

مجله فرا

روشد

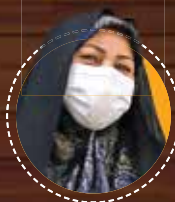


وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
دفتر نشریات و فناوری آموزشی

دوره هفدهم، م ۱۳۹۹
شماره پی در پی ۱۳۱
۳۲ صفحه، ۳۵۰۰۰ ریال

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای معلمان و
دانشجو معلمان و کارشناسان وزارت آموزش و پرورش
www.roshdmag.ir

برنامه ریزی کلید تحول مدرسه



تهمینه یزدان پناه سامانی

تفکر
راهبردی



قاسمیان

تعالی
شو



فریده طهماسبی

الفبای
تدبیر



سید محمد طباطبائی

تدبیر برای
تدبیر

امام خمینی (ره) :

«من آمده‌ام دست اجانب را از این مملکت کوتاه کنم.»

صحیفه امام، جلد ۶، صفحه ۴۰ / سایت جماران



مجله افرا

دوره هفدهم، ۱۳۹۹
شماره پیاپی ۱۳۱
صفحه ۳۲، ۳۵۰۰۰ ریال

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای معلمان و
دانشجومعلمان و کارشناسان وزارت آموزش و پرورش
www.roshdmag.ir

السلام

اللهم صل على محمد وآل محمد



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
دفتر نشریات و فناوری آموزشی

مدیر مسئول: محمدابراهیم محمدی
سرمدیر: فریدالدین حداد عادل
مدیر داخلی: مریم موسوی
مدیر هنری: کوروش پارسنازاد
دبیر عکس: پرویز قراگوزلی
ویراستار: کبری محمودی
طراح گرافیک: عبدالحمید سیامک نژاد

چند نکته کلیدی در باب برنامه ریزی / فریدالدین حداد عادل ۲



از عرش تا فرش / دکتر عظیم محبی ۳

تدبیر برای تدبیر / سید محمد طباطبایی ۶

چالش برنامه ریزی / فاطمه مرادی ۸

کانون مدرسه / دکتر کیومرث جهانگردی ۹

در مسیر تعالی / فاطمه مؤمن کیا ۱۴

چگونه برنامه سالانه بنویسیم؟ / دکتر مرتضی مجدفر ۲۰

ویژگی سواد رسانه ای / محمود حدادی ۲۲

برنامه ریزی با اولیا / صفرعلی یازلو ۳۰

نشانی پستی دفتر مجله:
تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶
صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۴۵۸۵
تلفن: ۰۲۱-۸۸۸۳۱۱۶۱-۹ داخلی ۴۲۰
تلفن های امور مشترکین:
۰۲۱-۸۸۸۶۷۳۰۸
صندوق پستی امور مشترکین:
۱۵۸۷۵/۳۳۳۱
وبگاه:
www.roshdmag.ir
پیام نگار:
Email: farda@roshdmag.ir

چاپ و توزیع: شرکت افست

یادگیری معنا دار / مریم داودی ۱۲

تأملی بر فرایند ارزیابی از مدرسه ها / روح اله رضاعلی ۱۶

مدرسه کوچک ما / مهین حیدری ۱۸

الفبای تدبیر - ۲۴ تعالی شو - ۲۶ تفکر راهبردی - ۲۸ / گفت و گو کننده: لیلا صمدی

تحریریه تخصصی این
شماره با موضوع
«برنامه ریزی مدرسه»:

دکتر عظیم محبی
(دبیر)



نویسندگان و مترجمان محترم!

این مجله متعلق به شماست. تجربه های ناب، ایده ها و حاصل پژوهش های خویش را در اختیار دفتر مجله قرار دهید تا با انعکاس آن ها در مجله، علاقه مندان به این حوزه در تجارب شما شریک شوند. از شما عزیزان تقاضا داریم:

- مقاله هایی را که می فرستید، با موضوع مجله مرتبط باشد و در جای دیگری چاپ نشده باشد.
- مقالات، حاوی مطالب کلی و گردآوری شده نباشد.
- مقاله ترجمه شده با متن اصلی همخوانی داشته باشد و متن اصلی نیز همراه آن باشد. چنانچه مقاله را خلاصه می کنید، این موضوع را قید فرمایید.
- نثر مقاله، روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه های علمی و فنی، دقت لازم را مبذول فرمایید.
- در نگارش مقاله از منابع و مآخذ معتبر استفاده کنید و در پایان آن، فهرست منابع را بیاورید.



چند نکته کلیدی در باب برنامه ریزی



فریدالدین حداد عادل

۴. از حق، سهم و نقش کلیدی والدین در تعلیم و تربیت نباید غافل شد. بدون همراهی خانواده، بسیاری از برنامه‌های مدرسه‌ای یا تربیتی ناقص خواهند ماند.

۵. بخشی از برنامه‌ریزی شامل طراحی سخت‌افزاری و نرم‌افزاری برای مستندسازی است. وقتی سوابق فعالیت‌ها موجود باشد، اولین گام برای برنامه‌ریزی‌ها در کارهای آینده فراهم می‌شود.

۶. خیلی وقت‌ها برنامه‌های ما به اهداف نهایی ختم نمی‌شوند. برای پرهیز از سرخوردگی، بهتر است برای خودمان انواع موفقیت را تعریف کنیم و میزان دستیابی به اهداف را با درجه و امتیاز مشخص کنیم. برای مثال، وقتی روند تعلیم و تربیت درگیر یک اتفاق طبیعی می‌شود، لازم است در نظر بگیریم که به احتمال زیاد سطح موفقیت ما درجه یک نخواهد بود و احتمالاً در سطح درجه‌های دو و سه باقی خواهد ماند.

۷. در انجام برنامه‌های مدرسه‌ای، از اثرات خودآگاهی دانش‌آموزان نباید غفلت کنیم. گاهی برنامه‌های ما برای دانش‌آموزان هستند، اما ایشان نه تنها با آن‌ها همدلی ندارند، بلکه روحشان از قرار گرفتن در یک روند آموزشی مطلع نیست. در نتیجه مقاومت طبیعی ایشان در برابر تحول، به یکی از موانع موفق شدن برنامه تبدیل می‌شود. هر آموزشکار موفق حتماً باید بتواند در صورت نیاز، دانش‌آموزانش را با برنامه خود هماهنگ کند.

اگر یک آموزشکار، یعنی کسی که ذهن و عملش درگیر مسائل تربیتی (اعم از آموزش و فعالیت‌های پرورشی و فرهنگی) است، بخواهد به موفقیت دست پیدا کند، نیازمند «برنامه‌ریزی» است. نیازی نیست برنامه حتماً پیکره‌ای حجیم و بودجه‌ای هنگفت داشته باشد، صرفاً رعایت اسلوب تغییر در موضوع تحول ضروری است. در این مجال اندک چند نکته در باب برنامه‌ریزی تقدیم می‌شود. باشد که در مسیر مدرسه‌های فردایمان به کار بیایند.

۱. برنامه‌ریزی، بیش از بودجه، به شناخت نقطه آغاز و انجام نیاز دارد. لازم است بدانیم قرار است در چه وضعیتی استقرار بیابیم و چه تغییراتی بکنیم.

۲. شروع تفکر در باب برنامه‌ریزی به مبنای فکری نیاز دارد. لازم است بدانیم با چه رویکردی و در چه وضعیتی در جست‌وجوی تغییر هستیم. امروزه آموزش و پرورش کشور از نعمت سند تحول برخوردار است و این می‌تواند بن‌مایه فکری بسیاری از برنامه‌ریزی‌های تربیتی را فراهم کند.

۳. آموزشکاران می‌توانند از این تحول بهره‌های فراوان ببرند، اما به‌طور مشخص، سند در شش عرصه می‌تواند در مسیر تحول کمک‌یار همکاران باشد: فعالیت‌های مربوط به برنامه‌های درسی؛ منابع انسانی؛ پژوهش و ارزیابی؛ ابعاد مدیریت و رهبری؛ منابع مالی؛ تجهیزات، فضا و امکانات.

از عرش تا فرش

منطق برنامه‌ریزی در مدرسه

سید میثم موسوی

تصویرگر

دکتر عظیم محبی



اشاره

پس از سال‌ها معاونت در یک مدرسه، ابلاغ مدیریت مدرسه برای وی صادر شده بود. با شور و اشتیاق وارد مدرسه جدید شد. مدیر قبلی که تازه بازنشسته شده بود، به ایشان خوشامد گفت و از همکاران مدرسه خواست برای آشنایی با ایشان، به اتاق جلسات مدرسه تشریف بیاورند.

یکی از همکاران مدرسه، به نمایندگی از دیگر همکاران، با عبارتهای زیبایی، از مدیر قبلی تشکر کرد؛ عبارتهایی مانند:

- ارتباط خوبی با همکاران داشت.
- خوش اخلاق بود.
- با اولیا ارتباط خوبی داشت.
- دلسوز بچه‌ها بود.
- اهل برنامه بود.

مدیر جدید مطالب بسیاری آماده کرده بود تا در این جلسه بیان کند، اما با شنیدن این جملات، نظرش عوض شد. تصمیم گرفت خیلی کوتاه صحبت کند تا برای جلسه بعد مطالب جدیدی آماده کند.

بعد هم یک نیم‌روز از تجربه‌های مدیر قبلی بهره برد و به

معاون مدرسه گفت هفته آینده جلسه‌ای با همکاران داشته باشیم.

تفکر راهبردی

جلسه شروع شد. پس از ذکر مقدماتی، اعلام کرد تصمیم دارم نگاه خودم را در خصوص تعلیم و تربیت با شما در میان بگذارم تا با توکل به خدا، تعامل و همدلی بتوانیم در تربیت دانش‌آموزان قدم برداریم.

برخی از گفته‌های وی چنین بودند:

- مدرسه نوعی سازمان یادگیرنده است؛ سازمانی فرهنگی و اجتماعی. عنصر اثرگذار در مدرسه، عنصر فرهنگی است. به گونه‌ای که تربیت بچه‌ها محصول فرهنگ مدرسه است. (البته خانواده و جامعه هم نقش دارند که فعلاً جای بحث ما نیست؛ مدرسه به مثابه فرهنگ).

- اگر در مدرسه‌ای فرهنگ صداقت، اخلاق و احترام حاکم شد، کم‌کم فضای اعتماد و همدلی پررنگ می‌شود. این فضای اعتماد و همدلی کمک



خواهد کرد بچه‌ها احساس کنند در محیطی فرهنگی در حال زندگی هستند (مدرسه زندگی).

- در فضای فرهنگی، زمینه تحقق مأموریت مدرسه فراهم می‌شود. مأموریت مدرسه، براساس مأموریت کلان نظام آموزش و پرورش، همان تربیت همه‌جانبه دانش‌آموزان است. البته نه تربیتی با رویکرد تحمیلی و اجباری، بلکه تربیت براساس این تعریف: «فرایند تعاملی، تکوین و تعالی هویت همه‌جانبه دانش‌آموزان».

- مأموریت اساسی مدرسه‌ها، زمینه‌سازی و ایجاد فرصت‌های متنوع و جهت کسب شایستگی در دانش‌آموزان است تا با درک و اصلاح موقعیت، زمینه شکل‌گیری هویت یکپارچه آنان فراهم شود.

- مهم‌ترین شایستگی‌ها براساس اسناد تحولی، شایستگی تفکر، اخلاق، علم، ایمان و عمل (کارآفرینی) است.

- رویکرد حاکم بر فعالیت‌های مدرسه، فطرت‌گرایی توحیدی است. یعنی کارهای مدرسه حافظه‌محوری نیست، انباشت اطلاعات نیست، بلکه زمینه‌سازی برای شکوفایی استعدادهای فطری دانش‌آموزان است.

پس از این بیانات فرصت داد همکاران دیدگاه خود را بیان کنند. در پایان جلسه هم‌اعلام کرد، برای فهم مشترک از ویژگی‌های تعلیم و تربیت براساس مبانی نظری سند تحول، تلاش می‌کنیم در طول سال نشست‌هایی تخصصی داشته باشیم. اما هنر ما در این است که این نگاه و تفکر را به برنامه تبدیل کنیم. لذا جلسه آینده موضوع جلسه ما «برنامه‌ریزی راهبردی» خواهد بود.

● برنامه‌ریزی راهبردی

جلسه شروع شد. ابتدا از همکاران خواست برداشت خود را از عبارت «برنامه‌ریزی راهبردی» بیان کنند. در عین حال، یکی از معاونان تجربه مدرسه را در این زمینه گزارش داد. ایشان در تکمیل و تأیید نظرات همکاران، نکات زیر را بیان کرد:

- برنامه‌ریزی راهبردی محصول تفکر راهبردی است (یعنی آنچه جلسه قبل بیان شد).
- در برنامه‌ریزی راهبردی مؤلفه‌های متعددی مطرح‌اند. اما چند مؤلفه در مدرسه کاربرد بیشتری دارند:

ارزش‌ها؛ مأموریت؛ چشم‌انداز؛ اهداف؛ راهبردها.

این مؤلفه‌ها در سند تحول تبیین شده‌اند. مهم آن است که ما آن‌ها را



**مأموریت اساسی
مدرسه‌ها،
زمینه‌سازی و
ایجاد فرصت‌های
متنوع و جهت
کسب شایستگی
در دانش‌آموزان
است**

به‌خوبی درک کنیم و متناسب با اهداف و ماهیت دوره تحصیلی، آن‌ها را بازآرایی کنیم.

ارزش‌ها هویت‌بخش برنامه و فعالیت‌های مدرسه‌اند و باید در هویت دانش‌آموزان تجلی پیدا کنند. در سند تحول ۳۰ ارزش نوشته شده است که هر دوره تحصیلی باید از آن‌ها بهره بگیرد. مأموریت همان رسالت یا کارکرد اصلی مدرسه است؛ یعنی زمینه‌سازی برای کسب شایستگی که با ماهیت دوره تحصیلی متناسب و بازسازی می‌شود.

چشم‌انداز از جنس هدف و در جهت تحقق مأموریت بیان می‌شود. چشم‌انداز در درجه نخست همان دغدغه ذهنی ما در هدایت درست دانش‌آموزان است. چشم‌انداز به ما مدیران و معلمان کمک می‌کند هم ظرفیت‌های مدرسه و هم بیرون از مدرسه را برای تحقق آن بسیج کنیم.

- مثال: دستیابی اکثر دانش‌آموزان به شناخت از خود و مشاغل و انتخاب درست مسیر زندگی می‌تواند چشم‌اندازی برای مدرسه متوسطه اول باشد.

اهداف در برنامه راهبردی همان اهداف کیفی هستند که در ابعاد هر یک از محورهای اصلی مدرسه دنبال می‌شوند.

راهبردها، راهکارهای کلان دستیابی به اهداف هستند؛ مانند: توانمندسازی معلمان و غنی‌سازی رویکردهای تدریس و ارزشیابی، غنی‌سازی فعالیت‌های فرهنگی؛

- نظارت بر عملکرد معلمان و مربیان با رویکرد بالینی؛

- مشارکت دانش‌آموزان، اولیا، کارکنان و نهادهای محلی در اداره مدرسه؛

برنامه‌ریزی عملیاتی براساس شش زیرنظام سند تحول

- در ادامه جلسات آموزشی، مدیر مدرسه مهم‌ترین عنوان‌های برنامه‌های مدرسه را براساس شش زیرنظام سند تحول در

راستای وظایف مدرسه، به‌صورت زیرتبیین کرد

و از همکاران خواست براساس چارچوب برنامه

عمل (خودارزیابی و تعیین وضع موجود، تعیین

وضع مورد انتظار، اقدامات مؤثر، زمان‌بندی،

اعتبار، و مسئول پیگیری) برنامه سالانه را بنویسند.

