه‌ای که تنظیم می‌کنیم، می‌گوییم «برنامه حرکت به سمت موقعیت مطلوب». در واقع این کلیدواژه موقعیت هم که از دستاوردهای خوب سند تحول ماست، باید در همه برنامه‌هایی که مورد توجه آموزش و پرورش است، گسترش یابد.

■ **در واقع طرح تعالی مدارس را به سمت قابلیت‌ها پیش می‌برد و لازمه اجرای آن دستیابی مدارس به قابلیت‌هاست؟**

طرح تعالی یکی از اقداماتی است که آموزش و پرورش برای تحقق سند خواهد داد. در فصل چهارم سند تحول، وقتی چشم‌انداز نظام تعلیم و تربیت ترسیم می‌شود، ذیلش مدرسه را در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴ ترسیم می‌کند که مدرسه چیست. چند تا از ویژگی‌ها این است که برخوردار از قدرت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در حوزه عملیاتی در چارچوب سیاست‌های محلی، منطقه‌ای و ملی باشد. یعنی مدرسه ما باید از قدرت تصمیم‌گیری برخوردار باشد. طرح ما طرح برنامه‌ریزی کیفیت است و اولین محور این است. دومین ویژگی این است که نسبت به نظارت و ارزیابی بیرونی، خودارزیاب، مسئول و پاسخگو باشد. این دقیقاً در طرح اجرا می‌شود. یکی از مراحل طرح تعالی ما مرحله خودارزیابی است. مرحله بعدی پاسخ‌گویی است، یعنی وقتی ناظران بیرونی برای ارزیابی می‌روند که ارزیابی بیرونی هم مورد تأکید قرار گرفته باشد. ما در ارزیابی بیرونی مدرسه را پاسخ‌گو می‌کنیم؛ مدرسه باید در برابر عملکرد خودش نسبت به ارزیابی‌های بیرونی پاسخگو باشد و بر رویکرد مدیریتی نقدپذیر و مشارکت‌جو مبتنی باشد. یکی از ویژگی‌های اصلی طرح تعالی این است که بر کار تیمی مبتنی است. از کار فردی و تصمیم‌گیری فردی این طرح خبری نیست. مشارکت‌جویی منظور است؛ چه از عوامل درون و چه

بیرون مدرسه. بعد هم نقدپذیری مطرح است. اصل طرح بر این است که تیم مدرسه موقعیت فعلی خود را نقد و عملکرد آموزشی و تربیتی‌اش را مشخص کند. معلوم کند در بخش یاددهی و یادگیری چه اتفاقی افتاده است. نکته بعد اینکه دارای ظرفیت تصمیم‌سازی برای نظام تعلیم و تربیت رسمی باشد، یعنی نه تنها مدرسه باید توانایی تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری در درون مدرسه را داشته باشد، بلکه باید دستاوردش کمک به تصمیم‌سازی در نظام تعلیم و تربیت کشور باشد.

■ **اشاره کردید که این طرح به دنبال ایجاد رقابت بین مدارس نیست، اما وقتی در سند چنین تصویری از مدرسه آمده است و وقتی ما بخواهیم این را عملیاتی کنیم، ایجاد رقابت اشکالی دارد؟**

هدف از این طرح ایجاد رقابت بین مدارس نیست، اما امکان ایجاد رقابت وجود دارد، به یک شرط. وقتی مدارس بر مبنای خودارزیابی خودشان، در نقطه شروع رتبه خود را مشخص کردند، در گروهی که در یک رتبه قرار می‌گیرد، رقابت صورت می‌گیرد. اما رقابت مدرسه پویا با مدرسه ممتاز به‌طور طبیعی رقابت بی‌معنایی خواهد بود، لذا ما فعلاً در طرحمان ایجاد رقابت را ندیده‌ایم. رقابت با گروه‌های هم‌تأه امکان‌پذیر است.

■ **پس از چهار سال اجرای طرح تا چه میزان شرایط مهیاست که مدارس به سطح کیفی مطلوب مورد نظر برسند و به استانداردهای کیفی مورد نیاز دست یابند؟**
به‌طور طبیعی کیفیت آغاز یک سفر برای مدارس است و همه هم در مسیر رشد قرار می‌گیرند. طبیعی است که طی کردن مسیر یعنی به مقصد نزدیک شدن. مدرسه‌ای مقداری نزدیک می‌شود و مدرسه دیگر مقدار بیشتری. این سفری است که مدارس شروع می‌کنند. ما با انجمن مدیریت کیفیت هم هماهنگ کرده‌ایم. چون خودمان هم سعی کردیم کار مدیریت طرحمان را مشارکتی کنیم، انجمن مدیریت کیفیت را در ارزیابی و آموزش وارد طرح کرده‌ایم و قرار است حتی در برگزاری همایشی ملی برای این کار از آن استفاده کنیم. یکی از مواردی که دنبال می‌کنیم، این است که مدیران و تیم کیفیت مدرسه را عضو انجمن کنیم. یعنی این‌ها خودشان هویتی کیفیت‌بخش پیدا کنند و بتوانند در محیط خودشان و محیط‌های پیرامون کار کیفیت‌بخشی را انجام دهند. نکته دوم اینکه قصد داریم گواهی‌نامه کیفیتی را که می‌خواهد صادر شود به یک داور بیرونی هم پیوند بزنیم. یعنی آموزش و پرورش خودش نگهدارنده مدرسه من ممتاز است، بلکه یک داور بیرونی هم بیاید و بگوید که این مدرسه را به‌عنوان ممتاز قبول دارم. بحث جایزه کیفیت نیز به همین ترتیب. یعنی سعی ما بر این است که مجموعه‌ای از مدارس به جایی برسند که ما در پایان چهار سال به آن‌ها جایزه کیفی بدهیم و بگوییم شما مدرسه کیفی شده‌اید و توانسته‌اید این برند را کسب کنید.

تصمیم‌گیری در شورای معلمان

گزارش اقدام‌پژوهی مدیر یک مدرسه

حسین آقابابایی

مدیر دبستان شهید ستوان معینی، برخوار

اشاره

برقراری روابط انسانی و افزایش بهره‌وری و کارایی در سازمان‌ها از طریق «مشارکت» انجام می‌پذیرد. مشارکت یعنی اقداماتی که میزان نفوذ کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها، از طریق تفویض اختیار در سطوح مختلف، افزایش دهد و نوعی احساس مالکیت و تعلق را در افرادی که به شکلی با سازمان در ارتباط هستند به‌وجود آورد. در سازمان‌های آموزشی مانند مدارس، شوراهای به‌ویژه شورای معلمان، می‌توانند فرصت مناسبی را برای ایجاد روحیه همکاری و مشارکت بین کارکنان مدرسه فراهم کنند. به همین دلیل، در گزارش اقدام‌پژوهی حاضر، علل بی‌انگیزگی معلمان برای مشارکت در برگزاری جلسات این شورا و در پی آن راه‌حل‌های دستیابی به افزایش مشارکت آنان بررسی می‌شود.



توصیف وضعیت موجود و بیان مسئله

یکی از شیوه‌های برقراری روابط انسانی و افزایش بهره‌وری و کارایی در سازمان‌ها «مشارکت» است. مشارکت مجموعه اقداماتی است که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرایند تصمیم‌گیری، از طریق تفویض اختیار در سطوح گوناگون، افزایش دهد. یقیناً هر مدیر مشارکت‌جو نیز می‌داند هر چه تصمیم‌ها با فکر و مشارکت افراد بیشتری گرفته شود، قوت، استحکام و درستی بالاتری دارد. در آموزه‌های دینی نیز شورا اساس کار و سیاست مدیریت و رهبری است. آنجا که رسول اکرم (ص) دستور داشت در انجام امور با مؤمنان به مشورت بپردازد، آن حضرت نظر و رضایت افراد را در امور در نظر می‌گرفت و کسی را به زور به کاری واداشته‌اند. اختصاص سوره‌ای از قرآن با عنوان «شورا» نیز نشان اهمیت مشورت در اسلام است. ترویج فرهنگ مشارکت کارکنان و استفاده از سبک‌های مدیریت مشارکتی و آرا و نظرات معلمان در قالب تشکیل شوراهای موجود در مدرسه (شورای دانش‌آموزی، شورای مالی، شورای معلمان، شورای مدرسه و انجمن اولیا و مربیان) از وظایف مدیران مدارس است. بین شوراهای یاد شده، شورای معلمان یکی از مهم‌ترین آن‌هاست که متأسفانه در بعضی از مدارس پویایی لازم را ندارد. مدرسه‌ای که اینجانب به عنوان مدیر در آن مشغول به کارم، شامل پنج کلاس و ۱۵۵ دانش‌آموز در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰ است. تعداد کارکنان این مدرسه ده نفر شامل مدیر، پنج نفر آموزگار، یک نفر معاون آموزشی، یک نفر معاون پرورشی، یک نفر خدمتگذار و یک نفر مربی تربیت‌بدنی است. یکی از مشکلاتی که من در طول سال‌های اخیر با آن مواجه شده‌ام، فعال نبودن شورای معلمان و مشارکت نکردن همکاران و بی‌انگیزگی و علاقه‌مند نبودن آن‌ها به شرکت در این جلسات است. شورا می‌تواند برای شناخت، ارائه راه‌حل و ایجاد روحیه همکاری بین کارکنان مدرسه، تبادل اطلاعات، بازگو کردن تجربیات، تجزیه و تحلیل و بررسی اهداف و مشکلات مدرسه و افزایش معلومات و مهارت‌های معلمان فرصت‌های مناسبی فراهم کند، در حالی که احساس می‌شود همکاران تمایل زیادی برای شرکت در این جلسات ندارند یا با بی‌میلی نظر خود را بیان می‌کنند. برخی گوشه‌گیری و موضع انفعالی در جلسات پیشه کرده‌اند و درباره تصمیمات نظری نمی‌دهند و نیز تمایل دارند جلسه زودتر به پایان برسد. لذا با توجه به اهمیت شورا در حل مسائل مدرسه، بر آن شدم علل مشکل فعال نبودن شورای معلمان را بررسی و راه‌حلی برای رفع آن پیدا کنم.

گردآوری اطلاعات (شواهد) نوع اول

برای جمع‌آوری اطلاعات از دو شیوه میدانی و کتابخانه‌ای استفاده کردم.

در روش کتابخانه‌ای، با مطالعه دقیق بخش‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و مجلات و تحقیقات و کتاب‌های مرتبط با شورای معلمان، مدیریت مشارکتی، روش‌های مؤثر اداره جلسات و... توانستم اطلاعات مناسب و نکات کاربردی زیادی را در برگزاری و کارآمد کردن شورای معلمان جمع‌آوری کنم. علاوه بر آن، دفتر صورت جلسات شورای معلمان سال‌های ۸۹-۸۸ و ۹۰-۸۹ را بررسی کردم. در این بررسی مشخص شد از کل ۱۷ جلسه‌ای که در دو سال قبل برگزار شده بود، فقط سه جلسه را معلمان و بقیه جلسات را مدیر و معاونان اداره کرده بودند. در ادامه، از روش **مصاحبه** در شیوه میدانی استفاده کردم. لذا جلسه‌ای با حضور کلیه همکاران تشکیل دادم، موضوع را با آن‌ها در میان گذاشتم و از آن‌ها پرسیدم که چرا در جلسات روحیه کافی ندارند و به صورت مؤثر در این امر مشارکت نمی‌کنند. از آن‌ها خواستم نظراتشان را درباره این موضوع و فعال نبودنشان بیان کنند. اطلاعات به‌دست‌آمده از جلسه مصاحبه حاکی از آن بود که در جلسات شورا به نیازهای آموزشی همکاران توجه نمی‌شود. معلمان در برگزاری جلسات هیچ نقشی ندارند و با وظایف شورا، فایده‌ها و اثرات و کارکردهای آن آشنا نیستند. جلسات از ابتدای سال تحصیلی برنامه‌زمان‌بندی شده‌ای ندارد و موضوعات و شیوه اداره آن نیز کاملاً تکراری و یکنواخت است.

تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها

بعد از مطالعه منابع یادشده و بررسی اطلاعات به‌دست آمده و بحث و تبادل نظر با همکاران، اطلاعات حاصل از این فرایند تجزیه و تحلیل شد و علل فعال نبودن شورای معلمان تا اندازه‌ای مشخص و معلوم شد باید در تشکیل و اداره جلسات شورا به نیازهای آموزشی همکاران توجه شود. کارکنان در برگزاری جلسات شورا مشارکت داده شوند، برنامه زمان‌بندی جلسات از ابتدای سال تحصیلی تنظیم و به اطلاع همکاران رسانده شود، اعضای شورا با وظایف شورای معلمان و فایده‌ها، اثرات و کارکردهای آن آشنا شوند و موضوعات و شیوه اداره جلسات از حالت یکنواخت و تکراری خارج شود.

انتخاب راه‌حل جدید موقت

با عنایت به نتایج حاصل از تفسیر اطلاعات و شواهد نوع ۱، تنظیم برنامه سالانه جلسات با نیازسنجی از همکاران و اطلاع‌رسانی در زمان مناسب، توجه ویژه به نتایج بازدید از کلاس‌ها و ارائه آن‌ها در دستور جلسات، آشنا کردن همکاران با شرح وظایف شورای معلمان، تبیین نقش و جایگاه شورای معلمان در فرایند تعلیم و تربیت، تشویق، ترغیب و واگذاری اداره کامل جلسات



کارگاهی به همکاران، مساعدت‌های لازم با فرد مسئول برگزاری کارگاه آموزشی و نهایتاً برگزاری جلسات با چهار رویکرد اطلاع‌رسانی، تصمیم‌گیری، آموزشی و تلفیقی را به‌عنوان راه‌حل‌های رفع مشکل برگزیدیم.

