

## برای برنامه‌ریزی در مدرسه کی و از کجا آغاز کنیم؟

### الف) برنامه‌ریزی برای مدرسه در چه زمانی از سال بایستی صورت بگیرد؟

برنامه‌ریزی اگر در سطح موسسه یا مدرسه‌ای صورت پذیرد، برنامه‌ریزی از نوع خرد تلقی می‌شود، مدیران مدارس با توجه به وظایف و اختیاراتی که آیین‌نامه اجرایی به آنها داده است می‌توانند برای بهبود عملکرد مدرسه و دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده برنامه‌ریزی نمایند.

□ برنامه ریزی در مدارس می‌تواند از نوع جامع یا مشکل‌گشایی (موردی) باشد.

### برنامه‌ریزی جامع

برنامه‌ریزی جامع تمام عناصر و اجزای یک واحد آموزشی (مدرسه) را در برمی‌گیرد، به عنوان مثال وقتی موضوع ارتقاء کیفیت آموزش و پرورش مدرسه یا بهبود افت تحصیلی دانش‌آموزان به عنوان یک برنامه اساسی مورد توجه 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.

### برنامه‌ریزی مشکل‌گشایی

برنامه‌ریزی مشکل‌گشایی (موردی) برای مقابله با مشکلی خاص صورت می‌پذیرد به عنوان مثال وقتی مشاهده می‌شود دانش‌آموزان در زمینه رعایت بهداشت مشکل دارند یا این که 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 این پدیده (مسأله) آماده کنند. برنامه‌ریزی از این نوع نیز فرایندی دارد که متعاقباً به آن خواهیم پرداخت. اگر چه برنامه‌ریزی از نوع مشکل‌گشایی می‌تواند در هر موقع از سال تحصیلی شروع و اجرا شود و در همان سال تحصیلی (قبل از آغاز تعطیلات تابستانی) خاتمه یابد اما برای برنامه‌ریزی و اجرای از نوع جامع (تدوین و اجرای برنامه جامع) با محدودیت زمان مواجه هستیم. مناسب‌ترین زمان ممکن [با توجه به شرایط موجود نظام آموزش کشور] برای تدوین برنامه جامع و کیفیت بخشی فصل تابستان [به ویژه مرداد و شهریور ماه] است.

شیو خیرا [1] (1387) چند عامل را مانع موفقیت افراد برمی‌شمرد که مهم‌ترین آنها عبارتند از:  
ترس از شکست، فقدان اعتماد به نفس، بی‌برنامه بودن، نبود اهداف مدون، تعلل و کم‌کاری، نبود تمرکز حواس، آشفتگی، از دست دادن بصیرت به خاطر پول، به تنهایی کارهای زیادی انجام دادن، نبود استقامت و پایداری و نبود اولویت بندی

### ب) برای برنامه‌ریزی مدرسه از کجا آغاز کنیم؟

به طور کلی برنامه‌ریزی در هر سازمانی شامل دو مرحله است (1) مرحله پیش از برنامه‌ریزی (2) و فعالیت‌های برنامه‌ریزی

#### (1) مرحله پیش از برنامه‌ریزی

1-1- دیگر زمان آن گذشته است که مدیران در هر سطح و مقامی بخواهند به تنهایی 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 شورایی مناسب تحت عنوان شورای برنامه‌ریزی مدرسه تشکیل دهد. پیشنهاد می‌نماید این شورا با عضویت مدیر مدرسه، به عنوان مسئول شورای برنامه‌ریزی، معاونین، دو

نفر از معلمین (مجرب و علاقمندو توانمند)، نماینده اولیاء دانش‌آموزان، يك نفر متخصص و باتجربه در زمینه برنامه‌ریزی (در صورت وجود چنین فردی)، نماینده دانش‌آموزان (به صورت موردی) تشکیل گردد. مناسب‌ترین تعداد اعضاء این شورا در مدارس پرجمعیت بین 6 تا 9 نفر و در مدارس کم جمعیت 3 تا 5 نفر است.

**1-2-** بدون وجود آمار و اطلاعات دقیق و مورد نیاز، برنامه‌ریزی غیرممکن و یا بسیار دشوار است و صد البته 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، نمرات دانش‌آموزان به تفکیک درس، پایه، ترک تحصیل و ... وضعیت محیطی مدرسه، تجهیزات و فضاهای فیزیکی، کیفیت آموزش و پرورش دانش‌آموزان، میزان آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان به ویژه معلمان

## (2) مرحله برنامه‌ریزی مدرسه

برنامه‌ریزی دارای مراحل است که در هر سازمان یا نهادی از جمله مدرسه تقریباً یکسان است. این مراحل (یا فرایندها) را می‌توان در قالب يك نمودار به شکل زیر نمایش داد.  
الگویی برای برنامه‌ریزی در مدرسه  
در زیر هر کدام از مراحل به صورت مختصر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

\* به منظور تبیین و توصیف فرایند برنامه‌ریزی با ارایه يك 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 نقطه ضعف مدرسه تبدیل به يك نقطه مثبت شود.

