

به نام خداوند جان و خرد

مجموعه آموزش و پرورش شناختی
مدیریت فرآیندهای مدرسه

علمی بصرت

با همکاری

حسین فرخی و اصلاان عظیمی انصار

بهار ۹۸



مؤسسه آموزش عالی علوم شناختی



مؤسسه آموزش عالی علوم شناختی

مدیریت فرآیندهای مدرسه

صفحه آرای: مریم غلامی

طراحی جلد: سمانه رضایی

چاپ اول: ۱۳۹۸

تیراژ: ۵۰۰

قیمت: ۲۷۰۰۰ تومان

دفتر مرکزی: تهران، بزرگراه رسالت، بعد از پل سید خندان، نرسیده به صیاد شیرازی،

پلاک: ۱۳۲، واحد: ۱۴ - تلفن: ۸۸۳۹۰۱۲۲

حقوق چاپ، نشر، محفوظ و مخصوص ناشر است.

سرشناسه: نصرت، علی، ۱۳۴۷

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت فرآیندهای مدرسه / علی نصرت با همکاری حسن فرخی و اصلاص عظیمی افشار؛ به سفارش مؤسسه آموزش عالی علوم شناختی.

مشخصات نشر: تهران: مؤسسه فرهنگی و هنری شناخت و تربیت انگار، ۱۳۹۸

مشخصات ظاهری: ۸۸ ص. : مصور، جدول: ۱۴/۵ × ۲۱/۵ س م.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۸۶۰۴-۹-۴

وضعیت فهرست نویسی: فیا

عنوان دیگر: مجموعه آموزش و پرورش شناختی.

موضوع: مدرسه‌ها - مدیریت و سازماندهی

موضوع: School management and organization

موضوع: برنامه‌ریزی آموزشی - مدیریت

موضوع: Educational planning - Management

شناسه افزوده: فرخی، حسین، ۱۳۶۴

شناسه افزوده: Farrokhi, Hossein

شناسه افزوده: عظیمی افشار، اصلاص، ۱۳۶۵

شناسه افزوده: Azimi Afshar, Aslan

شناسه افزوده: مؤسسه آموزش عالی علوم شناختی

رده بندی کنگره: LB ۲۸۰۵

رده بندی دیویی: ۳۷۱/۲

شماره کتابشناسی ملی: ۵۸۲۹۵۰۷

فهرست مطالب

پیش‌گفتار.....	۴
فصل اول- کلیات.....	۷
مقدمه.....	۷
نیاز به زیرساخت (ضرورت‌ها و فواید).....	۸
فصل دوم- مدل زیرساخت فرایندی.....	۲۴
معرفی مدل زیرساخت فرایندی.....	۲۴
۱. مدیریت راهبردی برنامه‌های تربیتی.....	۲۷
مدیریت مجموعه برنامه‌های تربیتی.....	۲۹
پیوست ۱-۱ اهداف مدرسه در رابطه با دانش‌آموزان.....	۳۵
۲. مدیریت تدریسی و تدارک برنامه‌های تربیتی.....	۴۴
مدیریت بهره‌برداران برنامه‌های تربیتی.....	۴۸
پیوست ۱-۲ الزامات طراحی برنامه‌های تربیتی.....	۵۴
پیوست ۲-۲ برنامه‌های تربیتی خارج از کلاس درس (اردوها).....	۵۷
۳. مدیریت اجرای برنامه‌های تربیتی.....	۵۹
پیوست ۱-۳ الزامات ارائه برنامه‌های تربیتی.....	۶۳
پیوست ۲-۳ الزامات سنجش یادگیر.....	۶۴
پیوست ۳-۳ نمونه چک لیست ارزیابی فعالیت.....	۶۵
۴. پشتیبانی برنامه‌های تربیتی.....	۶۸
پیوست ۱-۴ زیرساخت فرایند ثبت نام مدرسه.....	۷۴
۵. بهسازی برنامه‌های تربیتی.....	۷۸
پیوست ۱-۵ ویژگی‌های مدیران.....	۸۱
پیوست ۲-۵ ویژگی‌های مربیان.....	۸۳
پیوست ۳-۵ الزامات فرایند گزینش نیروی انسانی.....	۸۵
پیوست ۵-۴ الزامات توسعه نیروی انسانی.....	۸۶
پیوست ۵-۵ صلاحیت‌های نیروی انسانی.....	۸۷
مراجع.....	۸۸

پیش گفتار

بی تردید توسعه تربیت با رویکرد شناختی، موفقیت مدرسی که با این رویکرد، به امر خطیر آموزش می پردازند گره خورده است. تربیت دانش آموزان، حاصل تمامی فعالیت ها و کنش هایی است که طی سال ها، در تعاملات روانانه و اجانب تمامی معلمان، کارکنان و جو کلی حاکم بر مدرسه محقق می شود و نه صرفاً تدریس در کلاس یا چند درس اتفاق می افتد. لذا نمی توان از توسعه آموزش و پرورش شناختی سخن گفت بدون آنکه به تعالی و توسعه کل یک مدرسه، به عنوان بستر عملی رفاهی جاری سازی تربیت با رویکرد شناختی، اهتمام ورزید. مدرسه ای که می تواند به طور اثربخش ورزش خود را طرح ریزی، اجرا و ارزیابی کند، سنگ بنای تحقق آموزش و پرورش شناختی خواهد بود. بهبود آموزش، هم مستلزم بهبود جریان گردش کارها و رویه های مدرسه در هر سه مورد فوق است و هم مستلزم توسعه فرایندهای جانبی مدرسه همچون توانمندسازی معلمان، مدیران و کارکنان.

