

مدرسه فقط امکانات سخت‌افزاری مانند ساختمان، حیاط مدرسه، سالن، اتاق‌ها، وسایل کمک‌آموزشی، آزمایشگاه، کارگاه و غیره فراهم شود، اما برنامه مناسب، روش صحیح و محتوای ارزشمند وجود نداشته باشد نظام آموزشی هیچ بهره و بازدهی نخواهد داشت. برعکس نیز، اگر به فرایند سیستم زیاد توجه شود اما امکانات سخت‌افزاری که پشتیبان سیستم مدرسه می‌باشند، تأمین نشود، نظام آموزشی چندان در کار خود توفیقی نخواهد داشت. به عقیده روان‌شناسان بسیاری از عوامل، حتی میزان اکسیژن هوا، نور، رنگ و وضعیت فیزیکی، شکل و ابعاد کلاس در یادگیری مؤثرند. بنابراین در مرحله اول داشتن برنامه، توجه به روش‌های تدریس، ارزشیابی مستمر، تقویت مدیریت، رضایت دانش‌آموزان و توسعه یادگیری، و در مرحله دوم توجه به پشتیبانی و تأمین امکانات مالی و فیزیکی در بهره‌وری مدرسه مهم و ضروری است. براساس چنین زمینه‌ای می‌توان برنامه تعالی مدیریت مدرسه را مطرح کرد.

### طرح تعالی مدیریت مدرسه چیست؟

این طرح، نوعی ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی تعلیم‌وتربیت و به‌کارگیری مدیریت کیفیت جامع و سیستم خودارزیابی، موجبات پیشرفت و بهسازی مدرسه را فراهم می‌سازد و آموزش‌وپرورش را بیش از پیش به پاسخ‌گویی بیشتر و توجه به نیازهای جامعه سوق خواهد داد. بدین ترتیب تمامی فرآیندهای مدیریت در مسیر تحول قرار می‌گیرد و تفکر «بهبود مستمر» به‌عنوان یک اصل و ارزش در مدارس نهادینه می‌شود.

برنامه تعالی مدیریت مدرسه سعی دارد با تکیه بر سند تحول بنیادین و نگاهی تعالی‌بخش، مدرسه‌محور، مشارکت‌جو و کیفیت‌مدار، ضمن تمرکز بر فرآیندهای مدیریتی، شرایطی را فراهم آورد تا کلیه اشخاص مؤثر در مدیریت مدرسه با نگاهی تیزبین و نقاد، به‌طور پیوسته، عملکرد مدرسه خود را نسبت به نقشه راه یا برنامه عملیاتی و هدف‌های قصده‌ساز بسنجد. هم‌چنین به منظور جلوگیری از هرگونه اتلاف وقت، با تشخیص خطاها و شکاف‌های عملکردی، راه‌های بهبود را شناسایی کنند و با برنامه‌ریزی مناسب راهکارهایی بیابند تا از این طریق کیفیت مدیریت مدرسه را ارتقا بخشیده و افزایش بهره‌وری را ممکن سازند.

### طرح تعالی مدیریت مدرسه

# بهبود مستمر فرآیندها

با رشد و پیشرفت تکنولوژی و فناوری اطلاعات و ارتباطات، جامعه انسانی دگرگون و به سرعت دچار تغییر می‌شود و این تغییر خودبه‌خود نیازهای جدیدی را نیز به‌وجود می‌آورد. دست‌اندرکاران تعلیم‌وتربیت باید هم‌زمان با این تغییرات برنامه‌ریزی نمایند و به ابزارها روش‌های مناسب و نوین آموزشی و پرورشی مجهز شوند که از آن جمله وسایل و امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری است. البته دیدگاه‌های افراد صاحب‌نظر در این زمینه متفاوت است. عده‌ای در مدیریت آموزش‌وپرورش امکانات سخت‌افزاری را مهم‌تر قلمداد می‌کنند و معتقدند که اگر ظرفیت‌های ورودی مدرسه از قبیل تجهیزات و منابع مالی، و پولی افزایش یابد می‌توان همه تنگناها و مشکلات مدرسه را حل کرد. عده دیگری برعکس بر این باورند که گرچه منابع مالی و تجهیزات حائز اهمیت و مؤثر هستند اما باید بیشتر به فرایند سیستم توجه شود. این گروه عواملی چون تدریس، مدیریت، ارزشیابی، محتوا و روش‌ها را به‌عنوان امکانات نرم‌افزاری مؤثرتر می‌دانند.

