



اشاره

یکی از مباحث مهم مدیریتی در مدارس، برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌هایی است که به‌منظور تحقق اهداف تعلیم و تربیت تعیین می‌شوند. با وجود اینکه ضرورت این امر بر هر مدیر روشن است، با مدرسی مواجه می‌شویم که از این مسیر دور شده‌اند. در یک‌سو مدرسی هستند که در آن‌ها از برنامه منسجم و مرتبط با هدف خبری نیست و روزمرگی حرف اول را می‌زند و در سوی دیگر، مدرسی قرار دارند که از تعدد برنامه و طرح‌های گوناگون و پراکنده با اهدافی پراکنده، در رنج‌اند و ناموفق عمل می‌کنند. بدیهی است در میانه این دو گروه از مدارس، می‌توان با مدرسی روبه‌رو شد که در آن‌ها برنامه‌ریزی در عین صحت و شایستگی به‌مورد اجرا گذاشته می‌شود و می‌توانیم در آن‌ها تأثیر برنامه‌ریزی و اجرای درست طرح‌های گوناگون را شاهد باشیم. شناسایی دلایل و نیز عوامل مؤثر در پرهیز از برنامه‌نمایی و شیوه امکان عملیاتی پرهیز از برنامه‌نمایی و رسیدن به برنامه‌ریزی صحیح موضوع سخن این نوشته است.

مراقب دام‌ها باشید!

در یکی از مجتمع‌های آموزشی تهران، که دارای ویژگی‌های منحصر به فرد و در عین حال پیچیده‌ای است، بنای یک گفت‌وگو در حوزه مدیریت و برنامه‌ریزی مدارس شکل گرفت. **مریم دلاور**، دکترای ادبیات عرب که مدیریت مجموعه تطبیقی و بین‌المللی دختران تهران را برعهده دارد، به همراه تعداد دیگری از همکارانشان به گفت‌وگو در خصوص موانع و عوامل مؤثر بر برنامه‌مدرسه نشستند.

شروع گفت‌وگو به نقطه آغاز برنامه‌ریزی مربوط است که دلاور در این باره می‌گوید: «برنامه، مه‌آه اصلی در کسب موفقیت است و زمانی آغاز می‌شود که اهدافی متصور شده باشد و برای رسیدن به آن‌ها فرایندی تعیین شود. در چنین شرایطی، می‌توانیم ادعا کنیم که از یک برنامه پیروی کرده‌ایم. خوشبختانه در حال حاضر سیستم‌هایی مانند «تعالی مدیریت مدرسه» راه را به مدیران مدرسه‌ها نشان می‌دهند تا از چهار فرایند مهم مدیریت و برنامه‌ریزی تبعیت کنند: براساس هدف، برنامه‌ریزی کنند، بر اجرای برنامه نظارت کنند، از برنامه ارزیابی کرده و آن را اصلاح کنند. فاصله این مراحل - به عبارتی - رفتن از وضع موجود به وضع مطلوب است و به همین دلیل، لازم است مدیرانی که به این سمت منصوب می‌شوند، پیش از آنکه به ارائه نظر و برنامه مشغول شوند، وضعیت موجود را شناسایی کنند و ارزیابی‌های گذشته از مدرسه را مورد بررسی قرار دهند تا بر این اساس، نقطه مورد انتظار روشن شود و مبنای یک برنامه‌ریزی واقع‌بینانه قرار گیرند.» **مهرانگیز اسلامی** دکترای برنامه‌ریزی شهری

برنامه‌ریزی یا برنامه‌نمایی!

نگاهی بر مدیریت و برنامه‌ریزی در مدارس

دکتر سلیقه دار

عکس: غلامرضا بهرامی

دارد و در این مجموعه به عنوان دبیر مطالعات اجتماعی و جغرافیا فعالیت می‌کند. او در ادامه آنچه در تعریف برنامه آمده است، می‌گوید: «برنامه‌ریزی مجموعه فعالیت‌های منظمی است که در راستای یک محور تحت عنوان «هدف» قرار دارد. بر این اساس،



هنگامی که با تعدد برنامه و پراکندگی آن مواجه می‌شویم، با آسیبی به نام برنامه‌نمایی روبه‌رو شده‌ایم. با این توجه، چنین پرسشی مطرح می‌شود که چرا برخی مدارس با وجود آنکه نمی‌خواهند درگیر تعدد و پراکندگی باشند، به دام این موضوع گرفتار می‌شوند. پاسخ می‌تواند به یکی از مراحل مهم برنامه‌ریزی مربوط باشد که ارزشیابی از برنامه است. ارزشیابی برنامه مانند تئوری معروف «پنجره شکسته» در مدیریت است که می‌تواند مانع تشدید و تکرار مشکلات باشد و چون در ارزشیابی به تمامی گام‌ها توجه می‌شود، بنابراین به کمک آن، فاصله تمامی فعالیت‌های مدرسه با اهداف اصلی تعیین شده برای مدرسه - که سازمانی یادگیرنده است - مشخص می‌شود. در چنین شرایطی، عامل نیروی انسانی از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است تا بتواند خودارزیابی را در مدرسه به اجرا درآورد و تغییرات لازم را در برنامه مدرسه اعمال کند.»

