

LTMS



بروزترین مرجع
دوره های ضمن خدمت فرهنگیان

ltmsyar.ir

همه آنچه برای انجام دوره های ضمن خدمت لازم است را
تنها از سایت و کانال ما دنبال کنید :

t.me/ltmsyarir

www.LTMSYAR.ir

(برای ورود به سایت و کانال تلگرام لینک های بالا را بفشارید.)

برنامه ریزی عملیاتی در مدرسه

بخش اول: درباره دوره

دوره ای که ارائه می شود نام آن برنامه ریزی عملیاتی در مدرسه می باشد یکی از نیازهای مدیران برای راهبری مدرسه و به ویژه رهبری راهبردی مدرسه بحث آشنایی با برنامه ریزی عملیاتی مدرسه است برای اینکه مدیران بتوانند برای مدرسه شان برنامه ریزی بکنند احتیاج دارند با روشها و شیوه های برنامه ریزی آشنا شوند و متناسب با آن برنامه ریزی بکنند و مدرسه را پیش ببرند در این نگاه کلی برنامه ریزی ۲ بخش می شود: ۱- برنامه ریزی راهبردی ۲- برنامه ریزی عملیاتی یک قسمت از برنامه ریزی برمیگردد به یک برنامه ریزی کلان که قرار است در آن چشم انداز، رسالت، ارزش ها، اهداف و راهبردهای مدرسه مشخص شود که معمولا در یک سیستم آموزشی متمرکز در کشور ما اینها در اسناد بالادستی و برنامه هایی که ادارات و ادارات کل و وزارتخانه مشخص می کند برای مدیران مشخص می شود و مدیران باید برنامه عملیاتی خودشان را با آن تطبیق دهند در دوره ای که در خدمت شما هستیم آقای محبی برنامه راهبردی مدرسه را از منظر تعالی و طرحی است که در چند سال اخیر در کشور ما در جریان است را توضیح می دهند و تلاش می کند به مدیران مدرسه یک برنامه عملیاتی را در این دوره ارائه بکند که آن قسمت برنامه راهبردی را آقای دکتر محبی خدمت شما توضیح خواهد داد

قسمت اجرایی برنامه را آقای دکتر مجد فر ارائه خواهند داد که با ۱۲ ویژگی برای نگاشت برنامه سالانه تقویم اجرایی مدرسه این مطلب توسط ایشان به شما ارائه خواهد داد.

بخش دوم: مقدمه ای برای برنامه سالانه

مقدمه برنامه مدرسه

همه داستان تقریبا با این ابلاغ شروع می شود:

همکار گرامی جناب آقای /سرکار خانم

با سلام واحترام به موجب این ابلاغ از ۹۷/۷/۱ به سمت مدیر آموزشگاه منصوب می شوید.

امید است با اتکال به خداوند متعال و زیر نظر مسئولان مربوطه در انجام وظایف محوله موفق و پیروز باشید

با احترام

رییس ادار آموزش و پرورش شهرستان /منطقه /ناحیه

این ابلاغی است که هر مدیری آن را دریافت می کند و کار مدیریتش شروع می شود به محض اینکه کار مدیریت شروع می شود اولین کاری که مدیر مدرسه باید انجام دهد برنامه ریزی مدرسه اش است برنامه ای تحت عنوان برنامه سالانه که به آن برنامه سالانه یا برنامه استراتژیک سالانه مدرسه هم گفته می شود

تعریف مدیریت: تعریفی از بلانچارد: یک مدیریت عبارت است از کارکردن با افراد و به وسیله افراد و گروهها برای تحقق هدف های سازمانی

یک تعریف دیگر مدیریت عبارت است از دستیابی به هدف های سازمانی از "طریق هدایت و رهبری"

تعریف دیگر مدیریت عبارت است از علم و هنر یافتن و به کار گماردن شایسته ترین افراد، تلفیق مساعی فکری و جسمی ایشان و هماهنگ کردن این تلاش ها در جهت تحقق هدف یا هدف های مورد نظر مدرسه (تعریف از آقای محمدی)

سه تعریف برای مدیریت ذکر شد چه رویکرد کلاسیک داشته باشیم چه رویکرد روابط انسانی داشته باشیم چه رویکرد منابع انسانی داشته باشیم چه رویکرد سیستماتیک داشته باشیم عنصر ثابت همه تعاریف مدیریت مفهومی است تحت عنوان حول محور اهداف. حول محور اهداف واژه ای است که در آن واژه دیگری زاییده می شود تحت عنوان برنامه مدرسه شما برای اینکه بتوانید اهداف مدرسه را مشخص بکنید لازم است که دست به برنامه ریزی بزنید و مهمترین عنصر برنامه ریزی باز هم بحث هدف خواهد بود عنایت بفرمایید یک تعریفی را از برنامه راهبرد خدمت شما ارائه می دهم در کتاب هم آمده است برنامه ریزی راهبردی مدرسه عبارت است از مجموعه ای جامع، هماهنگ و پویا از روش ها، تکنیک ها، سیاست ها و الزامات یک برنامه ریزی تحول گرا که می توان به طریق آن، اهداف و چشم انداز تربیت دانش آموزان را محقق کرد.

باز هم می بینید برنامه ریزی مدرسه هم حول محور اهداف می گردد نکته ای که حتما باید به آن توجه کرد. اما نکته ای که می خواهیم روی آن تاکید کنیم و بسیار مهم است و این را عاریه گرفتیم از آقای محرم آزاده مفهوم مدیر به مثابه مجری برنامه درسی است اگر عنصر اساسی مدیریت آموزشی و عنصر اساسی برنامه درسی را هدف در نظر بگیریم عنصر اصلی یک فعالیت آموزشی در طول سال برنامه درسی خواهد بود به عبارت دیگر تعریف مدیر مدرسه در همه جای دنیا کم و بیش مدیر به مثابه مجری برنامه درسی است به عبارت دیگر هدف مدیر مدرسه این است که تک تک اهداف برنامه مدرسه محقق شود و این اهداف مهمترین اهداف آموزشی است

مدیر در وسط فعالیت آموزشی مدرسه قرار می گیرد و وظیفه آن این است که اهداف را از اسناد بالادستی انتخاب کند استنتاج کند هماهنگ کند و آن اهداف را اجرا کند در حین اجرا نظارت و ارزشیابی داشته باشد و در پایان کل برنامه را ارزشیابی کند در اجرای این از توانمندی مدیر بالادستی خودش و منطقه آموزشی استفاده می کند در هماهنگ سازی برنامه درسی اهداف برنامه ریزی درسی با معلم و مدیر کار خودش را پیش می برد در ارزشیابی برنامه درسی از منطقه آموزشی از معلم و مدیر استفاده می کند و از همه مهم تر در اجرای برنامه درسی از همه عوامل یعنی مشاوران جوامع محلی مناطق آموزشی مواد و منابع یادگیری والدین و معلمان دیگر استفاده می کند جهت اجرای برنامه درسی به عبارت دیگر نکته ای که باید خاطر نشان کنیم و تاکید بکنیم این نکته است که وظیفه اصلی مدیر مدرسه اجرای برنامه درسی است با توجه به این اهمیت کتاب نگارش برنامه سالانه نگاشته شده که مهمترین عنصر مهمترین وظیفه اصلی یک مدیر مدرسه را خاطر نشان بکند

همه ما و همه دوستانی که دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی و یا دانشگاههای تربیت معلم و یا دانشگاه فرهنگیان گذرانده اند با کتاب رهبری آموزشی که بیل وایس که دهه ۶۰ نگاهیته شده و مرحوم طوسی آن را ترجمه کرده است آشنا هستند مهمترین وظیفه یک رهبر آموزشی که ادبیات رهبری آموزشی را استفاده می کنند: * بهتر ساختن وضع آموختن کودکان * بهتر ساختن وضعیت یادگیری دانش آموزان یا به تعریف دیگر رهبری آموزشی عبارت است از: یاری و مدد به بهبود کار آموزشی است و هر عملی که می تواند معلم را یک قدم جلوتر ببرد این تعریفی است که وایلز از مفهوم رهبری آموزشی ارائه می دهد

برای چه این مطلب را گفتیم به جهت این که ما یک سری برنامه ها را تحت عنوان برنامه های بالادستی داریم یک سری برنامه های میانی داریم تحت عنوان برنامه مدرسه و مهم ترین برنامه کاربردی و عملیاتی که در داخل کلاس اتفاق می افتد طرح درس معلم است اگر این نگاه را شبیه سازی بکنیم با سه عنصر اساسی گاز مایع و جامد که از فیزیک به عاریه می گیریم به عنوان یک تلفیق به آن نگاه کنیم تمام اسناد بالادستی ما که تحت عنوان تغییر و تحول بنیادین برنامه درسی ملی و اهداف کتاب درسی که در واقع تحقق پیدا می کند برنامه بالادستی ما هست به اضافه مجموع آیین نامه بخشنامه ها و برنامه هایی که ادارات کل مشخص می شود تحت عنوان برنامه بالادستی طبقه بندی می شود برنامه مدرسه یک برنامه میانی است به جهت اجرای برنامه کلان موضوع آموزش و پرورش کشور در طول سال تحصیلی است که توسط مدیر تدوین می شود و ارزیابی می شود نظارت می شود و ارزشیابی می شود و آن را برنامه میانی یا آن را به عنوان پایه در نظر گرفتیم عنصر قابل اندازه گیری و رصد طرح درس معلم هست که به صورت طرح درس هفتگی روزانه آن را می نویسد و اجرا می کند به عبارت دیگر اگر برنامه مدرسه به ما کمک می کند که ما در نهایت بتوانیم ارزیابی بکنیم که آیا ضرب دورقمی در مدرسه توسط معلمین آموزش داده شده و دانش آموزان یاد گرفتند در تحقق برنامه مدرسه موفق بودیم به عبارت دیگر شاید دوباره این جمله که رهبری آموزشی بهتر ساختن وضع آموختن کودکان است یعنی اگر ما کمک کردیم به وسیله برنامه سالانه مدرسه دانش آموزان بیشتر و بهتر می آموزند و توانستیم آن را اجرا بکنیم و توانستیم ارزیابی بکنیم ما توانستیم یک برنامه سالانه موفق داشته باشیم .

