

مدل کیفیت بخشی مدیریت مدرسه

دکتر عظیم محبی
مدیر کل دفتر دوره اول متوسطه

مقدمه

مدرسه کانون اصلی تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش است. به عبارت دیگر، تعلیم و تربیت در بستر مدرسه شکل می گیرد.^۱

تربیت نسلی مؤمن، فکور و کارآفرین را می توان عصاره‌ای از شایستگی‌ها و اهداف نظام تعلیم و تربیت معرفی کرد.^۲ این شایستگی‌ها در مدرسه به‌عنوان کانون عرضه فرصت‌های تربیتی حاصل می‌شود.

دانش‌آموزان برای کسب شایستگی‌های لازم جهت درک و اصلاح موقعیت در معرض این فرصت‌ها قرار می‌گیرند تا با تکوین و تعالی پیوسته هویت خویش، مرتبه قابل قبولی از آمادگی را برای تحقق حیات طیبه در همه ابعاد به دست آورند.^۳

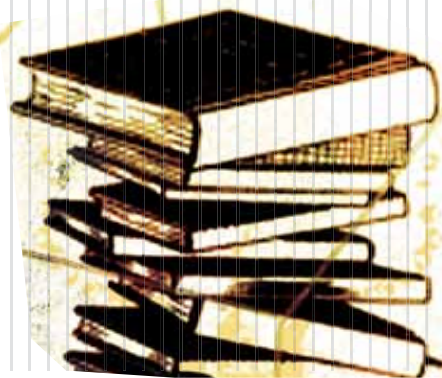
برای تحقق این رسالت سترگ، نقش مدرسه باید تحول پیدا کند. مؤلفه‌ها و فرایندهای آموزشی و پرورشی باید تحول پیدا کنند. مدرسه صرفاً مکانی برای مهارت‌آموزی نیست. چون اگر قرار باشد مدرسه صرفاً این نقش را ایفا کند، مراکز آموزشی آزاد بهتر عمل می‌کنند.

مدرسه برای ایفای نقش واقعی خود باید رویکردهای اصیل تربیتی را سرلوحه کار خود قرار دهد. براساس این رویکردها:

- مدرسه از نهادی آموزشی به نهادی فرهنگی و مولد سرمایه اجتماعی تبدیل می‌شود.
- مدرسه از فرهنگ سازمانی و بسته، به فرهنگ مشارکت‌جو و ... تبدیل می‌شود.
- مدرسه از کلاس درس به محیط سامان‌دهی موقعیت‌های یادگیری تبدیل می‌شود.
- مدرسه از شرایط کنترل بیرونی و ایجاد محدودیت، به زمینه‌سازی برای خویشتن‌یابی (تقوا)، ارزش‌مداری و مسئولیت‌پذیری تبدیل می‌شود.
- مدرسه از محل انباشت اطلاعات و حافظه‌محوری به کسب شایستگی در تمامی ساحت‌های تربیت تبدیل می‌شود.
- مدرسه از جو رقابت‌های فردی و تنش‌زا به رفاقت‌های جمعی و تعالی‌بخش تبدیل می‌شود.
- مدرسه از نگاه تجزیه‌ای و تفکیکی به نگاه یکپارچه‌نگر و تلفیقی به هویت انسان در تمام ابعاد و ساحت‌های تربیت تبدیل می‌شود.
- مدرسه از شرایط به‌کارگیری روش‌های خشک و یکسویه، به روش‌های خلاق، فعال و گروهی تبدیل می‌شود.^۴

مدرسه به‌عنوان یک سازمان یادگیرنده باید هویت واقعی خود را پیدا کند. هویت سازمانی مدرسه مولد سرمایه اجتماعی خواهد بود. سرمایه اجتماعی باعث تحول و کیفیت در ابعاد گوناگون مدرسه خواهد شد. به عبارت دیگر، مدارس برای اثربخشی به کسب





■ ماهیت مدل تعالی مدیریت مدرسه

زیر بنای مدل تعالی مدیریت مدرسه از مدل‌های تعالی سازمانی (مدل‌های دمینگ، مالکوم بالدريج و EFQM)^۶ تبعیت می‌کند.

