

### کیفیت بخشی به شورای معلمان

محسن توده رنجبر<sup>۱\*</sup>، فاطمه عراقی<sup>۲</sup>

۱. دکتری پژوهشگری علوم اجتماعی

۲. کارشناس ارشد روانشناسی عمومی

#### چکیده

از مهمترین وظایف که بر عهده مدیران مدارس می باشد تشکیل شورای مدرسه و انجمن اولیا و مربیان مدرسه است که از بین شوراها، شورای معلمان مهمترین و اثربخش ترین آنها می باشد. جلسات شوراها مرکز و کانون بررسی عقاید و ایده ها و نظرات بوده و شورای آموزشی مظهر و محل اتخاذ تصمیمات گروهی می باشد و تقویت کننده ی حس مسئولیت پذیری، مشارکت، عضویت و تعلق فرد به گروه را به همراه دارد. و بالاتر از همه شورا نمادی از رهبری، آزاد اندیشی و احترام به کرامت انسانی از سوی مدیر مدرسه می باشد. مدیریت مبتنی بر اصول مشارکت جویی و مشورت می تواند وصول به اهداف آموزشی و تربیتی را آسان نموده و موجب ارتقاء آن شود. شورای معلمان می تواند بسان یک کارگاه آموزشی، با برنامه ریزی درست، حسن مدیریت و حسن اجرا، معلمانی تربیت کند فرهیخته، دانشمند و متعهد، و علاوه بر زدودن نقاط ضعف معلمان تازه کار، با رشد شخصیت آنان، و رساندن آنان به بلوغ فکری و تجربیات کاری ارزشمند، ایشان را به سازندگان جامعه و مربیان دلسوز و توانمند تبدیل کند تا خود را در سرنوشت مدرسه و بلکه جامعه مؤثر ببینند و به نیروی محرک خوبی برای پیشرفت جامعه تبدیل شوند و این فقط از عهده ی شورای معلمان برتر ساخته است.

واژگان کلیدی: شورای معلمان ؛ آموزش و پرورش ؛ کیفیت بخشی

## مقدمه

شورای معلمان به منظور بحث و تبادل نظر و هماهنگی در امور مدرسه و تأمین مشارکت معلمان در حسن جریان آموزشی، پرورشی و اداری مدرسه با شرکت همه معلمان، مربیان و مشاوران مدرسه تشکیل می گردد. جهت رسیدن به اهداف شورای معلمان و نتیجه گیری بهتر از فعالیت ها و جلسات آنها و نیز افزایش انگیزش معلمان به شرکت در جلسات و مسئولیت پذیری در آن جهت اثر بخشی بیشترشورا، توجه به مواردی هر چند کوچک ولی مهم، ضروری به نظر می رسد که سعی شده است در این مقاله به صورتی مختصر، مفید، قابل فهم و کاربردی در مورد آنها بحث گردد؛ این موارد و جزئیات مربوط به آن ها در نهایت امر باعث افزایش انگیزه معلمان برای شرکت در جلسات شورای معلمان و بالتبع آن، افزایش اثربخشی جلسات این شورا می گردد.

## اهمیت مشاوره و شورا در اسلام

در آموزه های دینی، شورا، اساس کار و سیاست مدیریت و رهبری است. از آنجایی که رسول اکرم(ص) دستور داشت در انجام امور با مومنان به مشورت بپردازد. " و شاورهم فی الامر فاذا عزمتم متوکل علی الله، ان الله یحب المتوکلین " یعنی با مردم در امور یا کارها مشورت کن و آنگاه که تصمیم گرفتی به خدا توکل کن که خداوند توکل کنندگان را دوست دارد. یا قرآن کریم می فرماید: " انلزمکموها و انتم لها کارهون " آیا من شما را در حالی که اکراه دارید مجبور به انجام کاری می کنم؟ معنی سخن پیامبر این است که آن حضرت نظر و رضایت افراد را در امور در نظر می گرفتند و کسی را به زور وادار به کاری نمی کردند. یا اختصاص سوره ای از قرآن به عنوان " شورا " ناشی از اهمیت مشورت در اسلام است.

ترویج فرهنگ مشارکت کارکنان و استفاده از سبکهای مدیریتی مشارکتی و آرا و نظرات معلمان در قالب تشکیل شوراهای موجود در مدرسه ( شورای دانش آموزی، شورای مالی، شورای معلمان، شورای مدرسه، انجمن اولیاء و مربیان) یکی از وظایفی است که بر عهده مدیران مدارس می باشد. در بین شوراهای یاد شده، شورای معلمان یکی از مهمترین و اثربخش ترین آنها می باشد که متأسفانه در بعضی از مدارس از پویایی لازم برخوردار نمی باشد.

یکی از مشکلاتی که در طی سالهای اخیر مدیران نیز کم و بیش با آن دست به گریبان هستند فعال نبودن شورای معلمان و عدم مشارکت همکاران و بی انگیزگی و علاقه مند نبودن آنها به شرکت در این جلسات می باشد. این شورا می تواند فرصت مناسبی را برای شناخت، ارائه راه حل و ایجاد رویه همکاری بین کارکنان مدرسه، تبادل اطلاعات، بازگو کردن تجربیات، تجزیه و تحلیل و بررسی اهداف و مشکلات مدرسه و افزایش معلومات و مهارت های معلمان فراهم کند [۱].