الف برنامه‌های مرتبط با برنامه درسی (برنامه

درسی ملی و حدود ۶۰ راهکار سند تحول)

۱. طراحی فرصت‌های یادگیری (طرح درس)

۲. مدیریت فرایند یادگیری (تدریس و...)

۳. ارزشیابی یادگیری

۴. ایجاد فرصت ارائه عملکرد

۵. راهنمایی و مشاوره

۶. مشارکت دانش‌آموزان در اداره

مدرسه

۷. تحرک و شادابی

۸. مطالعه و کتاب‌خوانی

۹. برنامه ویژه مدرسه (بوم)

رویکردهای «تلفیقی و مسئله‌محور، فرایندمحور،

عملکردی، خودمراقبتی، خودارزیابی و خودمدیریتی،

شکوفایی، شناسایی و هدایت استعدادها» باید در تدوین

برنامه‌ها مدنظر باشند.

ب) برنامه‌های مربوط به بُعد منابع انسانی

۱. توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای

۲. نظارت بر عملکرد معلمان

۳. ارزیابی و صدور گواهی صلاحیت‌های حرفه‌ای

رویکردهای «تشکیل اجتماع یادگیری، بهره‌گیری از نظارت

بالینی و خودارزیابی» باید در این بخش مدنظر باشند.

ج) برنامه‌های مربوط به بُعد پژوهش و ارزشیابی

۱. مسئله‌یابی و اولویت‌بندی

۲. انجام پژوهش

۳. اشاعه و کاربست

رویکرد پژوهش‌های کیفی (اقدام‌پژوهی،

روایت‌پژوهی و...) باید در تدوین برنامه‌ها

مدنظر باشد.

د) برنامه‌های مربوط به بُعد مدیریت و

رهبری

۱. تفکر راهبردی

۲. برنامه‌ریزی راهبردی

۳. برنامه‌ریزی عملیاتی

۴. مشارکت عوامل سهیم و مؤثر

۵. اخلاق حرفه‌ای

رویکردهای «هویت دوره‌های تحصیلی، خودارزیابی و

پاسخ‌گویی، تفویض اختیار، مشارکت‌محوری، و ایجاد فضای

اعتماد و اطمینان» باید در تدوین برنامه‌ها مدنظر باشند.

ذ) برنامه‌های مربوط به بُعد منابع مالی

۱. جذب منابع مالی

۲. استفاده بهینه از منابع

رویکرد مشارکت‌محوری و نوآوری باید در تدوین برنامه‌ها

مدنظر باشد.

ز) برنامه‌های مربوط به بُعد فضا، تجهیزات و فناوری

۱. تأمین و به‌کارگیری تجهیزات آزمایشگاهی، کارگاهی و...

۲. بهینه‌سازی فضای کلاسی و مدرسه (اندازه و رنگ‌آمیزی

و...)

۳. تنوع‌بخشی و غنی‌سازی محیط‌های یادگیری با تأکید بر

فناوری‌های نوین.

رویکرد استاندارد و ایمن بودن باید در تدوین برنامه‌ها مدنظر

باشد.



برنامه‌ریزی
بدون توجه به
رویکردهای آن
اثربخش نخواهد
بود

تدبیر برای تدبیر

سید محمد طباطبایی



معاون مدیرکل دفتر آموزش پیش دبستانی و دبستانی

اشاره

در معاونت آموزش ابتدایی، فرایند برنامه‌ریزی سالانه در مدرسه، براساس مدلی با عنوان «تدبیر» دنبال می‌شود که چگونگی آن در اینجا تبیین می‌شود.

شاخص‌های برنامه تدبیر

شناسایی: بررسی وضعیت موجود و توصیف آن. تحلیل آمار و اطلاعات حاصل که به تشخیص نیاز و اولویت منجر می‌شود.

پیش‌بینی: برنامه مورد نظر برای رفع نیاز، با تعیین اولویت، تنظیم و اجرا می‌شود. لذا به کمک کارکرد پیش‌بینی می‌توان آینده مورد انتظار را ترسیم کرد.

اطلاعاتی: برای اتخاذ تصمیم منطقی و مبتنی بر واقعیات، آمار و اطلاعات مناسب لازم است. این کارکرد در تصمیم‌گیری مدیران نقش اساسی دارد.

تصمیم‌سازی: یعنی آماده‌کردن اطلاعات لازم برای اتخاذ تصمیم مدیران در تدوین برنامه عملیاتی سالانه.

بازخورد: برای توانمندسازی و اطمینان از اصلاح فعالیت‌ها، در طول برنامه و همچنین در پایان آن، براساس نتایج ارزیابی بازخورد داده می‌شود.

اصلاح و بهبود: اطلاعات حاصل از فرایند ارزیابی کمک می‌کند برنامه و فعالیت‌های لازم برای دستیابی به اهداف در نظر گرفته شوند.

مدیر مدرسه با ارزیابی درست از فعالیت‌های تعیین شده و استفاده از شیوه‌های ارزیابی، ضمن شناخت دقیق از وضعیت کنونی مدرسه (خودارزیابی اولیه) با بهره‌گیری از نظرات، ایده‌ها و خلاقیت فکری تیم ارزیابی (شورای مدرسه)، نظارت

مستمر بر روند اجرای فعالیت‌ها (خودارزیابی‌های فرایندی)، تعیین میزان تحقق اهداف و کیفیت اجرای شاخص‌ها (خودارزیابی پایانی و ارزیابی بیرونی)، نسبت به هدف برنامه تدبیر که بهبود و ارتقای عملکرد مدرسه است، اقدام می‌کند.

۲ فرایند برنامه‌ریزی براساس مدل تدبیر

۱. خودارزیابی اولیه

گام اول: مدیر مدرسه قبل از شروع سال تحصیلی ارزیابی اولیه را انجام می‌دهد و با توجه به امتیاز کسب‌شده در هر یک از فعالیت‌ها و جمع کل امتیازات، و ضمن تعیین وضعیت موجود مدرسه، برنامه سالانه را برای سال تحصیلی پیش رو تنظیم می‌کند.

گام دوم: مدیر نتایج امتیاز نهایی خودارزیابی اولیه و تنظیم برنامه سالانه را حداکثر تا قبل از شروع سال تحصیلی، از طریق سامانه مربوطه به منطقه ارسال می‌کند.

گام سوم: مناطق آموزشی، پس از وصول نتایج خودارزیابی اولیه و برنامه سالانه مدرسه‌ها، نسبت به بررسی و تأیید امتیاز مدرسه‌ها در سامانه مربوطه اقدام می‌کنند.

۲. خودارزیابی فرایندی

با عنایت به اینکه ارزیابی مستمر از ارکان این مجموعه است، مدیر مدرسه در طول سال تحصیلی، هم‌زمان با اجرای فعالیت‌ها و اقدامات، نسبت به جمع‌آوری برگه‌های خودارزیابی از مسئولان برنامه‌ها و فعالیت‌ها اقدام می‌کند و فعالیت‌هایی را که براساس جدول زمان‌بندی از نظر اجرا تأخیر یا مشکلاتی دارند، شناسایی می‌کند. سپس با کمک مسئول مربوط به



خودارزیابی
مهم‌ترین عنصر
برنامه‌ریزی در
برنامه تدبیر است

هدف‌گذاری‌های انجام‌شده در برنامه سالانه برای خودارزیابی پایانی اقدام می‌کند.

گام دوم: نتیجه خودارزیابی پایانی در سامانه ثبت و حداکثر تا ۲۰ خردادماه به معاونت آموزش ابتدایی منطقه ارسال می‌شود.

فرایند ارزیابی بیرونی

مناطق آموزش و پرورش، با تنظیم برنامه زمان‌بندی مناسب و با کمک افراد مجرب و آگاه در حوزه آموزش ابتدایی، به‌منظور ارزیابی فرایندی در طول سال تحصیلی، با هدف ارائه بازخوردهای اصلاحی، سازنده و توانمندسازی اقدام

می‌کنند. همچنین، در پایان سال تحصیلی نیز به‌منظور ارزیابی نهایی (حداکثر تا ۳۰ تیرماه) از مدرسه‌ها بازدید می‌کنند و براساس نتایج ارزیابی‌های فرایندی و گزارش‌های ارسالی مدرسه (خودارزیابی اولیه، ارزیابی فرایندی، ارزیابی پایانی و برنامه سالانه)، نسبت به ارزیابی میزان تلاش، پیشرفت و موفقیت مدرسه در راستای برنامه سالانه، هدف‌گذاری‌های انجام‌شده و کیفیت اجرای فعالیت‌ها اقدام می‌کنند.

هر یک از فعالیت‌ها و در صورت نیاز مشورت سایر کارکنان، نسبت به مرتفع کردن موارد قابل بهبود اقدام می‌کند.

۱-۲. خودارزیابی مسئولان در خصوص فعالیت‌ها و اقدامات

مسئول هر اقدام یا مجموعه‌ای از اقدامات پیش‌بینی شده در برنامه سالانه، برای رصد فعالیت‌ها و حصول اطمینان از حرکت در مسیر تعیین‌شده، ملزم است در بازه زمانی توافق شده با مدیر مدرسه، نسبت به ارزیابی وظیفه یا تکلیفی که به عهده وی گذاشته شده است اقدام کند. بدین منظور، نمودار برگ ذیل برای کمک به انجام این مهم تنظیم شده است. این نمودار برگ توسط فرد مسئول تکمیل و در صورت لزوم به تشخیص مدیر مدرسه و با هماهنگی وی، با برگزاری جلسه‌ای پیرامون وضعیت انجام اقدام یا اقدامات، بحث و گفت‌وگو به عمل می‌آید. در این تعامل چهره به چهره، بازخوردهای لازم برای بهبود یا اصلاح ارائه می‌شوند. چنانچه میزان پیشرفت در انجام هر اقدام در سطوح ضعیف و انجام نشده قرار گیرد، راهکارهای پیشنهادی ارائه می‌شود و در غیر این صورت نیازی به ارائه پیشنهاد نیست.

خودارزیابی پایانی

گام اول: مدیر در پایان سال تحصیلی (خردادماه) با حضور مسئولان فعالیت‌ها، به بررسی نتایج خودارزیابی‌ها و

شیوه‌های ارزیابی در برنامه تدبیر



ارزیابی بیرونی
فرآیندی



ارزیابی بیرونی
پایانی



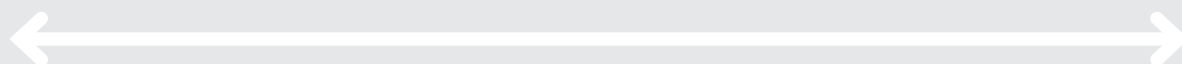
خودارزیابی
پایانی

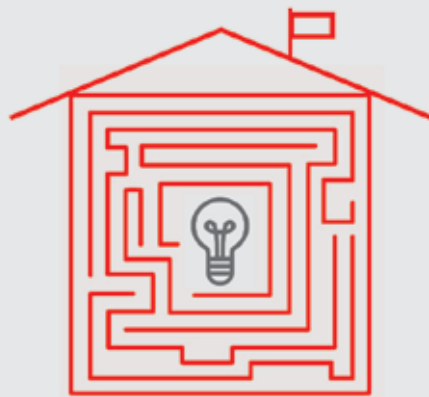


خودارزیابی
فرآیندی



خودارزیابی
اولیه





چالش برنامه‌ریزی

فاطمه مرادی

مدیر مدرسه - از سوادکوه

و تا پایان سال برای اجرای آن‌ها اقدام می‌کرد، اما در چند سال گذشته، این برنامه‌ها به نام‌های «تدبیر و تعالی» تغییر پیدا کرده‌اند که البته بسیار جامع‌تر و بر اساس سند تحول بنیادین و اهداف همه‌جانبه تربیتی و آموزشی هستند. این برنامه‌ها شامل برگه‌هایی می‌شوند که در آن‌ها اهداف و هزینه‌ها و اقدامات مدیر، با توجه به شرایط و امکانات هر منطقه و مدرسه، کامل می‌شود. به عنوان مدیر باید بگویم، باعث تفکر و به کارگیری دانش و مهارت در زمینه تدوین آن می‌شود. اما در اینجا می‌خواهم نقاط قوت و ضعف‌هایی را که تاکنون در تهیه و بازخورد آن‌ها تجربه کرده‌ام، بیاورم:

نقش و اهمیت برنامه‌ریزی بر هیچ‌کس پوشیده نیست. داشتن نقشه راه کمک می‌کند با کمترین هزینه و ایمن‌ترین راه به سرمنزل مقصود برسیم. یکی از ارکان مهم در کشور که آینده‌سازان را هدایت می‌کند، آموزش و پرورش است. برنامه‌ریزی در این نهاد جایگاهی حیاتی دارد و تدوین برنامه سالانه برای همه مدیران، به خصوص مدیران در سطح مدرسه، مورد انتظار و تأکید است. در سال‌های گذشته، این برنامه‌ریزی تغییرات زیادی داشت. برای مثال، قبلاً هر مدیری دفترچه‌ای داشت که چند هدف عمده کوتاه‌مدت و انگشت‌شمار را برای مدرسه خود در نظر می‌گرفت.

۴. در بسیاری از سخنرانی‌ها، مقالات و دستورالعمل‌ها، از مدرسه محوری و اختیار مدیر صحبت می‌شود، اما در عمل باید تابع بخشنامه‌ها باشیم. در واقع قدرت مانور از مدیر و مدرسه گرفته می‌شود.

۱. امروزه بیشتر به عنوان یک یا چند پوشه سالانه به این برنامه مراجعه می‌شود.

۲. بسیاری هنوز با این برنامه‌ها و نوع طراحی آن‌ها آشنا نیستند و آن را طرحی می‌دانند که شاید مانند اغلب طرح‌ها بعد از مدتی منتهی به خاک می‌شود. لذا به آن کم‌توجهی می‌کنند.

۵. یکی دیگر از موارد مهم در تهیه برنامه سالانه، ثبات و پیش‌بینی نیروی انسانی است. متأسفانه برخی مواقع، تا چند ماه بعد از شروع سال تحصیلی، هنوز تکلیف معلم کلاس مشخص نیست. پس باز هم برنامه‌ریزی مختل می‌شود.

۳. برای داشتن برنامه خوب، به پیش‌بینی براساس تجربه و دانش نیاز است. یکی از موارد در پیش‌بینی‌ها، برآورد هزینه‌هاست. متأسفانه از آنجا که چند سالی است سرانه دانش‌آموزی داده نمی‌شود، باید به مشارکت اولیا امید داشت. این امر نیز با توجه به اقتصاد مردم و کشور، و مانند بازار ارز و طلا، غیرقابل پیش‌بینی است و ثبات ندارد؛ طوری که خیلی از طرح‌ها و برنامه‌های مدیر را ناتمام می‌گذارد.

۶. برخی موارد غیرقابل پیش‌بینی، مانند بیماری کرونا، نیز مطرح‌اند. این موارد واقعاً بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها را دچار مشکل کرده‌اند. در حال حاضر، با مجازی‌شدن آموزش، کل برنامه‌ها نیز دچار بی‌ثباتی و نوسان شدید شده‌اند. این شرایط باز هم می‌طلبد که مدیر با شجورای مدرسه در همان زمان تصمیم بگیرد.

همه این عوامل باعث می‌شوند برخی از مدیران، فقط برای رفع تکلیف و بدون توجه به اصل موضوع، فرم‌ها را از روی هم رونویسی کنند.

کانون مدرسه

دکتر کیومرث جهانگردی | سید میثم موسوی

تصویرگر



اجتماعی محله» مطرح است. به‌طور نمونه، غروی (۱۳۸۴) در پژوهشی که به‌عنوان پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود در دانشگاه تهران انجام داده است، می‌نویسد: «در معماری امروز، گرایش به کالدهای چندعملکردی و چندوجهی مجدداً مورد توجه قرار گرفته است. مدرسه از جمله عملکردهایی است که با ویژگی‌های خاص خود، نه تنها ظرفیت مناسبی در پذیرش عملکردهای متعدد دارد، بلکه می‌تواند نقش‌های متفاوتی در زمینه مسائل اجتماعی و فرهنگی ایفا نماید.»

