

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شورای عالی آموزش و پرورش

مدیریت پژوهش‌های راهبردی

عنوان طرح: بررسی توفیقات مدرسه‌ای ایران در اجرای ایده‌ها و برنامه‌های تحولی

مطالعه تجارب زیسته مدیران مدارس پیشگام اجرای سند تحول بنیادین

مجری: دانشگاه تربیت مدرس با همکاری مرکز رشد دانشگاه امام صادق (ع)

مدیر طرح: دکتر علی‌رضا صادق‌زاده قمصری

عضو هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس

مفاهیم کلیدی پژوهش

- ▶ **مدارس پیشگام در اجرای سند تحول** : انواع مدرسی که براساس شواهد و مستندات، طی ۱۰ سال گذشته به گونه‌ای داوطلبانه و فعال در روند اجرای طرح‌های تحولی در سطح مدرسه حضور داشته و به فرآیندها و دستاوردهای قابل توجهی در این زمینه دست یافته‌اند.
- ▶ **مؤلفه‌های مدرسه‌ای سند تحول** : مفاهیم و گزاره‌هایی از بخش‌های مختلف سند تحول (و یا قابل‌الحاق به آن) که بتوان با تکیه بر آنها برنامه‌های تحولی مد نظر سند تحول را در سطح عموم مدارس کشور (البته با ملاحظه تفاوت آشکار بین انواع مدارس) به شیوه‌ای شایسته طراحی و اجرا نمود.

انواع «مؤلفه‌های مدرسه‌ای» به اعتبار «عاملیت مدرسه»

- ▶ **مؤلفه مدرسه‌ای نوع اول:** ظرف تحقق آن‌ها مستقیماً مدرسه است و در آن خود مدرسه نیز به عنوان عامل اجرایی، به رسمیت شناخته شده و مخاطب قرار گرفته است.
- ▶ **مؤلفه مدرسه‌ای نوع دوم:** ظرف تحقق آن‌ها مستقیماً مدرسه است و عامل اجرای آن‌ها ستاد، ادارات کل، و مناطق آموزش و پرورش هستند.
- ▶ **مؤلفه مدرسه‌ای نوع سوم:** ظرف تحقق آن‌ها مستقیماً مدرسه است و برای تحقق آن‌ها آموزش و پرورش، مأمور و مکلف به جلب همکاری دستگاه‌ها و سازمان‌های بیرون از خود شده است.
- ▶ **مؤلفه مدرسه‌ای نوع چهارم:** ظرف تحقق آن‌ها مستقیماً مدرسه است و دستگاه‌ها و سازمان‌های بیرون از آموزش و پرورش، مأمور و مکلف به تحقق آن‌ها شده‌اند.

اهداف پژوهش:

▶ هدف کلی طرح: شناسایی، ترمیم و تکمیل مؤلفه‌های مدرسه‌ای سند تحول، با ملاحظه تجارب زیسته مدیران مدارس پیشگام در اجرای سند تحول.

▶ اهداف جزئی:

۱- درک پدیدارشناختی، تفسیر و توصیف تجارب زیسته مدیران مدارس پیشگام اجرای سند تحول و فعالیت های ستادی پشتیبان آنها.

۲- تحلیل و جمع بندی نهایی تجارب زیسته متنوع یادشده والگوبرداری از آنها برای شناسایی مؤلفه های مدرسه ای سند تحول

سؤالات اصلی

۱- از تجارب زیسته مدیران مدارس پیشگام در اجرای سند تحول، می‌توان چگونه درک پدیدارشناختی، تفسیر و توصیفی را فراهم نمود؟

۲- از تحلیل و جمع‌بندی مجموع تجارب زیسته متنوع مدیران مدارس پیشگام اجرای سند تحول، می‌توان کدام مولفه‌های مدرسه‌ای را برای سند تحول، با ملاحظه تحقق بهینه طرح‌های تحولی در عموم مدارس، در نظر گرفت؟

تعداد مصاحبه های فردی و گروهی :

