

چگونه مدارسی نمونه به وجود آوریم

متن زیر برای کمک به مسئولان آموزشی مدارس تهیه شده است. ادارات آموزش و پرورش هر منطقه با کمک گرفتن از این مطلب و در نظر گرفتن نیازهای آموزشی می‌توانند الگوهای مناسبی را برای بازسازی مدارس خود انتخاب نمایند.

مطالعات نشان داده است الگوهای آموزشی مدارس نمونه و متوسط در اغلب موارد مشابه است اما در نحوه اجرای آنها تفاوت‌های آشکاری به چشم می‌خورد. به علاوه باید عنوان کرد این الگوها به علت جامع بودنشان سیستم مدرسه را به طور کلی تحت تأثیر خود قرار می‌دهند. الگوهای ذکر شده را می‌توان به شکل زیر خلاصه کرد، هدف مشخص که فعالیت‌های روزانه مدرسه را به یک سمت سوق می‌دهد، تصور اینکه همه دانش‌آموزان مطالب آموزشی را فرا خواهند گرفت، نظارت پیوسته بر دانش‌آموزان، به خصوص افرادی که عملکرد ضعیفی از خود نشان داده‌اند، به کارگرفتن تکنیک‌هایی که مبتنی بر تحقیقات آموزشی باشند، صرف زمان لازم و کافی برای آموزش دروس اصلی هر پایه، محیط ایمن و منظم، ارتباط تنگاتنگ با والدین دانش‌آموزان و مدیریت قوی که همه موارد بیان شده را تحت پوشش خود در خواهد آورد.

هدف از ترجمه این متن کمک به مدارس متوسطی است که در تلاش هستند کیفیت مدرسه خود را از هر نظر بالا ببرند و به روش‌های سریع و تاثیرگذار جایگزین، دست یابند. فعالیت‌های عمده بازسازی مدارس در چهار دسته به شرح زیر تقسیم شده‌اند. ابزار شماره یک این مراحل را به طور کامل توضیح داده است.

۱- مسئولیت پذیرش تغییرات بزرگ در مدرسه: این مرحله شامل سازمان دهی آموزش و پرورش منطقه، بازسازی تیم و ارزیابی ظرفیت آموزش و پرورش برای اتخاذ تصمیمات مرتبط به بازسازی و مشورت با دست‌اندرکاران مدرسه خواهد شد. برای توضیحات کامل تر به ابزار شماره ۳ توجه کنید.

۲- انتخاب جایگزین مناسب: در این قسمت سازمان دهی تصمیم‌گیری یک مدرسه، تجزیه و تحلیل بازسازی تک تک مدارس و تصمیم‌های نهایی ظرف آموزش و پرورش ناحیه در ارتباط با بازسازی مدارس، مرور خواهد شد. برای مطالعه جزئیات بیشتر به ابزار ۱۳، ۱۴، ۱۵ مراجعه کنید.

۳- اجرای طرح‌های مورد نیاز: مشخص کردن اهداف برای شناسایی موانع بر سر راه و به اجرا رساندن آنها از عناوین شرح داده شده در این بخش به شمار می‌رود.

۴- ارزیابی، بهبود و اقدام به موقع هنگام رویارویی با شکست‌ها: در این قسمت نیز به خلاصه‌ای از روش‌های لازم و ضروری برای بازسازی و بهبود آتی مدارس اشاره شده است.

بازسازی مدارس

بر اساس برنامه

NCLB

No child left behind

□ ترجمه: آزاده هاشمی

● **مسئولیت پذیری شهر یا منطقه:** روانه کردن فعالیت‌های مدرسه به مراکز آموزشی شهر یا منطقه.

● **سایر موارد:** سهیم شدن در مواردی که اصلاحات بنیادینی در مدارس ایجاد می‌کند.

بنابر تشخیص آموزش و پرورش منطقه هر زمان یک مدرسه نتوانست طی ۵ سال متوالی به درصد مورد قبولی از پیشرفت برسد، باید برنامه شش ساله‌ای برای آن ترتیب داد و اگر در پایان سال ششم نیز مدرسه به سطح آموزشی مورد نظر دست نیافت، لازم است روش‌های بازسازی را در سال هفتم ادامه داد، تکرار این روش تا زمانی که مدرسه به نتیجه مطلوب دست یابد، ضروری است.

● مطالب ذکر شده در کل متن را می‌توان در جدول زیر مشاهده کرد.

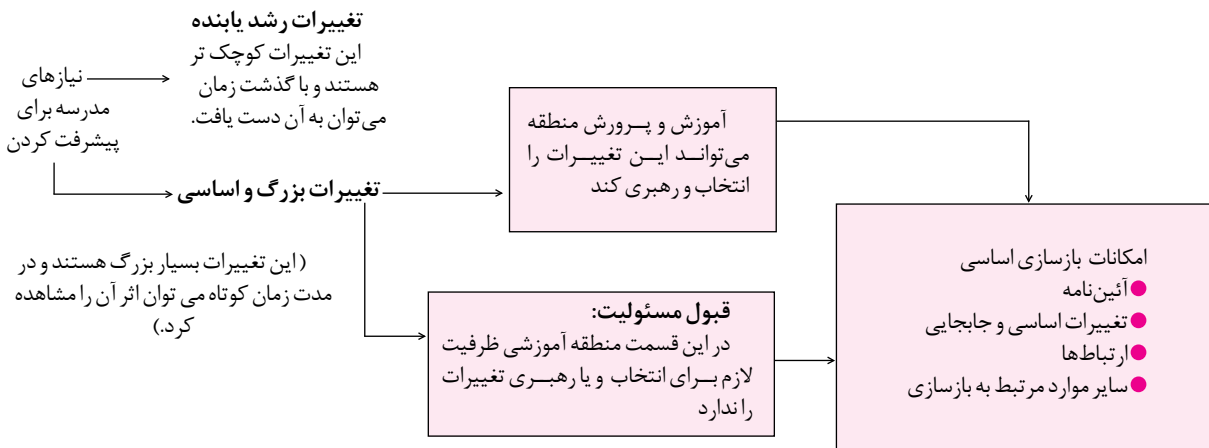
معنا و مفهوم بازسازی

مصوبه NCLB تحت عنوان «هیچ دانش‌آموزی از پیشرفت عقب نخواهد ماند»، سال ۲۰۰۱ به تصویب رسید. این مصوبه چهارچوب مسئولیت و پاسخ‌گویی مسئولان آموزش و پرورش را مشخص خواهد کرد و بر طبق آن مسئولان آموزش می‌توانند اصلاحات عمیق‌تری را در مدارس متوسط ایجاد کنند. پنج ماده بازسازی مدارس در این مصوبه به این شرح است:

● **آیین‌نامه:** به مفهوم قانونی برای بستن و یا بازگشایی دوباره مدرسه دولتی است.

● **تغییرات اساسی:** این تغییرات شامل جابه‌جایی کارکنان، مدیر و یا بقیه عواملی است که هر یک در عملکرد ضعیف مدرسه نقشی به عهده دارند.

● **ارتباط‌ها:** قابلیت برقراری ارتباط با عناصر خارج از مدرسه برای اجرای برنامه‌های لازم.



تغییرات کوتاه مدت اساسی می تواند جواب گوی نیازهای دانش آموزان باشد. ● مدارسی که مدیریت آن تغییر کرده است. اگر مدیر جدید بتواند بهبودهایی در مدرسه ایجاد کند می توان امیدوار بود که با آموزش های لازم، مدرسه به پیشرفت های چشم گیری دست یابد.

این متن راهنما در عین توضیح چهار ماده NCLB وارد جزئیات ماده پنجم نشده است. اما ابزارهای موجود در ماده یک تا سه می تواند به نحوی ماده پنجم را هم دربرگیرد.

آنچه باید در مورد بازسازی بدانیم

تجربه نشان داده است مدارس ضعیف نتوانسته اند به راحتی بهبودهایی سریع و تاثیر گذاری در محیط خود به وجود آورند. ابزارهای معرفی شده در این متن به چهار دسته کلی مدیریت، رهبری، تغییرات محیطی و سازمانی تقسیم می شوند. ایجاد تغییر یا تاثیر گذاشتن بر یکی از دسته های زیر نتایج مثبتی برای مدارس ضعیف به ارمغان می آورد.

مدیریت: مدیریت به معنای گروهی است که رهبران و یا مدیران یک مدرسه را انتخاب می کنند.

رهبری: به معنای هدایت و مدیریت تک تک مدارس است.

تغییرات محیطی: این تغییرات به معنای فاکتورهایی است که بیش تر تحت کنترل مدرسه و یا اداره آموزش و پرورش است.

تغییرات سازمانی: این بند نیز به معنای خصوصیات و ویژگی های یک سازمان یا همان مدرسه است. در این تعریف هر مدرسه به عنوان یک سازمان در نظر گرفته می شود.

درس های مهمی درباره بازسازی مدارس

نکته ۱: باید توجه داشت که تغییرات عمده و سریع با تحولات فزاینده متفاوت است. روش هایی که برای ایجاد تحولات بزرگ به کار گرفته می شوند بسیار شبیه به هم هستند و تفاوت کمی با تدابیری دارند که در سازمان های (مدارس) نمونه اندیشیده می شوند. بطور آشکارا تحولات بزرگ و موفق زمانی موثر خواهد بود که در نحوه مدیریت و کنترل مدرسه دگرگونی حاصل شود. به عبارت دیگر دست یابی به پیشرفت های بزرگ بدون دگرگونی در مدیریت و دیگر اعضای کنترل کننده مدرسه، امکان پذیر نخواهد بود.

نکته ۲: حذف مدارس ضعیف به یکباره امکان پذیر نیست. این امر در حیطه مسئولیت وزارت آموزش و پرورش است که باید با دقت صورت گیرد. حتی بهترین روش های بازسازی گاهی با عدم موفقیت مواجه می شوند. بنابراین لازم است سازمان ها برای دستیابی به نتایج مطلوب گاهی یک روش را چندین بار تکرار کنند. تقریباً ۷۰ درصد از تلاش ها برای ایجاد تغییرات در مدارس با شکست مواجه می شود. در بخش های خصوصی اندازه گیری شکست و موفقیت نسبتاً ساده است.

سرمایه گذاران تخمین زده اند که ۲۰ درصد از سازمان ها با شکست مواجه می شوند، ۶۰ درصد با عملکرد متوسط پیشرفت می کنند و تنها ۲۰ درصد باقی مانده به موفقیت دست می یابند. برای مدارسی که به تشخیص وزارت آموزش و پرورش ضعیف عمل می کنند لازم است برنامه های بازسازی دائمی را در نظر گرفت. در هر دوره از به کارگیری روش های متفاوت بازسازی برخی از مدارس همچنان شکست می خوردند. در این موارد اداره آموزش و پرورش ناحیه ملزم است اهداف مشخصی را برای آنها تعریف کند و نظارت مستقیمی بر آنها داشته باشد. (هر دو روش بازسازی جدید برای این مدارس مطلوب به نظر می رسد).

