

اصغر ندیری

چالش برنامه‌های پیش‌رو

میزگرد بررسی موفقیت یانا کامی مدیران در رویارویی با برنامه‌های خرد و کلان مدرسه

اشاره

دریافت کمک‌های مردمی توسط مدیران مدارس هنگام ثبت‌نام و یا وجود دانش‌آموزان کم‌توان ذهنی در مدارس عادی و هم‌چنین موفقیت اندک برخی مدیران در کنار چند موضوع دیگر از جمله مواردی است که در جلسه شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه طرح و توسط اعضا بررسی شد. به مشروح این گفت‌و شنود در قالب میزگرد و ارائه نظرات اعضا در پی آمده است.

برنامه‌زمان بندی و اجرایی

مهندس مرتضی مجدفر یکی از اعضای شورای مجله رشد مدیریت، علاوه بر اهمیت موضوعات اشاره شده در ابتدای جلسه توسط **دکتر تورانی** از جمله دربارهٔ اخذ کمک‌های مردمی و مشکل ساز شدن این مسئله برای مدیران، به برنامه‌زمان بندی و برنامه اجرایی مدارس اشاره کرد و گفت: «خیلی از مدیران مدارس برنامه فعالیت‌های سالانه را تنظیم می‌کنند. این برنامه کلان به دستور اداره‌ها بوده که معمولاً به تقویم هجری شمسی نیز توجه دارند.

در این جا برای آشنایی بیشتر مخاطبان، از **خانم شادالویی** خواهش می‌کنم نظرات و تجربه‌های خود را در این زمینه بیان کنند.»

یک تلقی از برنامه سال

خانم شادالویی از اعضای تحریریه مجله و مدیر مدرسه محسوب می‌شود. وی دربارهٔ این که آیا برنامه سالانه برای مدرسه نوشته شده و یا چه تلقی از این برنامه دارد، گفت: «نگاه برنامه‌ای از مدیریت استراتژیک ناشی می‌شود. در این مدیریت برای تحول در نظام آموزش و پرورش تا افق زمانی سال ۱۴۰۴ برنامه و تعریفی خاص داریم، اما این موضوع برای مدیران به درستی تبیین نشده است. به‌عنوان مدیر، زمانی که در برنامه‌زمان بندی سال جاری مدرسه در مقطع پیش دانشگاهی و دبیرستان شرکت کردم، متوجه شدم بین اعضای آن شورا مفاهیم و ادبیات مشترکی در خصوص این بحث وجود ندارد. افراد حاضر از آموزش و پرورش شیراز و کهگیلویه و بویراحمد بودند و طی صحبت‌ها قرار شد به تفاوت‌ها و اشتراکات برنامه‌زمان بندی و تقویم مدرسه پرداخته شود و برنامه مدرسه نیز در راستای برنامه پنجم توسعه کشور باشد.

از این دو برنامه یکی مسائل اجرایی داخل مدرسه به‌عنوان «دفترچه برنامه مدرسه» در محدوده زمانی یک ساله است. بر این اساس، مدیر می‌تواند تا شهریور ماه با تجزیه و تحلیل فعالیت‌ها به جایی برسد که نقاط ضعف و قوت خود را بشناسد و آن را مبنای فعالیت‌های سال آینده قرار دهد.

این جلسه در آموزش و پرورش تهران برگزار شد اما نتایج و مصوبات آن هنوز به مناطق ابلاغ نشده است. از طرفی، برنامه مدرسه، مدیر را موظف به برنامه‌ریزی و حرکت در مسیر پیشرفت مدرسه، دانش آموز و برنامه‌های دیگر می‌کند. از نکات مهم برنامه مدرسه، موضوع خودکنترلی مدیر است. به این صورت که مدیر با بررسی فعالیت‌ها، ببیند در کجا موفق و در کجا ناموفق بوده است.»



برنامه هدفدار

دکتر تورانی، سردبیر مجله رشد مدیریت، در
انتهای سخنان خانم شادالویی به هدفدار بودن برنامه اشاره کرد و
این که برنامه زمانی باید ضمن دنباله‌روی از یک فرایند، نقطه آغاز و پایانی دارد و
قابل ارزیابی است. ایشان سپس از خانم شادالویی پرسید: «حسن برنامه زمانی را در چه می‌بینید؟»
وی گفت: «تقویم اجرایی حرکت مدیر را برنامه‌ریزی و مرحله‌بندی می‌کند. این نوعی تعیین تکلیف برای
معلمان، خانواده‌ها و دانش‌آموزان است.»

