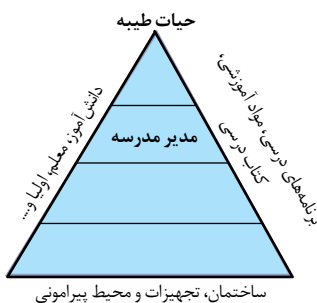


● **وزارت آموزش و پرورش** مهم‌ترین متولی تعلیم و تربیت رسمی عمومی، قوام‌بخش فرهنگ عمومی و تعالی‌بخش جامعه اسلامی براساس نظام معیار اسلامی است. این نهاد مأموریت دارد با تأکید بر شایستگی‌های پایه، زمینه دستیابی دانش‌آموزان را در طی ۱۲ پایه تحصیلی، به مراتبی از حیات طیبه در ابعاد فردی، خانوادگی، اجتماعی و جهانی به‌صورت نظام‌مند، همگانی، عادلانه و الزامی در ساختار کارآمد و اثربخش فراهم سازد.

● **مدرسه** در افق چشم‌انداز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جلوه‌گاهی است برای تحقق مراتب حیات طیبه، کانون عرصه خدمات و فرصت‌های تربیتی، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش‌آموزان و تکوین و تعالی پیوسته هویت آنان براساس نظام معیار اسلامی. انجام دقیق و کارآمد مأموریت مذکور نیازمند فراهم آوردن شرایط، امکانات و زمینه‌هایی است.

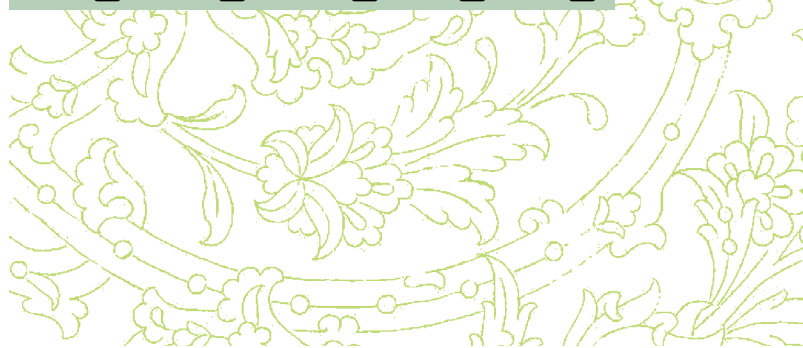
● **مدیر مدرسه در اسناد تحولی**، به‌عنوان راهبر کارآمد و یکی از عناصر اصلی تحقق مأموریت آموزش و پرورش نقش و جایگاه فوق‌العاده‌ای دارد. در بند ۷-۴ سند تحول بنیادین؛ مدیر، معلمی مؤمن، خلاق، متعهد، منعطف، فکور، آینده‌نگر، مشارکت‌پذیر، راهبر تربیتی، مدبر و دارای سعه صدر و صلاحیت‌های حرفه‌ای توصیف شده است که مسئولیت تأمین و توسعه محیط یادگیری برای شکوفایی گرایش‌های فطری دانش‌آموزان، خلق موقعیت‌های تربیتی و آموزشی، انطباق یا تدوین، اجرا و ارزش‌یابی برنامه‌های درسی و تربیتی را در سطح مدرسه برعهده دارد.

● **با نگاه سیستمی** (سیستم، یک مجموعه است که بین اعضای تشکیل دهنده آن، ارتباط و تأثیر و تأثر متقابل وجود دارد) می‌توان مدرسه را به مثابه یک هرم ترسیم نمود که رأس یا قله این هرم، هدف غایی تعلیم و تربیت یعنی دستیابی به مراتبی از حیات طیبه است و ضلع‌های قاعده این هرم را اعضای سیستم یعنی دانش‌آموز، معلم، اولیا و ... برنامه‌های درسی، کتاب‌های درسی، منابع آموزشی، تجهیزات، ساختمان و محیط پیرامونی مدرسه تشکیل می‌دهند.



دکتر محمود امانی طهرانی  
مدیر کل دفتر تألیف کتاب‌های درسی ابتدایی و متوسطه نظری

## مدیر مدرسه؛ راهبر تحول در مدرسه



طراحی آموزشی به منزله تعیین فعالیت‌های یادگیری است و در کنار دو ضلع دیگر یعنی رسانه‌های پرشمار یادگیری و ارائه دانش آموزشی (مدرسه‌های ارائه) مثلث ارتقای عملکرد کلاس درس را تشکیل می‌دهند

حاصل یک طراحی آموزشی دقیق، از پیش فکر شده و منطبق با معیارها و استانداردهای لازم است که به منزله تعیین فعالیت‌های یادگیری قلمداد می‌شود و در کنار دو ضلع

دیگر یعنی رسانه‌های پرشمار یادگیری و ارائه دانش آموزشی (مدرسه‌های ارائه) مثلث ارتقای عملکرد کلاس درس را تشکیل می‌دهند. (خوانندگان محترم می‌توانند با مراجعه به صفحه سی ویژه‌نامه رشد معلم پایه یازدهم و مطالعه دقیق و کامل مقاله «یادگیری رشددهنده» که در آن الگویی سه‌ضلعی برای تعالی مدرسه از طریق اصلاح فرایند یادگیری ارائه شده است در جهت ارتقای عملکرد مدرسه خویش اقدام نمایند).