## (1) 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؟  
یادم است چند سال پیش در سال 1387، در مرحله کشوری جشنواره الگوهای برتر تدریس و مدیریت مدارس دوره‌ی راهنمایی تحصیلی که در شهر اراک برگزار گردید، یکی از مدیران مدارس [که مدرسه او در استان، سرآمد مدارس دوره‌ی راهنمایی بود] از نحوه‌ی امتیاز دهی داوران جشنواره به طرح‌ها و برنامه‌های او و کسب رتبه خوب ناراضی بود ایشان خود و برنامه‌های مدرسه خود را مستحق کسب رتبه «عالی» می‌دانست. او پس از اتمام جشنواره و قبل از عزیمت به شهرش این مطالب را در قالب دردل به من می‌گفت، به ایشان گفتم می‌شود برنامه‌های شما را ببینم، گفتند اشکالی ندارد.  
وقتی مستند طرح‌های مدرسه ایشان را مطالعه می‌کردم یکی از نقص‌هایی که طرح‌ها داشتند، تبیین نشدن وضعیت موجود بود، یا به عبارتی مشخص نشده بود مدرسه ایشان در چه وضعی است؟ مشکل و مسأله چیست؟ و چرا این برنامه ارایه شده است. از ایشان سؤال کردم بر چه مبنایی و چرا این طرح‌ها تهیه شده است؟ ایشان گفتند «برنامه‌ها براساس روال گذشته تنظیم شده است و من تا حالا فکر نکرده بودم که برای تدوین برنامه‌ها بایستی فرایندی طی شود که در آن وضعیت موجود کاملاً ترسیم و مشکل به صورت شفاف بیان شود»  
به هر حال چه در تدوین برنامه جامع و یا از نوع مشکل گشایی وضعیت موجود بایستی ترسیم شود.  
بنابراین در مثال فوق، برای بررسی وضعیت موجود در خصوص عدم ارتباط و مشارکت مؤثر اولیاء در اداره و تصمیم‌گیری‌های مدرسه بایستی برای سؤالات زیر پاسخی بیابیم:

- در 3 سال گذشته (یا سال گذشته) چه تعداد از اولیاء دانش‌آموزان به مدرسه مراجعه کرده‌اند؟
- چرا والدین به مدرسه کم 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؟

## (2) ترسیم وضعیت مطلوب

در بخش ترسیم 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 چشم‌انداز (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 مورد نظر، 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.

## (3) 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 10 درصد والدین ارتباطی مؤثر دارند و ما می‌خواهیم این ارتباط مؤثر در سال اول اجرای برنامه به بیش از 50 درصد والدین برسد که این یعنی فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب حدود 40 درصد است. پس هدف کلیدی این برنامه‌ریزی «رشد و توسعه ارتباط مؤثر خانه و مدرسه» است.

## (4) تعیین راهبردها (راهکارها)

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

**نکته مهم:**

- برای استخراج راهبردها مدل مختلفی تاکنون ارائه شده است که به 3 مورد از آنها در زیر ارائه می‌شود.
- 1- استخراج مستقیم راهبردهای برنامه از اهداف دوره یا برنامه
- 2- استخراج راهبردها از طریق ریشه‌یابی مشکلات، استخراج نیروهای بازدارنده و جلو برنده
- \* مدل برنامه‌ریزی بهبود عملکرد (PIP) شامل شناسایی و ریشه‌یابی مشکلات، استخراج نیروهای بازدارنده و ترغیب‌کننده، اتخاذ راهبردهایی مبتنی بر بهره‌گیری از نیروها و انرژی‌های
- 3- استخراج راهبردها از طریق تجزیه و تحلیل میدان نیرو یا مدل آنالیز (SWOT) در دو طرف ابزار
- حیطه نیرو (حیطه قدرت) عوامل بازدارنده و عوامل جلو برنده قوت‌ها و فرصت‌ها را در برمی‌گیرد.

با توجه به مطالب فوق 3 مدل برای تعیین راهبردها یا راهکارهای رسیدن به وضعیت مطلوب در برنامه‌ریزی مورد بحث تحت عنوان «رشد و توسعه ارتباط روش خانه و مدرسه» وجود دارد که با توجه به تجربه و شناخت نسبی نگارندگان کتاب از وضعیت آموزش و پرورش و همچنین با عنایت به عوامل بازدارنده در خصوص ارتباط مؤثر مدرسه و خانواده راهکارهای زیر برای دستیابی به وضعیت مطلوب پیشنهاد می‌شود.