بخش سوم: برنامه ریزی راهبردی

وقتی صحبت از برنامه ریزی عملیاتی صحبت می کنیم یعنی اینکه من به عنوان یک مدیر مدرسه در ارتباط با مدرسه چگونه یک برنامه سالانه بنویسم چون برنامه عملیاتی به هر حال برمیگردد به برنامه های کوتاه مدت یا اصطلاحاً همان برنامه های سالانه یک سوال اساسی مطرح می شود که اساساً برنامه ریزی تعریفش چیست و رابطه بین برنامه ریزی عملیاتی و برنامه ریزی راهبردی و کلمه ای به عنوان تفکر راهبردی چیست ابتدا به عنوان مقدمه این نکته را خدمت شما توضیح می دهم و بعد وارد بحث های دیگه می شوم در بحث برنامه ریزی در کشور ما به صورت گسترده و در آموزش و پرورش هم همینطور تا صحبت از برنامه ریزی می شود از یک کلمه مهمی به نام تفکر راهبردی (برنامه ریزی) غفلت می شود تفکر برنامه ریزی یعنی اینکه هر کسی که بخواهد برنامه ریزی کند در هر حوزه ای از جمله من و شما به عنوان مدیر یک مدرسه بایستی نسبت به اهداف مدرسه نسبت به ماموریت مدرسه نسبت به ماهیت سنی دوره های تحصیلی نسبت به اصول تعلیم و تربیت و در واقع مولفه های تعلیم و تربیت شناخت داشته باشیم تفکر و تامل داشته

باشیم اگر نسبت به این مولفه ها شناخت کافی نداشته باشیم نمی توانیم برنامه ریزی راهبردی تعیین کنیم و به طبع برنامه ریزی عملیاتی ما هم دچار نقص و می تواند به شکل یک نقاشی باشد و پشتش انگار آن تفکر نیست بنابراین مهمترین نکته در زمینه برنامه ریزی در هر زمینه ای چه در زمینه مدرسه باشد چه در زمینه امور شهری باشد امورسیاسی باشد امور فرهنگی باشد امور اقتصادی باشد در هر زمینه ای که هر کسی می خواهد برنامه ریزی انجام دهد اول بایستی مولفه های آن حوزه را به ویژه ماموریت آن حوزه را اهدافش را و مبانی آن کار را شناخت داشته باشد پس بخش اول جمله من که شاید جمله کلیدی هست در این بحث آن است که برنامه ریزی عملیاتی تابع برنامه ریزی راهبردی و برنامه ریزی راهبردی تابع تفکر راهبردی است وقتی که موضوعی را می خواهیم برنامه ریزی بکنیم که موضوع ما مدرسه است و منظور ما از مدرسه یعنی اهداف مدرسه ماموریت مدرسه اصول حاکم بر مدرسه ارزشهای مدرسه چشم انداز مدرسه اینها را که شناخت داشته باشیم میایم به سمت تولید برنامه ریزی راهبردی در برنامه ریزی راهبردی مولفه های مختلفی مطرح هستند که اساسی ترین آنها شامل: ارزش ها، ماموریت، و اهداف هست و به طور ویژه این سه کلمه در مدرسه بسیار مهم هستند یعنی من و شما به عنوان یک مدیر مدرسه که می خواهیم برنامه سالانه مدرسه را بنویسیم قبلش بایستی یک برنامه راهبردی را در ذهنمان داشته باشیم که براساس این فعالیتهای چند سال در آموزش و پرورش صورت گرفته تا تحت عنوان برنامه مدیریت مدرسه یخش از تدوین برنامه ریزی راهبردی در این فرایند تولید شده و مدارس بیشتر بایستی برنامه ریزی عملیاتی داشته باشند اما اینکه به هر حال با برنامه ریزی راهبردی هم آشنا باشیم بسیار مهم است برنامه ریزی راهبردی با برنامه ریزی بلند مدت مفاهیمش فرق می کند ما در برنامه ریزی راهبردی معمولا با توجه به تحلیل وضعیت محیط داخلی مدرسه و بیرونی مدرسه که از آن یاد می شود که ضعفها و قوتهای مدرسه و فرصتها و تهدیدهای مدرسه عمل می کنیم بنابراین برنامه ریزی راهبردی برنامه ای است منعطف و بر اساس تحلیل محیطی همواره تحلیل می شود تا بتوانیم برنامه سالانه مان را بهتر تدوین بکنیم

بخش چهارم: ارزش ها در برنامه مدرسه

مهمترین کلید واژه ای که ما در زمینه برنامه ریزی راهبردی داریم در مدرسه موضوع ارزشهای مدرسه است ارزش ها شاید بگوییم که مبنای اصلی کار ما در مدرسه هستند در اولین گام ارزشهای مدرسه را ما باید مشخص کنیم ارزشهای مدرسه را می توانیم چگونه مشخص کنیم در سند تحول آموزش و پرورش در حدود ۳۰ تا ارزش برای نظام تعلیم و تربیت نوشته و ما می توانیم از آن ۳۰ ارزشی که نوشته شده متناسب با دوره تحصیلی یعنی ابتدایی متوسطه اول متوسطه دوم و بعد کاردانش و فنی و حرفه ای از آن ۳۰ بیانیه ارزشها استفاده بکنیم متناسب با دوره تحصیلی و آن را مبنای کار قرار دهیم پس در برنامه ریزی راهبردی برای مدرسه از اولین چیزی که باید روی آن تامل و تفکر کنیم و آنها را برای اینکه همواره در ذهنمان باشد در قالب برنامه راهبردی تدوین بکنیم و حتی وقتی میگوییم در سند تحول بنیادین آمده دوباره باز طراحی بکنیم با توجه به موقعیت مدرسه متناسب با سن بچه ها کلیدواژه ها را باز طراحی بکنیم با این اشاره ارزشها اصول و استاندارد هایی هستند که در یک سازمانی به نام مدرسه بسیار مهم تلقی می شوند بخشی از ارزشها در همه سازمانها مورد توافق هستند یعنی فرقی نمی کند آن سازمان شهرداری باشد وزارت کشور باشد آموزش و پرورش باشد راستگویی صداقت احترام به مشتری مسئولیت پذیری ارزشها استانداردهای عمیقی هستند که

تقریبا همه جوانب زندگی ما از جمله قضاوت اخلاقی پاسخ به دیگران و تعهد در اهداف شخصی و سازمانی ما را تحت تاثیر قرار می دهند سیستمهای ارزشی و اعتقادی در ارتباط نقش موثری دارند ارزشها جوهر فلسفه یک شرکت برای دستیابی به موفقیت و بنیان فرهنگ آن هستند بر اساس این مقدمه چند تا از مهمترین ارزشهایی که از بین ۳۰ ارزش که عرض کردم برای مدرسه بیشتر مهم است اینجا بیان می شود :

فرآیند تعلیم و تربیت در تمام ساحت ها شامل : تعلیم و تربیت اعتقادی ، عبادی و اخلاقی ، اجتماعی و سیاسی زیستی و بدنی زیباشناختی و هنری اقتصادی و حرفه ای ۶ ساحت تعلیم و تربیت که به عنوان ارزش تلقی می شود توجه به بنیان های هویت اسلام ناب محمدی (ص) و توجه به بنیان های نظری و عملی مربوط به سخنان امام خمینی (ره)

توجه و زمینه سازی برای کسب شایستگی های پایه در هر دوره ای ما متناسب با هر دوره شایستگی های پایه داریم که این جزو ارزش های یک مدرسه است

نقش معلم به عنوان هدایت کننده در فرایند تعلیم و تربیت

کرامت ذاتی و اکتسابی انسان و کسب فضایل اخلاقی از جمله : ایمان ، تقوا ، تولی و تبری ، عمل صالح و خودباوری

سلامت جسمانی ، نشاط و تقویت اراده بچه ها باید شاد باشند اندازه مدرسه هم در اینجا مهم تلقی می شود یعنی اگر در یک مدرسه ای ما حیاط بازی خوب نداریم و بچه ها از تحرک لازم برخوردار نیستند قطعا بخشی از ارزشهای مدرسه در این مدرسه دچار نقص است منزلت علم ، دانش ، آگاهی که منبع هدایت دانش آموزان هست از نظر علمی و پژوهش این ارزش است و بحث خانواده به عنوان ارزش تلقی شده توجه به عقلانیت در همه ساحت ها آموزش تلقی شده

روحیه کارآفرینی و کسب شایستگی های حرفه ای مهارتی و هنری که زمینه ساز کار مولد هستند ارزش تلقی شده است مسئولیت پذیری یک ارزش می باشد استمرار فرهنگ اسلامی ایرانی در مدرسه ها ارزش می باشد

