



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.)

اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی

اداره برنامه ریزی و آموزش نیروی انسانی

محتوای دوره "برنامه ریزی عملیاتی در مدرسه"

کد دوره: ۹۱۴۰۲۰۲۳

به مدت ۱۶ ساعت

تهیه و تنظیم: معاونت آموزش ابتدایی اداره کل آموزش و پرورش خراسان رضوی



برای بردن باید یک ویژگی داشته باشید و آن، مشخص بودن هدف است. یعنی این که بدانید چه می خواهید و اشتیاق شدیدی برای رسیدن به آن داشته باشید

ناپلئون هیل

➤ برنامه‌ریزی چیست؟

درمتون مدیریتی گاهی دو واژه **planning , programming** را به جای یکدیگر به کار می‌برند؛ در حالی که **programming** به نوعی برنامه‌ریزی جزئی‌تر دلالت دارد. برای برنامه‌ریزی تعاریف متعددی ارائه شده است؛ بطوریکه هریک از نظریه پردازان سعی کرده‌اند با توجه به زمینه تخصصی خود آنرا تعریف کنند.

❖ برنامه‌ریزی فرایندی است که همه تلاشها و فعالیتها را در راستای هدف، راه رسیدن به آن و چگونگی طی مسیر، ترکیب و ادغام میکند.

❖ برنامه‌ریزی ترسیم شمایی از گذشته برای تصمیم‌گیری در زمان حال برای انجام اقدامی در آینده میباشد

❖ برنامه‌ریزی عبارت است از تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.

❖ برنامه‌ریزی عبارتست از تعیین هدف و یافتن یا پیش‌بینی کردن راه تحقق آن

❖ برنامه‌ریزی عبارتست تصور و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و پیش‌بینی کردن راهها و وسایلی که رسیدن به آن را فراهم کند.

❖ نوعی تصمیم‌گیری آینده‌نگرانه است و می‌توان آن را فرآیند تصمیم‌گیری قبل از عمل قلمداد کرد.

❖ برنامه‌ریزی شامل تعیین اهداف و انتخاب مناسب‌ترین وسیله رسیدن به این هدف‌ها پیش از هرگونه اقدام است.

➤ انواع مختلف برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی بر اساس سطوح مختلف سازمانی سه شکل اساسی دارد: استراتژیک، تاکتیکی و عملیاتی

برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک اهداف، خطوط کلی و رسالت سازمان را در بلندمدت تعیین می‌کند، جامعیت داشته و در سطح عالی سازمان، چارچوبی برای برنامه‌ریزی تاکتیکی و عملیاتی می‌باشد، از نظر زمانی بازه بلندمدت را شامل می‌شود و چتری برای کل سازمان می‌باشد.

برنامه‌ریزی تاکتیکی

برنامه‌ریزی تاکتیکی به مسائلی مربوط می‌شود که برای رسیدن به اهداف در سطوح میانی سازمان مطرح هستند و دسته‌ای از فعالیت‌های مرتبط با اجرای یک استراتژی را به تصویر می‌کشد.

برنامه‌ریزی عملیاتی

برنامه‌ریزی عملیاتی شامل فعالیت‌ها و گام‌های ویژه‌ای جهت رسیدن به اهداف تعیین شده می‌باشد. به عبارتی برنامه‌ریزی عملیاتی شامل اقدامات تفصیلی برای رسیدن به اهداف است. این نوع برنامه‌ریزی در سطح مدیریتهای اجرایی مطرح است و با اهداف مشخص، محدود و عینی سروکار دارد.

تفاوت های برنامه ریزی استراتژیک و برنامه ریزی عملیاتی

- برنامه‌ریزی استراتژیک به منافع آتی سازمان توجه می‌نماید. اما برنامه‌ریزی عملیاتی به منافع فعلی واحدها توجه دارد.
- برنامه‌ریزی عملیاتی نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک به‌طور نسبی مخاطرات کمتری دارد.
- برنامه‌ریزی عملیاتی بیشتر بر بازدهی و کارایی (انجام درست کار) تأکید دارد ولی در برنامه‌ریزی استراتژیک اثربخشی و انتخاب اهداف مناسب مدنظر می‌باشد. (یعنی انتخاب کارهای درست).

برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک بستر و چارچوبی برای عملی کردن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات برای رسیدن به هدف و نتایج مشخص می‌باشد. به عبارتی برنامه‌ریزی استراتژیک تلاشی سازمان‌یافته برای تصمیم‌گیری بنیادین و انجام اقدامات اساسی است که سرشت و سمت‌گیری فعالیت‌های سازمان را در چارچوب قانونی شکل می‌دهد.

اجزای مهم برنامه‌ریزی استراتژیک

رسالت

رسالت همان فلسفه‌ی موجودی سازمان و نقطه‌ی آغازین برنامه استراتژیک است. بیانگر ماهیت و مفهوم فعالیت‌های سازمان است.

چرا نیاز به رسالت داریم؟

- به علت تدوین مقاصد مهم، روشن و مرتبط.

- به علت کسب حمایت در خارج از سازمان، ایجاد چارچوبی برای تصمیم‌گیری و ایجاد تعهد در کارکنان.

نمونه‌ای از بیانیه رسالت:

در متن سند تحول بنیادین (۱۳۹۰) آمده است که بر بنیاد فلسفه تربیت جمهوری اسلامی ایران و در راستای تحقق غایت و هدف کلی تربیت عمومی، رسالت نظام تربیت رسمی و عمومی در جمهوری اسلامی ایران عبارت است از فراهم آوردن زمینه نظام‌مند و عادلانه کسب شایستگی‌های فردی، خانوادگی و جمعی لازم برای عموم افراد جامعه به منظور دستیابی به مرتبه قابل قبولی از آمادگی جهت تحقق حیات طیبه در همه ابعاد.

دورنما (چشم‌انداز)

چشم‌انداز ادامه روند فعالیت‌های سازمان در آینده است و نشان می‌دهد که آینده سازمان چگونه خواهد بود. دورنما چشم‌اندازی است به آینده، نهایی است برای سازمان، آرمانی است برای سازمان و جنبه الهامی و چالشی دارد.

نمونه‌ای از بیانیه دورنما:

مدرسه در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴؛ بر پایه این چشم‌انداز، مدرسه جلوه‌ای است از تحقق مراتب حیات طیبه، کانون عرضه خدمات و فرصت‌های تعلیم و تربیتی، زمینه‌ساز درک و اصلاح موقعیت توسط دانش‌آموزان و تکوین و تعالی پیوسته هویت آنان بر اساس نظام معیار اسلامی، در چارچوب فلسفه و ره‌نامه نظام تعلیم و تربیت رسمی عمومی جمهوری اسلامی ایران.

اهداف کلی (نهایی)

اولین سطح از سلسله‌مراتب اهداف، هدف نهایی است که همه سازمان با امکاناتش برای نیل به آن بسیج می‌شود. این اهداف جهت‌گیری سازمان را مشخص می‌کند و حلقه اتصال رسالت و دورنمای سازمان به مرحله اجرا است.

مراحل تعیین هدف

۱. مدیران و برنامه‌ریزان ضمن مطالعه و پیش‌بینی، فهرستی از اهداف تهیه می‌کنند.
۲. اهمیت هر هدف ارزیابی می‌شود تا روشن گردد که چه هدفی برای هر دوره زمانی بایستی انتخاب شود.
۳. برنامه اجرایی طراحی می‌شود.
۴. در صورت امکان برنامه‌های جانشین پیش‌بینی می‌شود تا جایگزین برنامه‌هایی شود که با مشکل روبه‌رو می‌شوند.

اهداف ویژه (اختصاصی)

اهداف ویژه اهدافی هستند که مشخص، قابل اندازه گیری، قابل دستیابی، قابل اعتماد و دارای بازه زمانی مشخص می باشند.

این در حالی است که رسالت، دورنما و اهداف کلان قابل اندازه گیری نیستند.

برنامه ریزی عملیاتی

برنامه ریزی عملیاتی یک اقدام قهرمانانه است که کمک می کند رؤیاها و تصورات شما به واقعیت تبدیل شود. برنامه عملیاتی روشی است که به شما اطمینان می بخشد تا چشم انداز سازمانتان را به طور دقیق و روشن مشخص کنید، همچنین روشی را توضیح می دهد که گروه شما به کار می گیرد تا استراتژی ها را به تحقق اهداف منتهی کند.

یک برنامه عملیاتی شامل مجموعه ای از گام های عملیاتی است که انجام می گیرد تا بتوانیم به اهداف از پیش تعیین شده برسیم.

