

در طرح تعالی مدیریت کیفیت مدار با محوریت سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی، مشارکت همه کارکنان ، دانش آموزان و اولیاء در اداره آموزشگاه یکی از مهمترین اهداف میباشد. بالا بردن کیفیت آموزش به موازات پیشرفت های علمی روز و فناوری های نوین و داشتن دانش آموزانی فعال و جویای علم و حتی فراتر از این تولیدکننده علم از دیگر اهداف مهم این طرح است.

در این راستا مدرسه نهادهای خودارزیاب است و همراهه غربالگری شده و نقاط ضعف شناسایی می شود و از دیگر سو سعی در تقویت نقاط بهبود می شود. فارق التحصیلان این آموزشگاه دارای بالندگی و اعتماد به نفس خواهند بود.

علائق دانش آموزان جهت همکاری در ایجاد نظم در آموزشگاه و همزمان ایجاد نشاط و پاکیزگی شناسایی شده و مدیر و کارکنان جهت استاندارد سازی محیط آموزشی و اداری مدرسه برنامه ریزی مناسبی را اجرا می کنند.

محورهای اجرایی این طرح:

- ۱- تبیین چشم انداز؛ رسالت و تدوین عمل برنامه عمل
- ۲- توسعه ی توانمندی ها و مشارکت نیروی انسانی
- ۳- استقرار نظام یاددهی- یادگیری
- ۴- توسعه ی مشارکت دانش آموزان در اداره ی مدرسه
- ۵- توسعه ی مشارکت اولیاء و نهاد های اجتماعی در امور مدرسه
- ۶- نشاط و سلامتی در مدرسه
- ۷- مدیریت امور اجرایی و اداری
- ۸- فعالیت های مکمل و فوق برنامه
- ۹- برقراری نظام رشد آفرین انگیزشی

اسامی همکاران فعال در اجرای طرح:

همه عوامل آموزشگاه اعم از کادر اداری و آموزشی

ملاک های ارزیابی برنامه تعالی مدیریت مدرسه – نمونه برگ برنامه عملیاتی مدرسه

محور ۱

هدف : تدوین برنامه سالانه

ریف

راهبرد

نام فعالیت

۱- دسترسی آسان به اسناد بالا دستی

- در دسترس بودن سند تحول بنیادین، درس ملی اهداف دوره تحصیلی مصوبات و رای عالی آموز و پرورش

- قابل رویت بودن مضامین کلیدی سند تحول بنیادین و اهداف دوره ابتدایی دوره ی تحصیلی در مدرسه برای ذی نفعان

۲- آگاهی مدیر ، معاونی سبت به مفاد مدرج در سد تحول بنیادین

- پاسخگویی مدیر ، معاویو کارکنان نقش خود برای تحقق سند تحول بنیادین ، برنامه درس ملی و اهداف دوره تحصیلی

۳- تعیین و تبیین واستقرار مأموریت ها و استراتژی های مدرسه برای افراد ذی ربط

- تشکیل و مشارکت فعال و مستمر تیم برنامه ریزی و ارزیابی

- تدوین مأموریت ها و استراتژی های مدرسه

- جامعیت و کیفیت مأموریت ها و استراتژیک های مدرسه

۴- طراحی و تدوین برنامه ی سالانه کیفی

- وضوح و دقت در تعیین اهداف ، تعاریف اجرا ، تقویم زمان بندی ، اعتبارات ، مسئولین اجرایی برنامه و...

- تعیین وضع مطلوب با نگاه به سند تحول و جایگاه مدرسه

- رعایت جامعیت و دربرگیری کلیه ی اهداف آموزی ، تربیتی در فعالیت های تعیین ده (همه جابه بودن)

۵- آگاهی سازان ذی نفعان متناسب با سطح درک آنان نسبت به مأموریت ، استراتژی و برنامه ی سالانه ی مدرسه

- آموزش از طریق تشکیل جلسات آموزشی ، تولید لوح فشرده ، بروشور ، تراکت فضای مجازیف ویژه ی دانش آموزان ، کارکنان ، اولیاء

- آگاهی از مأموریت ها و استراتژی های مدرسه : مدیر و معاونین و حداقل یک سوم کارکنان

- آگاهی از برنامه سالانه ی مدرسه : کارکنان

۶- تدوین میثاق نامه و پای بندی ذی نفعان نسبت به اجرای مفاد آن

- مشارکت کارکنان ، اولیاء و دانش آموزان در تعیین و تدوین محورهای میثاق نامه

- آگاهی کارکنان ، دانش آموزان و اولیاء از بندهای میثاق نامه

- تدوین و تنظیم چهارچوب، ملاک ها و ارزیابی از برنامه های سالانه توسط تیم برنامه ریزی، نظارت و ارزیابی

- نظارت بر فرایند اجرای برنامه و ارزیابی صحیح و به موقع از آن

- تحلیل نتایج حاصل از ارزیابی

- بهره گیری از نتایج حاصل و بانگاری در برنامه سالانه

تدوین برنامه راهبردی

برنامه راهبردی سندی است که چشم انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی های آینده یک سازمان را به همراه مجموعه منابع مورد نیاز جهت اجرای موفق آن -ها مشخص می سازد. امروزه کمتر سازمانی یافت می -شود که فاقد برنامه راهبردی باشد و این بیانگر اهمیت این موضوع است. در صورتی که این نوع برنامه -ریزی به درستی تدوین و اجرا شود، آینده موفقی را برای سازمان به ارمغان می -آورد. این مدل سبب می شود مدرسه با توجه به پتانسیل -های داخلی خود و شناسایی توانمندی های رقبا، تدوین استراتژی کرده و اهداف خود را متناسب با این استراتژی -ها تعیین و سپس ارزیابی نماید. کارشناسان خبره واحد تحقیق و توسعه در بخش تدوین برنامه راهبردی، پس از بررسی تمامی نمونه ها و مدل های تدوین برنامه راهبردی، مناسب ترین مدل به مراکز آموزشی را شناسایی و در دبیرستان شهید بینایی اجرا نموده اند.

