



## تعالی مدیریت مدرسه چیست؟

از آن جا که هر نهاد یا سازمانی برای رشد و بهبود مستمر ، به یک الگو نیازمند است ، آموزش و پرورش نیز به عنوان یک نهاد عظیم و اثر گذار در جامعه از این مهم مستثنی نیست و ضرورت اجرای برنامه ای که بتواند مسیر تعالی مدیریت را تعریف ، تسهیل ، تسریع و دست یافتنی کند چند برابر می شود . بدین منظور برنامه ی (( تعالی مدیریت مدرسه )) با الهام از الگوی تعالی سازمانی به منظور اجرا در سراسر کشور طراحی و تولید گردید .

مدل تعالی ، نوعی ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه به معیار های اصلی مدیریت کیفیت جامع و سیستم خود ارزیابی موجبات پیشرفت و بهسازی مدرسه را فراهم می سازد.

برنامه تعالی مدیریت مدرسه آموزش و پرورش را به سمت یک سیستم آموزشی مبتنی بر برنامه و عمل ، پاسخ گویی بیشتر و توجه به نیاز های جامعه سوق خواهد داد . اجرای دقیق خود ارزیابی و ارزیابی بیرونی بر اساس تعاریف و شاخص های تعیین شده ، به مدیریت مدرسه فرصت می دهد با بهره گیری از یک سیستم هوشمند و کار آمد شناسایی و به کارگیری مطلوب منابع و ظرفیت های موجود ، بهبود مستمر و تعالی فرآیند آموزشی تربیتی مدرسه را ممکن سازد. بدین ترتیب تمامی فرآیندهای مدیریت در مسیر تحول قرار گرفته و تفکر بهبود مستمر به عنوان یک اصل و ارزش در مدارس نهادینه می شود.

### تعریف برنامه

برنامه تعالی مدیریت مدرسه سعی دارد با تکیه بر سند تحول بنیادین و نگاهی تعالی بخش ، مدرسه محور ، مشارکت جو و

کیفیت مدار ضمن تمرکز بر فرآیندهای مدیریتی شرایطی را فراهم آورد تا کلیه ی عوامل موثر در مدیریت مدرسه ضمن شناسایی ظرفیت ها و توانایی های داخلی و پیرامونی خود ، با اتخاذ رویکرد برنامه محوری نسبت به تعیین اهداف و طراحی برنامه ی عملیاتی مدرسه اقدام کند و با نگاهی تیزبین و نقاد به صورت مستمر عملکرد مدرسه خود را نسبت به نقشه ی راه یا برنامه ی عملیاتی و هدف های قصد شده بسنجد .

هم چنین به منظور جلوگیری از هرگونه اتلاف فرصت ، با تشخیص خطاها و شکاف های عملکردی ، راه های بهبود را شناسایی کند و با برنامه ریزی مناسب به اجرای راهکار های بهبود اقدام نماید تا از این طریق کیفیت مدیریت مدرسه را ارتقا بخشیده و افزایش و بهره وری را ممکن سازد .

### **ضرورت اجرای طرح در مدارس**

سیمای مدرسه در افق چشم انداز ۱۴۰۴ در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش با ویژگی های مترقی آن ، سیاست ها و اولویت های ابلاغی وزیر محترم آموزش و پرورش جناب آقای دکتر فانی مبنی بر ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی مدارس و بهبود مدیریت آموزشگاهی هم چنین ارتقای سطح آگاهی عمومی جامعه و شکل گیری انتظارات جدید والدین نسبت به ماهیت و کارکردهای مدرسه ، ما را از برنامه ریزی برای استقرار مدیریت برنامه محور ، کیفیت مدار و تعالی بخش که در شکل گیری و هویت بخشی به مدارس نقش اساسی ایفا می کند ، ناگزیر می سازد . برنامه تعالی مدیریت مدرسه در راستای پاسخ گویی به این نیاز و ضرورت طراحی شده است .