تقویت گرایش به ادبیات فارسی به عنوان زبان معیار که جزو هویت ملی است و خود هویت ملی انسجام اجتماعی اینها جزو ارزش ها تلقی می شوند از بین ۳۰ ارزشی که اشاره کردم بعضی ها را اشاره کردم که یکی از مولفه های اصلی ما در برنامه ریزی راهبردی مدرسه که بایستی مورد توجه قرار بده و آنها را متناسب با بچه ها و دوره های تحصیلی باز طراحی بکند موضوع ارزشهاست سوال این ارزشها را چه کارشان کنیم ؟ یک موقع است که به طور کلی یک سری از ارزشها را بازطراحی میکنیم و در مدرسه نصب میکنیم اما یک خلاقیت و نوآوری برنامه تعالی در واقع از آن استفاده می کند که تاکید می شود این است که ارزشها را در این مدل تعالی اسمش شده میثاق نامه این را در واقع برای دانش آموزان جدا برای کارکنان جدا و برای اولیا جدا تنظیم بکنیم چه کسی تنظیم می کند خود دانش آموزان خود اولیا و خود معلمان ما می توانیم به عنوان مدیر مدرسه و عوامل مدیریتی مدرسه از بین ارزشها محورهایی را یادداشت کند و بدهیم به دانش آموزان و شورای دانش آموزی و آنها مطالعه کنند و نهایتا بر اساس همفکری آنها تعدادی ارزش را در یادداشت بکنیم به عنوان میثاق نامه تا مبنای عمل همه ما در مدرسه و دانش آموزان قرار بگیرند همین فرایند را می

توانیم در اولیا در نظر بگیریم در جلسه انجمن اولیا ما می توانیم در واقع ارزش را مطرح بکنیم و آنها متناسب با سن مدرسه بخشی از آن را استخراج می کنند آن ارزشهایی که اولیا هم بایستی مورد عنایت قرار بدهند تا آنچه بین ارزشهایی که مورد نظر معلم هست و آن ارزشهایی که بین من مدبر است و آنچه ارزشهایی که برای دانش آموز اولیا جامعه و نهادهای اجتماعی همه بدانیم که آن ارزشها و استانداردهای اصیل مدرسه کدام است که ما بر اساس ارزشها همه فعالیتها را طراحی و دنبال کنیم

بخش پنجم: ماموریت در رسالت برنامه مدرسه

قطعا وقتی که وارد بحث ماموریت می شویم که در جای دیگر به آن رسالت می گوئیم در جای دیگر فلسفه وجودی یک مدرسه می گوئیم قطعا با ارزشها در ارتباط است یعنی الهام گرفته از ارزشها و تبدیل به ماموریت می شود ماموریت مدرسه در یک نگاه کلان همان ماموریت نظام آموزش و پرورش کشور است نظام آموزش و پرورش کشور ماموریتش این هست که دانش آموزان را در ۶ ساحت تربیتی می تواند تربیت کند بتواند هویت متعادل را در آنها کمک بکند که خود بچه ها شکل بدهند این ماموریت برای کل نظام آموزش و پرورش هست و به تبع برای مدرسه هم هست به عبارت دیگر همه فعالیتهایی که جنبه برنامه های درسی دارند و جنبه فعالیتها فوق برنامه که اساسا می گوئیم فعالیتها مکتب و تکمیلی دارند همه این فعالیتها در جهت تحقق ماموریت نظام آموزش و پرورش دنبال می شود بنابراین مدرسه که در سند تحول از آن یاد می شود که یک مدرسه صالح یک مدرسه شایسته یک مدرسه ای که به عنوان سازمان یادگیرنده تعریف شده مدرسه ای است که بتواند با ایجاد فضایی تعاملی میان مربیان و امکان ترکیب و به هم پیوستگی تجربیات و شناخت نقاط هستی بخش و هستی زا و راههای مواجهه با آن متناسب با تفاوتهای فردی مربیان تدارک ببیند این مطلب از صفحه ۳۵۷ مبانی نظری سند تحول عینا نوشته شده است بر اساس این تعریف از مدرسه :

تجلیات مدرسه صالح :

مدرسه جلوه ای از تحقق مراتب حیات طیبه حیات طیبه که اینجا مطرح می شود یعنی زندگی شایسته یعنی مدرسه صرفا یک مکان نیست بلکه یک سازمانی است که بچه ها دارند در آن زندگی می کنند. همان ۶ ساحت

عشق به تربیت یعنی یک مدرسه تجلیاتش این است که عواملش عشق به تربیت را داشته باشند

حمایت از نوآوری و نواندیشی

برخورداری از روح علمی و پژوهشی

حاکمیت مناسبات اخلاقی و اعتقادی

تقویت کننده شایستگی های پایه

بر اساس این تجلیات وظیفه مدرسه چیست عینا از صفحه ۳۶۰ مبانی نظری انتخاب شده است :

برنامه ریزی و تعیین چشم انداز مطلوب در زمینه ایجاد فرصت های متنوع و پویا برای یکایک متربیان در درک و اصلاح موقعیت خویش

بهره گیری از ظرفیت خانواده و جامعه محلی

بهره گیری از مشارکت کارکنان

ایجاد فرصت برای مشارکت نهادهای مردمی

تدارک فرصت های تربیتی با بهره گیری از فرهنگ و تمدن اسلامی و ایرانی

ارزیابی مداوم عملکرد مدرسه که می گوئیم ارزیابی خود مدرسه معلم و دانش آموز

بر اساس این تعریف از مدرسه ما در صفحه ۴۱۵ مبانی نظری سند تحول یک چیزی داریم تحت عنوان چرخش تحول آفرین این چرخشها تحققش در مدرسه است

چرخش تحول آفرین :

از نهاد آموزشی به نهاد فرهنگی - اجتماعی یعنی مدرسه صرفا یک مکانی نیست آموزشگاه نیست شاید این کلمه را به کار میبریم اما آموزشگاه بیشتر جنبه آموزش مهارت را دارد اما ما در مدرسه قصدمان تربیت بنا بر این اساسا مدرسه یک نهاد فرهنگی اجتماعی است

از کنترل بیرونی و ایجاد محدودیت به خویشتن بانی (تقوا) یعنی ما در مدرسه کم کم بایستی کنترلهای بیرونی تربیتها پاداش های بیرونی کم رنگ بشود و بریم به سمت خود کنترلی و اینکه فرد با اراده خودش مسیر آینده اش را انتخاب کند

از نگاه تجربه ای و تفکیکی به نگاه یکپارچه نگر و تلفیقی و هویت انسان در تمام ابعاد و ساحت های تربیت

از دانش آموز منفعل در کلاس درس به متربی فعال در محیط های تربیتی

از روش های خشک ، فردی و انعطاف ناپذیر به روش های خلاق فعال و گروهی

از رقابت های فردی و تنش زا به رفاقت جمعی و تعالی بخش

از انباشت اطلاعات و حافظه محوری به کسب شایستگی در تمام ساحت های تربیت

از سازگاری با شرایط محیط به هویت یابی و مقاومت در برابر شرایط نامساعد و تغییر آنها

این چرخشها و آن تعریف از مدرسه نهایتا در سند تحول برخی از ویژگیهای مدرسه را ذکر کرده در افق ۱۴۰۴ (سند تحول ۱۷):

یادگیرنده ، کمال جو و خواستار تعالی علت اینکه کلمه تعالی در برنامه تعالی انتخاب شده این است که این کلمه از همین جا اقتباس شده و به عنوان تعالی مدرسه

خودارزیاب ، مسئول و پاسخگو نسبت به نظارت و ارزیابی بیرونی

مبتنی بر رویکرد مدیریتی نقدپذیر و مشارکت جو

متکی بر ارکان سهیم و موثر یعنی هم ارکان مانند خانواده مانند رسانه نهادهای اجتماعی و خود دانش آموزان

برخورداری از فناوری های آموزشی

دارای ظرفیت تصمیم سازی برای نظام تعلیم و تربیت

دارای تعامل اثربخش با مساجد و دیگر نهادها

بر اساس این نکاتی که گفته شد می توانیم ادعا بکنیم و بیان بکنیم اساسا ماهیت مدرسه نسبت به برداشتهایی که از قبل نسبت به مدرسه داشتیم تغییر کرده به این نتیجه میرسیم که:

رویکرد مدرسه اساسا تغییر کرده .

تبدیل از نگاه تک ساحتی به ماهیت تدریس به چند ساحتی .