اجرای طرح جدید و نظارت بر آن

در راستای راه‌حل‌های برگزیده، تصمیم گرفتیم برنامه سالانه جلسات را با نیازسنجی از همکاران تنظیم کنیم. مقرر شد حداقل ماهی یک بار جلسه‌ی شورا برگزار شود و یک هفته قبل اطلاع‌رسانی مجدد در خصوص زمان و دستور جلسه و... به همکاران انجام شود. همچنین، نتایج بازدید ماهانه از کلاس‌ها بررسی و نکات ضروری آن در دستور جلسات منعکس شود و اداره‌کننده جلسه به این موضوعات نیز بپردازد. در جلسه‌ای خاص، ضمن تبیین نقش و جایگاه شورای معلمان در فرایند تعلیم و تربیت، همکاران را با شرح وظایف شورای معلمان آشنا کردم، آن‌ها را از طریق صدور تشویقی و لحاظ در نمره ارزشیابی عملکرد و... ترغیب کردم تا اداره کامل جلسات را به‌صورت کارگاهی به عهده بگیرند و موضوعات مورد نیاز همکاران یا مواردی را که همکاران پیشنهاد می‌دهند، به‌صورت کارگاه آموزشی ارائه کنند. متعهد شدم، مساعدت‌های لازم را با فردی که مسئول برگزاری کارگاه آموزشی است، انجام دهم. اداره‌کننده جلسه نیز موظف شد برای اظهارنظر در جلساتی که بیشتر جنبه تصمیم‌گیری دارد، فرصت کافی در اختیار همکاران قرار دهد تا افراد بتوانند آزادانه نظر خود را بیان کنند.

با عنایت به اینکه از دلایل عمده ناکارآمدی شورای معلمان این بود که زمان این جلسات بیشتر صرف اطلاع‌رسانی می‌شد و آموزش و تصمیم‌گیری در این شوراها جایگاه مناسبی نداشت، درصدد برآمدن جلسات شورای معلمان را با چهار رویکرد برگزار کنم تا مانع از یکنواختی و تکراری شدن موضوعات شوم. در **رویکرد اطلاع‌رسانی**، جلسه بیشتر جنبه اطلاع‌رسانی در مورد بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و... را داشت. در **رویکرد تصمیم‌گیری** باید حتماً موضوع یا مسئله‌ای را که قرار بود درباره آن تصمیم‌گیری کنیم، از قبل به اطلاع همکاران می‌رساندیم تا آنان با آمادگی کامل در جلسه حاضر شوند و اطلاعات خود را درباره موضوع مورد بحث ارائه کنند. زمان کافی در اختیار همکاران قرار می‌دادم تا بتوانند نظر خود را در مورد مسئله مطرح کنند. هر جا ممکن بود از رأی‌گیری مخفی استفاده می‌کردم تا نظر افراد پنهان باقی بماند. در **رویکرد آموزشی**، جلسه شورا جنبه آموزشی داشت. از معلمان درخواست کردم موضوعاتی را که در نظر دارند به بررسی بیشتری نیاز دارد مشخص و خود به‌طور داوطلبانه نسبت به جمع‌آوری اطلاعات درباره آن‌ها اقدام کنند و به سایر همکاران آموزش دهند. در **رویکرد تلفیقی**، در صورتی که

فرصت به اندازه کافی بود، بخشی از جلسه را به اطلاع‌رسانی و بخش دیگر را به آموزش یا تصمیم‌گیری اختصاص دادم.

گردآوری اطلاعات (شواهد) نوع دوم

در طول سال تحصیلی و هم‌زمان با اجرای راه‌حل‌های برگزیده، چگونگی برگزاری جلسات، رفتارها و اظهارنظرهای همکاران و... به کمک پرسش‌نامه بررسی و مشخص شد که تغییرات بسیار زیادی در نگرش آنان نسبت به شورای معلمان به‌وجود آمده است و آشنایی خوبی با شرح وظایف این شورا و کارکردهای آن پیدا کرده‌اند. همکاران از قبل از دستور جلسه اطلاع داشتند و ۹۰ درصد آنان برای اداره جلسات اقدام به تعیین نوبت کرده بودند و با آگاهی لازم و فعالانه و با مطالعه درباره موضوعی که به‌عهده گرفته بودند مطالب غنی و پرمحتوایی ارائه دادند. از زمان و مکان جلسات رضایت کامل داشتند و معتقد بودند که در جلسات به نیازهای آموزشی و تربیتی آن‌ها در کلاس درس توجه شده است. با بررسی دفتر صورت جلسات مشخص شد که در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰، ۵۰ درصد از کل جلسات را آموزگاران برگزار و اداره کرده‌اند؛ در حالی که میانگین برگزاری آن در دو سال قبل تقریباً ۱۲ درصد کل جلسات بود.

ارزشیابی تأثیر اقدام جدید و چندپیشنهاد

نتایج به‌دست آمده از اطلاعات و شواهد نوع دوم در اقدام‌پژوهی حاضر بر این نکته تأکید دارد که می‌توان با استفاده از روش‌های به کار گرفته شده، به فعال کردن شورای معلمان اقدام کرد. لذا می‌توان پیشنهادات زیر را در این خصوص برشمرد:

- افزایش اطلاعات مدیر و استفاده از تجربیات سایر مدیران باعث می‌شود که بتوان ضمن اداره جلسه، برای ارائه نظرات دیگران نیز فرصت‌های مناسب ایجاد کرد.

- همکاران با مطالعه درباره شورای معلمان درمی‌یابند که این شورا فرصت مناسبی برای شناخت، ارائه راه‌حل و ایجاد روحیه همکاری، تبادل اطلاعات، بازگو کردن، تجزیه و تحلیل و بررسی اهداف و مشکلات مدرسه و افزایش معلومات و مهارت‌های حرفه‌ای آنان فراهم می‌کند.

- اهمیت دادن و توجه به دو رویکرد مهم تصمیم‌گیری و آموزشی تشکیل شورای معلمان باعث جلوگیری از یکنواختی و تکراری شدن موضوعات جلسه می‌شود.

- تفویض اداره جلسات به افراد باعث افزایش روحیه مسئولیت‌پذیری و آگاهی‌های آنان می‌شود. در نتیجه در پیگیری موضوعات مصوب، مشارکت بیشتری خواهند کرد.

- نتایج بازدید ماهانه از کلاس‌ها بررسی، نکات ضروری آن در دستور جلسات منعکس و درباره آن‌ها بحث و تبادل نظر می‌شود. بهتر است از همکارانی که فعالانه در این جلسات شرکت می‌کنند تقدیر شود.



فاطمه ابراهیمی

مدیر دبستان پسرانه استاد شهریار، اصفهان

تشنه محبت

تشخیص اینکه چه کسی نامه را نوشته است، مشکل نبود. فردای آن روز همان دانش‌آموز وارد دفتر شد و گفت من یک ساعت مچی جلوی شیر آب پیدا کرده‌ام. ساعت را از او گرفتم و گفتم آفرین، برو سر کلاس! بعد از یک ساعت یکی از همکاران با ناراحتی وارد دفتر شد و گفت ساعت را برای وضو باز کردم و الان گم شده است. گفتم: ناراحت نباش، دانش‌آموزی جلوی شیر آب آن را پیدا کرده و تحویل من داده است. بعد هم معاون پرورشی را صدا کردم و موضوع را به او گفتم. تصمیم گرفتم سر صف طی مراسمی، از این دانش‌آموز امانتدار تجلیل کنم. پس اولیای دانش‌آموز را برای روز مراسم دعوت کردم و موضوع نامه و عملکرد امروزش را به آن‌ها اطلاع دادم و گفتم که فرزندشان تشنه محبت است و می‌خواهد اولیایش به وجودش افتخار کنند. از انجمن اولیا و مربیان مدرسه هم خواستم در این مراسم شرکت کنند. دو روز بعد، مراسم با قرائت قرآن شروع شد و با دعا و سخنرانی معاون پرورشی درخصوص ویژگی حضرت محمد(ص)، به‌ویژه امانتداری آن حضرت، ادامه یافت. بعد هم من پشت میکروفون رفتم و گفتم امروز ما می‌خواهیم از سیمای منور امانتدار مدرسه تجلیل کنیم و او کسی نیست به‌جز فلانی. بعد هم پدرش و اعضای انجمن و معلمان به او تبریک گفتند. از او خواستم برای دریافت جوایز از طرف صاحب ساعت و لوح تقدیر به جایگاه بیاید. او با اضطراب و دلهره به جایگاه آمد، اما من برق شادی را در چشمانش می‌دیدم. پس از آن، درس این دانش‌آموز بهتر هم شد. در ضمن از دانش‌آموزی منزوی به فردی فعال و ساعی مبدل شد. سال‌ها بعد هم وارد دانشگاه شد و الان وکیل بسیار موفقی است.

چند سال پیش در روستایی در سمت مدیریت مشغول کار شدم. در این مدرسه اکثر دانش‌آموزان با همدیگر فامیل بودند. دو تا دانش‌آموز داشتم که با هم دخترعمو بودند. توی یک کلاس با هم درس می‌خواندند. یکی از دخترها خیلی زرنگ و خوش‌صدا بود و در تمام برنامه‌ها حرف اول را می‌زد. ورد زبان تمام معلمان، قاری مراسم و تک‌خوان گروه سرود مدرسه بود. به هر حال، همیشه به درخواست معاون پرورشی و معلمان برایش جایزه و لوح سپاس تهیه می‌کردم. یک روز صندوق ارتباط با مدیر را باز کردم. مثل همیشه پر بود. بیشتر نامه‌ها تکراری و شکایت از معلمان و تنبیه‌ها و سخت‌گیری‌شان بود. همه نامه‌ها را خواندم، اما متن یکی از آن‌ها فکر مرا بسیار به خود مشغول کرد:

سلام خانم مدیر، خانم مدیر من دیگر از آمدن به مدرسه بیزارم، چون همیشه مادرم می‌گوید تو هیچی نمی‌شوی و بی‌عرضه هستی. بین دخترعمویت چقدر زرنکه. البته همه فامیل از دخترعمویم تعریف می‌کنند و به من می‌گویند از دختر عمویت که هم سن و سال توست است یاد بگیر. هر وقت هم می‌روم خانه عمویم، لوحه‌ها و جایزه‌هایی را که شما به او داده‌اید می‌آورند و نشان پدر و مادرم می‌دهند. من خشم و حسادت را در نگاه پدر و مادرم و فخر و غرور را در نگاه عمو و زن عمویم می‌بینم. من چه کنم، گناهم چیست که خدا صدای خوش به من نداده است! مگر شما نمی‌گویید هدف نمره نیست بلکه ارتقا و قبولی خوب است، من هم تا حالا تجدید نشده‌ام و همیشه قبول شده‌ام. مگر شما نمی‌گویید هدف آموختن است، من هم بیشتر از دختر عمویم درس می‌خوانم. چرا معاون پرورشی مرا در برنامه‌ها شرکت نمی‌دهد؟



طاهره آزادگان

خطر تأخیر بچه‌ها

به همکاران توصیه می‌کنم در مدرسه با دانش‌آموزان رابطه دوستی برقرار کنند تا بتوانند اعتماد آنان را جلب و با استفاده از این دوستی جلوی حوادث ناگوار را بگیرند. ۲۳ سال سابقه خدمت دارم و ۱۵ سال مدیر و معاون بوده‌ام. یکی از سال‌های خدمتم در آموزشگاهی بودم که توجه به مسائل تربیتی و پرورشی دانش‌آموزان توجه بیشتری لازم داشت. دفتر این آموزشگاه در محلی دور از در حیات مدرسه و در شرایطی بود که تسلط بر دانش‌آموزان کم بود. در بچه‌ای در دفتر قرار داشت و من از ساعتی که برنامه صبحگاه تمام می‌شد، تا زمانی که دانش‌آموزان به کلاس می‌رفتند، جلوی پنجره می‌ایستادم و ورود و خروج دانش‌آموزان را کنترل می‌کردم. در همین کنترل کردن‌ها متوجه شدم دانش‌آموزی هر صبح دیر به مدرسه می‌آید و بدون آنکه از دفتر ورودی بگیرد وارد کلاس می‌شود. دبیران مربوطه هم از او برگه ورود به کلاس را نمی‌خواهند. با مشاهده تکرار این عمل، یک روز هنگام ورودش به کلاس، در را زدم و از دبیر مربوطه خواستم آن دانش‌آموز را به بیرون هدایت کند. ابتدا علت دیر آمدنش را نرسیدن به سرویس اعلام کرد. به او گفتم: «من از تکرار تأخیرهایت خبر دارم. من فرزندی هم‌سن شما دارم و بچه‌های آموزشگاه مثل فرزندانم هستند. اگر مشکل جدی داری، قول می‌دهم کمکت کنم.»

ماجرای ما را برایم تعریف کرد و گفت: «خانم من ساعت ۶:۳۰ از منزل خارج می‌شوم. با پسری که دوست هستم و او نیز دانش‌آموز است سوار ماشین می‌شویم و می‌گردیم. ساعت ۸ هم به مدرسه می‌آیم.»

خیلی با او صحبت و عواقب کار را به او گوشزد کردم. بعد هم به او فهماندم که اگر این پسر شما را دوست دارد، باید از طریق خانواده از شما خواستگاری کند. او گفت که خانواده‌اش خواستگاری او را قبول نکرده‌اند.

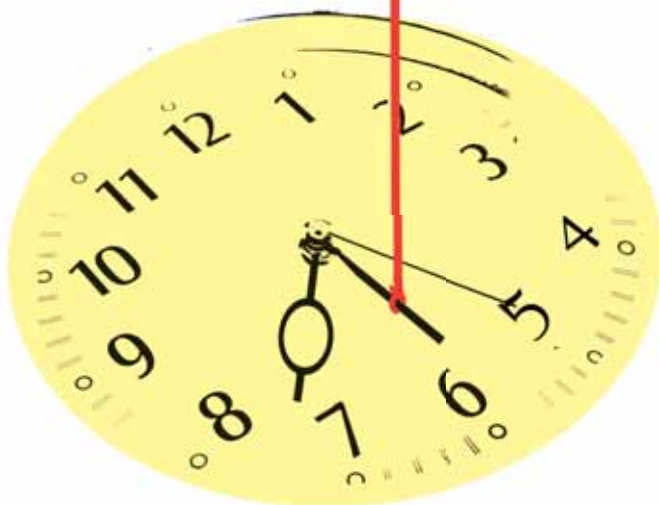
مادر دانش‌آموز را دعوت کردم و با راهنمایی توانستیم مشکل دانش‌آموز را حل کنیم. به این ترتیب، از رخداد حادثه‌ای ناگوار برای هر دو خانواده جلوگیری کردیم.

نکاتی که از این ماجرا می‌توان فهمید:

- به تأخیر دانش‌آموزان توجه کنیم. اگر دانش‌آموزی با تأخیر به کلاس مراجعه کرد، دبیر مربوطه او را به دفتر هدایت کند تا علت معلوم شود.