هر گام عملیاتی می بایست اطلاعات زیر را در برگیرد:

- چه اقدامی می بایست انجام شود؟

- چه کسی مسئول انجام اقدامات تعیین شده می شود؟

- چه زمانی هر یک از اقدامات و فعالیت ها بایستی انجام گیرند؟

- هر فعالیت تا چه زمانی به طول می انجامند؟

- چه منابعی نیاز است تا اقدامات و فعالیت های مربوطه انجام پذیرد؟

- اطلاعات حاصل به چه کسانی باید منتقل شود؟

اگر برنامه یک ساله دارید

گندم بکارید

اگر برنامه ده ساله دارید

درخت بکارید

اگر برنامه صدساله دارید

انسان تربیت کنید

کنفوسیوس

برنامه‌ریزی در سطح واحد آموزشی را باید از برنامه‌ریزی‌های راهبردی و کلان متمایز کرد. برنامه‌ریزی آموزشی در سطح کلان به‌طور معمول با مسائل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی در هم می‌آمیزد، درحالی‌که برنامه‌ریزی در سطح واحد آموزشی، برنامه‌ریزی خرد و عملیاتی است. در ادامه به برخی ویژگی‌های برنامه‌ریزی در سطح واحد آموزشی اشاره کرده‌ایم.

❖ در برنامه‌ریزی در سطح واحد آموزشی، قصد برنامه‌ریز تغییر در اهداف، خط‌مشی‌ها و راهبردهای بنیادین در نظام آموزشی نیست. برای نمونه تغییر در واحد درسی دانش‌آموزان جزو اهداف راهبردی محسوب می‌شوند و حیطه مسئولیت آن‌ها در نظام آموزشی از عهده آموزشگاه خارج است.

❖ بررسی اهداف و خط‌مشی‌های آموزش و پرورش، محتوا و برنامه درسی، ساختار و مدیریت مدارس و بسیاری از موارد دیگر از اختیار شورای برنامه‌ریزی آموزشی مدرسه خارج است. برای نمونه در برنامه‌ریزی در سطح مدرسه، شورای برنامه‌ریزی آموزشی می‌تواند در خصوص مدیریت، مدرسه، تدریس معلمان، نحوه کار انجمن اولیا و مربیان، تجهیز کتابخانه، مشاوره تحصیلی و روان‌شناختی دانش‌آموزان، فعالیت‌های فوق‌برنامه و دیگر برنامه‌های مدرسه به طراحی، اجرا و ارزیابی برنامه‌های مختلف مبادرت ورزد.

❖ برنامه‌ریزی در سطح مدرسه بر بهبود کیفیت فرآیندها، رویه‌ها و عوامل تشکیل‌دهنده کیفیت در واحد آموزشی متمرکز است. در این سطح از برنامه‌ریزی، برنامه‌های کوتاه مدت و عملیات اجرایی در سطح واحد آموزشی تدوین می‌شود. البته در خلال برنامه‌ریزی عملیاتی، راهبردها و خط‌مشی‌ها نیز ممکن است دچار دگرگونی و تحول گردد.

❖ برنامه‌ریزی در سطح واحد آموزشی را باید در حیطه مدیریت صفی به حساب آورد. در چنین حیطه‌ای، برنامه‌ریز و مجری، در یک صف قرار می‌گیرند و فرآیند برنامه‌ریزی معطوف به بهبود کیفیت فعالیت‌های آموزشی است.

❖ برخلاف برنامه‌ریزی‌های کلان و راهبردی که تا حدود زیادی در آن‌ها هسته برنامه‌ریزی با هسته‌های اجرایی و عملیاتی از هم جداست، در برنامه‌ریزی در سطح واحد آموزشی، فعالیت‌های برنامه‌ریزی و اجرا و ارزیابی به‌طور کامل در سطح واحد آموزشی انجام می‌گیرد.

لزوم طراحی و تدوین یک برنامه عملیاتی

به طور کلی می توان گفت لزوم طراحی یک برنامه عملیاتی شامل موارد زیر می باشد:

- ✓ اعتبار بخشیدن به سازمان.
- ✓ اطمینان از اینکه جزئیاتی را به دست فراموشی نسپرده اید.
- ✓ درک اینکه چه کارهایی از عهده سازمانتان برمی آید و چه اموری از عهده آن خارج است.
- ✓ به منظور رسیدن به کارایی، صرفه جویی در زمان، انرژی و سایر منابع.
- ✓ به منظور اطمینان از پاسخگویی و بهبود فرصت های پیش روی افراد برای انجام آنچه نیاز است تا انجام شود.

چهارده اصل برای یک برنامه عملیاتی مطلوب

۱. برنامه ریزی کار گروهی است و در آن ارکان می بایستی مدرسه مشارکت داشته باشند:

- ✓ شورای مدرسه
 - ✓ شورای معلمان
 - ✓ شورای دانش آموزی
 - ✓ اولیا و مربیان
۲. برنامه ریزی باید بر اساس اطلاعات باشد.
- ✓ به موقع باشد.
 - ✓ دقیقاً مرتبط باهدف برنامه ریزی باشد.
 - ✓ صحیح باشد.
۳. برنامه ریزی، کار زمان بندی کردن است و خود نیز زمان بندی می شود.
۴. در برنامه ریزی روند گذشته و کنونی سازمان مورد توجه قرار می گیرد.
۵. نظام برنامه ریزی باید در مراحل مختلف ارزیابی شود.
۶. برنامه ریزی باید جامعیت داشته باشد.

۷. اصول و معیارهای برنامه‌ریزی باید علمی باشد.

۸. برنامه‌ریزی باید هدف مشخص داشته باشد.

۹. برنامه‌ریزی باید قابلیت پیش‌بینی و آینده‌نگری داشته باشد.

۱۰. در برنامه‌ریزی باید روند سازمان‌یافته و نظام‌مند وجود داشته باشد.

۱۱. برنامه‌ریزی باید واقع‌بینانه باشد.

۱۲. برنامه‌ریزی باید قابلیت انعطاف‌پذیری داشته باشد.

۱۳. در برنامه‌ریزی باید به جنبه‌های کمی و کیفی به‌طور توأمان توجه داشت.

۱۴. برنامه‌ریزی بر اساس نیازسنجی صورت گیرد.

برنامه‌ریزی عملیاتی در مدرسه

یکی از سؤالات اساسی مدیران مدارس این است که برنامه‌ریزی برای مدرسه در چه زمانی از سال بایستی صورت گیرد؟

مدیران مدارس با توجه به وظایف و اختیاراتی که آیین‌نامه اجرایی به آن‌ها داده است می‌توانند برای بهبود عملکرد مدرسه و دستیابی به اهداف پیش‌بینی‌شده در ابتدای سال اقدام به برنامه‌ریزی جامع نموده و یا برای حل مشکلات برنامه‌ریزی از نوع مشکل‌گشایی (موردی) نمایند.

الف: برنامه‌ریزی جامع

برنامه‌ریزی جامع تمام عناصر و اجزای یک واحد آموزشی (مدرسه) را در برمی‌گیرد، به‌عنوان مثال وقتی موضوع ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش مدرسه یا بهبود افت تحصیلی دانش‌آموزان به عنوان یک برنامه اساسی موردتوجه شورای برنامه‌ریزی مدرسه قرار می‌گیرد لازم است یک برنامه جامع طراحی و ارائه شود. برای دستیابی و یا بهبود افت تحصیلی تمام عوامل نیروی انسانی، فضا، تجهیزات، موقعیت دانش‌آموزان و خانواده‌ی آن‌ها، بودجه و... نقش انکارناپذیری ایفا می‌نمایند.

ب: برنامه‌ریزی مشکل‌گشایی

برنامه‌ریزی مشکل‌گشایی (موردی) برای مقابله با مشکلی خاص صورت می‌پذیرد به‌عنوان مثال وقتی مشاهده می‌شود دانش‌آموزان در زمینه رعایت بهداشت مشکل دارند یا این‌که آنان نمی‌توانند درست مطالعه کنند و این موضوع سبب افت تحصیلی برخی از آنان شده است، مدرسه با مشکل موردی مواجه است لذا مدیران می‌توانند با برنامه‌ریزی مشکل‌گشایی خود را برای مقابله با این پدیده (مسئله) آماده کنند.

مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی در مدرسه

به‌طور کلی برنامه‌ریزی در هر سازمانی شامل دو مرحله است مرحله پیش از برنامه‌ریزی و فعالیت‌های برنامه‌ریزی.

۱- مرحله پیش از برنامه‌ریزی

الف: تشکیل شورای برنامه‌ریزی مدرسه

دیگر زمان آن گذشته است که مدیران در هر سطح و مقامی بخواهند به‌تنهایی نسبت به برنامه‌ریزی یا تهیه برنامه اقدام نمایند، مدیران با تفکر و اندیشه‌های راهبردی از تمامی ظرفیت‌ها و منابع درون و بیرون مدرسه برای برنامه‌ریزی (تهیه برنامه سالانه) استفاده می‌کنند.

بنابراین قبل از برنامه‌ریزی لازم است مدیر مدرسه یک شورای مناسب تحت عنوان شورای برنامه‌ریزی مدرسه تشکیل دهد.

ب: تهیه آمار و اطلاعات لازم

بدون وجود آمار و اطلاعات دقیق و موردنیاز، برنامه‌ریزی غیرممکن و یا بسیار دشوار است و صدالبته ناصواب. لذا ضروری است جهت برنامه‌ریزی مناسب و مطمئن همواره اطلاعات کلیدی و طبقه‌بندی شده تولید، آماده و در اختیار مدارس باشد.