جایی که خلاقیت نیست!

دلایلی در تأیید نظر اسلامی به تجربه خود در مدیریت مدرسه اشاره می‌کند: «در برنامه‌ریزی از تعیین هدف تا اجرای برنامه به سه منبع غیرقابل جایگزینی نیاز است: دانش و اطلاعات مربوط، نیروی انسانی همدل، و نیز نقشه عمل که باید در راستای برنامه طراحی شده باشد.»



سوسن نیکو با تحصیلات کارشناسی ارشد روان‌شناسی تربیتی و به عنوان مدرس و راهنمای آموزشی، نظر دلور را این‌گونه تشریح و دنبال می‌کند: «آموزش و پرورش همواره در جریان بوده، نقطه صفر نداشته و در تمام دوران، خودش را بررسی و اصلاح کرده، گاه شکست خورده و گاه پیشرفت کرده است و همه این اتفاقات منتج به پیچیدگی‌هایی شده که مدرسه هم با آن‌ها روبه‌روست. بر این اساس، هر مدرسه دارای عقبه و گذشته‌ای است که نیازمند شناسایی آن هستیم. برنامه مناسب هر مدرسه باید در گذشته آن ریشه داشته باشد. بر این اساس، اولین گام در برنامه‌ریزی یک مدرسه، شناسایی دقیق وضع حال و گذشته آن است. آسیب‌شناسی برنامه‌های گذشته مدرسه می‌تواند به مدیر کمک کند تا تشخیص دهد در کدام دسته از فعالیت‌ها رضایت و نتایج بالایی به دست آمده است. این اقدام می‌تواند دسته‌بندی برنامه‌ها را در دو گروه نشان دهد: دسته

اول برنامه‌هایی هستند که از ابتدا توسط شورای مدیریت مدرسه شناسایی، تولید، طراحی و در نهایت اجرا شده‌اند. اما گروه دوم برنامه‌های دستوری هستند که مدرسه از مدیران بالادستی دریافت می‌کند و گریزی از اجرای آن ندارد. معمولاً تجربه‌های مدیریتی نشان می‌دهد که گروه دوم از برنامه‌ها در صورتی که خلاقیت و یا نیاز مدرسه در آن‌ها احساس نشود، می‌توانند مدرسه را به برنامه‌نمایی بکشانند، یعنی شرایطی که برنامه وجود دارد و فعالیت‌هایی هم انجام می‌شود ولی تأثیرگذاری آن‌ها دچار مسئله است.»

رضوان اسماعیلی، مسئولیت معاونت بخش تطبیقی مدرسه را برعهده دارد. او که کارشناس علوم تربیتی شاخه مدیریت برنامه‌ریزی است، بر مبنای تجربه کاری خود بر اهمیت توجه به خلاقیت در برنامه‌ریزی مدارس، به عنوان نقطه عطف رشد و توسعه آن تأکید می‌کند و می‌گوید: «خلاقیت است که می‌تواند به مدارس کمک کند حتی برای اجرایی کردن بخشنامه‌هایی که ممکن است ظاهراً با برنامه و اهداف از پیش تعیین شده آن‌ها نسبت و یا تطابق کاملی نداشته باشد، امکان دهد تا به جای صرف انجام یک دستور، آن را به فرصتی تأثیرگذار در مدرسه تبدیل نمایند.»

با این توضیح، این چالش ایجاد می‌شود که مدیران مدارس تا چه اندازه از خلاقیت برخوردارند و چگونه ممکن است امکان بروز خلاقیت در برنامه‌ریزی تا حدی باشد که دستورات بالادستی و بخشنامه‌ها بتوانند نیازی از نیازهای مدرسه را برطرف کنند؛ در عین اینکه جنبه نمایشی پیدا نکنند.