● **برنامه ویژه مدرسه:** یکی از اختیارات

مهمی که می‌تواند نقش و جایگاه مدیر مدرسه را در راستای اسناد تحولی به‌طور فزاینده‌ای در فرایند تعلیم و تربیت نمایان

سازد، شیوه‌نامه تحقق راهکار ۵-۵ سند تحول بنیادین و بند ۳-۱۳ سند برنامه درسی ملی جمهوری اسلامی ایران است. «برنامه ویژه مدرسه» فرصتی را فراهم می‌سازد تا مدیر مدرسه در مقام «برنامه‌ریزی درسی» برای بخش معینی از زمان آموزش رسمی (۵۰ تا ۱۰۰ ساعت) متناسب با اقتضانات محیطی، محلی، منطقه‌ای در چارچوب شیوه‌نامه ابلاغی برنامه‌ریزی و اجرا نماید.

مدیر چنین مدرسه‌ای، برنامه درسی در سطح مدرسه را یک فرصت فکورانه همراه با آزادی عمل می‌داند که مجال را برای بروز توانمندی‌ها و خلاقیت‌های نهفته و در نتیجه رضایتمندی بیشتر خودش، همکارانش، دانش‌آموزان و اولیای‌شان فراهم می‌سازد.

● **کلام آخر:** در یک کلام، مدیر خوب از هیچ، همه چیز

می‌سازد. قدر دان فرصت‌هایست که در اختیارش قرار گرفته است و دایما با خود می‌گوید: مدرسه تحت مدیریت من، «مدرسه‌ای هویت‌ساز و رشد دهنده» است.

جایگاه مدیر مدرسه نه در قاعده هرم و در کنار دیگر اعضا، بلکه کمی بالاتر یعنی در مرکز ثقل هرم قرار دارد. کار مدیر مدرسه به تحرک و اداشتن اجزای سیستم مدرسه و حرکت دادن آن‌ها به سمت قله هرم است. مدیر در جایگاهی قرار دارد که می‌تواند از بالا به اجزای سیستم نگاه کند، روابط بین اعضا را بررسی نماید و اطمینان حاصل کند که رابطه بین اعضای سیستم قطع نیست یا از حالت تعادل خارج نشده است.

● **مهم‌ترین سؤال:** با توجه به آنچه درباره نقش و

جایگاه مدیر مدرسه از زبان اسناد تحولی بیان شد، مهم‌ترین سؤالی که هر مدیر باید از خود بپرسد این است که آیا مدرسه تحت مدیریت من، به واسطه آن که من مدیر آن هستم، مدرسه بهتری است؟ به عبارت دیگر، آیا من واقعا در مدرسه تحت مدیریت خود، فرد مهم و تأثیرگذاری به‌شمار می‌آیم؟ آیا کیفیت برنامه‌های آموزشی و پرورشی مدرسه به خاطر وجود من افزایش یافته است؟ آیا مدرسه تحت مدیریت من در تراز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش قرار دارد؟

● **ارتقای کلاس درس:** مهم‌ترین نقطه‌ای که مدیر مدرسه

باید روی آن متمرکز شود، ارتقای عملکرد کلاس درس است. زیرا بیشترین وقت بچه‌ها در کلاس درس می‌گذرد و در مقام عمل، بسیاری از مدارس ما از مدرسه به معنای حقیقی به آموزشگاه و کلاس درس تقلیل یافته‌اند. پذیرش این واقعیت (نه حقیقت) باعث می‌شود مسئولیتی بزرگ در راستای احیای عملکرد کلاس درس را بر عهده بگیریم.

اگر برنامه‌های درسی موجود و کتاب‌های درسی نظام آموزشی رسمی کشور به خوبی درک و اجرا شوند، دانش‌آموزان به حد بسیار خوبی از شایستگی‌هایی که باید به آن برسند، دست می‌یابند و مراتبی از حیات طیبه محقق می‌شود. معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌های ایشان باید ببینند که مدیر مدرسه برای اجرای برنامه‌های درسی اهمیت بسیار زیادی قائل است و اصرار دارد که کتاب درسی با همه فعالیت‌هایش در سطح کلاس یا در بیرون کلاس و یا در خانه اجرا شود. به‌ویژه معلمان باید احساس نمایند که مدیر مدرسه، بر کیفیت فعالیت‌های یاددهی - یادگیری در کلاس حساسیت دارد و نحوه تدریس ایشان را رصد می‌کند، تدریس‌های خوب را می‌شناسد و مورد تشویق و ترویج قرار می‌دهد.

مدیر مدرسه، باید ایده‌های روشن برای احیاء و ارتقای آموزش و یادگیری مؤثر در مدرسه داشته باشد. یادگیری مؤثر یعنی آن نوع یادگیری که دانش‌آموز قبل و بعد از اجرای فرایند آموزش یک درس یا یک واحد یادگیری، چارچوب فکری، مهارتی، شناختی و توانمندی‌های عملکردی‌اش به‌طور محسوس تغییر کند.

در این زمینه، معلمان باید آموزش ببینند. یادگیری مؤثر