



اشاره

ارتقای مدیریت آموزشی از جمله سیاست‌هایی است که برای عملیاتی شدن به طرح‌هایی مانند طرح تعالی مدیریت مدرسه نیازمند است. طرحی که در مدارس بسیاری آغاز شده و به فعالیت‌های مدیران مدارس سمت‌وسویی نو بخشیده است. آموزش و پرورش استان سمنان یکی از مناطق پیشرو در اجرای این طرح محسوب می‌شود. در سفری که دست‌اندرکاران فصلنامه رشد مدیریت مدرسه به این استان داشتند، در گروه هم‌اندیشی مدیران دوره ابتدایی، مدیران مجری طرح تعالی استان سمنان و مدیران مدارس دوره ابتدایی شهرستان سمنان، سرخه و مهدی شهر حضور یافتند و درباره این طرح گفت‌وگو کردند. **محمد رضا جهان**، مدیر کل آموزش و پرورش استان سمنان، **غفار محمدی**، معاون آموزش ابتدایی استان سمنان، **سعید رضایی** رئیس اداره آموزش و پرورش شهرستان سمنان از دیگر حاضران در این جلسه بودند. مشروح این نشست را در ادامه می‌خوانید.

در ابتدای این نشست، محمد رضا جهان، مدیر کل آموزش و پرورش استان سمنان، نظام تعلیم و تربیت کشور را نیازمند تحول عملی دانست و گفت: «آموزش و پرورش نیازمند تحول عملی است و آن، تحول در مدیریت است که باید به رهبری تغییر کند؛ چرا که مدیریت به معنی حفظ و ماندگاری شرایط قبلی است.»

وی افزود: «طرح‌هایی مانند طرح تعالی مدارس، طرح تحول رهبری مدارس یا طرح تعالی مدیریت مدارس بدین معناست که اختیاراتی را به مدیر مدرسه، شورای دانش‌آموزی، شورای معلمان و حتی شورای انجمن اولیا و مربیان بدهیم. این نهادها داخل مدرسه هستند که مایه قدرت‌اند اما متأسفانه به آن‌ها توجه نمی‌شود. امیدوارم روزی برسد که همه امکانات و اعتبارات در اختیار مدیران مدارس قرار بگیرد؛ به گونه‌ای که همه قراردادها، انتخاب نیروها و کتاب‌های درسی به عهده آن‌ها باشد.»

جهان درباره فعالیت‌های استان سمنان در زمینه طرح تعالی گفت: «خوشبختانه استان سمنان در طرح تعالی مدیریت - چه در دوره ابتدایی و چه متوسطه - پیشرو بوده است و تقریباً همه مدارس ما در این طرح شرکت خواهند داشت. قرار است همه مدیران مدارس با شاخص‌های این طرح آشنا شوند و به وسیله آن‌ها خود را ارزیابی کنند. به لطف الهی، استان سمنان در اکثر شاخص‌های آموزشی و پرورشی رتبه‌های ۱ تا ۵ را به دست آورده که این نتیجه زحمات همکاران با وجدان ماست.»

سمانه آزاد

در میان مدیران مدارس ابتدایی سمنان مطرح شد:

هنر تبدیل منابع به منافع

مدیران متفکر، حق دانش‌آموزان

دکتر حیدر تورانی، سردبیر فصلنامه رشد مدیریت مدرسه نیز با اشاره به ضرورت خودافزایی مدیران گفت: «حق دانش‌آموزان است که مدرسه محل تحصیل‌شان مدیر متفکر و ارزشمندی داشته باشد؛ بنابراین باید مطالعه کنیم و بیشتر بدانیم.» وی افزود: «طرح‌هایی مانند طرح تعالی و طرح شهاب با هدف تغییر مطرح شده‌اند. ما سازمانمان باید تغییر کنیم و غیر از آنچه هستیم باشیم. البته ابتدا تغییر را باید از خودمان شروع کنیم و گرنه نمی‌توانیم دیگران را تغییر دهیم. برای تغییر سازمان، مدرسه و مخاطبمان، در مدیریت تغییر سه مرحله تعریف شده است که نخستین آن، شناسایی وضع موجود است. به این معنا که باید از خود بپرسیم وضعیتی که در آن قرار داریم چه ویژگی‌هایی دارد. در این مرحله نباید قضاوت کرد و فقط باید وضعیت را به خوبی ترسیم نمود.»