تعالی مدیریت کیفیت مدار

مقدمه

دیدگاه های مختلفی در مورد شیوه مدیریت مدارس وجود دارد عده ای از مدیران مدارس ریشه بسیاری از مشکلات و راه حل های مدارس را در منابع مالی، فیزیکی و بودجه آن می دانند این افراد بیشترین توجه خود را به ورودی های سیستم مدرسه معطوف داشته و عده ای دیگر اعلام می دارند که، اگرچه توجه به منابع موجود در ورودی های سیستم از اهمیت بالایی برخوردار است اما باید به فرایند سیستم توجه بیشتری معطوف داشت آن ها در فرایند سیستم به محتوی، روش ها، چگونگی تدریس، نحوه ی مدیریت و ارزشیابی تأکید می نمایند. مدیریت کیفیت مدار که خود محصول مدیریت فرایند محور است تلاش می کند برنامه ریزی استراتژیک را وارد رفتار روزانه مدارس کند در این روش که به مشارکت همه کارکنان تأکید می شود استفاده از روش ها، ابزار و مدل های مناسبی برای تعالی بخشیدن به کیفیت و کار مدرسه به مدیران و کارکنان پیشنهاد می گردد و لازم است مدیران و کارکنان با آموزش این شیوه ها تغییرات عمده ای را در روش های کاری خود به وجود آورده و برنامه ریزی مناسبی را برای مدرسه معمول و اجرا نمایند.

در این راستا دفتر آموزش متوسطه راهنمایی تحصیلی سعی دارد با همکاری مسئولین استانی ، مناطق و مدیران مدارس این دوره تحصیلی ضمن بهره‌گیری از شیوه‌های مدیریت فرایند محور و مدیریت کیفیت جامع با اجرای طرح " تعالی مدیریت کیفیت مدار " در مسیر بهبود مستمر و تعالی مدیریت کیفیت در سطح مدارس گام بردارد .

در مجموعه ی حاضر ضمن تأکید به مدیریت فرایند محور و ارائه تعریفی از مدیریت کیفیت جامع ، راه کارهایی برای دستیابی به مدیریت کیفیت مدار و ملاک های ارزیابی آن ارائه شده است . از آنجا که یکی از مراحل اجرای طرح تعالی مدیریت کیفیت مدار، انجام فرایند خود ارزیابی میباشد، لذا به منظور سهولت، هماهنگی و دستیابی به نتایج مطلوبتر ضمن ارائه تعریفی از محورهای اصلی مورد توجه در فرایند مدیریت کیفیت، معیارها، ملاک ها و مصداق های پیشنهادی جهت استفاده در فرایند ارزیابی و بهبود مستمر ارائه می گردد .

تعریف و مفهوم مدیریت :

با رشد و پیشرفت جامعه انسانی ، سازمان هایی به وجود آمده است که افراد هر سازمان برای دست یافتن به هدف های آن فعالیت می کنند و می دانیم تامین هدف های یک سازمان بدون طرح و تنظیم برنامه های دقیق، ایجاد تشکیلات منظم و هماهنگ و رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی افراد میسر نیست بنابراین می توان مدیریت را علم و هنر متشکل و هماهنگ کردن رهبری و کنترل فعالیت های دسته جمعی به منظور تامین هدف یا هدف های مشترک خاصی تعریف نمود. علمای علم مدیریت تعاریف متعددی از مدیریت بیان کرده اند که به چند تعریف اشاره می شود .

مدیریت یعنی گردآوری اطلاعات و تنظیم آن ها در جهت انجام کارهای سازمانی یا مدیریت عبارت است از هماهنگی منابع انسانی و مادی ، در جهت دست یافتن به هدف های سازمان و در تعریف دیگر مدیریت یعنی به وجود آوردن یا تامین یک محیط مناسب ، برای افراد سازمانی در جهت هدف های سازمان می باشد .

در مدیریت کمال مطلوب این است که بالاترین بهره از کار گرفته شود و این امر به زور امکان نخواهد داشت زیرا وفاداری ، علاقه به کار و ابتکار عمل را بازور نمی توان در افراد ایجاد کرد بطور خلاصه باید گفت مدیران موسسات مدرن امروزی با داشتن آخرین اطلاعات و تکنولوژی وقتی با انسان ها سروکار پیدا می کنند باید در درجه نخست به نیازهای آنان توجه داشته باشند تا بتوانند از ابتکار عمل آنان در بالا بردن سطح کارآیی و افزایش بازده کار موسسات استفاده کنند .

وظایف مدیر آموزشی

هدف اصلی مدیریت آموزشی تسهیل و پیشبرد امر آموزش و یادگیری است که برای رسیدن به این هدف مدیران آموزشی باید وظایف زیر را انجام دهند :

الف - وظایف عمومی

برنامه ریزی : عبارت است از تعیین اهداف و تدارک فعالیتها ، امکانات و وسایل برای تحقق اهداف لذا داشتن طرح و برنامه کار هفتگی ، ماهانه و سالانه از وظایف مهم یک مدیر موفق آموزشی است .

سازماندهی : فراگرد سازماندهی یعنی جریان نظم و ترتیب دادن به کار و فعالیت ، تقسیم و تکلیف آن به افراد به منظور انجام دادن کار و تحقق هدفهای معینی می باشد . مدیر آموزشی بدین منظور باید هماهنگی های لازم را بین افراد و واحدهای مختلف به وجود آورد .