وی کارکردهای متعددی را برای چنین مدرسه‌ای در نظر می‌گیرد که برخی از مهم‌ترین موارد آن عبارت‌اند از: ارتقای کیفیت زندگی و رفاه اجتماعی شهروندان در محله‌ها، جلب مشارکت شهروندان در اداره امور اجتماعی محله، تقویت ارتباط ساکنان محله با مدیریت شهری، کاهش آسیب‌های اجتماعی و غیره. سیدحاتمی (۱۳۹۲) نیز در این باره می‌نویسد: «در سال‌های اخیر، نیازهای خاص اجتماعی و ارتباط میان مدرسه و محیط اجتماعی از مسائل مورد توجه بوده است. به‌وجود آوردن ارتباط بین مدرسه و جامعه چندان ساده نیست، اما مدرسه و طراحی آن باید به‌گونه‌ای باشد که از یک سو به بچه‌ها کمک کند به‌صورت شهروندی مؤثر و فعال در جامعه نقش ایفا کنند و از سوی دیگر فرصت‌هایی را برای اجتماع اطراف خود، برای بودن در جریان مداوم آموزش و مشارکت اجتماعی، فراهم آورد.»

سیدحاتمی برای رسیدن به اهداف مذکور، از ایده «مدرسه اجتماعی» به‌عنوان الگویی برای تحقق ارتباط فعال و مؤثر فضاهای مدرسه‌ها با اجتماع اطراف خود و همسایگی‌های موجود و ارتقای میزان دستاوردهای دانش‌آموزان و اجتماع به‌صورت توأمان، در کنار حوزه روان‌شناسی محیطی، استفاده می‌کند.

بسته تحولی سال ۱۳۹۹ وزارت آموزش و پرورش در حوزه انجمن اولیا و مربیان، «مدرسه، کانون تربیتی محله» نام دارد. این بسته به‌طور کلی بر این باور استوار است: «مدرسه واحدی از یک محله محسوب می‌شود که کارکرد اصلی آن آموزشی و تربیتی است. در بسیاری از محلات، مدرسه‌ها تافته‌ای جداافتاده‌اند که چندان ارتباطی با سایر اجزای محل ندارند. فضای مدرسه به‌طور انحصاری در خدمت آموزش‌های کلاسی و ارتقای پایه‌های تحصیلی است. لذا به‌غیر از خانواده‌هایی که مجبورند تن به آموزش‌های اجباری فرزندان‌شان در مدرسه بدهند، دیگران در محله کاری با مدرسه ندارند. درحالی که هم مدرسه ظرفیت‌هایی دارد که می‌تواند در خدمت پیشرفت و توسعه محله قرار گیرد و هم هر محله‌ای امکانات و منابعی دارد که می‌تواند به ارتقای کیفی و کمی مدرسه کمک کند.

مدرسه زیرساخت سرمایه انسانی جامعه را فراهم می‌کند. به‌نظر می‌رسد، این بسته تحولی، چنانچه با دقت و رعایت ملاحظات نظری و اجرایی لازم به انجام برسد، حتماً می‌تواند منشأ اثرات مثبت فراوانی در سطح جامعه و به‌ویژه نظام تعلیم و تربیت کشور باشد. لذا نوشتار حاضر تلاشی است صرفاً برای یادآوری ملاحظات نظری و اجرایی بسته تحولی «مدرسه، کانون تربیتی محله.»

برای بررسی جنبه نظری مترتب بر این بسته، نیازمند آنیم که قدری پیشینه و چگونگی بروز مفهوم «مدرسه اجتماعی» را واکاوی کنیم. این مفهوم در روندی در حدود یک‌صد سال دستخوش برخی تغییرات ناخواسته شده است. در حال حاضر، اکثر برنامه‌ها و ایده‌هایی که به‌طور کلی با عنوان مدرسه، کانون محله و با هدف تغییر کاربری مدرسه از آموزشی و تربیتی صرف، به محلی برای پیشرفت و توسعه محله و جامعه تبلیغ و ترویج داده می‌شود، بیشتر از همه با عنوان «مدرسه، کانون



و گوناگونی‌های بیشتری یافته و هم نسبت به قبل رو به فزونی نهاده است.» البته چنین سخنی به‌هیچ عنوان به معنای چشم‌پوشی از ظرفیت‌های عظیم مدرسه برای پرداختن به جنبه‌های اجتماعی رشد شخصیتی فرزندان نیست، بلکه منظور ضرورت توجه مسئولان به پرهیز از هرگونه افراط و تفریط در تأکید بیش از حد بر یکی از جنبه‌های شخصیتی فرزندان در مدرسه، خانه و جامعه است. درواقع، نگاه جامع به موضوع این است که نهادهایی تربیتی چون خانواده، مدرسه، مسجد، باشگاه‌های ورزشی و بوستان‌ها و محل‌های بازی و سرگرمی و حتی خود جامعه، هر یک، بسته به ظرفیت‌هایی که در اختیار دارند، بر تربیت فرزندان مؤثرند و لازم است در عین تلاش برای برقراری ارتباط و پیوند سازنده بین این نهادها به‌منظور تربیت فرزند، مراقبت کنیم که نقش تخصصی هیچ یک از آن‌ها در دنیای پیچیده امروز دستخوش تغییرات افراطی بی‌مورد قرار نگیرد.

به باور نگارنده، مدرسه مرکزی تخصصی برای آموزش و پرورش فرزندان است و لازم است نظام تعلیم و تربیت کشور با برنامه‌ریزی برای به‌کارگیری افراد متخصص و برجسته در این مرکز تخصصی، زمینه توجه به جنبه‌های گوناگون شخصیتی دانش‌آموزان را فراهم کند. در این میان لازم است مراقب بود

با بررسی دقیق این ماجرا می‌توان ابراز داشت، شاید نقطه آغاز چنین طرح‌هایی، مقاله اثرگذار جان دیویی (۱۹۰۲) باشد که با عنوان «مدرسه به‌عنوان مرکز اجتماعی» منتشر شد. دیویی در آن مقاله ادعا می‌کند: «بسیاری از نهادهایی که رفتارهای نوع بشر را هنجارسازی می‌کردند، اثربخشی خود را از دست داده‌اند؛ به‌ویژه آن نهادهایی که اقتدارشان بر مواردی مانند رسوم، سنت‌ها و پذیرش بدون پرسش استوار بود. در چنین شرایطی، غیرممکن است که جامعه کاملاً منفعل بماند. باید به‌دنبال نهاد دیگری باشد تا با آن این فقدان را بازسازی و مرتفع کند» (Dewey, 1902:73-86).

دیویی در آخرین عبارت مقاله خود می‌نویسد: «مدرسه به‌عنوان مرکز اجتماعی، به معنی ارتقای سازمان‌یافته و فعال جامعه‌گرایی در امور نامحسوس هنری، علمی و دیگر حالت‌های مراوده اجتماعی است» (همان، ص ۸۴). این ایده تا سال‌ها بعد نیز در شکل‌های دیگری در غرب دنبال شد. به‌طور نمونه، ۷۰ سال بعد، فاور و همکاران در گزارش یونسکو، «آموزش مادام‌العمر» و «جامعه یادگیرنده» را واقعیت‌های اصلی آموزش و پرورش تلقی کردند. در این گزارش، آموزش مادام‌العمر سنگ بنای سیاست آموزش و پرورش و جامعه یادگیرنده راهبردی برای مشارکت جامعه به‌عنوان شریک و عاملی در تعلیم و تربیت دیده شده است (Faure, et al, 1972).

به‌تازگی، در جوامع شرقی نیز عده‌ای به دنبال ترویج این نگرش هستند. به‌طور نمونه، در سایت یکی از باشگاه‌های شغلی بنگلادش، این موضوع، آن هم با برداشت‌هایی شاید ناقص از عقاید دیویی، ترویج داده می‌شود. در این سایت آمده است: «مدرسه ابرساختار برتر در جامعه است.

امروزه مدرسه مورد توجه‌ترین نهاد رسمی آموزش و پرورش است که با تغییرات زمان، اهداف خاص آن توسعه می‌یابد. مدرسه نقش‌های اساسی فراوانی مانند تعامل اجتماعی، اجتماعی شدن، انتقال فرهنگی، شبکه‌سازی اجتماعی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و غیره دارد. بنابراین، ما مدرسه را مرکز اجتماعی می‌نامیم. مدرسه به‌عنوان مرکز اجتماعی جامعه که ارائه‌دهنده ارزش‌ها، قوانین، هنجارها و آرای اجتماعی پیشرو است، عمل می‌کند. این ظرفیت دانش‌آموزان را آماده می‌کند که رهبری آینده را به دست بگیرند. علاوه بر این، ساختاری مشترک برای تعامل اجتماعی فراهم می‌آورد که به ما می‌آموزد چگونه در جامعه زندگی کنیم» (باشگاه پردیس شغل، ۲۰۱۸).

در تحلیل نظری چنین نگرشی به آموزش و پرورش باید گفت: «شاید این نگرش‌های صرفاً اجتماعی نسبت به مدرسه، ناشی از مشکلات و آسیب‌هایی اجتماعی است که امروز، هم پیچیدگی‌ها



**مشارکت اولیا
در برنامه‌ریزی
مدرسه زمینه
اجرای موفق آن
را فراهم خواهد
کرد**

توسط معلمان، دانش‌آموزان و والدین قابل‌برگزاری است، می‌توان ضمن هم‌فکری و مشارکت با والدین در انجام امور مدرسه، زمینه رشد همان جنبه اجتماعی شخصیت فرزندان را نیز فراهم آورد. از این نظر، اختصاص فضایی برای حضور به دور از ترس و نگرانی والدین در مدرسه، حتما مؤثر خواهد بود. از طرف دیگر، به‌طور طبیعی امکان ایجاد ارتباط و همکاری سازنده بین نهادهای خانه، مسجد، مدرسه و جامعه در فضای فرهنگی کشور وجود دارد و خوشبختانه می‌توان نمونه‌های موفقی از این دست تعاملات سازنده را در برخی مدرسه‌ها مشاهده کرد. برای مثال مدرسه‌هایی را در نظر بگیرید که مسئولان آن به ظرفیت‌های مسجدی در نزدیکی مدرسه توجه و تلاش می‌کنند نماز جماعت را به‌همراه دانش‌آموزان در آنجا برگزار کنند. چنانچه متولیان این نهادها برای برقراری این ارتباط و همکاری تلاش کنند، حتما ظرفیت‌های

عظیمی را برای هم‌دیگر و از آن مهم‌تر برای کودکان، جوانان و نوجوانان سرزمین عزیزمان فراهم خواهند آورد.

کاهش فاصله بین جامعه و مدرسه، در بسته تحولی «مدرسه، کانون تربیتی محله»، به‌عنوان اولین هدف کلی در نظر گرفته شده است. به‌نظر می‌رسد برای حصول به این هدف، توجه به ارتباط سازنده اولیا و مربیان و استفاده از ظرفیت‌های تخصصی والدین برای انتقال آموزه‌ها، تجربه‌ها و تخصص خویش به فرزندان

خود، می‌تواند مهم‌ترین ظرفیت در حصول به اهداف کلی چنین بسته‌هایی باشد. لذا نکته پایانی این نوشتار، تقویت انجمن‌های اولیا و مربیان در اجرایی کردن این بسته تحولی است.

* منابع

۱. سیدحاتمی، آناهیتا (۱۳۹۲). «بررسی مدرسه‌های اجتماعی با رویکرد روان‌شناسی محیطی». در اولین همایش ملی معماری، مرمت، شهرسازی و محیط زیست پایدار. انجمن ارزیابان محیط زیست هگمتانه. همدان.
۲. غروی الخوانساری، مریم (۱۳۸۴). «مدرسه محله: کانون فرهنگی اجتماعی سازمان دهنده محله». نشر هنرهای زیبا. ۲۱ (۲۱)، ۶۷ - ۷۶.
3. Awal, Abdul (2018) "The School is a Social Centre". In Campus Career Club. Available at: <https://www.campuscareerclub.com/school-as-social-centre/>.
4. Dewey, John (1902). "The school as social Centre". The Elementary School Teacher, 3(2).
5. Faure, E. et al (1972) "Learning to Be: The World of Education Today and Tomorrow". Report of the Edgar Faure Commission (Paris: UNESCO).



مباحثی که گاه به گفتمان غالب نظام تعلیم و تربیت و حتی کشور تبدیل می‌شود و فضایی غیرواقعی از واقعیت‌های نظام تعلیم و تربیت ترسیم می‌کند، باعث نشود از مسیر اصلی فاصله بگیریم. درعین حال، سایر نهادهای اجتماعی جامعه نیز باید بپذیرند که کانون تربیتی اصلی جامعه، مدرسه است. از این رو لازم است تمامی برنامه‌های تربیتی خود را با مدرسه هماهنگ کنند تا اهداف تربیتی آن برنامه با اهداف مدرسه هم‌پوشانی داشته و حتی در جهت تقویت آن باشد. به‌لحاظ اجرایی، نکته مهمی که ارزش یادآوری دارد، توجه به نقش و جایگاه والدین در تربیت اجتماعی فرزندان است. هیچ یک از نهادهای اجتماعی و از جمله خود مدرسه نباید از نقش و جایگاه والدین در تربیت غافل شوند. در کشوری که ملت آن به‌لحاظ تاریخی بر بستری اجتماعی، مذهبی و به‌معنای واقعی کلمه فرهنگی، رشد و بالندگی می‌یابد، فرزندانمان همواره فرصت تجربه تعاملات اجتماعی در کنار والدین و دیگر اعضای خانواده را دارند و خواهند داشت. به‌طور نمونه، در مناسبت‌های ملی و مذهبی، با مشارکت دادن فعال فرزندان برای مثال در امور مساجد، از اقامه نماز گرفته تا مراسم ختم عزیزان از دست‌رفته و یا با دعوت مدرسه از والدین برای برگزاری اعیاد و مناسبت‌های فرهنگی که به‌طور مشترک



هیچ یک از نهادهای اجتماعی و از جمله خود مدرسه نباید از نقش و جایگاه والدین در تربیت غافل شوند

یادگیری معنادار



مریم داودی
آموزشگاه قرآنی خدیجه کبری (س)

کودکان سال اولی، چالشی جدی است. کودکان در مدرسه از طریق تعامل با معلم و سایر هم‌کلاسان، در جنبه‌های اجتماعی رشد می‌کنند. از طرف دیگر، برای دانش‌آموزان سال اول دبستان، ایجاد ارتباط معنادار در یادگیری مفاهیم پایه‌های خواندن، نوشتن و حساب کردن، چالشی جدی است؛ به همین دلیل در بازگشایی مدرسه‌ها در اکثر کشورهای دنیا، ابتدا کلاس‌های پایه اول باز می‌شوند. در دوره ابتدایی دانش‌آموزان مهارت‌محورند و از طریق عملی یا دستوری آموزش می‌بینند و آموزش مجازی، به دلیل اینکه

در آموزش مجازی، ایجاد ارتباط معنادار در یادگیری مفاهیم پایه برای دانش‌آموزان دوره ابتدایی چالشی جدی است. آموزش مجازی در دنیا از سال‌ها قبل شروع شده، اما چون خاستگاه آن، آموزش‌های بزرگسالان بوده است، برای کودکان چندان کاربردی ندارد.