تورانی مرحله دوم مدیریت تغییر را «تبدیل مشکل به مسئله» دانست و گفت: «به‌عنوان مثال، مشکل بهداشت مدرسه را تبدیل به مسئله کنیم؛ چون مشکل تا وقتی به مسئله تبدیل نشود



جاهلی ندارد. مسئله یعنی پیدا کردن علل اصلی که راه حل دارد. ارائه راه حل، گام سوم است. راه حل‌ها باید موقعیت محور باشند؛ یعنی بدانیم در چه موقعیتی هستیم و در این موقعیت چه راه‌حلی می‌تواند مفید باشد. برخی راه‌حل‌ها به راهبردهای کلان منجر می‌شوند؛ مثلاً یکی از مشکلات آموزش و پرورش کمبود منابع است اما ریشه همه مشکلات نیست. گاهی بخشی از مشکلات به موانع نگرشی، دانشی و مهارتی مربوط است که باید از طریق اصلاح فرایندها رفع شوند؛ یعنی تنها با تزریق منابع و فربه کردن ورودی‌های سیستم، موضوع حل نمی‌شود. اگر مهارت کافی و روابط انسانی قوی نداشته باشیم و نتوانیم از منابع به خوبی استفاده کنیم، منابع به منافع تبدیل نمی‌شود. برخی دیگر از راه‌حل‌ها عملیاتی هستند. این راه‌حل‌ها زمانی مفید خواهند بود که براساس تشخیص درست باشند. موضوع اثربخشی و کیفیت بخشی مدرسه هم به ورودی سیستم بستگی دارد و هم به فرایندها و خروجی؛ یعنی برای داشتن مدرسه‌ای اثربخش باید نگاهی سیستمی داشت. البته، ما در شرایط و موقعیت فعلی باید بر فرایندها تمرکز کنیم و راه‌حل‌های نو بجوییم.»

دکتر **فرحناز حدادی**، عضو هیئت تحریریه فصلنامه رشد مدیریت مدرسه نیز با اشاره به تأسیس کمیسیون مدیریت آموزشی در شورای عالی آموزش و پرورش گفت: «اتفاق مبارکی که در زمینه مدیریت مدارس افتاده، تدوین اهداف و شرح وظایف کمیسیون جدیدی به نام کمیسیون مدیریت آموزشی در شورای عالی آموزش و پرورش است. این موضوع از سرفصل‌های سیاست‌های وزیر آموزش و پرورش برخاسته است که نگاه ویژه‌ای به مدیریت آموزشی در مدارس دارند. رسمیت بخشیدن به گروه آموزشی مدیران در هر سه دوره و تشکیل پایگاه کیفیت بخشی آموزشی مدیران آموزشی از دیگر فعالیت‌هایی است که نوید یک تحول و حرکت به سمت تعالی می‌دهد.»

عضو شورای عالی آموزش و پرورش در ادامه گفت: «تأسیس کمیسیون مدیریت آموزشی، تلاش برای تبدیل مدیریت آموزشی به یک نهاد، توجه به تغییر و تحول در مدیریت آموزشی، طرح‌هایی مانند تعالی مدیریت مدرسه، همه و همه در جهت گزاره‌های سند تحول آموزش و پرورش است. بنابراین، همکاری که در مسیر تعالی حرکت می‌کنند - چه آنانی که تحت مدارس متعالی عمل می‌کنند و چه کسانی که به فکر ارتقاء سطح مدیریت آموزشی هستند - باید به این موضوع توجه داشته باشند که اسناد بالادستی مخصوصاً سند تحول بنیادین آموزش و پرورش دو کارکرد مهم دارد: نخست آنکه راه را به بیراهه نرویم و دوم آنکه از مطالبات این اسناد و سیاست‌گذاران عرصه تعلیم و تربیت مراقبت کنیم.»

تغییر مدرسه به کانون پیشرفت محلی

حدادی از تعریف مدرسه در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش یاد کرد و افزود: «یکی از دستاوردهای مهم سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، تغییر نگاه به مدرسه است. در این سند نقش مدرسه از نهادی با تعداد محدودی دانش‌آموز و کارکردهای از