نکته ۳ - مدیران مدرسه باید برای یادگیری دانش آموزان مدرسه خود ارزش بسیاری قائل شوند و با نظریات آموزش و پرورش منطقه خود در صورت عملکرد ضعیف موافقت نمایند. بحث مدیریت و رهبری یک مدرسه در بازسازی مدارس از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

شکست مجموعه های کوچک تحت مصوبه NCLB

جمعیت کمی از دانش آموزان یک مدرسه ممکن است باز هم با اعمال روش های NCLB دچار شکست شوند. شکست این گروه به معنای نقض کلی مدرسه است. به عنوان مثال شاید به طور ناخودآگاه مدرسه از این گروه دانش آموزان انتظارات پایین تری داشته باشد و این در حالی است که دیگر گروه دانش آموزان با مشکلات یادگیری مواجه نشده اند. در این موارد بدون اعمال روش های بازسازی برای کل مدرسه می توان ابزارهای لازم برای همان گروه اندک را به کار برد.

بازسازی برای افراد متفاوت مفاهیم متعددی دارد. گروهی این واژه را به معنای تغییرات کوچک یا بزرگ معنی می کنند اما ممکن است برای دسته ای از افراد این واژه مفاهیمی بیش از تغییرات کوچک یا بزرگ را داشته باشد. در مدرسه ای که دانش آموزان آن با ضعف های یادگیری مواجه هستند، بازسازی به معنای یادگیری بهتر دانش آموزان خواهد بود. این واژه از نظر لغوی به معنای تغییر ساختار یک سازمان است. به علاوه در این تعریف مشخص، تصمیم گیرنده و چگونگی ایجاد تغییرات حائز اهمیت خواهد بود در نتیجه باید در نظر داشت که این واژه تنها به معنای تغییر برنامه های درسی دانش آموزان یا محیط آموزشی آنها نخواهد بود و این امر در برگیرنده نحوه مدیریت مسئولان نیز می شود. اغلب نقطه شروع در این حرکت اساسی کمی مشکل به نظر می رسد. تغییر مدیریت و کنترل یک مدرسه به روش صحیح به دبیران مدرسه نیز کمک می کند تا از تدریس خود به نتایج مطلوبی دست یابند. قطعاً برای ایجاد یک تحول اساسی در مدرسه روش های دیگری هم وجود دارد اما تغییر مدیریت برای بازسازی مدرسه از موارد ضروری به شمار می رود. پنج ماده ذکر شده در مصوبه NCLB گزینه هایی هستند که کمک بسیاری به تیم آموزش و پرورش یک منطقه می کنند.

۱- آیین نامه: طبق این ماده آموزش و پرورش منطقه پس از تشخیص عملکرد ضعیف یک مدرسه، آن را تعطیل خواهد کرد و به جای آن یک مدرسه دولتی را دوباره بازگشایی می کند. آموزش و پرورش منطقه اجازه دارد تیم اجرایی مدرسه را انتخاب کند و اعمال آن ها را تحت نظر بگیرد. مدرسه جدید بازگشایی شده بر خلاف مدرسه قبلی می تواند سیاست ها و روش های متفاوتی را پیش گیرد. این سیاست ها و روش ها شامل ساعات درسی بیشتر، برنامه درسی و سرویس دهی متفاوت خواهد بود. توجه داشته باشید که بازگشایی این مدارس می تواند بسیار به سرعت رخ دهد. در مواردی هم دیده شده است که آنها پس از بازگشایی مجدد نیز روال مدارس عادی را دنبال می کنند.

۲- تغییرات اساسی: این ماده شامل جابه جایی کارکنان از مدیر تا بقیه عواملی است که در عملکرد ضعیف مدرسه نقشی به عهده داشته اند. تحقیقات نشان می دهد تغییر و تحول در فضای مدرسه تنها با انتخاب یک مدیر خیره امکان پذیر خواهد بود. این ماده به جابه جایی جزئی کارمندان مدرسه تاکید دارد.

۳- ارتباط ها: طبق این ماده پس از تعطیلی یک مدرسه از سوی مدیریت آموزش و پرورش منطقه و بازگشایی مجدد آن، مدرسه تحت نظر سازمان دیگری به جز مدیریت آموزش و پرورش عمل می کند. این امکان که سازمان های مدیریت تحصیلی نامیده می شوند بر عملکرد همگی کارکنان مدرسه نظارت می کنند و اگر در نحوه عملکرد مدرسه بهبودی حاصل نشود، مدیریت آموزش و پرورش منطقه می تواند قرارداد خود را با سازمان مربوط لغو کند.

۴- مسئولیت پذیری شهر یا منطقه: برخی از مناطق آموزشی، بازسازی را یک جریان بسیار پیچیده تلقی می کنند. انتخاب روش های مناسب بازسازی برای مدارس ضعیف، بررسی عملکرد آنها و حمایت از مدارس بازسازی شده همگی با چالش های مختلف سازمانی در ارتباط است. هر منطقه آموزش و پرورش طبق مصوبه NCLB اجازه دارد مدارس ضعیف منطقه را تعطیل یا به عبارتی حذف کند. اما چگونگی تشخیص عملکرد مدارس ضعیف نیز روند جداگانه ای را طی می کند.

۵- سایر موارد مرتبط به بازسازی: پنجمین و در نهایت آخرین ماده NCLB انتخاب شکل مناسبی از بازسازی است. البته نه به آن مفهوم که تغییراتی مداوم در مدرسه رخ دهد. مصوبه NCLB تاکید دارد تغییرات ایجاد شده به منظور بازسازی یک مدرسه باید بسیار اساسی باشد تا دانش آموزان را به سطح قابل قبولی از پیشرفت برساند. نتایج تحقیقات کارشناسان نشان می دهد که مدارس ضعیف امروزی برای بازسازی سیستم خود تنها به دسته ای از تحولات کوچک بسنده می کنند، که شامل جابه جایی کارکنان، تغییر تعداد دانش آموزان یک کلاس یا اندازه کلاس، جابه جایی تیم دبیران مدرسه و... خواهد بود. اما به گفته کارشناسان چنین تحولاتی مسیر یک مدرسه را تغییر نمی دهد. آمارها نشان داده است این مدارس حتی اگر بسیار تلاش کنند یا کمک دسته کوچکی از تغییرات نمی توانند پیشرفت کنند. از دیدگاه تکنیکی و قانونی مدارس ضعیف از یکی از احتمالات زیر تبعیت می کنند.

● در مدارسی که تنها جمعیت کمی از دانش آموزان ضعیف عمل می کنند،

نقشه بازسازی مدارس و فهرست های بازبینی کلی آن

در ابزار شماره یک این متن چهار مرحله کلی بازسازی مدارس به شکل جدول و در ابزار شماره دوم فهرست های بازبینی کلی با جزئیات آن آورده شده است.

ابزار ۱. نقشه بازسازی مدرسه

مرحله چهار: ارزیابی بهبود و اقدام به موقع در موارد روبرویی با شکست	مرحله سه: اجرای برنامه ها و طرح های مورد نیاز	مرحله دو: گزینش تغییرات مناسب	مرحله یک: مسئولیت پذیرش تغییرات بزرگ
<ul style="list-style-type: none"> ارزیابی موفقیت بهبود مدارس که آمادگی کامل برای تغییرات را داشت باشند: آمادگی پذیرش موفقیت در آینده را دارند. اقدام به موقع هنگام مواجه شدن با شکست ها: بازگشت به مرحله اول برای مدارس که به اندازه کافی پیشرفت نکرده اند و هنوز آمادگی پذیرش تغییرات رشد یابنده را دارند 	<ul style="list-style-type: none"> پس از تأیید طرح های ذکر شده توسط هیئت مدیره مدرسه تعیین اهداف برای اجرای طرح های مورد نظر، به چه سرعت و به چه میزان یک مدرسه پیشرفت می کند؟ حذف موانع بر سر راه اجرای برنامه های مورد نظر استفاده از منابع متعدد برای اجرا اجرای طرح های بازسازی اختصاصی 	<ul style="list-style-type: none"> برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل مراحل تصمیم گیری توجه به آیین نامه، ارتباطها و تغییرات اساسی تصمیم گیری برای رهبری دست اندر کاران تنظیم کردن تیم آموزش و پرورش 	<ul style="list-style-type: none"> مراحل شامل چه فاکتورهایی می شوند سازمان دهی تیم آموزش و پرورش ارزیابی ظرفیت آموزش و پرورش تصمیم گیری قبول مسئولیت بازسازی مدارس ضعیف برنامه ریزی برای رهبری دست اندر کاران تنظیم کردن تیم آموزش و پرورش
<ul style="list-style-type: none"> تیم آموزش و پرورش تیم مدرسه مدیران مدرسه پیمان کاران دیگران 	<ul style="list-style-type: none"> تیم آموزش و پرورش تیم مدرسه مدیران مدرسه دیگران 	<ul style="list-style-type: none"> تیم آموزش و پرورش احتمالاً تیم ناحیه و یا شهر 	<ul style="list-style-type: none"> چه کسی در هر مرحله مشارکت دارد
<ul style="list-style-type: none"> ۹ ماه پس از آغاز بازسازی یک مدرسه 	<ul style="list-style-type: none"> ۹ تا ۱۲ ماه قبل از آغاز بازسازی مدرسه 	<ul style="list-style-type: none"> ۱۲ تا ۱۵ ماه قبل از شروع بازسازی مدرسه 	<ul style="list-style-type: none"> جزماتی بایدهر یکاز مراحل را به کارگرفت

مرحله اول: مسئولیت پذیری برای ایجاد تغییرات بزرگ

الف: شروع

- تصمیم گیری در مورد اینکه چه کسی در ابتدا عضو تیم بازسازی خواهد بود.
- ارزیابی ظرفیت یک منطقه برای بازسازی مستقیم مدارس ضعیف
- دعوت از افراد مربوط برای پذیرش این حرکت (در صورت لزوم)

ب: برنامه ریزی نقش دست اندر کاران در بازسازی

- تهیه یک برنامه برای به رسمیت شناختن دست اندر کاران به عنوان عضوی از تیم بازسازی مدرسه

- دعوت از این افراد برای شرکت در این حرکت بزرگ (در صورت لزوم)

ب: آماده سازی تیم خود برای اجرای روش ها

- تعیین مدیریت و نقش آن در تیم بازسازی ناحیه
- تعیین نیاز به حضور کارشناسان یا عوامل خارج از تیم در صورت لزوم
- تعیین مراحل حرکت تیم بازسازی
- تعیین دستور کار مشخص برای جلسات بحث و مناظره تیم

مرحله دوم: گزینش درست تغییرات

الف: برنامه ریزی برای روند کار

- تصمیم گیری تیم برای انتخاب زمان و گزینه های امکان پذیر بازسازی در مدرسه

- تصمیم گیری در این مورد که چه کسی هر مدرسه را تجزیه و تحلیل می کند و روش های مناسبی برای بازسازی آن به مدیران ارائه می دهد

- تصمیم گیری در مورد زمان مرور روش های متفاوت بازسازی (قبل از ارائه به مدرسه)

ب: تجزیه و تحلیل شکست ها و تعیین زمان اثر گذاری تغییرات

- توجه به این نکته که آیا کل مدرسه نیاز به بازسازی دارد
- تصمیم گیری در این مورد که کدام یک از گروه ها (مدارس) تحت NCLB به تغییرات بیش تری نیاز دارند.