## آموزش و پرورش اثربخش چیست ؟

آموزش و پرورش اثربخش ناظر بر یک دردمندی، دغدغه و چالش درونی متعهدانه به کارکرد و عملکرد آموزش و پرورش کشور است؛ علاوه بر کارآمدی ( میزان استفاده از منابع ) به اثربخشی ( میزان دستیابی به اهداف) اهمیت بسیار می دهد. این موضوع بر پایه سوال اصلی زیر است: « چرا عملکرد نظام آموزش و پرورش متناسب با اهداف و استانداردهای از پیش تعیین شده نیست ؟ » به دیگر سخن این که، چرا تغییرات به وجود آمده در دانش، نگرش، بینش و رفتارهای فردی

و گروهی فارغ التحصیلان و دانش آموختگان دوره های مختلف تحصیلی، متناسب با اهداف و استانداردهای از پیش تعیین شده و وضعیت مورد انتظار نیست؟ در شرایط و وضعیت موجود، خروجی سیستم آموزش و پرورش بیشتر پاسخگوی انتظارات نظام آموزشی تا سطح محصول و برون داد است، در حالی که تا سطح پیامد ( نتایج و وضعیت مورد انتظار) فاصله بسیار است.

برنامه های آموزشی مدارس که بیشتر در قالب کتاب های درسی و سایر مواد آموزشی ( نوشتاری، شنیداری، دیداری ) و برنامه های مکمل، با روش های سنتی انجام می پذیرد، قادر نیست دانش، نگرش، بینش و رفتار دانش آموزان را با باورها و مبانی ارزشی جامعه اسلامی ایران متناسب سازد. به عنوان مثال تلاشها و اقدامات زیادی در فرآیند سیستم آموزش و پرورش انجام می گیرد. اما فارغ التحصیلان آن به رغم قبول شدن و کسب نمره ۱۸ و ۱۹ در درس تاریخ یا تعلیمات دینی و اجتماعی، از موقعیت و رفتارهای اجتماعی سالم و قابل انتظاری برخوردار نیستند، در حالی که آموزش و پرورش اثربخش به دنبال بهبود و بهسازی فرایند سیستم آموزش و پرورش برای دستیابی به اثربخشی و کارآمدی بالا است.

بدیهی است که عوامل زیادی بر عملکرد سیستم آموزش و پرورش در داخل محیط سیستم و چه در خارج از آن دخالت داشته و اثر می گذارند. اما غرض و مقصود نهایی، تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش است. آموزش و پرورش اثربخش، نیازمند تغییر بنیادی است و با شعار، سخنرانی و نصایح، وضع مقررات و ارسال بخشنامه سرانجامی ندارد. ممکن است به طور موقت با ایجاد و اعمال ساز و کارهایی مثلاً ایجاد انگیزه در افراد و بهسازی فضای سازمانی و فرصت های محیطی و سیاسی به وجود آمده تغییراتی به وجود آورد، اما اگر « طرح سازمانی » متناسب با تغییرات جدید ایجاد نگردد، این تغییر و تحول نمی تواند تداوم یابد. در این صورت، تغییر بنیادی و اساسی محسوب نخواهد شد. لذا ایجاد طرح سازمانی متناسب با تغییرات بسیار مهم است. به ویژه وقتی که انتظار از آموزش و پرورش اثربخش بهبود، کارایی، اثربخشی و نوآوری باشد.

مدرسه خط اول جبهه ی عملیات برای تحقق اهداف بزرگ نظام آموزشی و محل تجلی فرهنگ و گرایش و خواسته هاست. معلم در این بین، در سنگر اول، با روح و روان دانش آموزان سر و کار دارد. او برای تحقق مطلوب اهداف آموزشی و تربیتی خود، نیازمند مشورت و استفاده از تجارب و اطلاعات همکاران آموزشی و نیروهای اجرایی و همچنین دیگر دست اندرکاران امر خطیر تعلیم و تربیت است. از سوی دیگر، مدیر مدرسه هم برای اداره، برنامه ریزی، ارزشیابی و دریافت بازخورد آموزشی از دانش آموزان به شورای معلمان نیازمند است. شورای معلمان به خوبی می تواند به معلمان کمک کند تا رسیدن به اهداف بلند آموزشی برای او میسر گردد. مدیران مدارس می توانند با برنامه ریزی مناسب برای برگزاری شورای معلمان، ایشان را در تحقق اهداف نظام آموزشی کشور یاری رسانند [۲]

### مشورت و جایگاه آن در مدرسه

شورا و مشاوره یکی از مباحث مهمی است که در فرهنگ اسلامی مورد توجه خاص قرار گرفته است. مشورت با مردم در مسائل مختلف زندگی و جامعه باعث رسیدن به راه حل های بهتر و دقیق تر و جلوگیری از تکرار اشتباهات می باشد. یکی از ارکان مهم جامعه مدرسه می باشد. که تصمیم گیری صحیح مبتنی بر تعلیم و تربیت اسلامی در آن از اهمیت ویژه ای برخوردار است. در این تصمیم گیری مسئولین مدرسه و معلمان نقش ویژه ای را ایفا می کنند. که تحت عنوان شورا می توان آن را مورد بررسی قرار داد.