در کشورهای دنیا از فناوری‌های نوین بیشتر برای غنی‌سازی محیط یادگیری، مثل طراحی کتاب‌های دیجیتال و مدرسه‌های هوشمند استفاده می‌شود، اما اینکه آموزش مجازی به‌طور کلی جایگزین آموزش حضوری شود، برای کودکان، به‌خصوص

توانایی آموزش‌های مهارت‌محور را ندارد و نمی‌تواند مهارت‌های عملی را آموزش دهد، برای این دانش‌آموزان چالشی جدی محسوب می‌شود.

در پی شیوع ویروس کرونا و ابتلای تعداد زیادی از هموطنان به این بیماری، بنا بر اقتضای خانواده‌ها برای ممانعت از بیرون رفتن دل‌بندانشان از منزل و اصرار بر تعطیلی مدرسه‌ها، آموزش مجازی جایگزین آموزش‌های مدرسه‌ها شد و روزبه‌روز هم رونق می‌گیرد.



راه‌اندازی کانال‌های آموزش مجازی توسط معلمان و پیگیری آموزش درس‌ها نیز مکملی بر آموزش‌های مجازی سراسری شده‌است و در حالی‌که همگان عزم را برای زمین‌گیر کردن ویروس کرونا جزم کرده‌اند، معلمان نیز از وظایفشان غافل نشده‌اند.

اکنون با فعال‌شدن آموزش‌های مجازی، از سنگینی هراس و دلواپسی خانواده‌ها برای فرزندان‌شان کاسته شده است، چرا که در زمانی که در منزل و فضای بهداشتی به سر می‌برند و خانواده‌ها از دغدغه و هراس تهدید سلامتی آن‌ها آرامش

خیال دارند، آموزش‌های دانش‌آموزان نیز به‌موقع انجام می‌شود و ارتباطی معقول بین دانش‌آموزان و معلمان ایجاد شده است.

در این بین، برخی معلمان زحمتکش نیز با ابتکارانی قابل توجه، در تداوم آموزش و برقراری ارتباط مجازی هرچه بیشتر با دانش‌آموزان می‌کوشند و با ارائه تکالیف و رفع اشکالات موجود، عرصه تعلیم و تربیت را هرچه بیشتر فعال کرده‌اند. از طرف دیگر، برنامه‌ریزی و تکاپویی قابل تحسین برای دانش‌آموزان ترسیم شده است.

اگرچه در این روزها بیماری کرونا و هراس از ابتلا به آن، دغدغه‌ای فراموش‌نشده برای خانواده‌هاست، اما حضور آموزش‌های مجازی در سطح خانه‌های ایرانی و پیگیری تعلیم و تربیت، تجربه‌ای شیرین برای خانواده‌ها و دانش‌آموزان است و امید و همدلی را بین اولیا و مربیان گرم‌تر کرده است.

این آموزش‌ها، به‌عنوان اولین تجربه‌ها، خالی از مشکل نیستند و برنامه‌ریزی‌های منسجم‌تری برای رسیدن به کیفیت برنامه‌های آموزشی نیازمندند. در این میان، ناهماهنگی‌هایی نیز مشهود است، اما آنچه ارزش این آموزش‌ها را آشکار می‌کند، استمرار و تداوم آموزش در شرایط کنونی جامعه است.

برخی از والدین معتقدند، فشردگی و محدودیت برنامه‌های آموزشی شبکه آموزش سیمای دیگر مشکلات طراحی این برنامه‌هاست که در زمانی محدود، تنها برخی درس‌ها تدریس می‌شوند و در برخی موارد، حتی ناهماهنگی سرفصل‌ها در مناطق کشور باعث شده است دانش‌آموزان نتوانند از درس‌های ارائه‌شده، بهره لازم را ببرند.

اما از طرف دیگر، برخی معلمان برای پوشش این نواقص، با تدریس و ارتباط مجازی با دانش‌آموزان، در هماهنگی درس‌ها برای بهره‌گیری دانش‌آموزان از آموزش‌های مجازی می‌کوشند.

در این راستا حضور دانش‌آموزان در کلاس‌های مجازی و توجه به آن‌ها و کیفیت مطالب ارائه‌شده حائز اهمیت است. خوشبختانه در این زمینه معلمان فداکار دست به کار شده‌اند تا از اتلاف وقت فرزندان این مرز و بوم جلوگیری شود. خانواده‌ها و دانش‌آموزان هم باید با همراهی و هماهنگی با معلمان، در کیفیت‌بخشی هرچه بیشتر به این آموزش‌ها تلاش کنند.

معلمی فقط سر کلاس بودن و تدریس و آموزش کتاب‌ها و محتوای درسی نیست. معلم در هر مکان و زمانی برای پیشرفت دانش‌آموزان خود فداکاری و خدمت می‌کند. فضای مجازی ظرفیت مناسبی است برای تداوم تحصیل علم و دانش و باید از این ظرفیت استفاده بهتری شود.

لزوم آمادگی آموزش و پرورش و معلمان برای ارائه آموزش‌های مجازی و تولید محتوا برای این‌گونه شرایط بسیار ضروری است.



**با همه مشکلات
در بستر آموزش
مجازی، معلمان
توانستند با
تلاش و همت
خود آموزش در
فضای مجازی را
به خوبی مدیریت
کنند**



فاطمه مؤمن کیا



فوق لیسانس مدیریت آموزشی، رییس گروه مدیریت آموزشگاهی دفتر متوسه اول

اشاره

در مدارس متوسطه، برنامه‌ریزی در سطح مدرسه براساس الگوی تعالی مدیریت مدرسه دنبال می‌شود. این برنامه از سال ۹۲ اجرایی شده است. در سال جدید تغییراتی در این الگو ایجاد شده است که خلاصه‌ای از آن در این مقاله تبیین شده است.

بهبود عملکرد مدرسه‌ها و دستیابی به اهداف تربیتی و آموزشی نیازمند مدیریت و راهبری هوشمندانه برنامه‌های مدرسه، و نظارت و کنترل بر فرایندهای آن است. این مهم در قدم نخست به هدف‌گذاری صحیح مبتنی بر اهداف تحولی نظام آموزشی و در قدم بعد استفاده از روش‌های کارآمد و مؤثر در اداره واحدهای آموزشی بستگی دارد. به کارگیری ابزارهای مدیریتی کارآمد، ضمن توجه به همه فرایندها و اقدامات کلیدی و مهم، امکان سنجش و ارزشیابی از میزان تحقق اهداف پیش‌بینی شده را فراهم می‌آورد.

یکی از ابزارهای مهم مدیریتی، مدل‌های تعالی سازمانی هستند که در چند سال گذشته، با طراحی برنامه‌ای بومی و متناسب با اهداف نظام آموزشی به نام «برنامه تعالی مدیریت مدرسه»، با نگاه تعالی‌بخشی به فرایندهای مدیریتی در مدرسه‌ها اجرا شدند. هم‌اکنون نیز به‌منظور تقویت کارکردهای آن، با آسیب‌شناسی و بازمهندسی ابعاد و مؤلفه‌ها، به‌عنوان الگویی برای توسعه و بهبود سیستم مدیریت مدرسه‌ها طراحی و تدوین شده‌است. این الگو زمینه‌ساز اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و ارتقای بهره‌وری در مدرسه است. بر اساس نتایج حاصل از آن می‌توان میزان پیشرفت و فرایند

بهبود و نتایج حاصل از عملکرد مدرسه را پایش و ارزیابی کرد.

در این الگو تلاش شده است اساس **منطق رادار**، ضمن تأکید بر نتایج، فرایندها و بهبود مسیر مورد توجه قرار گیرد. در آن انتظارات از مدرسه در قالبی معیار در دو بخش توانمندسازها و نتایج تنظیم شده‌اند. در بخش توانمندساز، مؤلفه‌های آن بر اساس منطق رادار، نتایج، رویکرد، جاری‌سازی، ارزیابی و بازنگری تنظیم شده‌اند.

الگو شامل هشت معیار است. هفت معیار آن از دو بخش توانمندسازها و نتایج تشکیل شده و معیار هشتم به پیامدها و نتایج کلان کلیدی و عملکردی اختصاص یافته است.

تقسیمات درون بخشی هر معیار از ساختار هرمی تبعیت می‌کند؛ به‌گونه‌ای که هر معیار به زیرمعیارها و سپس به نکات راهنما و ناگرها شکسته می‌شود. علاوه بر این سه بخش، قسمت‌های دیگر زیرمعیارها به حوزه توانمندسازها مربوط است که عبارت است از: منطق استخراج اقدامات؛ مصداق عملکردی یا شواهد اجرا؛ مسئول پیگیری؛ سازوکار سنجش اقدام؛ وضع موجود؛ هدف مورد انتظار؛ هدف تحقق‌یافته؛ شواهد بهبود.

بخش توانمندسازها عبارت است از

زیرمعیارها: راهبردهای اصلی و کلیدی هر معیار را نشان می‌دهد و مشخص می‌کند برای دستیابی به نتایج مطلوب باید چه محورهایی مورد توجه قرار گیرند. این الگو شامل ۱۰ زیرمعیارهای زیر است.

نکات راهنما: شامل راهکارهای اصلی است که برنامه‌ریز را

بخش نتایج عبارت است از

شاخص سنجش و کارآیی: در این

بخش میزان درست انجام دادن کارها (کارآیی) و نیز میزان انجام کارهای درست (اثربخشی)، سنجیده می شوند.

چگونگی اجرای الگو در مدرسه

پیش از آغاز سال تحصیلی و در اواخر مرداد، مدرسه ضمن بررسی نتایج حاصل از عملکرد خود در زمینه های گوناگون در سال قبل، نسبت به تحلیل نقاط قوت و ضعف و فرصت ها و تهدیدهای موجود در آن زیرمعیار و نکات راهنما می پردازد. سپس متناسب با اقدامات پیش بینی شده شورای مدرسه، برنامه عملیاتی را تدوین می کند (مطابق با چارچوب برنامه عملیاتی ابلاغی). از آن پس برنامه عملیاتی با مشارکت کارکنان اجرا می شود.

پس از آن، ضمن اجرای برنامه، مدرسه نسبت به تکمیل بخش توانمندساز در فرم اجرا و ارزیابی اقدام خواهد کرد. به این گونه که ابتدا مدرسه در ستون منطق استخراج اقدام، متناسب با چارچوب قوانین و مقررات و دستورالعمل ها و ادله هایی که برای تدوین اقدامات مدنظر قرار داده است، نسبت به تکمیل این ستون اقدام می کند.

پس از آن، تمامی فعالیت های انجام شده را به صورت تفصیلی، در ستون مصداق عملکردی، به گونه ای که تمامی شواهد آن وجود داشته باشد، می نویسد. این بخش باید با مستندات تعیین شده در ستون سازوکار سنجش اقدام همراه باشد. ستون های مربوط به وضع موجود و وضع مورد انتظار متناسب با همان چیزی که در چارچوب برنامه عملیاتی قید شده است، تکمیل می شود. در ستون هدف تحقق یافته نیز باید میزان هدفی که تا آن زمان محقق شده است درج شود. در این بخش مدرسه به منظور اثبات ادعای خود در میزان هدف محقق شده باید به نتایجی که تا آن زمان نبوده یا تغییر کرده است، اشاره کند. این بخش اهمیت بسیاری دارد، زیرا به گونه ای باید با نتایجی که در بخش شاخص سنجش کارآیی و اثربخشی به دست می آید، متناسب باشد.

ارزیابی حوزه نتایج به صورت سیستمی و از طریق تکمیل پرسش نامه های رضایت سنجی و نظرسنجی توسط ذی نفعان (دانش آموزان، اولیا، کارکنان و جامعه محلی) انجام می شود.

* پی نوشت

1. RADAR (Result Approach Deployment Assessment & Refinement)

در مسیر دستیابی به اهداف هر یک از زیرمعیارها راهنمایی می کند. در مجموع ۱۰۷ نکته راهنما تعیین شده است.

نماگر: هر نکته راهنما به چندین نماگر شکسته می شود و شامل فعالیت هایی است که امکان تحقق موارد مندرج در نکته راهنما را فراهم و مسیر اجرا را شفاف تر می کند. نماگرها عموماً اقداماتی متداول و پایه ای برای اجرایی شدن هر نکته راهنما هستند. بنابراین، مدرسه ها باید علاوه بر انتخاب این نماگرها، با توجه به اهداف مورد انتظار و تحلیلی که از وضع موجود مدرسه دارند، نسبت به تعیین و تکمیل اقدامات مدرسه مبادرت کنند. **منطق استخراج اقدامات:** در این ستون خاستگاه اقدام مورد نظر تعیین و مشخص می شود. خاستگاه اقدام می تواند قوانین، مقررات، آیین نامه ها، دستورالعمل ها یا مصوبات شورای مدرسه باشد که نشانگر دلایل منطق پشتیبان اقدام انتخابی است. در تعیین اقدامات، که مدرسه به آن اشاره خواهد کرد، باید به ادله و منطق ناشی از ضرورت انتخاب آن اقدام نیز اشاره شود.

مصداق عملکردی: در این بخش که از آن

به عنوان شواهد اجرا نیز یاد می شود، باید تمام فعالیت های انجام شده به طور دقیق و شفاف به صورت توصیفی روایت شود. به گونه ای که بیانگر تمامی جزئیات اقدامات انجام شده باشد.

مسئول پیگیری: یکی از رویکردهای اصلی برنامه، بهره گیری از مشارکت ذی نفعان است. لذا باید متناسب با ارتباط موضوع و انتظارات مورد نظر در هر بخش، فردی به عنوان مسئول پیگیری تعیین شود. وی ضمن مشارکت در اجرای اقدامات با دیگر همکاران، تا حصول نتیجه، نسبت به پیگیری و نظارت بر کیفیت اقدامات انجام شده، اقدام می کند.

سازوکار سنجش اقدام: در این بخش مشخص شده است برای سنجش و ارزیابی عملکرد مدرسه در یک نکته راهنما چه اسنادی بررسی می شوند.

وضع موجود: پیش از آغاز سال تحصیلی و تدوین برنامه عملیاتی، مدرسه باید نسبت به بررسی و تحلیل نتایج حاصله، در هر نکته راهنما، در سال گذشته اقدام و وضع موجود مدرسه را تعیین کند، پس از آن اقدام به تدوین برنامه عملیاتی کند. باید توجه کرد، انتظار می رود مدرسه به هریک از نتایج مندرج در ستون، شاخص های سنجش و کارآیی دست یابد.

هدف مورد انتظار: متناسب با نتایج حاصل از سال گذشته و تحلیل وضع موجود، نسبت به تعیین هدف مورد انتظار خود در طی یک سال اقدام می شود.

هدف تحقق یافته: در این بخش میزان توفیق تحقق هر یک از اهداف مورد انتظار ثبت می شود.

شواهد بهبود: در این بخش مدرسه به طور شفاف به توصیف توفیقاتی که با اجرای برنامه و طی کردن مسیر بهبود به دست آمده است، اشاره می کند.



تأملی بر فرایند ارزیابی از مدرسه‌ها



روح‌اله رضاعلی

با توجه به نکات قبل، با تبیین ویژگی‌های مدرسه در اسناد تحولی، نشانگرهای زیر برای ارزیابی از مدرسه‌ها تدوین شده‌اند:

- طراحی آموزشی در کلاس درس و خارج از آن، با رویکرد موقعیت‌محور و درهم‌تنیده (تلفیقی) تنظیم شده است.
- در فرایند تدریس فرصتی فراهم می‌شود تا دانش‌آموزان از طریق کاوشگری، تعامل (کار تیمی) و فعالیت‌های عملی به درک و اصلاح موقعیت بپردازند.
- در فرایند سنجش و ارزشیابی (پایانی) علاوه بر مهارت‌های تفکر، عملکرد دانش‌آموزان سنجیده می‌شود.
- راهنمایی و مشاوره به‌صورت درهم‌تنیده

یکی از وظایف مناطق آموزش و پرورش، ارزیابی از عملکرد مدرسه است. اما این ارزیابی باید چگونه صورت گیرد؟ آیا مؤلفه‌های فرایندی باید ارزیابی شوند؟ یا نتایج و عملکرد مدرسه یا فعالیت‌های جاری آن؟

با طرح این سؤالات، معلوم می‌شود یکی از چالش‌های فعلی نظام آموزش و پرورش، موضوع ارزیابی از مدرسه‌هاست. در سال‌های اخیر، از طریق برنامه تدبیر و تعالی، تجربه‌های اولیه‌ای در خصوص ارزیابی از مدرسه‌ها حاصل شده‌اند، اما هنوز الگوی روشنی برای ارزیابی از مدرسه‌ها نداریم. هنوز انسجام و هماهنگی منطقی بین بخش‌های استان و مناطق در این خصوص وجود ندارد.