ب: انتخاب آیین نامه، تغییرات اساسی و ارتباط ها

- مروری بر فهرست آیین نامه، تغییرات اساسی و ارتباط ها
- تعیین این نکته که آیا برای هر مدرسه یک مدیر خبره وجود دارد یا خیر
- ارزیابی ظرفیت ناحیه برای حمایت از تغییرات اساسی
- ارزیابی نیروهای خوب خارج از مدرسه
- ارزیابی ظرفیت آموزش و پرورش برای آیین نامه ها و قراردادها
- تصمیم گیری در مورد اینکه آیا ناحیه آموزشی آیین نامه و قوانین مناسبی دارد یا خیر

- تعیین صحیح بودن یا نبودن بستن قرارداد با سازمان های دیگر

ت: تصمیم گیری نهایی در مورد بازسازی مدرسه در ناحیه (تیم آموزش و پرورش)

- مروری بر جزئیات هر یک از روش های ذکر شده برای رسیدن به موفقیت
- ارزیابی ظرفیت ناحیه آموزشی برای حمایت از روش های بازسازی در منطقه

- تجدید نظر در مدارس که ظرفیت پذیرش بازسازی را ندارند

- بیان کردن توصیه هایی برای هر مدرسه، دلایل اصلی انتخاب آن و روش هایی که هیئت مدیره مدرسه را برای پذیرش این توصیه ها تحت تاثیر قرار می دهد

مرحله سوم: اجرای برنامه ها

- مشارکت دهی نیروهای کارشناسی خارج از مدرسه در صورت لزوم
- مشخص کردن اهداف اجرایی و زمان آنها
- توجه به موانع بر سر راه اجرای برنامه ها (در صورت لزوم)
- بهره گیری از منابع موجود برای اجرای هر روش بازسازی

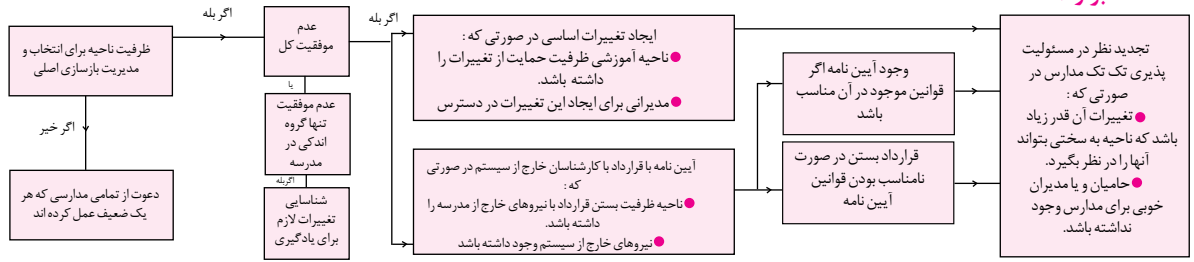
مرحله چهارم: ارزیابی، بهبود و اقدام به موقع هنگام روبرویی با شکست ها

- ارزیابی کارشناسان خارج از سیستم (در صورت لزوم)
- بهره گیری از اهدافی که طی اجرای مراحل متعدد، مشخص کرده اید.
- تعیین فرد پاسخ گو برای جمع آوری، تجزیه و تحلیل و گزارش داده ها
- در نظر گرفتن برنامه ای برای بازسازی دوباره مدارس که پیشرفت لازم را نکرده اند.
- بهره گیری از یافته های ارزیابی برای اتخاذ تصمیمات بهتر بازسازی آتی مدارس

ابزار ۲. فهرست بازبینی کلی

این فهرست برای مدیران آموزش و پرورش منطقه که در روند بازسازی نقش دارند، ترتیب داده شده است. فهرست زیر در مناطق کوچکتر به سرپرستی کل و در مناطق بزرگتر به معاون و یا جانشین سرپرست و یا هر کس دیگری که سازمان دهی این روند بزرگ را بر عهده می گیرد، کمک خواهد کرد.

ابزار ۳



فاکتورها	نقاط قوت: ما این فاکتور را داریم یا در حال انجام آن هستیم	نقاط ضعف: این یک ضعف است اما ما می توانیم آن را بهبود بخشیم اگر:	موقعیت: با دخالت این فاکتور خارجی می توانیم نقاط ضعف خود را تقویت کنیم	تهدید: اگر این فاکتورهای خارجی رخ دهد، ما با ضعف هایی روبه رومی شویم
تیم کارکنان: آموزش و پرورش ما کارکنان واجد شرایطی برای تیم بازسازی دارد (ابزار ۴)				
اداره: ناحیه و آموزش و پرورش ما مشتاق است برای مدارس ضعیف اقداماتی انجام دهد				
نیروهای خارج از تیم: آموزش و پرورش ناحیه ما تمایل دارد در صورت لزوم برای یادگیری دانش آموزان مدارس از نیروهای خارج از مدرسه و تیم استفاده کند (حتی برای مدیریت و ایجاد تغییرات اساسی)				
نیروهای داخلی: ما مشتاق هستیم کارکنان محوری (مرکزی) را برای حمایت از تغییرات در مدرسه بازسازی شده، به کار گیریم				
آزادی عمل: آموزش و پرورش ناحیه تمایل دارد به مدیران لایق آزادی بی سابقه‌ای برای ایجاد تغییرات دهد، حتی اگر موجبات ناراحتی و ناهماهنگی را فراهم سازد.				

ابزار ۴. فهرست بازبینی بازسازی مدارس

اعضای تیم: چه کسانی باید برای سازمان دهی بازسازی مدرسه در تیم مربوطه قرار گیرند؟ آمادگی و اشتیاق و به علاوه اعتبار و دانش از فاکتورهای مهم اشخاص به شمار می رود.

سازمان دهی مدیریت: در مناطق کوچکتر سرپرستی مدیر تیم بازسازی را رهبری می کند و در مناطق بزرگتر جانشین او، انتخاب فرد معتبری که با مدارس ناحیه آشنایی داشته باشد، در برخی از موارد بهترین گزینه است. آگاه به مهارت های مدیریتی قوی از عناصر لازم برای یک تیم به حساب می آید. صلاحیت افراد در موارد زیر خلاصه می شود

اشتیاق برای دریافت نتایج

- ثبت تغییراتی که در اثر اجرای روش های بازسازی به وجود آمده است، به رغم وجود موانع عملی
- پافشاری بر این موضوع که همه دانش آموزان قابلیت یادگیری دارند
- داشتن مهارت های سازمان دهی و برنامه ریزی برای تصمیم گیری و اجرای آنها در مدارس ضعیف

روابط و مهارت های تاثیر گذاری

- برقرای روابط خوب با کل کارکنان، والدین و سازمان های جامعه
- اشتیاق و توانایی برای مخالفت با دیگران به شکل مؤثر

- آگاه بودن از مهارت های کار گروهی برای حمایت از افراد گروه
- دارا بودن فن تاثیر گذاری

آمادگی برای پذیرش تغییرات

- داشتن ذهنی باز برای یافتن راه های بهبود یادگیری دانش آموزان
- اشتیاق برای انتخاب تغییرات مناسب در شرایط متفاوت
- تمایل به امتحان روش های جدید بازسازی
- عدم وجود دستور کار منطقه ای که در تصمیمات متمرکز به یادگیری دانش آموزان تداخلی ایجاد کند

داشتن دانش برای شناسایی درست روش های بازسازی

- آگاهی از تصمیم گیری های رسمی و غیررسمی در ناحیه آموزش و پرورش
- آگاهی از تلاش های گذشته برای تغییر و بهبود مدرسه در منطقه خود
- مطلع بودن از مدیریت تحصیلی و تحقیقات مؤثر مدارس با تمرکز بر اینکه برای دریافت نتایج بهتر یادگیری دانش آموزان چه چیزهایی ثابت شده است

ابزار ۵. ارزیابی ظرفیت ناحیه آموزش و پرورش

برای رهبری تغییرات - راهنمایی برای تجزیه و تحلیل SWOT نکته: در این ابزار فاکتورهای قوی و یا ضعیف داخل سیستم مشخص خواهد شد. به کمک این ابزار می توان تغییر فاکتورهای خارجی مورد نیاز برای بهبود نقاط ضعف را مشاهده کرد.