شورای معلمان جمعی است از معلمان و اداره کنندگان مدرسه که به منظور بحث و تبادل نظر و هماهنگی در امور آموزشی، پرورشی و اداری آموزشگاه و تامین مشارکت معلمان در حوزه جریان آموزشی، پرورشی و اداری مدرسه تشکیل می گردد. دنیای پر تحول امروز با تغییرات سریع و مداوم همراه است. پاسخگویی به نیازهای امروز و فردای دانش آموزان ایجاب می نماید که دانش روز، در قالب روش های متناسب و جدید به دانش آموزان ارائه گردد. تغییر و تحول در محتوا و روش، بدون مشورت و کمک متقابل معلمان با یکدیگر امکان پذیر نیست و این امر در شورای معلمان که محیطی برای تبادل تجربه هاست، بهتر تحقق می یابد. برای دستیابی به این نیاز لازم است شورای معلمان را تجهیز کرد و جوی را در مدرسه ایجاد نمود که در آن آموزش با محیط اجتماع و تحولات آن انطباق یابد [۳]

### دلایل اهمیت و فواید و ضرورت شورای معلمان در مدارس

۱- مدرسه در رده ی عملیاتی برای تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش و تجلیگاه فرهنگ و گرایش ها و خواسته های متعدد است و در این میان معلم با عناصر پیچیده روحی و روانی دانش آموزان سر و کار دارد. در این شرایط تحقق مطلوب اهداف نیازمند مشورت در رده علمیات و استفاده از تجارب و اطلاعات معلمان است و همچنین مدیریت برای اداره، برنامه ریزی، تصمیم گیری و ارزشیابی و گرفتن باز خورد واحد آموزشی به شورای معلمان نیاز دارد.

۲- شورای معلمان نقش بسزایی در بهبود، بهسازی، احساس تعلق، ایجاد علاقه مندی کسب مهارت نیروهای انسانی دارد. شورای آموزشی محل خوبی برای شناخت مشکلات، ارائه راه حل های مناسب، ایجاد روحیه تعاون و همکاری و دهها فایده دیگر است درواقع مغز و قلب هر سازمان آموزشی شورای آن سازمان است.

۳- ارزش و اعتبار معلمان در درجه ی اول تلاش از مبنای اسلامی، علمی و فلسفی آن است بر اساس پژوهشهای انجام شده هرچه تصمیمات با فکر و مشارکت افراد بیشتری صورت گرفته شود، از استحکام و درستی بالاتری برخوردار است. مسائلی که به نظر و رأی همگان گذشته می شود از استحکام و درستی بالاتری برخوردار است یا به نسبت دخالت آرا زیادتیر، و همه جانبه تر خواهد بود.

الف- از دیدگاه اسلام نیز مشارکت و شورا اساس کار مدیریت آموزشی است. اسلام هیچ مدیریتی را بی نیاز از مشورت نمی داند با آنکه رسول گرامی (عقل کل) خوانده می شود دستور یافت با مومنان به مشورت بپردازد. شاید اختصاص دادن سوره ای به عنوان شورا و تاکید بر این که اصولا مشورت کردن از ویژگی های مومنان است ناشی از همین سیاست اسلامی است. بالعکس مدیریت در اسلام خودکامگی، خود محوری و سلطه گری است.

ب) از دیدگاه علمی مدرسه یک نهاد اجتماعی است که باید به روش گروهی و با کمک همه کسانی که مسئولیت دارند اداره شود. در عین حال مدرسه یک سازمان تخصصی است که دبیران، معلمان یا استادان با سالها آموزش و تجربه و تکیه بر علم و تخصص خود به انجام وظیفه می پردازند. هیچ مدیری نمی تواند ادعا کند که امور مدرسه را بدون دخالت و اظهار نظر اعضای آموزشی اش حل می کند شورای معلمان وسیله بسیار خوبی برای روی هم گذاشتن افکار و اندیشه هاست

ج - از دیدگاه فلسفی سه نظریه مدیریتی یعنی مدیریت بر مبنای اهداف، کنترل کیفیت جامع و مدیریت کیفیت جامع بر مشارکت افراد سازمان و احساس رضایت آنها از این مشارکت به عنوان یک نیاز انسانی است.

۴- شورای مدرسه وسیله ی باارزشی برای ارزیابی افراد از خودشان و دیگران است وقتی مدیرگزارشی از موفقیت معلمی می دهد در حقیقت نوعی ارزیابی از معلم مورد بحث به عمل می آید در همین زمان سایر معلمین نیز به روش کار خود می اندیشند و خود را با این معلم مقایسه و این نوعی ارزشیابی از خود به شمار می رود.

۵- شورای مدرسه می تواند به روشن شدن و تعیین حدود و مسئولیت ها کمک کند. بدین ترتیب شورای مدرسه عامل مهمی برای افزایش وظیفه شناسی و ایجاد نظم و انضباط است همچنین شورای معلمان به افزایش مهارت ها و تصحیح روش ها منتهی می شود.

۶- از اهداف بسیار مهم شورای معلمان بررسی مسائل آموزشی، درسی، رفتاری و اخلاقی دانش آموزان است و برخورد ریشه ای با مشکلات جاری و اتخاذ تصمیمات مشترک است.

۷- شورای معلمان مدرسه سبب رشد شخصیت خود رهبری و بلوغ افراد می شود و وقتی دبیران در امور سازمان آموزشی شرکت داده می شوند و آنها وجود خود را در سرنوشت مدرسه موثر می بینند احساس ارزش و شخصیت می کنند منظور از خود رهبری یافتن توان بررسی مسائل و مشکلات به وسیله ی معلمان و ارائه راه حل و در نهایت به گردش در آوردن امور مدرسه است و بلوغ به مفهوم پختگی، کسب تجربه و انجام کارها است.

۸- شورای معلمان بهترین مرکز تصمیم گیری شورایی در همه سازمانهای آموزشی راه حل را مانند بچه فکری خود دوست می دارند و از آن دفاع و پشتیبانی می کنند. چنانچه تصمیم گرفته شده بعدها با موفقیت روبه رو شود همه افراد خود را در آن سهیم می دانند. اگر بالعکس تصمیم در حین اجرا بنا به دلایلی با شکست مواجه شود افراد مدیر رانها نمی گذارند و شکست را بر گردن او نمی اندازند و همگان خود را در شکست یا عدم موفقیت سهیم می دانند. چنین جو و روحیه ای می تواند منجر به همکاری عمومی برای رفع مشکل یا پیدا کردن راه های جدید موفقیت شود.