هدایت و رهبری : رهبری در مدیریت ، فراگرد اثر گذاری و نفوذ در رفتار اعضای سازمان برای یاری و هدایت آنها در ایفای وظایفشان است . لذا یک مدیر مدرسه باید قبل از هر چیز یک رهبر آموزشی باشد چرا که رهبر آموزشی با برقراری ارتباط متقابل با کارکنان انگیزه کار و فعالیت را در آن ها به وجود می آورد و همواره مشکلات و کشمکش های آنها را حل می نماید .

نظارت و کنترل : نظارت و کنترل فراگرد ارزشیابی عملکرد فردی و سازمانی است برای آن که معلوم شود آیا هدفهای سازمان تحقق پیدا کرده یا نه . یک مدیر خوب ابتدا ملاکها و روشهای سنجش عملکرد را تعیین می کند و آنگاه بر عملکردها نظارت و آنها را اندازه گیری می کند و در ادامه نتایج حاصله را مقایسه و در پایان برای تصحیح عملکرد ها اقدام می نماید .

- یکی دیگر از وظایف عمومی مدیر آموزشی برقراری ارتباط مناسب با افراد سازمان است که می بایست ضمن روشن نمودن هدف و منظور پیام، پیامها را بدون ابهام ارسال نماید و همواره قابلیت پذیرش و میزان اثرگذاری آن را از سوی مخاطبان مورد بررسی قرار دهد .

ب- وظایف خاص

برنامه آموزشی و تدریس :

مهمترین وظیفه مدیران آموزشی هدایت جریان آموزش و یادگیری به ویژه تسهیل جریان رشد و پرورش دانش آموزان است مدیران مدارس اگر برنامه هایشان را باروشن بینی اجرا نمایند و هدف های خود را بصورت قابل فهم و عملی طرح نمایند می توانند بازده آموزشی مدارس را بهبود بخشند لذا تعریف دقیق هدفهای کلی نظام آموزشی بصورت معنی دار ، تقسیم هدفهای کلی به هدف های فرعی ، تبدیلی هدف ها به هدف های عملی در کلاس به کمک معلمان ، بالا بردن روحیه کارکنان و... می تواند تغییرات چشمگیری را در بازده کار معلمان و دانش آموزان ایجاد کند علاوه براین مدیر آموزشی می بایست با ارزشیابی مستمر تدریس و فعالیت های آموزشی مدرسه میزان اثر بخشی و کارایی معلمان و میزان تحقق هدف های آموزشی را مشخص و در زمان های معینی از تغییر و تجدید نظر در برنامه آموزشی مدرسه استفاده کند .

یکی دیگر از وظایف مدیران آموزشی توجه به امور دانش آموزان است مدیر مدرسه هم وظیفه ارائه خدمات اداری و سرپرستی امور دانش آموزان را به عهده دارد و هم وظیفه شناسایی توانایی ها ، علایق و نیازها و پرورش آن ها را عهده دار می باشد .

امور کارکنان : مدیران آموزشی با بهره‌گیری از شایستگی های فردی و تخصصی معلمان و راهنمایان تعلیماتی می توانند به پیشرفت فعالیت های آموزشی و بررسی و افزایش بازده مدارس کمک کنند .

یکی دیگر از وظایف مدیران برقراری ارتباط موثر میان مدرسه و اجتماع است هدف از ایجاد این رابطه ، ایجاد اعتماد متقابل از طریق اطلاع رسانی به مردم درباره ی وضعیت کار مدارس است تا بدین وسیله حمایت آنان را برای حل و فصل مشکلات گوناگون مدارس جلب نمایند مردم باکسب آگاهی بیشتر از اهمیت آموزش و پرورش به مشارکت در سرنوشت آموزشی و تربیتی فرزندان خود تشویق می شوند مدرسه هم متقابلاً" از نظرات و نیازهای مردم و اجتماع مطلع می شود لذا تشکیل انجمن های اولیا و مربیان ، تشکیل شوراهای آموزشی محلی ، برقراری ارتباط با موسسات فرهنگی دینی ، اجتماعی و... از اهمیت بسزایی برخوردار است .

یکی دیگر از وظایف مدیران آموزشی تهیه و تدارک امکانات، تسهیلات و تجهیزات ویژه است در این زمینه می توان به ساختمان و تاسیسات مدرسه ، زمین بازی و ورزش ، آزمایشگاه ، کتابخانه و وسایل و ابزار کمک آموزشی ، میز و نیمکت - وسایل آموزشی - بهداشتی و ورزشی ، تعمیر و نگهداری ساختمان و تاسیسات حرارتی و تهویه و تامین امکانات آب ، برق ، گاز ، تلفن و... اشاره کرد .

امور مالی واداری : ارائه خدمات آموزشی و فعالیتهای مدرسه منوط به اداره مؤثر امور و تامین منابع مالی و بودجه است بنابراین اداره مؤثر امور گوناگون مدرسه ، ثبت نام ، تقسیم کار با توجه به شرح وظایف کارکنان ابلاغ آیین نامه ها ، بخشنامه ها و دستورالعمل ها ، نظارت بردفاتر و مدارک مدرسه و نگهداری از آنها ، تامین منابع مالی مدرسه چه از طریق دولتی یا مردمی نیز از وظایف مدیران به شمار می رود .