ابزار ۶. جدول تغییر رفتارهای آموزش و پرورش ناحیه برای ایجاد موفقیت در مدارس ضعیف

رفتارهای فعلی آموزش و پرورش ناحیه برای بازسازی مدارس ضعیف	رفتارهای گذشته آموزش و پرورش منطقه
• کارکنان آموزش و پرورش ناحیه تمرکز خود را بر اندازه گیری نتایج یادگیری دانش آموزان و بازسازی منظم مدارس ضعیف قرار می دهند	• از آن جایی که کارکنان آموزش و پرورش بیشتر برای مدارس و دانش آموزان کار می کنند، تمرکز خود را بر پیروی از سیاست های رایج قرار می دهند
• مدیرانی که برای تغییر نتایج انتخاب شده اند، دیگران را نیز تحت تاثیر قرار می دهند	• مدیران مطیع قوانین به طور شخصی به راه خود ادامه می دهند
• ادارات آموزش و پرورش برای ایجاد تغییر در مدارس بازسازی شده و بر طرف کردن نیازهای یادگیری دانش آموزان، با یکدیگر همکاری می کنند	• ادارات ناحیه همچنان به روش های قدیمی خود اتکا کرده اند حتی اگر این روش ها با تغییرات دیگر ناحیه آموزشی هم سو نباشد
• تعیین اهداف مدرسه بر اساس نیازهای دانستنی، فکری، اقتصادی و شهری دانش آموزان صورت می گیرد، این اهداف قابلیت افزایش و تغییر و تحول را دارند	• دستیابی به اهداف مدرسه برای بیشتر دانش آموزان و حفظ حمایت جمعی از مدارس دولتی، آسان است
• تعیین اهداف مدرسه و دنبال کردن آن شامل زمان لازم برای بهبود و بازسازی مدرسه خواهد شد	• جمعیت کثیری از دانش آموزان در تعدادی از مدارس هر ساله مردود می شوند
• تمایل برای ایجاد تغییرات عمیق به منظور یادگیری بیشتر بچه ها حتی اگر والدین و دبیران موافق نباشند	• تمایل برای امتحان یکی از روش های بهبود مدرسه که با توافق جامعه، والدین و دبیران
• روش هایی که بر اساس تحقیقات جدید به طور منظم و دائم اعلام می شود، اگر این روشها نتواند نتایج مورد نظر را برای یادگیری دانش آموزان به دست آورند، بلافاصله کنار گذاشته می شوند	• از تحقیقات جدید برای اعمال روش های یادگیری دانش آموزان استفاده می شود در صورتیکه این روش ها تداخلی با علایق دانش آموزان نداشته و سازمان دهی آن پیچیده نباشد؛ کارایی این روش ها پس از یک مطالعه دقیق مشخص نشده است
• دستیابی به اهداف چالش پذیر و در عین حال امکان پذیر است، تشویق، تشخیص و دنبال کردن نتایج مدرسه از اهداف آن ناشی می شوند	• دستیابی دانش آموزان به اهداف مدرسه بسیار سخت و یا آسان است بنابراین تشویق و تشخیص نتایج مدارس عملی عادلانه نبوده است
• بهبود سنجش یادگیری دانش آموزان به طور پیوسته و دائم بخشی از کار آموزش و پرورش و مدارس است، این سنجش شامل تمامی مطالبی می شود که از نظر مدرسه و آموزشی و پرورش ناحیه حائز اهمیت است	• سنجش ضعیف یادگیری دانش آموزان برای توجیه آنها و مدارس ضعیف؛ سنجش تنها به مطالب مورد نیاز یادگیری دانش آموزان مربوط می شود
• در مدارس ضعیف هزینه اضافی برای بازسازی و روش های آن که به خوبی و به سرعت عمل می کنند، صرف می شود	• حتی زمانی که تقریباً بیشتر برنامه به مرحله اجرا در آمده است هنوز در مدرسه هزینه های اضافه خرج می شود

ابزار ۷. خلاصه ای از سازمان دهی دوباره دست اندر کاران

نکته: این جدول ابزاری است که برای دست اندر کاران در نظر گرفته شده است. نام افرادی که این ابزار را تکمیل می کنند به همراه تاریخ آن بنویسید. نام سطحی که برای آن این برنامه را ترتیب داده اید

نیز ذکر کنید. نام دست اندر کاران احتمالی را در ستون چپ مرور کنید با استفاده از ابزار هشتم در مورد نحوه مشارکت با دست اندر کاران متعدد تصمیم بگیرد. تصمیمات خود را در جدول زیر بنویسید و اطمینان حاصل کنید که برای تمام دست اندر کاران بر جسته، برنامه ای ترتیب داده اید.

دست اندر کاران	نقش های برجسته در تصمیمات مرتبط به سازمان دهی دوباره	همه نقش های دست اندر کاران
مثال: دبیران	دو نماینده به اتفاق آرا از سوی کارکنان مدرسه برای شرکت در کارهای تیمی مدرسه انتخاب شده اند	کسب داده های نخستین از طریق نظرسنجی؛ حفظ این داده ها در ایمیل های ماهانه و اطلاعیه کارکنان
اصول		
دبیران		
دیگر کارکنان مدرسه		
کارکنان ناحیه آموزشی		
مدیران ناحیه آموزشی		
دانش آموزان		
والدین		
تحصیلات خاص و حامیان آن		
فهرست گروه های جامعه		
اتحادیه دبیران		
هیئت مدیره مدرسه		
کارشناسان		
سایر موارد		

چه کسی می‌تواند تصمیم نهایی درباره روش بازسازی در هر مدرسه را اتخاذ کند؟

گروه دست اندر کاران	همگی دست اندر کاران یا نماینده آنها	چگونگی انتخاب نمایندگان
مثال: دبیران	نمایندگان تیم آموزش و پرورش ناحیه: تصمیم نهایی با مدیر است	مدیران با در نظر گرفتن اصول‌ها با پیشنهاد دیگر افراد انتخاب می‌شوند

چه کسان دیگری از تصمیمات سازمان دهی (بازسازی) و روند آنها اطلاع دارند؟

گروه دست اندر کاران	همگی دست اندر کاران یا نماینده آنها	چگونه آنها اطلاعات لازم را به دست می‌آورند
مثال: دبیران	همگی	حافظه کوتاه مدت یا استفاده از ایمیل قبل از اطلاع رسانی به وسیله رسانه‌ها

آیا لازم است سهام داران دیگری را به تیم سازمان دهی آموزش و پرورش ناحیه اضافه کنید؟

گروه دست اندر کاران	چه تعداد نماینده؟	چگونگی انتخاب نمایندگان
مثال: دبیران	دو نماینده در کل منطقه	مدیر با رعایت اصول و با رای دیگران انتخاب می‌شود

ابزار ۹. سازمان دهنده جلسات تیم

نکته: هر یک از خانه‌های جدول زیر را با توجه به سرفصل آن پر کنید. سپس آن را برای تمام اعضای تیم کپی کنید تا در همه جلسات آنها را همراه داشته باشند.

تیم: _____ تاریخ: _____

مرحله	توسط چه کسی	با کمک از	موقعیت (زمان) گزارش	مهلت (سررسید)
مثال: گرفتن تاییدیه از مدیر برای کارکنانی که در سازمان‌دهی آموزش و پرورش شرکت دارند؛ دعوت کردن از اعضای جدید	آقای X (مدیر تیمی راهنما که از سوی مدیر کل انتخاب شده است)	...	یک	دو هفته

ابزار ۸. برنامه ریزی سازمان دهی دست اندر کاران

نکته: نام افرادی که ابزار زیر را کامل می‌کنند به همراه تاریخ آن در جدول زیر (پاک نویس نهایی) بنویسید. پایه هر قسمتی را که برای آن برنامه ریزی می‌کنید، ذکر کرده، به عنوان مثال (ناحیه آموزشی یا مدارس) آنگاه پس از مرور اسامی دست اندر کاران به سئوالات زیر پاسخ دهید. در صفحه بعدی این ابزار به بحث و مذاکره درباره مشارکت دهی سهام داران بپردازید. به خاطر داشته باشید که نباید اسامی دست اندر کاران را به تیم کاری آموزش و پرورش اضافه کرد. لازم به تذکر است که اعضای کارکنان تیم آموزشی نباید از هفت نفر بیش تر باشد در غیر اینصورت این تیم کارایی خود را از دست می‌دهد.

نام‌ها: _____ تاریخ: _____
سطح (پایه) سازمان: _____ ناحیه آموزشی: _____ مدرسه: _____ زیر گروه: _____

دست اندر کاران	عکس العمل دست اندر کار مورد نظر به سازمان دهی (بازسازی)	روش هایی برای اعمال کردن (اجتناب نکردن) از (بازسازی) سازمان دهی موفق
مثال: دبیران	ترس از دست دادن شغل و یا هر تغییری که با عدم موفقیت مواجه شود	نماینده تیم مشورتی مدرسه: داده‌های نظر سنجی که از سوی دبیران اعلام شده است؛ حفظ این داده‌ها
اصول		
دبیران		
دیگر کارکنان مدرسه		
کارکنان ناحیه آموزش		
مدیران ناحیه آموزشی		
دانش آموزان		
والدین		
تحصیلات خاص و حامیان آن		
فهرست گروه‌های جامعه		
اتحادیه دبیران		
هیئت مدیره مدرسه		
کارشناسان		
سایر موارد		

چه کسانی در تیم‌های مدرسه برای پیشنهاد روش‌های بازسازی (سازمان دهی) شرکت می‌کنند؟

گروه دست اندر کاران	همگی دست اندر کاران یا نماینده آنها	چگونگی انتخاب نمایندگان
مثال: دبیران	دو تن از نمایندگان	رای کارکنان هر مدرسه تا آخر سال تحصیلی

چه کسانی از طریق نظر سنجی، جلسات شخصی و گرد همایی‌های عمومی به داده‌های مورد نظر دست می‌یابند؟

گروه دست اندر کاران	همگی دست اندر کاران یا نماینده آنها	چگونگی انتخاب نمایندگان	چگونه و چه زمانی داده‌ها به دست آمده‌اند؟
مثال: دبیران	همگی		گردهمایی در مدرسه

ابزار ۱۰. فهرست بازبینی مرحله اول

الف: شروع

● تصمیم گیری در این مورد که چه کسی ابتدا عضو تیم سازمان دهی خواهد بود

● ارزیابی ظرفیت یک منطقه برای بازسازی مستقیم مدرسه

● دعوت از افراد مربوط به منظور پذیرش این حرکت در صورت لزوم

ب: برنامه ریزی نقش دست اندر کاران

● تهیه یک برنامه برای به رسمیت شناختن سهام داران به عنوان عضوی از تیم بازسازی

● دعوت از آنها برای شرکت در یک حرکت بزرگ

پ: آماده سازی تیم به منظور اجرای روش ها

● تعیین مدیریت و نقش آن در تیم بازسازی منطقه

● تعیین نیاز به حضور کارشناسان یا عوامل خارج از تیم (در صورت لزوم)

● تعیین مراحل حرکت تیم بازسازی

● تعیین دستور کار مشخص برای جلسات بحث و مناظره تیم

مراحل برنامه ریزی

تحقیقات و تجربه نشان داده است که مراحل انتخاب روش های بازسازی با هر یک از روش ها برابری می کند. مشارکت دهی تیم های مدرسه با حضور فعلی کارکنان، والدین و مدیران آن که همگی سهم بسیاری در موفقیت مدرسه داشته اند، می تواند مقاومت مدرسه به تغییرات عمیق را کاهش دهد و امکانات تصمیم گیری بهتری را فراهم کند.

۱- داده ها: تیم منتخب آموزش و پرورش گروه هایی را برای جمع آوری اطلاعات از موقعیت های خاص مدرسه، گردهم می آورد. تجزیه و تحلیل مدرسه با کمک این داده ها از سوی تیم منطقه صورت می گیرد.

۲- تجزیه و تحلیل و توصیه ها: تیم آموزش و پرورش ناحیه، تیم های بازسازی مدارس را که مسئول تجزیه و تحلیل و توصیه روش های سازمان دهی به آموزش و پرورش هستند، گردهم می آورد. آموزش و پرورش همه توصیه های مدارس ضعیف در سطح منطقه را ارزیابی می کند و با در نظر گرفتن ظرفیت ناحیه آموزشی تغییرات لازم را در انواع مدیریت سازمان دهی به وجود خواهد آورد.