۹- شورای معلمان با عنایت به اینکه یک کارگاه آموزشی است می توانند به مباحثی چون روش های تدریس، آخرین یافته های تعلیم و تربیت، روش های اجتماعی کردن افراد، روش های طراحی سئوالات استاندارد، شیوه های درست ارزشیابی و نحوه برقراری رابطه با اولیا، روش های اعمال انضباط، روشن کردن اهداف و به توافق رسیدن در مورد اهداف و پیشنهاداتی در کیفیت بخشی بپردازد [۴].

ماریون هینز در رابطه با افزایش اثربخشی جلسات و ثمربخش کردن آنها پیشنهادات زیر را ارائه داده اند:

- ۱- شرکت کنندگان در جلسات فرصت داشته باشند که در تهیه دستور جلسات نیز نظرات خود را مطرح نمایند.
- ۲- تسهیلات لازم و کافی پیش بینی شود.
- ۳- زمان و مکان مناسب انتخاب شود.
- ۴- افراد فرصت بیان نقطه نظرات خود را داشته باشند و نظر افراد در تصمیمات لحاظ شود.

۵- از وسایل سمعی و بصری مناسب استفاده شود [۵]

### برخی قوانین شورای معلمان

- ریاست شورای معلمان بر عهده مدیر و در غیاب وی، بر عهده ی نایب رئیس است که توسط شورای معلمان تعیین می شود.
- مدیر مدرسه مسئول تعیین دستور جلسات و اجرای تصمیماتی است که گرفته می شود.
- تبصره: مدیر مدرسه می تواند در صورت لزوم، از متخصصان تعلیم و تربیت، معلمان بازنشسته، کارشناسان و مسئولان آموزش و پرورش و اولیای دانش آموزان برای شرکت در شورای معلمان و تبادل نظر در زمینه های مربوط دعوت کند.
- تبصره: دبیر شورای معلمان در اولین جلسه، توسط اعضای شورا تعیین می شود. وی موظف است خلاصه ای از مذاکرات یا تصمیمات گرفته شده در هر جلسه را ثبت کند و به امضای اعضای شورا برساند.
- تبصره: شورای معلمان می تواند به منظور انجام بهتر وظایف خود، گروه های درسی و آموزشی تشکیل دهد.
- مدیران مدارس موظفند اولین جلسه ی شورای معلمان را حتی الامکان قبل از بازگشایی مدارس و حداکثر تا ده روز پس از آن تشکیل دهند. جلسات شورای معلمان - دست کم - هر ماه یک بار تشکیل می شود.

### عوامل تاثیرگذار بر جلسات شورای معلمان

۱- زمان و مکان: با منظور نمودن حداکثر دو ساعت در ماه و تنظیم یک برنامه مشخص و همه جانبه و با در نظر گرفتن کلیه جوانب مانند ( اوقات مناسب معلمان، سرگردان نشدن دانش آموز و هماهنگی با اولیا اقدام به ارائه یک جدول زمانبندی شده نموده و به اطلاع معلمان و اولیا و اداره ی متبوع رسانده شود. از آنجا که منظور از تشکیل جلسات بحث و تبادل نظر می باشد لذا شکل ظاهری جلسه باید نشانه ای از وحدت و یگانگی باشد. بهترین سبک نشستن دوره هم و مجزا نبودن معلمان از یکدیگر و مدیر می باشد.

۲- نحوه اداره جلسات: موفقیت هر جلسه بستگی به رهبران و اداره کنندگان جلسه دارد و وجود یک فرد توانا و ماهر اعم از مدیر یا یکی از معلمان می تواند تضمین کننده موفقیت جلسات باشد.

### ۳- وظایف رئیس شورا:

- فراهم نمودن محیط آرام و بدون قید و بند اداری و آماده برای انجام کار جدی و بحث و تبادل نظر
- ابراز خوشنودی از حضور و شرکت معلمان
- بیان دستور جلسه و تذکرات و توضیحات لازم
- ایجاد فرصت اظهار نظر برای همه و ممانعت از انحصار جلسه توسط عده ای از معلمان
- هدایت صحیح جلسه و مذاکرات در مورد موضوع دستور جلسه
- ابهام زدایی از مفاهیم و پرسش ها و یا مطالب طولانی که موجب رکود بحث شود
- بیان صریح مسائل مورد تصمیم و جلب نظرات موافق یا مخالف
- جمع بندی مباحثات و نتیجه گیری از مذاکرات جلسه
- مشخص کردن تصمیمات و تعیین مسئول پیگیری

- مراقبت بر ثبت نظرات و مصوبه های جلسه
- فراهم نمودن زمانی برای رفع خستگی و استراحت

#### موضوعات قابل طرح در جلسات شورا

- آشنایی با روش های تدریس معلمان و روش های نوین تدریس
- معرفی کتب - مجلات و نشریه های جدید آموزشی
- آشنایی با فناوری اطلاعات و ارتباطات و معرفی سایت های آموزشی
- سخنرانی مقالات علمی و صاحب نظران و امور اداری در آموزش و پرورش
- نمایش فیلم های آموزشی و تربیتی
- رسیدگی به مسائل خاص در مدرسه
- آشنایی با دستورالعمل ها و بخش نامه های اداری
- تصمیم گیری در موارد خاصی که طبق آیین نامه اجرایی برعهده شورای مدرسه است
- ارائه مطالب و تصمیمات متخذه در انجمن اولیا و مربیان و شورای دانش آموزی جهت بررسی در شورای معلمان
- بررسی علل افت تحصیلی و ارائه پیشنهاد برای رفع آن
- تعیین میزان و چگونگی تکالیف درسی دانش آموزان در اوقات فراغت
- طراحی سوالات امتحانی و ارزشیابی در کلاس
- کاربرد تشویق و تنبیه و نحوه اجرای آن
- بررسی مشکلات دانش آموزان با توجه به تفاوت های فردی [۶].

