

اشاره

اولین نکته مهم و حیاتی در فرایند برنامه‌ریزی، تعیین هدف یا اهداف است. اهداف عنصر اصلی برنامه‌ریزی هستند و برنامه‌ها برای دستیابی به آن‌ها طراحی و سپس اجرا می‌شوند. تمام کارها و وظایف مدیران اعم از برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، سازمان‌دهی و مدیریت به منظور دستیابی به اهداف صورت می‌پذیرند. پس اهداف مبنای برنامه‌ریزی و هسته اصلی تمام وظایف و کارهای مدیران هستند.

با این مقدمه مشخص می‌شود که تعیین اهداف و برنامه‌هایی که ما را به دستیابی به آن اهداف رهنمون سازند، از اهمیت خاصی برخوردار است و باید برای این کار ابزاری وجود داشته باشد تا هم توسط آن به تعیین اهداف و برنامه‌ها پرداخته شود و هم نظارت بر برنامه برای رسیدن به اهداف انجام شود.

مدیریت برنامه‌ها و اهداف مدیران مدارس

مقاله علمی-کاربردی

هما یعقوبی



هدف

تهیه دستورالعملی برای تعیین اهداف و برنامه‌های آموزشگاه و نظارت بر آن‌ها.

محدوده کاری

همه آموزشگاه‌ها و پایه‌های گوناگون آن‌ها.

مسئولیت‌ها

مدیر: تشکیل جلسات منظم ماهانه با همکاران به منظور بررسی، تعیین و بازنگری در اهداف و نیز تعیین و کنترل برنامه‌های دستیابی به اهداف.

معاون: تنظیم فهرست اهداف و برنامه‌ها و وضعیت پیشرفت برنامه‌ها.

همکاران: شرکت در جلسات ماهانه بررسی اهداف و برنامه‌ها، مشارکت در تعیین و بازنگری آن‌ها، و همکاری برای اجرای فعالیت‌های تعیین شده برای هر یک از همکاران.

با توجه به اهمیت هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی فعالیت‌های گوناگون آموزشگاه، ابتدا لازم است هماهنگی لازم برای برگزاری جلساتی ماهانه با همکاران مرتبط

تنظیم و برنامه زمانی مشخصی با تعیین تاریخ جلسات ماهانه تهیه شود. بدیهی است تعهد فردی همکاران به شرکت در این جلسات و پیگیری مفاد آن تأثیر مثبتی در پیشبرد اهداف خواهد داشت. مدیریت آموزشگاه نیز علاوه بر مدیریت این جلسات، وظیفه پیگیری اجرای مفاد جلسات ماهانه را دارد.

برای اجرای دستورالعمل، دو فرم به نام‌های فرم تعیین اهداف و برنامه‌ها (جدول ۱) و فرم وضعیت پیشرفت برنامه (جدول ۲) باید کامل شود. در اولین جلسه ماهانه (مهرماه) فرم «تعیین اهداف و برنامه‌ها» بعد از تعیین هدف‌ها و برنامه‌های مربوطه کامل می‌شود. در جلسات بعدی، وضعیت پیشرفت برنامه اهداف در بخش‌های مربوطه در فرم «تعیین اهداف و برنامه‌ها» و در «فرم وضعیت پیشرفت برنامه‌ها» درج می‌شود و در صورت نیاز به تعریف فعالیت جدید یا بازنگری در اهداف قبلی، فرم جدیدی با نام «تعیین اهداف و برنامه‌ها» کامل می‌شود. بنابراین فرم «تعیین اهداف و برنامه‌ها» هر دو موضوع برنامه و پیشرفت را به صورت کلی نشان می‌دهد،

لازم است برای هر کدام از اهداف تعیین شده نسخه‌ای از فرم تعیین اهداف و برنامه‌ها شامل یک یا چند صفحه تنظیم شود



ولی فرم «وضعیت پیشرفت برنامه‌ها» جزئیات پیشرفت فعالیت‌های یک هدف را نشان می‌دهد.

لازم است برای هر کدام از اهداف تعیین شده نسخه‌ای از فرم تعیین اهداف و برنامه‌ها شامل یک یا چند صفحه (با توجه به تعداد فعالیت‌ها) تنظیم شود. همچنین برای پیگیری جزئیات پیشرفت لازم است در هر جلسه ماهانه برای هر کدام از اهداف نسخه‌ای از فرم وضعیت پیشرفت تنظیم و تکمیل شود.

با توجه به اینکه ممکن است برای هر کدام از اهداف فرم‌های مورد بحث چند بار کامل شوند، مناسب است برای هر هدف، پوشه‌ای در نظر گرفته شود و همه مستندات مربوط به آن در این پوشه قرار گیرد تا در زمان بررسی و پیگیری کار مشکلی ایجاد نشود.

فرم تعیین اهداف و برنامه‌ها

بخش‌های گوناگون فرم تعیین اهداف و برنامه‌ها به شرح زیرند:

الف) شرح زیرند:

الف) بخش بالایی فرم، یعنی مشخصات هدف، شامل این موارد است:

– نام آموزشگاه.

– هدف: منظور نامی است که به هدف تعیین شده در جلسه مشارکت ماهانه و تصویب مدیر آموزشگاه داده می‌شود.