- طوری با دانش‌آموزان برخورد کنیم که به ما اعتماد و واقعیت را بیان کنند.

- دفتر آموزشگاه در محلی قرار گیرد که بتوان بر ورود و خروج دانش‌آموزان تسلط داشت.





گزارشگر: سمانه آزاد

کم فروغی امور تربیتی

آسیب‌شناسی مسائل پرورشی و تربیتی در میزگرد رشد مدیریت مدرسه

اشاره

آموزش و پرورش... تعلیم و تربیت... هیچ یک از نام‌هایی که بر نظام مدرسه‌ای ما گذاشته شده است، تنها بر آموزش تأکید ندارند. اگر آموزشی هست، پرورش هم هست. اگر تعلیمی باشد، تربیتی هم مدنظر است. اما در واقع مدیران و معلمان ما تا چه حد به تربیت و پرورش در مدرسه اهمیت می‌دهند؟ آیا همان‌طور که برخی معتقدند، به آموزش بیش از پرورش توجه می‌شود یا صرفاً به این دلیل که معیاری برای سنجش تربیت و پرورش نیست، فعالیت‌های آنان در این زمینه دیده نمی‌شود؟

اصولاً مدیران برای تربیت و پرورش دانش‌آموزان که ابعاد گوناگونی را نیز شامل می‌شود، باید چه مهارت‌هایی داشته باشند؟ چگونه و با چه روش‌هایی می‌توانند بهترین و تأثیرگذارترین تربیت را داشته باشند؟ برای یافتن پاسخ این پرسش‌ها میزگردی با عنوان «آسیب‌شناسی مسائل پرورشی و تربیتی روز آموزش و پرورش» در دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی برگزار شد. حاضران این میزگرد عبارت بودند از: دکتر حیدر تورانی، سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه؛ مهندس صادق صادق‌پور، مدیرکل دفتر دبستانی و عضو شورای برنامه‌ریزی مجله، دکتر نوری‌شادالویی، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله؛ علیرضا رضوانی‌نیا، معاون پارک فناوری پردیس؛ رویا شهنازی، کارشناس آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران؛ فریبرز حمیدی، معاون آموزش ابتدایی شهر تهران؛ احترام سادات عطار، مدیر دبیرستان امام محمدباقر (ع) تهران؛ دکتر عیسی مراد، مدیرکل دفتر مشاوره و وزارت آموزش و پرورش. مشروح میزگرد را می‌خوانید.

در ابتدای میزگرد، دکتر حیدر تورانی، سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه، با اشاره به فلسفه برگزاری این میزگرد که آسیب‌شناسی مسائل پرورشی و تربیتی روز آموزش و پرورش بود، گفت: «مدیران مدارس ما غالباً مدیران آموزشی هستند نه تربیتی. در برابر مسائل آموزشی بیشتر گرایش و توانایی نشان می‌دهند تا مسائل تربیتی این موضوع موجب شده است که تا حدودی از مسئله تربیت در مدرسه دور شوند. به هر حال، مدیر همان‌قدر که باید رهبری آموزشی را بلد باشد، نسبت به تربیت و پرورش بچه‌ها هم باید حساس باشد و کارهای این حوزه را تنها به مربی پرورشی نسپارد. در واقع باید با امور تربیتی و پرورشی برخورد علمی کرد.» وی در ادامه گفت: «سؤال اصلی ما این است که برای گذار از این آسیب و توجه به تربیت و مسائل تربیتی و شیوه‌های مواجهه با آن، مدیران باید به چه توانمندی‌هایی دست پیدا کنند؟ یا اصلاً چرا مدیران بیشتر به سمت مسائل آموزشی گرایش دارند تا تربیتی؟»

تفکیک امور تربیتی از مدیریت تربیتی

علیرضا رضوانی‌نیا، معاون پارک فناوری پردیس، درباره گرایش بیشتر مدیران به امور آموزشی گفت: «ابتدا باید ببینیم آموزش چه چیزی دارد که مدیران بیشتر به سمت آن می‌روند. به‌نظرم آموزش نقشه راه دارد، قابل دسترسی، قابل سنجش و قابل ارائه است. درخصوص آموزش راحت می‌توان تشویق و تنبیه را به کار برد، اما در مورد تربیت این‌گونه نیست.» وی در ادامه با تأکید بر اینکه در این مقوله باید نگاهی مدیریتی





عکاس: مریم فرهی

**علیرضا
رضوانی نیا: امور
تربیتی یعنی
روش‌ها، بازی‌ها
یا ابزارهای
تربیتی باید در
اختیار مربی
تربیتی باشد،
ولی ساختار،
بستر و مدیریت
موضوع در ید
مدیر باشد**



وجود دارد و جامعه بچه‌ها را به خاطر آن تحت فشار قرار می‌دهد. یعنی مدرسه، مشاوران و خانواده‌ها به بچه‌ها سخت می‌گیرند. دانش‌آموزان هم ناچار برای پاسخ دادن به این انتظارات تلاش می‌کنند. در چنین موقعیتی، جای تربیت کجاست؟ نقش آن چیست؟ مدرسه تنها به گلوگاهی تبدیل شده است که نخبه آموزشی را پرورش و تحویل جامعه دهیم.»

وی به نبود برنامه تربیتی منسجم در نظام تعلیم و تربیت اشاره کرد و گفت: «ما بچه‌ها را با یک برنامه منسجم به سمت امور تربیتی نمی‌بریم. هر جا که وقت اضافه داریم و دبیر متخصص نداریم، کلاس پرورشی برگزار می‌کنیم. یعنی خیلی بداهه این کار را انجام می‌دهیم. جایی که دیگر مدیر نمی‌تواند کاری انجام دهد، کارها را می‌سپارد به معلم پرورشی. چرا که مدیر در وهله اول یک کارپرداز است. من مدیر به جای آنکه تمام فکرم را صرف آموزش کنم، کارپردازی می‌کنم. در مورد مسئله تربیت هم تظاهر به انجام کاری می‌کنیم. تربیت را فراموش کرده‌ایم، چون هیچ‌کس آن را نمی‌سنجد.»

تربیت کردن مانع تربیت شدن است

فریبرز حمیدی، معاون آموزش ابتدایی شهر تهران، در ابتدای سخنانش تعریفی از تربیت ارائه داد و گفت: «تربیت عبارت است از فراهم کردن زمینه مساعد و مناسب برای متری (دانش‌آموز) تا او خود در شکوفاسازی توانایی‌های بالقوه نقش داشته باشد. ما باید بدانیم که تربیت کردن مانع تربیت شدن است. اما باز می‌خواهیم تربیت کنیم. ضمن اینکه برای تربیت یک مفهوم قدسی و الهی ایجاد کرده‌ایم. تربیت ابعاد گوناگونی دارد، مثل جسمی، عاطفی، روانی، اخلاقی، اجتماعی، معنوی و مذهبی، اما تا می‌گوییم تربیت، تربیت دینی به ذهنمان می‌آید.

داشت، گفت: «ما مربی تربیتی را با مدیر تربیتی اشتباه گرفته‌ایم. بعد از انقلاب اسلامی، مدیر را کنار می‌گذاشتند و می‌خواستند همه مسئولیت تربیت را به مربی تربیتی بدهند. این اولین خطایی بود که بعد از انقلاب کردیم. آن زمان آموزش را از مدیر و تربیت را از مربی پرورشی طلب می‌کردیم. ما باید امور تربیتی را از مدیر تربیتی مجزا کنیم. امور تربیتی یعنی روش‌ها، بازی‌ها یا ابزارهای تربیتی باید در اختیار مربی تربیتی باشد، ولی ساختار، بستر و مدیریت موضوع در ید مدیر.»

معاون پارک فناوری پردیس ادامه داد: «ما در مدرسه مربی تربیتی تعریف کردیم که متولی بهداشت در مدرسه باشد، تعاونی اداره کند، نماز برگزار کند و جوابگوی تمام سؤالات دینی بچه‌ها هم باشد، اما در عین حال هیچ چیز به این مربی یاد ندادیم. در واقع، برای امر تربیت نقشه راه نداریم. من فکر می‌کنم از آنجا که نقشه راهی برای تربیت نداریم و تربیت بخشی کیفی است، مدیران می‌ترسند به این مقوله وارد شوند. از سوی دیگر، آموزش موضوعی به روز است، اما تربیت امری قدیمی است. گرچه روش‌ها به روز می‌شوند، ولی خود تربیت موضوعی قدیمی است. از زمانی که بشر به دنیا آمده تربیت بوده است.»

تربیت در وقت اضافه!

رویا شهنازی، کارشناس آموزش و پرورش منطقه ۴ تهران، از دیگر حاضران در این نشست بود. وی با تأکید بر وجود ضعف در نظام کلان گفت: «نظام آموزشی ما درگیر نوعی سنجش و ارزشیابی شده که به هیچ ترتیبی با نظام تربیتی ما همخوانی ندارد. ما به عنوان مادر و کارشناس آموزش، ضعف را در نظام کلان می‌بینیم. اکنون غولی به اسم کنکور



داشته باشی به آنچه من می‌گویم عمل کن، چون این سنت است. ما عادت داریم همه چیز را سینه به سینه انتقال دهیم، در حالی که باید مغز به مغز انتقال دهیم. اما ما اجازه ندادیم افکار تفکر و پژوهش کنند. آموزش و پرورش زمانی می‌تواند به این سمت حرکت کند که رویکردش یادگیرنده‌محور باشد و با الگوی تفکر محور بتواند قوه تفکر، اندیشه و پژوهش را در دانش آموز بیدار کند.»

حمیدی با تأکید بر اینکه مدرسه آزمایشگاه علوم انسانی است افزود: «اندیشه در همه انسان‌ها وجود دارد. ما باید سعی کنیم درست اندیشیدن را یادشان دهیم. مدرسه آزمایشگاه علوم انسانی است. اجازه دهیم در آزمایشگاه خطا اتفاق بیفتد؛ خطاهایی که قابل بخشیدن هستند و می‌توانیم بر آن‌ها نظارت کنیم و به برطرف شدنشان کمک کنیم. دانش‌آموزان باید یاد بگیرند که محیط مدرسه خانه دوم آن‌هاست، پس ما هم باید شرایط خانه دوم را فراهم کنیم. ما باید با رویکرد تربیتی همه جانبه‌نگر کاری کنیم که همه مدارس به این سمت حرکت کنند. از سوی دیگر، آموزش خانواده هم بسیار مهم است. در عصر جدید، شیوه‌های فرزندپروری و هماهنگی آن‌ها با آموزش و پرورش می‌تواند نقش اساسی داشته باشد. به یاد داشته باشیم که اشتباه پزشک را ممکن است خاک دفن کند، اما اشتباه ما فرهنگیان و معلمان را هیچ چیز دفن نمی‌کند، بلکه مغز به مغز منتقل و به الگو تبدیل می‌شود.»

مدیران و مربیان آموزش ندیده

احترام‌سادات عطار، مدیر دبیرستان امام محمدباقر(ع) تهران نیز تربیت را شکوفا شدن بذری دانست که ما می‌کاریم؛ اما شرایط و امکانات در ثمردهی آن بذر تأثیر دارد. وی گفت: «ما دانش‌آموزان را برای اجتماع تربیت می‌کنیم، ولی غالباً مدیران معتقدند آنچه بیرون از مدرسه اتفاق می‌افتد به آن‌ها ربطی ندارد. در حالی که این فکر درست نیست.»

این مدیر به ضرورت استفاده از تجربه‌ها اشاره کرد و ادامه داد: «ما هم مراحل آزمون و خطاهای بسیاری را طی کرده‌ایم تا تجربیات امروز را کسب کنیم. این تجربیات ارزشمندند، به شرطی که از آن‌ها استفاده کنیم نه اینکه دفنشان کنیم. حوزه کاری معاونت‌های پرورشی بسیاری از مناطق براساس تخصص و تجربه‌های ارزشمندشان انتخاب نشده‌اند. علاوه بر این، تنها بعضی از مدیران برای دو ساعت برنامه پرورشی برنامه‌ریزی می‌کنند. غالباً پرورشی به‌صورت درسی تظاهری ارائه می‌شود. از سوی دیگر،

می‌خواهیم بچه‌ها را متناسب با این واژه تربیت کنیم و به دلایلی از جمله نیروی انسانی آموزش ندیده، موفق هم نیستیم! به هر حال، مدیر مدرسه هم در کشور خودمان و با همین امکانات تربیت شده است. مدیران ما طبق گفته دوستانمان، کارپردازند. ما معتقدیم اگر مدیری عزت نفس داشته باشد، دانش‌آموزان هم دارای عزت نفس می‌شوند. وقتی مدیری مهارت لازم برای مدیریت مدرسه را ندارد، چطور از او می‌خواهیم که بچه‌ها را خوب تربیت کند؟»

وی در ادامه گفت: «مدرسه دیاری متصل به جامعه است. مدرسه‌ای که درد جامعه را نداشته باشد، خود درد جامعه می‌شود. مدرسه باید با سازمان‌های محلی ارتباط داشته باشد، چون می‌خواهیم بچه‌ها را برای جامعه تربیت کنیم. بهتر است ابتدا به این سؤال پاسخ دهیم که چرا بچه‌ها را به مدرسه می‌فرستیم؟ اگر فقط به خاطر درس است که آموزش‌های مجازی بهتر می‌توانند این کار را انجام دهند. ما بچه‌ها را به مدرسه می‌فرستیم که از تربیت خوبی برخوردار شوند، احترام یاد بگیرند، شکرگزار باشند و... اگر به هدف‌های دوره‌های تحصیلی مصوبه شورای عالی آموزش و پرورش نگاهی بیندازیم، می‌بینیم که بیش از ۹۰ درصد آن‌ها تربیتی هستند. یکی از مشکلات ما این است که در برابر تربیت سنگر می‌گیریم و می‌گوییم قابل سنجش نیست و کیفی است، پس باید آن را رها کرد. انتظار جامعه هم که بیشتر در حیطه دانشگاه و آموزش است. اما آموزش و پرورش هم متوجه شده که باید بچه‌ها را با مهارت‌های زندگی، شهروندی و اجتماعی آشنا کنیم. ما متأسفانه چون خواستیم از منظر خودمان به مقوله تربیت وارد شویم، محدودیت‌هایی برای آن قائل شدیم. تربیت محدودیت نیست. تربیت زمینه‌هایی را فراهم می‌کند که دانش‌آموز بتواند استعدادهایشان را شکوفا کند.»