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

1- تهیه و اجرای فرم شناسایی وضعیت خانواده‌ها





## (6) اجرایی نمودن طرح‌های عملیاتی

قبل از شروع اجرای برنامه لازم است تمهیداتی صورت پذیرد:

- 1- تهیه خلاصه طرح یا برنامه مطابق فرمی که در صفحات بعد ارائه می‌شود.
- 2- یک بار دیگر چگونگی و امکان اجرایی و ... طرح با حضور تمامی اعضای شورای برنامه‌ریزی مورد بازبینی قرار می‌گیرد یا احياناً اگر دارای اشکالاتی است برطرف شود.
- 3- طرح پس از بازبینی و نهایی شده 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.

## (7) 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 اجرا طرح‌ها و برنامه در کشور است. هر مجری یا مدیری این مرحله از برنامه‌ریزی را مورد توجه جدی قرار ندهد و ساز و کاری 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 درست 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 برون رفته از این مشکلات ارائه نمود؟ و ... برای انجام نظارت و ارزیابی لازم است ابزارهای مناسبی طراحی برای جمع‌آوری اطلاعات اجرایی شود برای این کار می‌توان از فرم‌ها و پرسشنامه‌های زیر استفاده نمود:

1- تهیه دفترچه و فرم‌های اطلاعاتی جداگانه برای ثبت

اطلاعات

کسب شده و مشاهده شده در فرایند اجرا

مرحله اول

2- تهیه فرم‌ها و پرسشنامه‌های نظرسنجی از اولیاء، معلمان

و

دانش‌آموزان

اجرای پرسشنامه‌ها، نظرسنجی و مشاهده (فرم‌های اطلاعاتی)

مرحله دوم

برای

جمع‌آوری اطلاعات

استخراج و جمع‌بندی اطلاعات و تحلیل اطلاعات برای قضاوت

مرحله سوم

تهیه گزارش نهایی

مرحله چهارم

پس از ارزیابی و ارایه گزارش اقدامات مورد نیاز برای اصلاح طرح صورت پذیرد. نتایج گزارش می‌تواند به اداره‌ی آموزش و پرورش منطقه منعکس شود.

نمونه برگ خلاصه برنامه

اداره‌ی آموزش و پرورش منطقه / ناحیه / شهرستان .....  
مدرسه ابتدایی دخترانه «راه سعادت»

(1) عنوان برنامه: رشد و توسعه ارتباط بین خانه و مدرسه

(2) ضرورت:

امروزه مدارس کارا و اثربخش تلقی می‌شوند که از ظرفیت نهاد خانواده و اولیاء دانش‌آموزان به عنوان بازوی مؤثر و کلیدی در اداره و تصمیم‌گیری‌های مدرسه استفاده مطلوب می‌کند، بررسی شواهد و اسناد موجود (صورتجلسات انجمن اولیاء، عملکرد مدرسه و ...) نشان می‌دهد که مدرسه ما نتوانسته است در طی سال‌های گذشته از این ظرفیت بهره لازم را ببرد. این برنامه به منظور رفع این کاستی و به منظور تحقق مفاد 10 و 14 آیین‌نامه اجرایی مدارس و هم‌ایجاد زمینه تحقق برخی اهداف دوره مبادرت به تدوین این برنامه نموده است امید است با اجرای این برنامه بخشی از مشکلات مدرسه در زمینه ارتباط با خانه و اولیاء برطرف شود.

(3) اهداف (نتایج مورد انتظار)

|   |  |
|---|--|
| کیفی:   | کمی:   |
| - افزایش مشارکت مؤثر اولیاء در اداره و تصمیم‌گیری‌های مدرسه | افزایش مشارکت و حضور اولیاء در مدرسه از 10 درصد به 50 درصد |
| - بهبود عملکرد تحصیلی و تربیتی دانش‌آموزان                  |  |

(4) مستندات قانونی:

|                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| * مواد 10 و 14 آیین‌نامه اجرایی مدارس | * اهداف دور راه‌نمایی مصوبه جلسه 647 مورخ 79/2/29 شورای عالی آموزش و پرورش |
|---------------------------------------|--|

(5) مخاطبین برنامه

|        |             |                    |                    |
|--------|-------------|--------------------|--------------------|
| معلمین | دانش‌آموزان | اولیاء دانش‌آموزان | سایر کارکنان مدرسه |
|--------|-------------|--------------------|--------------------|