تبدیل از نگاه تمرکز به مشارکت جویی

تبدیل از نگاه حافظه مداری به پژوهش ، مهارت و کارآفرینی

بر این اساس هر وقت از کیفیت و تعالی صحبت می کنیم منظورمان چیست ؟ همه رویکردهاست

با توجه به این نکاتی که عرض کردم می توانیم بگوییم که ماموریت مدرسه چیست ؟ ماموریت مدرسه ارائه خدمات آموزشی و تربیتی است برای اینکه دانش آموزان موقعیت خود را درک و اصلاح کنند برای اینکه شایستگی را کسب کنند به عبارت دیگر ماموریت ما خلق موقعیتهای تربیتی است که این جمله عینا در تعریف برنامه درسی آمده به مجموعه فرصتهای نظام مند و طراحی شده اما نکته اینجاست که وقتی می خواهیم ماموریت بنویسیم برای یک مدرسه ابتدایی راهنمایی متوسطه دوم و هنرستانها جملاتمان فرق می کند چون ماموریت مدرسه با ماهیت هر دوره مرتبط است

به طور مثال در مدرسه کاردانش و مدرسه ابتدایی ذات ماموریت مشترک است اما بر اساس ماهیت فرق می کند در دوره ابتدایی اساسا شادی و شایستگی های پایه مورد نظر است . ماهیت دوره متوسطه اول هویت یابی است و ماهیت دوره متوسطه دوم استقلال فکری است با تاکید بر مهارت های زندگی و ماهیت در دوره فنی و حرفه ای بیشتر مهارتهای فنی و حرفه ای است

برای دوره ابتدایی بگوییم که زمینه سازی برای کسب شایستگی های پایه برای دوره اول متوسطه زمینه سازی کسب شایستگی های شغلی و حرفه ای بر اساس هدایت تحصیلی در دوره هنرستان ها زمینه سازی جهت کسب شایستگی های مهارتی و کآفرینی و در متوسطه نظری فراهم کردن زمینه سازی کسب شایستگی های مهارتهای زندگی و پژوهش گری

بخش ششم: چشم انداز در برنامه مدرسه

بر اساس ماموریت که اشاره کردیم برای مدرسه خودمان حالا می توانیم یک چشم اندازی را ترسیم بکنیم چشم انداز باز متناسب با هر دوره است و الهام می گیرد از ماموریت مدرسه هویت دوره و یک مدیر مدرسه بر اساس این ارزشها و این ماموریت برای مدرسه چشم اندازی را می نویسد ما بر اساس تحلیلی که از مدرسه ها به آن رسیدیم پیشنهاد دادیم که بهتر است که چشم انداز مدرسه را باز بر اساس هر دوره جدا نوشته بشود یعنی ما مانند صنعت نیستیم و شرکتهای بیرونی نیستیم مثل آنها چشم انداز بنویسیم بنابراین به طور مثال یکی از سازمانهای بیرونی که در زمینه آموزش کار می کند چشم انداز خود را اینگونه نوشته که استفاده حداقل هر فرد یک نفر از هر خانواده ایرانی از محصولات آن شرکت این به طور کلی برای سازمانی که بیرون کار آموزشی می کند و یک چشم انداز تلقی می شود اما وقتی ما مدارس را تبدیل کردیم به دوره ها چشم انداز می تواند متناسب با همان ماموریتها و هویتی که گفتیم برای هر دوره باشد بر اساس آنچه که در چشم انداز عرض کردم چشم انداز در فنی و حرفه ای و کاردانش بیشتر جملاتی که می نویسیم با مهارت و کارآفرینی باشد به طور مثال می توانم پیشنهاد بدهم این جمله را که دستیابی اکثریت دانش آموزان در هنرستان ها به مهارتهای کارآفرینی این می تواند یک چشم انداز تلقی شود و در مدارس متوسطه نظری چشم انداز می تواند دستیابی همه دانش آموزان به مهرتهای علمی و زندگی و این چشم انداز دوش در بعضی از مدرسه های متوسطه دوم کمرنگ است و برای مدرسه ابتدایی تحرک و شادابی یک چشم انداز اصلی است بنابراین اگر مدیر یک مدرسه ای ابتدایی برای خودش که چهارم پنجم و ششم را دارد اگر چشم انداز بنویسد که دستیابی اکثریت دانش آموزان به قبولی در مدارس خاص از نظر شکلی این چشم انداز درست است اما با ماهیت دوره در ارتباط نیست و ماهیت دوره تحرک و شادابی و مهارتهای پایه و احساس رشد عاطفی بنابراین این چشم انداز مفهومی این است که در درجه اول چشم انداز مفهوم ذهنی دارد یعنی در ذهن من و شما مدیر و معلم هست و دیگر عوامل مدرسه یعنی چشم انداز تصویر ذهنی از آینده بچه ها است آینده بچه ها برای ما هدف اصلی هست و آن چشم انداز برای متوسطه اول می توانیم این مثال را بزنیم دستیابی اکثریت دانش آموزان به شناخت از خود و شناخت از مشاغل و انتخاب رشته تحصیلی مناسب این یک چشم انداز هست هر دانش آموزی که وارد هفتم میشود فضای مدرسه باید به گونه ای باشد که این حس در او ایجاد شود معلمان این حس را داشته باشند خانواده ها همین حس را داشته باشند عوامل بیرونی هم همینطور که این مدرسه افقش در پایان سوم این است که بچه ها به این سطح برسند این مفهومی این نیست که ما فعالیتهای جاری مدرسه را رها بکنیم نه چشم انداز به ما کمک می کند که همه ظرفیتهای مدرسه را در این جهت گیری بیشتر فضای جلسات آموزش اولیا فضای جلسات مربوط به شورای معلمان افرادی که دعوت می کنیم نوع کتابهای کمکی که بچه ها باید بخوانند چشم اندازی که بایستی اینها را جهت دهم البته کارهای معمول مان بر پایه آن ۶ ساحت تربیتی

و فعالیتهای جاری مهارت پرورشی به طور طبیعی انجام می شود اما این افقی که مدیر بایستی ترسیم بکند و همه ظرفیتهای مدرسه در این جهت به خدمت بگیرد تا ما بتوانیم در شناخت بچه ها به آنها کمک دهیم استعدادها و علایق خودشان را بشناسند و با انواع روش ها انواع تستهای مشاوره ای و انواع تحلیل فعالیتهای فوق برنامه شان درست تحلیل کنیم تا به شناخت برسند

بخش هفتم: اهداف در برنامه مدرسه

مدرسه اهداف دارد اهداف آموزشی از طرف شورای عالی تصویب شده بود و تقریبا در هر دوره ای اهداف در ۸ محور ریز شده بود تا حدود ۱۰۰ هدف داشتیم در طی ۵ ۶ ماه گذشته شورای عالی آموزش و پرورش پس از مطالعه ۲ و ۳ سال بر اساس مفاد اسناد تحول بنیادین توانسته اهداف دوره های تحصیلی را به تفکیک هر دوره ابتدایی اول ابتدایی دوم متوسطه اول و متوسطه دوم بنویسد در ۶ ساحت تربیتی

اگر بخواهیم جمع بندی ساحت تربیتی، اعتقادی، عبادی و اخلاقی را به صورت کلی به صورت یک هدف بنویسیم شاید این جمله مناسب باشد: شناخت و باور به اسلام و مقید به رعایت احکام و مناسک دین و موازین اخلاقی یک هدف ما در مجموع آن است که کمک کنیم بچه ها به این هدف برسند شناخت و باور به اسلام و مقید به احکام و منسک دین و موازین اخلاقی

در ساحت تربیت اجتماعی و سیاسی وقتی که می خواهیم این موضوع را به صورت یک هدف کلی تر بنویسیم می توانیم بگوییم: تعامل مسئولانه و خردمندانه با تحولات اجتماعی و سیاسی و برخورداری از مهارتهای ارتباطی در حیات خانوادگی و اجتماعی

در ساحت تربیت زیستی و بدنی به صورت یک هدف کلی بخواهیم بنویسیم می گوییم: برخورداری از سلامت فردی و رعایت بهداشت محیطی آیا بچه های ما متناسب با سنشان سلامت فردی دارند بهداشت محیطی را رعایت می کنند بهداشت فردی را رعایت می کنند تا چه حد این استاندارد تحقق پیدا کرده است

در ساحت تربیت اقتصادی و حرفه ای: برخورداری از روحیه کار، تلاش، مهارت و روحیه کارآفرینی تا چه میزان بچه های ابتدایی راهنمایی و متوسطه این روحیه در آنها بروز پیدا کرده و ما می توانیم نشانه های هدف را مشاهده کنیم

در ساحت تربیت زیبایی شناختی و هنری: توانمندی در خلق آثار فرهنگی و هنری

در ساحت تربیت علمی و فناوری: تفکر، درک و کشف پدیده ها و رویدادها به عنوان آیات الهی و مواجهه علمی و خلاق با مسائل فردی، خانوادگی و اجتماعی

از تحلیل ۵ شایستگی که در سند برنامه درس ملی آمده و تحلیل مفادی که در ۶ ساحت تربیتی آمده چند تا کلیدواژه اساسی را به عنوان شایستگی بیان کنم به عنوان شایستگی های پایه ای کلان می گویم تربیت نسلی فکور، مومن و کارآفرین این ۳ کلمه فکر می کنم اگر هر مدیر مدرسه ای متناسب با دوره خودش و مصادیقی که از این ۳ واژه برای هر دوره ای در واقع مورد نظر است مورد عنایت قرار بدهد و به عنوان شاخص همه فعالیتهای مدرسه را بر اساس این

طراحی بکند و بر اساس این ارزیابی کند فکر می‌کنم که می‌توانیم در تربیت نسل جدید نسبت به دوره های گذشته موفق تر عمل کنیم و این موضوعی که عرض کردم تحت عنوان الگوی هدفگذاری در برنامه درس ملی هم بیان شده است که ۵ عنصر و ۴ عرصه دارد که تفکر و عقل، ایمان، علم، عمل و اخلاق به عنوان عناصر و خود و خدا و خلق و خلقت ۴ عرصه هستند

در بخش اول خواستم مطلب را باز کنم که این دو نکته اگر نسبت به آن اشراف نداشته باشیم با بخش دومی که بعدا عرض میکنم آن بحث خیلی عملیاتی نخواهد شد پس بخش اول برنامه ریزی توجه به ماموریتها و ارزشها و به اهداف و اصول و نکات اصلی نظام تعلیم و تربیت