باید متذکر شد که هر ناحیه آموزشی روش های خودش را پیشنهاد می کند. اعضای تیم آموزش و پرورش باید بدانند که حتی اگر تیم های مدارس برای تجزیه و تحلیل یا پیشنهاد داده ها کاری انجام ندهند، آنها موظف به همکاری جدی با مدارس هستند. به هر حال اعضای تیم مدارس به خوبی از کاستی و نقص عملکرد خود اطلاعات بسیاری در دسترس دارند. لازم است در هر مرحله به دست اندر کارانی که حتی در تیم حضور ندارند، اطلاعاتی داده شود.

قطعا اعضای مدرسه اطلاعاتی در دسترس دارند که به تصمیم گیری دیگر افراد تیم در انتخاب روش های مناسب بازسازی کمک خواهد کرد. در عین حال مطلع کردن اعضای مدرسه از مراحل سازمان دهی حائز اهمیت است.

تفاوت مدارس نمونه با مدارس عادی از نقطه نظر انتخاب روش های متفاوت بازسازی

انتخاب روش درست برای موفقیت امری حیاتی است. فاکتورهای کوچک و بزرگی به شکست یا موفقیت مدارس کمک می کنند. هر چند به کاربردن هر یک از روش های بازسازی بدون شکست مدارس نیز امکان پذیر است. ابزار و متون آورده شده در این متن به شما کمک می کند برای مدرسه خود اولویت هایی قرار دهید. (برای مطالعه جزئیات بیشتر به جدول ابزار ۱۱ و ۱۲ مراجعه شود.)

به منظور سازمان دهی مدرسه خود تحت مصوبه NCLB حتماً ضروری است یکی از پنج ماده آن را انتخاب کنید.

عدم موفقیت کل مدرسه و یا گروه کوچکی از آن

در برخی از موارد دیده شده است که گروه اندکی در یک مدرسه با مشکلات یادگیری مواجه هستند. اولین گام در چنین موقعیتی تشخیص نیازهای این گروه از دانش آموزان است که قطعا مدرسه نمی تواند پاسخگوی آن باشد. اما در شرایط دیگری سازمان دهی کل مدرسه برای گروه اندکی از دانش آموزان لازم و ضروری است. به عنوان مثال داشتن انتظارات بالاتر از دانش آموزان یا تحت نظر گرفتن روند یک مدرسه به شکل دقیق.

نخستین گام برای سازمان دهی مدرسه مشخص کردن یکی از دو حالت

زیر است. شکست درسی گروه تعریف شده شما در مدرسه یا شکست گروهی کوچک. به این معنا که آیا گروه تعریف شده ای در مدرسه مطالب درسی را فراموشی گیرند و یا یک گروه کوچکی از دانش آموزان. اگر مدرسه در تامین نیازهای گروه کوچکی از دانش آموزان با مشکلاتی مواجه است، باید تغییراتی برای تامین نیازهای این گروه اندک به وجود آورد. اگر این تغییرات بدون تغییر کل مدرسه اجراءشدنی بود، کافی است، در غیر اینصورت سازمان دهی کل مدرسه ضروری است. فاکتورهایی مثل اندازه گروه دانش آموزان یا هماهنگی آنها با یکدیگر در تصمیم گیری بهتر شما را یاری می کند.

قوانین آیین نامه ای مناسب

قوانین مناسب قوانینی هستند که از موفقیت مدارس قانونمند حمایت و از رشد مدارس غیرقانونی جلوگیری کنند. توجه داشته باشید که نمی توان همه مدارس قانونمند را موفق به حساب آورد، بسیاری از این مدارس دانش آموزان مردودی متعددی دارند. قبل از تعیین قوانین آیین نامه ای مناسب، آموزش و پرورش ناحیه باید اطمینان حاصل کند که قوانین جدید می تواند شناس موفقیت دانش آموزان ضعیف را افزایش دهد. ابزار ۱۹ شما را در تشخیص مناسب بودن یا نبودن قوانین آیین نامه ای کمک می کند. اگر با توجه به ابزار شماره ۱۹ به این نتیجه رسیدید که قوانین آیین نامه مناسب نیستند، لازم است قراردادی با موسسات خارج از مدرسه تنظیم کنید و تغییرات لازم برای سازمان دهی مدارس ضعیف را به وجود آورید.

اولویت قوانین آیین نامه ای مناسب به تنظیم قراردادهایی با موسسات

باید توجه داشته باشید که آموزش و پرورش در نهایت موظف است تصمیم نهایی را اتخاذ کند. اگر ناحیه آموزشی شما قوانین مناسبی داشته باشد، روش تعیین قانون مناسب بسیار ساده تر است تا اینکه مدیریت مدرسه به دست موسسات خارجی سپرده شود. آیین نامه مناسب در عین ایجاد یک چهارچوب استدلال، امکانات مالی و مسئولیت مدرسه را نیز معین می کند. پس می توان نتیجه گرفت که واگذاری مدیریت مدرسه به موسسات تنها در صورتی امکان پذیر است که مدرسه قوانین مناسبی نداشته باشد در واقع می توان به این روش به عنوان یک جانشین نگاه کرد. ابزار ۲۰ به شما کمک می کند مزایا و معایب هر دو روش را بسنجید و گزینه بهتری را برای مدرسه خود انتخاب کنید.

اتخاذ تصمیمات نهایی سازمان دهی از سوی آموزش و پرورش

هر یک از مفاد مصوبه NCLB یعنی آیین نامه، ایجاد تغییرات اساسی و ارتباط ها به سهم خود شرایط کوچک و بزرگی دارند. توصیه می شود تیم آموزش و پرورش ناحیه قبل از تصمیم نهایی خود ابزار ۱۳، ۱۴ و ۱۵ و فهرست های بازبینی کلی متن را به دقت مطالعه کنند. در ابتدای سازمان دهی مدرسه اول تیم آموزش و پرورش ناحیه و سپس آمادگی آن برای ایجاد تغییرات در مدارس ضعیف مورد توجه قرار می گیرد. سپس باید در نظر گرفت که این تیم، سازمان دهی چند مدرسه را می تواند برعهده گیرد. اگر تیم آموزش و پرورش ناحیه ظرفیت محدودی برای سازمان دهی مدارس دارد، لازم است مدارس را در اولویت نیازمندی آنها به سازمان دهی قرار دارد. به علاوه باید خاطر نشان کرد که اغلب، آموزش و پرورش ناحیه با انتخاب یکی از مفاد مصوبه NCLB موافقت می کنند یعنی اگر روش ایجاد تغییرات اساسی انتخاب شد، اعمال دو روش دیگر یعنی تنظیم آیین نامه و برقراری ارتباط امکان پذیر نخواهد بود.

متأسفانه عدم سازمان دهی مجدد مدارس ضعیف به علت مقاومت دست اندر کاران در مقابل تغییر و تحول، مدیرانی که توانایی لازم برای ایجاد تغییرات اساسی را ندارند، کمبود زمان برای برنامه ریزی و ایجاد تغییرات، ممانعت از استخدام کارکنان مناسب، عدم برنامه ریزی درسی و ... از سابقه چشم گیری برخوردار است. همانطور که قبلاً هم گفته شد برای دستیابی به این هدف نیاز نیست تمام کارکنان مدرسه را جابه جا کرد، در عین حال به کارگیری یک مدیر جدید و توانا از عناصر لازم این ماده به شمار می رود. تجربه نشان داده است مدیران جدید انرژی و اشتیاق بیشتری برای بالابردن سطح علمی مدارس خود دارند. اغلب با جابه جایی مدیر مدرسه می توان بدون تعویض دیگر کارکنان نتیجه مطلوبی به دست آورد اما در صورت نیاز، مدیریت جدید می تواند دبیران و کارکنان بهتری را برای خود برگزیند.

ابزار شماره ۱۲. سازمان دهی مدرسه به عنوان مجموعه کلی یا قسمتی از آن

دستورالعمل

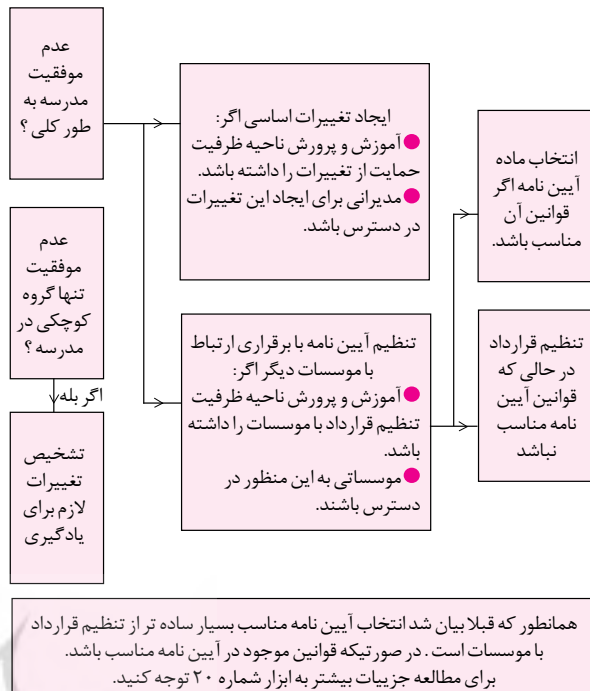
این ابزار به شما کمک می کند در مورد سازمان دهی کل مدرسه و یا گروه کوچکی از آن تصمیم بگیرید. به علاوه برحسب نیازهای خود می توانید عناوین این ابزار را تغییر دهید. لازم است فرم زیر را طی مراحل مختلف پر کنید. اطلاعات مورد نیاز مثل نیازهای خاص دانش آموزان همچون نیازهای زبانی آنها و... در قسمت های زیر مجموعه این جدول یادداشت می شود.

در انتهای جدول نیز مشخص کنید که آیا سازمان دهی مدرسه ضروری است یا گروه کوچکی از آن.

سال جمع آوری اطلاعات: نام مدرسه:
تاریخ تکمیل فرم: نام شخص تکمیل کننده فرم:

- این مدرسه نیاز به سازمان دهی کلی دارد؟
- این مدرسه تنها برای مجموعه های مشخص شده بالا نیاز به سازمان دهی دارد؟

ابزار ۱۱- جدول تصمیم گیری سازمان دهی سطح مدرسه



فهرست مجموعه های مردودی	% از این مجموعه مردود شده	= از دانش آموزان در این مجموعه مردود شده اند	شدت مردودی این مجموعه چه میزان بوده است. (زیاد، متوسط، کم)؟	نیازهای یادگیری این مجموعه به چه میزان منحصر به فرد است؟ (زیاد، متوسط کم)؟
مهارت خواندن				
۱. فهرست دانش آموزان مردودی				
۲.				
۳.				
۴.				
(جمع کل تمام دانش آموزان)				
مهارت ریاضی				
۱. فهرست دانش آموزان مردودی				
۲.				
۳.				
۴.				
(جمع کل تمام دانش آموزان)				
مهارت های دروس دیگر				
۱. فهرست دانش آموزان مردودی				
۲.				
۳.				
۴.				
(جمع کل تمام دانش آموزان)				
جمع کل مردودهای حداقل در یک عنوان درسی				
۱. فهرست دانش آموزان مردودی				
۲.				
۳.				
۴.				
(جمع کل تمام دانش آموزان)				

ابزار ۱۳. فهرست بازبینی سازمان دهی، بازگشایی مدرسه قانونمند نیازمند...

