

برنامه‌ریزی، کلید تحول مدرسه

دکتر عظیم محبی، پژوهشگر تعلیم و تربیت

تصویرگر: سید میثم موسوی



برای تحول مدرسه نیازمند برنامه‌ریزی هستیم. به این منظور نیازمند بازاندیشی در مفهوم برنامه‌ریزی، تعیین محورهای برنامه‌ریزی و روشن کردن نحوه برنامه‌ریزی در مدرسه هستیم. در این مقاله مفهوم برنامه‌ریزی و محورهای آن تبیین می‌شود.

بازاندیشی در مفهوم برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در مدرسه در نگاه سنتی همان تقویم اجرایی است، اما در معنای دقیق‌تر شامل سه واژه کلیدی مهم و اساسی است: تفکر برنامه‌ریزی؛ برنامه‌ریزی راهبردی؛ برنامه‌ریزی عملیاتی.

تفکر برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی بدون تفکر (اندیشه و شناخت) به نوعی قرار گرفتن چند کلمه بی‌معنا در کنار هم است. تفکر برنامه‌ریزی در مدرسه یعنی:

- شناخت ماهیت، اهداف و اصول تربیت هر یک از دوره‌های تحصیلی؛
- شناخت فرایند تربیت و یادگیری (آموزش، سنجش و ...)
- شناخت سبک‌های رهبری تحول‌آفرین؛
- شناخت رابطه سازمان مدرسه و مدیریت؛
- شناخت روش‌های ارتقای فرهنگ سازمانی؛
- شناخت روش‌های توسعه و تقویت مشارکت عوامل

سهیم و مؤثر؛

- شناخت روش‌های تحقق کارایی و اثربخشی مدرسه؛
- شناخت روش‌های توسعه خلاقیت فردی و سازمانی؛
- شناخت نحوه ارتباط و تعامل اثربخش با دانش‌آموزان، کارکنان، اولیا و ...؛
- شناخت تحولات جامعه و مدیریت بر فرایند هدایت تحصیلی و شغلی؛
- شناخت روش‌های انگیزشی و رضایت شغلی.

برنامه‌ریزی راهبردی در مدرسه

برنامه‌ریزی راهبردی، در یک معنای دقیق، جایگزین برنامه‌ریزی بلندمدت و برنامه‌ریزی خطی شده است. در برنامه‌ریزی بلندمدت و خطی، برای رسیدن به اهداف، برنامه‌ها در زمان‌بندی معینی دنبال می‌شوند و انعطاف در آن کم است. شرایط و اقتضانات هم کمتر مورد توجه قرار می‌گیرند. اما در برنامه‌ریزی راهبردی، ضمن مشخص شدن چشم‌انداز و سیاست‌ها با توجه به تأثیرات عوامل محیطی

نکته‌های مدیریتی

اگر برنامه نداشته باشیم، یعنی نقشه نداریم و بدون نقشه، موفق به یافتن گنج نخواهیم شد.



و اهداف مدرسه است. راهبردها از تحلیل وضعیت محیط درونی و بیرونی مدرسه (ضعف، قوت، فرصت و تهدید) خلق می‌شوند.

برنامه‌ریزی عملیاتی

ارتقای کیفیت مدرسه مهم‌ترین وظیفه مدیران مدرسه‌هاست. این وظیفه از طریق برنامه‌ریزی محقق می‌شود. مهم‌ترین محورهایی که در مدرسه باید برای آن‌ها برنامه‌ریزی صورت گیرد، کدام‌اند؟ این محورها به شکل‌های متفاوتی تقسیم‌بندی شده‌اند، اما به نظر می‌رسد با توجه به مأموریت اصلی مدرسه، یعنی تربیت همه‌جانبه دانش‌آموزان، دو محور اساسی باید مد نظر قرار گیرند: فرایند یاددهی یادگیری؛ فعالیت‌های فرهنگی، هنری، بهداشتی، ورزشی.

چرا این دو محور؟ چون:

- زمینه‌ساز تحقق اهداف مصوب (مبتنی بر ساحت‌های تعلیم و تربیت) هر یک از دوره‌های تحصیلی هستند.
- فرایندهای اصلی مدرسه هستند.
- زمینه‌ساز مشارکت اولیا در مدرسه است.
- مبنای تحقق وظایف معلمان و مربیان تربیتی در مدرسه هستند.
- مبنای انجام پژوهش‌های کیفی (درس‌پژوهی، اقدام‌پژوهی و روایت‌پژوهی) در مدرسه هستند.
- مبنای قضاوت عملکرد دانش‌آموزان در مدرسه‌اند.
- مبنای تأمین منابع مادی در مدرسه هستند.
- مبنای بهره‌گیری از محیط‌های متنوع (واقعی و مجازی) خارج از مدرسه هستند.
- مبنای شاداب‌سازی فضای مدرسه (دیوار و ...) هستند.
- مبنای بازدیدهای علمی اردوهای دانش‌آموزی هستند.
- مبنای بهره‌گیری، فناوری آموزشی، آزمایشگاه و کارگاه در مدرسه هستند.
- مبنای توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای همکاران مدرسه هستند.