انتقال مغز به مغز، نه سینه به سینه

معاون آموزش ابتدایی شهر تهران به استفاده از شیوه‌های جدید و روزآمد در تربیت اشاره کرد و گفت: «آنچه بیش از هر چیزی نظام تعلیم و تربیت ما را در فرایند آموزش و پرورش رنج می‌دهد، سنت‌های ماست. سنت با همه توانمندی‌اش بر روابط ما حاکم شده است. عصر جدید عصر اطلاعات و ارتباطات است. برای اینکه با دانش آموز و معلم ارتباط برقرار کنیم باید از امکانات روز و شیوه‌های جدید استفاده کنیم. بسیاری از مدیران ما به معلمانی که حتی دوره تربیت معلمی را گذرانده‌اند، می‌گویند آنچه را خوانده‌ای دور بریز و اگر می‌خواهی ادامه حیات

فریبرز حمیدی:
مدرسه‌ای که درد جامعه را نداشته باشد، خود درد جامعه می‌شود



دکتر عیسی مراد:
هدف از خلقت تربیت است. تربیت آن است که ریشه‌اش در زمین و شاخه‌هایش در آسمان است



احترام سادات عطارد: حوزه کاری پرورشی بسیار پراکنده است از این رو نه مربیان و نه مدیران غالباً برنامه‌ای در این زمینه ندارند



رویا شهنازی: تربیت را فراموش کرده‌ایم، چون هیچ کس آن را نمی‌سنجد



آموزش و پرورش، جنس تربیت را از جنس اکتشاف دانست و گفت: «جنس تربیت از جنس اکتشاف است. اصلاً هدف از خلقت تربیت است. تربیت آن است که ریشه‌اش در زمین و دستش در آسمان است. برای ریشه‌ی زمینی‌اش باید رویکرد تعریف کنیم و از **فروید، آدلر و پیاژه** استفاده کنیم. برای جنبه‌ی آسمانی‌اش هم باید از اخلاق ناصری و سخنان **آیت‌الله بهجت و حضرت امام (ره)** استفاده کنیم. ما از بی‌رویکردی و بی‌مدلی در تربیت رنج می‌بریم. البته مقوله‌های علمی و رویکردی کمی نداریم، اما نمی‌دانیم چطور از آن‌ها استفاده کنیم. از آیت‌الله بهجت پرسیدند چه کنیم که آدم خوبی باشیم؟ گفت: «چرا از من می‌پرسید؟ بروید و قرآن بخوانید.» پس در وهله‌ی اول در تربیت باید به سخنان بزرگانمان گوش دهیم و مدل‌ها و رویکردها را پیدا کنیم.»

وی افزود: «برای تحقق تربیت ابتدا باید چالش‌های جدی را برطرف کنیم. آموزش و پرورش ما کلاس‌محور است نه مدرسه‌محور. این چالش باید برطرف شود. در مقوله‌ی تربیت، مربی باید با مربی اتحاد روحی و روانی داشته باشد. اصلاً رسالت معاونت پرورشی بالا بردن هوش هیجانی است. ما باید بتوانیم تعارض بچه‌ها را حل کنیم؛ تعارض میان خانه و محیط بیرون از خانه، تعارض‌های مدرسه و... اگر آسیب‌شناسی خوبی صورت گیرد، تشخیص درست می‌دهیم و در نتیجه می‌توانیم درست درمان کنیم. باید همه‌ی فعالیت‌ها براساس یک رویکرد تعریف شود. اگر این مشکلات برطرف شود خود به خود تربیت اتفاق می‌افتد.»

درس معلم از بود زمزمه‌ی محبتی....

دکتر **نوریه شادالویی**، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه، با ذکر خاطره‌ای، به نقش محبت در تربیت اشاره کرد و گفت: «با یکی از جوانانی که در حوزه‌ی فعالیت‌های اجتماعی بسیار موفق است و در مدارس معروف درس خوانده است، دیدار داشتیم. از او پرسیدم چرا به مدرسه‌هایتان نمی‌روید تا از معلمان و مدیران تشکر کنید، ایشان پاسخ داد در دوره‌ای که من درس می‌خواندم، ذره‌ای محبت ندیدم که حالا بتوانم برگردم و تشکر کنم. همه‌ی آن‌ها را با امر و نهی و خشونت به یاد دارم و بنابراین فکر می‌کنم اگر محبت که زائیده‌ی وجود محبت‌خیز و محبت‌خواه ماست در مدرسه و تعلیم و تربیت غایب باشد، نه‌طرح تعمیم فعالیت‌های پرورشی تأثیرگذار است، نه طرح نظام جامع تربیت و نه آنچه ریشه در زمین و دست در آسمان دارد.»

متأسفانه مدیران و مربیان هر دو آموزش ندیده‌اند و براساس تجربه‌ی مسائلی را یاد گرفته‌اند.»

عطارد به دلیل گرایش مدیران به مسائل آموزشی نیز پرداخت و گفت: «آموزش امری کلاسه شده و مسیری مستقیم است و طبق برنامه‌ی سازمانی و مدون برنامه‌ریزی می‌شود، اما حوزه‌ی کاری پرورشی بسیار پراکنده است. از این رو، نه مربیان غالباً برنامه‌ای در این زمینه دارند و نه مدیران. مسئولان هم برای این حوزه برنامه‌ی مشخص و مدونی تعریف نکرده‌اند. مثلاً یکی از زیرمجموعه‌های معاونت پرورشی مشاوران هستند. اما کی و کجا برای مشاوران که نقش بسیار مهمی دارند برنامه‌ی علمی تدارک دیده شده است؟ برنامه‌ای که برای مشاوران ترتیب داده می‌شود، یک مجموعه برنامه‌های روزمره است که از عهده‌ی هر کسی برمی‌آید.»

نخستین قدم در تربیت؛ شناخت قابلیت‌ها

صادق صادق پور، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه نیز گفت: «یکی از بزرگان دینی تعریف جالبی از تربیت ارائه کرده است. تربیت یعنی ارائه‌ی روش‌های رفتاری و گفتاری. ما در بحث تربیت، به موضوع روش کم پرداخته‌ایم. در واقع، اگر بتوانیم روش‌های مناسبی برای تربیت ارائه کنیم، موفق خواهیم بود. البته برای پیدا کردن روش مناسب، اولین قدم شناخت قابلیت‌های دانش‌آموزان است. باید قابلیت‌های بچه‌ها را بسنجیم و قدم‌های تربیتی‌مان را براساس آن‌ها برداریم. بنابراین، مدیران باید مهارت‌های لازم برای شناسایی این قابلیت‌ها را داشته باشند.»

وی در ادامه گفت: «قرآن می‌گوید قابلیت‌ها همان اسرار پنهانی‌اند. اگر این سر شناخته و درست هدایت شود، سریری خواهد شد که به سرور خواهد انجامید. پس باید این سرهای پنهانی را بشناسیم و پرورش دهیم تا به سرور که همان شادی پایدار است، برسیم.» صادق پور به موضوع پیشگیری هم پرداخت و افزود: «معمولاً اجازه می‌دهیم یک آسیب اجتماعی ایجاد شود، بعد به فکر حل آن می‌افتیم که البته غالباً بر آن سرپوش می‌گذاریم. اگر می‌خواهیم از این آسیب‌ها جلوگیری کنیم، باید از مدرسه آغاز کنیم. طبق نتایج یک تحقیق، بهترین زمان اوایل کودکی است، آن هم از طریق آموزش موردی به کودکان. پس یکی از لازمه‌های تربیت مناسب این است که مدیران دبستان‌ها را به مهارت‌های لازم مجهز کنیم.»

بی‌رویکردی در تربیت

دکتر **عیسی مراد**، مدیرکل دفتر مشاوره وزارت



مدیریت مدرسه محور محلی چالش‌ها و کارکردها

دکتر حیدر تورانی
دکتر محرم آقازاده

تحقیقات درباره تأثیرات مدیریت مدرسه محور محلی چه می‌گویند؟

اکثر پژوهشگران بر این باورند که مدیریت مدرسه محور محلی به تنهایی نمی‌تواند شیوه‌های تدریس را اصلاح کند و یا باعث افزایش یادگیری دانش آموزان شود. در رابطه با این که، مدیریت مدرسه محور محلی چگونه می‌تواند بر شاخص‌های آموزشی استاندارد تأثیر بگذارد، تحقیقات زیادی انجام نشده است (شاخص‌های استاندارد عبارت‌اند از: موفقیت دانش آموز، مشارکت والدین و تولید درآمد برای مدرسه). فیسک^۱ می‌گوید: «تمرکز دایمی‌هایی که جنبه عملی

اشاره

از آن جایی که در سند تحول بنیادین از مدرسه به عنوان «کانون فرهنگی محله» نام برده شده است، به نظر می‌رسد مقاله حاضر اطلاعات خوبی را در این خصوص در اختیار مدیران و کارشناسان مدارس و آموزش و پرورش، به ویژه کارشناسان حوزه ستادی، قرار می‌دهد. اگرچه مطالب و محتوای این مقاله عیناً با بحث مدرسه به مثابه «کانون محلی» در ایران انطباق ندارد اما می‌تواند اطلاعات و دید مناسبی را به دست اندرکاران تحول در مدرسه ارائه دهد. بخش دوم این مقاله را در ادامه می‌خوانید:

پیدا کرده‌اند، در رسیدن به اهداف مورد نظر با محدودیت مواجه هستند. اصولاً هیچ‌گونه دلیلی وجود ندارد که نشان دهد طراحی مجدد چارچوب‌های دولتی در نظام آموزشی کشور به خودی خود می‌تواند کارآمدی مالی و مدیریتی را افزایش دهد یا فرایند یاددهی، یادگیری را بهبود بخشد.»

تأثیر بر یادگیری دانش‌آموزان: بیشتر مطالعات نشان می‌دهند که مدیریت مدرسه‌محور محلی تأثیر مستقیم اندکی بر موفقیت دانش‌آموزان داشته است. بسیاری از مطالعاتی که اخیراً در نیکاراگوئه و السالوادور انجام گرفته، نشان می‌دهد که یادگیری دانش‌آموزان، اندکی تحت تأثیر مدیریت مدرسه‌محور محلی قرار گرفته است. با این حال بسیاری از مطالعات مالن و همکارانش صورت گرفته، هنوز هم اعتبار خود را حفظ کرده است. آن‌ها نتایج مطالعات خود را چنین بیان کرده‌اند: «احتمالاً علت تأثیر نکردن مدیریت مدرسه‌محور محلی بر دانش‌آموزان، ناشی از عدم تأثیر آن بر متغیرهایی است که در دانش‌آموزان تغییر ایجاد می‌کنند». علاوه بر این، ۵ تا ۱۰ سال طول می‌کشد که اصلاحات آموزشی اجرا شده بر روی دانش‌آموزان، نتایج واقعی خود را نشان دهد. مالن و همکارانش در این باره می‌گویند: «اگر واقعاً تأثیرات مدیریت مدرسه‌محور محلی بر دانش‌آموزان، به ایجاد تغییر در کیفیت آموزش کلاس‌های درس منوط باشد، احتمالاً راهبردهای سریع‌تر و مستقیم‌تری هم برای اصلاح وضعیت مدرسه وجود دارد».

برای این که مدیریت مدرسه‌محور محلی بتواند تأثیرات مثبت و قابل توجهی در یادگیری دانش‌آموزان بر جای گذارد، باید از برنامه‌های درسی و روش‌های یاددهی و یادگیری خاصی استفاده شود.

اگر معلمان بتوانند در امور مدارس مشارکت داشته باشند می‌توانند، از نظر حرفه‌ای و تخصصی ارتقا پیدا کنند. ولی این امر به تنهایی نمی‌تواند تغییری در شیوه‌های تدریس آن‌ها ایجاد کند. دلیل آن هم این است که اغلب اوقات، افرادی که در شوراهای مدارس عضو هستند، به ندرت با مسائل مربوط به برنامه درسی و تدریس کلاسی سروکار دارند.

تأثیر بر توجه دانش‌آموزان: بسیاری از مطالعات اخیر از تأثیر مدیریت مدرسه‌محور محلی و مشارکت جامعه محلی بر توجه دانش‌آموزان حکایت دارد. مثلاً **بری**^۲ بسیاری از تأثیرات مثبت مدیریت مدرسه‌محور محلی و مشارکت جامعه محلی در موقعیت دانش‌آموزان را در چند کشور به شرح زیر نام برده است:

هند: اعضای جامعه محلی با کارکنان منطقه‌ای همکاری می‌کنند تا الگوهای توجه دانش‌آموزان را کنترل نمایند. سپس معلمان با اعضای جامعه محلی همکاری می‌کنند تا مطمئن شوند که دانش‌آموزان به اندازه کافی به مدرسه توجه دارند. پندی^۳ به تأثیر مشارکت جوامع محلی در اصلاح توجه دانش‌آموزان اشاره می‌کند: «این میزان که قبلاً بین ۴ تا ۲۰ درصد بود به ۱۷ تا ۳۱ درصد افزایش یافته است».

پانواتگینه نو: شورای مدیریت مدرسه مراقب بود دانش‌آموزان به موقع در کلاس‌ها حاضر شوند. چنانچه غیبت‌ها افزایش می‌یافت، دانش‌آموز غایب را جریمه می‌کردند. متأسفانه بری اطلاعاتی را درباره تأثیر این عمل بر توجه دانش‌آموزان ارائه نداده است.

بسیاری از کشورهای عضو OECD که از مدیریت مدرسه‌محور محلی بهره برده‌اند، تأثیرات مثبت آن بر توجه دانش‌آموزان را گزارش کرده‌اند.

شیکاگو: از زمانی که مدیریت مدرسه‌محور محلی در مدارس عمومی شیکاگو به اجرا درآمده است، علائمی مبنی بر اصلاح توجه دانش‌آموزان در مدارس ظاهر شده است. در سال مالی ۱۹۹۷، برای اولین بار در یازده سال اخیر، میزان توجه دانش‌آموزان از ۹۱ درصد به ۹۱/۱ درصد افزایش یافت. لازم به تذکر است که این نتایج هنوز زیر میانگین نتایج ایالتی است.