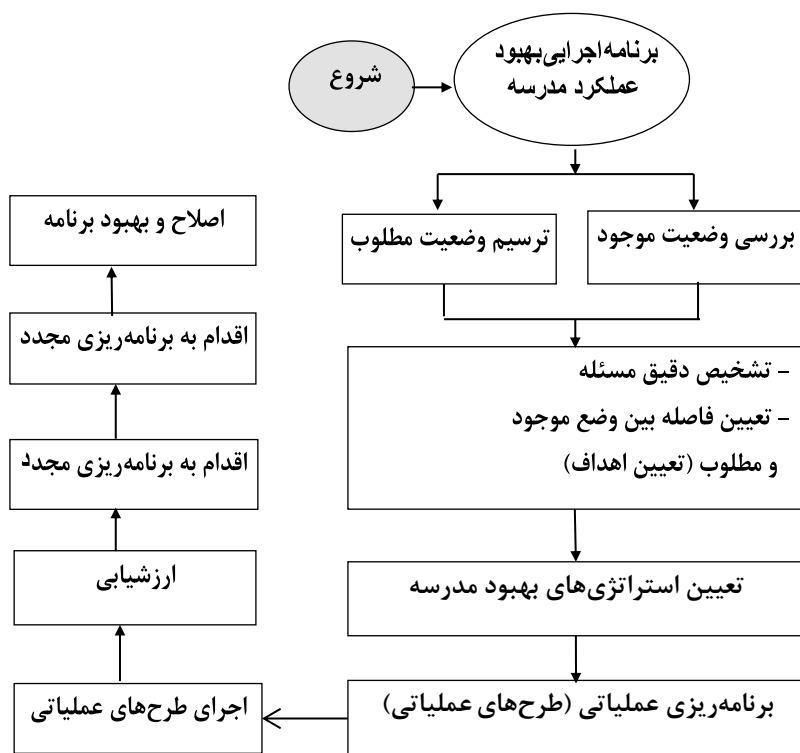
این اطلاعات شامل:

تعداد دانش‌آموزان [به تفکیک پایه، سن و کلاس درس]، تعداد معلمان به تفکیک سابقه، رشته و مدرک تحصیلی، وضعیت سواد والدین، شغل آنان، سابقه تحصیلی و تربیتی دانش‌آموزان [میزان قبولی، ترک تحصیل و... وضعیت محیطی مدرسه، تجهیزات و فضاهای فیزیکی، کیفیت آموزش و پرورش دانش‌آموزان، میزان آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان به ویژه معلمان.

-مرحله برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی دارای مراحل است که در هر سازمان یا نهادی ازجمله مدرسه تقریباً یکسان است. این مراحل (یا فرایند) را می‌توان در قالب یک نمودار به شکل زیر نمایش داد.

الگوی برای برنامه‌ریزی در مدرسه



گام‌های طراحی یک نمونه برنامه عملیاتی به منظور مشکل‌گشایی

به منظور تبیین و توصیف فرایند برنامه‌ریزی با ارائه یک مثال کاربردی، هر مرحله از مراحل برنامه‌ریزی که در فوق اشاره شد توضیح داده می‌شود.

تصور کنید مدرسه‌ی فرضی به نام «راه سعادت» با مشکلی تحت عنوان «عدم مشارکت و ارتباط مؤثر اولیاء دانش‌آموزان در تصمیم‌گیری‌ها و اداره مدرسه» مواجه است و مدیر مدرسه می‌خواهد با برنامه‌ریزی مناسب این مشکل را حل کند، به طوری که این نقطه‌ضعف مدرسه تبدیل به یک نقطه مثبت شود.

گام اول: بررسی وضعیت موجود

اولین گام در برنامه‌ریزی مدرسه، ترسیم وضعیت موجود است، در این مرحله بایستی به این سؤال پاسخ داده شود که در کجا قرار داریم؟

برای بررسی وضعیت موجود در خصوص عدم ارتباط و مشارکت مؤثر اولیاء در اداره و تصمیم‌گیری‌های مدرسه بایستی برای سؤالات زیر پاسخی بیابیم:

- ☐ در ۳ سال گذشته (یا سال گذشته) چه تعداد از اولیاء دانش‌آموزان به مدرسه مراجعه کرده‌اند؟
- ☐ چرا والدین کمتر به مدرسه مراجعه می‌کنند؟
- ☐ آیا اولیاء به کارکنان مدرسه اعتماد ندارند؟

- ☐ آیا مدرسه اطلاع‌رسانی نکرده است؟
- ☐ آیا میزان تحصیلات (سواد) والدین پایین است؟
- ☐ محیط مدرسه (در روستا، شهر و...) از لحاظ فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی چگونه است؟
- ☐ اولیاء دانش‌آموزان از لحاظ فرهنگی، اقتصادی و... (میزان سواد و تحصیلات، شغل و درآمد، شرایط اجتماعی و...) در چه موقعیتی قرار دارند؟
- ☐ تاکنون مدرسه برای جلب همکاری اولیاء چه فعالیت‌هایی (طرح‌هایی) اجرا نموده است؟
- ☐ چه ظرفیت‌های قانونی نظیر آیین‌نامه اجرایی مدارس و انجمن اولیاء و مربیان و... برای مقابله با این چالش وجود دارد؟
- ☐ چه نهادها و سازمان‌هایی هستند که می‌توانند ما را برای حل این مشکل یاری برسانند؟
- ☐ در نهایت موانع، ضعف‌ها و تهدیدهای موجود در زمینه جلب مشارکت اولیاء چیست؟

گام دوم: ترسیم وضعیت مطلوب

در بخش ترسیم و وضعیت مطلوب بایستی به این سؤال پاسخ دهیم که کجا می‌خواهیم برویم؟ به عبارتی وضعیت مطلوب ما چیست؟

پس از این که شورای برنامه‌ریزی مدرسه، اطلاعات لازم و دقیقی از وضعیت موجود به دست آورد، بایستی بتواند چشم‌اندازی (تصویری) از وضعیت مطلوب ارائه دهد. به عنوان مثال در خصوص مشکل پیش گفته «عدم مشارکت و ارتباط مؤثر اولیاء دانش‌آموزان در تصمیم‌گیری‌ها و اداره‌ی مدرسه» باید شورای برنامه‌ریزی مشخص کند وضعیت مطلوب چیست؟ چه اتفاقی بیفتد ارتباط موردنظر، مطلوب و مورد انتظار است؟ به عبارت دیگر چند درصد از والدین دانش‌آموزان اگر با مدرسه ارتباط مؤثر داشته باشند، مطلوب است؟ و یا این که ایشان چگونه در اداره مدرسه و تصمیم‌گیری‌ها مشارکت نمایند.

گام سوم: تعیین فاصله وضعیت موجود و مطلوب

در این مرحله بایستی مشخص کنیم بین وضعیت موجود و مطلوب چقدر فاصله وجود دارد. این مرحله همان تشخیص نیاز و تعیین اهداف است.

در خصوص موضوع ارتباط و مشارکت اولیاء دانش‌آموزان در اداره و تصمیم‌گیری مدرسه چنانچه بررسی شد که حدود ۱۰ درصد والدین ارتباطی مؤثر دارند و ما می‌خواهیم این ارتباط مؤثر در سال اول اجرای برنامه به بیش از ۵۰ درصد والدین برسد که این یعنی فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب حدود ۴۰ درصد است. پس هدف کلیدی این برنامه‌ریزی «رشد و توسعه ارتباط مؤثر خانه و مدرسه» است.

گام چهارم: تعیین راهبردها

وقتی که نیازها و یا فاصله بین وضع موجود و مطلوب مشخص شد شورای برنامه‌ریزی بایستی راهبردهایی را برای رفع نیاز و یا رسیدن به اهداف پیش‌بینی شده (وضعیت مطلوب) شناسایی و ارائه دهد.

با توجه به مطالب فوق برای تعیین راهبردها یا راهکارهای رسیدن به وضعیت مطلوب در برنامه‌ریزی مورد بحث تحت عنوان «رشد و توسعه ارتباط روش خانه و مدرسه» مواردی وجود دارد که برای دستیابی به وضعیت مطلوب پیشنهاد می‌شود.

*** راهبردهای یا راهکارهایی برای «رشد و توسعه ارتباط مؤثر خانه و مدرسه»**

- ۱- تهیه و اجرای فرم شناسایی وضعیت خانواده‌ها.
- ۲- تشکیل «کلاس آموزش خانواده» جهت اولیاء در قالب یک تقویم اجرایی سالانه.
- ۳- تهیه گزارش عملکردهای آموزشی، اجرایی و... مدرسه در قالب نشریه، جزوه یا بروشور و ارائه به اولیاء دانش‌آموزان. [جهت ارتقاء سطح اعتماد، هماهنگی و همکاری آنان با مدرسه]
- ۴- برگزاری «نشست آزاد» مشترک بین اولیاء و معلمان [جهت بحث، تبادل نظر، گفتگو و مشورت برای ترغیب والدین برای پیگیری آنچه که در مدرسه و فرایند یاددهی - یادگیری رخ می‌دهد.]
- ۵- تهیه دفترچه ارتباط خانه و مدرسه.
- ۶- تشکیل انجمن اولیاء و مربیان مدرسه (با رعایت کلیه اصول و شرایط مورد نیاز) و کیفیت بخشی به جلسات این انجمن.
- ۷- تشویق و ترغیب اولیاء فعال و مشارکت در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌های مدرسه.
- ۸- بررسی و دعوت موردی از اولیاء برخی از دانش‌آموزان جهت انجام مشاوره‌های فردی و گفتگوهای لازم.
- ۹- برگزاری مراسم ویژه هفته پیوند بر اساس شیوه‌نامه مربوطه.

