



سفر کیفیت

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

گفت و گو: ائلدار محمدزاده صدیق



■ **به‌عنوان 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 به‌عنوان هدف در درون مدرسه دنبال شود. شرایط موجود آموزش و پرورش هم زمینه‌ساز انتخاب چنین سیاست و رویکردی در برنامه‌های آقای دکتر فانی است. همان‌طور که همهٔ معلمان محترم و مدیران و دست‌اندرکاران آموزش و پرورش می‌دانند، ما از جمعیتی ۱۹ میلیونی در آموزش و پرورش به جمعیت دانش‌آموزی ۱۲ میلیون نفری رسیده‌ایم که البته کم‌کم در حال رشد مجدد است. هرچند که این رشد مجدد با شتاب ملایم‌تر و آرام‌تری صورت می‌گیرد. بدین معنا که دیگر نیازهای کمی برای تأمین فضا و امکانات آموزشی از جمله مدارس چند شیفته را نداریم، بلکه به لحاظ اینکه جمعیت دانش‌آموزی ما از تراکم کمتری برخوردار است، ارائهٔ خدمات سهل‌تر می‌شود. قبلاً قرار بود به ۱۹ میلیون دانش‌آموز خدمات ارائه شود، اما الان ۱۲ میلیون دانش‌آموز 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 به‌عنوان نهادی عظیم و اثرگذار در جامعه، از این مهم مستثنا نیست و در آن ضرورت اجرای برنامه‌ای که بتواند مسیر تعالی مدیریت را تعریف، تسهیل، تسریع و دست‌یافتنی کند، چند برابر است. بدین‌منظور، برنامهٔ «تعالی مدیریت مدرسه» با الهام از مدل تعالی سازمانی به‌منظور 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 می‌سازد. به گفتهٔ مهندس علی زرافشان، مسئول این طرح و معاون وزیر در امر آموزش، برنامهٔ «تعالی مدیریت مدرسه» آموزش و پرورش را به سمت یک سیستم آموزشی مبتنی بر برنامه و عمل، پاسخ‌گویی بیشتر و توجه به نیازهای جامعه سوق خواهد داد. او توضیح می‌دهد که اجرای دقیق خودارزیابی و ارزیابی بیرونی براساس تعاریف و شاخص‌های تعیین‌شده، به مدیریت مدرسه فرصت می‌دهد با بهره‌گیری از سیستمی هوشمند و کارآمد، شناسایی و به‌کارگیری مطلوب منابع و ظرفیت‌های موجود، بهبود مستمر و تعالی فرایند آموزشی-تربیتی مدرسه را ممکن سازد. بدین ترتیب، تمامی فرایندهای مدیریت در مسیر تحول قرار می‌گیرد و تفکر بهبود مستمر به‌عنوان یک اصل و ارزش در مدارس نهادینه می‌شود.

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 چستی 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 هر چند 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. هر چند 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 ثبت نام 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 دوره‌های حرکت خوبی را به سمت مدرسه‌محوری آغاز کرد و به انجام رساند، هر چند 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



هم بومی شده باشد. خوشبختانه اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها در حوزه مدیریت پروژه‌های 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 فصل‌نامهٔ 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 دورهٔ 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 زمینهٔ اصلاح مجدد مدل فراهم شد. بدین ترتیب، هم مبانی بین‌المللی، هم تجربهٔ مطالعهٔ داخلی و هم مدل بومی شده در آموزش و پرورش، به همراه تجربهٔ چارچوب اجرای مدل در مدارس موجود است. لذا کاری که می‌خواهد آغاز شود، دارای پشتوانه‌ای جهانی، پشتوانهٔ مطالعات ملی و تجربهٔ 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 برنامهٔ چهارساله‌ای تنظیم کنیم و در این برنامهٔ چهار ساله، به تدریج

دامنهٔ اجرای طرح خودمان را افزایش دهیم. برای سال اول، با توجه به تجربه‌ای که در دبیرستان و دورهٔ راهنمایی انجام شده است، در دورهٔ ابتدایی هم طرح را به انجام می‌رسانیم. لذا با توجه به تعداد مدارس کشور در هر دورهٔ تحصیلی، ۵ درصد از مدارس دورهٔ 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 شاخهٔ فنی و حرفه‌ای و کارو دانش در هنرستان‌ها نیز این اتفاق بیفتد؛ به گونه‌ای که ما در بدنهٔ آموزش و پرورش حرکتی را شروع کنیم. امسال برای سال اول حدود ۷ هزار مدرسه را تحت پوشش خودمان خواهیم برد که از همهٔ 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 دورهٔ تحصیلی هستند، به هر دورهٔ تحصیلی تقریباً ۳ مدرسه می‌رسد که مدیریت هر دورهٔ تحصیلی در منطقه باید این مدارس را مدیریت و طرح را حمایت کند.

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

طرح‌های مشابه این طرح، بدون حمایت قوی معنوی و فکری همهٔ سطوح مدیریتی کشور محقق نخواهند شد. به همین جهت، برای هفت هزار مدیر مدرسهٔ 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 حوزهٔ 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، برنامهٔ تعالی مدرسه تهیه و به تأیید تیم و مشاور برسد و بعد هم اجرای برنامه شروع شود. در اجرا هم اصلاحات مورد نیاز اتفاق بیفتند و بعد هم برنامه به اجرا برسد. گروه دومی که در کنار مدیران مدارس ما قرار 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 ادارهٔ آموزش و پرورش در داوری

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 به‌عنوان 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 به‌نوعی 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 ان‌شاء 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، به‌گونه‌ای 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 آن‌وقت، 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 فوق‌برنامه 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 فنی‌وحرفه‌ای 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

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

دیگری را که ممکن است در ارتقای کیفیت 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 مدرسی 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».

مدارسی که در طرح مدارس سرآمد در سطح منطقه و استان حائز رتبه شده‌اند، اولویت داوطلب شدن را دارند. این اولیبتی 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 انجام 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 هم‌تاما 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 نکود 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.