تعالی سازمانی در مدیریت کیفیت به طور مکرر مورد استفاده قرار گرفته است. تعالی سازمانی همان واژه مدیریت کیفیت جامع یا شبیه به آن است (کانجی، ۱۹۹۹). تعالی سازمانی روش کلی کار است که به دستیابی به رضایت متعادل ذینفعان (دانش آموزان، معلمان، کارشناسان و سازمان مرتبط و جامعه‌ها) منتهی می‌شود. بنابراین، سبب افزایش موفقیت نظام آموزش خواهد شد. تعالی سازمانی مجموعه اقدامات برجسته مدیریت و رسیدن به نتایج سازمان بر مبنای چند مفهوم اساسی از جمله نتیجه محوری، مشتری‌مداری، رهبری، ثبات هدف، مدیریت به وسیله فرایند، توسعه افراد و مشارکت، یادگیری مداوم، نوآوری و بهبود، افزایش شرکا و پاسخگویی عمومی است (نودهی، تسلیمی، میرکمالی و میرسیاسی، ۱۳۸۹). در بازآفرینی مدل‌های تعالی، برای به‌کارگیری آن در آموزش و پرورش باید معیارها، به‌ویژه در بعد نتایج، بازنگری شوند؛ چون یکی از مهم‌ترین معیارهای تعالی سازمانی مورد انتظار مدارس، نتایج دانش‌آموزان است. با توجه به نکات فوق، پژوهشگران با مینا قرار دادن ساختار مدل تعالی بنیاد اروپایی و در نظر گرفتن معیارهای مدل‌های تعالی در خصوص ویژگی‌های مدارس، مدل تعالی مدرسه را طراحی کرده‌اند.

ویژگی‌های سازمان یادگیرنده نیازمندند (مانند تفکر سیستمی، کار تیمی، چشم‌انداز مشترک و قابلیت‌های فردی).

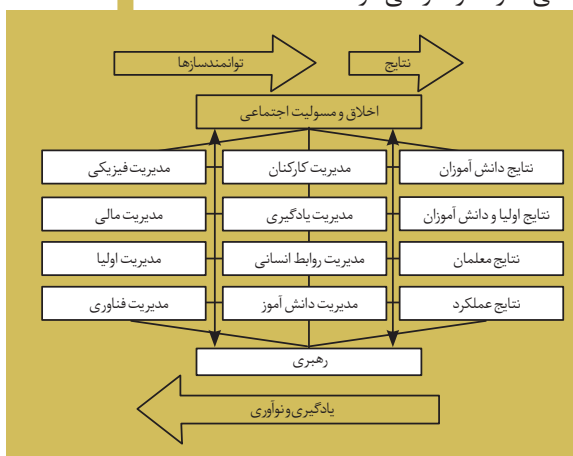
مدرسه با هویت یادگیرندگی، زمینه‌ساز توسعه مدیریت دانش خواهد شد؛ مدرسه‌ای که در آن تولید دانش و نوآوری اهمیت پیدا می‌کند، مدرسه‌ای که در آن مشارکت و روح جمعی اهمیت پیدا می‌کند؛ مدرسه‌ای که در آن کیفیت و بهره‌وری مورد توجه همه کارکنان قرار می‌گیرد. مدرسه‌ای که در آن اخلاق و ارتباطات انسانی مبتنی بر نظام معیار اهمیت پیدا می‌کند.

چنین مدرسه‌ای می‌تواند خود را بهبود بخشد. لازمه بهبود، تدوین برنامه توسعه، و نیز خودارزیابی و خوداصلاحی است.

نظریه بهسازی چندین سال است که توسعه یافته است، اما این ایده که مدرسه‌ای بسازیم که بتواند یاد بگیرد، یعنی «مدارس به مثابه سازمان‌های یادگیرنده»، پس از ترویج نظریه سازمان یادگیرنده توسط پیتر سنگه مورد توجه قرار گرفته است. او بر این باور است که «مدارس می‌توانند از نو باسازی و در فرایندی مداوم، منظم و خود پایدار بهسازی شوند». به‌زعم او، این مهم نه با دستور یا پیشنهاد، کنترل منابع یا نظارت و ارزشیابی نیروی انسانی، بلکه با «ترویج یادگیری» به معنی گسترش مهارت‌های بازمینی عملکردها و واکاوی پیش‌فرض‌های ذهنی معلمان و مشارکت آن‌ها در تبیین آرمان، کسب آگاهی و توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای آن‌ها ممکن است (آرانی، ۱۳۹۳).