#### علل رکود جلسات شورای معلمان

- عدم باور در برخی از مدیران به تاثیر شوراها
- نداشتن برنامه ریزی و کم محتوایی جلسات
- عدم اداره صحیح جلسات
- مناسب نبودن زمان و مکان برگزاری جلسات
- عدم رعایت نظم و انضباط از سوی برخی از مدیران
- عدم توجه به توانایی معلمان و متکلم وحده بودن مدیران
- عدم ارائه گزارش از اقدامات انجام شده و نتایج به دست آمده در جلسات
- عدم وجود انگیزه و رغبت در معلمان برای شرکت در جلسات
- عدم نظارت از ادارات در مورد تشکیل و کیفیت جلسات
- عدم نتیجه گیری از تصمیمات در روند آموزش و پرورش
- فردگرایی و عدم تمایل به انجام کار گروهی در مدارس [۷].

#### پیشنهادهای جهت کیفیت بخشی جلسات شورا

- تشکیل جلسه همراه با داشتن مطالب کافی
- در نظر گرفتن ویژگی و آمادگی شرکت کنندگان
- زمینه فرصت اظهار نظر برای همه
- همدلی و همکاری شرکت کنندگان
- بی طرف بودن و عدم استفاده از قدرت برای تحت شعاع قرار دادن جلسات
- دادن آزادی به شرکت کنندگان برای بیان آزادانه و شفاف
- ثبت تصمیمات در صورت جلسه
- در بحث و ارائه اطلاعات و نتیجه گیری از روش حل مسئله استفاده شود.
- از روشهای برانگیزاننده در اداره جلسه استفاده شود
- استفاده از اسناد و مدارک و فیلم و چارت و نظایر آن
- پیگیری اجرای تصمیمات

#### راهکارهایی که می تواند در این راستا موثر باشد

- بهسازی نگرش مدیران نسبت به اهمیت مشارکت و نقش مثبت آن
- بهسازی نگرش کارکنان و معلمان نسبت به نقش موثر آنان در فرآیند تصمیم سازی و تصمیم گیری
- آموزش مدیران و ایجاد تقویت مهارت های روابط انسانی
- آموزش تئوری و کارگاهی برای آموزش مدیران و معلمان در جهت فعال سازی جلسات
- در نظر گرفتن زمان و مکان مناسب
- شرکت مدیران رده بالا در جلسه و نظارت بر کیفیت جلسات
- پیگیری مصوبات جلسات و بازخورد مناسب و اطلاع رسانی از اقدامات صورت گرفته
- تقدیر از معلمان و مدیران مشارکت جو و فعال
- گنجاندن شاخص هایی در فرم ارزشیابی مدیران و معلمان
- توجه به نیازها و احساسات همکاران و بیان عواطف و احساسات مثبت نسبت به عملکرد

#### اهداف و فواید شورای معلمان

- محلی برای بالا بردن در مهارت و کارایی معلمات در اثر آموزش در شورا
- موقعیتی برای بهبود جو سازمانی و افزایش روحیه کارکنان و ایجاد الفت بین آنها
- محلی برای بازگویی ، تجزیه و تحلیل و بررسی هدف های تعلیم و تربیت در کل و اهداف مدرسه در جزء
- وسیله ای سودمند برای هدایت و راهنمایی همکاران جوان و آماده سازی معلمان جدید.
- محلی برای تصحیح روش ها
- امکانی برای ارزیابی افراد از خود و دیگران
- محلی برای بررسی مسائل آموزشی ، درسی، رفتاری و اخلاقی دانش آموزان
- ایجاد احساس شخصیت و مسئولیت در معلمان.



در مشورت کردن، محاسنی همچون تفقد از نیروها و دخیل کردن آنها در تصمیم سازی، شکوفایی استعدادها، گزینش بهترین ها، ایجاد انگیزه و علاقه برای اجرای تصمیم نهایی نهفته است [۸]