بخش هشتم: برنامه عملیاتی به سبک تعالی (۱)

سوال دوم ما این مبانی را دوباره مرور کردیم ما کلیدواژه های برنامه ریزی راهبردی را مرور کردیم حالا اینها را چگونه تبدیل به عمل کنیم در مدرسه که عنوان دوره ما برنامه ریزی عملیاتی هست ابتدا لازم است که درباره چارچوب برنامه ریزی صحبت بکنیم در سالهای گذشته وقتی که می‌گفتیم برنامه ریزی در مدرسه اساسا همان تقویم اجرایی بود یعنی در واقع متناسب با ایام الله متناسب با حوزه پرورشی حوزه آموزشی می‌گفتیم امسال می‌خواهیم این فعالیتها را انجام دهیم و در یک فهرستی می‌گفتیم این فعالیتها را می‌خواهیم در فلان زمان انجام دهیم این میشد برنامه مدرسه اما از زمانی که برنامه تعالی مدرسه مطرح شد و تلاش جمعی از اساتید و حوزه ستادی و استانها مدارس همه کمک کردیم نهایتا یک چارچوبی در شورای سیاست گذاری این کار در ستاد آموزش و پرورش و کارگروه تخصصی بحث شد و نهایتا این چارچوب الان مبنای مدارس است

در مدل تعالی مدرسه چارچوب زیر برای تدوین برنامه مورد توجه قرار گرفته است :

معیار وضع مطلوب یا استاندارد تعیین وضع موجود تعیین وضع مورد انتظار اقدامات اساسی زمانبندی امتیاز مسئول اجرایی از ما می‌پرسند که یک فرم عملیاتی یک فرم تدوین برنامه در مدرسه چگونه باشد ما بر اساس تحلیلی که از اسناد تحولی داشتیم آمدیم برای همه فعالیتهای مدرسه را در چند محور اساسی تبدیل به استاندارد کردیم و آن استاندارد تحت عنوان معیار و زیر معیار در آن کتاب مورد نظر توضیح داده شده و وقتی که می‌خواهیم برنامه را آغاز کنیم بخشی از فرم ما از قبل اطلاعات وجود دارد یعنی ما برای همه مدرسه ها بر اساس آن محورها (مشارکت دانش آموزی، مشارکت معلمان، بحث توانمند سازی، مشارکت در انجمن اولیا، محور یاددهی یادگیری، محور سلامت در یاد داندی و محور پرورشی و امور اجرایی و یک محور هم هست برای مدارس فنی و حرفه ای کار دانش که به طور اختصاصی آنجا دنبال می‌شود) برای هر محور چندین معیار در نظر گرفته شده اینجا معیار را وقتی که می‌خواهیم در قالب برنامه از آن صحبت کنیم می‌گوییم راهبرد و وقتی که می‌خواهیم از منظر ارزیابی نگاه کنیم می‌گوییم معیار پس فرم ما این دو کلمه را ادغام کرده است یعنی فرمی است هم مبنای برنامه ریزی هست هم مبنای ارزیابی

در قسمت یاددهی یادگیری که یک محور است معیارهای ما در آنجا مثلا یکیش هست ارزشیابی فرایندی و نتیجه محور در آن معیار ما چندین زیر مجموعه یار نوشتیم بعد برای هر زیر مجموعه یار در آنجا ما مشخص کردیم سطح مورد انتظار

ما چگونه است آن سطح مورد انتظار حدبالاش در اینجا نوشته می شود یعنی کار مدیر مدرسه این است که از آن کتابچه تعالی نگاه کند ببیند برای مشارکت دانش آموزان در مدرسه استانداردش چیست آنجا در واقع گفتیم که حداقل هر دانش آموز در یک فعالیت مدرسه مشارکت داشته باشد پس استاندارد ما اینجا ۱۰۰ است برای آن زیرمعیار پس برنامه ما برای تک تک زیر معیارها نوشته می شود هر معیار دارای چند تا زیر معیار است و ما برای زیر معیارها برنامه می نویسیم پس در ادامه بحثی که داشتیم عرض می کنم که ما ستاد آموزش و پرورش بعد از مشورت‌های مختلف و دوره های مختلف یک فرمی در واقع برای چاقوب برنامه در مدرسه رسیده و من هم همین چارچوبی که مصوب وزارت آموزش و پرورش هست را توضیح می دهم تا مدیران عزیزی که می خواهند استفاده بکنند عملاً همان کاری را انجام دهند که ستاد آموزش و پرورش از آنها خواسته و مبنای قانونی و رسمی نظام تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی است پس در فرمی که برای تدوین برنامه عمل در جلسه پیش بینی شده ما عملاً وضع مطلوب مدرسه را در کتابچه برنامه تعالی مشخص کردیم و شما مدیر مدرسه فقط بایستی استانداردش را اینجا بنویسید عرض کردم وضع مطلوب را چون زیر معیارش را که می نویسیم می توانیم با یک تغییر عبارتی یکپارچه کنیم مثلاً بگوییم ۱۰۰ درصد دانش آموزان یا بگوییم که مشارکت دانش آموزان در اداره مدرسه ۱۰۰ درصد این استاندارد را ما دادیم می شود وضع مطلوب مدرسه پس این نکته نکته کلیدی است ما برای تک تک محورهای مدرسه تبدیل کردیم به چند معیار و هر معیار هم تبدیل کردیم به چند زیرمعیار و برای هر زیرمعیار جلوش یک دامنه استاندارد گذاشتیم وقتی می گوئیم وضع مطلوب یا استاندارد بالا منظورمان آن سطح بالایی است که آنجا نوشتیم به طور مثال برای همین نکته ای که عرض کردم مثلاً گفتیم که ۷۰ به بالا ۵۰ تا ۷۰ و زیر ۵۰ خب معلومه که بالای ۷۰ که می گوئیم استاندارد اصلی ما این است بنابراین این مطلوب تلقی می شود این بحث اصلی پس ابتدا همه استانداردهایی که برای تک تک زیرمعیارها هست در این فرمی که عرض کردم ما می نویسیم یا از همان فایلی که هست استفاده می کنیم حالا بعد از این کار آغاز برنامه ریزی مدرسه است تعیین وضع موجود ، تعیین وضع مورد انتظار و اقدامات اساسی این ۳ تا کلمه است پس همه صحبتی که ما در مورد برنامه ریزی عملیاتی مدرسه می کنیم عملاً سه کلمه اساسی است کجا هستیم می خوتیم به کجا برسیم چگونه وضع مطلوب را ما دادیم استاندارد را دادیم و ما می خواهیم نسبت خودمان را با استاندارد در مدرسه بسنجیم اگر استاندارد آن است که هر دانش آموز حداقل در یک مسابقه علمی و پژوهشی شرکت بکند از میان ۲۰۰ دانش آموزی که داریم وضع ما چگونه است وضع موجود را که می خواهیم تعیین کنیم اصطلاحاً می گوئیم گذشته نگر است یعنی بایستی عملکرد سال قبلمان را بررسی کنیم الان که شما صحبت‌های من را گوش می کنید کم کم میرسیم به تابستان و شما می خواهید تابستان برای سال تحصیلی ۹۸-۹۹ برنامه ریزی بکنید بنابراین عملکرد امسال را که شهریور ماه یا تابستان ارزیابی می کنید و ببینید وضعیتان چگونه بوده از ۲۰۰ تا دانش آموز چند نفر در مسابقات مختلف فرهنگی هنری علمی شرکت کرده اند وضع موجود درمیاید انتظار ما این است که ۲۰۰ نفر به هر حال شرکت کرده باشند سال گذشته از این ۲۰۰ نفر بررسی می کنیم شواهد را ببینیم از مربی تربیتی می پرسیم مسابقات را کنترل می کنیم که چقدر شرکت کردند نسبتش را اینجا می نویسیم مثلاً می گوئیم ۱۰ درصد ۲۰ درصد این وضع موجود خط پایه کیفیت ما هست اگر مدیر مدرسه ای با همراه تیم برنامه ریزی با کمک معلمان و اولیا بتواند تک تک زیرمعیارها و وضع موجودش را اول درست توصیف کنند بعد تحلیل کنند بعد تعیین کنند سه کلمه داریم وضع موجود را بررسی می کنیم چه کارهایی کردیم و بعد تحلیل می کنیم

