

چگونه برنامه سالانه بنویسیم؟



دکتر مرتضی مجدفر



برنامه‌ای بنویسیم که حتی الگوی دیگران نیز بشود. این‌ها مهم نیست، مهم آن است که دوازده نکته و عامل کاربردی در برنامه ما مشهود باشد. به عبارت دیگر، ممکن است ما علاوه بر اهداف کلی برنامه یک‌ساله خود، در طی سال تحصیلی ۸۰ زیربرنامه نیز برای مدرسه خودمان پیش‌بینی کرده باشیم. البته فعالیت‌های تکراری فقط یک‌بار در این ۸۰ بار شمارش می‌شوند. برای مثال، برگزاری شوراهای باکیفیت معلمان که لااقل در طول ۹ ماه سال تحصیلی ۹ بار برگزار می‌شود، یا مراسم آغازین که حدود ۱۵۰ بار در طی روزهای دایری مدرسه انجام می‌گیرد، در زیربرنامه‌ها فقط یک بار محاسبه می‌شوند. حالا چه برنامه ما تشریحی باشد، چه جدولی، باید برای هر یک از زیراجزاهای برنامه به این ۱۲ نکته پاسخ دهیم. به عبارت دیگر، اگر برنامه ما ۸۰ زیرعنوان داشته باشد، ۸۰ بار این ۱۲ نکته باید به‌صورت تشریحی یا جدولی پاسخ داده شود. با یک مثال که در واقع یکی از همان ۸۰ زیربرنامه فرضی طول سال تحصیلی است، این ۱۲ نکته را توضیح می‌دهیم. فرض کنید مدرسه‌ای «توسعه روش‌های تدریس نوین در میان معلمان» را به‌عنوان برنامه‌ای برای طی سال تحصیلی خود

برخی از مدیران می‌گویند، وقتی چشم‌انداز، هدف راهبردی و شعار مدرسه خود را تعیین کردیم (و در مورد مدرسه‌های دولتی، وقتی به‌طور متمرکز برایمان تعیین کردند)، حال چگونه برنامه سالانه بنویسیم؟ برنامه خودمان را تشریحی بنویسیم یا در قالب جدول‌های سامان‌یافته درآوریم؟ آیا حجم برنامه مهم است؟ آیا برای فعالیت‌های تکراری هم باید برنامه بنویسیم؟ آیا مدرسه‌هایی که حالت مجتمعی دارند، باید یک برنامه داشته باشند یا کافی است هماهنگ باشند؟ چه چیزهایی را باید قبل از ورود به متن برنامه سالانه (یا راهبردی) آموزشگاه در متن سند برنامه‌ریزی مدرسه گنجانند؟ چگونه باید شاخصه‌های فرهنگی را در برنامه اعمال کرد؟ و چندین پرسش دیگر. ما ممکن است برنامه خودمان را به‌صورت انشایی-توصیفی بنویسیم یا در جدول‌های مشخصی ارائه دهیم و حتی ممکن است ادارات آموزش و پرورش منطقه‌ای یا استانی، نگارش برنامه را براساس فرم خاص و در جدول‌های از پیش تعیین‌شده‌ای از ما بخواهند. همچنین ممکن است ۱۰۰ صفحه برنامه بنویسیم، ولی حرفی برای گفتن نداشته باشیم. برعکس، در ۱۰ صفحه،

برگزیده باشد. ۱۲ نکته به این شرح کامل می‌شوند:

۱. عنوان زیراجزای برنامه: توسعه روش‌های نوین تدریس در میان معلمان.

۲. هدف نهایی: آشنا کردن معلمان با انواع روش‌های تدریس، خانواده‌های تدریس و الگوهای یاددهی-یادگیری. این هدف خیلی کلی و گسترده است و امکان اینکه در حین کار همه معلمان را به همه ابعاد این هدف برساند، سخت است. لذا نکته سوم مطرح می‌شود.

۳. هدف مرحله‌ای: در اینجا بیشتر گستره سالانه مدنظر است. لذا قدری هدف خودمان را جمع‌وجور می‌کنیم و دامنه قابل دسترس‌تری برایش تصویر می‌کنیم. برای مثال، آشنایی معلمان با روش‌های تدریس مشارکتی که شاید بتوان در طول هر سال تحصیلی و در محدوده مدرسه، در این مورد کاری انجام داد.

۴. راهبردها: انتخاب راهبردها از سازوکارهای خاصی پیروی می‌کند و کار ساده‌ای نیست. به عبارت دیگر، هر چیزی که به ذهنمان رسید، نمی‌تواند راهبرد باشد و پس از طی مراحل باید راهبردها را گزینش کرد.^۱

فرض کنید راهبردهایی که برای تحقق هدف مرحله‌ای این جزء برنامه به دست آمده است، چنین باشد:

برگزاری کارگاه آموزشی در طی سال تحصیلی در درون شوراهای معلمان، تشکیل گروه‌های درس‌پژوهی در مدرسه برای پژوهش جمعی روی روش‌های تدریس مشارکتی، مشارکت همکاران در جشنواره‌های تدریس منطقه‌ای و استانی، توزیع فیلم گزینش شده از روش‌های تدریس مشارکتی بین همکاران و ...