نهاد آموزش و پرورش برای دستیابی به روش چنین مدرسه‌ای، نیازمند باور ظرفیت و قابلیت‌های مدیران، معلمان، مربیان، کارکنان و دانش‌آموزان است. باور کنیم مدیران می‌توانند مدرسه خود را به سطح مطلوب ارتقا دهند. اینجاست که سیاست مدرسه‌محوری دوباره حیات پیدا می‌کند. مدرسه‌محوری از نظر دکتر فانی رویکردی است که بر حاکمیت اخلاق و روابط انسانی براساس انعطاف‌پذیری، تمرکززدایی و مشارکت‌پذیری استوار است.^۵

با توجه به نکات فوق، این سؤال کلیدی مطرح می‌شود که ارتقای کیفیت مدیریت مدرسه را با کدام مدل باید دنبال کنیم؟ پس از بررسی‌های کارشناسی و تصویب در شورای معاونان وزارت آموزش و پرورش قرار است با مدل و الگوی تعالی مدیریت مدرسه این هدف، یعنی ارتقای کیفیت، دنبال شود. در ادامه به ماهیت و فرایند این مدل پرداخته می‌شود.



(جدول ۱) مدل تعالی مدارس (نودهی و...، ۱۳۸۹)

با بهره‌گیری از مدل فوق و با توجه به کارکردها و مأموریت مدرسه، ۱۰ محور کلیدی در مدل تعالی مدیریت مدرسه مدنظر قرار گرفته است:

۱. برنامه ریزی (تدوین برنامه عملی)
۲. توانمندسازی و مشارکت نیروی انسانی

۳. فرایند یاددهی و یادگیری
۴. مشارکت دانش آموزان در اداره مدرسه
۵. مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی
۶. سلامت، تربیت بدنی، پیشگیری و ایمنی
۷. امور اجرایی و اداری
۸. فعالیت‌های مکمل فوق برنامه و پرورشی
۹. نظام تشویق و انگیزشی
۱۰. خلاقیت و نوآوری

مدرسه براساس نظریه سیستمی سه عنصر اساسی دارد: درون‌داد؛ فرایند؛ برون‌داد.

برای دستیابی به برون‌داد مؤثر در مدرسه (کیفیت یادگیری و تربیتی دانش آموزان)، نیازمند ارتقای کیفیت در فرایندهای مدرسه هستیم. مؤلفه‌های فوق مهم‌ترین مؤلفه‌های فرایندی هستند که با ارتقای کیفی آن‌ها و بهره‌وری درست از درون‌دادهای نظام مدرسه حاصل خواهد شد.

همه می‌دانیم، انتخاب منابع درون‌دادی مدرسه (منابع فیزیکی، مالی، نیروی انسانی، منابع آموزشی، تجهیزاتی و...) عملاً در اختیار مدیر مدرسه نیست. این منابع را بخش‌های گوناگون آموزش و پرورش تجهیز، بهسازی و مدیریت می‌کنند. به عبارت دیگر، با پیش‌فرض مناسب بودن نسبی منابع درون‌دادی، انتظار است مدیران مدرسه بتوانند مؤلفه‌های فرایندی مدرسه را ارتقا بخشند (با همفکری همه کارکنان). با توجه به نکات فوق، فرضیه اصلی در مدل تعالی مدیریت مدرسه این است که با اصلاح فرایندهای مدرسه (با بهره‌گیری درست از منابع درون‌داد)، شاخص‌های برون‌دادی مدرسه ارتقا

یابد.

برای این منظور، پس از توانمندسازی مدیران انتظار می‌رود آن‌ها بتوانند برنامه عمل مناسبی برای ارتقای کیفیت مؤلفه‌های فوق تدوین کنند، به طور مستمر وضعیت مدرسه خود را نسبت به شاخص‌های موردنظر

هر مؤلفه ارزیابی (خودارزیابی) کنند و پس از اطمینان از رشد کیفی شاخص‌ها، اعلام آمادگی کنند تا تیم ارزیاب وضعیت مدرسه را ارزیابی کند.