تأثیر بر عملکرد معلمان: لیتوود و منزیس برآن‌اند که شیوه یاددهی و یادگیری بر موفقیت دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد. برای ایجاد تغییرات بیشتر، مدرسه و نواحی باید از معلم حمایت کنند تا وی بتواند رویکردهای تربیتی کارآمدتری را به کار ببندد. عوامل دیگری که در سایه مدیریت مدرسه‌محور محلی می‌توانند یاددهی و یادگیری را بهبود بخشند عبارت‌اند از:

تمرکز بر استانداردهای سطح بالا و پاسخ‌گویی، تأکید بر سنجش و ارزشیابی از یادگیری دانش‌آموزان و افزایش مداوم ظرفیت‌های بالقوه. در بسیاری از موارد، از جمله مدارس مستقل نیکاراگوئه، والدین در ارزشیابی معلمان نقش دارند و نتایج ارزشیابی‌ها را نیز به سایر والدین گزارش می‌دهند. متأسفانه اطلاعات زیادی از تأثیر ارزشیابی والدین بر شیوه‌های تدریس معلمان وجود ندارد. افزون بر این، مطالعات نشان می‌دهد که در ضمن مشارکت معلمان در مدیریت مدرسه‌محور محلی و فرایند تصمیم‌گیری، انگیزه آنان نیز افزایش یافته است.

تأثیر بر توجه معلم: توجه معلمان، مانند توجه دانش‌آموزان می‌تواند آثار مثبتی بر تجربیات یادگیری دانش‌آموزان داشته باشد. **کینگ و ازلر** می‌گویند: «در مدارس مستقل نیکاراگوئه (مدارس مدیریت مدرسه‌محور جامعه محلی)، توجه معلمان تا حد زیادی بهبود یافته است. مدارس مستقل نسبت به مدارس سنتی، مشارکت بیشتر والدین را به امور مدارس جلب کرده‌اند». در بسیاری از مطالعات انجام شده در این باره به ارتباط محکم میان حضور والدین در مدارس و توجه معلمان اشاره شده است. در السالوادور که نوع دیگری از مدیریت مدرسه‌محور محلی جامعه محلی (EDUCO) در آن اجرا می‌شود، به مدارس این اختیار داده شده است که رؤسا خودشان معلمان خود را انتخاب کنند. در این مدارس، معلمان ارتباط نزدیک‌تری با مدارس دارند. معلمان EDCO نیز توجه بیشتری به مدارس داشته‌اند. در برخی مناطق هند از زمانی که کمیته‌های آموزش روستایی فعال شده‌اند و به توجه معلمان به مدارس نظارت می‌کنند، میزان غیبت دانش‌آموزان به شدت کاهش یافته است. پندی می‌گوید: «در شش سال اول اجرای پیدایی کمیته‌های آموزش روستایی، میزان توجه معلمان ۳۳ درصد به ۸۶ درصد افزایش یافته است».

تأثیر بر مشارکت والدین: از نظر تئوریک، مشارکت والدین و جامعه محلی در مدارس باعث افزایش پاسخ‌گویی مدارس می‌شود و آن‌ها را وای دارد که عملکرد حرفه‌ای، کارآمدی مدرسه و موفقیت دانش‌آموزان را بهبود بخشند. در هر صورت، هنوز معلوم نیست مشارکت والدین و افزایش تعداد آنان در شوراهای باعث افزایش

موفقیت دانش آموزان می شود یا نه (لیتوود و منزیس).

تأثیر بر «تولید منابع» مدرسه محور

در بیش تر کشورهای عضو OECD، ارتباط مستقیمی میان مدیریت مدرسه محور محلی و «تولید منابع» جامعه محور وجود ندارد. در میان کشورهایی که مورد بررسی قرار گرفته اند، چشم اندازهای متفاوتی پیرامون تولید منابع مالی در جوامع محلی وجود دارد. به نظر می آید، هنگامی که به اعضای جامعه محلی، مطالبی درباره مدارس گفته می شود، تمایل آن ها برای اختصاص منابع شخصی به مدارس افزایش می یابد. مثلاً در مدارس OECD، والدین بیش تر وقت شخصی خود را صرف مدارس می کنند. در مدارس مدیریت مدرسه محور محلی در هند، والدین وقت زیادی را برای ساختن مدارس اختصاص می دهند. ممکن است از والدین خواسته شود که پول بدهند، در سازمان دهی امور مالی کمک کنند، یا شهریه مدارس را بپردازند. مثلاً مدارس AS در نیکاراگوئه اجازه دارند که برای پیشبرد اهداف مدرسه از منابع مالی محلی استفاده نموده و هزینه های دانش آموزان را پرداخت نمایند. گوشبرگ معتقد است در مناطق غنی از نظر مالی، شهریه ها باعث افزایش [تولید] درآمد می شود. او وضعیت جوامع فقیرتر را چنین توصیف می کند: «در شوراهای مدارس، مسائل مالی از اهمیت بسیاری برخوردار است. از یک سو، شوراها در گرفتن پول از والدین که اغلب در فقر به سر می برند، دچار مشکل هستند. از سوی دیگر مدارس خودمختار برای پیشبرد اهداف خویش باید پول بیشتری به دست آورند. از آن جایی که این مدارس دائماً مسئولیت های جدیدی را می پذیرند، خواه ناخواه به جوامع و سازمان های اطراف خود فشار می آورند تا به آن ها کمک مالی نمایند. بدون توجه به این که شاید این سازمان ها توانایی مالی کافی برای کمک به مدارس را نداشته باشند.»

تأثیر در برقراری برای

هنگامی که از نظام های مدرسه ای تمرکززدایی می شود و از مدیریت مدرسه محور محلی استفاده می شود، عدم هماهنگی میان مدارس در ارتباط با مسائل مالی، افزایش می یابد. در این حالت، دولت ها باید مراقب باشند که این منابع به طور مساوی در مناطق فقیر و غنی توزیع شده باشد و همه مدارس به طور مساوی امکان دسترسی به آن ها را داشته باشند. بیشتر کشورهای عضو OECD به اطلاعات لازم در این رابطه دسترسی دارند و دولت های آن ها می توانند مدارس و جوامعی را که به منابع مالی نیاز دارند، شناسایی نموده و امکانات لازم را در اختیار آنان قرار دهند. البته چنین امری در کشورهای در حال توسعه امکان پذیر نیست. بسیاری از این کشورها، اطلاعات رسمی و معتبری درباره عملکرد مدارس و SES جوامع محلی در اختیار ندارند. با وجود این مشکلات:

– حتماً باید از طرح های جبرانی استفاده نمود.

– آن ها را براساس مدیریت مدرسه محور محلی طراحی و اجرا نمود. مثلاً در اوایل اجرای مدیریت مدرسه محور محلی در شیکاگو ۱۳ مدارس فقیر نتوانسته بودند وضعیت آموزشی خود را با استفاده از مدیریت غیر متمرکز بهبود بخشند. کمک مالی هدفمند باعث شده که همه مدارس بتوانند در راستای موفقیت، قدم بردارند.

بسیاری از تحقیقات نشان داده اند که مدیریت مدرسه محور محلی می تواند موجبات تساوی و برابری را فراهم آورد. بری، از رهبری محلی و حمایت های دولتی به عنوان عوامل مهم در برقراری تساوی نام می برد. او می گوید:

«بررسی های انجام گرفته در کشورهای مختلف نشان می دهند که بسیاری از این جوامع محلی، رهبرانی دارند که نگران افراد فقیر هستند. آن ها هزینه های مالی برای فقرا را کاهش می دهند، به جای پول نقد برای آن ها امکانات و کار فراهم می کنند، یا از همه هزینه ها چشم پوشی می کنند. سؤال این جاست، که چگونه می توان افراد را تشویق کرد در این راه قدم بردارند؟ در جواب باید گفت جوامع محلی و مدارس باید آگاه شوند که اگر به فقرا کمک نشود چه عواقبی پیش خواهد آمد. دولت ها نیز باید به جوامع محلی کمک کنند و مکانیزم های یاری رسانی به افراد فقیر را شناسایی کنند و به کار گیرند.»

در طراحی اولیه مدیریت مدرسه محور محلی در نیوزیلند هیچ مکانیزمی برای تقسیم عادلانه منابع مالی میان مدارس پیش بینی نشده بود. بدین ترتیب، برای حصول اطمینان از توزیع عادلانه منابع مالی، دولت طرح نوآورانه ای را به کار بست:

تأثیر بر کارآمدی اداری (اجرایی): اندازه تمرکززدایی در مدارس بیشتر می شود، تقاضای شغل های آموزشی عمده، کاهش بیشتری می یابد. در عوض با کاهش حجم بوروکراسی و مسئولیت های اداری می توان از نیروی انسانی موجود بیشتر و بهتر استفاده کرد:

– با خصوصی کردن برخی فعالیت های معین و با آموزش و ابقای اعضای شورا یا کارکنان می توان نیاز به جدید را کاهش داد.

– تأسیس نهادهایی که وظیفه پاسخ گویی به دیگران و مسئولیت انجام برخی از امور را به عهده بگیرند؛ برای مثال مدرسه ارزشیابی کنند و یا آموزش معلمان را انجام دهند. در نیوزیلند و شیکاگو نیز نهادهایی تأسیس شده اند که فعالیت های مربوط به سنجش، کنترل و امور پاسخگویی را انجام می دهند (ارزشیابی، آموزش و تعیین استانداردها).

– تفویض اختیار به مقامات محلی. در اسپانیا با وجود این که تمرکززدایی به دلایل سیاسی انجام گردید اما وظایف عمده به مقامات محلی تفویض شد. علاوه بر این، نزدیکی منابع مالی به مدارس باعث بهبود ارائه خدمات به آنان شده و درک بهتری از نیازهای محلی به وجود آمده است.

برای تمرکززدایی باید از استانداردهای قابل اندازه گیری و شفاف استفاده کرد. یافتن راه های مشخص برای کنترل امور و فعالیت های افراد محلی و غیر محلی نیز بسیار اهمیت دارد. مثلاً در شیکاگو از پیمانکاران خصوصی خواسته شد به مدرسی که دچار مشکل هستند کمک کنند و با این کار به خصوصی سازی خدمات خود پرداختند. ارزشیابی های صورت گرفته از این فرایند نشان داد که بسیاری از مدارس از کمک ها و خدمات دریافت شده، رضایت ندارند. در نتیجه استانداردهای سخت تری برای ارائه خدمات و یاری رساندن به مدارس وضع گردید.

پی نوشت:

1. Fiske
2. Bray
3. pandey

سیده آذر حجازی

مدیر دبستان، گلوگاه، مازندران

مدرسه زیبایم آرزوست

وابسته به مادر را در مدرسه تجربه کرده‌اند. من نیز از این قاعده مستثنا نبوده‌ام و با موارد فراوانی از این قبیل مواجه شده‌ام که یکی از آن‌ها دانش‌آموزی در پایهٔ اول سال تحصیلی گذشته به نام هدیه بود. او وابستگی بیش از حد به مادرش داشت. روزهای آغازین سال تحصیلی را با حضور مادرش در حیاط مدرسه و کلاس سپری می‌کرد. با گذشت ۴۰ روز از شروع سال، از مادرش خواستم فردای آن روز، بعد از آوردن هدیه به مدرسه، دبستان را ترک کند و برود. بعد از رفتن مادر، هدیه فریادهای گوش‌خراشی سر می‌داد. این جیغ و دادها را فقط و فقط در کنار دفتر دبستان راه می‌انداخت، به‌طوری که معلمان به او می‌گفتند برود و داخل کلاس خودشان جیغ بکشد، اما او دفتر مدرسه را با فریادهایش روی سرش می‌گذاشت. لازم به ذکر است که فریادهای او عمدی و با برنامه‌ریزی بود. وقتی مادرش مدرسه را ترک می‌کرد، با صدای بلند ناسزا می‌گفت و حتی می‌گفت من غلط کردم به مدرسه آمدم. من مدرسه را دوست ندارم. او می‌خواست با ایجاد سروصدا به خواستهٔ خود که حضور مادرش بود برسد. در طول ساعات تفریح، با اصرار، از من می‌خواست که به مادرش زنگ بزنم. یک روز از او خواستم خودش به مادرش زنگ بزند. با وجود فریادهای مکرری که می‌کشید، پس از بوق زدن تلفن، آب دهانش را قورت داد و بسیار با ادب، از فردی که پشت خط بود پرسید منزل فلانی؟ و وقتی طرف پشت خط گفت اشتباه است، عذرخواهی کرد و گوشی را گذاشت و دوباره فریادهایش را از سر گرفت. به‌طوری که معلم‌ها باورش نمی‌شد این هدیه همان هدیهٔ چند ثانیه پیش است. لازم به ذکر است هدیه جدا از فریادهایش، بسیار حرف گوش می‌داد. یک روز با او خیلی صحبت کردم و او به من گفت: تو برای من مانند مادر هستی و از من خواست که با او سر کلاس بنشینم. چند بار این کار را انجام دادم، ولی از آنجا که باید به کارهایم می‌رسیدم، به او گفتم در کلاس را باز می‌گذارم و مرتب به تو سر می‌زنم. او حواسش به سالن آموزشگاه بود که من به او سر می‌زنم یا نه. من در کلاسشان را نیمه‌باز می‌گذاشتم و مدام از جلوی آن رد می‌شدم و برای هدیه دست تکان می‌دادم تا قوت قلب بگیرد.

چند روزی به همین منوال گذشت و کم‌کم هدیه با شرایط وفق پیدا کرد. به‌راحتی سر کلاسش حاضر می‌شد و من باز به این نتیجه رسیدم که محبت در دل سخت‌ترین سنگ‌ها هم نفوذ می‌کند. همیشه صبر و حوصله و روش‌های متفاوت تربیتی نتایج رضایت‌بخش دارد.

«دیواری از محبت دور مدرسه بکشید، مطمئن باشید هیچ‌کس از محبت نمی‌گریزد»

سه سال آموزشی را در روستاهای تیله‌نو و سراج محله، به‌عنوان آموزگار دورهٔ ابتدایی، خدمت کردم و بعد از آن سه سال دیگر را در روستای سراج محله، با سمت مدیریت دبستان نرجس خاتون سپری کردم. پس از آن سال‌ها، تاکنون در مدرسهٔ ابتدایی تربیت مشغول سپری کردن دوران خدمتم در آموزش و پرورش هستم. در طول ۲۰ سال خدمتم تجربه‌های فراوانی به دست آورده‌ام؛ از جمله جذب دانش‌آموزان بازمانده از تحصیل یا دانش‌آموزانی که از مدرسه وحشت داشتند.