مدیریت آموزش و پرورش باید

- از مراحل منسجمی برای انتخاب مدرسه قانونمند تبعیت کند، این مراحل شامل موارد زیر خواهد بود.
- انتخاب یک مرحله واضح، منصفانه و منظم
- ارزیابی دقیق اطلاعات، مهارت و اعمال کارکنان
- بررسی کامل چشم اندازهای مالی، قانونی، آموزشی و سازمانی
- وفق دادن تمامی کارکنان و منابع دیگر به عملکرد مدیریت
- در جریان قرار دادن دست اندر کارانی چون والدین دانش آموزان و گروه های موجود در جامعه از مراحل سازمان دهی
- برقراری آزادی در مدارس قانونمند برای تغییر مسیر از روش های پیشنهادی ناحیه
- تامین بودجه کافی که با بودجه مدرسه هم سو و هم تراز باشد
- اطمینان از آگاهی تامین کنندگان (حامیان مدارس قانونمند) برای چگونگی انتخاب مدیران یا رهبری آنها با قابلیت های کارآفرینی شان
- تعیین اهداف واضح برای عملکرد مدرسه و نظارت دقیق بر عملکرد آن
- تعیین زمان مشخصی برای بهبود یادگیری دانش آموزان
- تعیین برنامه زمانی قبل از بازگشایی مدارس قانونمند به عنوان مثال (برگزاری یک دوره تابستانی برای دانش آموزان به مدت یکسال).
- لغو قوانین مدرسه قانونمند و سازمان دهی دوباره آن (در صورت عدم موفقیت قوانین).

کنترل هیئت مدیره مدرسه

- لازم است هیئت مدیره به اهداف و ماموریت مدرسه (بهبود یادگیری دانش آموزان) متعهد باشد
- با توجه به اهداف عملکرد مدرسه را مورد ارزیابی قرار دهد
- شفاف سازی نقش هیئت مدیره
- تمرین کنترل موثر از جانب هیئت مدیره
- تمرکز بر روش های بازسازی، نه مدیریت روز به روز مدرسه
- انتخاب یک مدیر کارآفرین و رهبری آن شخص به خوبی نیز از وظایف هیئت مدیره مدرسه است.

مدیر مدرسه باید

- توانایی های رفتاری مدیر به عنوان مثال: اشتیاق او برای پی گیری نتایج، حل مشکلات، اعتماد به نفس، تاثیر گذاری بر دیگران، تفکر و مدیریت گروهی و تعهدات سازمانی او اثبات شود
- روش های موثر و به کارگیری آنها در مدرسه را بشناسد
- کارکنانی که قطعاً می توانند در یادگیری دانش آموزان موفقیتی ایجاد کنند، استخدام کند. (این کارکنان می توانند نیروهای جدید و یا قدیمی باشند).

کارکنان یک مدرسه باید

- به اهداف مدرسه متعهد باشند و در راستای آن قدم بردارند
- از ابتدا در برنامه های سازمان دهی مدرسه مشارکت داشته باشند یا آن را رها کنند

والدین و گروه های جامعه

- دریابند که عملکرد جاری مدرسه مطلوب نیست
- معتقد باشند که همه بچه ها توانایی یادگیری دارند
- از بستن یا بازگشایی مجدد مدرسه به رغم از دست رفتن روابط مدیر با کارکنان آن، حمایت کنند.

اتحادیه دبیران

- اگر طبق قوانین آیین نامه نیاز باشد با اتحادیه دبیران قرارداد تنظیم شود:
- به مدیران مدارس قانونمند که بهبود چشم گیری در یادگیری دانش آموزان ایجاد کرده اند، اجازه داده شود دبیران یا کارکنانی را که نتیجه مطلوب از کارشان به دست نیامده است، اخراج کنند.
- از نیازهای یادگیری دانش آموزان ناموفق حمایت کنید
- اگر مدرسه قانونمند قصد تنظیم قرارداد با اتحادیه دبیران را نداشت، نیازی به اعمال هیچ یک از این روش ها نخواهد بود.

ابزار ۱۴. فهرست بازبینی سازمان دهی، ایجاد تغییرات اساسی با حضور مدیران و کارکنان جدید

مدیریت آموزش و پرورش باید

- مدیری برگزیند که قابلیت ایجاد تغییر در مدرسه را داشته باشد
- حمایت و سیستم هایی در مدرسه به وجود آورد که حداقل شامل موارد زیر باشد
- مدیریت و حمایت از ارتباط ها
- پی گیری نتایج مربوط به یادگیری دانش آموزان
- تقسیم بودجه با در نظر گرفتن جمعیت مدرسه
- کمک به اخراج کارکنانی که کارایی ندارند
- آزادی دادن به مدیران برای تغییر روش های بازسازی
- تعیین اهداف مشخص برای عملکرد مدرسه
- تعیین جدول زمانی کوتاه مدت و مشخص برای بهبودهای ابتدایی در مدرسه به عنوان مثال (یک سال تحصیلی)
- نظارت دقیق بر عملکرد
- مشارکت دادن والدین و گروه های جامعه در دوران اعمال روش های سازمان دهی
- تعیین جدول زمانی قبل از تلاش برای ایجاد دگرگونی های اساسی (بیش از یک دوره تابستانی)
- تعیین حداقل سه سال به منظور دریافت نتیجه مطلوب از ایجاد تغییرات و دگرگونی
- سازمان دهی دوباره در صورت عدم موفقیت تغییرات اساسی

مدیر مدرسه باید

- برای ایجاد تغییرات اساسی وارد عمل شود و حداقل موارد زیر را در نظر بگیرد
- تمرکز برای اهداف مهم و اندکی که نتایج چشم گیری به ارمغان خواهند آورد
- شروع یک حرکت اساسی برای دانش آموزانی که ضعیف هستند، حتی اگر این حرکت جدا از سیاست های آموزش و پرورش ناحیه باشد
- اثبات توانایی های رفتاری مدیر، مدیران حد وسط مدرسه (افراد که در پست بعدی از مدیر قرار دارند) و مسئولان ایجاد تغییر و تحول در مدرسه، اشتیاق آنها برای پی گیری نتایج، حل مشکلات، اعتماد به نفس آنها، تاثیر گذاری شان بر دیگران و توانایی مشارکت در کار گروهی، مدیریت تیم، تعهدات سازمانی و...

- شناخت روش های موثر برای مدارس و به کارگیری آنها در مدرسه
- تحت تاثیر قرار دادن دست اندر کاران برای حمایت از تغییرات:
- بحث و گفتگو درباره مشکلات کنونی مدرسه و اینکه چرا نحوه یادگیری فعلی قابل قبول نیست
- بحث و گفتگو درباره موفقیت های آتی مدرسه
- شناسایی اعضای از مدرسه که به موفقیت آن در سازمان دهی کمک کرده اند، اخراج افراد غیر موثر
- استمرار بخشیدن بر موفقیت های ابتدایی به کمک تغییرات دراز مدت فرهنگی

کارکنان مدرسه باید

- به تغییر و تحولات مدرسه کمک کرده یا آن را ترک نمایند
- گروه های جامعه و والدین باید
- دریابند که عملکرد کنونی مدرسه نامطلوب است
- باور کنند که با اعمال تغییرات مناسب بچه ها توانایی یادگیری پیدا می کنند
- از تغییرات حتی زمانی که نیاز به حضور مدیر جدید در مدرسه حس می شود، حمایت کنند

اتحادیه دبیران باید

- به مدیران مدارس قانونمندی که طی یک سال در مدرسه بهبودهایی ایجاد کرده اند، اجازه داده شود دبیران یا کارکنانی را که نتایج مطلوب از کارشان به دست نیامده است، بیرون کنند
- از نیازهای یادگیری دانش آموزان ناموفق حمایت کنند



سازمان نوسازی، توسعه و تجمیر مدارس کشور

فراخوان طراحی مدرسه فردا

به منظور طراحی مناسب و منطبق با آخرین دستاوردهای تکنولوژی و هم‌راستا با پیشرفت‌های اقتصادی اجتماعی و ... و نیز تعیین نیازهای ضروری برای ساخت مدارس آینده، بدینوسیله از تمامی مدیران، دبیران، کارشناسان فرهنگی، طراحان، محققان، پژوهشگران و صاحب‌نظران محترم عرصه معماری دعوت به عمل می‌آید دانش و تجارب اکتسابی خود را در قالب طرح، مقاله، نظریه و یا پژوهش به دفتر فنی سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور ارسال نمایند. بدیهی است به آثار منتخب جوایز ارزنده تعلق گرفته و با مشاوران حقیقی و حقوقی برتر قرارداد منعقد خواهد شد.

آدرس: خیابان دکتر علی شریعتی - پل رومی بلوار صبا - کوچه شهید سیدعباس حسینی (نجم سابق) سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور
صندوق پستی ۱۹۳۹۵/۳۶۴۱
تلفن: ۲۰۸۶: ۲۲۲۴۷۹۷۹
روابط عمومی سازمان نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور
www.nosazimadares.ir

ابزار شماره ۱۵. فهرست بازبینی سازمان دهی (بازسازی) مدرسه، تنظیم قرارداد با حامیان مدیریت آموزشی خارج از سیستم

آموزش و پرورش باید

- از مراحل منسجمی برای انتخاب مدرسه قانونمند تبعیت کند، این مراحل شامل موارد زیر خواهد شد
- انتخاب یک مرحله واضح، منصفانه و منظم
- ارزیابی دقیق اطلاعات، مهارت و اعمال کارکنان
- بررسی کامل چشم اندازهای مالی، قانونی، آموزشی و سازمانی
- وفق دادن تمامی کارکنان و منابع دیگر به عملکرد مدیریت
- در جریان قرارداد دست اندرکارانی چون والدین دانش آموزان و گروه های جامعه طی مراحل سازمان دهی
- برقراری آزادی در مدارس قانونمند برای تغییر مسیر از روش های پیشنهادی ناحیه
- تعیین نقش های حامیان مدرسه و آموزش و پرورش ناحیه در قرارداد
- ذکر این موضوع در قرارداد که آموزش و پرورش ناحیه امکانات، بودجه و سرویس لازم را فراهم می آورد
- اطمینان یافتن از اینکه اداره آموزش و پرورش مرکزی از قراردادهای مدارس حمایت می کند
- اطمینان از آگاهی تامین کنندگان (حامیان مدارس قانونمند) برای چگونگی انتخاب مدیران یا رهبری آنها با قابلیت های کارآفرینی شان
- تنظیم قرارداد با اتحادیه برای ایجاد تغییرات لازم به منظور یادگیری دانش آموزان و حذف کارکنان غیر موثر
- تعیین اهداف واضح برای عملکرد مدرسه و نظارت دقیق بر عملکرد آن