اجزا سیستم مدرسه

اجزا سیستم یک واحد آموزشی به چهار قسمت زیر تقسیم می شود :

۱- ورودی های سیستم مدرسه

۲- فرایندهای مدرسه

۳- خروجی های سیستم مدرسه

۴- بازخورد

ورودی های سیستم مدرسه عبارتند از دانش آموزان ، معلمان ، منابع فیزیکی ، منابع مالی ، دانش نظری و علمی فنی و پژوهشی

فرایند های مدرسه عبارتند از : تدریس ، مدیریت ، ارزشیابی ، محتوا و روش ها به سخن دیگر آنچه در حد فاصل ورود دانش آموزان به مدرسه تا خروج آنان در پایان سال تحصیلی اتفاق می افتد و از آنها فرد مورد نظر و معطوف به هدف را می سازد فرایند نامیده می شود .

خروجی های سیستم مدرسه هم همان دانش آموختگان و فارغ التحصیلان هستند .

مثلاً" دانش آموزان به عنوان ورودی های سیستم ، تحت آموزش قرار گرفته و در مسیر و جریان یاددهی - یادگیری ، تغییر رفتار داده و در پایان سال تحصیلی به مرتبه و قابلیت هایی می رسند(خروجی)

منظور از بازخورد رابطه ای است که بین برونداد، درونداد و فرایند، با عملیات سیستم برقرار می گردد تا براساس مقتضیات محیطی و نیازها به کار سیستم اصلاح گردیده و آن را در تعادل نگهدارد .

دیدگاه های موجود در مدیریت آموزشی

باتوجه به بررسی و مطالعه شیوه های مدیریت و دیدگاههای مدیران آموزشی نسبت به حل مشکلات و معضلات و اداره مدرسه به دودیدگاه مهم در زیر اشاره می شود :

الف - برخی مدیران مدارس ریشه بسیاری از مشکلات و نیز راه حل ها را در ورودی های سیستم مدرسه می جویند آنها معتقدند که اگر ظرفیت های ورودی مدرسه از قبیل منابع مالی ، فیزیک و پول افزایش یابد می توان همه ی تنگناها و مشکلات مدرسه را حل کرد دراین نگاه سنتی مدیریت کار وقتی خوب انجام شده که درصد قبولی از بالاترین میزان برخوردار باشد اغلب مدیران و معلمان هم دانش آموزان را افرادی بی انگیزه و ناتوان از شناخت نیازهایشان می دانند دانش آموزان هم تصور می کنند کارشان فقط حفظ مفاهیم کتابها و آوردن نمره قبولی است .

ب - دسته دوم براین باورند که گرچه توجه به منابع موجود و مورد انتظار در ورودی های سیستم مدرسه حایز اهمیت و تاثیر بسیار است اما با تمرکز در فرآیند سیستم مدرسه و بهبود ارتقای مستمر فرایند ها همراه با تعیین استراتژی ها و راهکارهای مرتبط می توان بسیاری از حفره های آشکار و پنهان راحتی در ورودی های سیستم مدرسه بهبود بخشد و برطرف کرد .

در مدیریت فرایند محور همه ی تلاش و هدف مدرسه و مدیر معطوف به رضایت دانش آموزان و توسعه ی یادگیری است و تا وقتی رضایت دانش آموزان و معلمان حاصل نشده باشد در مدرسه کاری انجام نگرفته است .

مدیریت کیفیت جامع

قبل از اینکه مدیریت کیفیت جامع را تعریف کنیم لازم است بدانیم مدارس کیفی جامع چیست؟

مدارس کیفی جامع محصول مدیریت فرایند مدار و مدیریت کیفیت جامع است در این مدارس بین همه کارکنان از جمله معلمان و دانش آموزان ارتباط مطلوبی برقرار است به معلمان ، دانش آموزان ، خانواده ها و کارکنان قدرت می دهد تا فرصت را برای توسعه کیفیت در مدرسه درک کرده و با ابزارهای مدیریت موجبات توسعه مدرسه را فراهم میآورند. در این مدارس همه کارکنان درغنی سازی و ارتقای کیفیت مدرسه مشارکت دارند بهسازی همه ی عناصر و عوامل مدرسه از جمله برنامه های درسی ، آموزشی ، امور پرورشی ، فوق برنامه ، منابع انسانی ارتباط با والدین و روش های ارزشیابی ، اصول ناظر بر مدارس کیفی جامع است .

مدیریت این مدارس فرایندمدار است و تلاش میکند برنامه ریزی استراتژیک را وارد رفتار روزانه مدارس کند این مدارس به رهبران و مدیران اثر بخش نیاز دارند مدیرانی که آینده گرا بوده و دیدگاه های آینده را بررسی کرده و ایده هایی را برای تغییر پیشنهاد کنند پذیرای ایده های جدید بوده و برای دیگران به ویژه دانش آموزان و معلمان امید و خوش بینی و نشاط فراهم کنند .

حال می توان گفت که مدیریت کیفیت جامع یک نظریه نیست بلکه یک حرکت و نهضت همگانی است، یک راه صحیح کار است که همه افراد باید در این نهضت مشارکت کنند در واقع مدیریت کیفیت جامع، روش مدیریت گروهی انجام دادن کار برای بهبود مداوم کیفیت و بهره وری قابلیت ها و استعداد های مدیریت و نیروی انسانی کار است .

توجه به نیازها

پاسخ به نیازها و انتظارات دانش آموزان یکی از مسائل مهم و جدی است که باید در مدیریت مدرسه به آن توجه شود چرا که یکی از بهترین راهها برای کسب توفیق پایدار در زمینهی تعلیم و تربیت، پاسخ به انتظارات و نیازهای دانش آموزان است. دانش آموزان نیازهای متفاوتی دارند ولی اکثر آنها نیازمند کیفیت یادگیری هستند عده ای از آنها مایلند مدرسههای شاد داشته باشند و جمعی دیگر علاقمندند که از تکنولوژی روز در آموزش برخوردار شوند و تعدادی دیگر به ارتقای فردی خود میاندیشند اما مهمی آنها میخواهند مدرسه ای باکیفیت و با نشاط داشته باشند و یادگیری عمیق را بهبود بخشند .