معلمان و مربیان برای حل مسائل مدرسه، از پژوهش کیفی (درس پژوهی و اقدام پژوهی) بهره می گیرند

- معلمان و مربیان با تشکیل جلسات تیمی به یادگیری و توسعه مهارت های حرفه ای و بهسازی فرایند آموزش می پردازند.

- نظارت بر عملکرد معلمان و مربیان براساس شایستگی های حرفه ای (با تأکید بر رویکرد موقعیت محور) انجام می شود.

- براساس نظارت و ارزیابی ها، متناسب با کارآمدی و اثربخشی، گواهی صلاحیت حرفه ای برای معلمان صادر شده است.

- فضا و تجهیزات مدرسه در بعد ورزشی با استانداردهای ابلاغ شده متناسب است.

- فضا و تجهیزات مدرسه در بعد آزمایشگاهی، کارگاهی، بهداشتی، کتابخانه و رایانه، با استانداردهای ابلاغ شده متناسب است.

- مسائل قابل پژوهش در مدرسه شناسایی و اولویت بندی شده اند.

- معلمان و مربیان برای حل مسائل مدرسه، از پژوهش کیفی (درس پژوهی و اقدام پژوهی) بهره می گیرند.

- فرصت و زمینه اشاعه نتایج پژوهش ها در مدرسه و خارج از مدرسه فراهم شده است.

- کاربست نتایج پژوهش در برنامه ها به اصلاح فرایند و روش ها منجر شده است.

در فرایند برنامه ها (از جمله تدریس) براساس تفاوت های فردی ساماندهی می شود.

- دانش آموزان برای درک و اصلاح موقعیت، از محیط های متنوع خارج از مدرسه بهره می گیرند.

- عملکرد دانش آموزان به روش های گوناگون ارائه و منعکس می شود (نقاشی، نوشتاری، ماکت، مدل، داستان، پروژه و پژوهش).

- مدرسه با مشارکت دانش آموزان اداره می شود (هر دانش آموز حداقل یک فعالیت).

- با فعال سازی کمیته چهارگانه شورای انجمن اولیا، تمامی اولیا در مدرسه مشارکت دارند.

- زمینه ارتباط با نهاد محلی برای ارتقای کیفی مدرسه فراهم شده است.

- فرایند تصمیم سازی و تصمیم گیری در خصوص اجرای با کیفیت برنامه های درسی و تربیتی از طریق شورای معلمان صورت می گیرد.

- چشم انداز و رویکردهای کلان مدرسه تدوین شده اند و به اطلاع ذینفعان می رسند.

- برنامه عملیاتی مدرسه براساس مدل خودارزیابی تدوین شده است.

- فهرست واریسی شایستگی های حرفه ای معلمان و مربیان تدوین شده است.

- نشست های علمی و دوره های آموزشی به منظور توسعه شایستگی ها صورت می گیرند.





مدرسه کوچک ما

مهین حیدری

اشاره

برنامه‌ریزی در مدرسه یک کار تیمی است. در این کار تیمی، همه عوامل سهیم و مؤثر نقش دارند، از جمله اولیا، دانش‌آموزان، معلمان و نهادهای محلی. در این مقاله تلاش شده است اهمیت کار تیمی در برنامه‌ریزی و اجرای آن تبیین شود.

من، مهین حیدری، با سمت معاون دبیر، دارای مدرک فوق‌دیپلم علوم تجربی و کارشناسی هنرهای تجسمی (نقاشی)، در مهرماه سال ۹۸ بازنشسته شدم. در حدود دوسوم از این ۳۰ سال را مسئولیت معاونت و مدیریت داشته‌ام و در همه این سال‌ها مسئولیت‌م با تدریس در کلاس درس همراه بوده است. از سال تحصیلی ۹۰ که من وارد دبیرستان روستایی کیهان یغمایی در منطقه گلبهار شدم، احساس کردم نمی‌توانم تمام کارها و برنامه‌های مدرسه را اجرایی کنم. در نتیجه سعی کردم برای اجرای امور از دانش‌آموزان، دبیران، اولیا، دهیار و شورای روستا کمک بگیرم.

تمام تحولاتی که در این مدرسه به وجود آمد، نتیجه فعالیت یک تیم بود. آن موقع بود که من احساس کردم دیگر تنها نیستم و تنها به‌صورت گروهی از پس تمام فعالیت‌های مدرسه برمی‌آیم.

در این دبیرستان تمام دانش‌آموزان یک یا چند مسئولیت داشتند. اعضای اصلی شورای

دانش‌آموزی مسئولیت‌ها را بر عهده گرفتند و بقیه دانش‌آموزان به‌عنوان زیرمجموعه همکاری می‌کردند. تعداد اعضای شورای دانش‌آموزی به نیاز و تعداد مسئولیت‌ها بستگی داشت و در انتخابات دانش‌آموزی خود دانش‌آموزان نظارت ۱۰۰ درصد داشتند؛ چون می‌خواستیم انتخابات سالم و از روی صداقت و مهارت درست زندگی کردن را در جامعه کوچک مدرسه یاد بگیرند.

برنامه نظافت مدرسه به عهده دانش‌آموزان بود و هر روز صبح، با برنامه‌ریزی، یک ربع مدرسه نظافت و آب‌پاشی می‌شد. تمام امور مدرسه اعم از مراسم نماز، صبحگاه، بهداشت، انتخابات، کتابخانه، ورزش صبحگاهی و نظارت بر رعایت استفاده از تغذیه سالم به عهده خود دانش‌آموزان بود. من تلاش کردم روحیه مسئولیت‌پذیری، نشاط و امید به زندگی و تلاش و پویایی را در دل همکاران و دانش‌آموزانم زنده کنم.

و این امکان ندارد، اگر عشق به کار وجود نداشته باشد. ساعات زیادی در مدرسه وقت می‌گذاشتم و شناخت کاملی از روحیات دبیران و دانش‌آموزانم داشتم.

قرار گرفتن این دبیرستان در طرح و بعد از چندسال هم برنامه تعالی با مدیریت آموزشی، باعث شد برنامه‌ها و چالش‌های مهم‌تر و سازنده‌تری را بر اساس هشت محور آموزش، برای رسیدن به اهداف برتر پیاده کنم. این برنامه‌ها عبارت‌اند از:

۱. داشتن سمت دبیری و تدریس، علاوه بر مدیریت و برقراری تعادل بین روند تدریس و امور مدیریت؛

۲. جلب رضایت همکاران در روند آموزش و جذب همکاری آن‌ها یا مدیریت و فراهم آوردن امکانات لازم؛

۳. ارتباط مثبت و مستمر با اولیای دانش‌آموزان از طریق برگزاری جلسات توجیهی و رفع چالش‌های فرهنگی خانواده‌ها

۴. برگزاری ماهانه شورای دبیران و دانش‌آموزان و تعامل فکری و پیاده کردن پیشنهادهای مثبت آموزش و پرورش.

۵. برگزاری انتخابات شورای دانش‌آموزی و تشکیل شوراهای زیرمجموعه‌های آن با حضور کلیه دانش‌آموزان.

۶. نوشتن و بررسی گزارش‌های جلسه و برنامه‌های شورای دانش‌آموزی در دفترهای مخصوص و اختصاص کارت مسئولیت به هر دانش‌آموز و بررسی دفترهای ثبت فعالیت‌ها و تشویق دانش‌آموزان برتر از طریق ثبت در کارنامه تلاش.

۷. سپردن مسئولیت‌های آموزش و پرورش به دانش‌آموزان، طبق آیین‌نامه‌های آموزش و پرورش و طرح‌های پنجگانه وزارتی، از جمله: طرح همگام با قرآن، طرح مدام، تخصصی شدن کلاس‌ها و برنامه‌های تعالی مدیریت آموزشگاه‌ها که البته چیزی جدا از فعالیت‌های دبیرستان نبود و فقط برنامه‌ها را نظام‌مند می‌کرد. این همان ویژگی است که موجب شد به پیگیری تحقق شاخص‌های آن راغب‌تر شوم.

۸. رسیدگی مستمر به امور نظافت و بهداشت (جسمی و روحی) دانش‌آموزان.

۹. برنامه‌ریزی‌های مناسب برای نظافت و خدمات دبیرستان، با توجه به نبود نیروی خدماتی و نیز کمبود بودجه بهداشتی با همکاری دانش‌آموزان.

۱۰. ارتباط مستمر و سازنده با خیرین محترم دبیرستان، شورای اسلامی روستا و دهیار محترم و اولیا، و جذب کمک‌های مردمی با رضایت آن‌ها و برنامه‌ریزی مستمر.

۱۱. برگزاری جلسات توجیهی و آموزشی خانواده و رفع مشکلات احتمالی دانش‌آموزان.

۱۲. اجرای مسابقات متعدد و آموزشی، علمی، ورزشی، ادبی و پرورشی در سطح دبیرستان و درگیر کردن دانش‌آموزان برای شرکت در مسابقات منظم، که باعث خلاقیت و تفکر و رشد بهتر روابط اجتماعی آنان می‌شد.

۱۳. اجرای برنامه‌های مربوط به مناسبت‌ها در طول سال، با همکاری دبیران، دانش‌آموزان و اولیا.

۱۴. برگزاری نمایشگاه بازارچه و اردوها و بازدیدهای آموزشی و تفریحی و نوشتن گزارش توسط دانش‌آموزان.

۱۵. بهره‌گیری از امکانات فناوری در دبیرستان (کامپیوتر، اینترنت و دیتا).

۱۶. موضوعی کردن کلاس‌ها و بهره‌گیری از این موضوع با

دانش‌آموزان پس از اجرای برنامه‌ها و نهادینه شدن ضوابط، برنامه‌ها و قوانین مدرسه را با خلاقیت، ابتکار و شوق بیش‌تری اجرا می‌کردند

برنامه‌ریزی دبیران و زمان تدریس آن‌ها.

۱۷. بهینه‌سازی فضای فیزیکی دبیرستان، چه در بیرون و چه در داخل، با توجه به بودجه و امکانات و کمک‌های مردمی.

۱۸. پررنگ ساختن فرهنگ ملی و آیین‌های فرهنگی و دینی با برگزاری جشن‌ها، مناسبت‌هایی مثل یلدا و اعیادی مثل نوروز.

۱۹. برگزاری برنامه‌های صبحگاهی، نماز و مناسبت‌های روزانه با مسئولیت خود دانش‌آموزان و ثبت فعالیت‌ها.

۲۰. توزیع ماهانه مجلات رشد و استفاده مداوم از کتاب‌های کتابخانه و نوشتن گزارش‌های دانش‌آموزان برای مسابقات.

۲۱. اجرای برنامه‌های متنوع و مداوم برای زیباسازی و شاد کردن محیط آموزشگاه، استفاده از تنوع رنگ و فضای سبز.

۲۲. توجیه نسبی برنامه عملیاتی بر اساس برنامه تعالی آموزش طی جلسات برای دبیران و برنامه‌های مربوط به آن.

۲۳. نهادینه کردن اعتقادات و باورهای دینی دانش‌آموزان از طریق رفتار و عملکرد.

۲۴. آموزش کاربردی مهارت‌های زندگی به دانش‌آموزان و ارتباط مؤثر و مناسب با همکاران و اولیای دانش‌آموزان و ایجاد محبت و احترام متقابل به دانش‌آموزان.

بر هیچ عقل سلیمی پوشیده نیست که درک و تفهیم اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت این برنامه و اجرای برنامه‌های تنظیم‌شده بر اساس آن، نتایج پرباری در سطح دبیرستان و منطقه و در نهایت در سطح سازمان و وزارت داشته است. مدرسه کوچک ما با روح بزرگش بازدیدهای زیادی از وزارت، سازمان و نواحی و شهرستان‌ها در سطح مدیران و معاون دبیران در سطح استان و کشور داشت. هیچ عاملی نمی‌تواند چنین محیطی را ایجاد کند جز عشق و علاقه به کار.

دانش‌آموزان پس از اجرای برنامه‌ها و نهادینه شدن ضوابط، برنامه‌ها و قوانین مدرسه را با خلاقیت، ابتکار و شوق بیش‌تری اجرا می‌کردند.

همچنین، دبیرستان‌های متوسطه دوم منطقه ما (گلپه‌هار)، به خاطر تفاوت رفتار و نگرش دانش‌آموزان ما، مصر بودند دانش‌آموزان ما را که از دبیرستان متوسطه اول روستایی بودند، جذب کنند.

در نهایت، تعامل بین دانش‌آموزان و مدرسه‌ای که قطعاً حکم خانه دوم را داشت، باعث به وجود آمدن مدرسه‌ای شاد، خلاق و شاخص شده بود؛ مدرسه‌ای که ما با عنایت یزدان پاک و تلاش بی‌وقفه خویش تا سطح قابل ملاحظه‌ای به آن دست یافتیم.

به امید آن روز که کرونا ویروس رخت بربندد و دانش‌آموزان دوباره به مدرسه برگردند.

چگونه برنامه سالانه بنویسیم؟



دکتر مرتضی مجدفر



برنامه‌ای بنویسیم که حتی الگوی دیگران نیز بشود. این‌ها مهم نیست، مهم آن است که دوازده نکته و عامل کاربردی در برنامه ما مشهود باشد. به عبارت دیگر، ممکن است ما علاوه بر اهداف کلی برنامه یک‌ساله خود، در طی سال تحصیلی ۸۰ زیربرنامه نیز برای مدرسه خودمان پیش‌بینی کرده باشیم. البته فعالیت‌های تکراری فقط یک‌بار در این ۸۰ بار شمارش می‌شوند. برای مثال، برگزاری شوراهای باکیفیت معلمان که لااقل در طول ۹ ماه سال تحصیلی ۹ بار برگزار می‌شود، یا مراسم آغازین که حدود ۱۵۰ بار در طی روزهای دایری مدرسه انجام می‌گیرد، در زیربرنامه‌ها فقط یک بار محاسبه می‌شوند. حالا چه برنامه ما تشریحی باشد، چه جدولی، باید برای هر یک از زیربرنامه‌های برنامه به این ۱۲ نکته پاسخ دهیم. به عبارت دیگر، اگر برنامه ما ۸۰ زیرعنوان داشته باشد، ۸۰ بار این ۱۲ نکته باید به صورت تشریحی یا جدولی پاسخ داده شود. با یک مثال که درواقع یکی از همان ۸۰ زیربرنامه فرضی طول سال تحصیلی است، این ۱۲ نکته را توضیح می‌دهیم. فرض کنید مدرسه‌ای «توسعه روش‌های تدریس نوین در میان معلمان» را به عنوان برنامه‌ای برای طی سال تحصیلی خود

برخی از مدیران می‌گویند، وقتی چشم‌انداز، هدف راهبردی و شعار مدرسه خود را تعیین کردیم (و در مورد مدرسه‌های دولتی، وقتی به‌طور متمرکز برایمان تعیین کردند)، حال چگونه برنامه سالانه بنویسیم؟ برنامه خودمان را تشریحی بنویسیم یا در قالب جدول‌های سامان‌یافته درآوریم؟ آیا حجم برنامه مهم است؟ آیا برای فعالیت‌های تکراری هم باید برنامه بنویسیم؟ آیا مدرسه‌هایی که حالت مجتمعی دارند، باید یک برنامه داشته باشند یا کافی است هماهنگ باشند؟ چه چیزهایی را باید قبل از ورود به متن برنامه سالانه (یا راهبردی) آموزشگاه در متن سند برنامه‌ریزی مدرسه گنجانند؟ چگونه باید شاخصه‌های فرهنگی را در برنامه اعمال کرد؟ و چندین پرسش دیگر. ما ممکن است برنامه خودمان را به صورت انشایی-توصیفی بنویسیم یا در جدول‌های مشخصی ارائه دهیم و حتی ممکن است ادارات آموزش و پرورش منطقه‌ای یا استانی، نگارش برنامه را براساس فرم خاص و در جدول‌های از پیش تعیین‌شده‌ای از ما بخواهند. همچنین ممکن است ۱۰۰ صفحه برنامه بنویسیم، ولی حرفی برای گفتن نداشته باشیم. برعکس، در ۱۰ صفحه،

برگزیده باشد. ۱۲ نکته به این شرح کامل می‌شوند:

۱. عنوان زیراجزای برنامه: توسعه روش‌های نوین تدریس در میان معلمان.