(6) زمان و روش اجرای برنامه

| ردیف | اقدامات (مراحل اجرا)   | زمان |       | مسئول اجرا | محدودهای اجرا | ناظر |
|------|--|------|-------|------------|---------------|------|
|      |  | شروع | پایان |            |               |      |
| 1    | تهیه و اجرای فرم شناسایی وضعیت خانواده‌ها                                  |      |       |            |               |      |
| 2    | تشکیل کلاس آموزش خانواده   |      |       |            |               |      |
| 3    | تهیه گزارش عملکردهای آموزشی، اجرایی و... و ارائه به خانواده‌ها             |      |       |            |               |      |
| 4    | برگزاری نشست آزاد مشترک بین اولیاء و معلمان                                |      |       |            |               |      |
| 5    | تهیه دفترچه ارتباط خانه و مدرسه  |      |       |            |               |      |
| 6    | تشکیل انجمن اولیاء و مربیان مدرسه و کیفیت بخشی به جلسات این انجمن          |      |       |            |               |      |
| 7    | تشویق و ترغیب اولیاء فعال و مشارکت‌جو                                      |      |       |            |               |      |
| 8    | بررسی و دعوت موردی از اولیاء برخی از دانش‌آموزان جهت انجام مشاوره‌های فردی |      |       |            |               |      |
| 9    | برگزاری مراسم ویژه هفته پیوند  |      |       |            |               |      |



|  |  |  |  |  |                          |
|--|--|--|--|--|--------------------------|
|  |  |  |  |  | بر اساس شیوه‌نامه مربوطه |
|--|--|--|--|--|--------------------------|

(7) نهاد و سازمان‌های همکار

|                       |   |
|-----------------------|---|
| * بیرون آموزش و پرورش | * درون آموزش و پرورش                        |
| -1                    | 1- آموزش و پرورش منطقه، واحد انجمن و اولیاء |
| -2                    | 2- کارشناسی آموزش راهنمایی                  |
| -3                    | 3- کارشناسی مشاوره                          |

(8) نظارت ارزیابی از برنامه

برای نظارت و ارزیابی فرم‌های ثبت مشاهدات، درج اطلاعات و همچنین پرسش‌نامه نظرسنجی تهیه شده است که در حین اجرا و پس از اجرای برنامه به اجرا گذاشته می‌شود پس از جمع‌آوری اطلاعات، اطلاعات جمع‌بندی تحلیل می‌شود تا میزان موفقیت اجرای برنامه در قالب یک مستند مکتوب گزارش شود.

(9) شاخص‌های موفقیت برنامه:

| رتبه | شاخص‌های موفقیت                    | خیلی ضعیف<br>ف امتیاز<br>(1) | ضعیف<br>امتیاز<br>(2) | متوسط<br>امتیاز<br>(3) | خوب<br>امتیاز<br>(4) | عالی<br>امتیاز<br>(5) |
|------|------------------------------------|------------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|
| 1    | زمینه‌سنجی بررسی و مطالعات اولیه   |                              |                       |                        |                      |                       |
| 2    | تشکیل به موقع جلسات آموزش و توجیهی |                              |                       |                        |                      |                       |
| 3    | محتوای جلسات و مدیریت آن           |                              |                       |                        |                      |                       |
| 4    | میزان تحقق اهداف برنامه            |                              |                       |                        |                      |                       |
| 5    | نحوه ثبت و گردآوری اطلاعات         |                              |                       |                        |                      |                       |
| 6    | اطلاع رسانی و ...                  |                              |                       |                        |                      |                       |

(10) اعتبار مورد نیاز برنامه

| رتبه | نوع هزینه                                     | مقدار | اعتبار مورد نیاز به ریال | محل تأمین اعتبار |
|------|---|-------|--------------------------|------------------|
| 1    | حق الزحمه اساتید و مدرسین و سخنرانان و مجریان |       |                          |                  |
| 2    | تولید بروشور، دفترچه‌ها و ...                 |       |                          |                  |
| 3    | پذیرایی و تقدیر و تشویق                       |       |                          |                  |
| 4    | جمع‌آوری اطلاعات، ارزیابی و تهیه گزارش نهایی  |       |                          |                  |
| 5    | تایپ و تکثیر و سایر هزینه‌ها                  |       |                          |                  |
|      | جمع   |       |                          |                  |

(11) توضیحات ضروری

|  |
|--|
|  |
|--|

اعضاء شورای برنامه‌ریزی مدرسه

| امضاء | سمت | نام و نام خانوادگی | امضاء | سمت | نام و نام خانوادگی |
|-------|-----|--------------------|-------|-----|--------------------|
|       |     |                    |       |     |                    |
|       |     |                    |       |     |                    |
|       |     |                    |       |     |                    |
|       |     |                    |       |     |                    |

این برنامه در جلسه مورخ ..... در شورای برنامه‌ریزی مدرسه مورد بررسی قرار گرفت و با اجرای آن با هزینه ..... ریال موافقت گردید.

نام و نام خانوادگی  
امضاء

نام و نام خانوادگی  
امضاء

نام و نام خانوادگی  
امضاء