

راه بی پایان 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 به عنوان سازمان‌های آموزشی و پرورشی مانند هر سازمان دیگری برای ثبات، پایداری و بقای عمر خود نیازمند تضمین کیفیت و جلب رضایت ذی‌نفعان به عنوان سرمایه‌های بزرگ اجتماعی هستند. ارتقای کیفیت امور آموزشی و پرورشی و عملکرد مدارس نیز نیازمند حرکت بر مدار یک مدل تعالی بخش و رشدآفرین است که با اهداف عالیة قصدشده در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش سازگار باشد. بررسی مدل‌های تعالی سازمانی به‌ویژه سه مدل مطرح در دنیا شامل «مدل‌های دمینگ، مالکوم بالدريج، 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 تعالی بخش، 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 بی پایان 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

در اثر این انتظار چه فرصتهایی از دست می‌رود! آقای پلاسکو سپس با مقایسه این نوع مدیریت با مدیریت غازها اضافه می‌کند: غازها 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 غازها به کجا می‌رود. واقعیت این است که غازها نسبت به وضعیت یکدیگر حساس هستند و به خوبی درک می‌کنند که نسبت به سرنوشت هم مسئول اند. مجموعه غازها از طریق همکاری متقابل اعضا حرکت می‌کند، به طوری که نسبت پیشرفت مجموعه غازها 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 غازها را داشته باشم. برای همین به بوفالوهای خود فرمان پرواز دادم.

این یک واقعیت است که برای تعالی 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 اختیارات 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 می‌داند 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

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 به منظور 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 به وجود 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

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، زمینه‌تعالی عملکرد را فراهم کنند.

این تیم قبل از هرگونه اقدامی مسئولیت دارد وضعیت موجود مدرسه را در محورهای‌های گوناگون بررسی کند. برنامه‌تعالی 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.

برنامه‌تعالی 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 نگاه‌تعالی‌بخش 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 برنامه‌عملیاتی مدرسه و گفت‌وگو درباره آن، با تکیه بر اصول برنامه‌ریزی راهبردی، نسبت به بررسی برنامه‌عملیاتی مدرسه، تعیین نقاط قابل بهبود برنامه مزبور و ارائه خدمات مشاوره‌ای و راهنمایی به تیم برنامه‌ریزی اقدام کند و زمینه اصلاح و بهبود برنامه‌عملیاتی 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، برنامه‌عملیاتی مدرسه را اصلاح کند.

از آنجا که وفای سازمانی و احساس اطمینان نسبی از صحت و دقت برنامه‌عملیاتی، تسهیل‌کننده یک آغاز اطمینان‌بخش است، لذا برنامه‌تعالی 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 فرارسیده 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 درون‌سازمانی 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 استمراری 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 استمراری 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 هر یک 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 بالندگی 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 کسب شده، 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 بخش‌ایب است که 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 تربیت بالنده 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**