۲. هدف نهایی: آشنا کردن معلمان با انواع روش‌های تدریس، خانواده‌های تدریس و الگوهای یاددهی - یادگیری. این هدف خیلی کلی و گسترده است و امکان اینکه در حین کار همه معلمان را به همه ابعاد این هدف برساند، سخت است. لذا نکته سوم مطرح می‌شود.

۳. هدف مرحله‌ای: در اینجا بیشتر گستره سالانه مدنظر است. لذا قدری هدف خودمان را جمع‌وجور می‌کنیم و دامنه قابل دسترس‌تری برایش تصویر می‌کنیم. برای مثال، آشنایی معلمان با روش‌های تدریس مشارکتی که شاید بتوان در طول هر سال تحصیلی و در محدوده مدرسه، در این مورد کاری انجام داد.

۴. راهبردها: انتخاب راهبردها از سازوکارهای خاصی پیروی می‌کند و کار ساده‌ای نیست. به عبارت دیگر، هر چیزی که به ذهنمان رسید، نمی‌تواند راهبرد باشد و پس از طی مراحل باید راهبردها را گزینش کرد.^۱

فرض کنید راهبردهایی که برای تحقق هدف مرحله‌ای این جزء برنامه به‌دست آمده است، چنین باشد:

برگزاری کارگاه آموزشی در طی سال تحصیلی در درون شوراهای معلمان، تشکیل گروه‌های درس‌پژوهی در مدرسه برای پژوهش جمعی روی روش‌های تدریس مشارکتی، مشارکت همکاران در جشنواره‌های تدریس منطقه‌ای و استانی، توزیع فیلم گزینش‌شده از روش‌های تدریس مشارکتی بین همکاران و ...

۵. هدف‌های کمی (شاخص‌ها): در این عامل با عدد و رقم سر و کار داریم: «چند روش تدریس؟ چند جلسه؟ چند فیلم؟ چند ساعت فیلم؟ چند ساعت کارگاه آموزشی؟» درواقع، در این بخش عدد و رقم‌های واقعی و محاسبه‌شده حرف می‌زنند.

۶. زمان اجرا: کدام ماه؟ کدام هفته؟ چرا این ماه و این هفته؟ البته باید در نظر داشت، زمان انتخابی ما بهتر است قدری انعطاف داشته باشد. برای مثال، به شیوه برخی از تقویم‌های اجرایی مدرسه‌ها که مکانیکی تنظیم می‌شوند، نگوئیم برگزاری کارگاه آموزشی در ۲۳ دی‌ماه ۹۹. یقیناً دهه سوم دی انعطاف بهتری دارد، به شرط آنکه این انعطاف به فراموشی و کوتاه آمدن ما منجر نشود.

۷. مجری (مجریان)، مستندساز (مستندسازان): این برنامه را چه کسی یا کسانی اجرا می‌کنند؟ آیا خود مجریان مستندساز هم هستند یا این مسئولیت به فرد دیگری واگذار شده است؟ هنر مدیریت مدیران خوب از این بند بیشتر آشکار می‌شود. بهتر است مدیر رهبری کند و خود را فقط مجری و مستندساز چند برنامه اصلی و مهم قرار بدهد تا ضمن کمک به شکوفایی دیگران، رهبری خود را هم اعمال کند.

۸. بودجه و محل تأمین بودجه اجرای

برنامه: شاید بگویید خبر معلوم است، از حساب

کمک‌های مردمی یا سرانه مدرسه. برنامه‌ریزان

می‌گویند حتی باید هزینه یک جعبه شیرینی و سه

کیلو میوه‌ای را که برای جلسه درس‌پژوهی پیش‌بینی شده در بخش راهبردهای این برنامه می‌خرید، نیز محاسبه و محل تأمین بودجه آن مشخص شده باشد.

۹. کنترل‌کننده یا کنترل‌کنندگان و مراحل کنترل:

نباید بگوئیم خبر خودم در مقام مدیر کنترل می‌کنم. ممکن است کنترلچی همه برنامه‌ها مدیر نباشد و دیگر اینکه مشغله کاری مانع کنترل مناسب شود. برای اجرای خوب هر برنامه، باید قبل از شروع به اقدام، کنترل‌کننده یا کنترل‌کنندگان مراحل کنترل (قبل، حین و پس از اجرا) مشخص شوند.

۱۰. نظام انگیزشی اجرای برنامه: اگر خوب و بد اجرا شدن برای ما ارزش دارد، باید پیش‌بینی کنیم چگونه قرار است از عوامل اجرایی (مجریان)، مستندسازان، کنترل‌کنندگان و ... قدردانی کنیم و پاداش‌های ما چگونه است؟ (نقدی، تقدیرنامه‌ای، وظیفه‌ای و ...).

۱۱. برنامه جایگزین دارای اولویت

در صورت اجرا نشدن برنامه: برخی از

برنامه‌ها در طی اجرا بنا به دلایلی محقق نمی‌شوند. برای مثال، وقتی در اول مهرماه ۱۳۹۹، با برنامه از پیش تعیین‌شده وارد سال تحصیلی جدید شدیم و تا اسفندماه همان سال اجرای ریزبرنامه‌ها را ادامه دادیم، با بروز کرونا، برنامه تدوین شده ما

دستخوش تغییر شد و مجبور به اجرای برنامه‌های جایگزین شدیم. از این رو، در هر برنامه سالانه مدرسه‌ای، باید چند برنامه جایگزین (در شرایط عادی و بحرانی) تعریف کنیم که با برخی از برنامه‌های ما مشابه باشند. همچنین باید برای آن برنامه‌ها همین ۱۲ عامل را بشکافیم. برای مثال، ممکن است برای ۸۰ برنامه، ۶ برنامه جایگزین هم داشته باشیم. برنامه‌های جایگزین الزاماً و در همه موارد اجرا نمی‌شوند، ولی باید پیش‌بینی شوند.

۱۲. موارد خاص: توصیه‌ها، پیش‌بینی‌های خاص و نکته‌هایی هستند که برنامه‌ریز تمایل دارد در تدوین برنامه و برای سهولت اجرای برنامه به آن‌ها اشاره کند.

امیدوارم برنامه سالانه‌ای پویا، اجرایی و کیفی داشته باشید.

* پی‌نوشت

۱. برای آشنایی بیشتر با چگونگی انتخاب راهبرد، حتماً دو کتاب دکتر حیدر تورانی با نام‌های «مدیریت فرایندمدار در مدرسه» و «برنامه‌ریزی راهبردی در مدرسه» و کتاب «نگارش برنامه سالانه مدرسه» نوشته مشترک اینجانب و دکتر حیدر تورانی را مطالعه کنید. راهبرد، راه‌های تحقق هدف را نشان می‌دهد.



قدردانی و حمایت
تیم برنامه‌ریزی
مدرسه عامل
مهمی در
اثربخشی
برنامه‌های مدرسه
است



ویژگی سواد رسانه‌ای

محمود حدادی

دیجیتال» می‌گوییم، باید توجه داشته باشیم به‌گونه‌ای داد سخن ندهیم که نوع و سطحی از «رسانه‌هراسی» یا «ترس از فضای دیجیتال» با به تعبیری «هراس از فضای مجازی» را دامن زده باشیم. زیرا برای رسانه و فضای دیجیتال (مجازی)^۴ نیز مانند بسیاری از دیگر موقعیت‌های زندگی، کارکرد و اثرات دو یا حتی چندگانه‌ای را می‌توان متصور بود. آنچه مسلم است، عقل و منطق آدمی در

«همگرایی رسانه‌ای»^۱ در تعریفی ساده، درهم‌آمیختن رسانه‌های قدیمی (کتاب، مجلات، روزنامه‌ها، رادیو و تلویزیون) با رسانه‌ها و فناوری‌های نوین (مبتنی بر رایانه، دیجیتال و فناوری اطلاعات و ارتباطات) برای رساندن محتوا عنوان می‌شود. بنابراین، امروزه مرزهای مفهومی «سواد رسانه‌ای»^۲ با «سواد دیجیتال»^۳ درهم‌تنیدگی دارد. وقتی از «سواد رسانه‌ای» و به دنبال آن از «سواد

بهره‌جویی از هر محصول یا حضور در هر فضایی، نادیده گرفتن برخی مؤلفه‌ها را عامل وارد آمدن خسارت‌ها و آسیب‌های احتمالی (جسمی و روانی) به خودارزیابی می‌کند. بر همین اساس، آدمی تنها زمانی خود را مجاز به استفاده از یک محصول یا حضور در فضایی خاص خواهد دانست که دربارهٔ تأمین مؤلفه‌های مذکور در کنار هم، به سطحی از اطمینان دست یابد.

در جریان آموزش سواد رسانه‌ای و سواد دیجیتال (که به‌ویژه بر نحوهٔ حضور و فعالیت در فضای مجازی و بهره‌مندی از تولیدات رسانه‌ای موجود در آن ناظر است) و با هدف اطمینان‌بخشی به دانش‌آموزان، باید سه مؤلفهٔ سالم^۵ بودن، مفید^۶ بودن و ایمن^۷ بودن، به میزان لازم و کافی مورد توجه قرار گیرند. هنگامی که چگونگی مواجههٔ دانش‌آموزان با انواع رسانه‌ها و حضور ایشان در فضای مجازی قابل قبول ارزیابی شود، می‌توان نتیجه گرفت آموزش و پرورش در رساندن مخاطبان خود به سطحی از اطمینان و باور نسبت به سلامت، سودمندی و ایمن بودن رژیم رسانه‌ای و قلمروی از فضای مجازی که در اثر همدلی با والدین، معلمان و مربیان برای خود تنظیم و ترسیم کرده‌اند، موفق عمل کرده است. به بیان دیگر، در زمینهٔ رویارویی مطلوب دانش‌آموزان با انواع رسانه‌ها و حضور و فعالیت پویای آنان در فضای مجازی (که به میزان و سطح بهرهٔ ایشان از سواد رسانه‌ای و سواد دیجیتال وابسته است)، تبیین دقیق مؤلفه‌های سه‌گانه: «سلامت، سودمندی و ایمنی»، نکته‌ای اساسی به شمار می‌رود.

براساس آنچه برشمرده شد، در این میدان، اگر بین دو سوی ناهم‌تراز ماجرا، یعنی «والدین، معلمان و مربیان» و «دانش‌آموزان»، تعامل مناسبی شکل گیرد که به پیدایش و تکوین نگاه و فهمی مشترک منتج شود، در نهایت شاهد همراهی اثربخش، هم‌افزایی و همدلی آنان در مسیر ارتقای سطح سواد رسانه‌ای و سواد دیجیتال خواهیم بود، به نحوی که دانش‌آموزان در تنظیم رژیم مصرف رسانه‌ای خود و همچنین چگونگی حضور و فعالیت در فضای مجازی، آگاهانه و هوشمندانه نقش‌آفرینی داشته باشند. در همین جا و بار دیگر باید بر این نکتهٔ حائز

اهمیت تأکید داشت که:

پایه‌های «سواد رسانه‌ای» و «سواد دیجیتال» بر سه‌گانهٔ «الف) توانایی خواندن، یعنی مجهز شدن به مهارت‌های لازم برای تحلیل، تفسیر و درک درست و همه‌جانبهٔ تولیدات رسانه‌ای، ب) توانایی نوشتن، یعنی مجهز شدن به مهارت‌های فنی لازم برای تولید محصولات کیفی رسانه‌ای و پ) دانش و مهارت‌های ارتباطی» استوار است.

با این اوصاف می‌توان انتظار و اظهار داشت که بار اعظم برنامه‌ریزی و عملیاتی‌سازی جریان آموزش‌های مرتبط با سواد رسانه‌ای و سواد دیجیتال از سویی بر دوش متولیان برنامه‌ریزی درسی و تولید محتوا و از طرف دیگر بر عهدهٔ معلمان و مربیان ارجمند است. در این میان هماهنگی حداکثری این دو حیاتی می‌نماید.

یکی دیگر از نکات قابل تأمل در این عرصه، گزینش و سازمان‌دهی متناسب محتوای مرتبط در برنامه‌های درسی همهٔ دوره‌ها (سه دوره) و پایه‌های تحصیلی (دوازده پایه) است. چرا که سواد رسانه‌ای یا سواد دیجیتال تنها با تألیف و تدریس یک یا چند کتاب درسی مشخص یا تولید و در دسترس قراردادن تعداد مشخص و معینی از دیگر قالب‌های شناخته‌شدهٔ محتوایی (با عنوان بسته‌های تربیت و یادگیری) محقق نمی‌شود.

در پایان باید یادآور شد: آموزش، یادگیری و کسب تجربهٔ والدین، معلمان و مربیان در حوزهٔ ارتباطات، رسانه و فضای مجازی و ارتقای سطح آگاهی، توانمندی و مهارت‌های ایشان در این زمینه‌ها، اهمیت ویژه‌ای دارد که دست‌اندرکاران نظام رسمی تعلیم و تربیت باید به‌طور جدی آن را مورد توجه و ملاحظه قرار دهند.

* پی‌نوشت‌ها

1. Media Convergence
2. Media Literacy
3. Digital Literacy
4. Digital Space / Virtual Space / Cyberspace
5. Health
6. Useful
7. Security

بهره‌گیری از
سواد رسانه‌ای
یکی از الزامات
تدوین برنامه در
مدرسه است



الفبای تدبیر

لیلا صمدی

تنظیم گفت و گو



اشاره

واژه برنامه‌ریزی در هر یک از مدارس ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم یکی است، اما در عمل این برنامه‌ها با ماهیت هریک از دوره‌های تحصیلی رابطه‌ای تنگاتنگ دارد. لذا بر آن شدیم تا با مدیران هر یک از دوره‌های تحصیلی بطور مستقل گفت و گویی داشته باشیم، لذا گفت و گوی خانم صمدی با خانم **فریده طهماسبی**، مدیر مدرسه پسرانه ۱۵ خرداد منطقه ۶ تهران را با هم می‌خوانیم.