با توجه به نکات فوق، این مدل یک مدل خودارزیابی و خوداصلاحی است.

لذا روح این مدل بیش از هر چیز جنبه نگرشی دارد و بر آن است تا مدیران را به خودرهبری، خودپژوهی، خودارزیابی، خوداصلاحی با بهره‌گیری از سرمایه نیروی انسانی و مولد مدرسه رهنمون سازد. لذا می‌توان ادعا داشت، این مدل ضمن تبعیت از الگوهای تعالی سازمانی، از اصول سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش نیز تبعیت می‌کند که در آن نگرش سیستمی کار تیمی، توجه به

قابلیت تک‌تک کارکنان و خودسازی نوسازی دانش و بهره‌گیری از خلاقیت و نوآوری در بهبود مستمر و دائمی مدرسه به‌عنوان سازمانی پویا و مولد مدنظر است.

با توجه به نکات فوق، روح کلی این مدل در قالب عبارات زیر قابل بیان است:

- خودارزیابی و تحلیل وضع موجود مدرسه براساس شاخص‌های مورد انتظار طرح تعالی مدیریت مدرسه

- تدوین برنامه عمل

- اجرای برنامه و بهره‌گیری از مشورت علمی برای ارتقای کیفیت خودارزیابی و بهبود مستمر

- اطمینان از تضمین کیفیت مدرسه و اعلام آمادگی برای ارزیابی بیرونی براساس شاخص مورد انتظار.

با توجه به نکات بیان شده و پذیرش مدرسه به عنوان یک سیستم، مدل تعالی مدیریت مدرسه، عملاً عناصر (جدول ۲) را پوشش می‌دهد.

■ مروری بر شاخص‌های مدل تعالی مدیریت مدرسه

برای هر یک از محورهای ذکر شده در مدل تعالی مدیریت مدرسه تعدادی شاخص مد نظر قرار گرفته است که اشاره‌ای کوتاه به آن‌ها می‌شود. روح حاکم بر این شاخص‌ها، شاخص اخلاق، روابط انسانی، صداقت و اخلاص براساس رویکرد مدرسه صالح است.

● برنامه‌ریزی (تدوین برنامه عمل): در این محور انتظار

می‌رود مدرسه با توجه

به اسناد راهبردی تحول

بتواند برنامه راهبردی

و عملیاتی خود را

(مأموریت، راهبرد،

راهکارها و...) با

مشارکت همه کارکنان

مدرسه تدوین کند.

● توانمندسازی با

رویکرد مشارکتی: در

این محور انتظار می‌رود

مدرسه با تشکیل

تیم‌های پژوهشی، مسائل و مشکلات را احصا کند، با بهره‌گیری از نتایج پژوهش‌ها به مطالعات کیفی (اقدام پژوهشی) دست بزند و ضمن حل مسائل، به انتشار یافته‌های پژوهشی خود نیز اقدام کند.

تشکیل جلسات و کارگاه‌های آموزشی، برای ارتقای توانمندی‌های کارکنان و دانش‌آموزان و کسب رتبه‌های مناسب در سطح منطقه

و استان، از مصادیق موردنظر در محور است.

● فرایند یاددهی - یادگیری: در این محور انتظار می‌رود مدارس در چارچوب طراحی آموزش مبتنی بر برنامه درسی ملی،

از راهبردهای یاددهی یادگیری فعال (اکتشافی، تعاملی و...) بهره بگیرند. در این فرایند، بر بهره‌گیری از محیط‌های متنوع یادگیری،

