



مهارت‌های مدیریتی

کلید شناخت برنامه‌مدرسه

دکتر عباس باقری، کارشناس سنجش و ارزشیابی، گلوگاه، استان مازندران

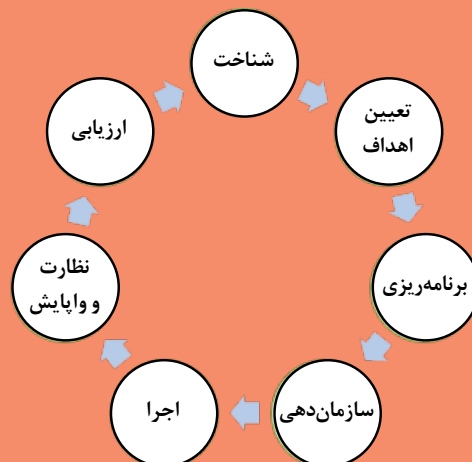
کلیدواژه‌ها: برنامه‌راهبردی، برنامه‌سالانه

شورای دانش‌آموزی، و انجمن اولیا و مربیان) با توجه به ساحت‌های شش‌گانهٔ تعلیم و تربیت، اهداف دورهٔ تحصیلی و مقتضیات بومی و محلی، ضمن شناخت توانمندی‌ها و ظرفیت‌ها، برنامه‌ای را به‌عنوان (برنامهٔ سالانه و میان‌مدت) تدوین و در اولین جلسهٔ شورای مدرسه در سال تحصیلی جدید مصوب می‌کند (آیین‌نامهٔ اجرایی مدرسه، ۱۴۰۰: ۱۷). این برنامه سعی دارد با تکیه بر سند تحول بنیادین و نگاهی تعالی‌بخش، مدرسه‌محور، مشارکت‌جو و کیفیت‌مدار، ضمن تمرکز بر فرایندهای مدیریتی، شرایطی را فراهم آورد تا کلیهٔ عوامل مؤثر در مدیریت مدرسه، ضمن شناسایی ظرفیت‌ها و توانایی‌های داخلی و پیرامونی خود، با اتخاذ رویکرد برنامه‌محوری نسبت به تعیین اهداف و طراحی برنامهٔ عملیاتی مدرسه اقدام کنند و با نگاهی تیزبین و نقاد به‌صورت مستمر، عملکرد مدرسهٔ خود را نسبت به نقشهٔ راه یا برنامهٔ عملیاتی و هدف‌های قصده‌شده بسنجد (عزیزی و دیگران، ۱۳۹۴: ۱۵). لذا در این برنامه، با تشخیص به‌موقع خطاها و شکاف‌های عملکردی، راه‌های بهبود را شناسایی و با برنامه‌ریزی مناسب به اجرای راهکارهای بهبود اقدام می‌کنیم.

یکی از مهم‌ترین مأموریت‌های مدیران مدرسه، برابر شرح وظایف، تدوین برنامهٔ سالانه است. اصولاً مدیران مدرسه، بنا به دلایلی، موفق به تدوین برنامهٔ سالانه نمی‌شوند. این وضعیت به موضوع محوری و کلید تدوین (برنامهٔ سالانه)، یعنی نشناختن صحیح وضعیت موجود (کجایی) مدرسه در ابعاد گوناگون آموزشی و پرورشی مرتبط است. این نوشتار به روش کتابخانه‌ای، با هدف تبیین جایگاه شناخت درست بخش‌های گوناگون مدرسه‌ها تدوین شده است.

گام‌های تدوین برنامهٔ راهبردی مدیر، مدرسه را راهنمایی می‌کند تا عملکرد کلی خود و مدرسه‌اش را بازنگری کند و بعضی از هنجارهای تثبیت‌شده را به چالش بکشد. در زیربنای این الگو، مجموعه‌ای از ارزش‌های عمده قرار دارند که به مدرسه یادآور می‌شوند اساساً مدرسهٔ موفق آن است که توسعهٔ دانش‌آموزان را در قلب همهٔ فرایندهای خود قرار دهد (رهبری اثربخش، ۱۳۹۶). اجرای الگوی برنامهٔ سالانه مدرسه در راستای تحقق شعار مدرسه‌محوری است و مدیر مدرسه به‌عنوان رهبر آموزشی و با همکاری و مشارکت عوامل سهیم و مؤثر (شورای مدرسه، شورای معلمان،

گام های تدوین برنامه راهبردی مدرسه



شناخت

اولین گام در تنظیم برنامه سالانه توسط گروه برنامه ریزی و مدیر هر مدرسه، شناخت همه جانبه آموزشگاه تحت مدیریت خود در ابعاد گوناگون آموزشی و پرورشی است. این امر به شکل گیری بستری مناسب برای شروع هر گونه طرح و برنامه منجر می شود. این موضوع مهم، یعنی پیاده کردن برنامه بر اساس شناسایی وضع موجود در جهت پرورش، رشد و شکوفایی استعداد های فطری برای دستیابی به درجات حیات طیبه و تربیت دانش آموزان در تمام ساحت ها، از رسالت های خطیر آموزش و پرورش است (موحدی، ۱۳۹۲: ۵).