گروه‌سازی، در مسیر تعالی

دلور این نکته را مؤید ضرورت و نیاز مدارس به مدیریت گروهی و مشارکتی می‌داند و توضیح می‌دهد: «در همین شرایط است که نیروی انسانی اهمیت خود را نشان می‌دهد. در مدیریت مدرسه، گروه مدیریت نه به معنای شورای مدرسه که متشکل از افراد معین و ثابتی است بلکه افرادی که می‌توانند در هر بخش از نیازهای مدرسه ایفای نقش کنند و در برنامه‌ریزی مشارکت داشته باشند، اهمیت بالایی دارد. مدیریت مدرسه شامل آشنایی به جامعه‌شناسی، روان‌شناسی، علم مدیریت و علوم دیگر از این دست است.

بنابراین، طبیعی است که انتظار انجام آن از یک نفر، انتظاری نامعقول باشد. مدیر مدرسه می‌تواند برای موفقیت خود دست به تشکیل تیم بزند و به عبارتی، اقدام به تیم‌سازی کند. در این حالت، سیستم‌های ارزیابی مدارس باید تمرکز خود را بر قدرت تیم‌سازی مدرسه و کار گروهی آن‌ها متمرکز کنند و نه صرفاً انجام برخی فعالیت‌ها و نه حتی صرف خلاقیت.»

هنگامی که با تعدد برنامه و پراکندگی آن مواجه می‌شویم، با آسیبی به نام برنامه‌نمایی روبه‌رو شده‌ایم



میترا پارسایی، معاون بخش بین‌الملل مدرسه، برنامه‌ریزی مدرسه را متأثر از فلسفه‌ای می‌داند که گروه مدیریت مدرسه آن را تعیین می‌کنند. او که کارشناس مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی است، مسئولیت اول مدیر مدرسه و شورا یا گروه مدیریتی مدرسه را این می‌داند که در گام اول به این پرسش کلیدی پاسخ دهند: «مسئولیت این جامعه کوچک را به ما سپرده‌اند؛ ما برای انجام آن به چه مهارت‌ها و دانایی‌هایی نیازمند هستیم؟» از نظر او پاسخ به این پرسش می‌تواند ضرورت کار تیمی در مدیریت مدرسه و نیز اهمیت ورود دیگر کارشناسان و افراد در

مدرسه برای مدیریت آینده تربیت می‌شوند که برای آن مدرسه و آن شرایط مؤثر و شایسته‌اند.»
اشارهٔ پارسایی به نهمی که لازم است هر مدیر به خود بزند و یادآوری کند که مسئول جامعه‌ای شده است از یک سو، و اندیشه را ایجاد می‌کند که اگر بنا باشد مدیران مدرسه توسط مسئولان خود تغییر نکنند، چه زمانی و چه شرایطی تغییر آن‌ها و جابه‌جایی مدیران از مدارس را ایجاب می‌کند؟

اسلامی این پرسش را با مقایسهٔ مدرسه با یک سیستم زنده شرح می‌دهد: «هر سیستمی رو به اضمحلال است و هر نفسی، موتی دارد. این موضوع می‌تواند در خصوص تأثیرگذاری یک تیم مدیریتی و یا برنامه‌های مدرسه باشد و در چنین شرایطی لازم است تیم تغییر کند.» دلاور این نکته را به زبان دیگری اشاره می‌کند: «هر زمانی مدیری برنامهٔ تازه‌ای ندارد و به نوعی به بن‌بست و تکرار رسیده است، لازم است تغییر کند. این لزوماً



به معنای کنار گذاشته شدن نیست بلکه او دیگر در آن مدرسه حرفی برای گفتن ندارد و در کنار بازآموزی و تجدید قوا می‌تواند با تیم‌سازی در مدرسه دیگری، به فعالیت مؤثر ادامه دهد.»
با تمام صحبت‌ها و اشاره و تأکید بر مدیریت مشارکتی، همچنان به نظر می‌رسد، شخص مدیر دارای اهمیت زیادی است؛ زیرا راهبری و هدایت افراد را برعهده دارد تا گروه مدیریت مدرسه بر مبنای اهداف تعیین شده برنامه‌ریزی کنند و آن را به اجرا درآورند. بر این اساس، شاخص‌های تعیین مدیر علاوه بر توان خلاقیتی و دانایی و مهارت مدیریتی شامل چه موارد دیگری است؟

از من مباحث غافل!

اسماعیلی توانایی کار گروهی و دلاور این ضرورت را به مهارت‌های زندگی نیز مرتبط می‌داند و ادامه می‌دهد: «مخاطب‌محوری که در مدرسه شامل دانش‌آموزمحوری است اقتضا می‌کند که خواست و نیاز او مورد توجه قرار گیرد. در مدرسه موفق، انتظارات دانش‌آموز اهمیت زیادی دارد. هر اندازه سطح انتظار دانش‌آموز و مطالبات او از مدرسه بیشتر باشد، امکان ارائه مدیریت قوی‌تر بیشتر می‌شود.»