گام پنجم: تهیه طرح‌های عملیاتی

پس از اولویت‌بندی راهبردها لازم است طرح‌های عملیاتی تحقق راهبردها تهیه و ارائه شود. در طرح‌های عملیاتی لازم است مشخص شود چه فعالیت‌هایی و اقداماتی برای تحقق راهبردها صورت پذیرد و همچنین این که این فعالیت‌ها توسط چه کسانی، چه زمانی، و در کجا انجام می‌شود و منابع مورد نیاز آن از کجا تأمین می‌شود.

فرمت پیشنهادی تهیه برنامه عملیاتی راهبردها

ردیف	فعالیت‌ها (راهکارها و اقدامات)	حجم فعالیت	چه زمانی؟	چه کسی؟	کجا؟	اقدامات پشتیبانی	شیوه پایش و نظارت	کل هزینه	محل تأمین اعتبار
۱									
۲									
۳									
۴									

گام ششم: اجرایی نمودن طرح‌های عملیاتی

قبل از شروع اجرای برنامه لازم است تمهیداتی صورت پذیرد:

- ۱- تهیه خلاصه طرح یا برنامه مطابق فرمی که در صفحات بعد ارائه می‌شود.
 - ۲- یک‌بار دیگر چگونگی و امکان اجرایی نمودن طرح با حضور تمامی اعضای شورای برنامه‌ریزی مورد بازبینی قرار می‌گیرد یا احیاناً اگر دارای اشکالاتی است برطرف شود.
 - ۳- طرح پس از بازبینی، نهایی شده و برای تصویب به شورای مدرسه ارائه می‌شود.
- پس از تصویب طرح در شورای مدرسه، محتوای آن به سمع نظر شورای معلمان و انجمن اولیاء رسانده می‌شود تا از همان ابتدا زمینه مشارکت همه‌ی آن‌ها فراهم شود. بهتر است این طرح به اطلاع دانش‌آموزان نیز رسانده شود. مرحله حساس اجرای طرح که لازم است با مراقبت‌هایی که صورت می‌گیرد طرح به نحو احسن اجرایی شود.

گام هفتم: نظارت و ارزیابی

نظارت و ارزیابی یکی از مراحل کلیدی و حساس فرایند برنامه‌ریزی است یکی از دلایل مهم و برجسته‌ای که می‌توان در خصوص شکست طرح‌ها و برنامه‌ها گفت همین عدم دقت و نظارت بر فرایند اجرای طرح‌ها و برنامه در کشور است. هر مجری یا مدیری این مرحله از برنامه‌ریزی را موردتوجه جدی قرار ندهد و سازوکاری مطمئن برای طی این مرحله پیش‌بینی ننماید قطعاً طرح او با شکست مواجه خواهد شد.

فرایند نظارت به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا اجرای برنامه در مسیر صحیح خودش قرار دارد؟ افراد مسئول، به وظایف خود عمل می‌کنند؟ آیا کارها طبق زمان‌بندی صورت گرفته به پیش می‌رود؟ منابع تخصیص داده شد در ست هزینه می‌شود و...

اما ارزیابی به دنبال پاسخ به این سؤال است که به چه میزان اهداف پیش‌بینی شده محقق شده است، اجرای طرح با چه موانع و مشکلات اساسی مواجه شده است؟ چه پیشنهادهایی می‌توان برای برون‌رفت از این مشکلات ارائه نمود؟ ... برای انجام نظارت و ارزیابی لازم است ابزارهای مناسبی طراحی و برای جمع‌آوری اطلاعات اجرایی شود برای این کار می‌توان از فرم‌ها و پرسشنامه‌های زیر استفاده نمود:

- | | |
|--|-------------|
| ۱- تهیه دفترچه و فرم‌های اطلاعاتی جداگانه برای ثبت اطلاعات کسب‌شده و مشاهده‌شده در فرایند اجرا | مرحله اول |
| ۲- تهیه فرم‌ها و پرسشنامه‌های نظرسنجی از اولیاء، معلمان و دانش‌آموزان | |
| اجرای پرسشنامه‌ها، نظرسنجی و مشاهده (فرم‌های اطلاعاتی) برای جمع‌آوری اطلاعات | مرحله دوم |
| استخراج و جمع‌بندی اطلاعات و تحلیل اطلاعات برای قضاوت | مرحله سوم |
| تهیه گزارش نهایی | مرحله چهارم |

ضرورت تنظیم برنامه‌های سالانه آموزشی و پرورشی

کار مدیران مدارس تهیه‌ی برنامه‌های هم‌راستا با استراتژی‌ها و اهداف سازمان است. در این خصوص ضرورت دارد تا آن‌ها برنامه‌های سالانه آموزشی و پرورشی را به صورت برنامه‌های عملیاتی تدوین نمایند.

مهم‌ترین استراتژی‌های تبیین شده از سوی سازمان عبارت است از:

الف - فراهم ساختن فرصت یادگیری

- افزایش پوشش تحصیلی کامل دانش‌آموزان لازم‌التعلیم دوره ابتدایی

- همکاری با نهضت سوادآموزی در زمینه اجرای طرح‌های مربوطه

- توسعه کمی و کیفی دوره‌ی پیش‌دبستانی

ب - افزایش کیفیت یادگیری

- توانمندسازی منابع انسانی در دوره ابتدایی

- شناسایی نخبگان در سطح دانش‌آموزی

- تشکیل هسته‌های علمی معلمان

- کیفیت‌بخشی به فعالیت‌های گروه‌های آموزشی (پروژه‌های علمی دانش‌آموزان)

- بهینه‌سازی ساعات فعالیت مدارس

- کیفیت‌بخشی به فرآیند یاددهی - یادگیری با تأکید بر استفاده از IT

- کیفیت‌بخشی به آموزش کلاس‌های چند پایه

- لزوم توجه به ارزشیابی‌های مستمر، استقرار و نهادینه کردن ارزش‌یابی توصیفی در دوره ابتدایی

- لزوم توجه به مطالعه و کتاب‌خوانی و پژوهش جهت دانش‌آموزان

- نظارت بر اجرای برنامه درسی

- بهسازی مدیریت آموزشی

- کیفیت‌بخشی به فعالیت‌های مکمل و فوق‌برنامه

- توسعه فعالیت‌های مربوط به دانش‌آموزان با نیازهای ویژه

ج - استراتژی پرورشی هویت دینی و ملی دانش‌آموزان

- توجه به نماز از طریق اجرای طرح انس با نماز، توسعه نمازخانه‌ها

- کیفیت‌بخشی به آموزش قرآن در مدارس

- برگزاری مسابقات فرهنگی - هنری

- برگزاری و اجرای طرح مهارت‌های زندگی

گام‌های طراحی برنامه عملیاتی سالانه

به منظور تنظیم برنامه سالانه گام‌های طراحی یک نمونه برنامه عملیاتی به شرح زیر بیان می‌گردد.

گام اول: تحلیل دقیق از وضعیت مدرسه

شورای برنامه‌ریزی در گام اول می‌بایستی برای تعیین وضعیت موجود مدرسه اقدام به گردآوری و یا به‌روزآوری اطلاعات موجود نماید.

اطلاعات مورد نیاز؛

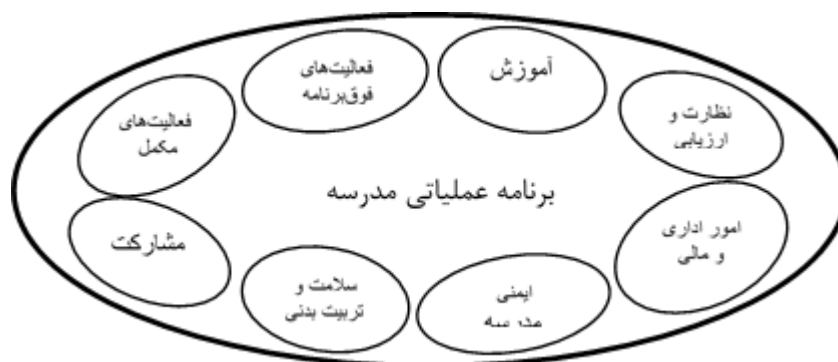
آمار دانش‌آموزان در سال تحصیلی جدید، تعیین میزان قبولی و مردودی دانش‌آموزان در سال گذشته، برآورد وضعیت تحصیلی تربیتی دانش‌آموزان با توجه به عملکرد سال گذشته و ... وضعیت نیروی انسانی شامل آمار کادر آموزشی، اجرایی و خدماتی، اطلاعات کامل پرسنلی افراد، تخصصی یا غیرتخصصی بودن رشته تدریس، مرتبط یا غیر مرتبط بودن مدرک تحصیلی، انتقال از مقاطع دیگر، مدت زمان حضور در مدرسه، طول مسیر و نحوه ایاب و ذهاب و ... برآورد وضعیت فرهنگی و اقتصادی خانواده دانش‌آموزان، بررسی وضعیت مشارکت اولیا با توجه به عملکرد سنوات قبل، بررسی ظرفیت‌های مشارکت اولیا با توجه به پرونده ثبت نامی دانش‌آموزان و ...