متمرکز شدن برخواسته های دانش آموزان باعث ایجاد رضایت در دانش آموزان شده و کارکرد مدرسه مفید و یادگیری دانش آموز را عمیق و مؤثر میسازد. مدیریت فرایند محور بر دانش آموز تمرکز دارد و این کمک میکند تا مدیر مدرسه در کارهای خود مطابق اهداف برنامه ریزی شده پیش رود و از حاشیه روی پرهیز نماید و همیشه منافع دانش آموز را مورد توجه قرار دهد .

ارتقاء مستمر کیفیت

در مدیریت کیفیت مدار فقط به تعیین اهداف در برنامه های آموزشی و درسی اکتفا نمی شود چرا که اهداف به تنهایی نمی توانند منجر به نتایج پایدار و قابل اعتماد شوند .

ارتقای مستمر کیفیت مشارکت همهی مدیران، معلمان، کارشناسان، متخصصان، دانش آموزان و والدین آنها را برای ارتقا برنامهی درسی و آموزشی مدرسه با تأکید بر رضایت دانش آموزان مورد توجه قرار می دهد به عبارت دیگر ارتقای مستمر کیفیت بر مشارکت همه عوامل دست اندرکار، برای جلب رضایت دانش آموزان، تأکید بر تحول و تغییر در شناخت، نگرش فردی و جمعی همهی کارکنان مدرسه به طور مستمر و توجه به تکنولوژی در فرایند برنامه های مدرسه تأکید دارد . در یک مفهوم کلان، ارتقای مستمر کیفیت شامل ایجاد زیر ساخت مناسب و تیم های ارتقا برای ارتقای فرایند ها است .

آشنایی مدیران با روش ها ، ابزارها و مدل ها و بهره مندی از آن ها به طور عملی مورد انتظار است .

از آنجایی که مدیریت کیفیت ، حرکتی است از بالا به پایین لذا مدیران باید قبل از کارکنان آموزش ببینند و باین روش ها ، ابزار و مدلها آشنا شوند چرا که اگر مدیران شخصا " درگیر فرایند ارتقا نشوند ولو همه ی معلمان و کارکنان تحت نظر آنها در فعالیت های ارتقا مشارکت کنند، کار به جایی نخواهد رسید .

مشارکت همگانی در مدرسه

مشارکت که از آن به عنوان دخالت در فرایند تصمیم گیری ها و تصمیم سازی ها یاد شده است موجب افزایش بهره وری در کار ، یگانگی و افزایش اعتماد افراد به یکدیگر می شود .

مدیریت کیفیت جامع فقط نمی تواند به قابلیت و توانایی مدیران متکی باشد بلکه به مشارکت افراد و کارگروهی و استفاده از خرد جمعی برای بهینه سازی فرهنگ سازمانی مدرسه تأکید دارد، جو سازمانی دوستانه، حسن مناسبات و ارتباطات بین نیروهای انسانی، شناخت و اعتماد مدیر از گروه و کارگروهی میتواند زمینه ساز و فراهم آورندهی آموزش و پرورش با نشاط و مؤثر در مدرسه باشد .

مدیران مدارس باید مهارت کار گروهی در مدرسه را فراگیرند و برای ایجاد محیطی مشارکتپذیر نگرش خود رانسبت به سازماندهی کارها تغییر دهند چرا که در کار گروهی میتوان از خرد، هوش و ابتکار همه ی کارکنان بهره مند شد .

آنچه که دانستن آن میتواند راهگشا باشد روشهای فعال شدن کار گروهی در مدرسه است که می توان به نام گذاری گروه ، درک اعضای گروه از سوی رهبر گروه ، توجه به نیازهای مادی و معنوی آنان ، محبت و صداقت ورزیدن به آنان عدم شتاب در رسیدن به نتیجه ، برداشتن گامهای آهسته ولی پیوسته ، اداره ی خوب و فعال جلسات گروه اشاره کرد .

چگونگی فرایند حرکت

در مدیریت کیفیت جامع تغییر دائمی در روش مورد نظر است بطوری که این حرکت آهسته ولی پیوسته باشد و زمانی این حرکت به نتیجه میرسد که مدیر در اجرای آن مشارکت فعال و مؤثر داشته باشد .

مدیر موفق کسی است که قبل از اجرای کار، زمینه را برای آن آماده کند برای زمینه سازی توجه به موارد زیر ضروری است :

تغییر دادن عادت های قدیمی، حاکم کردن تفکر سیستماتیک (توجه به کل نه به جزء) صبور بودن ، به منافع درازمدت اندیشیدن، از بین بردن ترس بعنوان منابع تغییر، حمایت کامل و جدی رهبر مدرسه و منطقه آموزشی، تهیه برنامه استراتژیک و راهبردی در مدرسه، گسترش رویکرد مشارکتی در مدرسه و جایگزین کردن برنامه محوری به جای موضوع محوری. علاوه بر موارد فوق میبایست به نکات کلیدی دیگری در فرایند حرکت مدیریت کیفیت جامع توجه نمود از آن جمله میتوان به مشارکت مدیر مدرسه بعنوان یکی از مهمترین عوامل دست اندر کار حرکت، بالابردن و گسترش آگاهی کلیه کارکنان از موضوع ، ایجاد تغییر در نگرش کارکنان و بالا بردن مهارت های آن ها اشاره کرد. پس از زمینه سازی نوبت به تهیه برنامه ی اجرایی بهبود مدرسه میرسد :

مرحله اول : به مطالعه موقعیتی که در آن قرار داریم می پردازیم در این مرحله ترسیم چشم انداز ، مأموریت، رسالت مدرسه ، چالش ها و نهایتاً موقعیتی که می خواهیم به آن برسیم را مورد توجه قرار می دهیم به عبارت . دیگر وضعیت موجود مدرسه و وضعیت مطلوب مدرسه شناسایی می گردد

مرحله دوم : از طریق ابزارهای مختلف به شناسایی مشکلات پرداخته و فاصله ی بین وضعیت موجود و مطلوب را مشخص مینماییم .