دو محور فوق را می‌توان حتی در یک محور کلان با عنوان برنامه درسی (فرصت‌های تربیتی) هم مدنظر قرار داد. برنامه درسی یکی از مهم‌ترین زیرنظام‌های آموزش و پرورش است و پنج زیرنظام دیگر (منابع مادی، انسانی، تجهیزاتی، پژوهش و مدیریت) زمینه‌ساز و پشتیبان آن هستند. در برنامه تدبیر و تعالی، در کنار این دو محور، مؤلفه‌های دیگری را به‌عنوان محور در نظر گرفته‌اند که محور یا معیارهای اصلی نیستند و می‌توانند با این دو محور ادغام شوند یا به نوعی در خدمت این دو محور قرار گیرند. به عبارت دیگر، در مدرسه دو فرایند داریم:

۱. فرایند اصلی که همان برنامه‌های درسی (و تربیتی) هستند.
۲. فرایندهای پشتیبانی و مدیریتی که زمینه‌ساز و پشتیبان هستند.

(درونی و بیرونی) امکان تغییر در روش‌ها و فرایندها فراهم می‌شود. به عبارت دیگر، عمر برنامه‌ریزی خطی و از پیش تعیین شده تمام است و مدرسه‌ها باید ضمن وفاداری به ارزش‌ها، مأموریت‌ها و چشم‌اندازها بتوانند فعالیت‌ها را بر اساس شرایط و اقتضائات محیطی بازطراحی کنند. با توجه به این نکات، برخی از مؤلفه‌های برنامه‌ریزی راهبردی در مدرسه عبارت‌اند از:

ارزش‌ها

گزاره‌های ارزشی باید و نیاید‌هایی اساسی هستند که لازم است تمام اجزا و مؤلفه‌های نظام تعلیم و تربیت با آن‌ها هماهنگ باشند و همه سیاست‌گذاران و کارگزاران نظام ملزم و پای‌بند به آن‌ها باشند (سند تحول، ص ۱۲). بر اساس این تعریف، برخی از مهم‌ترین ارزش‌ها در مدرسه‌ها عبارت‌اند از:

- آموزه‌های قرآن کریم و نقش اسوه‌ای، هدایتی و تربیتی پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع)؛
- شایستگی‌های پایه؛
- نقش مرجعیت معلم؛
- کرامت ذاتی دانش‌آموز؛
- منزلت علم نافع؛
- عقلانیت؛
- عدالت تربیتی؛
- زبان و ادبیات فارسی؛
- وطن‌دوستی و وحدت ملی؛
- مسئولیت‌پذیری همه‌جانبه؛
- روحیه کارآفرینی (همان منبع).

مأموریت

مأموریت (رسالت) مدرسه همان رسالت نظام تعلیم و تربیت رسمی و عمومی است که متناسب با ماهیت دوره تحصیلی با آرای می‌شود. (عرضه خدمات و فرصت‌های تعلیم و تربیتی زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش‌آموزان و تکوین و تعالی هویت آنان)

چشم‌انداز

چشم‌انداز هر مدیر مدرسه در درجه اول مقوله‌ای ذهنی است؛ همان دغدغه رشد و تربیت دانش‌آموزان است. چشم‌انداز متناسب با ماهیت هر دوره تحصیلی نوشته می‌شود تا حس مشترکی در همه کارکنان ایجاد کند و زمینه بسیج امکانات و منابع در تحقق آن فراهم شود. مثال: دستیابی اکثر دانش‌آموزان به شناخت از خود، مشاغل و انتخاب رشته مناسب تحصیلی می‌تواند چشم‌انداز خوبی برای دوره اول متوسطه باشد. با توجه به تفاوت در ماهیت و اهداف هر دوره تحصیلی، بهتر است چشم‌انداز هر دوره تحصیلی به‌طور مستقل نوشته شود.

راهبرد

راهبرد جمع راهکارها و روش‌های رسیدن به چشم‌انداز