تفکر، گام نخست تحول

در ادامه این نشست، مهندس **صادق صادق پور**، مدیر کل دفتر آموزش ابتدایی و عضو هیأت تحریریه فصلنامه رشد مدیریت مدرسه نیز با اشاره به طرح تعالی مدیریت گفت: «طرح تدبیر با تلاش و همت همکارانمان در استان سمنان شکل گرفت و اکنون در همه کشور اجرا می‌شود. این طرح سعی دارد به ما کمک کند تدابیری برای رسیدن مدارس به جایگاه شایسته خود اتخاذ کنیم. البته قدم نخست برای رسیدن به تعالی تفکر است. پس از آن تصور، تدبیر، تحول و در نهایت تعالی و تکامل است. امیدوارم طرح تدبیر مقدمه خوبی برای تعالی باشد. شاید برخی گمان کنند که در این طرح امتیاز و رتبه‌بندی و نیز مقایسه مطرح است اما در واقع در طرح تدبیر هیچ مقایسه‌ای نیست. یکی از نقاط قوت طرح تدبیر این است که هر مدرسه با خودش مقایسه می‌شود. به این معنی که مدرسه در چه نقطه‌ای قرار گرفته و برای رسیدن به نقطه مطلوب باید از چه مشوق‌هایی استفاده کرد. زیاد بودن شاخص‌های ارزیابی هم از دیگر انتقاداتی است که به این طرح وارد شده و قرار است با بازنگری‌های انجام شده این شاخص‌ها اصلاح شوند.»

وی با اشاره به تأثیر نگرش مثبت گفت: «انتخاب واژه بالیدن به

پیش تعیین شده، به کانون پیشرفت محلی در ابعاد فرهنگی و تربیتی تبدیل شده است. کانون پیشرفت محلی چشم‌انداز بسیار زیبایی است که نگاهی عمیق و دقیق به مدرسه دارد؛ یعنی همان نگاهی که من و شما به دنبالش بودیم. یکی دیگر از نکته‌های ارزنده سند تحول که همه ما معلمان و مدیران باید آن را مطالبه کنیم، تأکید بر اقدام هر چه سریع‌تر و صحیح‌تر برای طراحی نظام سنجش صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران و معلمان است. در صورت طراحی و اجرای چنین نظامی است که رتبه‌بندی معنا پیدا می‌کند و دیگر، کمتر مدیری از کارکنان فاقد انگیزه بدون سواد گله خواهد داشت.»

عضو هیأت تحریریه و کارشناسی فصلنامه رشد مدیریت مدرسه مدیران را به مرور سند تحول بنیادین تشویق کرد و گفت: «نخستین نقش مدیران در تعالی مدرسه این است که بدانند مدرسه‌ای که در سند تحول و چشم‌انداز ۱۴۰۴ ترسیم شده، چه ویژگی‌هایی دارد و برای رسیدن به این ویژگی‌ها و رشد و تعالی سازمان خود، با در نظر گرفتن مفاد این اسناد مأموریت‌هایی را تعریف کنند. برای ایجاد تحول پایدار در مدرسه و نظام آموزش و پرورش دو حرکت لازم است: نخست حرکت بالا به پایین یعنی فعالیت‌های برنامه‌ریزان و سیاستمداران در سطح کلان، و دوم حرکت از پایین به بالا. اگر یکی از این دو جهت نقص داشته باشد، تحول پایداری رخ نخواهد داد. تحول امری نیست که به ما دیکته شود. اگر این‌گونه بود هرگز طرح تعالی سازمانی در مدارس مورد توجه قرار نمی‌گرفت.»

حدادی همچنین به برخی ویژگی‌های طرح تعالی مدیریت مدرسه اشاره کرد. وی در این باره گفت: «طرح تعالی مدیریت مدرسه جهت از پایین به بالا را برای ایجاد تحول پایدار پی می‌گیرد. در طرح تعالی، از مدیران انتظار می‌رود با کمک گروهی که در مدرسه ایجاد می‌کنند به آسیب‌شناسی و بررسی مشکلات، تبدیل آن‌ها به مسئله و چاره‌اندیشی درباره آن‌ها بپردازند. تبدیل مدرسه به سازمان یادگیرنده هم از دیگر دغدغه‌های این طرح است. ما به‌عنوان مدیران خرد و کلان همیشه به دنبال تولید ارزش افزوده برای دیگران بوده‌ایم؛ در حالی که باید به خودافزایی و خودارزیابی هم بپردازیم تا بتوانیم مدرسه را به سمت سازمان یادگیرنده سوق دهیم. اگر به‌عنوان مدیر، خودافزایی و خودارزیابی را در مدرسه خود احیا کردید، مدیری متعالی هستید. در این صورت است که متوجه خواهید شد مشکل ما داشتن ایده‌های جدید نیست؛ گاه مشکل کنار گذاشتن ایده‌های فرسوده و نخنما و جدا شدن از روش‌های کهنه است. من معتقدم که به کمک دوستان و همکاران ارزشمند و فرهیخته‌ای که در مدارس حضور دارند، می‌توانیم این عناصر ارزنده و حیاتی را در مدرسه احیا کنیم.»

