



تجربه

مدیریت مشارکتی در خدمت تحول

● حسین نقوی شاهکوئی، زهرا کمشی کمر
مدیر و معاون مدرسه استثنایی شهید گوکلانی، شهرستان علی آباد کتول، گلستان

کلیدواژه‌ها: نوآوری، تعالی مدرسه، مدیریت کیفیت جامع، کار تیمی

تجربه ما ترکیب مدیریت مشارکتی با تأکید بر کار تیمی و رویکرد مدیریت تعالی در راستای اجرای سند تحول بنیادین بر اساس اهداف و سیاست‌های سازمان آموزش و پرورش استثنایی، یعنی کیفیت بخشی آموزشی و توان بخشی است که آن را در اولویت برنامه‌های خود قرار داده‌ایم. این تجربه باعث شده است مدیریت مدرسه بتواند بین همه عوامل مؤثر در اجرای این طرح، با واقع بینی نسبت به ظرفیت و توانایی آن‌ها، هم‌نوایی ایجاد کند. آغاز این تجربه در مدرسه استثنایی شهید گوکلانی علی آباد کتول در سال تحصیلی ۹۶-۹۷ بوده و تاکنون نیز در حال اجراست. لازم به ذکر است این مقاله، برگرفته از طرحی است که رتبه دوم بخش مدیریت و برنامه‌ریزی را در نخستین جشنواره تجربه‌های موفق کسب کرده است.

هدف اصلی

هدف اصلی این تجربه اجرای مدیریت مشارکتی با تأکید بر کار تیمی در مدرسه در راستای اجرای سند تحول بنیادین و بر اساس اهداف و سیاست‌های سازمان آموزش و پرورش استثنایی کشور یعنی «کیفیت بخشی آموزشی و توان بخشی» است.

شرح مختصر تجربه

زندگی در عصر پرآشفته و پرتلاطم دنیای امروز که تغییر جزو جدانشدنی آن است، می‌طلبد که مدیران مدرسه سبک‌های مدیریتی خود را تغییر دهند و به سمت رهبری پیش ببرند. به‌ویژه اگر کارکنان مدرسه، دانش‌آموزان و اولیا روحیه دانش‌افزایی و همگام شدن با تغییرات و پیشرفت‌ها را داشته باشند، کار مدیران به‌عنوان رهبران آموزشی سنگین‌تر می‌شود. عواملی که باعث شدند ما زحمات‌های تک‌تک اعضای مؤثر در مدرسه را به‌عنوان تجربه موفق انعکاس دهیم، عبارت‌اند از:

- وجود روحیه بالقوه کار تیمی در بین کارکنان مدرسه شهید گوکلانی که از سال‌ها پیش مجری افتخاری طرح «مدیریت کیفیت جامع» (TQM) هم بودند.
- وجود روحیه خلاقیت و نوآوری در هریک از کارکنان و عوامل اجرایی مدرسه و تلاش به‌منظور افزایش دانش و اطلاعات تخصصی خود.
- اجرای طرح «مدرسه تعالی». اجرای این طرح در مدرسه استثنایی که اجرای بیشتر محورهای تعالی با دانش‌آموزان و اولیا هم مرتبط است و هریک از آن‌ها تحت تأثیر شرایط روحی و جسمی و خاص خود قرار دارد، کار بسیار دشوار و طاقت‌فرسای است و صرف انرژی مضاعفی را از مجریان برنامه می‌طلبد.
- اجرای دستورالعمل کیفیت بخشی به آموزش و توان بخشی مدیریت آموزش و پرورش استثنایی استان، با تأکید بر ساحت‌های شش‌گانه و تشکیل کارگروه‌ها با استناد به سند تحول بنیادین.

محورهای تعالی و کارگروه‌های دستورالعمل کیفیت‌بخشی به‌منظور عضویت اعضا در این گروه‌ها؛

● تقویت روحیهٔ خلاقیت و نوآوری، افزایش حس مسئولیت‌پذیری و ایجاد رقابت سالم در هریک از عوامل مؤثر در مدرسه، استفاده از توان و ظرفیت اولیا در انجام برخی از امور مدرسه و جذب مشارکت‌های مردمی از خیرین درون و برون‌سازمانی، با معرفی همکاران و انجمن اولیای فعال در مدرسه؛

● کسب مقام‌های گوناگون مدرسه در زمینه‌های آموزشی، فرهنگی، هنری و پرورشی، با شرکت در جشنواره‌ها و مسابقات.



ترکیب کارگروه‌ها و محورهای تعالی مدرسه

کارگروه علمی و فناوریانه (محور هفتم؛ تعالی، استقرار نظام یاددهی‌یادگیری)

● پیش‌بینی کارگاه مطالعه و ارائهٔ مطالب علمی بین معلمان به‌صورت ماهانه، ارائهٔ طرح کیفیت‌بخشی آموزشی و توانبخشی و نظارت توسط خود معلمان.