مجموعاً متن روایت گرانه ۲۳ مصاحبه فردی با مدیران و طراحان برنامه آموزشی مدارس گوناگون (هیأت امنایی، غیردولتی، مجموعه مدارس، دولتی، هنرستان، تیزهوشان، استثنایی) و برخی طراحان برنامه های تحولی در سطوح مختلف ستادی و مدیران مدارس مجری این نوع طرح ها و همچنین ۷ مصاحبه گروهی با مسؤلان ستادی طرح های تحولی ستادی (تعالی، بوم، تدبیر و سایر طرح های دوره ابتدایی، نماد) و مدیران برخی مدارس مجری در این مرحله نگاشته شد

یک-تحلیل انتقادی و ارزیابی متن سند تحول از نظر توجه به مولفه های مدرسه ای

۱-تحلیل محتوای «سند تحول بنیادین» از منظر مولفه های مدرسه ای حاکی از آن است که فصول مقدمه، بیانیه ارزش ها، بیانیه مأموریت، راهبردهای کلان، و چارچوب نهادی و نظام اجرایی تحول بنیادین، عملاً خالی از مؤلفه مدرسه ای است و در چشمانداز آن نیز گرچه سخن از ویژگی های مدرسه در افق ۱۴۰۴ رفته که جملگی از متن رهنامه اخذ شده اند اما برخلاف عرف اسناد راهبردی این اشارات در حدّ بیان وضع مطلوب و آرمانی و فارغ از مقدمات و ملاحظات عرصه عمل بوده است.

تحلیل انتقادی و ارزیابی سند تحول از نظر توجه به مولفه های مدرسه ای

۲- از میان اهداف کلان سند تحول می توان دو هدف را به طور ضمنی مولفه های مدرسه ای قلمداد کرد. **از میان اهداف و راهکارهای عملیاتی نیز چهار هدف عملیاتی و ۳۶ راهکار مستقیماً به مدرسه مربوط هستند که همه در قالب مؤلفه مدرسه ای نوع دوم و سوم بیان شده اند.** بر این اساس، گرچه سند تحول بنیادین حاوی گزاره هایی از نوع مضمون اصلی شماره ۲ (مؤلفه ها و شاخص های مدرسه تحول خواه) است اما تحقق و اجرای آن ها را نیز یکسره از ستاد آموزش و پرورش مطالبه کرده است

تحلیل انتقادی و ارزیابی سند تحول از نظر توجه به مولفه های مدرسه ای

۳- آن دسته از گزاره های سند تحول که ناظر بر سازوکارهای مشارکت بخشی عوامل سهیم و مؤثر در حمایت از برنامه های تحولی آموزش و پرورش است، در قالب مؤلفه مدرسه ای نوع سوم بیان شده است. به بیان دیگر، ستاد آموزش و پرورش، مأمور و مکلف به جلب همکاری و مشارکت از ناحیه بیرون از سازمان خود شده است؛ پدیده ای که هم موضوع گلایه های مکرر مسئولان ستادی قرار گرفته و هم به نوعی در قالب طرح های ستادی به مدیران مدارس حواله گردیده و مثلاً آن ها را مکلف به برقراری رابطه با چهار ارگان محلی نموده است.

نکاتی انتقادی درباره برنامه زیرنظام های شش گانه از نظر توجه به مدرسه

۱- ملاحظه تعداد برنامه های مدرسه ای در برنامه های زیرنظام های شش گانه و مقایسه مجموع آنها (۱۳۸) نسبت به تعداد کل برنامه های مصوب در این زیرنظام ها (۴۵۸) نشان می دهد که تنها حدود یک سوم مجموع این برنامه ها را می توان مربوط به مدرسه دانست

۲- با مقایسه تعداد برنامه های مدرسه ای نسبت به کل برنامه های مصوب در زیرنظام های مختلف می توان دریافت که این نسبت در برخی موارد نزدیک نصف می باشد (زیرنظام مدیریت و راهبری و زیرنظام فضا و تجهیزات) و در برخی دیگر این نسبت به حدود یک سوم (زیرنظام تربیت معلم و تامین منابع مالی) و در برخی نیز به کمتر از یک سوم (زیرنظام پژوهش و ارزشیابی) کاهش می یابد جالب تر از همه موارد نسبت کمتر از یک پنجم می باشد که مربوط به زیرنظام برنامه درسی است و این در حالی است که مدرسه علی الاصول پیشتر از همه زیرنظام ها محل تحقق اهداف زیرنظام برنامه درسی است !!!