مرحله سوم : به شناسایی ، انتخاب و تحلیل فرایندهای مدرسه برای بهبود و ارتقای فرایندها می پردازیم .

مرحله چهارم : استراتژی های بهبود مدرسه را تعیین میکنیم .

مرحله پنجم : برای بهبود مدرسه برنامه ریزی می کنیم این برنامه ریزی شامل زمان بندی پروژه ها و فعالیت ها ، اولویتگذاری، سازماندهی و بسیج منابع وامکانات برای هرچه بهتر انجام شدن برنامه ها و... است

در مراحل بعدی به اجرای برنامه های اجرایی و تفصیلی، ارزیابی در حین اجرای برنامه ها و نهایتاً اقدام برای برنامه ریزی مجدد و دوره ی بعدی می پردازیم .

ویژگی های مدیر مدرسه کیفی جامع

پس از مشخص کردن هدفهای میانی و سالانه مدرسه نوبت به سازماندهی می رسد برای اینکار کمیته ای تحت عنوان کمیته مدیریت کیفیت جامع در مدرسه تشکیل می شود که وظیفه ی آن هدایت و اشاعه ی مدیریت کیفیت جامع است مدیر مدرسه به عنوان متولی اصلی فرایند بهبود در مدرسه می بایست بعنوان رییس این کمیته شخصاً " فعالیت را در دست گیرد مدیر مدرسه باید دارای ویژگی های زیر باشد :

- ۱- تلاش ، فداکاری و وقت گذاری برای کار
- ۲- تلاش مستمر در جهت افزایش هوش و ذکاوت خود داشتن
- ۳- بخشندگی نسبت به دیگران وسخت گیری نسبت به خود داشتن
- ۴- با غلبه بر نفس خود ، فاتح دیگران شدن
- ۵- نمونه بودن در فضیلت و عادت های پسندیده داشتن
- ۶- روحیه ی مشارکت داشتن
- ۷- برای اندیشه دیگران ارزش قائل شدن
- ۸- دادن آزادی خطر پذیری به نیروهای کارانديشگر واندیشمند
- ۹- نظارت هوشمندانه داشتن
- ۱۰- احساس فداکاری شدید داشتن
- ۱۱- حضور بیشتر در کنار کارکنان داشتن
- ۱۲- شخصیت دادن به کارکنان
- ۱۳- کمک به دیگران تاخودشان کار را انجام دهند
- ۱۴- تشویق همکاران به استفاده از فکر خودشان
- ۱۵- توانایی سرمایه گذاری در انتقال فن آوری اطلاعات
- ۱۶- روحیه نوآوری داشتن و تغییرات منطقی را پذیرفتن
- ۱۷- اندیشه های کارکنان را بارور ساختن و مشارکت دادن آنها در برنامه ریزی
- ۱۸- به ارتقای مستمر کیفیت اندیشیدن
- ۱۹- بینشی مبتنی بر جامعیت کار داشتن

خلاصه آن که :

با رشد و پیشرفت تکنولوژی و فن آوری اطلاعات، جامعه انسانی دگرگون شده و بسرعت دچار تغییر میشود این تغییرات خود به خود نیازهای جدید را نیز بوجود میآورد دست اندرکاران تعلیم و تربیت میبایست همزمان با این تغییرات برنامه‌ریزی نمایند و خود نیز ضمن کسب اطلاعات و آگاهی‌های جدید به روش‌های مناسب و نوین آموزشی و پرورشی مجهز شوند یکی از مواردی که در امر آموزش و تربیت دانش آموزان نقش اساسی دارد فراهم آوردن وسایل و امکانات سخت افزاری و نرم‌افزاری است اما در زمانهای مختلف دیدگاههای افراد صاحب نظر متفاوت بوده است عده‌ای در مدیریت آموزش و پرورش ریشه بسیاری از مشکلات و حتی راه‌حلهای آن را در ورودی‌های سیستم مدرسه میجویند به عبارت دیگر امکانات سخت افزاری را مهمتر قلمداد میکنند و معتقدند که اگر ظرفیت‌های ورودی مدرسه از قبیل منابع مالی، فیزیکی و پول افزایش یابد میتوان همه تنگناها و مشکلات مدرسه را حل کرد عده دیگری هم براین باورند که گرچه ورودی‌های سیستم مدرسه و منابع مالی و فیزیکی حایز اهمیت و مؤثر هستند اما باید بیشتر به فرآیند سیستم توجه شود این گروه تدریس، مدیریت، ارزشیابی، محتوی و روشها را بعنوان امکانات نرم افزاری مؤثرتر میدانند.

باتوجه به آنچه گذشت ضمن تأکید بر روش دیدگاه دوم در مدیریت مدرسه توجه بیشتر را به کیفیت و فرآیند محوری می دهد تأکید می نمایم که در پیشبرد امور و بهبود بخشیدن به مدیریت مدرسه باید به همه موارد، امکانات و روش ها توجه نمود.