ضعف چه بوده قوت چه بوده دلایل پیشرفت چه بوده دلایل عدم تحقق انجام چه بوده و بعد تعیین می کنیم پس نقطه آغاز برنامه ریزی در مدرسه بر اساس آنچه که ما به همه مدارس اعلام کردیم یعنی وضع مطلوب را دادیم تعیین وضع موجود است به درصدی به موردی به متناسب با نشانگر به هریک از زیر معیارها ارتباط دارد وقتی که اینجا شد ۱۰ درصد می گوییم حالا وضع مورد انتظار ۳ حالت می تواند داشته باشد ۹۰ درصد زیر استاندارد است می تواند در مواردی در واقع مساوی باشد با استاندارد می تواند در مواقعی هم بالاتر از استاندارد باشد اگر اینجا شما وضع موجودت ۱۰ درصد بوده سال گذشته ۱۰ درصد بچه ها مشارکت داشتند در فعالیتهای مدرسه خوب اینجا به طور طبیعی مورد انتظار را نمی توانیم بزنیم ۱۰۰ درصد مینویسیم مثلا ۴۰ درصد تا در دو یا سه برنامه این را بتوانیم به ۱۰۰ درصد بنویسیم چرا چون تعیین وضع مورد انتظار برای هر یک از این معیارها با قابلیت های مدرسه در ارتباط است با ظرفیتهای مدرسه با میزان مشارکت اولیا و تک تک محورهای یکی از محورهای ما محور یاددهی یادگیری است اگر نسبت های روشهای معلمان نسبت به ۳ شاخص اصلی که در آنجا آمده تحت عنوان کاوش و پژوهش عمل و هم اندیشی و در واقع دست ورزی این ۳ تا شاخصی است که فعال است اگر تحلیل کردید دیدید که ۲۰ درصد معلمن روشهای تدریس شان با این ۳ شاخص همخوانی دارد خوب این ۲۰ درصده آیا می توانید امسال به ۱۰۰ درصد برسیم نه زود است برسیم به ۴۰ درصد پس بایستی تعیین ما برای وضع مورد انتظار عقلانی باشد منطقی باشد با توجه به ظرفیت مدرسه و انتظارات مدرسه و اینکه به آن برسیم اینگونه تصور نکنیم که چون ما اعلام کردیم استاندارد ۱۰۰ درصد است پس ما بایستی همان سال اول برسیم به ۱۰۰ درصد و در عمل به آن برسیم

برنامه ریزی عملیاتی

*تعیین وضع موجود

*تعیین وضع مورد انتظار

*اقدامات اساسی

حال سوال اساسی شما دو نقطه را روشن کردید که شما با توجه به استاندارد وضع موجودتان این است و می خواهید به این درجه هم برسید اما چگونه؟

اقدامات اساسی: تمام نوآوری مدرسه در این اقدامات اساسی باید خود را نشان دهد شما شاید ۲۰ سال است که مدیر مدرسه هستید و هر سال انجمن اولیا برگزار کرده اید اگر قرار باشد همان اقدامات هر سال را بنویسیم این برنامه نوآورانه نیست ما می بایستی ببینیم که برای اینکه کاملا نسبت به محور انجمن اولیا محور یاددهی یادگیری محور دانش آموزی و بقیه محورها به آنها دست پیدا کنیم همواره باید دنبال اقدامات نوآورانه باشیم و ما را به حد انتظار برساند در طی یکی دو برنامه ما را به وضع استاندارد برساند

خط کیفیت: وضع موجود ، وضع مورد انتظار و اقدامات اساسی این یک چرخه است پس برنامه ریزی و چهارچوبی که ما داریم در واقع یک چرخه است و ما بعد از آنکه اقدامات را مشخص کردیم زمانبندی آن اقدام را مشخص می کنیم برای مثال در محور یاددهی یادگیری گفتیم که معلمان نسبت به سه شاخص اصلی تدریس وضع موجودشان ۲۰ درصد بوده و حالا می خواهیم برسانیم به ۴۰درصد یا ۶۰ درصد اقدام ما چیست؟

حتما توانمند سازی است قطعا برگزاری دوره های مناسب برای آشنایی معلمان با روش های تدریس مبتنی بر برنامه درسی ملی است اگر بر اساس برنامه درسی ملی نیست باید آموزش ببینند و اقدامات ما در محور یاددهی یادگیری بیشتر آموزشی است.

زمان آموزش هم خیلی مهم است در این مثالی که گفته شد زمانبندی در شهریور ماه است نهایتا تا ۱۵ مهر و بعد از آن اگر بخواهیم برای معلمان دوره های آموزشی بگذاریم بی فایده است چون ما می خواهیم شهریور ماه معلمان آموزش ها را ببینند و بعد آن را در طول سال بکار بگیرند یعنی اگر شما این دوره آموزشی را برای مثال در اردیبهشت ماه قرار دهید یکسال را از دست داده اید پس زمان بندی نیز بسیار دقیق است

اعتبار و پول و هزینه که بیان کردیم اکثر فعالیت های جاری مدرسه نیاز به اعتبار ندارد اما به هر حال از طریق مشارکت هایی که از اولیا گرفته می شود و اگر پولی برای سرانه مدرسه واریز کردند از آنها استفاده می کنیم و در نهایت اینکه چه کسی مسئول پیگیری این برنامه است؟

فعالیت ها را می توانیم براساس درجه بندی مدرسه بین معاونین مدرسه مسئول بهداشت مسئول فناوری نماینده معلمان تقسیم کرد برای مثال ما یک کمیته پژوهشی داریم و او را می توانیم مسئول پیگیری کنیم پس آشنایی ما با برنامه ریزی بسیار مهم است

مرحله بعد از برنامه ریزی چیست؟

اجرای برنامه: پس ما ابتدا برنامه را طراحی می کنیم سپس تدوین می کنیم و در مرحله آخر آن را اجرا می کنیم. اگر شهریور ماه برنامه یمان اتمام شده است ابتدا به اداره آموزش پرورش می فرستیم که بلافاصله برای ما ابلاغ کند بعد از اینکه به ما ابلاغ کرد موارد زیر را انجام می دهیم:

- مجلد کردن برنامه به شکل زیبا -در اختیار قرار دادن یک نسخه از آن برای کارکنان - در اختیار قرار دادن بخش های مربوط به دانش آموزان به آن ها -در اختیار قرار دادن بخش های مربوط به اولیا به آنان -تشکیل جلسه عمومی در مدرسه و تشریح برنامه برای همکاران ، اولیا و ... -تشکیل جلسه ویژه با هریک از مسئولان اجرایی برنامه معاونین - تعیین زمان جلسات کمیته برنامه ریزی -نظارت و ارزیابی در اجرای برنامه

نظارت و خود ارزیابی در فرایند اجرای برنامه: *همه‌هنگی *نظارت *خود ارزیابی در حین اجرا *خود ارزیابی پایانی

در پایان سال بایستی خود ارزیابی کنیم یعنی ببینیم که نسبت به انتظارات چقدر برآورده شده است و نسبت به استاندارد چقدر فاصله داریم که خودارزیابی پایانی بسیار مهم است که در واقع خود مدیر مدرسه و تیمش بایستی در

درجه اول ارزیابی کنند و ببینند چقدر برنامه شان تحقق پیدا کرده است و قطعا در صورت انجام این کار اگر ارزیابی بیرونی صورت گیرد این فرصتی است که ضعف هایشان برطرف شود و کمک کند به اصلاح برنامه بعدی و عملا در یک حالت خوشبینانه خودارزیابی پایانی می تواند برای سال بعد که شهریور ماه است موجود باشد برای تدوین برنامه سال بعد

ارزیابی بیرونی: سیستم آموزش پرورش برای آنکه نظارت را دنبال کند یک فرآیند برای ارزیابی دنبال می کند که مدارس ارزیابی بیرونی شوند این ارزیابی شامل نکات زیر می باشد. من به عنوان یک ارزیاب بیرونی باید چگونه ارزیابی که کند که این ارزیابی اولاً روشنگر باشد کمک کننده باشد راهنمایی کننده باشد و مدیر و عوامل مدرسه که در فرآیند ارزیابی روبروی من قرار می گیرند در واقع عملا کمک کند به بهبود تدوین برنامه و کمک کند به پیشرفت مدرسه و بهبود کیفیت آموزشی. شخصی که قصد ارزیابی یک مدرسه را دارد باید خودش نسبت به مبانی نظام تعلیم و تربیت چشم انداز و رویکردها مسلط باشد و وقتی که وارد مدرسه می شود اولین کاری که می کند بهتر است که:

۱. بررسی نحوه تدوین برنامه: برنامه تدوین شده مدرسه را بگیرد و با عوامل اصلی تدوین برنامه مصاحبه کند تا متوجه شود که وضع موجود مدرسه را خوب تدوین کرده است اقدامات را خوب مشخص کرده است مورد انتظارات را خوب برآورده کرده است و چگونه فرآیند نظارت و ارزیابی در مدرسه صورت می گیرد

۲. بررسی بعضی از مستندات شاخص های کیفی در هر یک از محورها: متناسب باشاخص های اصلی و کیفی که در این برنامه تعالی مد نظر است یعنی ابتدا نباید سراغ مستندات برود باید در گام اول سراغ شاخص های اصلی که جنبه کیفی دارد و متناسب با همان لحظه ای که برنامه را مرور می کند شاخص های کیفی را سوال کند و شواهد و مستندات را مورد بررسی قرار دهد البته مستندات میتواند در سیستم هم باشد بعد از این مراحل قضاوت خود را در همان نمون برگ هایی که دارد در واقع مشخص می کند و نهایتا کار خودش را گزارش می کند

۳. تطبیق نهایی نمره کسب شده از سوی ارزیاب با خود ارزیابی مدرسه: می بایست نمره ای که براساس معیارها داده است با نمره ارزیابی پایانی مدرسه مقایسه کند هرچه بیشتر بین نمره ای که خود مدیر به خودش داده است نزدیکتر باشد نشان می دهد که کار بهتر انجام شده

۴. تهیه گزارش کمی و کیفی و ارائه به دبیرخانه استان

اصول مهم ارزیابی بیرونی: (۱) اصل بی طرفی و انصاف رعایت شود (۲) اصل رشد دهنده رفتار و عمل ارزیاب باید سازنده باشد (۳) اصل دقت و منطق (۴) اصل باور مدیر و کارکنان مدرسه که متوجه شوند ارزیاب این برنامه را باور دارد (۵) اصل عدم دخالت ذهنیت و برداشت های شخصی و اگر نقدی دارد این نقد را نباید به مدرسه منتقل کند و آن را در جلسات و کمیته های مربوطه به برنامه تعالی دنبال کند