مهم ترین ابعادی که در شناخت صحیح آموزشگاه برای تنظیم برنامه سالانه باید مشخص شوند:

شناخت وضع موجود: تعیین وضع موجود به عنوان محوری ترین گام در شناخت و تدوین برنامه سالانه مطرح است. کار اصلی گروه برنامه ریزی از این مرحله آغاز می شود تا با توجه به شاخص های وضع مطلوب پیش بینی شده، وضعیت موجود و راهبردهای برون رفت از این وضعیت، با عنایت به بررسی اسناد و صورت جلسه های سال قبل، هم فکری در جلسه، نظرسنجی های صورت گرفته و مصاحبه بررسی و تعیین شود. تشخیص ضعف، قوت و شناسایی علل و عوامل جهت تعیین دقیق وضع موجود ضروری است. پس از ارزیابی کامل کارهای انجام شده و متناسب سازی آن با سطح مطلوب پیش بینی شده در

برنامه راهبردی، وضع موجود مدرسه در آن شاخص مشخص می شود. برای مثال، یکی از شاخص های مطلوب، اقدام پژوهی است. وضع مطلوب این فعالیت در برنامه راهبردی مدیریت تا ۱۰۰ درصد پیش بینی شده است. اگر مدرسه ای با بررسی فعالیت های مدرسه در سال تحصیلی گذشته به این نتیجه رسید که هیچ گونه اقدام پژوهی در مدرسه اش صورت نگرفته است، پس وضع موجود مدرسه در این شاخص صفر است (عزیزی و دیگران، ۱۳۹۴: ۲۳). در این بخش نیاز است مدیر آموزشگاه وضعیت هر یک از بخش های آموزشی تربیتی را به منظور تعیین کجا بودن (وضع موجود) و حرکت به سمت تعالی و بهبود (وضع مطلوب) مشخص کند (محبی و دیگران، ۱۳۹۵: ۷۷). این موضوع شامل تمام ابعاد مدرسه چون وضع موجود آموزشی، جشنواره ها، مسابقات، فعالیت های فرهنگی، هنری و ورزشی را شامل می شود (تورانی، ۱۳۹۵: ۱۶).

شناخت صحیح نقاط قوت: در هر آموزشگاه قطع به یقین ظرفیت ها و نقاط قوتی چون اولیا، دبیران، دانش آموزان، خیرین، شوراها، شهرداران، دهیاران و... وجود دارند که کسب اطلاع از ظرفیت و توانمندی های این منابع کمک بسیار مهمی در تدوین و اجرای برنامه های سالانه می کنند. با شناخت صحیح از نقاط قوت از فرصت های و ظرفیت های موجود مطلع می شویم که خود یک موضوع محوری در تنظیم برنامه سالانه آموزشگاه است.

شناخت درست نقاط ضعف و مشکلات: مدیر آموزشگاه برای تدوین و اجرای برنامه مطلوب سالانه با موانع و مشکلات زیادی در زمینه های مختلف مواجه است لذا جهت مدیریت موانع و تاب آوری در مقابل این نقاط ضعف نیازمند یک مطالعه و شناخت صحیح از مشکلات مدرسه تحت مدیریت خود است در این راستا می توان به مشکلاتی چون محرومیت مناطق و محلات، عدم ارتباط اولیا با مدرسه، مشکلات اقتصادی خانواده ها، فرزندان طلاق، فرزندان کار، اعتیاد خانواده ها، ضعف آموزشی و... اشاره نمود. در این راستا شناخت دقیق و داشتن اطلاع صحیح از مشکلات حوزه مدیریتی موجب خواهد شد تا در تدوین و اجرای برنامه ها دچار مشکل نشویم. به بیان دیگر با آشنایی از مشکلات و نقاط ضعف آموزشگاه شناخت مطلوبی از تهدیدهای برنامه سالانه در اختیار خواهیم داشت و برنامه سالانه واقعی تنظیم می گردد. (تورانی، ۱۳۹۵، ص ۱۱۱)

تعیین اهداف (تعیین وضع مورد انتظار) در برنامه سالانه: پس از شناخت وضع موجود هر بخش (آموزشی و پرورشی) و مشخص شدن نقاط قوت و ضعف بر اساس خرد جمعی و تحلیل