آزمایشگاه، کارگاه، فناوری‌های نوین و انواع روش‌های ارزشیابی، به

برون داد →	فرایند →	درون داد →
دانش آموزان: - درصد قبولی مدرسه - میانگین نمرات درس‌ها - کیفیت یادگیری براساس استانداردها - کیفیت در مهارت‌های اجتماعی، کار و کارآفرینی - کیفیت در ایمان و اخلاق کارکنان: - رضایت شغلی - اولیا و نهادهای محلی: - میزان اثربخشی مشارکت اولیا در مدرسه	- فرایند یاددهی و یادگیری - اخلاق و روابط انسانی - برنامه‌ریزی و رهبری - نظارت و ارزشیابی - مشارکت همه جانبه - (دانش آموزان، کارکنان و اولیا) - نظام تشویق و انگیزش - فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی و بهداشتی - فعالیت اداری و پشتیبانی	- منابع نیروی انسانی (دانش‌آموز و کارکنان مدرسه) - منابع فیزیکی، تجهیزات و فناوری آموزشی - منابع مالی - منابع اطلاعاتی (بسته‌های آموزشی) - اولیا و نهادهای محلی - قوانین، ساختار و مقررات آموزشی

(جدول ۲) نمایه سیستمی تعالی مدیریت مدرسه (محبی، ۱۳۹۳).

ویژه فرایندی، تأکید می شود.

● **توسعه مشارکت دانش آموزی:** در این محور انتظار می رود مدارس با توجه به ضرورت و اهمیت این موضوع، جلسات توجیهی مناسب را برنامه ریزی کنند و در عمل و به شکل کاربردی زمینه حضور دانش آموزان در اداره مدرسه و مسئولیت پذیری در انواع فعالیت های مدرسه فراهم شود. به طور طبیعی، فعال بودن شورای دانش آموزی و انواع تشکلهای مدرسه می تواند از ابعاد کیفی مشارکت دانش آموزان در مدرسه باشد.

● **توسعه مشارکت اولیا و نهادهای اجتماعی:** در این محور انتظار می رود مدرسه ظرفیت ها و توانمندی های اولیا را شناسایی کند و پس از آن، در فرایندی علمی و منطقی بستر لازم برای نقش آفرینی آن ها در فعالیت های مدرسه فراهم شود. در این فرایند بهره گیری از جلسات انجمن اولیا و کلاس های آموزش خانواده در ابعاد کمی و کیفی مورد توجه خواهد بود.

در کنار اولیا، شناسایی، برقراری ارتباط مؤثر و بهره گیری مناسب از ظرفیت نهادهای اجتماعی نیز از کارکردهای مدرسه موفق تلقی می شود.

● **سلامت، تربیت بدنی، پیشگیری و ایمنی:** در این محور انتظار می رود مدارس، به مقوله بهداشت روانی و جسمی دانش آموزان اهمیت قائل شوند. مسائل مربوط به بهداشت در مدرسه (دستشویی ها، تغذیه سالم و ...) جدی گرفته شود. کیفی بودن هر یک از نشانگرهای بهداشت، میزان توجه مدیریت و کارکنان مدرسه را در این زمینه نشان می دهد. در کنار بهداشت، استاندارد و ایمن بودن فضا، تجهیزات و ... نیز در جای خود بسیار با اهمیت است.

فضای سبز مدرسه از یک طرف و فضای پیشگیری از آسیب های اجتماعی و ... از عوامل و متغیرهای بسیار مهم در مدرسه سالم است.

● **فعالیت های فوق برنامه، مکمل و پرورشی:** در این محور انتظار می رود فعالیت های فرهنگی با علاقه ها و نیازهای دانش آموزان تناسب داشته باشند. مدارس به طور معنادار به مقوله ورزشی توجه کنند. این مسئله نیز همچون درس های دیگر (ریاضی و ...) از اهمیت خاص برخوردارند که پرداختن به آن ها در کنار فعالیت های مذهبی، ایام الله، نماز جماعت و ... مورد نظر است.

● **ارتباط و برقراری نظام رشد آفرین:** در این محور انتظار می رود مدارس رویکردی روشن نسبت به تشویق در مدرسه داشته باشند. مقوله تشویق و قدردانی از دانش آموزان و معلمان، در عین سادگی، بسیار حساس و علمی است.

آیا مدیران توانسته اند فضایی ایجاد کنند که کارکنان و دانش آموزان احساس انگیزه درونی کنند؟ یعنی انگیزش درونی آن ها تقویت شده باشد و احساس شغف و شادی در آن ها مشاهده شود؟ در عین حال، چگونه و با چه سازوکارهایی تشویق های مادی و معنوی را سامان دهی کرده اند. این مقوله یکی از کارکردهای اصلی مدیریتی مدرسه است که کم و کیف آن به تدبیر مدیران بستگی دارد. این سازوکار از مقوله هایی است که انتظار می رود مدارس نسبت به آن ها همت گمارند.