چگونه برنامه سالانه بنویسیم؟

برنامه تشریحی بنویسیم؟ در جدول بنویسیم؟ حجم خاصی باید داشته باشد؟ صفحات یکسان باید باشد؟ آیا برای فعالیت های تجاری نیز باید برنامه بنویسیم؟ مدارس که به شکل مجتمع هستند باید یک برنامه داشته باشند؟

مقدمه: قبل از ورود به متن برنامه استراتژیک مدرسه نیازمند یک مقدمه هستیم که بلافاصله ما وارد برنامه اصلی نشویم مقدمه ای که کسی برنامه ما را بعنوان یک ناظر بیرونی می خواند بتواند یک آشنایی کلی با ویژگی های فرهنگی اجتماعی محیطی مدرسه ما داشته باشد

ما ممکن است برنامه خود را بصورت توصیفی و انشایی بنویسیم یا داخل جدول بنویسیم حجم فراوانی داشته باشد اما حرفی برای گفتن نداشته باشد برعکس ممکن است برنامه ما یک برنامه کوچک ۱۰ صفحه ای باشد که حتی مدارس دیگر بتوانند از آن الگو برداری کنند. نکته دیگر اینکه ممکن ما در برنامه خود براساس اهداف کلی چند تا ریز برنامه پیش بینی کرده باشیم البته فعالیت های تکراری را ما یک بار در این چند برنامه شمارش می شوند

ریزبرنامه: برای مثال ما پیش بینی کرده ایم که در طی یکسال در مدرسه ۸۰ برنامه خواهیم داشت که قاعدتا یکی از این ۸۰ برنامه شورای معلمان است که در سال ۹ بار اجرا می شود و اینها را بعنوان فعالیت تکراری فقط یک بار برای آنها برنامه ریزی می کنیم و اگر کارهای سال قبل را انجام داده باشیم لزومی ندارد که برنامه جدید بنویسیم مگر اینکه برای مثال در موضوع شورای معلمان یا برنامه های آغازین نوآوری داشته باشیم

۱۲ عامل کاربردی در تدوین برنامه سالانه: که به هر فرمی که باشد چه جدولی چه انشایی باشد یا با الگوهای مختلفی روبرو شوید مشابهت های فراوانی با این مدل ارائه شده مشاهده می کنید به عنوان نمونه هر کدام از برنامه های ما این ۱۲ نکته باید رعایت شود:

۱) عنوان زیر اجزای شماره برنامه (برای مثال این برنامه شماره ۲۲ ماست و عنوان هم توسعه روش های نوین در میان معلمان است) که از این زیر اجزا شما باید به تعداد برنامه هایتان داشته باشید برای مثال تجهیز مدرسه به کتاب های جدید یا مکانیزه کردن امور اداری مدرسه با استفاده از تجهیزات کامپیوتری جدید یا حتی یک برنامه ساده ایزوگام کردن پشت بام مدرسه تغییر در برنامه صبحگاه مدرسه افزایش تعداد اردوهای مدرسه این موارد زیر اجزای برنامه می باشند.

حال برای این زیر اجزا ۱۱ زیرمجموعه را بیان می کنیم

۲) هدف نهایی: آشنا کردن معلمان با روش های تدریس و معلمان با خانواده های تدریس و الگوهای یاددهی یادگیری آشنا شوند که این را به عنوان یک هدف کلی در نظر می گیریم که اگر دقت کنیم این هدف خیلی کلی است و همه معلمان در طی یک سال تحصیلی نشود که به همه ابعاد این هدف رساند. لذا یک نکته سوم مطرح می شود که آن را هدف مرحله ای نام گذاری می کنیم

۳) هدف مرحله ای: در اینجا بیشتر برنامه سالانه مد نظر است که به نحوی آن هدف کلی را در اینجا جمع و قابل در دسترس تر می کنیم. که برای یک سال تحصیلی در محدوده مدرسه خود روش مشارکتی را برای مثال توسعه می دهیم.

پس هدف مرحله ای ما می شود اینکه امسال تدریس مشارکتی توسعه دهیم و ممکنه سال بعد تدریس قضاوتی را و هر سال یک دسته دیگر را توسعه می دهیم. پس هدف مرحله ای هدف کلی را جمع و جور تر می کند.

۴) راهبردها: راهبرد راه های تحقق را نشان می دهد. راهبرد یا استراتژی به کاری گفته می شود که ما را به هدف راهنمایی می کند برای مثال روش های تدریس نوین از نوع مشارکتی این هدف ما شده است حال باید تعیین کنیم که چه راهبردهایی برای این باید بگذاریم؟ راهبرد منتهی به چند گزاره و جمله نمی شود برای مثال گفته می شود طی سال تحصیلی در شورای معلمان کارگاه آموزشی روش تدریس اجرا می کنیم این یک راهبرد است دوم کتاب راهنمای روش های نوین تدریس نوشته دکتر محرم آقا زاده که مدارس یادگیرنده منتشر کرده است تهیه می کنیم و بین معلمان توزیع می کنیم و حتی ممکن است بگوییم از آن آزمون می گیریم راهبرد سوم گروههای درس پژوهی در مدرسه تشکیل می دهیم که آنها روی روش های تدریس مشارکتی بر مبنای کتاب درس پژوهی دکتر آرنی کار کنند یعنی آنکه روش درس پژوهی به نحوی محقق سازی هدف مرحله ای ماست که همان رساندن معلمان به روش تدریس مشارکتی است اگر در منطقه ما جشنواره های تدریس برگزار می شود همکاران را در آن مشارکت دهیم. از جشنواره هایی که سال قبل برگزار شده فیلم های این جشنواره ها را بدست بیاریم که این را بین همکاران توزیع کنیم یا در جلسات شورای معلمان پخش کنیم این راهبردها مشخص نیست که در مدرسه ما همه به اجرا در بیایند برای مثال عنوان کرده اید که کارگاه آموزشی در جلسات شورای معلمان برای روش های تدریس برگزار می کنیم اما در مدرسه ای هستید که معلمان بعد از تعطیلی از مدرسه خارج می شوند اما می توانید که کتاب روش های نوین تدریس را بین معلمان توزیع کنید و با یک سری کارهای تشویق آماده می شوند که خود آموز بخوانند و در آزمون ها شرکت کنند بنابراین راهبردها ممکن است متنوع باشد اما اینکه ما همه راهبرد ها را بتوانیم به سرانجام برسانیم مشخص نیست. و هرچقدر که راهبرد زیاد شد یعنی نشان دهنده عدم اجرای راهبرد است و ما باید تعداد محدودی راهبرد داشته باشیم و این راهبرد ها را به سرانجام برسانیم

۵) هدف های کمی برنامه (شاخص ها): این اهداف شامل سه چیز است می گویند یا با نسبت یا با درصد یا با عدد مشخص می شود مثلا می گوئیم که برای مثال روش های نوین تدریس شاخص باید مشخص کنیم که قرار است چند تا روش تدریس را بین معلمان ترویج کنیم؟ همه روش های تدریس مشارکتی را که امکان پذیر نیست. چند جلسه باید برای آنها شورای معلمان بگذاریم؟ چند ساعت فیلم قرار است دیده شود؟ در واقع در این بخش هدف های کمی شاخصه را مشخص می کنیم. یا فرض کنیم یکی از اجزای برنامه ما توسعه کتابخانه مدرسه است که یکی از راهها افزایش تعداد کتاب ها است گفته می شود افزایش تعداد کتابهای مدرسه از ۲۰۰۰ جلد به ۴۰۰۰ جلد می شود با درصد نیز بیان کرد یعنی افزایش ۱۰۰ درصدی کتابها یا نسبت را مشخص میکنیم برای مثال یکی از راهبردها شرکت دادن همکاران در جشنواره های تدریس بود مطمئنا راغب کردن همه همکاران برای شرکت امکان پذیر نیست در اینجا نسبت می دهیم می گوئیم برای مثال $\frac{1}{5}$ همکاران مدرسه را کاری می کنیم که در جشنواره الگوهای روش تدریس شرکت کنند.

۶) زمان اجرا: در هر برنامه در هر زیر اجزای برنامه زمان اجرای برنامه بند ششم آن می باشد. کدام ماه؟ کدام هفته؟ چرا این ماه و این هفته؟ برای مثال شما برای معلمان در اسفند ماه کلاسی راجب طراحی آموزشی می گذارید کلاس طراحی آموزشی اسفند ماه مناسب آن ماه نیست چراکه طراحی آموزشی اتفاقی است که باید در دو هفته آخر شهریور ماه و نهایتاً هفته اول مهر ماه رخ بدهد چون با گذاشتن این کلاس در پایان سال تقویمی نشان دهنده این است که در این طراحی زمان سنجی لحاظ نشده است. وزمانی این برنامه گذاشته شده است که می تواند به درد سال بعد بخورد که با جابجا شدن نیرو و عملا بی استفاده می شود زمان انتخابی علاوه بر مناسب بودن می بایست انعطاف پذیر باشد و مکانیکی تنظیم نکنیم تقویم ها را. مثلاً عنوان می کنیم برگزاری کارگاه درس پژوهی در ۲۸ بهمن ماه. خوب با تعیین اینگونه ای تاریخ راه انعطاف بسته می شود. بهتر است نوشته شود هفته پایانی بهمن ماه. چراکه در صورت اجرا نشدن و تکرار آن یک نوع بی اعتمادی نسبت به تقویم اجرایی و برنامه مدرسه پیش می آید. انعطاف باعث می شود که دست ما بازتر باشد البته به شرطی که منجر به فراموشی و کوتاه آمدن ما نشود.