بررسی فضا، تأسیسات، تجهیزات و امکانات موجود در مدرسه مانند نمازخانه، کتابخانه، فروشگاه، بهداشت محیط، درخت‌کاری و فضای سبز، دیوارنوشته‌ها و ...

ظرفیت‌ها و محدودیت‌های محیط پیرامون مدرسه، خیابان کشی، پارکینگ، ترافیک، پل هوایی و ...

گام دوم: تعیین نیازها و اولویت‌های مدرسه در حوزه‌های مختلف

به منظور تعیین نیازها و اولویت‌های برنامه‌ریزی، مروری بر مأموریت و وظایف مدارس در حوزه‌های مرتبط کمک‌کننده خواهد بود. همچنین در هر یک از حوزه‌های مربوط به عناصر برنامه‌ریزی می‌توان نیازها و اولویت‌های مربوطه را شناسایی نمود.



وضعیت مطلوب در هر یک از حوزه‌های عنوان‌شده را می‌توان از روی استانداردها و معیارهای معلوم یا بر حسب انتظارات ناشی از رسالت تعلیم و تربیت و اهداف آموزش ابتدایی و شاخص‌های وزارتی و استانی ترسیم کرد.

نتایج حاصل از مقایسه وضعیت موجود با مطلوب، میزان اولویت برنامه و یا شدت نیاز را تعیین می‌کند.

گام سوم: تدوین اهداف واقعی و قابل اجرا مبتنی بر نیازها و اولویت‌ها

در این مرحله با توجه به نوع نیاز احصا شده می‌بایست اقدام به تدوین اهداف واقعی و قابل اجرا نمود. نکته: ما در مدرسه با اهداف متعدد و متنوعی مواجه هستیم که با توجه به محدودیت منابع و کمبود زمان نمی‌توانیم در یک سال برای همه آن‌ها برنامه‌ریزی کنیم. پس باید توجه نمود که در تعیین اولویت‌ها لازم است دست به‌گزینش و انتخاب زده و مهم‌ترین آن‌ها را برگزید.

گام چهارم: تعیین مسئول برای انجام فعالیت‌ها

به منظور پیگیری مستمر امور، هر یک از اعضای شورای برنامه‌ریزی می‌تواند مسئولیت اجرای هر یک از برنامه‌ها را به عهده بگیرد.

مثلاً تشکیل تیم درس پژوهی به عنوان یکی از اهداف قابل اجرا در اولویت‌های برنامه عملیاتی سالانه قرار گرفته است. سرگروه پایه پنجم ابتدایی در مدرسه داوطلب شده است تا به عنوان مسئول تشکیل تیم درس پژوهی اقدامات لازم را در خصوص عملیاتی کردن این فعالیت برنامه‌ریزی و پیگیری کند.

گام پنجم: پیش‌بینی اقدامات و شیوه‌های مناسب اجرایی

بهتر است مسئول برنامه‌ریزی و اجرای برنامه درس پژوهی، در ابتدا راجع به درس پژوهی و فلسفه آن (چیستی، چرایی و چگونگی) مطالعات کافی انجام دهد یا دانسته‌های خود را از طریق بازاندیشی مجدداً مرور نماید تا با یک نگرش صحیح و منطقی وارد عرصه کار آزمایی گردد.

گام ششم: تأمین منابع، وسایل، تجهیزات و امکانات موردنیاز

تأمین منابع و اعتبارات در برنامه‌ریزی اهمیت زیادی داشته و می‌تواند تصمیم‌گیری را تحت تأثیر ظرفیت‌ها و محدودیت‌های موجود بر اساس واقعیت‌ها قرار دهد.

لذا شناسایی منابع مالی بالقوه و بالفعل (که در بخش "تحلیل دقیق وضعیت مدرسه" انجام می‌شود) امری ضروری محسوب می‌گردد.

منابع مالی در مدارس از یک یا چند روش زیر تأمین می‌شود:

- سرانه آموزشی که از طرف دولت در اختیار مدارس قرار داده می‌شود.

- جامعه زیر پوشش مدرسه که شامل دانش‌آموزان (والدینشان) می‌باشد که با پرداخت شهریه و غیره به بودجه مدرسه کمک می‌کنند.

- دریافت کمک‌های مالی از دیگر نهادها

- دریافت کمک‌های مالی از افراد خیر

- درآمدهای جانبی مدرسه شامل انواع فعالیت‌های خود مددگیری مانند فروش تولیدات، بوفه‌های مدرسه، اجرای برنامه‌های فرهنگی و هنری و... که با توجه به قوانین و مقررات و مجوزهای لازم صورت می‌گیرد.

مدیران مدارس در هنگام برنامه‌ریزی می‌بایست روش‌های تأمین منابع مالی برنامه‌ها را بررسی نموده و نسبت به اولویت و توسعه برنامه‌ها تصمیمات مقتضی بگیرند.

پس از تخصیص اعتبارات به هر برنامه، تدارک وسایل، تجهیزات و امکانات موردنیاز در معرض توجه قرار می‌گیرد.

گام هفتم: پیش‌بینی زمان اجرا

تهیه جدول زمان‌بندی اجرای برنامه‌ها (گانت چارت) موجب اعتبار بخشیدن به برنامه‌های مصوب شورای برنامه‌ریزی مدرسه خواهد شد و گام‌های اقدامات عملیاتی را محکم‌تر نموده و موجب نظم بخشیدن به فرایند برنامه‌ریزی و اجرا می‌گردد.

جدول زمان‌بندی را می‌بایست در دو سطح تنظیم نمود. سطح اول برای کلیه برنامه‌های بهبود کیفیت امور مدرسه، و سطح بعدی برای اقدامات مربوط به هر یک از برنامه‌ها. در خصوص هر یک از برنامه‌ها می‌توان گانت چارت جداگانه‌ای تنظیم نمود. در ادامه برنامه زمان‌بندی درس پژوهی به عنوان نمونه آورده شده است (در نمونه زیر از ذکر جزئیات هر یک از اقدامات صرف‌نظر شده است)

گام هشتم: تنظیم چارچوب مشخص برای ارزیابی فعالیت‌ها

در گام آخر برنامه‌ریزی و پس از تهیه طرح برنامه و قبل از اجرا، به منظور تعیین کیفیت برنامه‌ها شیوه ارزیابی، فرم‌های موردنیاز برای ارزیابی، بازه‌های زمانی، نحوه جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل نتایج ارزیابی به منظور استفاده از آن در تنظیم برنامه‌های جدید و بهبود مستمر فعالیت‌ها تدوین و تعیین می‌شود.

- ✓ به منظور نظارت و ارزیابی برنامه‌ها از روش مشاهده، مصاحبه، پرسش‌نامه، بررسی اسناد یا مدارک می‌توان استفاده کرد.
- ✓ ارزیابی اغلب در هر دو سطح خود ارزیابی درونی (خود ارزیابی) و ارزیابی بیرونی انجام می‌شود.
- ✓ بهتر است نتایج ارزیابی هم به صورت کمی (درصد تحقق هدف) و هم به صورت تحلیلی (گزارش توصیفی - تحلیلی) بیان گردد.

شیوه‌های نظارت و ارزیابی برنامه

الف: ارزیابی درونی (خود ارزیابی مجریان برنامه‌ها)

خود ارزیابی یکی از فرایندهای مهم طراحی و اجرای یک برنامه عملیاتی جامع می‌باشد که در سه سطح وضعیت کنونی، روند اجرای برنامه و میزان تحقق اهداف قابل‌اجراست.

انجام خود ارزیابی، هم در مورد برنامه‌ها و اقدامات مدیر و هم در مورد اقدامات مسئولین اجرای هر یک از برنامه‌ها صورت می‌گیرد.

در ادامه فرم خود ارزیابی مسئول اجرای برنامه به عنوان نمونه آمده است.

فرم خود ارزیابی مسئول اجرای برنامه

ردیف	فعالیت	میزان پیشرفت در انجام اقدام موردنظر					موانع و مشکلات اجرا	راهکارهای پیشنهادی
		پیش از شروع	در حین انجام	پس از اتمام	در حین انجام	پس از اتمام		

بر این اساس مسئول اجرای هر برنامه، نسبت به ارزیابی وظیفه یا تکلیفی که به عهده وی گذاشته شده است در مورد هر اقدام یا مجموعه‌ای از اقدامات پیش‌بینی شده در برنامه سالانه، در بازه‌ی زمانی توافق شده با مدیر مدرسه اقدام می‌نماید.