آسیب‌های تقویم اجرایی

مهندس مجدفر که سردبیری مجله رشد آموزش ابتدایی را نیز به عهده دارد، گفت: «البته تقویم
اجرایی دارای آسیب‌هایی نیز هست. مدیران مدرسه‌ها تقویم اجرایی طراحی می‌کنند و به محض این که
یک برنامه از سوی اداره اعلام می‌شود، در صورت تلاقی دو برنامه، برنامه‌ریزی‌های مدیر به هم می‌ریزد.
با تکرار این وضع، اعتماد خانواده‌ها به برنامه کم می‌شود و می‌خواهند که تقویم و برنامه مدرسه از انعطاف
بیشتری برخوردار شود. خانواده‌ها نمی‌خواهند مدیر برنامه‌ای بنویسد که قادر به انجام آن نیست.
از شاخصه‌های مدارس موفق تهران، انتشار تقویم اجرایی یا برنامه است که در روز
اول مهر، به اولیا داده می‌شود. این مسئله به مدیریت زمان هم کمک می‌کند؛ اما لازم
است مدیران این تقویم را به عنوان برنامه تلقی نکنند و در طراحی آن به قابلیت اجرایی
شدنش نیز توجه داشته باشند.»

عملیاتی شدن تقویم اجرایی

شادالویی در این ارتباط به عملیاتی شدن تقویم اجرایی اشاره کرد و با مهم دانستن جایگاه آن در مدرسه، افزود: «باید
بین اداره و مدیر مدرسه ارتباط دو سویه برقرار باشد و نیز کلیاتی از برنامه از سوی اداره به مدیر داده شود. محدودیت‌ها و فرصت‌های
آن هم مشخص شود تا طبق واقعیات عینی، برنامه‌ریزی عملیاتی به وقوع بپیوندد. حال که مدارس معمولاً دارای پایگاه اطلاع‌رسانی هستند،
ضروری است این برنامه‌ها نیز در آن‌ها منعکس و درج شود.»

لزوم تقویم اجرایی

دکتر محرم آقازاده، استاد دانشگاه و عضو شورای برنامه‌ریزی مجله با اشاره به لزوم وجود تقویم زمان‌بندی اجرایی گفت: «بلاغ
برنامه‌ها باید در یک بازه زمانی مناسب صورت گیرد؛ در صورتی که برنامه‌ای تلفیقی از سوی اداره و مدرسه آماده می‌شود، قابلیت اجرایی
دقیق‌تری پیدا می‌کند و باعث جلب اعتماد می‌گردد.»

برنامه چیست؟

صادق صادق‌پور از اعضای شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه به اجزای سازنده برنامه (یعنی مشخص کردن کی؟ کجا
و چگونه؟) اشاره کرد و گفت: «اگر این عناصر شناخته شود، در شناخت برنامه به ما کمک شایانی می‌کند.»
برنامه‌های مدرسه محل مدیریت من، معمولاً تلفیقی از برنامه و تقویم زمانی است. در تقویم زمانی، اهداف ما روشن می‌شود و در زمان‌بندی

ما گاه در یک مقطع زمانی موظف می شویم مقتضیات و نیازها را حتما در نظر بگیریم که این باعث آسیب‌هایی می شود

اول مهر تا ۳۰ شهریور سال بعد، چگونگی انجام این هدف‌ها معین می‌گردد. اما این که برنامه چگونه تنظیم می‌شود، باید عرض کنم یک جدول زمانی به مدیران مجموعه داده می‌شود که در آن ضعف‌ها و نقاط قوت را تدوین می‌کنند و به این صورت راهکارها، فرصت‌ها و تهدیدها نمایان می‌شود. سپس معلوم می‌کنند که برای رسیدن به جنبه‌های اقتصادی، سیاسی یا فرهنگی فعالیت‌ها چه کارهایی باید انجام داد.

بعد از زمان‌بندی، نوبت ارزیابی و پی‌گیری نتایج فعالیت‌ها می‌رسد. زمانی هم که برای آموزش کارکنان در نظر گرفته‌ایم، کاملاً معلوم است که مخاطبان ما دانش‌آموزان نیستند. در نتیجه رشد‌های هشت‌گانه قابلیت ارزیابی پیدا می‌کنند و ما را به نتایج مناسبی می‌رسانند.