### **اهداف**

- ۱- زمینه سازی برای دست یابی به استاندارد های آموزشی و مدیریتی در مدارس
- ۲- زمینه سازی به منظور ارتقای کیفیت آموزشی و پرورشی مدارس
- ۳- حرکت به سوی نهادینه سازی نگاه تعالی بخش در فرآیندهای مدیریتی
- ۴- ایجاد وفاق سازمانی از طریق توسعه ی فرهنگ کارگروهی در مدرسه
- ۵- ترویج و تقویت سیستم خود ارزیابی در راستای بهبود و تعالی عملکرد مدیریت در مدرسه
- ۶- افزایش انگیزه ی مدیران و دیگر کارکنان برای بهبود عملکرد
- ۷- توسعه و تقویت مشارکت کارکنان ، دانش آموزان و اولیا در امر راهبری و مدیریت مدرسه

### **محور ها و ملاک ها و شاخص های برنامه تعالی مدیریت مدرسه**

در تعیین مجموعه ی ملاک ها و شاخص ها برنامه تعالی مدیریت مدرسه و اهداف آن در مدارس مجری برنامه ، سعی شده است ضمن توجه به کارکرد ها و مأموریت های مدرسه ، ۱۰ محور کلیدی شامل :

- ۱- تدوین برنامه عمل
- ۲- توسعه ی توانمندی ها و مشارکت دانش آموزان در اداره ی مدرسه
- ۳- توسعه ی مشارکت اولیا و نهاد های اجتماعی در امور مدرسه
- ۴- استقرار نظام یاد دهی و یادگیری
- ۵- توسعه مشارکت دانش آموزان در اداره ی مدرسه
- ۶- سلامت – تربیت بدنی – پیشگیری و ایمنی
- ۷- فعالیت های مکمل – فوق برنامه و پرورشی
- ۸- برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی
- ۹- مدیریت امور اجرایی و اداری

## ۱۰ - اخلاقیت و نو آوری

مورد تأکید و توجه قرار گیرد . که هر کدام از این اهداف ، در برنامه تعالی مدیریت مدرسه خود به راهبرد های مختلفی تقسیم می گردد ، لذا مدیریت در مدارس تعالی می بایست این اهداف را مد نظر داشته باشد و نیز ارزیابی ها چه در اول کار و چه بعد از انجام کار به صورت خود ارزیابی در ابتدا و با شاخص های ارزیابی در پایان کار از روند اجرای طرح تعالی مدیریت مدرسه بهره بگیرد .

### - ۱ تبیین چشم انداز، رسالت و تدوین برنامه عمل :

مدیران مدارس تعالی (رهبران آموزشی) مأموریت و دور نمای مدرسه خود را با مشارکت مؤثر و همفکری دیگر کارکنان از طریق استراتژی متمرکز بر اهداف سند تحول بنیادین و منافع ذینفعان (کارکنان، دانش آموزان، اولیاء) محقق می سازند . این مدارس در تدوین استراتژی از اطلاعات و شواهد موجود در خصوص شرایط فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و... دانش آموزان و هم چنین گزارشات پیشرفت تحصیلی - تربیتی آنان به عنوان درونداها به طور گسترده و مناسب استفاده می نمایند و ذینفعان را از ارزش ها، رسالت ها و اهداف مدرسه آگاه می سازند . این رهبران آموزشی دستیابی به اهداف را تسهیل می کنند و در مقاصد خود ثبات دارند و همواره قادر خواهند بود با ترغیب و تشویق کارکنان خود در محیط مدرسه وفاق سازمانی ایجاد نمایند.

### - ۲ توسعه ی توانمندی ها و مشارکت نیروی انسانی :

مدیران مدارس تعالی توان کارکنان خود را در سطوح فردی، تیمی و سازمانی مدیریت کرده و ارتقا می بخشند. آن ها عدالت و برابری را ترویج کرده و کارکنان خود را در امور سازمان مشارکت داده و از این طریق آن ها را توانمند می سازند . در این گونه مدارس، با تعامل مؤثر میان مدیر و کارکنان انگیزه و تعهد سازمانی تقویت شده و کارکنان فعالیت های مدرسه را در مسیر بهبود مستمر و تعالی قرار می دهند .

### - ۳ استقرار نظام یاددهی - یادگیری :

در مدارس تعالی تلاش می گردد با مشارکت فعال دانش آموزان و بکارگیری روش های تدریس مؤثر و منعطف ، بهره گیری از فناوری های نوین آموزشی و راهبردهای خلاقانه ، آنان را در فراگیری روش های مسئله یابی و حل مسئله ، درک و فهم مفاهیم درسی و شناسایی ارتباط معنایی آن مفاهیم با زندگی و هم چنین کاربرد آموخته ها در زندگی یاری نمایند .