برای ناب شدن و اعتلای مدرسه، دو امر ذیل ضروری است:

- ۱- اصول و مبانی نظری ای که مدرسه آن ها را پذیرفته و بر مبنای آن ها قرار است عمل کند.

۲- زمان لازم برای طی چرخه‌های بهبود مستمر، تا به تدریج و در یک فرآیند انباشتی، مدرسه گام به گام بتواند آنچه که در اصول و مبانی آمده را به عمل نزدیک‌تر کند و چرخه یادگیری سازمانی خود را بپیماید.

برای مثال، طرح‌ریزی آموزشی موفق، نیازمند آنست که در طی فرآیند مناسب آموزشی، هم معلمان (و احیاناً کارکنان) با اصول و مبانی آموزشی آشنا شوند و هم برنامه درسی و فعالیت‌های یاددهی-یادگیری مدرسه، در طی فرآیندهای منظمی، مرتباً مورد بازنگری قبلی و پس از اجرا قرار گیرد و مدرسه از موفقیت‌ها و عدم موفقیت‌های خود درس گیرد، آن‌ها را ثبت نماید و برای اجرای نوبت‌های بعدی، مجدداً از آن‌ها بهره گیرد.

این ترتیب مدیریت فرآیندهای مدرسه، به‌عنوان یک مدل عملیاتی، ضروری می‌نماید چرا که موفقیت مدرسه به‌عنوان یک سازمان، در گرو موفقیت مدیریت کلان و موفقیت فرآیندهای آن سازمان خواهد بود. تجربه زیسته اهالی تعلیم و تربیت نیز گواه این حقیقت است که موفقیت مدارس، وادار «مدیریت موفق» آن‌ها است و سهم اعظم موفقیت مدیریت، بستگی به موفقیت در نحوه‌ی انجام کارهای مدرسه (همان مدیریت فرآیندهای مدرسه) دارد.

اکنون سؤال کلیدی که در پیش رو می‌یابیم، آنست که آیا روش بهینه‌ای برای معماری فرآیندهای مدرسه وجود دارد که مدارس بتوانند آن را فرا گیرند و با استفاده از آن، بتوانند از سعی و خطاهای مکرر رهایی یابند؟ به عبارت دیگر، مدارس می‌پرسند که آیا با وجود تنوع و گوناگونی بوم مدارس، روش‌های بهینه‌ای برای بررسی و مطالعه سازمان‌های موفق الهام گرفته باشد و بتواند مسیر بهبود آن‌ها را سرعت بخشد؟ نبود دارد؟ پاسخ البته بلی است.

کتاب پیش رو، حاصل تجربه محققان و مشاوران بزرگی است که در طول ده‌ها سال و روش‌های مدیریت سازمان‌های خدماتی موفق را احصاء کرده و در قالب بخش‌های - ماگانه و به هم پیوسته‌ای معماری کرده‌اند. مدرسه در طبقه‌بندی سازمان‌ها، یک سرسان خدماتی شناخته می‌شود. مدرسه نه سازمانی تولیدی است و نه تجاری (معاملات صادرات و واردات) و نه مالی-سرمایه‌گذاری و غیره. گروه محققان آموزش و پرورش شناختی، این معماری کلان فرآیند را در قالب کتابخانه‌ای از کلان فرآیندها، در بوم و ساختار یک محیط آموزشی

مدرسه‌ای باز تعریف کرده و با مثال‌ها و توضیحات عملی در فضای مدرسه‌ای، سعی در ساده‌سازی و خوش فهم کردن مفاهیم آن کرده‌اند. لذا معماری معرفی شده، به‌عنوان به‌روش کتابخانه معماری کلان فرآیندهای مدرسه‌ای در اختیار علاقمندان قرار گرفته است.

چرا از «کتابخانه معماری کلان فرآیندها» نام برده می‌شود؟ به جهت اینکه این مجموعه شامل اجزایی است که هر کدام به‌عنوان یک کتابخانه شامل کتابچه‌های فراوانی که به اجزای بیست‌گانه شامل مواردی همچون اصول، روش‌های کلان و دستورالعمل‌ها و... است که به‌عنوان راهنما به مدارس کمک کند تا فرآیندهای خاص خود را، مبتنی بر آن‌ها باز تعریف کرده و بازسازی نمایند. رسالت کتابچه حاضر، معرفی برخی از اجزاء هر یک از کتابخانه‌های فوق‌الذکر است. این طراحی فرآیندی، خود یک امر تخصصی است که بهتر است مدارس با کمک مشاوران، متن با تجربه به آن اهتمام ورزند. مدارس می‌توانند با کمک مشاورین خود، از هر کتابخانه و بخشی از فرآیندهایی که آمادگی بیشتری برای پیاده‌سازی آن‌ها در مدرسه وجود داشته باشد شروع کرده و به تدریج کل مدل را در مدرسه خود پیاده‌سازی کنند. ناگفته پیداست که بهبود مستمر فرآیندها و برنامه‌های تربیتی مدرسه، خود به‌عنوان بخشی از فرآیندهای مدرسه‌ای در کل مدل دیده شده است. این مدل کلان، به نام «کتابخانه زیرساخت فرآیندی مدرسه» نامیده می‌شود. نمونه مشابه دیگری که در طراحی این مدل از آن بهره گرفته شده است و برابر است سوم «کتابخانه زیرساخت فرآیندهای خدمات فناوری اطلاعات» با نام اختصاری IT, V3 است.