بدین منظور نمون برگ فوق توسط فرد مسئول تکمیل شده و در صورت لزوم به تشخیص مدیر مدرسه و با هماهنگی وی، با برگزاری جلسه‌ای پیرامون وضعیت انجام اقدام یا اقدامات بحث و گفتگو به عمل می‌آید. در این تعامل چهره به چهره بازخوردهای لازم برای بهبود و یا اصلاح ارائه می‌شود. چنانچه میزان پیشرفت در انجام هر اقدام در سطوح ضعیف و انجام نشده قرار گیرد راهکارهای پیشنهادی ارائه می‌گردد. در غیر این صورت نیازی به ارائه پیشنهادی نمی‌باشد.

مدل ارزیابی به کار گرفته شده مبتنی بر الگوی نظارت خودگردان است و در آن مسئول هر برنامه ضمن ارتقای خود مدیریتی، خود کنترلی، خودمشورتی، خودتنظیمی و خودمشاهده‌گری در عملکرد خود، نسبت به انجام تعهداتش به نوعی خود قضاوتی و خود پاسخگویی نیز دست می‌باید.

ارزیابی کلی برنامه جامع مدرسه در نتیجه خود ارزیابی مدیر از کلیت برنامه بر اساس شاخص‌های مندرج در راهنمای طرح تدبیر و بر اساس فرم ارزیابی بهبود فرایندها صورت می‌گیرد. ارزیابان بیرونی نیز به کمک این شاخص‌ها عملکرد مدرسه را ارزیابی می‌کنند.

توصیه‌هایی به مدیران برای بهبود کیفیت مدرسه

مدیران مدارس می‌توانند با رعایت اصولی در راستای کیفیت بخشی آموزشی گام بردارند که این اصول نیاز به همراهی و همکاری جامعه به صورت عام و کارکنان به صورت خاص با مدیر را دارد، و عبارت‌اند از:

۱- شکستن دیوارها

آموزش دانش آموز فقط به ساعت‌های حضور او در مدرسه محدود نمی‌شود. هر کاری از جست‌وجو در اینترنت گرفته تا استشمام یک بوی تازه می‌تواند لحظه شروع فرآیند یادگیری باشد.

بسیاری از پدر و مادرها فکر می‌کنند آموزش به فرزندشان وظیفه مدرسه است و آن‌ها هیچ مسئولیتی ندارند، اما آموزش فرآیند بسیار وسیعی است که از عهده مدرسه به تنهایی خارج است.

جلب مشارکت والدین در آموزش کودکان، یکی از اصول بهبود کیفیت مدرسه است

۲- آموزش مداوم معلمان و مدیران (توانمندسازی کارکنان)

همسو سازی با تغییرات در مدرسه جز با آموزش مداوم اتفاق نمی‌افتد و استفاده از شیوه‌های نوین آموزشی نیز منوط به آموزش معلمان و مدیران است.

با برگزاری نشست‌های تخصصی، کارگاه‌های آموزشی و دوره‌های آموزشی برای معلمان می‌توان کیفیت را در مدرسه بهبود بخشید.

۳- مهار مقاومت به جای از بین بردن آن

طبیعی است که در هر تغییری عده‌ای مقاومت می‌کنند. و حتی جلوی حرکت تغییر می‌ایستند و مزاحمت‌هایی را به وجود می‌آورند.

فرهنگ سازی قبل از شروع تغییر، گسترش آگاهی و درک روشن نسبت به تغییر، مشارکت دادن و کسب مشورت از آنان در چگونگی تغییر، تأثیر فراوانی در کاهش مقاومت‌ها خواهند داشت.

۴- توافق به جای اقناع

بارها اتفاق می‌افتد مدیران مدارس برای انجام کاری نیاز به جلب نظرات کارکنان خود دارند. توافق نظرات اکثریت کارکنان کفایت می‌کند تا شما تغییرات موردنظرتان را شروع کنید.

اصرار نداشته باشید همه کارکنان را قانع کنید. یادتان باشد در حرکت بهبود و مدیریت تغییر در مدرسه، علاوه بر توافق نظرات کارکنان خود، به انتقادات آنان نیز احتیاج دارید.

۵- فرصت‌ها و محدودیت‌ها

منظور از فرصت‌ها و محدودیت‌ها، همان نیروهای جلو برنده و بازدارنده هستند.

در ایجاد تغییر و بهبود و بهسازی فرایندهای مدرسه با تقویت نیروهای جلو برنده، نیروهای بازدارنده را ضعیف و ضعیف‌تر کرده و تأثیر آن را بسیار کم کنید.

۶- پذیرش نارسایی عملکرد و بازده

شهادت داشته باشید و نارسایی عملکرد خود را در مدرسه بپذیرید و به اصطلاح به ضعف‌های خود، مدرسه و برنامه‌های آن اعتراف کنید.

برای اعتراف به نارسایی عملکرد و بازده، بهتر است به ارزشیابی عملکرد و کارکرد مدرسه خود اقدام کنید.

۷- شکستن کارهای بزرگ به کارهای کوچک

زیر بار کارهای بزرگ رفتن، با توجه به امکانات و مقدوراتی که در مدارس ما موجود است، کاری دشوار و اکثر مواقع غیرعقلانی است.

کارها را به اصطلاح بشکنید، خرد کنید و سپس آن را در موقعیت‌های مناسب انجام دهید.

۸- دوراندیشی

دوراندیشی و یا به عبارت دیگر عاقبت کار را دیدن، آینده را چند قدم به جلو پیمودن، و جوانب کارها را بررسی کردن، از نکات بسیار مهمی است که مدیران در حرکت بهبود و تغییرات مناسب در مدارس بایستی به آن توجه کنند.

مدیرانی که سلامت نفس و توکل بیشتری دارند و به مقصد و هدف می‌اندیشند و آینده را ساختنی می‌دانند نه اتفاقی، دوراندیش‌ترند.

۹- تمرکز بر دانش‌آموز به عنوان گیرنده اصلی خدمات مدرسه

همه‌ی برنامه‌های مدرسه و حرکت‌های بهبود باید معطوف به دانش‌آموز باشد.

بررسی کنید، هر حرکت بهبود و هر تغییری که قرار است در مدرسه اتفاق بیفتد چه تأثیری بر دانش‌آموزان و فرایند یادگیری آنان می‌گذارد؟ در غیر این صورت مطمئن باشید برنامه و حرکت شما دارای نقص است و باید آن را برطرف کنید.

۱۰- کنار گذاشتن روش‌های کهنه و ناکارآمد

عده‌ای از افراد از جمله مدیران مدارس بر انجام روش‌های گذشته تأکید دارند. آنان می‌خواهند کارهای فعلی و آتی را با روش‌های گذشته انجام دهند. لکن طبیعی است که با موانع و مشکلاتی روبرو شوند.

به جای عوض کردن روش‌ها، رویه‌ها و فرض‌ها، بر انجام کار با همان مهارت‌ها و روش‌های گذشته اصرار نورزید. آنچه شما را به اینجا که هستید رسانده، برای ماندن شما در موقعیت فعلی کافی نیست.

۱۱- هدف‌گذاری درست، واقعی و قابل‌دسترس

اهداف غیرقابل‌دسترس و آرمانی و کلی نمی‌توانند مدرسه را به مقصد رهنمون شوند. تغییراتی را که در مدرسه برای آن برنامه‌ریزی می‌کنید باید بر اساس هدف‌های روشن، واضح، قابل‌اندازه‌گیری و قابل‌دسترس باشد.

با اهداف کوچک کارها را شروع کنید تا به تدریج به نتایج بزرگ برسید. موفقیت‌های کوچک نویدبخش موفقیت‌های بزرگ هستند.

۱۲- بایسته کردن به جای سخت کار کردن

مدیران کیفی و مدیران تغییر، زمانی بیشتر و بهتر می‌توانند مفید واقع شده و حرکت بهبود را ادامه دهند که اوقات بیشتری را برای فکر کردن و تمرکز افکار داشته باشند. مدیرانی که دائم مشغول به نظر می‌رسند، به تدریج به یک مصرف‌کننده و کارپرداز تبدیل می‌شوند.

لازمه‌ی زیبا و بایسته کار کردن تبدیل شدن از مدیر آموزشی به ناظر و رهبر آموزشی مدرسه است.

۱۳- حل مشکل نه جابجایی آن

در حرکت بهبود کیفیت، اصل بر حل ریشه‌ای مشکلات است نه موقتی، مسکنی و یا جابه‌جایی آن.

سعی کنید در حل مشکل یکی از بهترین راه‌حل‌ها را برگزینید. مدیران تغییر و فرآیند مدار به‌نوعی مدیران مسئله‌محور^۱ هستند، یعنی تمرکز در مسائل و مشکلات و حل آنان به روش‌های علمی.

۱۴- تدریجی و پیوسته بودن کیفیت؛ نه اتفاقی، آنی و گسسته بودن آن

فرایند حرکت به کیفیت جامع، فرایندی آهسته و پیوسته است.

توسعه کیفی مدرسه، یک رخداد آنی که هر هفته و هر ماه یک‌بار اتفاق بیفتد نیست، بلکه یک فرایند پیوسته و طولانی مدت است.

۱۵- مثبت اندیشی و عدم پیش‌داوری نابجا

کیفیت و ارتقاء آن با افراد مثبت‌اندیش، (یعنی آنانی که قدر آنچه را که دارند می‌دانند) سازگار است.