موضوع برنامه	وضع موجود	تعیین هدف	تدوین برنامه (اقدامات و طرح های اجرایی)	سازمان دهی و تهیه ابزار	زمان بندی اجرا	منابع مالی	نظارت و کنترل	ارزیابی
آموزشی: ارتقای نمره درس ریاضی	میانگین نمره درس ریاضی پایه دهم انسانی ۱۱ است	ارتقای میانگین نمره درس ریاضی کلاس دهم انسانی به ۱۳	نشست با دبیران نشست با دانش آموزان نشست با خانواده ها برگزاری کلاس تقویتی تهیه کتاب کمک درسی و ...	اختصاص نیروهای لازم برای پیگیری تهیه ابزار و تجهیزات لازم	بر اساس زمان بندی برنامه ها در طول سال اجرا می شود	مبلغ مورد نیاز و محل تأمین اولیا یا مشارکت	در حین اجرای برنامه ها، به نظارت و واپایش نیاز داریم تا برنامه ها از مسیر اهداف خارج نشوند	در پایان نوبت اول و بعد از نوبت دوم
ورزشی: تشکیل گروه والیبال مدرسه	وجود دانش آموزان مستعد و علاقه مند	برگزاری مسابقه درون مدرسه ای، شرکت در مسابقات آموزشگاهی و شهرستانی	تشکیل گروه آموزشگاهی برگزاری تمرین مدون برگزاری مسابقات دوستانه اعزام به مسابقات	تعیین مسئول پیگیری برنامه ها، تهیه امکانات مورد نیاز ورزشی و مسابقات، تأمین منابع مالی مورد نیاز	برنامه ها، بر اساس زمان بندی، در طول سال اجرا می شوند	تعیین مبلغ مورد نیاز و محل تأمین	در حین اجرای برنامه ها نیازمند نظارت و واپایش هستیم تا برنامه ها از مسیر اهداف خارج نشوند	در پایان نوبت اول و بعد از نوبت دوم

ظرفیت‌های مدرسه، نیازمند تدوین اهداف (مقصد مورد انتظار) برای هر بخش هستیم. در جدول یک الگو و نمونه قابل استفاده برای تمام بخش‌ها، فعالیت‌ها و برنامه‌های مدرسه آورده شده است.

اقدامات و طرح‌های اجرایی: در این بخش که به وضع مطلوب مدرسه نیز شهره است، هم فعالیت‌های کمی وجود دارند و هم کیفی. به نظر می‌رسد، فرایندهای اجرای فعالیت‌های کمی مانند تشکیل جلسات روشن است و به‌طور طبیعی بر اساس زمان‌بندی این فعالیت‌ها به‌طور عینی انجام می‌شود. اما فعالیت‌های کیفی اولاً نیازمند درک درست، اشراف کافی و ارائه طرح‌های مناسب هستند. به‌طور مثال، در اقدام پژوهی، همه اعضای گروه تدوین برنامه باید آشنایی و شناخت علمی درستی از این مقوله داشته باشند. دستورالعمل‌های موردنظر را مطالعه کنند و با برداشت درست، اقداماتی مانند دعوت از یک استاد برای آموزش اقدام پژوهی در مدرسه، تشویق سایر معلمان به انجام فعالیت، شرکت دادن معلمان در دوره‌های آموزشی اقدام پژوهی در سطح منطقه و درخواست از مسئول ضمن خدمت اداره برای پیگیری برگزاری دوره ضمن خدمت و پیش‌بینی ارائه نتایج اقدام پژوهی در مدرسه را در نظر بگیرند. در ادامه و بعد از تدوین بخش کیفی برنامه سالانه، گروه برنامه‌ریزی مدرسه باید علاوه بر زمان‌بندی دقیق فعالیت‌ها در طول سال تحصیلی، نسبت به انتخاب هر یک از فعالیت‌ها و تقسیم وظایف متناسب با توان و ظرفیت علمی خود اقدام کنند (عزیزی و دیگران، ۱۳۹۴: ۲۴).



مدرسه به‌عنوان سازمان یا نهادی آموزشی تربیتی در جهت اداره مناسب توسط مدیر آموزشگاه، نیازمند برنامه سالانه، منطبق بر واقعیت‌های اطلاعاتی و شناخت درست از وضع موجود است. در این راستا و در اولین گام پس از ایجاد گروه برنامه‌ریزی (ارکان مدرسه) نیازمند شناخت دقیق (وضع موجود مدرسه) در ابعاد گوناگون هستیم تا بتوانیم برنامه‌ای مطلوب در جهت حرکت رو به سمت جلو و منطبق با اسناد بالادستی (سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی) تدوین کنیم. در نهایت، زمینه تربیت دانش‌آموزان در تراز جمهوری اسلامی، حیات طیبه و اجرای ساحت‌های شش‌گانه تعلیم و تربیت با نگاه به شهروند آگاه و آینده‌ساز کشور را فراهم آوریم. ■

منابع

۱. موحدی، منیره (۱۳۹۲). مدیریت برنامه‌محور. آویدا. مازندران.
۲. محبی، عظیم و دیگران (۱۳۹۵). مدرسه در آینه تعالی. فرهنگی منادی تربیت. تهران.
۳. تورانی، حیدر (۱۳۹۵). کاربست مدیریت فرایندمدار در مدرسه، مؤسسه فرهنگی منادی تربیت. تهران.
۴. تورانی، حیدر (۱۳۹۶). رهبری اثربخش. چرا مدرسه را بدون آن نمی‌توانند بهبود ببخشند. مؤسسه مدرسه یادگیرنده مرآت. تهران.
۵. عزیزی، اسفندیار و دیگران (۱۳۹۴). راهنمای فرایند نظارت و ارزیابی برنامه تعالی مدیریت. روحین مهر. ساری.