به‌نظر ما هر دو دیدگاه فوق در جای خود اهمیت بسیار دارد و هیچ‌یک را نباید فرو گذاشت. شک نیست که برای پیشبرد امور و بهبود بخشیدن به مدیریت مدرسه باید به همه امکانات و روش‌ها توجه نمود؛ چرا که اگر در مدیریت

- توسعه مشارکت دانش آموزان در اداره مدرسه؛
- سلامت، تربیت بدنی، پیشگیری و ایمنی؛
- فعالیت‌های مکمل، فوق برنامه و پرورشی؛
- برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی؛
- مدیریت امور اجرایی و اداری؛
- خلاقیت و نوآوری.

### نمونه‌ای از شیوه اجرای طرح مدیریت تعالی در دوره متوسطه دوم

برای اجرای طرح تعالی مدیریت مدرسه، دبیرستان نمونه دولتی شهید باهنر منطقه ۱۵ تهران، تیمی از اعضای شورای مدرسه تشکیل داد و برنامه یک‌ساله‌ای را در دو گام طراحی و اجرا کرد؛ به شرح زیر:

گام اول: تعیین وضع موجود و آسیب‌شناسی مدرسه، با پاسخ‌دادن به سؤالات زیر:

- ۱ مهم‌ترین دغدغه مدرسه در سال تحصیلی ۹۴-۹۵ چیست؟
- ۲ فوری‌ترین نیازهای آموزشی و پرورشی دبیران چیست؟
- ۳ اثربخش‌ترین برنامه‌های توانمندسازی (سخنرانی، کارگاه آموزشی، جشنواره، شبکه ارتباطی، شامل وبلاگ، کانال، اینترنت و...، نمایشگاه دستاوردها) که می‌تواند مدرسه را تعالی بخشد کدام است؟

### اهداف برنامه مدیریت تعالی مدرسه

- دستیابی به استانداردهای آموزشی و مدیریتی؛
- ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی؛
- نهادینه‌سازی نگاه تعالی بخش به فرآیندهای مدیریتی؛
- ایجاد وفاق سازمانی از طریق توسعه فرهنگ کار گروهی؛
- ترویج و تقویت خودارزیابی در راستای بهبود و تعالی عملکرد مدیریت؛
- بهبود بخشیدن به عملکرد از طریق انگیزه مدیران و دیگر کارکنان؛
- راهبری و مدیریت مدرسه، براساس توسعه و تقویت مشارکت کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا.

### محورهای کلیدی برنامه تعالی مدیریت مدرسه

- در اجرای برنامه تعالی مدیریت مدرسه ۱۰ محور کلیدی از اهمیت اساسی برخوردار است:
- تدوین برنامه عمل؛
- توسعه توانمندی‌ها و مشارکت دانش‌آموزان در اداره مدرسه؛
- توسعه مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه؛
- استقرار نظام یاددهی - یادگیری؛



۴ مؤثرترین عامل در توانمندسازی دبیران، در فرآیند یاددهی- یادگیری، چیست؟

۵ مهم‌ترین آسیب‌های موجود در بخش‌های دانش‌آموز، برنامه‌درسی، معلم، و روش‌های تدریس، فضا، تجهیزات، رسانه‌ها و اولیای دانش‌آموزان و... چه آسیب‌هایی است؟  
۶ در راستای تقویت و توسعه فرهنگ تربیتی و مشارکت حداکثری دانش‌آموزان در فعالیت‌های پرورشی مدرسه چه راهکارهایی می‌توان پیشنهاد نمود؟

## گام دوم

تیم مدرسه، برای رسیدن به وضع مطلوب چشم‌اندازی حداقل ۵ ساله را تعریف نمود که ویژگی آن مشارکت و یاری سایر افراد بود. پس جهت آشنایی کلیه عوامل (دبیران، دانش‌آموزان و اولیا) با طرح، اطلاعاتی را با عنوان «مضامین کلیدی سند تحول بنیادین آموزش و پرورش» در اختیار آنان قرار دادند. هم‌چنین تیم مجری طرح با بستن میثاق‌نامه‌ای با دبیران، دانش‌آموزان و اولیا و نیز تعیین شعاری برای سال تحصیلی آن‌ها را ترغیب نمود تا همگی با انگیزه و حس مسئولیت بیشتری در مسیر مدیریت عالی مدرسه گام بردارد. استراتژی مدرسه ارتقای آموزش در تمامی رشته‌ها و پایه‌ها خصوصاً پایه دهم (ارتقای میانگین تراز کنکور و در نظر گرفتن امتحانات نهایی - المپیادها و...) بود و با در نظر گرفتن وضع موجود، وضع مطلوب به‌صورت کمی مشخص گردید. در امور پرورشی ارتقای مهارت‌های زندگی و اجتماعی دانش‌آموزان و ارتقای ارزش‌های دینی و تبیین آن تعیین گردید. بر این اساس برنامه عمل مدرسه طراحی و برنامه‌ریزی شد.