^۱ مسئله‌محور

مدیران تغییر و فرآیند مدار، باید سعی کنند دچار این پیش‌داوری‌های منفی نشوند، تنگ‌نظری و منفی‌نگری دشمن کیفیت و هرگونه تغییر است.

۱۶- محور قرار دادن برنامه‌ریزی استراتژیک در مدرسه به‌مثابه بستر تغییر

در صورت نداشتن برنامه حتماً دیگران و حوادث شما را با خود خواهند برد.

شما نمی‌توانید تغییرات را در فرایندهای مدرسه مدیریت کنید مگر اینکه برای مدرسه خود یک برنامه‌ریزی استراتژیک داشته باشید.

راهکارهایی برای برنامه‌ریزی موفق در مدرسه

- کیفیت‌بخشی به شورای معلمان

مدارس بدون مشارکت علمی، فرهنگی، فکری و عاطفی معلمان نمی‌توانند فرایند تعلیم و تربیت را عملی سازند. به منظور جلب مشارکت معلمان و ایجاد ارتباط بین آن‌ها جلسات شورای معلمان اهمیت اساسی دارد و بدون تردید مدیر در باور کردن آن نقش کلیدی دارد.

❖ با توجه به این‌که مدیران مدارس بیشتر اوقات گرفتار مسائل اداره هستند فرصت پرداختن به امر آموزش و پرورش را ندارند، فعال کردن شورای معلمان و وقت گذاشتن روی آن یک سرمایه‌گذاری اساسی در بعد آموزش و استفاده از مدیریت مشارکتی است.

❖ در فرآیند مدیریت مشارکتی به سهمین شدن افراد در کارها توجه می‌شود و مدیران مشارکت‌جو همه چیز را به زیردستان واگذار نمی‌کنند بلکه با دخالت دادن دیگران در کارها آن‌ها را نیز سهمین می‌کنند تا همکاری و همیاری برای همه ممکن شود.

❖ مدیر مدرسه در صورتی موفق به مشارکت همکاری و هم‌فکری و کوشش مشترک همه کارکنان می‌شود که در تصمیم‌گیری از نظرات جمع استفاده کند و خود به صورت حلقه‌ای از حلقه‌های زنجیر به‌هم‌پیوسته سازمان آموزشی در گروه ظاهر شود.

شاخص‌های مشارکت واقعی عبارت‌اند از

✓ درگیری ذهنی و عاطفی: در مشارکت واقعی خود شخص درگیر است و تنها کاردانی او درگیر نیست. این درگیری روان‌شناختی است، نه جسمانی. شماری از این مدیران درگیر شدن در کار را اشتباه به مشارکت تعیین می‌کنند. آن‌ها در حرکتهای کالبدی مشارکت وارد می‌شوند یعنی نشسته‌هایی برپا می‌کنند از دیگران نظرخواهی می‌کنند و به کارهایی از این شمار می‌پردازند اما درواقع جویای نظری جز نظر و اندیشه خود نیستند و این سرگرم شدن است نه مشارکت.

✓ انگیزش برای یاری‌دادن: افراد از راه مشارکت فرصت می‌یابند که قابلیت‌های ابتکار و آفرینندگی خود را در جهت نیل به اهداف سازمان شکوفا کنند و در مشارکت واقعی، افراد از انگیزه کافی برای یاری‌دادن به سازمان تا ایفای نقش خود به بهترین نحو و به‌کارگیری قدرت آفرینندگی خود برخوردارند.

✓ پذیرش مسئولیت: سومین شاخص ایجاد زمینه مسئولیت گروهی است هنگامی که افراد برای کارهای گروهی با مسئولیت بیشتری تلاش می‌کنند خودبه‌خود موجب رضایت درونی و درنهایت رضایت شغلی آنان می‌شود.

ضرورت تشکیل شورای معلمان

برای معلمان شایع‌ترین شکل مشارکت در امور مدرسه، شرکت در شورای آموزشی (شورای معلمان) مدرسه است

با عنایت به ماده ۲ و ۳ آئین‌نامه اجرایی مدارس توجه به توان نیروی انسانی و استفاده بهینه از استعدادها، نیروها و مهارت‌های افراد در اداره مؤثر و بهتر سازمان مورد تأکید قرار گرفته است.

ازجمله محاسن شورای معلمان می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

❧ تحقق مطلوب اهداف مدرسه در رده عملیاتی، نیازمند مشورت و استفاده از تجارب و اطلاعات معلمان است و مدیریت مدرسه برای اداره، برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، ارزشیابی و گرفتن بازخورد واحد آموزشی به شورای معلمان نیاز دارد.

❧ شورای معلمان نقش به‌سزایی در بهبود، به‌سازی، احساس تعلق، ایجاد علاقه‌مندی و کسب مهارت نیروهای انسانی دارد و شورای معلمان محل خوبی برای شناخت مشکلات و ایجاد روحیه همکاری است.

❧ شورای معلمان وسیله خوبی برای ارزیابی افراد از خودشان و دیگران است وقتی مدیر یا یکی از معلمان گزارشی از موفقیت معلمی می‌دهد در حقیقت نوعی ارزیابی از معلم موردبحث به عمل می‌آید در همین زمان سایر معلمان نیز به روش کار خود می‌اندیشند و خود را با این معلم مقایسه می‌کنند و این نوعی ارزشیابی از خود به شمار می‌رود.

❧ شورای معلمان می‌تواند به روشن شدن و تعیین حدود و مسئولیت‌ها کمک کند بدین ترتیب عامل مهمی برای افزایش وظیفه‌شناسی و ایجاد نظم و انضباط است و به افزایش مهارت‌ها و تصحیح روش‌ها منتهی می‌شود.

❧ از اهداف بسیار مهم شورای معلمان بررسی مسائل آموزشی، درسی، رفتاری و اخلاقی دانش‌آموزان است و برخورد ریشه‌ای با مشکلات جاری و اتخاذ تصمیمات مشترک و واحد برای برخورد با همه موارد مشابه است.

شورای معلمان با توجه به اینکه یک کارگاه آموزشی است به مباحثی چون روش‌های تدریس، آخرین یافته‌های تعلیم و تربیت، روش‌های اجتماعی کردن افراد، روش‌های ساختن تست‌ها، شیوه‌های درست ارزشیابی و نحوه‌ی برقراری ارتباط با اولیا، آخرین یافته‌های یک‌رشته علمی، مقررات انضباطی، روش‌های اعمال انضباط، روشن کردن اهداف و به توافق رسیدن در مورد اهداف و مقاصد آموزشی و... می‌پردازد

مباحث پیشنهادی در شورای معلمان

مباحثی که مدارس می‌توانند در شورای معلمان به بحث و تبادل نظر بپردازند.

الف) موضوعات جاری و هفتگی:

تعیین ساعات جهت ارائه و بازخورد نتایج ماهانه ارزش‌یابی دانش‌آموزان با اولیا، برنامه‌ریزی برای روزهای خاص، خواندن بخشنامه‌های ارسال شده ضروری، تعیین اهداف و سیاست‌های مدرسه در قبال یک مسئله.

ب) بررسی مسائل، مشکلات و چگونگی پیشرفت کار مدرسه در طول برگزاری جلسات:

این بخش مهم‌ترین بخش جلسه شورای معلمان است و هریک از معلمان می‌توانند به ترتیب مسائل حوزه کاری و کلاسی خود و مشکلات انضباطی دانش‌آموزان را همراه با اقدامات انجام‌شده و پیشنهادی مطرح کنند. بدیهی است همه دانش‌آموزان مشکل نخواهند داشت و کار با سرعت بیشتری پیش می‌رود.

ج) برنامه‌ریزی‌های آموزشی و تربیتی با توجه به اهداف و سیاست‌های آموزشی مدرسه:

تعقیب سیاست‌ها در یک حالت جامع‌نگری و تقویت جنبه‌هایی از آموزش در مدرسه که کمتر موردتوجه قرار می‌گیرد، اساس کار شورا است.

این‌که آیا برنامه‌های مدرسه دانش‌آموزان را اجتماعی بار می‌آورد؟ آیا اصولاً ریاضیات در این منطقه یا مدرسه ضعیف است؟ آیا امکانات لازم جهت تربیت بدنی وجود دارد؟ آیا اولیا درک متقابل و همکاری لازم را نسبت به مدرسه دارند؟ سؤالاتی اساسی است که هر مدرسه فعال باید به آن‌ها پاسخ دهد.

د) بررسی سیاست‌ها و روش‌های مدیریتی در اداره مدرسه:

مدیر باید روش‌ها و انتظارات خود را به اطلاع معلمان برساند و حتی او آنان را بخواهد که موافق هستند یا خیر و چنان چه پیشنهادی در ارتباط با روش اداره مدرسه دارند، مطرح کنند (بندهای ۲، ۸، ۹ ماده ۱۵ آیین‌نامه اجرایی مدارس) این سبک مدیریت آن‌ها تأثیری بسیار بر پیشرفت کار، رضایت شغلی و روحیه‌ی معلمان دارد. (ه) آموزش ضمن خدمت به طریق کارگاه آموزشی:

یکی از بارزترین بخش‌های شورای معلمان، آموزشی بودن شورا است و می‌تواند به صورت کارگاه آموزشی اداره شود.