نکاتی انتقادی درباره برنامه زیرنظام های شش گانه از نظر توجه به مدرسه

۳- قالب مؤلفه‌های مدرسه‌ای کلیات برنامه‌های مصوب زیرنظام‌ها منحصر به

عاملیت مدرسه بر حسب مؤلفه‌های نوع دوم و سوم بوده است. این در حالی

است که لازم است در بیان «مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدرسه در مسیر تحول»،

از قالب مؤلفه مدرسه‌ای نوع اول استفاده شود و مدرسه و کارگزاران آن

مخاطب قرار گیرند

نکاتی انتقادی درباره برنامه زیرنظام های شش گانه از نظر توجه به مدرسه

۴- آنجا که برنامه های ناظر به «سازوکارهای مشارکت بخشی عوامل سهیم

و مؤثر در حمایت از برنامه های تحولی آموزش و پرورش» بیان می شود، **لازم**

است قالب مؤلفه مدرسه ای نوع چهارم به کار گرفته شود و این عوامل به

صورت مستقیم مورد خطاب و تکلیف قرار گیرند.

نکاتی انتقادی درباره برنامه زیرنظام های شش گانه از نظر توجه به مدرسه

برنامه زیرنظام ها از آسیب انحصار گزاره ها در قالب بیانی مؤلفه های مدرسه ای نوع دوم و سوم، برکنار نمانده است. اما برنامه شماره ۱۲۱ تنها برنامه ای است که در آن مستقیماً – و نه با واسطه ای ستاد – معلمان مورد خطاب قرار گرفته اند و به مشارکت آن ها در کنار مراجع تخصصی، اشاره شده است.

البته هر یک از برنامه های شماره ۷، ۱۵، ۱۶، ۲۰، ۳۸، ۴۲، ۵۳، ۵۴، ۷۱، ۷۷، ۸۲، ۸۳، ۸۵ و ۱۱۳ موضوع «مشارکت بخشی» و «کاهش تمرکز» در زمینه های مختلف را از ستاد مطالبه نموده اند

نکاتی انتقادی درباره برنامه زیرنظام های شش گانه از نظر توجه به مدرسه

عاملیت مدرسه در بستر طراحی و اجرای هر یک از برنامه های مربوط به زیرنظامها عیانی است که حاجت به بیان ندارد. به عبارت دیگر، مدرسه دارای ظرفیتهایی است که به موجب آنها می تواند پیشرو و میدان دار عرصه ی طراحی و اجرای هر یک از برنامه های فوق باشد. **این در حالی است که با کمال تعجب در تمام این برنامه ها نقش مدرسه کاملاً در ذیل و پیرو ستاد تعریف شده است. شاهد این مدعا آن است که در خصوص این برنامه ها هیچ گاه برای مدرسه عادی دولتی، شأن طراحی و برنامه ریزی در نظر گرفته نشده است**

نکاتی انتقادی درباره برنامه زیرنظام های شش گانه از نظر توجه به مدرسه

نکته قابل توجه اینکه جز در مواردی معدود یعنی برنامه های شماره ۱۶،

۴۲، ۴۴، ۵۳، ۸۰، ۹۳، ۱۰۴، ۱۲۵ هیچ افق زمانی برای تحقق این

برنامه های تحولی در نظر گرفته نشده است. یعنی این برنامه ها همچون

اسلاف خود- یعنی اهداف و راهکارهای سند تحول- فارغ از مقدمات و

امکانات، تدوین شده اند و به نظر نمی رسد که حاصل نسبت سنجی دقیقی با

وضع موجود باشند.

۱-۵- توصیف کلی تجارب زیسته مدیران مدارس در اجرای سند تحول

- ▶ یک - سند تحول دارای امکانات قابل توجهی برای طراحی و اجرای برنامه های تحولی مدارس می باشد.
- ▶ دو- سند تحول در جهت حمایت از برنامه های تحولی مدارس کاستی های متعددی دارد.
- ▶ سه- برای اصلاح و ترمیم سند تحول، در راستای تحقق برنامه های تحولی در مدارس پیشنهادهایی مشخص قابل طرح است .