عضو شورای مجله رشد مدیریت اعلام شده از داد: «متأسفانه برنامه‌های اعلام شده از سوی مناطق آموزش و پرورش در بسیاری موارد با برنامه‌های ما تلاقی پیدا می‌کنند. به‌عنوان مثال، سال گذشته برنامه راهیان نور اعلام شد و منطقه ابلاغ کرد که باید دانش‌آموزان به این اردوها برده شوند. به این ترتیب در این جا بسیاری از برنامه‌ریزی‌های داخلی ما از دست رفت. بد نیست تجربه‌ای از یک بازرس فرانسوی که چند سال پیش به ایران آمده بود، عرض کنم. از او پرسیدم: «در فرانسه چه برنامه‌هایی را دنبال می‌کنید؟» گفت: «ما به‌طور طبیعی برای رسیدن به هر هدفی برنامه‌ریزی می‌کنیم. در چند سال گذشته یکی از اهداف ما این بود که هر فرانسوی دست کم مدرک تحصیلی دیپلم را داشته باشد. بنابراین پوشش تحصیلی را بالا بردیم. زمانی که همه دیپلم گرفتند، دیدیم هدف‌گذاری ما اشتباه بوده است. در نتیجه هدف را باز

تعریف کرده و گفتیم که هر فرانسوی باید تا سال ۲۰۱۵ میلادی به یک مهارت تسلط یابد.» آن‌ها در قدم اول باز تعریف، استعدادها را شناسایی کردند و برای این امر از مدرسه‌ها خواستند که مثلاً بچه‌ها را به اردو یا طبیعت ببرند و آن‌ها هر گونه که دوست دارند، بنویسند، بنوازند، نقاشی کنند تا استعدادهایشان شناخته شود و سپس پرورش یابد. آن‌ها به این صورت به یک مهارتی خاص دست پیدا می‌کردند.»

علم برنامه‌ریزی!

سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه به نبود آشنایی اصولی با علم برنامه‌ریزی در کشور اشاره کرد و گفت: «ما گاه در یک مقطع زمانی موظف می‌شویم مقتضیات و نیازها را حتما در نظر بگیریم که این باعث آسیب‌هایی می‌شود.»

وی اضافه کرد: «ما در واقع یک برنامه‌ریزی راهبردی داریم که طی یک فرایند حاصل می‌شود. برنامه راهبردی ما سه بخش دارد: ۱. تدوین استراتژی، ۲. اجرای استراتژی، ۳. ارزش‌یابی و اصلاح عملکرد.»

هر چند این مسیر به خوبی تدوین شده اما به خوبی طی نشده است. اگر قرار است برنامه‌ها ضمانت اجرایی و اثرگذاری داشته باشند، باید پیش از هر چیز سامان یابند. برای پر کردن فاصله‌ها و رویارویی با چالش‌ها، لازم است که مدیران با برنامه‌ریزی درست و اصولی آشنا شوند و با گنجاندن تقویم زمانی، آن را به صورت عملیاتی به کار بندند.»

شخصیت مدرسه‌ای

دکتر تورانی نوشتن برنامه با نگاه راهبردی را مهم دانست و اضافه کرد: «توجه به اهداف کوتاه مدت ضروری است. اگر جدول برنامه‌ای بدون هدف‌گذاری باشد، در عمل فایده‌ای نخواهد داشت. باید به این نکته توجه کنیم که مدارس ما با هم متفاوتند و هر کدام برای خود شخصیت جداگانه‌ای دارند؛ زیرا از اجتماعات انسانی متفاوت تشکیل شده‌اند. اصولاً کار برنامه‌ریزی توجه به همین تفاوت‌هاست. در برنامه‌ریزی‌های راهبردی مدیران، اهداف کمی مشخص شوند.»

ارتباط مدرسه با توسعه و کیفیت

برنامه مدرسه با برنامه توسعه چه ارتباطی دارد؟ آیا برنامه مدرسه الزاماً باید با برنامه توسعه مرتبط باشد؟ به نظر دکتر آقازاده این ادعای غریبی است و اتفاق نمی‌افتد. او گفت: «اگر قرار است چنین ارتباطی اتفاق بیفتد باید به حواشی و جزئیات توجه کرد. هر برنامه‌ای یک سند بالادستی دارد. به نظر من برنامه درسی ملی کنونی یک برنامه توسعه است. یعنی ما باید از جایی به برنامه وصل شویم. برنامه درسی ملی می‌گوید ما ۸۰ درصد برنامه را به صورت تجویزی به شما می‌دهیم و ۲۰ درصد آن را خودتان در منطقه آموزشی یا مدرسه کار کنید. پس به این صورت ما از برنامه توسعه شروع می‌کنیم و به برنامه درسی ملی می‌رسیم.»