## اقدامات صورت گرفته برای رشد کمی و کیفی بعد آموزشی مدرسه

۱ تشکیل گروه‌های پژوهشی از بین دبیران با هدف

اگر در مدیریت مدرسه فقط امکانات سخت‌افزاری مانند ساختمان، حیاط مدرسه، سالن، اتاق‌ها، وسایل کمک‌آموزشی، آرمایشگاه، کارگاه و غیره فراهم شود، اما برنامه مناسب، روش صحیح و محتوای ارزشمند وجود نداشته باشد نظام آموزشی هیچ بهره و بازدهی نخواهد داشت

برقراری نظام انگیزشی؛

۲ ترغیب دبیران به اقدام پژوهی، جشنواره برتر تدریس، مسابقات علمی و فرهنگی و...؛

۳ شرایط بازدید دبیران از مراکز علمی (پژوهش‌سرای ابن‌سینا و...؛

۴ افزایش بهره‌وری شورای دبیران از طریق:

● برقراری کارگاه آموزشی با موضوع «یاددهی - یادگیری، فرآیند تدریس، طرح درس و اقدام پژوهی» با هدف ارتقای شایستگی‌های علمی و مهارتی دبیران و بالا بردن بهره‌وری مدرسه با کمک اساتید مجرب؛

● طرح مسائل چالش‌برانگیز در شورای دبیران؛

● ارائه مقالات علمی از هر گروه درسی با موضوعات:

الف: روش‌های اثربخش در تدریس؛

ب: چگونگی ارتقای کیفیت آموزش؛

ج: چگونگی مشارکت دانش‌آموزان در فرآیند تدریس و مدرسه؛

● بیان تجربیات ارزنده دبیران (حداقل ۲ نفر) در هر شورا با هدف انتقال تجربیات و احساس ارزشمندی برای دبیران؛

● اجرای مسابقات متعدد مانند: کتابخوانی، آزمون از سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با هدف ارتقای آگاهی و توانایی دبیران؛

● زمینه‌سازی جهت اجرای طرح هم‌تا به منظور استقرار نظام یاددهی - یادگیری و ارتقای توانایی و مهارت‌های دبیران؛

● دریافت طرح درس دبیران و هماهنگی با مشاوران جهت پیگیری مشکلات رفتاری دانش‌آموزان؛

● تشکیل کلاس‌هایی جهت آشنایی دبیران با فناوری‌های نوین (کلاس یادگیری الکترونیکی و کار با تخته هوشمند و...؛

● برگزاری کلاس‌های ضمن خدمت با موضوعات زیر:

۱ چگونگی برقراری روابط میان‌فردی و بین‌فردی با هدف اجرای ارتباط مؤثر؛

۲ چگونگی کار گروهی؛

۳ اخلاق اسلامی؛

● تشویق و تقدیر از دبیران فعال، اعم از آموزشی و پرورشی (هدایا، تشویق‌نامه، نصب اسامی افراد در تابلو)؛