چراکه اگر در مدیریت مدرسه فقط امکانات سخت افزاری مانند ساختمان، حیاط مدرسه، سالن، اتاق ها، وسایل کمک آموزشی، آزمایشگاه و کارگاه و.. را فراهم نمایم اما برنامه مناسب، روش صحیح و محتوای ارزشمند نداشته باشیم هیچ نتیجه و بهره‌ای نخواهیم برد برعکس هم اگر به فرآیند سیستم توجه جدی نمایم اما امکانات سخت افزاری که بعنوان پشتیبانی سیستم مدرسه هستند را تأمین ننماییم چندان در کار خود توفیقی نخواهیم داشت زیرا به عقیده روانشناسان حتی اکسیژن هوا، نور کافی، رنگ وضعیت فیزیکی، شکل و ابعاد کلاس در یادگیری مؤثرند پس نتیجه می گیریم که در اولویت اول داشتن برنامه توجه به روش های تدریس، ارزشیابی مستمر از روش ها و میزان دستیابی به اهداف و تقویت مدیریتی که نتیجهی همهی تلاش ها و اقدامات آن معطوف به رضایت دانش آموزان و توسعهی یادگیری باشد و درمرحله دوم توجه به پشتیبانی و تأمین امکانات مالی و فیزیکی در بهبود بخشیدن به مدیریت مدرسه مهم و ضروری است.

محورهای مورد هدف در طرح تعالی مدیریت کیفیت مدار

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

مدیران مدارس متعالی (رهبران آموزشی) مأموریت و دور نمای مدرسه خود را با مشارکت مؤثر و همفکری دیگر کارکنان از طریق استراتژی متمرکز براهداف 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 دروندادها 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 درمقاصد 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 متعالی 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 متعالی 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 متعالی باخلق 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 متعالی 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 علائق 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 هریک 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 درجه ارزشیابی مدرسه در آن محور تعیین می گردد و پس از اتمام و ارزیابی تمامی محورها و محاسبه میانگین امتیازات دریافتی از سوی داوران میزان موفقیت و عنوان کسب شده از سوی مدرسه اعلام می گردد .

پیشنهادات راهبردی

۱- در مدرسه کمیته ی مدیریت کیفیت را تشکیل دهید و سعی نمایید مدیر مدرسه خودشخصاً " مدیریت و رهبری این کمیته را به عهده گیرد و ضمن استفاده از همه ی معلمان و دانش آموزان در برنامه ریزی ، فرایند نتایج را مرتباً ارزیابی نماید .

۲- مدیر مدرسه ضمن توجه جدی به مدیریت روابط انسانی در اداره ی مدرسه ، سبک مدیریتی خود را برپایه ی مشارکت قرار دهد تا از این طریق در قلب و روح کارکنان و دانش آموزان نفوذ نماید .

۳- مدیرمدرسه می بایست با مشاهده و بازدید از کارها و تجارب موفق سایر مدیران برتجارب خود بیفزاید و طرح ها والگوهای مناسب مدیران موفق را شناسایی و پس از مطالعه و ارزیابی باتوجه به شرایط مدرسه خود بعداز تغییرات لازم اجرا نماید .

۴- کیفیت بخشی مدرسه، مستلزم تنظیم اهدافی مشخص است که باید در راستای اهداف وزارت آموزش و پرورش (مصوب شورای عالی آموزش و پرورش) باشد لذا اهداف وزارت آموزش و پرورش بسیار کلی است و مدیران باید برحسب دوره تحصیلی و بانگاه به اهداف کلی ، اهداف اختصاصی و تفصیلی و قابل دست یابی را تدوین کنند .

۵- برای آموزش کارکنان مدرسه و آشنایی آنها با مدیریت کیفیت دوره‌های آموزشی لازم برگزار شود و برای کسانی که در این زمینه پیشقدم هستند و تلاش می‌کنند جوایزی در نظر گرفته شود.

۶- باید کارها و فعالیت‌های خوب و طرح‌های ارزنده مدرسه در جلسه‌ای به افراد و گروه‌های ذیربط ارائه گردد تا از این طریق دیگران با تجارب و اندیشه‌های دیگران آشنا شوند.

۷- برای ارائه تجارب و اندیشه‌های نو و پیشنهادهای مفید میتوان از وسایلی نظیر اسلاید، فیلم، گراف، ویدئو، پروژکتور و ... استفاده نمود.

۸- کارگروهی را به معلمان آموزش دهید برخوردی باز داشته باشید و جلسات بحث‌های نظری تشکیل دهید سعی کنید تا از مزایای کارگروهی بهره‌مند شوید و به جای پاداش دادن به عملکردهای فردی به عملکردهای گروهی پاداش دهید

۹- شوراهای مدرسه و تشکلات دانش‌آموزی را تشکیل دهید و با واگذاری مسؤلیتهای مختلف حتی اداره مدرسه و کلاس به دانش‌آموزان زمینه پرورش حرفه‌ای آنها را فراهم کنید.

۱۰- مدیر مدرسه می‌بایست به معلمان و کارکنان مدرسه برای رفتار درست آنها پاداش دهد این کار باعث میشود تا نتایج مثبت بیشتر شود همچنین باید به کارهای برجسته به خلاقیت‌های کاربردی، به ساده کردن کار، به کیفیتکار، به کارهای تیمی و نهایتاً به کسانی که رفتار مؤثر دارند پاداش داد این پاداش می‌تواند هم مادی و هم معنوی باشد.

۱۱- معلمان می‌بایست در بهبود فرایند یاددهی - یادگیری فعالیت‌های آموزشی مدرسه و ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان از پژوهش مشارکتی که یکی از اثر بخش‌ترین نوع پژوهش در حین عمل می‌باشد استفاده نمایند برای اینکار لازم است آموزش‌های لازم را به معلمان ارائه داد.