### - ۴ توسعه مشارکت دانش آموزان در اداره ی مدرسه :

مدارس تعالی با خلق ظرفیت های جدید از طریق مشارکت دانش آموزان در تدوین و اجرای برنامه های آموزشی و پرورشی، ضمن وسعت بخشی به اندیشه دانش آموزان، بستر های مناسب را برای بروز استعداد ها، تقویت حس مسئولیت پذیری و اعتماد به نفس ، تلفیق اندیشه و عمل و نیز زمینه های اجتماعی شدن و جامعه پذیری آنان را فراهم می نمایند .

### - ۵ محور توسعه ی مشارکت اولیاء و نهادهای اجتماعی در امور مدرسه :

مدیران مدارس تعالی به منظور ایجاد زمینه های لازم و ظرفیت سازی مطلوب تلاش می نمایند با مشارکت، هماهنگی و هم فکری میان مربیان ، اولیا و نهادهای اجتماعی زمینه های تربیت و رشد فکری و اخلاقی دانش آموزان را فراهم نمایند .

### - ۶ محور مدیریت امور اجرایی و اداری :

شناسایی ، بکارگیری بهینه و استفاده ی حداکثری از ظرفیت های بالقوه و بالفعل مدرسه، برقراری نظم و ایجاد محیطی آرام و پویا و انجام امور به صورت کارآ و اثربخش .

#### ۷- محور فعالیت های مکمل و فوق برنامه :

مدارس متعالی به منظور غنی سازی برنامه ها و تعمیق یادگیری در دانش آموزان ، فعالیت های مکمل و فوق برنامه را با توجه به نیازها ، استعدادها و علایق دانش آموزان پیش بینی و اجرا نموده تا ضمن ایجاد فرصت هایی برای کسب تجربه دانش آموزان در درون و بیرون مدرسه ، محیط آموزشی را به محیطی پرنشاط و پویا تبدیل نمایند .

#### ۸- محور برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی :

مدارس متعالی در طراحی نظام یادگیری خویش، چهارچوب هدفمند و برانگیزاننده ی درونی و بیرونی مناسبی را پیش بینی و مستقر می کنند . در این راستا اجزاء و عناصر انسانی ذی نفع اعم از دانش آموزان ، کارکنان و اولیاء ضمن شناسایی هویت سازمانی ، به ارتقاء سطح فکری، علمی و عملی خود می اندیشند و در جهت شکوفایی افزون تر و رقابت همراه با رفاقت، گام های عملی ارزنده ای را بر می دارند. در این نظام، مدرسه با در نظر گرفتن مکانیزم های تشویق و ترغیب درونی و بیرونی رشد انگیزشی ذی نفعان را عالمانه مورد هدف قرار می دهد .

#### فرایند ارزیابی بر اساس چهارچوب معرفی شده :

چهارچوب اصلی مجموعه ی حاضر شامل ۸ محور و ملاک های مورد ارزیابی از فرایند فعالیت های کیفی انجام شده در مدرسه می باشد. با توجه به ضریب اهمیت هر یک از ملاکها امتیاز آن تعیین و براساس تعداد بندهای ملاک ها امتیاز نهایی هر محور تعیین شده است . (به طور مثال در محور نمون برگ شماره ۱ ملاک ها در ۷ بند تبیین شده اند و امتیاز نهایی این محور ۷۰ می باشد در صورتی که محور شماره ۳ با داشتن تعداد ۱۰ بند ارزیابی دارای ۱۰۰ امتیاز می باشد). دارای . لازم به ذکر است سقف امتیاز در هر بند ۱۰ امتیاز در نظر گرفته شده است که پس از محاسبه امتیاز دریافتی در هر بند ، درجه ارزشیابی مدرسه در آن ملاک تعیین و در پایان هر محور نیز در چهار شیای مدرسه در آن محور تعیین می گردد و پس از اتمام و ارزیابی تمامی محور ها و محاسبه میانگین امتیازات دریافتی از سوی داوران میزان موفقیت و عنوان کسب شده از سوی مدرسه اعلام می گردد.