– نوع هدف: شامل ماهانه، نیم‌سال یا سه ماهه.

– محدوده زمانی: تاریخ روز شروع و روز اتمام تعیین شده برای برنامه دستیابی به هدف.

– شماره بازنگری: ممکن است در جلسات ماهانه که

تعیین می‌شود، لازم باشد در هدف و برنامه‌های مربوطه بازنگری به عمل آید و اصلاحاتی در آن‌ها انجام شود. در این صورت، شماره بازنگری باید مشخص شود تا تعداد دفعات بازنگری یک هدف و برنامه مربوط به آن روشن باشد.

ب) بخش دوم فرم، مشخصات برنامه دستیابی به

هدف را نشان می‌دهد که شامل موارد زیر است:

– شرح فعالیت‌ها: منظور شرح فعالیت‌هایی است

که برای رسیدن به هدف تعیین شده برنامه‌ریزی شده‌اند.

– مسئول اجرا: شخصی (یا گروهی) که مسئولیت

اجرای فعالیت مورد نظر بر عهده او (آن‌ها) است.

– ابزار و تجهیزات مورد نیاز: تجهیزات و ابزاری که

برای اجرای فعالیت مورد نیاز است.

– بودجه/ هزینه: این قسمت دو بخش دارد. در بخش

بالایی مبلغ پیش‌بینی بودجه و در بخش پایینی، مبلغ

هزینه واقعی انجام شده تا تاریخ بررسی درج می‌شود.

– نمودار زمان‌بندی برنامه: نخستین نکته در این

بخش فرم تعیین مقیاس زمانی است. در اهداف نیم‌ساله

مناسب است که در این نمودار از مقیاس هفته‌ای استفاده

شود؛ یعنی هر ستون آن یک هفته را نشان دهد. در اهداف سالانه می‌توان از مقیاس ماهانه استفاده کرد. در این صورت، هر کدام از ستون‌های این قسمت یک ماه را نشان خواهد داد.

این نمودار میله‌ای نشان‌دهنده وضعیت برنامه و پیشرفت آن در خصوص هر فعالیت است. این قسمت برای هر فعالیت شامل دو ردیف است. ردیف بالا که در مقابل حرف «پ» قرار دارد، وضعیت برنامه‌ریزی انجام شده (یا وضعیت پیش‌بینی) و ردیف پایین که در مقابل حرف «و» است، وضعیت پیشرفت برنامه (یا وضعیت واقعی) را نشان می‌دهد. نمایش برنامه (پیش‌بینی) و پیشرفت فعالیت (واقعی) در این نمودار با علامت گذاری (علامت زدن یا رنگ کردن) سلول‌های مربوط صورت می‌گیرد. مثلاً اگر مقیاس هفته‌ای انتخاب شده و چنین برنامه‌ریزی شده است که فعالیتی پنج هفته به طول بینجامد و از هفته سوم شروع و در هفته هشتم کامل شود، در ردیف این فعالیت و در قسمت روبه‌روی حرف «پ» خانه‌های ستون ۳ تا ۸ رنگی خواهند شد.

حال در زمان بررسی پیشرفت فعالیت‌ها در جلسات دورهای، اگر فرض کنیم که در حال حاضر در هفته ششم نیم‌سال اول به سر می‌بریم و این فعالیت از هفته ۴ شروع شده است و تاکنون ادامه دارد، در ردیف این فعالیت، و در قسمت روبه‌روی حرف «و» خانه‌های ستون ۴ تا ستون هفته فعلی (ششم) رنگ می‌شود. در قسمت انتهایی نیز درصد پیشرفت فعالیت تا آن تاریخ درج می‌شود. در جلسات بعدی در صورت ادامه فعالیت، خانه‌های دیگر تا هفته اتمام فعالیت رنگی می‌شوند و درصد پیشرفت جدید به جای قبلی ثبت می‌شود.

– درصد پیشرفت: درصد پیشرفت فعالیت را با توجه به وضعیت برنامه‌های و وضعیت واقعی فعالیت نشان می‌دهد. بدیهی است در صورتی که بتوان وضعیت پیشرفت فعالیت را به صورت کمی محاسبه کرد، پیشرفت حاصل تقسیم وضعیت واقعی بر وضعیت برنامه‌های است. مثلاً اگر در هدف تولید شماره یک نشریه، فعالیتی به نام تعداد مطالب آماده شده برای بخش فرهنگی وجود داشته باشد، در زمان برنامه‌ریزی مشخص می‌شود که این مطالب دقیقاً چه تعدادی است و هنگام بررسی درصد پیشرفت، تعداد مطلب آماده شده بر تعداد کل مطالب تقسیم می‌شود و حاصل تقسیم همچون درصد پیشرفت مورد توجه قرار می‌گیرد. در غیر این صورت، فقط به تعیین درصد پیشرفت به صورت وصفی اکتفا می‌شود.

فرم وضعیت پیشرفت برنامه

از این فرم در هر جلسه ماهانه به جز اولین جلسه سال استفاده می‌شود. همچنین این فرم برای درج جزئیات پیشرفت فعالیت‌های مندرج در فرم‌های تعیین اهداف و برنامه‌ها به کار می‌رود. بنابراین، به ازای هر فرم تعیین