موضوعات این کارگاه‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد؛

۱. آشنایی با روش‌های تدریس خلاقانه و نوینی که معلمان از طریق مطالعه با آن آشنا شده‌اند و یا به صورت تجربی آن را آزموده‌اند.

۲. معرفی کتاب‌ها، مجله‌ها و نشریه‌های جدیدی که مدیر خریداری کرده و یا همانند مجلات رشد به مدرسه ارسال شده است.

۳. سخنرانی صاحب‌نظران و مقامات علمی واداری با دعوت از ایشان در زمینه‌های مختلف بر حسب نظرات و نیازهای همکاران

۴. نمایش فیلم آموزشی و تربیتی و معرفی نرم‌افزارهای روش تدریس دروس مختلف و فیلم‌های آموزشی مفید.

چگونگی فعال نمودن و بارور ساختن شورای معلمان در مدارس

نکات ذیل می‌تواند در زمینه باروری و فعال نمودن شورای معلمان مدارس قبل و هنگام برگزاری مؤثر باشد:

۱. مشخص نمودن هدف تشکیل جلسه از قبل

۲. نظرسنجی از معلمان جهت تهیه دستور کار جلسه

۳. برنامه‌ریزی دقیق جلسه توسط مدیر

۴. پیش‌بینی تسهیلات لازم و کافی

۵. اطلاع‌رسانی قبلی به همکاران از زمان و مکان تشکیل جلسه

۶. شروع به‌موقع جلسه (داشتن نظم زمانی) و مشخص بودن پایان جلسه

۷. نظارت بر چگونگی استفاده از زمان جلسه

۸. ایجاد فرصت بیان نقطه نظرات توسط اعضا

۹. خوب گوش کردن اعضا به سخنان یکدیگر (نظم فکری)

۱۰. ارائه خلاصه گفت‌وگوها در فواصل معین

۱۱. توجه به عدم گرایش افراد به غلبه در بحث

۱۲. استفاده از نظر افراد در مصوبات و تصمیمات

۱۳. ارائه خلاصه نتایج به‌دست‌آمده در پایان جلسه

۱۴. ارزیابی مستمر جلسه در اثنای آن

۱۵. ارسال خلاصه مذاکرات و تصمیمات برای اعضای شرکت‌کننده

۱۶. استفاده از وسایل سمعی و بصری در جلسه

۱۷. پیگیری انجام کارهای موردتوافق توسط رئیس جلسه (مدیر)

-فعال‌سازی شورای دانش‌آموزی

امروزه غالب صاحب‌نظران تعلیم و تربیت معتقدند که تربیت مؤثر با حضور فعال دانش‌آموزان نهاده‌ای می‌گردد و حضور داوطلبانه و آگاهانه دانش‌آموزان در انجام امور مدرسه، آنجا را به محیط تمرینی برای فعالیت‌های علمی و اجتماعی تبدیل می‌کند.

❖ با توجه به استقبال نسل جدید دانش‌آموزان در امر «مشارکت» در امور مدرسه و ضرورت

به‌کارگیری استعدادهایشان در بهره‌وری بیشتر از امکانات و لزوم بازنگری در تصدی و

سیاست‌گذاری یک‌سویه از طرف مسئولین مدارس، طرح تشکیل شوراهای دانش‌آموزی در مدارس

ارائه گردیده است.

❖ در این طرح هر کلاس را می‌توان به عنوان یک کشور کوچک در قاره مدرسه تلقی کرد. نمایندگان شورای دانش‌آموزی به عنوان رؤسای هر کشور سایر هم‌کلاسی‌های خود را برای مشارکت در سازماندهی امور و موفقیت کشور (کلاس) در رعایت قوانین و سازندگی محیط و تولید برنامه‌های خلاقانه هدایت و رهبری می‌نمایند.

ضرورت تشکیل شورای دانش‌آموزی

بهترین شکل مشارکت دانش‌آموزان در امور مدرسه ، همکاری از طریق شورای دانش‌آموزی مدرسه است.

به استناد ماده ۱۸ آیین‌نامه اجرایی مدارس، به منظور مشارکت دانش‌آموزان در امور مربوط به مسائل آموزشی، پرورشی، انضباطی، ورزشی و فوق‌برنامه و ایجاد ارتباط صحیح و مستقیم دوسویه بین دانش‌آموزان و اولیای مدرسه و ارج نهادن به شخصیت و کرامت آنان و تقویت اعتمادبه‌نفس و خودباوری و مسئولیت‌پذیری و مشارکت‌جویی در آنان ، تشکیل شورای دانش‌آموزان در سطح مدارس، در مدارس دوره دوم ابتدایی توصیه می‌شود.

ازجمله فواید شورای دانش‌آموزی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

☞ دانش‌آموزان در قالب شوراهای دانش‌آموزی با فرایندهای مشارکت آشنا شده ، حقوق خود (به عنوان یک دانش‌آموز و شهروند) و راه‌های استیفای آن را در چهارچوب مقررات مدرسه و جامعه می‌آموزند و چگونگی استفاده از این حقوق را همراه با همکاری و جامعه‌پذیری فرامی‌گیرند.

☞ رویکرد اصلی شورای دانش‌آموزی جلب مشارکت دانش‌آموزان به منظور افزایش توانمندی در فرایند کار تیمی، بالا بردن قدرت مدیریتی نیروهای رهبر(نمایندگان شورا) و افزایش حس مسئولیت‌پذیری دانش‌آموزان است که ازجمله اهداف تربیتی مدارس می‌باشد.

☞ مدیریت مدرسه می‌تواند از دیدگاه منابع انسانی نیز به دانش‌آموزان بنگرد. دانش‌آموزان منابع سرشاری از ظرفیت‌های توانایی هستند که می‌توان با قرار دادن این توانایی‌ها در یک چهارچوب و

سیستم آن‌ها را به نفع بالندگی و توسعه مدرسه بکار گرفت. این نگرش علاوه بر بالندگی بیشتر برای مدرسه باعث صرفه‌جویی در نیروی انسانی موظف خواهد شد.

پیشنهادهایی برای توسعه فعالیت‌های شورای دانش‌آموزی

۱. در انجام امور پرورشی مدرسه دانش‌آموزان را شریک سازید.
۲. کمیته‌های مختلف شورا را فعال نمایید و از ظرفیت‌های مؤثر این کمیته‌ها استفاده کنید.
۳. همکاری در امور انتظامی و بهداشتی مدرسه را می‌توانید به اعضای کمیته بهداشت و مشاوره بسپارید.
۴. در برگزاری نماز جماعت و اداره امور نمازخانه مدرسه، کمیته قرآن را به مشارکت بطلبید.
۵. در اداره امور تعاونی و فروشگاه مدرسه از اعضای کمیته تعاون شورا مدد بگیرید.
۶. کمیته فرهنگی و هنری شورا می‌تواند در ایام و مناسبت‌ها برنامه‌های متنوعی ترتیب دهد.
۷. جهت فعال‌سازی کتابخانه و به‌روزرسانی تابلوهای مدرسه از توان مشارکتی اعضای شورا استفاده کنید.
۸. برای اثربخشی بیشتر شورای دانش‌آموزی، یکی از معاونان یا مربیان امور تربیتی و در غیاب آن‌ها یکی از معلمان مدرسه به انتخاب مدیر، امور شورا و مشکلات آن را پیگیری نماید.
۹. یک نماینده منتخب از میان نمایندگان شورای دانش‌آموزی، بنا به تشخیص مدیر در برخی جلسات شورای برنامه‌ریزی مدرسه شرکت نماید.
۱۰. از نظر نمایندگان شورای دانش‌آموزی برای تشویق دانش‌آموزان فعال مدرسه در امور اجرایی، استفاده کنید.
۱۱. لیست نمایندگان شورا، اعضای کمیته‌ها و سایر اعضای فعال شورا را در یک چارت زیبا تهیه و در محل مناسب نصب نمایید.
۱۲. مشارکت در امور شورا را به دانش‌آموزان برتر درسی محدود نسازید.

منابع

تهیه و تنظیم: معاونت آموزش ابتدایی آموزش و پرورش خراسان رضوی

- تورانی، حیدر (۱۳۸۴) مدیریت فرایند مدار در مدرسه، تهران، انتشارات تزکیه، چاپ چهارم.
- دبیرخانه شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۱) مجموعه مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش، تهران.
- لشکر بلوکی، غلامرضا و همکاران (۱۳۹۲) برنامه‌ریزی آموزشی و آموزش برنامه‌ریزی، تهران، انتشارات ابوعطا، چاپ نهم.
- لوی، الف، (۱۳۷۱) برنامه‌ریزی درسی مدارس ترجمه فریده مشایخ، تهران، انتشارات مدرسه.
- مشایخ، فریده (۱۳۸۱) دیدگاه‌های نو در برنامه‌ریزی آموزشی، تهران، انتشارات سمت.
- نیستانی، محمدرضا (۱۳۹۰) برنامه‌ریزی آموزشی راهبردهای بهبود کیفیت در سطح یک واحد آموزشی، تهران، انتشارات آموخته.



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.)