اهم یافته ها:

۱-۵- توصیف کلی تجارب زیسته مدیران مدارس در اجرای سند تحول

چهار- تعریفی عملیاتی و قابل تحقق از «مدرسه در مسیر تحول»:

"مدرسه در مسیر تحول"، مدرسه ای است که عوامل اصلی آن با درک ضرورت ایجاد تحول اساسی در وضعیت موجود مدارس و داشتن روحیه تحول خواهی، پس از شناخت و آسیب شناسی وضع موجود، به این تصمیم واراده جمعی رسیده اند که مدرسه خود را با استفاده از تمام توانمندی ها، ظرفیت ها و امکانات قابل دسترس و بر اساس تلاش گروهی برنامه مدار ، مبتنی بر "عاملیت نهادی" و در چهارچوب سند تحول، به "مدرسه در مسیر تحول" تبدیل نمایند.

اهم یافته ها:

۱-۵- توصیف کلی تجارب زیسته مدیران مدارس در اجرای سند تحول

پنج-گام های حرکت " مدرسه در مسیر تحول " را با توجه به تجارب زیسته مدارس پیشگام

در اجرای سند تحول و خصوصیات انواع مدارس می توان در ترتیبی منطقی بدین شرح

برشمرد :

اهم یافته ها:

۱-۵- توصیف کلی تجارب زیسته مدیران مدارس در اجرای سند تحول

گام اول حرکت ، مخصوص مدرسه ای است که فعلا از داشتن حدنصابی از امکانات و نیروی انسانی و تجهیزات مورد نیاز برای انجام وظایف و عملکرد مورد انتظار از یک مدرسه متعارف محروم می باشد، ولی مدیر وارکان اصلی آن با آسیب شناسی وضع موجود مدرسه و هم فکری و توافق بر ترسیم وضع مطلوب برای مدرسه (براساس تصویر آرمانی مدرسه در سند تحول) و نیز با داشتن روحیه تحول خواهی ، اراده نموده اند تا براساس مجموعه ای از اعمال جمعی منظم ،مدرسه خود را به **"مدرسه آماده حرکت در مسیر تحول"** تبدیل کنند .

اهم یافته ها:

۱-۵- توصیف کلی تجارب زیسته مدیران مدارس در اجرای سند تحول

▶ گام دوم حرکت در مسیر تحول مربوط به "**مدرسه فعال در مسیر تحول**" است. ارکان چنین مدرسه ای در صورتی که اهتمام لازم برای به حرکت درآوردن مدرسه خود در مسیر تحول را داشته باشند نیازمند آن هستند که بخش ستادی و یا دیگر نهادهای توانمند - به منزله "عقل منفصل" و یار و راهنمای فکری و عملی - برنامه هایی تحولی را برای مدرسه ایشان، طراحی و تنظیم کند و حتی در مقام اجرای این گونه برنامه ها نیز تا حدود زیادی نیاز دارند تا از سوی دیگران (اعم از کارشناسان حوزه ستادی و یا مدیریت مدارس خوشه ای) کمک های مشورتی و علمی و فنی لازم برای اجرای بهینه این طرح ها و ارزیابی و اصلاح آنها را دریافت کنند. این نوع مدرسه را می توانیم "**مدرسه فعال در مسیر تحول**" بنامیم.

اهم یافته ها:

۱-۵- توصیف کلی تجارب زیسته مدیران مدارس در اجرای سند تحول

- ▶ **گام سوم حرکت در مسیر تحول مربوط به مدرسه پیشگام در مسیر تحول است .**
- ارکان آن با دستیابی به مراحل از شایستگی حرفه ای ، می توانند با داشتن**
- امکانات مورد نیاز و نیروی انسانی توانمند و خلاق ، "به مثابه کارگزاران تربیتی**
- فکور" ، از ظرفیت های در دسترس و تجارب دیگر مدارس در مسیر تحول نیز**
- بخوبی استفاده کنند و بطور مستقل (و با کمترین تکیه بر دیگران و یا بهره مندی**
- از طرح های ستادی) اقدام به طراحی و اجرای برنامه های تحولی خاص**
- مدرسه خود نمایند.**

اهم یافته ها:

۱-۵- توصیف کلی تجارب زیسته مدیران مدارس در اجرای سند تحول

ارکان "مدرسه پیشگام در مسیر تحول"

اولا ماموریت خاص و چشم انداز مشخصی را برای فعالیت مدرسه خود در بازه زمانی معین ترسیم می نمایند؛

ثانیا در جهت تحقق این چشم انداز، اهداف ویژه ای را برای مدرسه، افزون بر اهداف مشترک (بین عموم مدارس) و متناسب با علائق و نیازهای ویژه مخاطبان خود تعیین می کنند؛

ثالثا مجموعه ای از برنامه های تحولی بدیع و نوآورانه مختص مدرسه خود را در جهت تحقق چشم انداز و اهداف مدنظر (البته در چهارچوب مفاد سند تحول) طراحی می کنند. آنگاه، این برنامه های تحولی را با حمایت و مشارکت عوامل سهیم و موثر، اجرا و به تناوب ارزیابی می نمایند.