۱۲- مدیر مدرسه باید به همان اندازه که به زیردستان (معلمان و کارکنان مدرسه) آزادی عمل میدهد به همان اندازه هم اقتدار خود را به کارگیرد و نظارت لازم را بر کار آنها داشته باشد.

۱۳- مدیر مدرسه به کارکنان و معلمان اجازه دهد تا درحوزه محدودیت‌های تعیین شده توسط او تصمیم‌گیری و انجام وظیفه نمایند.

۱۴- مدیران باید به جای سخت کار کردن، کاغذ بازی و بوروکراسی اداری به زیبا کردن، و همچنین درست و نرم و روان کارکردن بپردازند.

۱۵- مدیران باید از پیشداوری در مورد معلمان، کارکنان و دانش آموزان اجتناب نموده و به کسی برچسب نزنند و طوری رفتار کنند تا همه افراد در کارها و حل مشکلات همدیگر را یاری کنند.

۱۶- در مدارس کیفیت جامع مدیر باید تلاش کند خود رهبر آموزشی باشد و هم مهارت های رهبری را به معلمان خود بیاموزد .

منبع : تعالی مدیریت کیفیت مدار - دفتر آموزش متوسطه راهنمایی تحصیلی ، کارشناسی مدیریت آموزشی،

راهبرد های آموزشگاه بر اساس اولویت تعیین شده

ردیف

عنوان استراتژی

اولویت

مجری

طرح تلاش آفرین و تقویت بنیه علمی دانش آموزان از طریق ایجاد انگیزه و ارزشیابی تکمیلی

۱ - مدیر و معاون آموزشی و دبیران

طرح کیفیت بخشی به شورای دبیران از طریق نیاز سنجی و دعوت از اساتید و دانش افزایی و ارائه گواهی خود آموزی

۲ - مدیر و معاونین

تقویت روحیه تحقیق و پژوهش با استفاده بهینه از فناوری و تکنولوژی و یادگیری پروژه محور

۱ - مدیر و معاونین

اجرای طرح همگام با قرآن و تشویق حداکثری دانش آموزان

۲ - مدیر و معاون و مربی پرورشی و دبیر قران

گسترش فرهنگ مطالعه و استفاده بهتر از کتاب خواندن

۸ - مدیر و معاون پرورشی

تقویت باور های دینی و نهادینه ساختن آن در دانش آموزان از طریق ایمان و جذب آن ها به نماز

۳ - مدیر و معاون پرورشی

ارتقای سطح سلامت و تندرستی دانش آموزان از طریق ایمن سازی محیط مدرسه و نظارت بر بوفه

۹ - مدیر و معاونین

رشد مهارت های اجتماعی از طریق آموزش آداب و معاشرت و تشویق و تفکر انتقادی و روحیه پرسشگری

۶- مدیر و معاونین

افزایش سطح آگاهی والدین نسبت به مسائل تربیتی فرزندان از طریق آموزش خانواده و استفاده از طریق سایت و پیامک

۴ - مدیر و معاون فناوری

شاداب و زیبا سازی محیط آموزشگاه و تقویت روحیه دانش آموزان

۷- مدیر و معاونین و دبیران

سوگند نامه دانش آموز

متن سوگند نامه دانش آموزی مهرماه (آغاز سال تحصیلی)

بسم الله الرحمن الرحيم

- من به عنوان یک ایرانی اصیل ؛ به پرچم مقدس خود که مظهر استقلال و وطن عزیز اسلامی من است سوگند یاد می کنم که از دین و مذهب خود و تمامیت ارضی میهنم محافظت نمایم و همواره آماده جان فشانی در راه آن باشم .
- من به عنوان یک دانش آموز مسلمان ، سوگند یاد میکنم که در زندگی همیشه خدا را ناظر بر اعمال خود بدانم و براساس تعالیم آسمانی اسلام ، زندگی نمایم .
- من به عنوان یک ایرانی سوگند یاد می کنم که آرمان های امام راحل (ره) و رهبر فرزانه خود را سرلوحه زندگی خود قرار دهم و همواره دنباله رو راه ایشان باشم .
- من به عنوان یک دانش آموز متعهد سوگند یاد می کنم که به معلمان و اولیای مدرسه احترام بگذارم و در تمامی مراحل زندگی سپاسگزار ایشان باشم
- من به عنوان یک دانش آموز سوگند یاد می کنم که هدف اصلی خود یعنی درس خواندن را همیشه مد نظر داشته باشم و در این راه همه ی تلاش و کوشش خود را به کار بندم
- من به عنوان یک دانش آموز اخلاق مدار سوگند یاد می کنم که تعالیم فرا گرفته شده در حیطه ی مدرسه را در زندگی فردی و اجتماعی خود به کار بندم .
- من به عنوان یک دانش آموز اجتماعی سوگند یاد می کنم که تمامی شئون اجتماعی را رعایت کنم و همواره به هم وطنان خود با احترام رفتار نمایم .
- من به عنوان یک دانش آموز منضبط سوگند یاد می کنم که مدرسه و شهر و دیار خود را مانند خانه خود بدانم و در حفظ و نگهداری و پاکیزگی آن ها ، کوشا باشم .



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 شریطی 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 آموزشی هم چنین ارتقای سطح آگای 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 استانداردهای 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 متعالی (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 دروندادها 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 توانمندی ها و مشارکت نیروی انسانی :

مدیران مدارس متعالی 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 متعالی 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 متعالی 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 متعالی 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 علائق 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 هریک 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 درجه ارزشیابی مدرسه در آن محور تعیین می گردد و پس از اتمام و ارزیابی تمامی محورها و محاسبه میانگین امتیازات دریافتی از سوی داوران میزان موفقیت و عنوان کسب شده از سوی مدرسه اعلام می گردد .