● **امور اجرایی و اداری:** در این محور انتظار می رود قانون

و دستورالعمل ها مبنای کار مدیران و کارکنان باشد. آن ها ضمن آگاهی کامل از مسائل مالی و اداری آن ها را به درستی انجام می دهند. سندها و پرونده ها به درستی بایگانی شده اند و مدرسه از نظمی اداری با بهره گیری از فناوری برخوردار است. در این باره، یکی از شاخص های مهم، بهره گیری از سیستم های مالی و حسابداری است.

● **خلاقیت و نوآوری:** خلاقیت و نوآوری یک محور مستقل به معنای خلق ایده در امور خارج از مدرسه نیست، بلکه انتظار می رود مدیران و کارکنان با بازاندیشی در فرایند انجام کار و حتی ماهیت آن ها، به طراحی نو دست بزنند و تغییر و تحول در امور مدرسه را با نگاه نوآورانه رهبری کنند و در عمل دستاوردهای نوآورانه خود را در قالب طرح های روشن ارائه دهند.

■ فرایند اجرایی طرح تعالی مدیریت مدرسه در سال ۹۳

- تربیت مدرس برای آموزش مدارس مجری برنامه در استان ها
- برگزاری دوره های آموزشی ویژه مدارس مجری طرح، اعضای تیم نظارت، مشاوره و ارزیابی

- خودارزیابی و تحلیل وضعیت موجود مدرسه بر اساس شاخص های برنامه تعالی

- تدوین برنامه عملیاتی در مدارس مجری با مشارکت همه کارکنان

- اجرای برنامه و بهره گیری از مشاوره علمی برای اجرای موفق برنامه عملیاتی

- خودارزیابی دائمی و اصلاح شاخص های مورد نظر براساس برنامه

- ارزیابی از عملکرد مدرسه براساس شاخص های برنامه تعالی در پایان سال و توسط تیم ارزیاب

- ارائه گواهی نامه مناسب به مدارس براساس پیشرفت آن ها نسبت به شاخص ها

پی نوشت:

۱. از سخنان دکتر فانی سخنرانی در جمع مدیران کل ستادی (خرداد ۱۳۹۳)
۲. برگرفته از اهداف ذکر شده در سند تحول، ص ۳۲۸
۳. برگرفته از تعریف برنامه درسی در ص ۳۷۲ سند تحول.
۴. برگرفته از چرخش های مورد نظر در سند تحول، ص ۴۱۵.
۵. سخنرانی دکتر فانی در نشست با مدیران کل ستادی، خرداد ۱۳۹۳.
6. European foundation for quality management
۷. البته این مدل نیازمند بررسی بیشتر و تصویب در مراجع کارشناسی و ذیصلاح است و فعلاً در طرح تعالی مدیریت مدرسه مورد نظر نیست.

منابع

۱. سند تحول بنیادین جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۰). مصوبه شورای عالی آموزش و پرورش.
۲. سند برنامه درسی ملی (۱۳۹۱). مصوبه شورای عالی آموزش و پرورش.
۳. سرکارآرانی، محمد (۱۳۹۳) مقاله درس پژوهشی معاونت آموزش متوسطه.
۴. فانی، علی (۱۳۹۳) متن سخنرانی در جمع مدیران کل حوزه ستادی - روابط عمومی
۵. نودهی، تسلیمی و ... (۱۳۸۹) مدل تعالی مدرسه فصل نامه تعلیم و تربیت.
۶. سند برنامه تعالی مدیریت مدرسه (۱۳۹۳). مصوبه شورای معاونین وزارت آموزش و پرورش
۷. محبی، عظیم (۱۳۹۲). آموزش و یادگیری مبتنی بر مبنای و رویکرد برنامه درسی ملی. آوای نور.
۸. محبی، عظیم (۱۳۹۲). مدیریت و رهبری در سازمان. آوای نور.