اهم یافته ها:

۱-۵- توصیف کلی تجارب زیسته مدیران مدارس در اجرای سند تحول

▶ گام چهارم حرکت در مسیر تحول را مدرسه "مدرسه الگوی حرکت در مسیر تحول" برمی دارد. مدرسه الگوی تحول افزون بر داشتن چشم انداز و بیانیه مأموریت مخصوص به خود مدرسه (و متناسب با شرایط و موقعیت زمانی و جغرافیایی آن) حتی در مواردی می تواند فلسفه تربیتی خاص خود را (البته در چهارچوب مبانی نظری سند تحول و با استفاده مناسب از عناصر دیگر فلسفه های تربیتی سازگار با آن) تنظیم و تدوین نماید. "مدارس الگوی حرکت در مسیر تحول" با ارائه مدل های بومی موفق برای اجرای برنامه های مدنظر سند تحول، نه تنها به کمک دیگر مدارس در مسیر تحول می آیند، بلکه می توان از تجارب عملی اینگونه مدارس و نظرورزی کارگزاران فکور این مدارس برای اصلاح و بازنگری رویه ها و راهکارهای سند تحول نیز استفاده نمود.

اهم یافته ها:

۱-۵- توصیف کلی تجارب زیسته مدیران مدارس در اجرای سند تحول

هشت- نقش و وظایف متعدد بخش ستادی نظام آموزش و پرورش در حمایت از روند طراحی و اجرای برنامه های تحولی در مدارس

۱. پشتیبانی فکری و فرهنگ سازی و اشاعه و ترویج مفاهیم تحولی
۲. انتصاب مدیران شایسته، توانمند، خلاق و تحول آفرین برای مدارس و توانمندسازی مداوم آن ها
۳. تفویض اختیار طراحی و اجرای برنامه های تحولی به مدارس پیشگام و الگو در مسیر تحول و نظارت بر آنها (پرهیز از رویکرد طراحی برنامه های تحولی در ستاد و ابلاغ بخشنامه ای و تکلیفی آن ها به این دسته از مدارس)
۴. سیاست گذاری برای اجرای برنامه های تحولی در مدارس در مسیر تحول (متناسب با سند تحول و شرایط منطقه ای محلی) و نظارت بر رعایت این سیاست ها توسط این گونه مدارس

اهم یافته ها:

۱-۵- توصیف کلی تجارب زیسته مدیران مدارس در اجرای سند تحول

هشت- نقش و وظایف متعدد بخش ستادی نظام آموزش و پرورش در حمایت از روند طراحی و اجرای برنامه های تحولی در مدارس

۵. پشتیبانی مشورتی، فنی و علمی از فرآیند طراحی و اجرای برنامه های تحولی در مدارس

۶. تامین امکانات مالی و اجرایی برای تحقق برنامه های تحولی مدارس

۷. رفع موانع قانونی و رویه های متعارف اداری دست و پا گیر در انجام طرح های تحولی مدارس

۸. زمینه سازی برای مشارکت عوامل سهیم و مؤثر فراسازمانی در اجرای برنامه های تحولی مدارس

۹. ایجاد هماهنگی در سیاست ها و برنامه های کلی ابلاغی به مدارس

۱۰. کمک به تدوین و ابلاغ شاخص های معین برای ارزیابی بیرونی برنامه های تحولی مدارس (با کمک نهادهای مستقل) و مشارکت در روند نظارت و ارزیابی از این برنامه ها و بازخورد به مدارس:

۵-۳- اهم نکات انتقادی سند تحول از منظر توجه به مولفه های مدرسه ای

- ۱- عدم محوریت تحول در مولفه های نظام فعلی تربیت مدرسه ای در متن سند
- ۲- ابهام در تعیین مقام مسئول اجرای بخش های مختلف سند تحول در رابطه با طراحی و اجرای برنامه های تحولی در مدارس
- ۳- ضرورت توصیف وضع موجود، چالش های آن و چشم انداز تحقق تحول در مدارس
- ۴- تأکید بر تقسیم کار ملی و تعیین نقش و وظایف عوامل سهیم و مؤثر
- ۵- عدم تناسب امکانات و تجهیزات فعلی مدارس با تحولات مورد درخواست سند
- ۶- رویکرد تمرکزگرایانه افراطی با محوریت حوزه ستادی (مهم ترین چالش)
- ۷- نبود نگاه نظام مند به کلیت نظام تربیت مدرسه ای در زیرنظام های سند
- ۸- عدم تعیین شاخص های ارزیابی و سیاست ها و راهکارهای مدرسه ای تحول
- ۹- عدم توجه به تنوع مدارس (توصیه های یکسان برای اشکال مختلف مدارس)
- ۱۰- تعدد و تشتت بخشنامه های ارسالی به مدارس

۵-۴- با هم نگری و جمع بندی اهم یافته ها و پیشنهادهای پژوهش

به بیان دیگر از تحلیل محتوای توصیفی متن سند تحول و سایر متون مربوطه به دست می آید که مولفه مدرسه ای نوع اول (مربوط به عمل اصحاب مدرسه) و مولفه مدرسه ای نوع چهارم (مربوط به عمل عوامل سهیم و موثر بیرونی نظام تربیت مدرسه ای در باره مدرسه) اساسا در این متون مشاهده نمی شود و این امر به معنای آنست که در سند تحول و متون مربوط به آن ، به مدرسه و مولفه های آن صرفا از منظر عاملیت مدیران و کارشناسان حوزه ستادی توجه شده است و لذا گویا تحولات مورد نظر نهاد مدرسه در سند تحول را نیز باید تنها مسئولان ستادی انجام دهند !!!!!

۵-۴- با هم نگری و جمع بندی اهم یافته ها و پیشنهادهای پژوهش

غفلت از این موضوع مهم باعث شده تا مدرسه به عنوان نهادی دارای عاملیت نهادی نسبتا مستقل از بخش ستاد نظام تربیت مدرسه ای اساسا در دایره توجه و تمرکز سند تحول قرار نگیرد.

در حالی که تحلیل محتوای مبانی نظری سند تحول نشان می دهد که مولفه های مدرسه ای در مبانی نظری مشتمل بر هر چهار نوع این مولفه ها هستند چنانچه متن مبانی به صراحت مدرسه را در وضع مطلوب و آرمانی دارای عاملیت نهادی مستقلی نسبت به بخش ستادی نظام تربیت مدرسه ای می داند به عبارت دیگر، در «مبانی نظری سند تحول» تنوعی از گزاره های خطاب به مدرسه، ستاد، و عوامل سهیم و مؤثر، به چشم می خورد و نکته قابل توجه اینکه از منظر «مبانی نظری سند تحول»، مدرسه مولفه مستقلی از نظام تربیت مدرسه ای است و قابل انحلال در بخش ستادی این نظام نبوده و دارای هویت ممتازی است.»

۵-۴- با هم نگری و جمع بندی اهم یافته ها و پیشنهادهای پژوهش

بنابراین به نظر می رسد در اصلاح و ترمیم سند تحول با رویکرد مدرسه ای مواظب باشیم که تنها به اصل ذکر مولفه های مدرسه ای در سند تحول اکتفا نکرده و دلخوش نباشیم بلکه باید جایگاه خاصی را برای مولفه های مدرسه ای نوع اول و چهارم نیز در متن جدید سند تحول در نظر بگیریم.

البته بدیهی است که نقش ستاد در بهبود عملکرد مدارس واقعیتهای غیرقابل انکار است و لذا حتما باید مولفه های مدرسه ای نوع دوم و سوم نیز در متن اصلاح شده سند تحول حضور داشته باشند.

ولی نکته مغفول این است که در عین حال باید بخشی از اصلاح وضعیت نهاد مدرسه توسط خود مدیران و معلمان مدارس و با تقویت عاملیت نهادی مدرسه صورت پذیرد.

و الحمد لله رب العالمين