۷) مجری (مجریان) / مستند ساز (مستند سازان) هر برنامه: برای مثال اگر جدولی در حال نوشتن هستیم باید مشخص کنیم که این برنامه را چه کسی یا کسانی اجرا می کنند همان موقع تدوین برنامه باید تعیین شود. و از قبل باید مشخص باشد که مجری معاون آموزشی یا در ابتدایی معاون طبقه یا در بعضی مجتمع های آموزشی هم این را واگذار می کنند به دپارتمان های پایه یا دپارتمان های رشته. برای مثال در مدارس ابتدایی می گویند معلمان پایه اول شورای معلمان مهرماه را برگزار می کنند معلمان پایه دوم شورای آبان ماه را و به همین صورت تا اسفندماه. که ممکن مجری هم در کنار مجریان باشد برای مثال معاون شماره همراه با معلمان فلان پایه. بعضی مواقع نیز اگر مجری مدیر است همان بهتر که نوشته شود مجری مدیریت مدرسه. اصلاً هنر مدیران خوب اینجا آشکار می شود که مدیر خوب کسی است که در کنار اینکه رهبری می کند خودش را مجری مستند ساز برنامه اصلی نیز قرار می دهد تا هم قابلیت های خودش را به دیگران نشان دهد هم به شکوفایی آنهايي که میان همراه با مدیر مدرسه مجری این فعالیت می شوند کمک کند و به نوعی موجبات توسعه انسانی آنها را فراهم کند این نشان دهنده جایگاه رهبری آموزشی مدیر مدرسه در برنامه است.

ما در حال حاضر در مدارس مستند سازی نمی کنیم که مستند سازی کرده باشیم در اصل باید مستند سازی کنیم که به عنوان یک سازمان یادگیرنده از این اسناد مستند سازی شده در سال های بعدی به عنوان ابزارهای آموزشی استفاده بکنیم وقتی گفته می شود که مستند سازی یعنی اون شورای معلمان که ضبط می شود باید از آن استفاده کنیم برای مثال به معلمانی که در آن جلسه غایب بوده اند فیلم را برسانیم. و دوم اینکه اگر سال بعد یا سال های دیگر برنامه ای مثل این برنامه را داشتیم با مراجعه به اسناد مستند سازی شده می توانم راهبردهای جدیدم را انتخاب و ترسیم کنم. بنابراین جایگاه مستند سازی اینجا مشخص می شود که من آنقدر وقت ندارم که هر سال از صفر برنامه ریزی کنم مستندسازی های سنوات قبل مسیری را نشان می دهد که مشخص می کند چگونه برنامه را پیش ببریم.

*بديهی است که بهتر است هر طرحی مجری و مستند سازش یکی نباشد و دو فرد و گروه متفاوت باشد. چون مجری احتمالاً ممکن است به نفع خودش مستند سازی کند.

۸) بودجه و محل تامین بودجه اجرای برنامه: بعضی از برنامه ها نیاز به بودجه های فراوانی دارد. برای مثال شما برای ایزوگام مدرسه و هزینه آن ۱۲۰۰۰۰۰۰ تومان است این رقم را باید حتما محل تامین آن مشخص کنیم اما وقتی یک جلسه شورای معلمان را می گذاریم هزینه زیادی نمی شود اما آن را نیز باید نوشت در برنامه سالانه تمام ریز هزینه ها باید به قیمت روز و حتی پیش بینی افزایش های احتمالی را داشته باشیم و محل تامین آن را نیز مشخص کنیم محل های تامین عبارتند از کمک های مردمی، سرانه مدرسه، کمک اداره یا برای مثال هزینه های شورای معلمان برای همدلی بیشتر به معلمان واگذار می کنند اما خب نباید ما بودجه بندی را بر اساس آن انجام دهیم. در بحث بر آن است که تمام هزینه ها چه خرد چه کلان بودجه و محل تامین بودجه آن پیش بینی و محاسبه می بایست محاسبه شود.

۹) کنترل کننده یا کنترل کنندگان و مراحل کنترل: بسیاری از برنامه های به شکست می انجامد به جهت آنکه ما این بند را لحاظ نمی کنیم یعنی برای آن کنترل کننده در نظر نمی گیریم و می گوئیم من مدیرم و خودم کنترل می کنم همه برنامه ها را مدیر نمی تواند کنترل کند چراکه مشغله کاری ممکنه مانع کنترل شود. پس باید کنترل کننده مشخص کنیم. معمولا سه جور ما کنترل می کنیم

۱) کنترل قبل از اجرای برنامه: معمولا با تدوین شرح وظایف و اقداماتی که فرد مجری و مستند ساز باید انجام دهد مشخص می شود برای مجری ها یا مجری هم ما یک کنترل کننده می گذاریم و برای او شرح وظایفی می نویسیم برای مثال می گوئیم شما اجرای کارگاههای آموزشی مبنی بر روش های نوین تدریس را باید به این شکل کنترل کنید

۲) کنترل حین اجرای برنامه: بدترین برنامه ها برنامه هایی هستند که مدیر قبل و حین رها می کند و فقط پس از اجرا به کنترل می پردازد برای مثال برای اجرای شورای معلمان در بهمن ماه ما بین شورای قبلی و شورای جدید می بایست یک کنترل حین برنامه داشته باشیم

۳) کنترل پس از اجرای برنامه: به کنترل هایی گفته می شود که با گزارش گیری انجام می شود برای مثال در پایان از مجری برگزار کننده برنامه گزارش انجام برنامه را می گیریم

۱۰) نظام انگیزشی برای اجرای برنامه: هر برنامه ای را که می خواهیم اجرا کنیم قرار نیست افراد بخاطر ما انجام دهند بلکه باید انگیزه انجام کار وجود داشته باشد. قرار است از عوامل اجرایی مجریان، مستند سازان، کنترل کنندگان و حتی شرکت کنندگان تقدیر کنیم و باید مشخص کنیم پاداش ما چیست، آیا وظیفه آنها است؟ یا اینکه تقدیر نامه ای باشد برای مثال اگر خوب کار کنید من از اداره برای شما تقدیر نامه می گیرم و یا ممکن است نقدی باشد و برای هر یک از افراد مقداری پاداش نقدی در نظر بگیریم چراکه اگر بخواهیم همه برنامه ها اجرا شود و بحساب وظیفه قرار دهیم امکان پذیر نیست و حتما باید نظام انگیزشی داشته باشیم

۱۱) برنامه جایگزین دارای اولویت در صورت عدم اجرای برنامه: برخی از برنامه ها بنا به دلایلی اجرا نمی شوند ممکن است بودجه باشد یا دستور باشد برای مثال بگویند فلان موضوع را از حیطة برنامه هاتون خارج کنید. ما باید چند برنامه جایگزین داشته باشیم که مشابه با برنامه های ما باشند و برای آنها همین موارد را تعریف کنیم که برای آنها ۱۰ عامل ماقبل این را باید بنویسیم. گفته می شود ما در سال ۸۰ برنامه داریم باید برای همه آنها برنامه جایگزین قرار دهیم؟

خیر از این برنامه ها تعدادی آموزشی است تعدادی پرورشی تعدادی فوق برنامه است و تعدادی تجهیزاتی و مالی اداری است ما برای هر کدام از این موارد یکی دو برنامه جایگزین داشته باشیم کفایت می کند برنامه های جایگزین هم الزاما قرار نیست اجرا شوند ولی ما باید پیش بینی کنیم

۱۲) موارد خاص: که شامل توصیه ها ، پیش بینی ها و نکته ها می است که برنامه ریز تمایل دارد در تدوین برنامه به آنها اشاره کند مانند برنامه جایگزین را اشاره می کند که فلان برنامه جایگزین فلان برنامه است. و دیگر اینکه این روزها که اجرای سند تحول بنیادین در برنامه درسی جز برنامه های روزمره آموزش پرورش است و تاکید می شود بر آن ممکن است ما در بند ۱۲ بندهای مابقی از این برنامه پیش بینی شده مان در سند تحول و برنامه درسی به آن اشاره کنیم. و دیگر آنکه بعضی از ادارات یک سری برنامه های متمرکز پیش بینی میکنند و به مدارس پیشنهاد می کنند ممکن است در جلو این موارد خاص بنویسید این برنامه درصدد اجرای برنامه شماره فلان یا یا فلان برنامه اداره است.

این ۱۲ مورد نکته های قابل تامل در برنامه ریزی سالانه برای یک سال تحصیلی بیان کردیم

کتاب نگارش و اجرای برنامه مدرسه نوشته دکتر حیدر تورانی و دکتر مرتضی مجد فر انتشارات مدارس یادگیرنده

LTMS



بروزترین مرجع

دوره های ضمن خدمت فرهنگیان

ltmsyar.ir

همه آنچه برای انجام دوره های ضمن خدمت لازم است را
تنها از سایت و کانال ما دنبال کنید :

t.me/ltmsyarir

www.LTMSYAR.ir

(برای ورود به سایت و کانال تلگرام لینک های بالا را بفشارید.)