این نکته یادآور اثر پیگمالیون است و اسلامی در این رابطه توضیح می‌دهد: «افراد براساس انتظارات واکنش نشان می‌دهند. همان اندازه که انتظارات دانش‌آموزان و حتی خانواده آن‌ها می‌تواند توان مدیریتی و سطح مدرسه را ارتقا دهد، انتظارات تیم مدیریت مدرسه هم بر عملکرد دانش‌آموزان و کل نیروی انسانی مدرسه تأثیرگذار است.»

پارسایی موافق این موضوع است و با اشاره به تجربه‌های سال گذشته در این مدرسه به نتایج ارزشمند ناشی از آن می‌پردازد و توضیح می‌دهد: «برای مثال، در جشنوارهٔ خلاقیت امسال که

هر اندازه سطح انتظار دانش‌آموز و مطالبات او از مدرسه بیشتر باشد، امکان ارائه مدیریت قوی‌تر بیشتر می‌شود

این مجموعه را روشن کند. او ادامه می‌دهد: «در چنین شرایطی، این نکته که حتماً نام من به‌عنوان مدیر مدرسه در یک طرح و برنامه بیاید و یا در سطوح بالاتر مطرح شوم اهمیتی ندارد چرا که کار از ریشه، گروهی و تیمی است و مهم، نتایج یک فعالیت است نه مطرح شدن نام یک فرد یا مدیر مدرسه.»
آیا با وجود این نگرش در مدیریت مدرسه، تغییرات مدیریتی موجب شکست برنامه‌ها و پناه‌بردن مدیران به برنامه‌هایی می‌شود که جنبهٔ ظاهری دارند ولی در کوتاه‌مدت قابل حصول هستند؟ چگونه با این اتفاق می‌توان مقابله کرد؟

دیگر وقت رفتن است!

دلاور ضمن تأیید این نکته، ضعف عمده را در عملکرد مدیر جدید می‌داند و می‌گوید: «مدیران اغلب در جابه‌جایی مدرسه، تیم قبلی خود را همراه می‌آورند تا با تصور اینکه آن‌ها همراهمان خوبی در مدیریت مدرسه یا مجموعهٔ قبلی بودند، در موقعیت جدید نیز این مشارکت را ابراز کنند. این کار در کنار حسن آشنا بودن گروه برای مدیر، آسیب‌های خاص و فراوانی دارد. برای مثال مدیران باید همواره به این نکته بیندیشند که تیم قبلی در همان شرایط قبلی می‌توانست منجر به نتایج خوبی شود، در مدرسه جدید نیازمند تیم‌سازی با مشارکت افرادی هستند که با موقعیت مدرسه جدید آشنایی داشته و در آن تجربه و سابقه‌ای اندوخته باشند. این عملکرد می‌تواند منجر به جانشین‌پروری در بخش مدیریتی مدرسه شود؛ زیرا افرادی در تیم مدیریتی

آن‌ها و معلمان و نیز تکیه بر آسیب‌شناسی برنامه‌های گذشته اقدام به تعیین چشم‌انداز مدرسه کردیم. این کار موجب شد از تکرار آنچه با اهداف مدرسه و انتظارات مخاطبان تناسب ندارد، جلوگیری شود.»

نیکو به گام بعد از تعیین چشم‌انداز با عنوان تیم‌سازی‌های اختصاصی اشاره می‌کند که در آن براساس بخش‌های گوناگونی که در انتظارات مدرسه مشخص شده، تیمی متشکل از افراد برای برنامه‌ریزی و اجرای برنامه انتخاب و گمارده می‌شوند و به کمک این تیم، برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌شود.

فوت کوزه‌گری!

از نظر دلاور، ظرافت موفقیت در مدیریت و برنامه‌ریزی مدرسه «خردجمعی» است که تعیین‌کننده و مؤثر در شیوه اداره مدرسه مدیریت است. اسلامی رمز موفقیت را در گام‌های برنامه‌ریزی و اجرای برنامه، اعتمادسازی در مدرسه می‌شناسد؛ به گونه‌ای

توسط دانش‌آموزان و با کمک معلمان در مدرسه برگزار شد، مشاهده کردیم که انتظارات دانش‌آموزانی خلاق در ذهن تیم مدیریتی مدرسه موجب شد تا آن‌ها هم تمام توان خود را بر این فعالیت صرف کنند و در نهایت ضمن تقویت خودباوری، اعتماد بیشتری هم نسبت به مدرسه و تیم مدیریتی آن پیدا کنند.»