۴ تهیه تقویم اجرایی یک‌ساله جهت اطلاع دبیران؛

۵ جمع‌آوری و مستند نمودن کلیه فعالیت‌های دبیران در طول سال؛

- ۶ فعال کردن گروه‌های درسی و ایجاد زمینه جهت تعامل دبیران هم رشته؛
- ۷ تشکیل گروه‌های پژوهشی دانش‌آموزان و معرفی طرح‌های پژوهشی با کمک دبیران؛
- ۸ برگزاری اردو و بازدیدهای علمی از مراکز مختلف: پژوهش‌سرای ابن‌سینا، گنبد مینا، نمایشگاه رویان جهت ترغیب آنان به مطالعه و پژوهش؛
- ۹ استفاده دانش‌آموزان از امکانات پژوهش‌سرای منطقه جهت آمادگی آنان به شرکت در جشنواره‌ها و مسابقات؛
- ۱۰ مساعدت دانش‌آموزان در اجرای پروژه‌های علمی خود با هدف ارتقای سطح علمی دانش‌آموزان و افزایش اعتمادبه‌نفس در آنان؛
- ۱۱ تهیه نشریه داخلی با موضوعات آموزشی و پرورشی؛
- ۱۲ اجرای مشاوره تحصیلی دانش‌آموزان:
- تهیه دفاتر برنامه درسی و مطالعاتی جهت پایه دهم و بررسی آن توسط مشاور؛
  - استخراج میانگین دروس در تمامی رشته‌ها و پایه‌ها در سال تحصیلی گذشته و بیان انتظاراتی که از دبیران وجود دارد؛
  - دریافت نمرات ماهانه دانش‌آموزان و اطلاع‌رسانی به اولیا و تهیه لیست دانش‌آموزان نیازمند پیگیری آموزشی در طرح امداد آموزشی و همیار معلم؛
  - طرح برنامه مطالعاتی جهت دانش‌آموزان در ایام خاص مانند: عید نوروز - هفته پایانی هر نیم‌سال و ماه‌های منتهی به کنکور سراسری؛
  - فراهم نمودن زمینه‌های لازم جهت شرکت دانش‌آموزان در المپیاد علمی؛
  - برگزاری کلاس‌های فوق‌برنامه و کنکور از تابستان سال تحصیلی و طول سال؛
  - استفاده از جزوات و کتب‌های کمک‌آموزشی به‌عنوان مکمل درسی؛
  - آموزش دانش‌آموزان جهت مطالعه صحیح و درست هر درس مانند چگونه فیزیک بخوانیم؛
  - برگزاری آزمون صبحگاه در پایه چهارم (۴ آزمون در هفته) و پایه سوم (۳ آزمون در هفته) در ۶ ماهه اول سال تحصیلی؛
  - برگزاری آزمون‌های مرآت (پایه دوم) قلم‌چی (سوم و چهارم) و بررسی وضعیت و جایگاه علمی در بین مدارس خاص شرکت‌کننده در آزمون‌ها؛
  - در پایه چهارم نیز مشاوره‌های فردی با برنامه درسی

- فردی مورد توجه بوده و شرکت در آزمون‌ها یا پیگیری ترازهای آن و مقایسه با گذشته صورت می‌گیرد.
- برگزاری همایش علمی و کلاس‌های رفع اشکال در اردیبهشت و خرداد جهت پایه چهارم؛
  - ۱۳ تشویق دانش‌آموزان براساس معیارهای تشویقی مصوب در تیم برنامه‌ریز مانند: تشویق‌های مادی، ذکر نام آنان در سایت و تابلو دیجیتالی، لوح تقدیر و اردو؛
  - ۱۴ تهیه جداول مقایسه‌ای از فعالیت‌های مدرسه از سال ۹۲ تاکنون در زمینه‌های نتایج کنکور، رتبه نهایی، جشنواره خوارزمی، المپیادها و مسابقات فرهنگی و هنری و تحلیل نتایج و ارزیابی عملکرد در طول سال و نیز پایان سال جهت برنامه‌ریزی آینده؛
  - ۱۵ دعوت از کارشناسان جهت آشنا نمودن دانش‌آموزان با موضوعات تندخوانی، هم‌خوانی، کارگاه حل مسئله، جرئت‌ورزی، آشنایی با ارزش‌های دینی و اخلاقی و انواع شخصیت دانش‌آموزان (درون‌گرا یا برون‌گرا)؛
  - ۱۶ اجرای المپیاد ورزشی و شرکت در مسابقات درون‌مدرسه‌ای و منطقه‌ای به منظور توسعه سلامت و بهداشت و تربیت‌بدنی دانش‌آموزان؛
  - ۱۷ تجهیز فضای آموزشی نظیر آزمایشگاه، کتابخانه، سایت و کلاس‌های هوشمند و تلاش جهت شاداب‌سازی محیط آموزشی؛
  - ۱۸ برگزاری نمایشگاهی از دست‌سازها و تولید محتوا و تحقیقات دانش‌آموزان در هفته معلم و دهه فجر.

### اقدامات انجام شده در راستای رشد تربیتی دانش‌آموزان

- ۱ اهمیت دادن به نماز و جایگاه آن: الف. اقامه نماز با استفاده از امام جماعت روحانی ب. بیان احکام و اجرای مسابقه در بین نماز ظهر و عصر
- ۲ ترغیب دانش‌آموزان به مسابقاتی چون درس‌هایی از قرآن، احکام، قرائت، حفظ قرآن، ترتیل و نهج‌البلاغه، صحیفه سجاده
- ۳ برگزاری اردوی راهیان نور
- ۴ اجرای برنامه در فعالیت‌های ملی و مذهبی و ایام‌الله
- ۵ اجرای برنامه صبحگاهی با محتوای پیام‌های تربیتی، دعای عهد، ورزش و...
- ۶ مشارکت دانش‌آموزان در امور مدرسه همچون رنگ‌آمیزی جداول، کشیدن صفحه شطرنج در کف حیاط و اجرای طرح مدام با هدف توسعه توانمندی و مشارکت