- تعیین زمان مشخص برای بهبود یادگیری دانش آموزان
- تعیین برنامه زمانی قبل از بازگشایی مدارس قانونمند به عنوان مثال (برگزاری یک دوره تابستانی، حدود یکسال)
- کنسل کردن قرارداد و سازمان دهی دوباره آن در صورت عدم موفقیت قرارداد اول

حامیان مدیریت مدرسه باید

- با توجه به جمعیت دانش آموزان برنامه هایی تنظیم کنند
- مدیر مناسبی برای مدرسه برگزینند

مدیر مدرسه

- توانایی های رفتاری او به عنوان مثال اشتیاق او برای پی گیری نتایج، حل مشکلات، اعتماد به نفس تاثیر گذاری بر دیگران، تفکر و مدیریت گروهی و تعهدات سازمانی، اثبات شود
- روش های موثر و به کار گیری آنها در مدرسه را بشناسد
- کارکنانی که قطعاً می توانند در یادگیری دانش آموزان موفقیتی ایجاد کنند، استخدام کند (این کارکنان می توانند نیروهای جدید یا قدیمی باشند)

کارکنان یک مدرسه باید

- به اهداف مدرسه متعهد باشند و در راستای آن قدم بردارند
- از ابتدا در برنامه های سازمان دهی مدرسه مشارکت داشته باشند یا آن را رها کنند

والدین و گروه های جامعه

- دریابند که عملکرد جاری مدرسه مطلوب نیست
- معتقد باشند که همه بچه ها توانایی یادگیری دارند
- حمایت از بستن یا بازگشایی مجدد مدرسه به رغم از دست رفتن روابط مدیر با کارکنان آن

اتحادیه دبیران

- اگر نیاز باشد طبق قوانین آیین نامه با اتحادیه دبیران قراردادی تنظیم شود، لازم است:
- به مدیران مدارس قانونمند که بهبود چشم گیری در یادگیری دانش آموزان ایجاد کرده اند، اجازه داده شود دبیران یا کارکنانی را که نتیجه مطلوبی از کارشان به چشم نخورده است، بیرون کنند.

ابزار ۱۶. آیا شما مدیرانی برای ایجاد تغییرات اساسی دارید؟

دستور العمل: ارزیابی مدیران در مدرسه امکان پذیر است. اما آیا مدیران فعلی مدرسه یادگیرنده مدیران آموزش و پرورش ناحیه توانایی های دارند؟ آیا توانایی خود را به مرحله اجرا گذاشته اند؟ آیا شما می توانید این رفتارها و توانایی ها را فرابگیرید؟

نام مدرسه:

نام شخص تکمیل کننده فرم:

تاریخ تکمیل فرم:

مختصری از داده های خود را در قسمت زیر یادداشت کنید:

مدیری برای ایجاد تغییرات اساسی در مدرسه نداریم داریم ما

نمی توانیم مدیرانی جدید استخدام کنیم می توانیم ما

کاندیدهای احتمالی (برای ایجاد تغییرات) در آموزش و پرورش ناحیه:

مدیر کنونی	دیگر مدیران آموزش و پرورش	می توانند موارد را نظر فرابگیرند	توانایی های مورد نظر را ندارند و نمی توانند آن ها را یادگیرند
			فعالیت های بزرگی که از سوی مدیران انجام می شود
			تداوم در ایجاد تغییرات اندک اما در عین حال بسیار مهم و بزرگ
			اجرای روش های موثر برای دانش آموزان ضعیف حتی وقتی لازم است از سیاست های آموزش و پرورش فاصله بگیرد
			حمایت از فعالیت مدیران مربوط
			انتقال بینش مثبتی از نتایج آتی مدرسه
			جمع آوری و تجزیه و تحلیل شخصی مدرسه و داده های مربوط به عملکرد دانش آموزان
			برنامه ریزی صحیح با توجه به داده ها
			کمک شخصی به کارکنان مدرسه و حس کردن یا دیدن مشکلات دانش آموزان از نزدیک
			اندازه گیری و گزارش مراحل کار به صورت عمومی
			گردهم آوردن تیم کارکنان مدرسه و مشارکت آنها در تصمیم گیری های مربوط به مدرسه در جلسات بحث و گفتگو
			برنامه ریزی های درست زمانی و پولی برای دریافت نتایج مناسب و حذف تاکتیک های نامناسب
			اجبار همه کارکنان به ایجاد تغییر و تحول و اختیاری نکردن این امر
			مقاعد کردن غیر مستقیم تمام افرادی که به ایجاد تغییر و تحول در مدرسه اعتقادی ندارند مخصوصا به کمک موفقیت های به دست آمده
			تعقیب بی پایان اهداف به جای تبلیغ مراحل به عنوان موفقیت نهایی

توانایی های لازم را ندارد یا نمی تواند یاد بگیرد	می تواند مطالب مورد نظر را فرابگیرد	دیگر مدیران آموزش و پرورش	مدیر کنونی	قابلیت ها (توانایی ها)
				بی گیری نتایج، تعیین اهداف مشخص، مصروف بودن برای رسیدن به موفقیت
				توانایی حل مشکلات: استفاده از داده ها برای شناسایی و حل لحظه ای مشکلات
				نشان دادن اعتماد به نفس: استفاده از تجربیات گذشته برای حل مشکلات به جای برشمردن دلایل یا پیدا کردن بهانه هایی برای شکست ها
				تاثیر گذاری: تاثیر گذاری بر رفتارها برای رسیدن به اهداف مدرسه
				کار گروهی و همکاری: دریافت اطلاعات و در جریان قرار دادن سایر افراد گروه
				داشتن تفکری عقلانی: اتصال به ماموریت (هدف) مدرسه، استناداردهای یادگیری و برنامه ریزی های درسی
				مدیریت گروهی: بر عهده گرفتن نقش مدیر و انگیزه دادن به دیگر کارکنان به رغم وجود چالش ها
				تعهدات سازمانی: از خود گذشتگی شخصی برای موفقیت مدرسه
				انتقال بصیرت (بینش) قاطع: تحریک کارکنان برای تعهد به ایجاد تغییراتی در مدرسه

شیوه رفتار مدیران: مدیر باید شیوه رفتار صحیح را انتخاب کند، بهترین کاندیدها برای ایجاد تغییرات اساسی در مدارس افرادی هستند که پس از شناسایی این رفتارهای صحیح به آنها عمل می کنند و در نتیجه می توانند تغییرات اساسی در مدارس به وجود آورند.

های ضعیف و یا مقوله های تهدیدی نوشته می شوند نشان می دهد که مدارس ناحیه با توجه به این عناوین به تغییرات موفقیت آمیزی دست نیافته اند.

ابزار ۱۷. ظرفیت آموزش و پرورش برای حمایت از تغییرات اساسی
دستورالعمل: جدول زیر در واقع نشان دهنده ظرفیت آموزش و پرورش ناحیه در حمایت از تغییرات اساسی مدرسه است. عناوینی که در قسمت

تهدیدها: این تغییرات احتمالی به توانایی ما برای انجام این کار صدماتی وارد می کند	فرصت ها: تغییرات احتمالی در محیط خارج به ما امکان می دهد که این کار را انجام دهیم	نقاط ضعف : این امر به نظر در ناحیه آموزشی ما بعید به نظر می رسد و به این منظور باید تغییراتی ایجاد کرد	نقاط قوت: ما این کار را به خوبی انجام می دهیم	ایجاد محیط
				آزادی عمل: ما به مدارس می که نیاز به تغییرات اساسی دارند اجازه می دهیم که بسیار متفاوت عمل کنند حتی اگر از کارایی و مقاومت آنها کاسته شود. این مدارس در زمینه هایی مثل برنامه ریزی درسی روزانه و سالیانه، نظم و انضباط روش های تدریس و استخدام کارکنان و مدیریت، متفاوت عمل می کنند
				مسئولیت: ما اهداف والا و واضحی برای بهبود مدارس تعیین می کنیم و در عین حال موفقیت ها و روند کاری مدرسه را دائما تحت نظر داریم و آن را به افراد مربوط گزارش می دهیم
				جدول زمانی: ما برای رسیدن به بهبودهای چشم گیر طی یک سال تحصیلی جدول زمانی مختصر و واضحی را ترسیم می کنیم و همچنین به مدیران مدرسه فرصت می دهیم که از پیش برنامه ریزهای لازم را انجام دهند
				حمایت لازم بدون هیچ سوء استفاده ای: ما برای حمایت از تغییرات مدرسه سرویس های مالی، تکنیکی، داده ها و سرویس های حمل و نقل و منابع انسانی دیگری به وجود می آوریم حتی اگر این خدمات برای دیگر مدارس غیر کارا به نظر آید
				کارایی روش های مدرسه: ما قبول داریم که روش های موثر برای دانش آموزان مختلف که در گذشته مردود شده اند متفاوت خواهد بود. و با قبول این مسئله سعی می کنیم تغییرات اساسی مدارس را با روش های جاری هم سو نکنیم (مثل طولانی تر کردن ساعات مدارس، سیاست های انضباطی یا به کارگیری روش ها)
				کارکنان: ما از مدیرانی که با انتقال یا حذف دبیران و کارکنان بی میل، به موفقیت های یکساله رسیده اند حمایت می کنیم و در صورت لزوم از اتحادیه ها کمک می گیریم
				تعهدات: در صورت عدم موفقیت تغییر و تحولات، ما هنوز تمایل داریم مدرسه را سازمان دهی دوباره کنیم

ابزار ۱۸. ظرفیت آموزش و پرورش برای حمایت از آیین نامه ها و قراردادهای دستورالعمل: در جدول زیر حدودی که آموزش و پرورش ناحیه می توانند

با حامیان مدارس قرارداد ببندند مشخص شده است هر چه در قسمت نقاط ضعف یا تهدید این جدول عناوین بیشتری یادداشت کنید، قطعا در مورد آیین نامه ها و قراردادهای کمتر موفق خواهید شد.