تجربه دیگران، مبنای تجربه‌های جدید

دکتر مرتضی مجدفر از دیگر اعضای هیئت تحریریه و کارشناسی فصلنامه رشد مدیریت مدرسه، یکی دیگر از سخنرانان این جلسه بود. وی با اشاره به اینکه از دو راه می‌توان با موفقیت‌ها و تجارب مدیران مدارس دیگر آشنا شد، گفت: «نخستین راه تجربه مدارس موفق است. ما در این باره پژوهشی را انجام

دادیم. برای این کار، ۱۵۳ مدرسه موفق کشور را انتخاب و به مدت دو سال عوامل موفقیت آن‌ها را بررسی کردیم که در نهایت به ۹۲ مؤلفه رسیدیم. این بدان معناست اگر مدرسه‌ای در این ۹۲ مؤلفه تغییراتی در مدرسه ایجاد کند، موفق خواهد بود. مجله رشد مدیریت مدرسه تجارب این مدارس موفق را در شماره‌های خود در اختیار مخاطبان قرار می‌دهد. راه دوم تجربه موفق مدارس است. برای مثال، شاید مدرسه‌ای عادی در یکی از جنبه‌ها مثل برنامه صبحگاه، استفاده از کتابخانه یا برگزاری نماز جماعت تجربه موفق‌تری دارد. این تجربه‌ها نیز در مجله انعکاس پیدا می‌کنند.»

مجدفر در ادامه، پنج روش یادگیری برای قرار گرفتن در مسیر تعالی را یادآور شد: **گردشگری مدرسه‌ای، گردشگری اینترنتی، گردشگری در منابع، آثار و کتاب‌ها، مستندسازی** و در نهایت **الگو برداری**. او به این روش‌ها اشاره کرد و گفت: «برای گردشگری مدرسه‌ای کافی است مدرسه‌های خوب و موفق شهر، استان و حتی استان‌های هم‌جوار را شناسایی و از آن‌ها بازدید کنید. منظور از گردشگری اینترنتی هم استفاده از آن به نحو احسن و برای آموزش‌هایتان در کلاس درس است. مثلاً اگر قرار است شعری از نیما یوشیج درس دهید، با جست‌وجویی در اینترنت می‌توانید همان شعر را با صدای نیما پیدا کنید. در زمینه مدیریت هم به جای وب‌گردی‌های بی‌بهره، در زمینه کاری خود مطالبی پیدا کنید.»

وی درباره گردشگری در منابع و کتاب‌ها نیز گفت: «برای مطالعه، از کتاب‌های منتشر شده در زمینه کاری خودتان شروع کنید. خوشبختانه در زمینه مدیریت هم کتاب‌ها و نشریات مفیدی و انتشارات معتبری وجود دارد. یکی دیگر از ابزارهای طرح تعالی مستندسازی است. مستندسازی برای آن است که هر سال چرخ را از نو اختراع نکنید! مثلاً اگر برای برگزاری مراسم ۱۳ آبان مستندسازی کنید، وقت کمتری صرف برنامه‌ریزی مجدد و آزمون و خطا می‌کنید؛ چرا که هم دستاوردها و هم ایرادات را مشخص کرده‌اید. الگو برداری هم به این معناست که نباید آنچه را از راه‌های قبلی به‌دست آورده‌اید، به یکباره اجرا کنید. برای اجرایی کردن باید کمیته راهبری تشکیل دهید. در واقع، باید از مدارس دیگر الگو بگیرید و بر مبنای آن یک تجربه جدید بسازید.»

غفار محمدی، معاون آموزش ابتدایی شهرستان سمنان نیز در سخنانی کوتاه گفت: «همه ما اراده کرده‌ایم که در راه تعالی قدم بگذاریم و امروز نقطه عطفی در این مسیر بود تا بتوانیم راه مناسب برای تعالی را پیدا کنیم. با همت و تلاش شما، وزارت آموزش و پرورش به استان سمنان اطمینان کرده و دبیرخانه مدیریت آموزشی در دوره ابتدایی را به عهده این استان گذاشته است. این دبیرخانه هم با نگاه به موضوع استانداردسازی مدیریت آموزشی در حال فعالیت است. نگاه حاکم بر طرح تعالی مدیریت مدرسه به مدیران کمک می‌کند که به دور از دغدغه‌ها به کار خود کیفیت بخشند.»

فصلنامه رشد مدیریت مدرسه، از **محسن اکبری** نماینده مجلات رشد در استان سمنان برای همکاری و مساعدت وی در برگزاری نشست، تشکر می‌کند.