### راهبردهای بهبود و غنی سازی شورای معلمان

- افزایش اطلاعات معلمان از اهمیت و نقش شورا و وظایف و اختیارات آنها
- تشکیل شورا با برنامه و اطلاع و دعوت قبلی باشد و ساعت شروع و خاتمه با استفاده از نظرات معلمان تنظیم و اعلام شود
- مشخص نبودن موضوعات مورد بحث در جلسات، تا شرکت کنندگان بتوانند اطلاعاتی در زمینه بحث مورد نظر جمع آوری کنند.
- مشخص نمودن مکان شورا و توجه به مواردی از جمله گنجایش، نور، دما، صندلی، وسایل صوتی، دور از سر و صدا بودن
- اختصاص لحظات اولیه شورا به شنیدن نقطه نظرات همکاران.
- متکلم وحده نبودن مدیر در جلسات شورا.
- تنظیم برنامه های شورا به نحوی که علاقه معلمان را به فعالیت های حرفه ای افزایش داده و باعث ایجاد انگیزه شود.
- انتخاب دبیر جلسه برای نوشتن گزارش هر جلسه و تبیین رابط میان مدیر و معلمان به منظور طرح نظرات معلمان و مشخص کردن موضوع نشست بعد.
- تشکیل شورا به منظور آشنایی و آگاهی معلم از شیوه نامه ها ، قوانین، شرح وظایف، امتحانات، نظام نمره دادن، الگوهای تدریس، روش های نوین ارزشیابی و نحوه فعال سازی دانش آموزان در فرایند آموزش.
- بحث در مورد دانش آموزان مشکل دار و ارائه راه حل های مناسب و مطلوب به منظور حل مشکلات این گونه دانش آموزان، مطرح نمودن مشکلات واقعی مدرسه و تبادل نظر پیرامون حل آنها.
- پیگیری مداوم تصمیمات اتخاذ شده در جلسات شورا.
- اداره کردن شورا توسط معلمان به صورت نوبتی.
- بحث و تبادل نظر در خصوص تقویت روابط مربیان ، معلمان و اولیای دانش آموزان .
- برگزاری جلسات منظم و مستمر، و بیان اهداف آموزش، انتظارات مدرسه از کارکنان، ملاک های دقیق ارزشیابی از عملکرد و راه های بازخورد آن به وضوح و به طور روشن.
- تشکیل شورای معلمان به صورت کارگاه آموزشی به نحوی که استاد از خارج و دستیار از خود معلمان باشد.
- تشکیل شورا در قالب بازدید از مراکز علمی ( در خارج از مدرسه ) و بحث و نقد مشاهدات.
- تشکیل جلسه به منظور آگاهی از مشکلات معلمان ( در صورت قابل طرح بودن ) و بحث و تبادل نظر در مورد حل مشکلات
- شرکت مدیر در جلسات شورای مدرسه و فرصت دادن به معلمان برای اظهارنظر خود و هدایت جلسه و هم به هدف مشترکی که هست و نتیجه گیری لازم از هر جلسه.
- برخورد مناسب مدیر مدرسه با نظرات معلمان.

- برگزاری جلسات منظور رسیدن به هدف انجام وظیفه و ظاهر سازی و به خاطر رفع تکلیف
- تدریس معلمان در شورا به صورت نوبتی به منظور مجهز شدن معلمان به الگوهای برتر تدریس.
- نمایش فیلم های تربیتی و آموزشی در شورا و بحث و تبادل نظر درباره آنها
- دعوت از مسئولان اداره جهت شرکت در جلسات شورا به منظور آشنایی نزدیک با مسائل ، مشکلات و نقطه نظرات معلمان
- با اجتناب از طرح مسائل حاشیه ای نگذاریم در زمان جلسات شورا طولانی و باعث خستگی همکاران شود .
- دعوت از استادان مجرب و متخصص در خصوص آموزش مسائلی نظیر نحوه تهیه طرح درس ، نحوه تدریس ، نحوه بکارگیری فن آوری و ...
- عدم سرزنش و تحقیر معلمان توسط مدیر مدرسه در جلسات شورا.
- ارائه مقاله علمی توسط معلمان در شورا و آشنا کردن معلمان با سایر موسسات علمی و آموزشی .
- دعوت از صاحب نظران مسائل تربیتی و مسئولان شهر ، برای برپا کردن جلسات شورا.
- تاکید به وقت شناس بودن شرکت کنندگان ، آشنایی با موضوع بحث ، ارائه تجربیات خود و احترام به نظرات و عقاید دیگران
- مطرح نمودن مشکلات شغلی معلمان ، از جمله روشهای نوین تدریس ، روشهای آزمون سازی ، طراحی و تولید وسایل کمک آموزشی و نحوه استفاده از آن ها در جلسات شورا.
- تنظیم محتوای شورا به گونه ای باشد که علاوه بر افزایش اطلاعات علمی و حرفه ای ، به طرح خلاقیت و ابتکار معلمان بپردازد و به حل مشکلات آنان کمک کند .
- دعوت از اولیای متخصص دانش آموزان در جلسات شوراهای پایه ای برای رفع مشکلات آموزشی و پرورشی .
- اداره کننده جلسه باید وقت شناس ، خوش برخورد ، مسلط به مسائل مورد بحث و بی طرف باشد. ضمناً توانایی اداره جلسه را داشته باشد .
- ارائه مطالب مورد بحث در هر جلسه شورا به صورت مکتوب به مدیر مدرسه و پیگیری مدیر برای رفع مشکلات مطروحه در شورا.

### علل فعال نبودن شورای معلمان

- آشنا نبودن اعضای شورا با تمامی وظایف شورای معلمان و فواید و اثرات این شورا
- یکنواخت و تکراری بودن موضوعات جلسه و شیوه ی اداره جلسه
- نبود نظم در برنامه برگزاری جلسات و مشخص نبودن زمان و ساعت شروع و خاتمه جلسات قبل از برگزاری
- مشخص نبودن فهرست برنامه های شورا و در اختیار قرار ندادن آنها به شرکت کنندگان قبل از برگزاری
- کیفی نبودن جلسات و نداشتن بار علمی
- عدم تقسیم وظایف و مسئولیت ها بین شرکت کنندگان [۹].

### ارائه راه حل جدید:

جلسات شورای معلمان می تواند به منظور تحقق یکی از اهداف چهارگانه ذیل تشکیل شود

### ۱- اطلاع رسانی

در این رویکرد جلسه شورا بیشتر جنبه اطلاع رسانی دارد و مدیر آموزشگاه ضمن مطالعه دقیق بخشنامه ها و دستورالعمل ها باید به طور شفاف مواردی که باید به اطلاع همکاران برساند را مطرح نماید. این گونه جلسات وقت زیادی از مدیر و همکاران را نمی گیرد.