تهدیدها: تغییرات خارجی به توانایی ما برای انجام برخی کارها آسیب می رساند.	فرصت ها: تغییرات احتمالی در محیط خارج به ما امکان می دهد که این کارها را انجام دهیم	نقاط ضعف: احتمال این امر در ناحیه ما بسیار کم است. برای انجام اینکار باید تغییراتی ایجاد کنیم	نقاط قوت: تقریبا این کار را انجام داده ایم	ایجاد یک محیط
				انتخاب منسجم: ما مراحل سیستماتیکی را به کار می گیریم و آیین نامه ها و قراردادهای را به حامیانی می سپاریم که به خاطر کیفیت برنامه ریزی و کار تیمی موفق خواهند بود
				آزادی عمل: ما به مدارس قانونمند اجازه می دهیم که به آزادی عمل کنند و در قراردادهای یا آیین نامه خود نیز به آزادی عمل خود اشاره کنند. این مدارس در زمینه های مثل برنامه ریزی روزانه و سالیانه، روش های تدریس، استفاده از سرمایه، استخدام کارکنان و مدیریت متفاوت عمل خواهند کرد
				مسئولیت: ما برای قراردادهای و آیین نامه مدارس اهداف واضح و والایی را تعیین می کنیم. به علاوه موفقیت و مراحل مدرسه را به دقت تحت نظر قرار داده و گزارش می دهیم
				برنامه زمانی: ما برای شروع مدارس تا یکسال جدول زمانی مختصر و واضحی را رسم می کنیم و همچنین به حامیان مدارس فرصت می دهیم تا از پیش برنامه ریزی کنند
				حمایت لازم بدون هیچ سوءاستفاده ای: ما برای حمایت از تغییرات مدرسه سرویس های مالی، تکنیکی، داده ها و سرویس های حمل و نقل و منابع انسانی دیگری به وجود می آوریم حتی اگر این خدمات برای دیگر مدارس غیر کارا به نظر آید
				روش های موثر مدارس: ما نیاز نداریم که مدارس قانونمند یا مدرسی که با موسسات خارجی قرارداد می بندند روش های آموزش و پرورش ناحیه مثل افزایش طول ساعات مدرسه، سیاست های انضباطی یا استخدامی را دنبال کنند
				کارکنان: در کنار تشویق حامیان مدارس به استخدام کارکنان به آنها اختیار کامل می دهیم تنها دبیرانی که معیارهای مورد نظر را دارا هستند، استخدام کنیم
				تعهدات: ما تمایل داریم مدارس مشابه را تعطیل کنیم و آنها را باز دوباره سازی کنیم حتی اگر با عقد قراردادهای و با تنظیم آیین نامه ها موفقیتی حاصل نشود

مقایسه آیین نامه و ارتباط ها

آیین نامه ها	ارتباط ها
<p>مزایا:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● به مدرسه امکان خود مختاری بیشتری می دهد و در واقع یک حمایت قانونی و حقیقی را برای مدرسه به وجود می آورد ● آموزش و پرورش ناحیه می تواند فرآیندهایی را برای ضمانت آیین نامه و نظارت دائم مدارس قانونمند، توسعه دهد 	<p>مزایا:</p> <ul style="list-style-type: none"> راهی برای شروع تازه بدون حضور قانون به آموزش و پرورش ناحیه امکان می دهد که عناوینی را برای موقعت های خاص در نظر بگیرند عدم پذیرش محدودیت های آیین نامه برای بودجه ای که برای هر دانش آموز در نظر گرفته شده و دسترسی به امکانات
<p>معایب:</p> <ul style="list-style-type: none"> بعضی از آیین نامه ها تعداد محدودی از مدارس را تحت پوشش خود قرار می دهند. برخی از آیین نامه ها بودجه کمی به نسبت آموزش و پرورش ناحیه برای هر دانش آموز در نظر گرفته اند و در عین حال امکانات مدارس قانونمند را تکذیب می کنند 	<p>معایب:</p> <ul style="list-style-type: none"> به مدرسه ضمانت و استقلال و بودجه تعلق نمی گیرد قوانین تدارکی یا تحصیلی مانع انتخاب حامیان مناسب برای مدرسه می شود برخی از قوانین مانع عقد قرارداد در موارد عملگردهای تحصیلی می شوند و یا آنها را محدود می کنند

ابزار ۲۲. فهرست بازبینی مرحله دوم

الف: برنامه ریزی برای مراحل مختلف

- تعیین کنید که چه زمانی و چگونه آموزش و پرورش ناحیه برای انتخاب روش های مطلوب بازسازی تصمیم می گیرند
- تعیین کنید که چه کسی هر مدرسه را تجزیه و تحلیل می کند و برای آن روش های بازسازی پیشنهاد می کند
- تعیین کنید چگونه و چه زمانی تیم آموزش و پرورش پیشنهاد های مربوط به روش های بازسازی را مرور می کند قبل از اینکه آنها را به مدرسه اعطا کند.

ب: تجزیه و تحلیل شکست ها و تعیین اینکه چه زمانی تغییرات به مرحله اجرا در می آیند

- تعیین این امر که آیا کل مدرسه به بازسازی نیاز دارد یا خیر
 - تعیین این امر که آیا هر زیر گروهی به تغییرات اساسی نیاز دارد یا خیر
- #### پ: انتخاب از میان یکی از مفاد تغییرات اساسی، ارتباط ها و آیین نامه ها

- مرور فهرست بازبین تغییرات اساسی، آیین نامه ها و قراردادها
- تعیین اینکه آیا مدیرانی برای ایجاد تغییرات اساسی در مدرسه وجود دارند
- ارزیابی ظرفیت آموزش و پرورش ناحیه برای حمایت از تغییرات اساسی
- ارزیابی حامیان مناسب خارج از محیط آموزشی
- ارزیابی ظرفیت آموزش و پرورش ناحیه برای آیین نامه ها و ارتباط ها
- تعیین این امر که آیا شما آیین نامه مناسب آموزشی دارد یا خیر
- تعیین این امر که آیا عقد قرارداد مناسب است یا خیر

- #### ت: اتخاذ تصمیم نهایی درباره بازسازی در سطح منطقه
- مروری بر نیزه های جزئی به منظور موقتیت هر یک از روش های پیشنهادی
 - ارزیابی ظرفیت آموزش و پرورش ناحیه برای حمایت از روش های پیشنهادی بازسازی در سطح منطقه
 - بازنگری مسئولیت های شهر برای مدرسه ای که ظرفیت کافی برای سازمان دهی ندارند
 - ذکر توصیه هایی برای هر مدرسه، دلایل اصلی برای انتخاب آن و روش های برای تحت تاثیر قراردادن هیئت مدیره به منظور قبول هر یک از توصیه ها

ابزار ۲۳. فهرست بازبینی مرحله سوم

- مشارکت دهی کارشناسان خارج از محیط مدرسه برای اجرای سازمان دهی (در صورت لزوم)
 - تعیین اهداف اجرایی به همراه اهداف بهبود دهی مدرسه
 - بیان موانع بر سر راه اجرای روش ها
 - بهره گیری از منابع موجود برای اجرای هر یک از روش ها
- ### ابزار ۲۴. فهرست بازبینی مرحله چهارم
- مشارکت دهی کارشناسان خارجی برای ارزیابی (در صورت لزوم)
 - تعیین اهداف اجرایی به همراه اهداف بهبود دهی مدرسه
 - تعیین فرد پاسخ گو برای جمع آوری، تجزیه و تحلیل و گزارش داده ها
 - در نظر گرفتن بازسازی دوباره در مدرسه ای که توسعه یا بهبود نیافته اند
 - استفاده از یافته های ارزیابی برای اتخاذ تصمیمات سازمان دهی در آینده

ابزار ۱۹. آیا دولت شما قوانین مناسبی دارد؟

دستور العمل: در ابتدا قوانین مدارس قانونمند را پیدا کنید. سپس مشخص کنید که آیا این قوانین شرایط موقعت مدرسه را فراهم می کنند یا خیر؟ سپس تعیین کنید که آیا منطقه می تواند به جنبه های منفی قوانین غلبه کند یا خیر و در نهایت اینکه آیا عقد قرارداد به تنهایی با حامیان خارج از ناحیه آموزشی به استفاده از قوانین ارجحیت دارد یا خیر؟

شرایط قوانین آیین نامه برای موقعت	نقاط ضعف: قوانین ما با شرایط زیر سازگاری ندارد	ما می توانیم به این نقاط ضعف غلبه کنیم تنها اگر ...
مدارس قانونمند از استقلال قانونی خود در خصوص عملیات کلیدی لذت می برند		
مدارس قانونمند سهم منصفانه ای از بودجه را برای هر دانش آموز در نظر می گیرند		
مسئولان می توانند مدارس ضعیف را از لحاظ قانونی تعطیل کنند و قانون این امر را برای آنها ممکن می سازد		
مدارس به قوانین مدارس قانونمند در خصوص بودجه دسترسی دارند (مثلا برنامه های بودجه بندی مدارس قانونمند مرکزی)		
تله های شکست قوانین آیین نامه	نقاط ضعف: قانون ما در این دام افتاده است	ما می توانیم به این ضعف غلبه کنیم تنها اگر ...
ناحیه یا دولت به خاطر تعداد دانش آموزان یا قوانین مدرسه در حال شکست است. قوانین به آموزش و پرورش اجازه نمی دهد که بدون موافقت دولت مدارس قانونمندی به وجود آید و برای کسب اجازه هیچ چانه زنی برای دولت وجود ندارد.		
قوانین دولت به مدارس بازسازی شده مثل مدارس قانونمند نگاه می کنند. برای قانونمند شدن نیاز به موافقت والدین و به کارگیری نیروهای لازم داریم؛ همین امر از روند موقعت را به تعویق می اندازد		
طبق قوانین باید برای کسانی که دچار اشتباهی شده اند بخشش قائل شد تبت نام همگانی دانش آموزان مانع از ایجاد ارجحیت هایی برای دانش آموزان کنونی مدرسه می شود		
برای دانش آموزانی که ضعیف هستند توافقات جمعی لازم است مثل (افزایش طول ساعات مدرسه)		

● قانونمندی

● ارتباط ها برای مدرسه ای که توسط آموزش و پرورش اداره می شوند، در اولویت قرار دارد

ابزار ۲۰. انتخاب قانون یا ارتباط گیری با محیط خارج از مدرسه

در برخی از کشورها انتخاب قانون به نسبت بستن قرارداد و ارتباط گیری با محیط خارج گزینه مناسبی نیست. مخصوصا زمانی که مدارس در مقایسه با آموزش و پرورش ناحیه برای هر دانش آموز بودجه کمی در نظر گرفته باشند. در چنین مواردی عقد قراردادی می تواند شروع تازه و مناسبی برای مدرسه به حساب آید. در جدول زیر مزایا و معایب هر یک از دو مفاد NCLB یعنی آیین نامه و برقراری ارتباط ها مورد بحث قرار می گیرد.

ابزار ۲۱. روش های پیشنهادی بازسازی

نام مدرسه	روش پیشنهادی بازسازی	دلایل اصلی	مراحل اصلی بعدی	راه های تاثیر گذاری بر هیئت مدیره مدرسه برای قبول این روش ها