

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**

به خوبی 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، به صورت زیرتیین 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