### ۲- آموزش

در این رویکرد جلسه شورا جنبه آموزشی دارد که می توان از همکاران خواست تا موضوعاتی را که در نظر دارند و نیاز به بررسی بیشتر دارد را مشخص نمایند و خود به طور داوطلبانه نسبت به جمع آوری اطلاعات اقدام نموده و به سایر همکاران آموزش دهند. در این جلسات همچنین می توان از مدرسین و اساتید که نسبت به موضوعات تعلیم و تربیت تخصص دارند استفاده نمود. لازمه برگزاری درست این جلسات نیاز سنجی صحیح از نیازهای آموزشی همکاران و کاربردی بودن موضوعات است.

### ۳- تلفیقی

در این رویکرد می توان در صورتی که فرصت به اندازه کافی باشد، بخشی از جلسه را به اطلاع رسانی و بخش دیگر را به آموزش یا تصمیم گیری اختصاص داد.

### ۴- تصمیم گیری

در رویکرد تصمیم گیری که یکی از کارکردهای بسیار مفید جلسه شورای معلمان می باشد بایستی حتماً موضوع یا مسئله ای که باید نسبت به آن تصمیم گیری نمود را از قبل به اطلاع همکاران رسانید تا آنان با آمادگی کامل در جلسه حاضر شوند و اطلاعات خود را پیرامون موضوع مورد بحث ارائه نمایند. در این جا مدیر می تواند از روش های مختلف تصمیم گیری گروهی مانند بارش مغزی و ... استفاده نماید. زمان کافی در اختیار همکاران قرار دهد تا بتوانند نظرات خود را در مورد این مسئله مطرح نمایند و در صورت امکان از رای گیری مخفی استفاده شود تا نظرات مختلف افراد پنهان باقی بماند.

### وظایف شورای معلمان

- نظارت بر همسویی برنامه ها و روشهای کاری در چار چوب اهداف مصوب دوره تحصیلی و مفاد این آیین نامه.
- مشارکت مؤثر و کارآمد در تهیه برنامه ها و فعالیتهای آموزشی و پرورشی و همکاری در اجرای آن پس از تأیید شورای مدرسه.
- بودجه بندی برنامه درسی با رعایت مقررات مربوطه ارائه آن به شورای مدرسه جهت تأیید.
- بررسی و تبادل نظر پیرامون چگونگی افزایش اثر بخشی روشهای تدریس .
- چاره اندیشی برای تأمین مشارکت فعال دانش آموزان در فرایند آموزش و پرورش .
- تلاش در ارتقای کیفیت برنامه های آموزشی و پرورشی و بررسی علل افت تحصیلی دانش آموزان و برنامه ریزی برای کاهش آن
- مشارکت در تنظیم برنامه های پرورشی، تقویت اعتقادات دینی و اخلاقی و آداب اسلامی در دانش آموزان .
- بررسی و تبادل نظر به منظور هماهنگ کردن نحوه تشویق و تنبیه دانش آموزان.

- بحث و تبادل نظر و اتخاذ تدابیر مناسب در مورد مسائل آموزشی، پرورشی و انضباطی دانش آموزان و بهبود اداره مدرسه.
  - بحث و تبادل نظر درباره محتوای کتابهای درسی و انعکاس آن به مسئولین ذیربط از طریق مدیر مدرسه.
  - تبادل نظر و هماهنگی در مورد نحوه استفاده از وسایل آموزشی، کمک آموزشی و کارگاهی.
  - ارائه راهکارهای مناسب برای ترغیب دانش آموزان به منظور انجام مطالعات درسی و غیردرسی.
  - ایجاد هماهنگی در ارتباط با نحوه و میزان تکالیف درسی دانش آموزان متناسب با نیاز، استعداد و علائق آنان.
  - همکاری، برنامه ریزی و تصمیم گیری در خصوص چگونگی تشکیل کلاسهای فوق برنامه با مشارکت انجمن اولیا و مربیان و رعایت ضوابط مربوط.
  - بررسی منابع آموزشی، کمک آموزشی و پرورشی و انتخاب و معرفی کتب، نشریات، نوارهای صوتی و تصویری جهت استفاده در مدرسه با رعایت سایر مقررات.
  - انتخاب نماینده یا نمایندگان شورای معلمان برای شرکت در شورای مدرسه و انجمن اولیا و مربیان در اولین جلسه شورای معلمان.
  - تعیین پایه تحصیلی دانش آموزان مشمول ماده ۴۳ این آیین نامه و ارائه پیشنهاد به شورای مدرسه.
  - مدیر مدرسه مسئول تعیین دستور جلسات و اجرای تصمیماتی است که اتخاذ می شود.
- تبصره ۱- مدیر مدرسه می تواند در صورت لزوم از متخصصین تعلیم و تربیت، معلمان بازنشسته، کارشناسان و مسئولین آموزش و پرورش و اولیای دانش آموزان جهت شرکت در شورای معلمان و تبادل نظر در زمینه های مربوط دعوت کند.
- تبصره ۲- دبیر شورای معلمان در اولین جلسه توسط اعضای شورا تعیین می شود و موظف است خلاصه ای از مذاکرات یا تصمیمات متخذه هر جلسه را ثبت نموده و به امضای اعضای شورا برساند.
- تبصره ۳- شورای معلمان می تواند به منظور انجام بهتر وظایف خود نسبت به تشکیل گروههای درسی و آموزشی اقدام نماید [۱۰].