موردی که قصد دارم به آن اشاره کنم، یک تجربهٔ آموزشی است. مدرسهٔ ما در محله‌ای قرار دارد که در اذهان عمومی با سطح فرهنگ پایین مشهود است. خانواده‌ها و دانش‌آموزان منطقه به ثبت‌نام در این مدرسه گرایش نداشتند، در صورتی که خود در همسایگی مدرسه بودند. با همکاری معاون پرورشی مدرسه و به هزینهٔ شخصی، اقدام به زیباسازی مدرسه کردم. با اجرای طرح‌های متنوع در طول سال تحصیلی، از جمله تهیهٔ انواع گل‌ها و گیاهان زیبا در حیاط مدرسه، آماده‌سازی باغچهٔ سبزیجات برای تدریس درس علوم، و تهیهٔ آکواریوم ماهی با ماهی‌های زیبا، و ساخت آرامگاه نمادین از شهدای شهر، زیباسازی حیاط مدرسه، نشان دادن قابلیت‌های کارکنان آموزشی و پرورشی دبستان، کاشت درخت با شناسنامه و اسم مربیان آموزشگاه، نگهداری از مرغ و جوجه در حیاط مدرسه و بسیاری فعالیت‌های دیگر، دبستان خود را به دبستانی بانشاط در منطقه تبدیل کردم و به همین خاطر از طرف استان هم به دبستان ما وسایل پارک بازی اهدا شد.

کم‌کم اولیا و دانش‌آموزان و معلمان به حضور و ثبت‌نام در این دبستان علاقه‌مند شدند. در حال حاضر، دانش‌آموزان با علاقه و شادی فراوان در کنار فراگرفتن درس، ساعات خوشی را در مدرسه سپری می‌کنند و استعدادهایشان روز به روز شکوفاتر می‌شود و خانواده‌ها از حضور فرزندانشان در این دبستان بسیار خرسندند و حتی با وجود اینکه برخی از کلاس‌های دبستان، مجری طرح توصیفی نیست، در طول شهریورماه گذشته، به ثبت نام دانش‌آموزانی اصرار داشتند که سال گذشته را با طرح توصیفی سپری کرده بودند. پی‌گیری کارهای اداری را هم می‌کردند تا جزو دانش‌آموزان این آموزشگاه باشند.

بازدید از مدرسهٔ سپیدهٔ انقلاب به‌شهر و تبادل تجربیات آموزشی و پرورشی برای بهتر شدن روند فعالیت‌های مدرسه با حضور معلمان مدرسه، بر دانش‌آموزان و خود آموزشگاه تأثیر چشمگیری داشته و برگزاری اردوهای فرهنگی، علمی و هنری، در پیشرفت درسی دانش‌آموزان نقش بسیار مهمی ایفا کرده است.

به جرئت می‌توان گفت، همهٔ مدیران، برخورد با دانش‌آموزان

مقدمه

مدرسه کانون اصلی تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش است. به عبارت دیگر، تعلیم و تربیت در بستر مدرسه شکل می‌گیرد.^۱

تربیت نسلی مؤمن، فکور و کارآفرین را می‌توان عصاره‌ای از شایستگی‌ها و اهداف نظام تعلیم و تربیت معرفی کرد.^۲ این شایستگی‌ها در مدرسه به‌عنوان کانون عرضه فرصت‌های تربیتی حاصل می‌شود. دانش‌آموزان برای کسب شایستگی‌های لازم جهت درک و اصلاح موقعیت در معرض این فرصت‌ها قرار می‌گیرند تا با تکوین و تعالی پیوسته هویت خویش، مرتبه قابل قبولی از آمادگی را برای تحقق حیات طیبه در همه ابعاد به دست آورند.^۳

برای تحقق این رسالت سترگ، نقش مدرسه باید تحول پیدا کند. مؤلفه‌ها و فرایندهای آموزشی و پرورشی باید تحول پیدا کنند. مدرسه صرفاً مکانی برای مهارت‌آموزی نیست. چون اگر قرار باشد مدرسه صرفاً این نقش را ایفا کند، مراکز آموزشی آزاد بهتر عمل می‌کنند.

مدرسه برای ایفای نقش واقعی خود باید رویکردهای اصیل تربیتی را سرلوحه کار خود قرار دهد. براساس این رویکردها:

- مدرسه از نهادی آموزشی به نهادی فرهنگی و مولد سرمایه اجتماعی تبدیل می‌شود.
- مدرسه از فرهنگ سازمانی و بسته، به فرهنگ مشارکت جو و ... تبدیل می‌شود.
- مدرسه از کلاس درس به محیط سامان‌دهی موقعیت‌های یادگیری تبدیل می‌شود.
- مدرسه از شرایط کنترل بیرونی و ایجاد محدودیت، به زمینه‌سازی برای خویشتن‌یابی (تقوا)، ارزش‌مداری و مسئولیت‌پذیری تبدیل می‌شود.
- مدرسه از محل انباشت اطلاعات و حافظه‌محوری به کسب شایستگی در تمامی ساحت‌های تربیت تبدیل می‌شود.
- مدرسه از جو رقابت‌های فردی و تنش‌زا به رفاقت‌های جمعی و تعالی‌بخش تبدیل می‌شود.
- مدرسه از نگاه تجزیه‌ای و تفکیکی به نگاه یکپارچه‌نگر و تلفیقی به هویت انسان در تمام ابعاد و ساحت‌های تربیت تبدیل می‌شود.
- مدرسه از شرایط به‌کارگیری روش‌های خشک و یکسویه، به روش‌های خلاق، فعال و گروهی تبدیل می‌شود.^۴

مدرسه به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده باید هویت واقعی خود را پیدا کند. هویت سازمانی مدرسه مولد سرمایه اجتماعی خواهد بود. سرمایه اجتماعی باعث تحول و کیفیت در ابعاد گوناگون مدرسه خواهد شد. به عبارت دیگر، مدارس برای اثربخشی به کسب

مدل کیفیت بخشی مدیریت مدرسه

دکتر عظیم محبی

مدیر کل دفتر دوره اول متوسطه

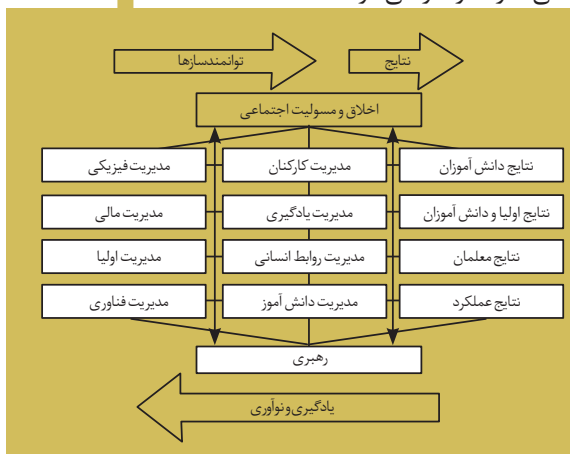




ماهیت مدل تعالی مدیریت مدرسه

زیر بنای مدل تعالی مدیریت مدرسه از مدل‌های تعالی سازمانی (مدل‌های دمیتر، مالکوم بالدريج و EFQM)^۶ تبعیت می‌کند.

تعالی سازمانی در مدیریت کیفیت به طور مکرر مورد استفاده قرار گرفته است. تعالی سازمانی همان واژه مدیریت کیفیت جامع یا شبیه به آن است (کانجی، ۱۹۹۹). تعالی سازمانی روش کلی کار است که به دستیابی به رضایت متعادل ذینفعان (دانش آموزان، معلمان، کارشناسان و سازمان مرتبط و جامعه‌ها) منتهی می‌شود. بنابراین، سبب افزایش موفقیت نظام آموزش خواهد شد. تعالی سازمانی مجموعه اقدامات برجسته مدیریت و رسیدن به نتایج سازمان بر مبنای چند مفهوم اساسی از جمله نتیجه محوری، مشتری‌مداری، رهبری، ثبات هدف، مدیریت به وسیله فرایند، توسعه افراد و مشارکت، یادگیری مداوم، نوآوری و بهبود، افزایش شرکا و پاسخگویی عمومی است (نودهی، تسلیمی، میرکمالی و میرسیاسی، ۱۳۸۹). در بازآفرینی مدل‌های تعالی، برای به‌کارگیری آن در آموزش و پرورش باید معیارها، به‌ویژه در بعد نتایج، بازنگری شوند؛ چون یکی از مهم‌ترین معیارهای تعالی سازمانی مورد انتظار مدارس، نتایج دانش آموزان است. با توجه به نکات فوق، پژوهشگران با مبنا قرار دادن ساختار مدل تعالی بنیاد اروپایی و در نظر گرفتن معیارهای مدل‌های تعالی در خصوص ویژگی‌های مدارس، مدل تعالی مدرسه را طراحی کرده‌اند.



(جدول ۱) مدل تعالی مدارس (نودهی و...، ۱۳۸۹)

با بهره‌گیری از مدل فوق و با توجه به کارکردها و مأموریت مدرسه، ۱۰ محور کلیدی در مدل تعالی مدیریت مدرسه مدنظر قرار گرفته است:

۱. برنامه ریزی (تدوین برنامه عملی)
۲. توانمندسازی و مشارکت نیروی انسانی

ویژگی‌های سازمان یادگیرنده نیازمندند (مانند تفکر سیستمی، کار تیمی، چشم‌انداز مشترک و قابلیت‌های فردی).

مدرسه با هویت یادگیرندگی، زمینه‌ساز توسعه مدیریت دانش خواهد شد؛ مدرسه‌ای که در آن تولید دانش و نوآوری اهمیت پیدا می‌کند، مدرسه‌ای که در آن مشارکت و روح جمعی اهمیت پیدا می‌کند؛ مدرسه‌ای که در آن کیفیت و بهره‌وری مورد توجه همه کارکنان قرار می‌گیرد. مدرسه‌ای که در آن اخلاق و ارتباطات انسانی مبتنی بر نظام معیار اهمیت پیدا می‌کند.

چنین مدرسه‌ای می‌تواند خود را بهبود بخشد. لازمه بهبود، تدوین برنامه توسعه، و نیز خودارزیابی و خوداصلاحی است.

نظریه بهسازی چندین سال است که توسعه یافته است، اما این ایده که مدرسه‌ای بسازیم که بتواند یادگیرد، یعنی «مدارس به مثابه سازمان‌های یادگیرنده»، پس از ترویج نظریه سازمان یادگیرنده توسط پیتر سنگه مورد توجه قرار گرفته است. او بر این باور است که «مدارس می‌توانند از نو بازسازی و در فرایندی مداوم، منظم و خود پایدار بهسازی شوند». به‌زعم او، این مهم نه به دستور یا پیشنهاد، کنترل منابع یا نظارت و ارزشیابی نیروی انسانی، بلکه با «ترویج یادگیری» به معنی گسترش مهارت‌های بازبینی عملکردها و واکاوی پیش‌فرض‌های ذهنی معلمان و مشارکت آن‌ها در تبیین آرمان، کسب آگاهی و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای آن‌ها ممکن است (آرانی، ۱۳۹۳).

نهاد آموزش و پرورش برای دستیابی به روش چنین مدرسه‌ای، نیازمند باور ظرفیت و قابلیت‌های مدیران، معلمان، مربیان، کارکنان و دانش‌آموزان است. باور کنیم مدیران می‌توانند مدرسه خود را به سطح مطلوب ارتقا دهند. اینجاست که سیاست مدرسه‌محوری دوباره حیات پیدا می‌کند. مدرسه‌محوری از نظر دکتر فانی رویکردی است که بر حاکمیت اخلاق و روابط انسانی براساس انعطاف‌پذیری، تمرکززدایی و مشارکت‌پذیری استوار است.^۵

با توجه به نکات فوق، این سؤال کلیدی مطرح می‌شود که ارتقای کیفیت مدیریت مدرسه را با کدام مدل باید دنبال کنیم؟ پس از بررسی‌های کارشناسی و تصویب در شورای معاونان وزارت آموزش و پرورش قرار است با مدل و الگوی تعالی مدیریت مدرسه این هدف، یعنی ارتقای کیفیت، دنبال شود. در ادامه به ماهیت و فرایند این مدل پرداخته می‌شود.

۳. فرایند یاددهی و یادگیری
۴. مشارکت دانش آموزان در اداره مدرسه
۵. مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی
۶. سلامت، تربیت بدنی، پیشگیری و ایمنی
۷. امور اجرایی و اداری
۸. فعالیت‌های مکمل فوق برنامه و پرورشی
۹. نظام تشویق و انگیزشی
۱۰. خلاقیت و نوآوری

مدرسه براساس نظریه سیستمی سه عنصر اساسی دارد: درون‌داد؛ فرایند؛ برون‌داد.

برای دستیابی به برون‌داد مؤثر در مدرسه (کیفیت یادگیری و تربیتی دانش آموزان)، نیازمند ارتقای کیفیت در فرایندهای مدرسه هستیم. مؤلفه‌های فوق مهم‌ترین مؤلفه‌های فرایندی هستند که با ارتقای کیفی آن‌ها و بهره‌وری درست از درون‌دادهای نظام مدرسه حاصل خواهد شد.

همه می‌دانیم، انتخاب منابع درون‌دادی مدرسه (منابع فیزیکی، مالی، نیروی انسانی، منابع آموزشی، تجهیزاتی و ...) عملاً در اختیار مدیر مدرسه نیست. این منابع را بخش‌های گوناگون آموزش و پرورش تجهیز، بهسازی و مدیریت می‌کنند. به عبارت دیگر، با پیش‌فرض مناسب بودن نسبی منابع درون‌دادی، انتظار است مدیران مدرسه بتوانند مؤلفه‌های فرایندی مدرسه را ارتقا بخشند (با همفکری همه کارکنان). با توجه به نکات فوق، فرضیه اصلی در مدل تعالی مدیریت مدرسه این است که با اصلاح فرایندهای مدرسه (با بهره‌گیری درست از منابع درون‌داد)، شاخص‌های برون‌دادی مدرسه ارتقا یابد.