اسماعیلی در همین راستا می‌گوید: «در چنین برنامه‌هایی، به جهت اینکه نیاز درونی افراد دیده می‌شود، حس تعلق و همراهی افزایش پیدا می‌کند و این دقیقاً همان چیزی است که برای همراه شدن معلمان در سیستم مدرسه بدان نیازمندیم.»

دلاور در تأیید این موضوع به اهمیت توجه تیم مدیریتی مدرسه به تقویت انگیزه‌های درونی و بیرونی همکاران و معلمان اشاره می‌کند و ادامه می‌دهد: «مسئله این است که در بسیاری موارد مدیر برای چنین نگرشی تربیت نشده است که بتواند آن را در سازمان خود به کار گیرد. در اینجا با چالش‌های مدیریتی از این گونه مواجه می‌شویم.»

اسلامی در پاسخ به چالش یاد شده می‌گوید: «در هر موردی که آموزش لازم داده نشده است، نوبت به تجربه می‌رسد. مهم این است که مدیران باور درستی داشته باشند و یا کسب کنند؛ در این صورت یاد گرفتن و عمل کردن به آن مشکل نخواهد بود.»

میهمان داریم!

نیکو راه تعالی مدیریت مدرسه را «اتاق فکر» عنوان می‌کند و این تجربه موفق در این مدرسه را یکی از بهترین گزینه‌های تعالی مدرسه می‌داند و توضیح می‌دهد: «گروه مدیریتی مدرسه پس از تشکیل، لازم است به صورت منظم و مستمر به تشکیل جلساتی، که به دریافت برنامه و فعالیت‌های محتوایی منتج می‌شود، مشغول شوند.

در اتاق فکر که در واقع فرصتی برای هم‌اندیشی اعضای تیم مدیریت مدرسه است، با توجه به موضوع و محتوای مورد نظر، میهمانانی در کنار اعضای ثابت دعوت می‌شوند تا براساس تجربه و یا تخصص خود چراغ راه روشنی برای ادامه مسیر و برنامه‌ریزی مدرسه باشند. این دعوت گواه این نکته است که مدیریت مدرسه نه تنها به یک نفر بلکه بر تعدادی افراد محدود و ثابت نمی‌تواند متکی باشد. همان طور که دوره معلمی که همه چیز را باید بداند تمام شده، این حقیقت در مورد مدیران هم صادق است.»

دلاور گستره این تیم در اتاق فکر را حتی گاهی تا دانش‌آموزان و نیز والدین آن‌ها می‌داند و از آن‌ها به عنوان منابعی مؤثر در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مدرسه یاد می‌کند. او حضور چنین مخاطبانی را در تعیین محتوای برنامه راهی واقع‌گرایانه برای پرهیز از برنامه‌نمایی ذکر می‌کند و توضیح می‌دهد: «ما برای تعیین چشم‌انداز مدرسه به همه منابع دخیل احتیاج داریم و در این مرحله، از طریق نظرسنجی از دانش‌آموزان و خانواده»



که معلمان بر مبنای اعتماد به تیم مدیریت مدرسه، در اجرای فعالیت‌ها دلسوزانه همیار شوند و دانش‌آموزان نیز متقابلاً به معلمان خود اعتماد کنند. این رمز از نظر پاراسی، استمرار و نظم است؛ تا جایی که هیچ برنامه و فعالیت تعیین شده، در میانه راه از چشم نظارت و پیگیری تیم مدیریتی دور نماند. اسماعیلی از تلاش تیم مدیریت مدرسه برای جلب اعتماد والدین به عنوان دیگر مهره تأثیرگذار در برنامه‌ریزی موفق مدرسه یاد می‌کند. او می‌گوید: «هنگامی که در برنامه‌های گوناگون، دانش‌آموزان فرصت به کارگیری و نمایش توانایی‌های خود را پیدا می‌کنند و معلمان با قرار گرفتن در معرض آموزش‌هایی که توسط مدرسه اجرا می‌شود در عملکرد خود تغییراتی را ایجاد می‌کنند که سودمند؛ و در راستای کیفیت‌بخشی به آموزش و پرورش دانش‌آموزان است، والدین می‌توانند به مدرسه و تیم مدیریتی او اعتماد کنند؛ زیرا چنین تغییراتی از نگاه خانواده دانش‌آموزان که چشم انتظار رشد فرزندان خود هستند، پوشیده نمی‌ماند.»