۵. هدف‌های کمی (شاخص‌ها): در این عامل با عدد و رقم سر و کار داریم: «چند روش تدریس؟ چند جلسه؟ چند فیلم؟ چند ساعت فیلم؟ چند ساعت کارگاه آموزشی؟» در واقع، در این بخش عدد و رقم‌های واقعی و محاسبه‌شده حرف می‌زنند.

۶. زمان اجرا: کدام ماه؟ کدام هفته؟ چرا این ماه و این هفته؟ البته باید در نظر داشت، زمان انتخابی ما بهتر است قدری انعطاف داشته باشد. برای مثال، به شیوه برخی از تقویم‌های اجرایی مدرسه‌ها که مکانیکی تنظیم می‌شوند، نگوییم برگزاری کارگاه آموزشی در ۲۳ دی‌ماه ۹۹. یقیناً دهه سوم دی انعطاف بهتری دارد، به شرط آنکه این انعطاف به فراموشی و کوتاه آمدن ما منجر نشود.

۷. مجری (مجریان)، مستندساز (مستندسازان): این برنامه را چه کسی یا کسانی اجرا می‌کنند؟ آیا خود مجریان مستندساز هم هستند یا این مسئولیت به فرد دیگری واگذار شده است؟ هنر مدیریت مدیران خوب از این بند بیشتر آشکار می‌شود. بهتر است مدیر رهبری کند و خود را فقط مجری و مستندساز چند برنامه اصلی و مهم قرار بدهد تا ضمن کمک به شکوفایی دیگران، رهبری خود را هم اعمال کند.

۸. بودجه و محل تأمین بودجه اجرای

برنامه: شاید بگویید خب معلوم است، از حساب

کمک‌های مردمی یا سرانه مدرسه. برنامه‌ریزان

می‌گویند حتی باید هزینه یک جعبه شیرینی و سه

کیلو میوه‌ای را که برای جلسه درس‌پژوهی پیش‌بینی شده در بخش راهبردهای این برنامه می‌خرید، نیز محاسبه و محل تأمین بودجه آن مشخص شده باشد.

۹. کنترل‌کننده یا کنترل‌کنندگان و مراحل کنترل:

نباید بگوییم خب خودم در مقام مدیر کنترل می‌کنم. ممکن است کنترلچی همه برنامه‌ها مدیر نباشد و دیگر اینکه مشغله کاری مانع کنترل مناسب شود. برای اجرای خوب هر برنامه، باید قبل از شروع به اقدام، کنترل‌کننده یا کنترل‌کنندگان مراحل کنترل (قبل، حین و پس از اجرا) مشخص شوند.

۱۰. نظام انگیزشی اجرای برنامه: اگر خوب و بد اجرا شدن برای ما ارزش دارد، باید پیش‌بینی کنیم چگونه قرار است از عوامل اجرایی (مجریان)، مستندسازان، کنترل‌کنندگان و ... قدردانی کنیم و پاداش‌های ما چگونه است؟ (نقدی، تقدیرنامه‌ای، وظیفه‌ای و ...).

۱۱. برنامه جایگزین دارای اولویت

در صورت اجرانشدن برنامه: برخی از

برنامه‌ها در طی اجرا بنا به دلایلی محقق نمی‌شوند. برای مثال، وقتی در اول مهرماه ۱۳۹۹، با برنامه از پیش تعیین شده وارد سال تحصیلی جدید شدیم و تا اسفندماه همان سال اجرای ریزبرنامه‌ها را ادامه دادیم، با بروز کرونا، برنامه تدوین شده ما

دستخوش تغییر شد و مجبور به اجرای برنامه‌های جایگزین شدیم. از این رو، در هر برنامه سالانه مدرسه‌ای، باید چند برنامه جایگزین (در شرایط عادی و بحرانی) تعریف کنیم که با برخی از برنامه‌های ما مشابه باشند. همچنین باید برای آن برنامه‌ها همین ۱۲ عامل را بشکافیم. برای مثال، ممکن است برای ۸۰ برنامه، ۶ برنامه جایگزین هم داشته باشیم. برنامه‌های جایگزین الزاماً و در همه موارد اجرا نمی‌شوند، ولی باید پیش‌بینی شوند.

۱۲. موارد خاص:

توصیه‌ها، پیش‌بینی‌های خاص و نکته‌هایی هستند که برنامه‌ریز تمایل دارد در تدوین برنامه و برای سهولت اجرای برنامه به آن‌ها اشاره کند.

امیدوارم برنامه سالانه‌ای پویا، اجرایی و کیفی داشته باشید.

* پی‌نوشت

۱. برای آشنایی بیشتر با چگونگی انتخاب راهبرد، حتماً دو کتاب دکتر حیدر تورانی با نام‌های «مدیریت فرایندمدار در مدرسه» و «برنامه‌ریزی راهبردی در مدرسه» و کتاب «نگارش برنامه سالانه مدرسه» نوشته مشترک اینجانب و دکتر حیدر تورانی را مطالعه کنید. راهبرد، راه‌های تحقق هدف را نشان می‌دهد.



قدردانی و حمایت تیم برنامه‌ریزی مدرسه عامل مهمی در اثربخشی برنامه‌های مدرسه است