برای این منظور، پس از توانمندسازی مدیران انتظار می‌رود آن‌ها بتوانند برنامه عمل مناسبی برای ارتقای کیفیت مؤلفه‌های فوق تدوین کنند، به طور مستمر وضعیت مدرسه خود را نسبت به شاخص‌های موردنظر

هر مؤلفه ارزیابی (خودارزیابی) کنند و پس از اطمینان از رشد کیفی شاخص‌ها، اعلام آمادگی کنند تا تیم ارزیاب وضعیت مدرسه را ارزیابی کند.

با توجه به نکات فوق، این مدل یک مدل خودارزیابی و خوداصلاحی است.

لذا روح این مدل بیش از هر چیز جنبه نگرشی دارد و بر آن است تا مدیران را به خودرهبری، خودپژوهی، خودارزیابی، خوداصلاحی با بهره‌گیری از سرمایه نیروی انسانی و مولد مدرسه رهنمون سازد. لذا می‌توان ادعان داشت، این مدل ضمن تبعیت از الگوهای تعالی سازمانی، از اصول سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش نیز تبعیت می‌کند که در آن نگرش سیستمی کار تیمی، توجه به

قابلیت تک‌تک کارکنان و خودسازی نوسازی دانش و بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری در بهبود مستمر و دائمی مدرسه به‌عنوان سازمانی پویا و مولد مدنظر است.

با توجه به نکات فوق، روح کلی این مدل در قالب عبارات زیر قابل بیان است:

- خودارزیابی و تحلیل وضع موجود مدرسه براساس شاخص‌های مورد انتظار طرح تعالی مدیریت مدرسه

- تدوین برنامه عمل

- اجرای برنامه و بهره‌گیری از مشورت علمی برای ارتقای کیفیت خودارزیابی و بهبود مستمر

- اطمینان از تضمین کیفیت مدرسه و اعلام آمادگی برای ارزیابی بیرونی براساس شاخص مورد انتظار.

با توجه به نکات بیان شده و پذیرش مدرسه به عنوان یک سیستم، مدل تعالی مدیریت مدرسه، عملاً عناصر (جدول ۲) را پوشش می‌دهد.

■ مروری بر شاخص‌های مدل تعالی مدیریت مدرسه

برای هر یک از محورهای ذکر شده در مدل تعالی مدیریت مدرسه تعدادی شاخص مد نظر قرار گرفته است که اشاره‌ای کوتاه به آن‌ها می‌شود. روح حاکم بر این شاخص‌ها، شاخص اخلاق، روابط انسانی، صداقت و اخلاص براساس رویکرد مدرسه صالح است.

● برنامه‌ریزی (تدوین برنامه عمل): در این محور انتظار

می‌رود مدرسه با توجه

به اسناد راهبردی تحول

بتواند برنامه راهبردی

و عملیاتی خود را

(مأموریت، راهبرد،

راهکارها و ...) با

مشارکت همه کارکنان

مدرسه تدوین کند.

● توانمندسازی با

رویکرد مشارکتی: در

این محور انتظار می‌رود

مدرسه با تشکیل

تیم‌های پژوهشی، مسائل و مشکلات را احصا کند، با بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌ها به مطالعات کیفی (اقدام پژوهشی) دست بزند و ضمن حل مسائل، به انتشار یافته‌های پژوهشی خود نیز اقدام کند.

تشکیل جلسات و کارگاه‌های آموزشی، برای ارتقای توانمندی‌های کارکنان و دانش‌آموزان و کسب رتبه‌های مناسب در سطح منطقه

و استان، از مصادیق موردنظر در محور است.

● فرایند یاددهی - یادگیری: در این محور انتظار می‌رود

مدارس در چارچوب طراحی آموزش مبتنی بر برنامه درسی ملی، از راهبردهای یاددهی یادگیری فعال (اکتشافی، تعاملی و ...) بهره

بگیرند. در این فرایند، بر بهره‌گیری از محیط‌های متنوع یادگیری، آزمایشگاه، کارگاه، فناوری‌های نوین و انواع روش‌های ارزشیابی، به

برون داد →	فرایند →	→ درون داد
دانش آموزان: - درصد قبولی مدرسه - میانگین نمرات درس‌ها - کیفیت یادگیری براساس استانداردها - کیفیت در مهارت‌های اجتماعی، کار و کارآفرینی - کیفیت در ایمان و اخلاق کارکنان: - رضایت شغلی - اولیا و نهادهای محلی: - میزان اثربخشی مشارکت اولیا در مدرسه	- فرایند یاددهی و یادگیری - اخلاق و روابط انسانی - برنامه‌ریزی و رهبری - نظارت و ارزشیابی - مشارکت همه جانبه - (دانش آموزان، کارکنان و اولیا) - نظام تشویق و انگیزش - فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی و بهداشتی - فعالیت اداری و پشتیبانی	- منابع نیروی انسانی (دانش‌آموز و کارکنان مدرسه) - منابع فیزیکی، تجهیزات و فناوری آموزشی - منابع مالی - منابع اطلاعاتی (بسته‌های آموزشی) - اولیا و نهادهای محلی - قوانین، ساختار و مقررات آموزشی

(جدول ۲) نمایه سیستمی تعالی مدیریت مدرسه (محبی، ۱۳۹۳).

ویژه فرایندی، تأکید می شود.

● **توسعه مشارکت دانش آموزی:** در این محور انتظار می رود مدارس با توجه به ضرورت و اهمیت این موضوع، جلسات توجیهی مناسب را برنامه ریزی کنند و در عمل و به شکل کاربردی زمینه حضور دانش آموزان در اداره مدرسه و مسئولیت پذیری در انواع فعالیت های مدرسه فراهم شود. به طور طبیعی، فعال بودن شورای دانش آموزی و انواع تشکلهای مدرسه می تواند از ابعاد کیفی مشارکت دانش آموزان در مدرسه باشد.

● **توسعه مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی:** در این محور انتظار می رود مدرسه ظرفیت ها و توانمندی های اولیا را شناسایی کند و پس از آن، در فرایندی علمی و منطقی بستر لازم برای نقش آفرینی آن ها در فعالیت های مدرسه فراهم شود. در این فرایند بهره وری جلسات انجمن اولیا و کلاس های آموزش خانواده در ابعاد کمی و کیفی مورد توجه خواهد بود.

در کنار اولیا، شناسایی، برقراری ارتباط مؤثر و بهره گیری مناسب از ظرفیت نهادهای اجتماعی نیز از کارکردهای مدرسه موفق تلقی می شود.

● **سلامت، تربیت بدنی، پیشگیری و ایمنی:** در این محور انتظار می رود مدارس، به مقوله بهداشت روانی و جسمی دانش آموزان اهمیت قائل شوند. مسائل مربوط به بهداشت در مدرسه (دستشویی ها، تغذیه سالم و ...) جدی گرفته شود. کیفی بودن هر یک از نشانگرهای بهداشت، میزان توجه مدیریت و کارکنان مدرسه را در این زمینه نشان می دهد. در کنار بهداشت، استاندارد و ایمن بودن فضا، تجهیزات و ... نیز در جای خود بسیار با اهمیت است.

فضای سبز مدرسه از یک طرف و فضای پیشگیری از آسیب های اجتماعی و ... از عوامل و متغیرهای بسیار مهم در مدرسه سالم است.

● **فعالیت های فوق برنامه، مکمل و پرورشی:** در این محور انتظار می رود فعالیت های فرهنگی با علاقه ها و نیازهای دانش آموزان تناسب داشته باشند. مدارس به طور معنادار به مقوله ورزشی توجه کنند. این مسئله نیز همچون درس های دیگر (ریاضی و ...) از اهمیت خاص برخوردارند که پرداختن به آن ها در کنار فعالیت های مذهبی، ایام الله، نماز جماعت و ... مورد نظر است.

● **ارتباط و برقراری نظام رشد آفرین:** در این محور انتظار می رود مدارس رویکردی روشن نسبت به تشویق در مدرسه داشته باشند. مقوله تشویق و قدردانی از دانش آموزان و معلمان، در عین سادگی، بسیار حساس و علمی است.

آیا مدیران توانسته اند فضایی ایجاد کنند که کارکنان و دانش آموزان احساس انگیزه درونی کنند؟ یعنی انگیزش درونی آن ها تقویت شده باشد و احساس شغف و شادی در آن ها مشاهده شود؟ در عین حال، چگونه و با چه سازوکارهایی تشویق های مادی و معنوی را سامان دهی کرده اند. این مقوله یکی از کارکردهای اصلی مدیریتی مدرسه است که کم و کیف آن به تدبیر مدیران بستگی دارد. این سازوکار از مقوله هایی است که انتظار می رود مدارس نسبت به آن ها همت گمارند.

● **امور اجرایی و اداری:** در این محور انتظار می رود قانون

و دستورالعمل ها مبنای کار مدیران و کارکنان باشد. آن ها ضمن آگاهی کامل از مسائل مالی و اداری آن ها را به درستی انجام می دهند. سندها و پرونده ها به درستی بایگانی شده اند و مدرسه از نظمی اداری با بهره گیری از فناوری برخوردار است. در این باره، یکی از شاخص های مهم، بهره گیری از سیستم های مالی و حسابداری است.

● **خلاقیت و نوآوری:** خلاقیت و نوآوری یک محور مستقل به معنای خلق ایده در امور خارج از مدرسه نیست، بلکه انتظار می رود مدیران و کارکنان با بازاندیشی در فرایند انجام کار و حتی ماهیت آن ها، به طراحی نو دست بزنند و تغییر و تحول در امور مدرسه را با نگاه نوآورانه رهبری کنند و در عمل دستاوردهای نوآورانه خود را در قالب طرح های روشن ارائه دهند.

■ فرایند اجرایی طرح تعالی مدیریت مدرسه در سال ۹۳

- تربیت مدرس برای آموزش مدارس مجری برنامه در استان ها
- برگزاری دوره های آموزشی ویژه مدارس مجری طرح، اعضای تیم نظارت، مشاوره و ارزیابی

- خودارزیابی و تحلیل وضعیت موجود مدرسه بر اساس شاخص های برنامه تعالی

- تدوین برنامه عملیاتی در مدارس مجری با مشارکت همه کارکنان

- اجرای برنامه و بهره گیری از مشاوره علمی برای اجرای موفق برنامه عملیاتی

- خودارزیابی دائمی و اصلاح شاخص های مورد نظر براساس برنامه

- ارزیابی از عملکرد مدرسه براساس شاخص های برنامه تعالی در پایان سال و توسط تیم ارزیاب

- ارائه گواهی نامه مناسب به مدارس براساس پیشرفت آن ها نسبت به شاخص ها

پی نوشت:

۱. از سخنان دکتر فانی سخنرانی در جمع مدیران کل ستادی (خرداد ۱۳۹۳)
۲. برگرفته از اهداف ذکر شده در سند تحول، ص ۳۲۸
۳. برگرفته از تعریف برنامه درسی در ص ۳۷۲ سند تحول.
۴. برگرفته از چرخش های مورد نظر در سند تحول، ص ۴۱۵.
۵. سخنرانی دکتر فانی در نشست با مدیران کل ستادی، خرداد ۱۳۹۳.
6. European foundation for quality management
۷. البته این مدل نیازمند بررسی بیشتر و تصویب در مراجع کارشناسی و ذیصلاح است و فعلاً در طرح تعالی مدیریت مدرسه مورد نظر نیست.

منابع

۱. سند تحول بنیادین جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۰). مصوبه شورای عالی آموزش و پرورش.
۲. سند برنامه درسی ملی (۱۳۹۱). مصوبه شورای عالی آموزش و پرورش.
۳. سرکارآرانی، محمد (۱۳۹۳) مقاله درس پژوهشی معاونت آموزش متوسطه.
۴. فانی، علی (۱۳۹۳) متن سخنرانی در جمع مدیران کل حوزه ستادی - روابط عمومی
۵. نودهی، تسلیمی و ... (۱۳۸۹) مدل تعالی مدرسه فصل نامه تعلیم و تربیت.
۶. سند برنامه تعالی مدیریت مدرسه (۱۳۹۳). مصوبه شورای معاونین وزارت آموزش و پرورش
۷. محبی، عظیم (۱۳۹۲). آموزش و یادگیری مبتنی بر مبنای و رویکرد برنامه درسی ملی، آوای نور.
۸. محبی، عظیم (۱۳۹۲). مدیریت و رهبری در سازمان. آوای نور.



مجموعه در هشتمی

مربی ورزش، انجمن دانش، فرهنگستان، آستان قدس، تهران

خب ورزش به کنار اگر تا به حال از دستشویی‌های نوی حیاط استفاده نکرده‌اید، حتماً سویی به آن‌ها برانید. آن‌ها هم درست موقع رنگ تفریح پسند دانش‌آموزان چه می‌کنند و چطور مجبورند از آن‌ها استفاده کنند. از گشتی دستشویی گرفته تا آب سرد آن، آن‌ها هم در فصل زمستان.

معمولاً معترض نو را به عید، رنگ‌های تفریح را نوی مقنن نگذارید. خودتان با حداقل معاونتان بروید داخل حیاط بسیاری از دانش‌آموزان معترضه کردن‌ها فحش دادن‌ها از و ادبانه‌ها گشت کاری‌ها، اگر قبول دارید کاری ندارد خودتان را قاضی کنید و یک روز مدرسه را در نظر بگیرید. بهر قطعاً متوجه منظور من می‌شوید. اگر هم نپذیرید از فردا به‌جای نشتن در دفتر، به حیاط مدرسه بروی بگشاید تا ببینید به‌قدر که از جنس شما هستند راست می‌گویند. بهر قطعاً است چیزهایی را مشاهده کنید که تا به حال در هیچ کتابی نخوانده و در هیچ فیلمی ندیده‌اید.

خب، کلام آخر را بگویم و پیشنهاد می‌کنم مسئولان تبارم خودتان را بشمارید جای یکی از دانش‌آموزان و تصور کنید مدیر او هستید. اگر دانش‌آموز بیرونش اعمال و رفتار شما را ببیند، به خودتان نمره ۱ بدهد اما اگر ببیند خودتان را اصلاح کنید، به‌طور کلی که او، یعنی دانش‌آموز بیرونش، از شما خوشش می‌آید. والسلام ختم کلام.