کارگروه زیستی و بدنی (محور هشتم؛ ارتقای سلامت، تربیت بدنی و پیشگیری)

● استعدادیابی دانش‌آموزان به کمک متخصصان، برگزاری مسابقات درون مدرسه‌ای، پارالمپیک درون مدرسه‌ای، مسابقات با مدرسه‌های هم‌جوار و استانی و شرکت در مسابقات عادی، با وجود متفاوت بودن توان و ظرفیت دانش‌آموزان استثنایی.

کارگروه اعتقادی و اخلاقی

(محورهای نهم و دهم؛ فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی محور مدیریت امور اجرایی و اداری)

● برپایی نماز جماعت و انس با قرآن در مراسم آغازین و انجام ورزش صبحگاهی، اردوهای مذهبی، بازدید از مسجد و امامزاده‌های هم‌جوار مدرسه، برگزاری انواع مراسم.

کارگروه اقتصادی و حرفه‌ای (محور پنجم؛ توسعهٔ مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه)

● برگزاری نمایشگاهی از دست‌ساخته‌های دانش‌آموزان و خرید تولیدات و توانمندی‌های دانش‌آموزان، مشارکت اولیا در فروش گل به نفع دانش‌آموزان استثنایی در اسفند، ادارهٔ کتابخانهٔ مدرسه توسط دانش‌آموزان.

کارگروه سیاسی و اجتماعی (محور چهارم، مشارکت دانش‌آموزان در امور مدرسه)

● برپایی راهپیمایی تمرینی، برگزاری فعالیت‌های بهداشتی و اجتماعی

● برگزاری انتخابات و جلسات شورای دانش‌آموزی.

کارگروه زیبایی‌شناختی و هنری

(محورهای سوم و ششم محور توسعهٔ مشارکت کارکنان در امور مدرسه، توانمندسازی نیروی انسانی)

● شاداب‌سازی و نظافت فضای مدرسه با همکاری و هماهنگی اولیا، دانش‌آموزان و معلمان، استعدادیابی و تشکیل گروه‌های هنری و برپایی مراسم و مناسبت‌ها.

ضرورت اجرا

فراهم کردن فرصت‌های یادگیری بهتر و برابر برای تمامی دانش‌آموزان استثنایی، ایجاد محیطی شاد و متنوع با تأکید بر کار تیمی و پیش‌بردن مدرسه به سمت سازمان‌یادگیرنده و استفاده از همهٔ ظرفیت‌های مؤثر برای بازدهی بهتر آموزش و پرورش است. از این رو تصمیم گرفتیم با تشکیل شورای مدرسه، شورای معلمان، جلسات انجمن اولیا و مربیان و جلسات توان‌بخشی و تربیتی و شورای دانش‌آموزی و استفاده از خرد جمعی، به تصمیمی واحد برای اجرای مطلوب هم‌زمان این دو طرح برسیم. برای عملی کردن این تجربه، هر سال تحصیلی در اولین جلسهٔ شورای معلمان اهداف این دو برنامه را در مدرسه بیان می‌کنیم. سپس نمونه‌برگی (فرمی) را که مدرسه با خلاقیت خود از ترکیب محورهای برنامهٔ تعالی و ساحت‌های شش‌گانهٔ تربیتی و کارگروه‌های پیشنهادی مدیریت استثنایی طراحی کرده است، در اختیار همکاران قرار می‌دهیم و از آنان می‌خواهیم داوطلبانه در هر یک از این کارگروه‌ها، با توجه به علاقه و توانمندی خود، عضو شوند. نکتهٔ مهم در طراحی نمونه‌برگ آن است که بتوانیم نقطهٔ اشتراک محورها و کارگروه‌ها را تشخیص دهیم و از توانمندی هریک از افراد مدرسه، از جمله همکاران، اولیا و دانش‌آموزان و حتی دستگاه‌های بیرون مدرسه استفاده کنیم. روش‌هایی انگیزشی که با آن‌ها در اولین جلسات شورای معلمان مدرسه، همکاران را به انجام این دو برنامهٔ مهم تشویق کردیم، عبارت‌اند از: صدور تقدیرنامه در سطح مدرسه، شهرستان، استان و کشور، تخصیص کارت هدیهٔ نقدی برای همکاران کسب‌کنندهٔ مقام، دانش‌آموزان و اولیا در رشته‌های گوناگون، تهیهٔ برنما (بنر) از موفقیت‌های همکاران و دانش‌آموزان و نصب آن‌ها در راهروی مدرسه، ارائهٔ گزارش کار یکسالهٔ مدرسه به‌صورت پرده‌نگار (پاورپوینت) در جلسهٔ مدیران استثنایی استان.

نتایج حاصل از این تجربه

● استفاده از تمام ظرفیت مدرسه (همکاران، دانش‌آموزان، اولیا و دستگاه‌های بیرون از مدرسه در کیفیت‌بخشی به آموزش و توان‌بخشی دانش‌آموزان)؛

● ایجاد روابط صمیمی و دوستانه و افزایش انگیزهٔ کار تیمی با تأکید بر سازمان‌غیررسمی در بین کارکنان مدرسه و مجربان تجربه؛

● ایجاد ترکیب منطقی بین