### چند پیشنهاد کاربردی دیگر

- برای افزایش انگیزه معلمان به شرکت در جلسات شورای معلمان و اثربخشی بهتر جلسات این شورا، می توان به موارد زیر نیز توجه نمود:
- شورای معلمان ماهی یک بار در برنامه هفتگی گنجانده شود. بدین ترتیب که با تنظیم برنامه و تغییراتی در ساعات مدرسه و کلاسها (تقسیم ساعات درسی آن روز)، زمانی به تشکیل شورای معلمان اختصاص داده شود. در این صورت لازم است جدول زمانبندی تشکیل جلسات به اطلاع اولیاء و اداره متبوع رسانده شود. بدین نحو در این ساعت خاص برای تدریس به دانش آموزان برنامه ای در نظر گرفته نشده و در نتیجه این ساعت جزء فرصتهای کلاسی معلم نبوده و دانش آموزان از بابت عدم تشکیل کلاس متضرر نخواهند شد و از آنجا که در این ساعت بخصوص در مدرسه حضور ندارند، بنابراین تمامی کارکنان با فراغت بال تمام در جلسه حاضر شده و نگرانی از بابت کنترل و نگهداری دانش آموزان وجود نخواهد داشت.
  - می توان ساعاتی را که معلمان در جلسات خارج از وقت رسمی و موظف خود در جلسات شورای معلمان شرکت می کنند به عنوان اضافه کار محسوب نمود، تا معلمان با انگیزه بیشتری در جلسات شرکت کنند.

- از معلمان و مدیران مشارکت جو و فعال در جلسات شورای معلمان در هفته گرامیداشت مقام معلم تقدیر و تشکر گردد.
- برگزاری مسابقات متناسب در برخی جلسات شورا برای ایجاد انگیزه‌ی شرکت در شورا و عمل به مفاد بخشنامه‌ها و مصوبات جلسات شورا
- نمایش برخی فیلم‌های متناسب با تدریس و تربیت دانش‌آموزان موجب افزایش بهره‌وری جلسات شورای معلمان می‌گردد.
- برگزاری گاه به گاه جلسات در فضای غیر کلیشه‌ای مدرسه؛ مانند باغ یا مسجد یا حریم یا مانند آن
- دعوت برای حضور در جلسه شورای معلمان از مهمانانی که حرف و حضورشان در جهت کار معلمی و مسائل مرتبط با کار مدرسه است.
- اداره‌ی جلسات به صورت کارگاهی
- ارائه‌ی یک یافته مرتبط با کار معلمی در هر جلسه‌ی شورا توسط یکی از معلمان
- ارائه‌ی روش‌های آزمون‌سازی، طراحی و تولید وسایل کمک آموزشی و نحوه‌ی استفاده از آنها؛
- نحوه‌ی اداره‌ی جلسات: موفقیت جلسات بیش از همه به مهارتی بستگی دارد که در اداره‌ی جلسه به کار برده می‌شود. بجاست به جای ریاست کلیشه‌ای مدیر مدرسه بر شورا، کسی که توانمندی و مهارت بیشتری دارد مدیر شورای معلمان گردد.

### سخن پایانی

شورای معلمان می تواند بسان یک کارگاه آموزشی، با برنامه‌ریزی درست، حسن مدیریت و حسن اجرا، معلمانی تربیت کند فرهیخته، دانشمند و متعهد، و علاوه بر زدودن نقاط ضعف معلمان تازه‌کار، با رشد شخصیت آنان، و رساندن آنان به بلوغ فکری و تجربیات کاری ارزشمند، ایشان را به سازندگان جامعه و مربیان دلسوز و توانمند تبدیل کند تا خود را در سرنوشت مدرسه و بلکه جامعه مؤثر ببینند و به نیروی محرک خوبی برای پیشرفت جامعه تبدیل شوند و این فقط از عهده‌ی شورای معلمان برتر ساخته است.

### منابع

- [۱] محمدصلابی، علی‌محمد، نقش شورا در اسلام، ترجمه ناصر دانشور، نشر: سندج: آراس، ۱۳۹۵، چاپ اول
- [۲] میرکازهی ریگی، بهروز، امیری‌مقدم، دین‌محمد، آموزش و پرورش اثربخش، نشر: چشم انداز قطب، ۱۴۰۰، چاپ اول
- [۳] دینک مایر، دون؛ کارلسون، جان ؛ مشورت برای مداخلات مدرسه مبنا، مترجمان تقی پورابراهیم، احمد اعتمادی، رویا رسولی. نشر: یزد: دانشگاه یزد، ۱۳۸۹، چاپ اول .
- [۴] دفتر آموزش متوسطه راهنمایی تحصیلی ، شورای معلمان : راهنمای عمل (ویژه مدیران مدارس)، نشر: تهران: مدرسه، ۱۳۸۹.
- [۵] هینز ، ماریون، مدیریت جلسات ، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی ، تهران انتشارات مدیران ، ۱۳۸۷ ، چاپ دوم
- [۶] دادرسی یگانه، محمد، دستنامه مدیران آموزش: کتابی برای مدیران آموزش، نشر تهران: محمد دادرسی یگانه، ۱۳۸۱، چاپ اول
- [۷] وایلز ، کیمبل، مدیریت و رهبری آموزشی، ترجمه محمد علی طوسی، تهران : انتشارات بازتاب، ۱۳۹۲، چاپ چهارم

- [۸] میرکمالی، سید محمد، مشارکت در تصمیم گیری در امور آموزشی و همبستگی آن با اثر بخشی و کارایی سازمانهای آموزشی. فصلنامه تعلیم و تربیت. ۱۳۷۵، شماره ۴۷. ص ۱۰.
- [۹] لنچونی، پاتریک، چگونه جلسات را مدیریت کنیم تا کسی از آن فراری نباشد، مترجم: مریم انصاری، ناشر: آریانا قلم وابسته به شرکت آریانا قلم بهسان، ۱۴۰۰، چاپ اول
- [۱۰] عسکریانی، سیدحمید، راهبردهای مدیریت آموزشگاهی: آیین نامه ها و مقررات مدارس، ناشر: ضریح آفتاب، ۱۳۹۲، چاپ دوم