مخلص شما یکی مثل خودتان

در ۱۳۹۲، ۴، ۱۳۹۲

پاسخ به یک مطلب چاپ شده در مجله رشد مدیریت مدرسه

همه یک جور نیستیم

را ندید! مگر می‌شود از اتفاقات داخل دستشویی‌ها بی‌خبر بود! مگر می‌شود «قادرهای» حیاط را نشناخت! مگر می‌شود دانش‌آموزی را که خوراکی‌اش به زور از دستش گرفته شده است، رها کرد! مگر می‌شود «حرف زشت زدن» تعدادی از دانش‌آموزان را بدون جواب و بررسی گذاشت! مگر می‌شود دانش‌آموز بی‌بضاعتی را که صبحانه نخورده و چیزی در کیف و پولی در جیب ندارد، ندید! مگر می‌شود همیشه با داد و بیداد و سلاح نمره انضباط، بچه‌ها را به کاری واداشت! مگر می‌شود زنگ تفریح و بودن بچه‌ها در حیاط مدرسه بدون حضور معاونان و مدیر و بدون حادثه بگذرد!

مگر می‌شود کفش و لباس‌های کهنه تعدادی را دید و اقدامی نکرد! مگر می‌شود بچه‌های طلاق یا اعتیاد را نادیده گرفت! مگر می‌شود بعدازظهرها و شب را بدون فکر کردن به فردای مدرسه گذراند! مگر می‌شود...

کلام آخر، غرض دفاع از اکثریت مدیران کشور بود، نه معدودی طرف خطاب شما بزرگوار. قشر فرهنگی سینه‌سوخته این شغل و کسوت است و نمی‌تواند در برابر تربیت فرزندان این مرز و بوم بی‌تفاوت باشد.

مدیران عزیز، سلام

یکی از کارهایی که هر روز صبح از تالش‌آموزان می‌خواهید انجام بدهند، ورزش صبحگاهی است. من از شما می‌خواهم برای ناسی به این نشود، پیشنهاد چند انجمن‌های یا هر چند حرکت ورزشی انجام بدهیم شروع کنید. بشمار یک، دو، سه، چهار.

آ. چرا ورزش نمی‌کنید؟ مگر در قایده دانش‌تسن آن شگ دارید؟

بله، می‌دانم که با این لباس‌ها ورزش کردن کمی مشکل است ولی چاره‌ای نیست. چطور کاری را که خودتان از انجام دادن آن خوشنشان نمی‌آید، دانش‌آموزان توقع دارند که انجام بدهند. بچه درست است ممکن است نشوای یا پیراهن و کت شما پاره شود ولی دانش‌آموزان چه؟ مگر لباس آن‌ها از جنس آهن است که همین بلا برشان نیاید؟

خب، ظاهر! کسی نمایلد به ورزش کردن بخاردا این مشکل بزرگی است. مناسقه به آن توجه نمی‌شود. یعنی بر خلاف دستور دین و سیره و سنت رسول (ص) کاری را که خودمان به‌خوبی می‌توانیم انجام بدهیم و انجام نمی‌دهیم، از دانش‌آموزان می‌خواهیم که خیلی هم خوب انجام بدهند و در غیر این صورت برشان داد می‌زنیم و تهدیدشان می‌کنیم که نمره انضباطشان را کم می‌کنیم. اگر حرف باحساب می‌زنید، بگویند اگر هم حرف حساب است، کلاهتان را قاضی کنید و برای این مشکل خدا فکر بکری را که دهد.

مجتبی ثابتی فرد

مدیر دبستان شهید دکتر چمران

ناحیه ۴ شهر اصفهان

سردبیر محترم ماهنامه رشد مدیریت مدرسه

با سلام و عرض پوزش
با خواندن نوشته‌های همکاران آقای مجید درخشانی در ماهنامه شماره ۴ (دی ماه ۱۳۹۲)، صفحه ۱۳، احساس بدی به اینجانب دست داد.

برای مدتی سعی کردم این مطالب را به فراموشی بسپارم، ولی نشد. جسارت کردم و درد دلم را برای شما فرستادم. شاید این حرف‌ها دفاعی باشد از زحمات همکارانم در سمت مدیریت مدارس.

یک دقیقه حرف دل

همکار ارجمند جناب آقای مجید درخشانی، حرف حساب شما به ما (مدیران) برخورد!

این حرف دل همکاری است که ۲۹ سال سابقه و ۴ سال سابقه مدیریت در مدارس ابتدایی دارد و هر روز صبح کاری خودش را از سرکشی به نظافت کلاس‌ها و داخل دستشویی‌ها شروع می‌کند. مگر می‌شود در زنگ‌های تفریح لابه‌لای بچه‌ها نبود و به حیاط سرک نکشید! مگر می‌شود رابطه بین بچه‌ها



راه‌های توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز

شهلا فهیمی

همچنین، نتایج بیانگر آن هستند که عواملی همچون دوستان، آموزش احکام در مدرسه، و نحوه نماز خواندن مدیر، معاونان و معلمان، از عوامل ترغیب دانش‌آموزان به نماز نیستند. این با نتایج تحقیقات قبلی تا حدودی تناقض دارد؛ شاید به دلیل متفاوت بودن جامعه آماری، نحوه جمع‌آوری اطلاعات و

پیشنهادهای کاربردی برای مسئولان وزارت آموزش و پرورش

- معاونت پژوهش و برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برای آشنایی بیشتر کلیه همکاران با مباحث نماز، از جمله شیوه‌های جذب دانش‌آموزان به نماز، دوره‌های آموزشی حضوری و غیر حضوری پیش‌بینی کند.
- معاونت پشتیبانی وزارت آموزش و پرورش، اعتبارات ویژه‌ای را به توسعه و ترویج فرهنگ نماز تخصیص دهد.
- سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس، به ایجاد نمازخانه در مدارس همت گمارد و این موضوع را در مدارس جدیدالاحداث در نظر بگیرد.
- در بودجه تعمیرات ادارات کل نوسازی، اعتبار ویژه‌ای به بهسازی و تزئین نمازخانه‌های مدارس اختصاص یابد.
- ستاد اقامه نماز وزارت آموزش و پرورش با برگزاری مسابقات با محوریت نماز و احکام، کارکنان را با آثار، اسرار، فلسفه و شیوه‌های جذب دانش‌آموزان آشنا کند.
- در صدور مجوز برای مدارس غیرانتفاعی شرط داشتن نمازخانه در مدرسه در نظر گرفته شود.
- معاونت تربیت بدنی و بهداشت، اعتبار ویژه‌ای را برای سرویس‌های بهداشتی و وضوخانه مدارس اختصاص دهد.
- نشریه‌ای با موضوع نماز برای دانش‌آموزان منتشر شود.
- تازه‌ترین کتاب‌های مربوط به نماز تهیه و به سازمان‌های آموزش و پرورش و مناطق ارسال شوند.

نماز آثار فردی و اجتماعی زیادی در زندگی افراد دارد. با توجه به اهمیت گروه جوانان و نوجوانان در کشور ما، تأثیری که این فریضه الهی در زندگی حال و آینده آنان و در نهایت در آینده مملکت بر جا خواهد گذاشت، کمابیش مطالعاتی در این باره صورت گرفته است. در این تحقیقات اشاره شده است که عبادات به‌طور کلی و نماز به‌طور ویژه، تأثیرات مهمی بر جنبه‌های حیات فردی و اجتماعی انسان‌ها دارند و از راه‌های متفاوتی می‌توان افراد را به اقامه نماز و عبادت جذب کرد.

در این جا به‌صورت اجمالی به پژوهشی می‌پردازیم که هدف آن «بررسی راه‌های توسعه و ترویج فرهنگ اقامه نماز در بین دانش‌آموزان دختر» است. این پژوهش را **خدیجه مرادی و نعمت‌الله موسی‌پور** در سال ۱۳۹۰ انجام داده‌اند و در فصل‌نامه علمی پژوهشی نوآوری‌های آموزشی شماره ۴۷ به چاپ رسانده‌اند.

این پژوهش نوعی مطالعه توصیفی و مقطعی است و کل دانش‌آموزان دختر دبیرستان‌های شهر تهران (در مناطق نوزده گانه با ۱۵۶۷۵ نفر جمعیت) را شامل می‌شود. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد:

- حدود ۴۰ درصد از دانش‌آموزان نماز می‌خوانند و بقیه یا برخی مواقع نماز می‌خوانند یا همیشه نماز نمی‌خوانند.
- نماز خواندن بین دانش‌آموزان مناطق پایین شهر بیشتر از مناطق بالای شهر است.
- از سه عامل خانوادگی، درون مدرسه‌ای و اجتماعی، به ترتیب عوامل خانوادگی و عوامل مدرسه‌ای بیشترین سهم را در پیش‌بینی ترغیب دانش‌آموزان به نماز دارند. از عوامل خانوادگی، نماز خواندن پدر و مادر، شرکت آن‌ها در مراسم مذهبی و تشویق آن‌هاست. از عوامل درون مدرسه‌ای، برگزاری نماز اول وقت، وجود امام جماعت، محتوای مطالب درسی و وضعیت نمازخانه بیشترین تأثیرگذاری را داشته‌اند.

معرفی کتاب

باهمراهان

در این شماره نیز با بخش باهمراهان در خدمت شما هستیم. خوشبختانه بسیاری از نامه‌ها و نوشته‌ها از طریق پست الکترونیکی به دستمان رسید که مزیت‌های زیادی دارد، از جمله صرفه‌جویی در وقت، امکان اعلام وصول نامه‌های رسیده، تسریع در امر داوری مقالات و اعلام نتیجه و ... که از این بابت از شما سپاسگزاریم. از همه کسانی که مایل‌اند نوشته‌ها و آثار خود را برای مجله ارسال کنند خواهشمندیم، حتماً شرایط ارسال مقاله را که در شناسنامه (ستون افقی زیر فهرست) مجله آمده است به‌طور دقیق مطالعه کنند. همچنین، مشخصات کامل و شماره تماس خود را نیز حتماً قید کنند.

مقالات و نوشته‌های دوستانی که نام آن‌ها را می‌آوریم، به دستمان رسید. متأسفانه به علت حجم کم مجله، میزان، تنوع و حجم بالای آثار دریافتی از همکاران محترم، امکان چاپ همه آن‌ها نیست و مجبور به گزینش هستیم. با پوشش از همه این دوستان، کماکان منتظر سایر آثار آنان باقی می‌مانیم.

بهاره مقصودی، معاون آموزشی دبیرستان، مریوان؛ **حسین رضایی**، معاون فنی مهارتی هنرستان ابراهیمی، آمل؛ **مژگان تولایی مقدم**، **سیدحسن حسینی خشت‌مسجدی** و **دکتر سیده‌مهدی میردامادی**، تهران؛ **اشرف زهره‌وند** و **محمد رضا زهره‌وند**، شهرری، نادیا **سلیمانی**؛ **خدیجه خدایی خسروشاهی**؛ **مهدی زارعی**، مدیر دبستان امیرکبیر، کنگان؛ **طاهره ظفری‌پور**؛ **زهرا ملک‌ان**، دبیر، تهران؛ **فرحناز جوادزاده**، مدیر دبستان آزادی، تهران؛ **زاهد احمدزاده**، دبیر؛ **بنفشه مخزن**، مدیر دبستان شهید هادی مدرسی، کرج؛ **حسین عظیمی**، مدیر دبیرستان حکیم‌الهی قمشاه، شهرضا، اصفهان؛ **عندلیب**، مدیر دبستان بصیرت، شهریار؛ **جهان افسری**، مدیر آموزشگاه رسالت ۲، خمینی‌شهر، اصفهان؛ **زهرا حسینی**، مدیر دبستان شهید عراقی، کرمانشاه؛ **عبداله عزیزی**، مدیر مجتمع پیامبراعظم (ص)، بانه؛ **مرضیه شاهسوندی**، مدیر دبیرستان حضرت رقیه (س)، رامهرمز؛ **فردوس دهقان**، مدیر دبیرستان شهدای مکه، نجف‌آباد، اصفهان؛ **جبار کشاورز**، مدیر، منطقه کاکلی بوشهر؛ **رحیمه کردکتولی**، مدیر آموزشگاه هجرت مزرعه کتول؛ **زینت طوطیان**، کاشان؛ **علی جعفری ندوشن**، **علی محمد فخازاده**، حسن زارع، دبیر، یزد؛ **نسیم اکبری**؛ **نسیم هاشمی**، ایلام، دره‌شهر؛ **اکرم محمدی گرمی**، مدیر دبیرستان نور، اردبیل؛ **رقیه مرادی برزل آباد**، **عظیم اکبری رستم‌آبادی**، فاروج؛ **فاطمه اسکندری** و **حسین شبانکاره**، بوشهر؛ **زهرا اکبرزاده** و **سیدمحمد علی حسینی**، آمل؛ **ابراهیم آشکار**، معاون فن آوری دبیرستان شهید چمران، سنندج.



پرورش و آموزش خانواده در پرتو قرآن و حدیث و تجربه‌های موفق

نویسنده: حسین رودسری

ناشر: مؤسسه فرهنگی منادی تربیت

(۰۲۱-۸۸۹۳۱۸۵۲)

سال نشر: ۱۳۹۳

این کتاب حاوی آیات قرآن و احادیث گهربار معصومین در خصوص «زن و خانواده» و «سبک زندگی» است. مولف سعی کرده است گوشه‌ای از معارف اسلامی را در یک تابلوی تربیتی به نمایش بگذارد و بیش از ۶۶۰ نکته تربیتی، جهت پرورش و آموزش خانواده، برای رسیدن به خانواده‌ای متعادل و متکامل را در این کتاب گردآوری کرده است.

قسمت اعظم مطالب کتاب از فرمایشات و سیره عملی ائمه معصومین علیهم‌السلام اتخاذ شده است. این کتاب شامل پنج فصل می‌باشد که عبارت‌اند از: ازدواج، خانواده، اهمیت رعایت حقوق کودکان و فرزندان از سوی والدین، مسئولیت‌های والدین در ارتباط با تربیت فرزندان، حقوق و تکالیف و مسئولیت‌های اعضا خانواده نسبت به هم.

مطالعه این کتاب به تمام افراد، به‌ویژه پدران و مادران، توصیه می‌شود.