تحلیل عملکرد سال گذشته مدرسه

اولین اقدام این بود که برنامه تدبیر سال گذشته مدرسه را به صورت خیلی عمیق مطالعه کردم. برای من خیلی مهم بود که مدیر قبلی وضعیت موجود را چه متصور شده بود و نقطه آرمانی و وضع مطلوب خود را چه تصور کرده بود. حالا من براساس وضع مطلوبی که ایشان متصور بود، می‌توانستم نگاه کنم چند درصد اهداف تحقق پیدا کرده بود؟ حتی وضع موجودی که ایشان لحاظ کرده بود، واقعی بود یا خیر؟ کار خیلی سختی بود. جلسه‌ای را با تک‌تک همکاران عزیزم گذاشتم و بعد کمیته برنامه‌ریزی را تشکیل دادم. برای دوستان توضیح دادم امسال چه کاری

را می‌خواهیم انجام دهیم و به چه شکلی. خودم خیلی اصرار داشتم که این برنامه در مدرسه‌ام اجرایی شود؛ زیرا دو برنامه «تعالی» و «تدبیر» واقعاً برای مدیران نقشه راه هستند. مدیر، حتی اگر تازه کار باشد، با هر سبقه کاری، این برنامه‌ها برایش نقشه راه کامل و روشنی هستند. زیرا پله‌هایی را که قرار است در طول سال تحصیلی طی کند، به روشنی برایش قابل تشخیص می‌شود.

چالش‌های برنامه‌ریزی در مدرسه

اتفاقی که در تدوین برنامه‌ها می‌افتد این است که متأسفانه بخشی از برنامه‌ها، زمانی که من به عنوان مدیر می‌خواهم آن را اجرایی کنم، خارج از حدود اختیارات بنده است. برای مثال، در بخش ایمنی، ایمنی مدرسه و ساختمان مدرسه در دست من مدیر نیست. مشکل دیگر اینکه، با توجه به اینکه مدرسه من دولتی عادی است و اولیای من در شرایط مالی و مادی خوبی

نیستند، من نمی‌توانم مشارکت خاصی داشته باشم و هیچ سرانه‌ای هم از اداره برای ما واریز نمی‌شود، پس باید کارهایی را که می‌خواهیم در برنامه‌هایمان داشته باشیم، با توجه به ظرفیت خودم در نظر بگیرم. وقتی ظرفیت مدرسه خودم را در نظر می‌گیرم، سطح توقعم را تقریباً پایین‌تر می‌آورم تا بتوانم به آن برسم.

مورد دیگر مربوط به کمبود نیروهاست. مدرسه‌های خاص یا حتی هیئت امنایی، با توجه به درآمدی که دارند، می‌توانند این نیرو را برای خود تأمین کنند، اما مدرسه‌های دولتی، چون تأمین منابع ندارند، در نتیجه با همان کمبود نیرو باید همهٔ بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌ها را اجرایی کنند.

برنامه‌ریزی در مدرسه با توجه به شرایط کرونا و فضای مجازی

در ابتدای سال، اساس‌نامه‌ای را تدوین کردیم و در گروه‌ها قرار دادیم. در اساس‌نامه، ساعت حضور دانش‌آموزان، شروع کلاس و همین‌طور ساعت پایان آن را اعلام کردیم. حضور دانش‌آموزان الزامی است. نظم کلاس به این صورت رسیدگی می‌شود که معاون آموزشی

کلاس‌ها را نظارت می‌کند تا ببیند همهٔ دانش‌آموزان آنلاین هستند یا خیر. اگر دانش‌آموزی، بنا به دلایلی، نمی‌تواند در کلاس حضور پیدا کند، باید در خصوصی به معلم، معاون آموزشی و مدیر مدرسه اطلاع‌رسانی کند. در صورتی که دانش‌آموزی ضعف دارد و اولیا تشخیص می‌دهند به آموزش بیشتر نیاز دارد، به معاون آموزشی و معلم اطلاع‌رسانی می‌کنند و معلم آموزش‌های مکملی را خاص آن دانش‌آموز برای بارگذاری می‌کند. اعلام کردیم که بچه‌ها برای نمرهٔ پرورشی هم باید حتماً در یکی از موضوع‌های هفته مشارکت داشته باشند. تصمیم داریم ان‌شاءالله بعد از رفتن ویروس کرونا، برای بچه‌های فعال در فعالیت‌های پرورشی تشویقی در نظر بگیریم. اگر هم نشد، در زمان ارائهٔ کارنامه به آن‌ها هدایایی می‌دهیم.

هنوز زیرساخت سامانهٔ شاد به‌صورت اساسی طرح‌ریزی نشده و شاد امکانات لازم برای آموزش را ندارد. مشکل بعدی، ساعت آموزش است که دورهٔ ابتدایی را به بعدازظهر موکول کردند و این معضل است. البته تفویض اختیار کرده بودند. با نظرسنجی از اولیا، آن‌ها نیز به دلیل شاغل بودن، با برگزاری کلاس در بعدازظهر موافقت داشتند. متأسفانه امسال معلم‌های ما تقلیل ندارند. نه‌تنها تقلیل ندارند، بلکه ساعت کاری‌شان نیز ۲۴ ساعته شد. معلم برای اینکه فیلمی را آپلود کند، ساعت دو صبح بیدار می‌شود تا کار راحت‌تر انجام شود.

وزارت آموزش و پرورش باید تدبیری بیندیشد تا اپلیکیشن شاد را به‌صورت کامل ارائه دهد. همچنین، نحوهٔ کار با آن را در رسانه‌ها آموزش دهد. در صحبت‌ها می‌شنویم که شاد امکانات زیادی دارد، اما در واقع قابل بهره‌برداری نیست. در شاد، غیر از نقش مدیر، نقش سایر کارکنان مدرسه تعریف نشده است. در نتیجه همهٔ نظارت‌ها برعهدهٔ مدیر است. این کمبودها وجود دارند و آزاردهنده‌اند. اگر اجازه بدهند، ما خودمان طبق دانسته‌هایمان بهترین روش‌ها را پیاده خواهیم کرد.

تحلیل عملکرد
سال گذشته
مدرسه و تعیین
وضعیت موجود
مدرسه، مهم‌ترین
عمر در فرآیند
برنامه‌ریزی
مدرسه تلقی
می‌شود



تعالی شو

لیلا صمدی

تنظیم گفت‌وگو

اشاره

واژه برنامه‌ریزی در هر یک از مدارس ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم یکی است، اما در عمل این برنامه‌ها با ماهیت هریک از دوره‌های تحصیلی رابطه‌ای تنگاتنگ دارد. لذا بر آن شدیم تا با مدیران هر یک از دوره‌های تحصیلی بطور مستقل گفت‌وگویی داشته باشیم، لذا گفت‌وگو با خانم قاسمیان، مدیر مدرسه متوسطه اول دخترانه رحمانعلی شعبانی، در منطقه ۴ تهران را با هم می‌خوانیم.

فهم درست الگوی تعالی مدیریت در مدرسه

از سال ۹۱-۹۰ که برنامه تعالی آغاز شد، معاون آموزشی مدرسه شاهد بودم. من در آنجا درگیر تعالی شدم. در جریان همه منابعی که به مدرسه ارسال می‌شدند، ارزیاب‌هایی که می‌آمدند و محورهایی که برای تعالی تعریف می‌شدند بودم و خیلی دقیق کار کردم. سال اولی که تعالی به صورت اختیاری در سطح مدرسه‌ها اجرا شد، مدرسه توانست رتبه پویا را کسب کند و من خیلی خوش حال بودم. چون من مسئول اجرای تعالی در مدرسه بودم و مدرسه، صفر تا صد تعالی را به من واگذار کرده بود. برنامه‌هایی که ما با تیم داشتیم، کار گروهی و تیم برنامه‌ریزی مدرسه و اینکه توانستیم برنامه

مدونی را در قالب برنامه تعالی که در محور تعالی انجام می‌دادیم، در مدرسه داشته باشیم. این تجربه را در مدیریت این مدرسه به کار گرفتیم. خدا را شکر الآن به مرحله‌ای رسیده‌ایم که من امسال موافقت‌نامه اصولی هیئت امنایی را دریافت کرده‌ام. بعد از چهار سال، مدرسه در سال ۹۷ رتبه برتر خدمات آموزشی در تعالی ممتاز شهر تهران را کسب کرد. امسال تعداد دانش‌آموزان مدرسه از ۱۷۰ دانش‌آموز به ۳۵۶ دانش‌آموز رسید؛ طوری که مدرسه‌های نامداری که اطراف مدرسه ما بودند، الان با کمبود جمعیت و کم کردن کلاس‌ها مواجه شده‌اند.

این را مدیون برنامه تعالی مدیریت هستیم. خیلی هم مشتاقم که این برنامه اجرا شود. نقشه راهی است برای مدیران. مدیران چراغ راه نیاز دارند. با توجه به تنوع مدرسه‌ها و با توجه به اینکه هر مدرسه با مدرسه مجاور خود، از نظر برنامه، دیدگاه مدیر و تیمی که در آن مدرسه هستند، متفاوت است، بنابراین برنامه‌ریزی خیلی مهم خواهد بود. همچنین، اصلاح برنامه‌ها، تعیین وضعیت موجود، تعیین وضعیت مطلوب، کنترل و خودارزیابی مدرسه، همه مراحل بسیار مهم‌اند. خودارزیابی موجب می‌شود اشکالات کار

خارج شود و ما برای وضعیت بهتر تلاش کنیم. تعالی واقعاً چراغ راه مدرسه، مدیر مدرسه و تیم مدرسه است. در مدرسه‌هایی که تعالی کار نکردند، نیروهای مدرسه ممکن است در برابر هر گونه تغییری که می‌خواهد در مدرسه اجرا شود، مقاومت کنند.

برنامه‌ریزی در مدرسه با توجه به شرایط کرونا و فضای مجازی

از وقتی بیماری کرونا آمد، فکرمدیران به این سمت رفت که برنامه‌ریزی در مدرسه باید چگونه باشد؟ ما از تیرماه یک اتاق فکر از دبیران، اولیا و شورای دانش‌آموزی تشکیل دادیم. دانش حرفه‌ای‌شان را بررسی کردیم تا ببینیم در چه سطحی هستند. از طرف دیگر، مشکلات شاد را هم می‌دانستیم. ما در دوره متوسطة اول هدایت تحصیلی و انتخاب رشته را داریم و به همین دلیل این دوره مهم‌ترین دوره تحصیلی محسوب می‌شود. از طرف دیگر،

بچه‌های هفتم از سیستم توصیفی وارد سیستم غیرتوصیفی می‌شوند. باید اهمیت نمره را به آن‌ها توضیح دهیم. می‌دانستیم وقت زیادی از معلم و دانش‌آموز صرف بارگیری و بارگذاری فیلم‌ها خواهد شد؛ به‌ویژه در درس‌هایی که تخصصی هستند و به تعامل بین معلم و دانش‌آموز و پرسش و پاسخ و رفع اشکال نیاز دارند. دانش‌آموز وارد

سیستم می‌شود. تمامی درس‌ها تعریف می‌شوند. حتی کار گروهی را هم در کلاس‌ها داریم. کلاس‌های فوق‌برنامه چون کلاس مکمل برای ریاضی، علوم و همین‌طور کلاس تولید محتوا برای دانش‌آموزان گذاشتیم. مثلاً اگر ساعت یازده و نیم فعالیت مدرسه ما تمام می‌شود، از ساعت یک ربع به دوازده تا یک ربع به دو که آموزش تلویزیون شروع می‌شود، ما دو درس را برای دانش‌آموز تعریف کردیم که کلاس‌هایشان در همان نرم‌افزار LMS تشکیل می‌شوند.

من در تابستان برای معلمان کلاس آموزش تولید محتوا گذاشتم. معلمان یکی از محتواها را کار و ارائه کردند و مطمئن شدیم می‌توانند. LMS را برای معلمان اجباری نکرده بودم. ابتدا گفتند سخت است و نمی‌توانیم. اما بعدها وقتی دیدند معلمان دیگر چقدر در آن به‌راحتی تدریس می‌کنند، همراه شدند و استفاده کردند. الآن فقط دو معلم ما در شاد کار می‌کنند. چون در شرف بازنشستگی هستند، من هم برای استفاده از LMS به آن‌ها اصرار نکرده‌ام.

فهم درست
الگوی تعالی
مدیریت مدرسه،
پیش شرط اجرای
موفق برنامه‌ریزی
در مدرسه تلقی
می‌شود





تفکر راهبردی

لیلا صمدی

تنظیم گفت و گو

اشاره

واژه برنامه‌ریزی در هر یک از مدارس ابتدایی، متوسطه دوم و متوسطه دوم یکی است، اما در عمل این برنامه‌ها با ماهیت هر یک از دوره‌های تحصیلی رابطه‌ای تنگاتنگ دارد. لذا بر آن شدیم تا با مدیران هر یک از دوره‌های تحصیلی بطور مستقل گفت‌وگویی داشته باشیم، لذا گفت‌وگو با خانم **تهمینه یزدان پناه سامانی**، مدیر مدرسه متوسطه دوم فرهنگ در منطقه ۱۳ تهران را با هم می‌خوانیم.

شناخت درست از برنامه تعالی مدیریت مدرسه

من در مدل مدیریتی خودم سعی می‌کنم با روابط انسانی جلو بیایم. وقتی نیرو احساس می‌کند از بالا به او دستور نمی‌دهی و همین‌طور در مدل تعالی می‌بیند در جایی به او می‌گویی تصمیم‌سازی کن، من تصمیم نمی‌گیرم و من قرار نیست برای حوزه تو فکر کنم، و تو فکر کن و برنامه‌ها را به من بده، طور دیگری رفتار می‌کند. با منابع موجود، وضع موجود، نقاط قوت و ضعف، و حرکت به سمت وضع مطلوب، چالش‌های آن را بررسی می‌کنم، موانع را برطرف و وارد مرحله اجرا می‌کنم.

ما در تعالی مقاومت اجرا را شکستیم. وقتی من احساس می‌کنم خودم برای این برنامه فکر کرده‌ام، وقتی می‌نشینم و ساعت‌ها و روزها فکر می‌کنم و برنامه‌ام را می‌نویسم، فردا نمی‌گویم به من چه ارتباطی

دارد یا آن را به شکل صوری اجرا نمی‌کنم. من برای هر کس که بهترین برنامه را نوشت جایزه تعیین می‌کنم و به او انگیزه می‌دهم. به اولیا نقش دادیم؛ به گروهی از اولیا با سطح سواد متفاوت؛ حتی به کسی که راننده آژانس بود. در نشستی به آن‌ها گفتم این برنامه‌ای است که من می‌خواهم در ضمن سال آن را در مدرسه اجرا کنم. آن را ببرید، بخوانید و در حد خودتان چهار تا برنامه هم به ما پیشنهاد دهید. این همراهی‌ها خیلی قشنگ‌اند. و همین باعث شد ما در سال تحصیلی ۹۶-۹۷ به مرتبه ممتاز کشوری برسیم. به این شکل، میزان رضایتمندی ذی‌نفعان بالا رفت. به دانش‌آموزان گفتیم برای بانشاط‌سازی مدرسه مسابقه داریم. به اندازه ۳۰ تا ۴۰ طرح آمد که مثلاً مدل کتابخانه این‌طور باشد، در کلاس‌ها گلدان بگذارید، تابلوها این مدلی باشند و ... گفتند بدهید خودمان اجرا کنیم. به این ترتیب نشاط در مدرسه جاری و ساری شد. بچه‌ها احساس بالندگی کردند.

چگونگی برنامه‌ریزی سالانه مدرسه

در برنامه تعالی دو تیم در مدرسه تشکیل می‌دهیم: تیم برنامه‌ریزی و تیم ارزیابی. وظیفه تیم ارزیابی این است که صادقانه و محوره‌محور مدرسه را بررسی کند و ببیند تمام

برنامه‌هایی که در سال گذشته اجرا شده‌اند، درصد موفقیتشان چقدر بوده و به چه نقطه‌ای رسیده‌ایم و در کجا قرار داریم. یک جا صفر هستیم. یک جا ده هستیم. در تیم ارزیابی، از اعضای انجمن اولیا هم عضوی را تعیین می‌کنیم. یعنی از خودارزیابی شروع می‌کنیم و وضعیت موجود را تحلیل می‌کنیم.

این‌ها به تیم برنامه‌ریزی داده می‌شوند. در هر دو تیم خودم هستم. تیم برنامه‌ریزی باید بگوید ما این امکانات و این کمبودها را داریم. اقدامات را تعریف و مسئول پیگیری را مشخص می‌کنیم. چک نهایی را انجام می‌دهیم و هر محور را به یکی از همکاران به‌طور کتبی ابلاغ می‌کنیم.

در بعضی محورها، مثلاً در بحث یاددهی یادگیری، می‌گوییم معاونت آموزشی پیگیر باشد. اما در خیلی از حوزه‌ها یک‌جا به مشاور مربوط می‌شود، یک‌جا به معاون آموزشی و یک‌جا به معاون پرورشی. برای همین ما می‌گوییم درست است که الان مسئول پیگیری‌شان را گذاشتیم، اما همه موظفیم در اجرا کمک کنیم.

در ۱۳ سالی که سابقه مدیریت دارم، اتفاق خوبی که تعالی به من یاد داد، تعریف چشم‌اندازی است که قرار است این مدرسه در سه سال آینده به کجا برسد. این خیلی مهم است؛ تربیت تمام‌ساحتی. ما همه ساحت‌ها را در چشم‌انداز، حتی در حد یک کلمه دیدیم و تعریف کردیم. مثلاً تربیت دانش‌آموزانی متوازن، خلاق، نوآور، فعال، متدین و سالم. همه این‌ها را تعریف کردیم. هر سال هم سعی می‌کنیم آن را به‌روزرسانی کنیم.

کرونا، فرصت یا تهدید

ما هر سال برنامه‌ریزی برای سال آینده را از اردیبهشت‌ماه آغاز می‌کنیم. امسال از امتحانات خردادماه برنامه‌ریزی را شروع کردیم. اما نمی‌دانستیم کلاس‌ها صددرصد مجازی خواهند شد. ما استفاده از فضای مجازی را از تعطیلی‌های مربوط به آلودگی هوا در آبان‌ماه سال گذشته شروع کرده بودیم. کرونا به ما فرصتی داد که شاید تا ۳۰

سال آینده هم این اتفاق در کشور ما نمی‌افتاد. ما شعار مدرسه‌مان را تمام ساحتی و با به‌کارگیری فناوری اطلاعات تعریف کردیم. کرونا این فرصت را به ما داد که به دبیران، دانش‌آموزان و اولیا بگوییم حالا بیایید از فرصت‌ها استفاده کنید.

ما به سرعت به سراغ شناسایی امکانات رفتیم. از ظرفیت‌های بیرونی استفاده کردیم. مثلاً در آموزش جغرافیا از فرزندان همکاران، مثلاً کسی که مهندسی کامپیوتر خوانده بود، استفاده کردیم، چرا که ممکن است همکار ما نیروی فرسوده باشد. من با ۳۲ سال سابقه، طبیعی است که آن نیرو و انرژی ۲۰ سال قبل را ندارم. نیروهای پشتیبان به کمک آمدند. مثلاً از طراحی آزمون در گوگل و همین‌طور از کارسنج استفاده کردیم. از ظرفیت بچه‌های فارغ‌التحصیلان هم در پشتیبانی استفاده کردیم.

از تمامی امکانات استفاده کردیم. دبیران را هم به‌روز کردیم. برنامه مدرسه‌محور گام بلندی رو به جلو برداشت. با تفویض اختیار به شورای مدرسه در تصمیم‌گیری، من با توجه به شرایط مدرسه‌ام، دیگر منتظر دیکته اداره یا منطقه نبودم و خیلی خوب شد.

در آموزش مجازی فرسودگی نیروی

انسانی پیش می‌آید. دلسوزانه این را به همکاران گفتیم که ۳۰ دقیقه فیلم بگذارید و بعد رفع اشکال کنید. به جای اینکه پنج بار در هفته یک میث را در کلاس‌های گوناگون تدریس کنید.



داشتن چشم‌انداز روشن، زمینه‌ساز موفقیت مدرسه خواهد بود





برنامه‌ریزی با اولیا

صفرعلی یازلو

دانشجوی دکترای برنامه‌ریزی درسی



مدیر مدرسه به‌عنوان نماینده دولت و حاکمیت باید بتواند از ظرفیت‌های عوامل سهیم در تربیت به‌صورت بهینه استفاده کند تا اهداف متعالی در نظر گرفته‌شده را محقق کند یا در راستای تحقق آن‌ها گام بردارد. اما چگونگی این کار به قوانین و بسترهای لازم در مشارکت عوامل سهیم وابسته است. با مراجعه به اسناد مرتبط با نظام تعلیم و تربیت، به‌خصوص مبانی نظری سند تحول بنیادین، درمی‌یابیم که خانواده به‌عنوان یکی از عوامل سهیم در تربیت، بلکه مهم‌ترین عامل آن، قلمداد شده است.

چنان‌که **مظاهری (۱۳۹۶)** هم در پژوهش خود بر آن تأکید و بیان می‌کند: اثرگذاری خانواده و نقش کلیدی آن در تربیت دانش‌آموزان از گذشته تاکنون مطرح بوده است، ولی در اسناد تحول بنیادین آموزش و پرورش (سند تحول، مبانی نظری و

مدرسه به‌عنوان واحد اجرایی و عملیاتی نظام آموزشی کشور، مکانی است که تعلیم و تربیت رسمی در آن جریان دارد. پس نیازمند برنامه‌ریزی عملیاتی برای هر سال تحصیلی است. اگر بخواهیم گروه‌های ذی‌مدخل در تربیت را برشماریم، از حوصله این بحث خارج خواهد بود. بنابراین، صرفاً به عوامل سهیم در تربیت که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش آمده‌اند، اشاره می‌کنیم که هم مستند باشد و هم از حوصله بحث خارج نشود.

عوامل سهیم در تربیت

عوامل اصلی جریان تربیت در اجتماع عبارت‌اند از: مدرسه، خانواده، رسانه، مسجد و دیگر نهادهای فرهنگی.



با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های دانش‌آموزی دبستانی

به صورت ماهنامه و ۹ شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شوند:

رشد کودک برای دانش‌آموزان پیش‌دبستانی و پایه اول دوره آموزش ابتدایی

رشد نوجوان برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره آموزش ابتدایی

رشد دانش‌آموز برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم، پنجم و ششم دوره آموزش ابتدایی

مجله‌های دانش‌آموزی متوسطه

به صورت ماهنامه و هشت شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شوند:

رشد نوجوان برای دانش‌آموزان دوره اول آموزش متوسطه

رشد جوان برای دانش‌آموزان دوره اول آموزش متوسطه

رشد جوان برای دانش‌آموزان دوره دوم آموزش متوسطه

رشد جوان برای دانش‌آموزان دوره دوم آموزش متوسطه

مجله‌های عمومی بزرگسال

به صورت ماهنامه و هشت شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شوند:

♦ رشد آموزش ابتدایی ♦ رشد فناوری آموزشی

♦ رشد مدرسه فردا ♦ رشد معلم ♦ رشد آموزش خانواده

مجله‌های تخصصی بزرگسال

به صورت فصلنامه و سه شماره در سال تحصیلی منتشر می‌شوند:

♦ رشد آموزش قرآن و معارف اسلامی ♦ رشد آموزش پیش‌دبستانی ♦ رشد آموزش تاریخ

♦ رشد آموزش تربیت بدنی ♦ رشد آموزش جغرافیا ♦ رشد آموزش ریاضی

♦ رشد آموزش زبان و ادب فارسی ♦ رشد آموزش زبان‌های خارجی

♦ رشد آموزش زیست‌شناسی ♦ رشد آموزش شیمی ♦ رشد آموزش علوم اجتماعی

♦ رشد آموزش فنی و حرفه‌ای و کاردانش ♦ رشد آموزش فیزیک

♦ رشد آموزش مشاور مدرسه ♦ رشد آموزش هنر ♦ رشد برهان متوسطه دوم

♦ رشد مدیریت مدرسه

مجله‌های عمومی و تخصصی رشد برای معلمان، دانشجویان معلمان، و کارشناسان وزارت آموزش و پرورش تهیه و منتشر می‌شوند.

♦ نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶.

♦ تلفن و نمابر: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۷۸

♦ وبگاه: www.roshdmag.ir

برنامه درسی ملی) بر این مؤلفه اساسی تأکید مضاعفی شده است. چنان‌که در تبیین تعریف تربیت آمده است: «تحقق شایسته تربیت،

مستلزم مشارکت فعال تمامی عوامل اجتماعی سهیم و مؤثر در آن، به‌ویژه پشتیبانی مؤثر عناصر اصلی اجتماع و ارکان این فرایند (شامل خانواده، دولت و رسانه) در دوران معاصر است (مبانی نظری سند تحول بنیادین، ۱۳۹۰: ۱۳۹). همچنین، در تأکید بر مشارکت خانواده در تعلیم و تربیت فرزندان آن‌ها آمده است «خانواده نه تنها در پشتیبانی و اجرای طرح‌های تربیتی، بلکه در سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و به‌خصوص ارزشیابی از برنامه‌ها و اقدامات فرایند تربیت باید مشارکت فعال داشته باشد». بنابراین، مشارکت والدین در فرایند تربیت (در همه انواع آن) هم حق و هم تکلیف آن‌هاست و دولت اسلامی موظف است در استیفای این حق و کمک به ادای این تکلیف بکوشد و سازوکارهای ضروری آن را فراهم آورد.

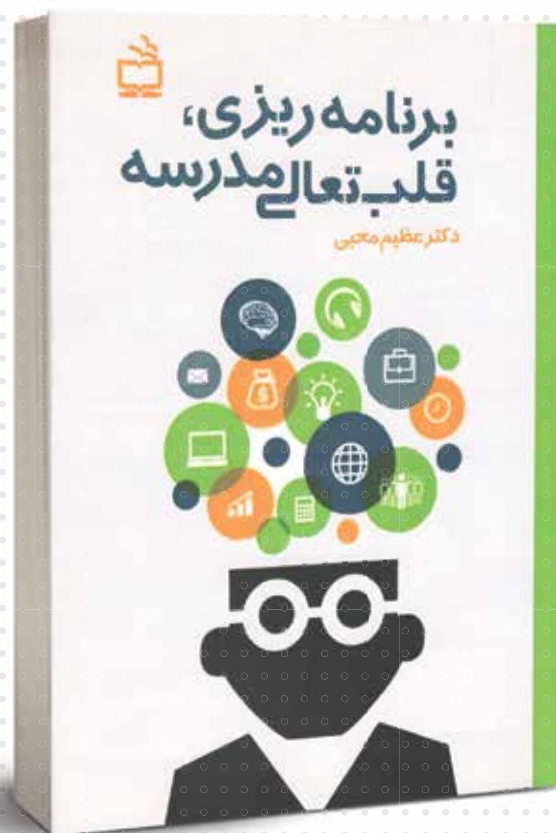
نتایج پژوهشی با عنوان «نقش خانواده در فرایند برنامه‌ریزی درسی از منظر اسناد تحولی» نشان می‌دهد بیش از ۷۰ گزاره در ضرورت مشارکت خانواده در برنامه‌های درسی (طراحی، تدوین، اجرا و ارزشیابی) و همچنین همراهی در مدیریت و راهبری مدرسه بیان شده‌اند (مظاهری، ۱۳۹۶). بر پایه همین گزاره‌ها، خانواده به‌عنوان یکی از عناصر اصلی برنامه درسی در دوره ابتدایی مطرح شده که به تأیید صاحب‌نظران نیز رسیده است.

بنابراین، اثربخش بودن رابطه خانواده و مدرسه بر کسی پوشیده نیست، اما این رابطه نیازمند تقویت و بسترسازی است. از منظر اسناد، دلایل ایجابی این ارتباط وجود دارد و بستر حضور خانواده‌ها در تربیت مهیاست، چنان‌که در بخش «مدرسه در افق چشم‌انداز ۱۴۰۴» بر «کانون تربیت محله» بودن مدرسه تأکید شده است و مدرسه را «برخوردار از قدرت تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی در حوزه‌های عملیاتی در چارچوب سیاست‌های محلی، منطقه‌ای و ملی» می‌داند (سند تحول بنیادین، ۱۳۹۰: ۱۸).

همچنین، بر اتکای مدرسه بر ارکان تعلیم و تربیت و بهره‌مند از ظرفیت عوامل سهیم و مؤثر و مبتنی بر مشارکت ذینفعان، با تأکید بر مربیان، دانش‌آموزان و خانواده تأکید می‌کند (همان، ص ۱۹).

چنان‌که در موارد پیش‌گفته عنوان شد، مدرسه می‌تواند از ظرفیت خانواده بهره‌مند شود. این بهره‌مندی صرفاً در امور مالی و مادی نیست، بلکه در طراحی‌های آموزشی و برنامه‌ریزی‌های درسی و اجرایی هم باید نقش مؤثر والدین به‌وضوح مشاهده شود.

اما برنامه‌ریزی نیازمند داشتن اطلاعات کافی از وضعیت موجود است؛ یعنی براساس معیارهای مشخصی باید وضعیت



برنامه‌ریزی، قلب تعالی مدرسه

نویسنده: دکتر عظیم محبی

سال نشر: ۱۳۹۸

ناشر: انتشارات مدرسه

تلقی سنتی از برنامه‌ریزی در مدرسه، راهکار تقویم اجرایی است که فعالیت‌های پرورشی، آموزشی و ... در یک زمان‌بندی تدوین و اجرا می‌شوند. اما برنامه‌ریزی در مدرسه در عمل از تفکر راهبردی شروع و تا برنامه‌ریزی عملیاتی ادامه می‌یابد. بدون توجه به تفکر راهبردی، تدوین برنامه در مدرسه، چیزی جز شکل و نقاشی نیست. چون برنامه محصول اندیشه (تفکر راهبردی) است. تفکر راهبردی یعنی فهم درست از ارزش‌ها، مأموریت‌ها، اهداف دوره‌های تحصیلی، ماهیت دوره و ...

براساس این فهم درست، چشم‌انداز، مأموریت و راهبردها نوشته می‌شوند. به این کار برنامه‌ریزی راهبردی گفته می‌شود. به‌منظور پیاده‌سازی برنامه راهبردی، برنامه عملیاتی (سالانه) نوشته می‌شود. در برنامه سالانه سه عنصر بسیار مهم هستند: تحلیل وضع موجود مدرسه (خودارزیابی)؛ تعیین وضعیت مورد انتظار؛ اقدامات مؤثر. مؤلف این کتاب براساس تجربه‌های کسب‌شده در اجرای مدل تعالی مدیریت مدرسه، کتابی با عنوان برنامه‌ریزی قلب تعالی مدرسه تدوین و نکات فوق را در آن تبیین کرده است. مطالعه این کتاب می‌تواند برای تدوین برنامه سالانه در مدرسه مفید باشد.

نخستین جشنواره فرهنگی هنری معلمان هنرمند سراسر کشور

شیراز - سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۳۹۹
هنرهای نمایشی و فیلم کوتاه
رسانه و فضای مجازی
هنرهای تجسمی
ادبی و پژوهشی
هنرهای آوایی

The First Cultural and Artistic Festival of Artist Teachers

Iran-Fars 2020-21

Dramatic Arts and Short Films
Social Media and Cyberspace
Literary and Research
Visual Arts
Vocal Arts
www.artistteachers.ir

وزارت آموزش و پرورش
معاونت پرورشی و فرهنگی
اداره کل فرهنگی و هنری - اردو و فضاهای پرورشی
با همکاری اداره کل آموزش و پرورش استان فارس