در بحث کیفیت‌بخشی به آموزش و پرورش ما به سه 'S' نیازمندیم. ترجمه این سه، نظام آموزشی، مدرسه و دانش‌آموز است که باید زنجیروار به هم مرتبط باشند. چرا که جدایی این‌ها ما را از دست‌یابی به اهدافمان باز خواهد داشت. نظام آموزشی، باید به زبانی صحبت کند که مدرسه آن را بفهمد. در حال حاضر مدرسه، زبان نظام آموزشی را نمی‌فهمد. این موضوع در خصوص کتاب‌های درسی هم مصداق دارد. کتاب زبان انگلیسی دوره راهنمایی، به اندازه یک هفته، کشش ارائه دارد ولی ما می‌خواهیم آن را در ۳۶

✓ ما چندین دوره برنامه‌های ۵ ساله و ۳ ساله نوشته‌ایم که مبنای عمل هم قرار گرفته است؛ ولی آن چیزی که از برنامه به مدرسه می‌رود، همان جداول زمانی انجام برنامه‌هاست. البته این که بخش‌هایی از برنامه اجرا نشود، در همه جای دنیا مرسوم است؛ ولی آن چه مهم است ضریب اجرا شدن و یا اجرا نشدن برنامه است که نباید از یک حد فراتر رود. در ایران ممکن است ۳۰ درصد خطا داشته باشیم، در حالی که در فرانسه این خطا ۳ درصد است.

✓ از سال ۱۳۷۶ تاکنون چهارده دوره ضمن خدمت برگزار شده است که اغلب آن‌ها مرتبط با برنامه‌ریزی بوده است.

✓ یادمان نرود کارها خیلی تخصصی شده است. در یک دوره‌ای، فردی که معلم دینی بود، پس از مدتی معلم زیست‌شناسی و بعد معاون یا مدیر می‌شد و کارها هم پیش می‌رفت؛ اما در حال حاضر یک مدیر حتی اگر دانش برنامه‌ریزی هم ندارد حداقل باید مهارت برنامه‌ریزی داشته باشد. این مهارت با خواندن کتاب به دست نمی‌آید، بلکه نیاز به تجربه و طی دوره‌های متعدد دارد.

✓ نظام ضمن خدمت آموزش و پرورش باید تحول پیدا کند و برای آن هدف‌گذاری شود که بدانیم به کجا خواهیم رسید.

✓ در نظامی که متمرکز بوده و محتوا و قالب مشخص است، مگر می‌توان به جز برنامه زمانی چیز دیگری بنویسیم؟ مدارس غیر انتفاعی کمی استثنا هستند و دست‌شان بازتر است. مدارس دولتی این آزادی را ندارند.

✓ در شرایطی که مدیر مدرسه با دریافت سرانه اندک در مدرسه مشکل دارد، چگونه می‌تواند مدرسه را بدون دریافت کمک‌های مردمی اداره کند؟ در این صورت چه توقعی است که مدیر بتواند برنامه استراتژیک و دراز مدت بنویسد؟

پی‌نوشت

1. Student. School. System

جلسه درسی ارائه کنیم و باز می‌پرسیم که چرا بچه‌ها از زبان انگلیسی گریزان هستند و چیزی یاد نمی‌گیرند. گاهی به مدارس ابلاغ می‌کنیم که حق ندارند هیچ دوره آموزشی برگزار کنند. چرا؟ وقتی مدرسه حق ندارد برای غنی‌سازی برنامه درسی انگلیسی برنامه‌ریزی کند، طبیعی است که این فاصله ایجاد می‌شود. پس بدفهمی سیستم، دانش آموز و مدرسه در برنامه‌ریزی آموزشی، شکافی را به وجود می‌آورد و باعث کاهش کیفیت می‌شود.

در این ارتباط می‌توان تهران را به عنوان نماینده کشور مورد مطالعه قرار داد؛ چون جمعیت آن ملغمه‌ای از جمعیت کل کشور است. در این محیط چند فرهنگی، هر دانش آموز با کوله‌بار خاص خودش در مدرسه و جامعه حضور دارد. پس برای این جمعیت چه اتفاقی می‌افتد؟ به عنوان مثال، اگر رعد و برق اتفاق بیفتد هر کس با زمینه و بافت فکری خودش آن را قضاوت می‌کند. یکی می‌گوید در آسمان شلاق می‌زند، یکی اعتقاد دارد که این خواست خداست و یا دیگری تأکید می‌کند که باید نگاه علمی داشت. بدین ترتیب، ما شاهد وفاق نیستیم و لازم است که در این ارتباط چاره‌اندیشی کنیم؛ چون بحث شاخص‌ها مطرح می‌شود. حال با این تفاوت‌های بسیار، مدیر مدرسه چگونه می‌تواند یک برنامه متمرکز و واحد در سراسر کشور اجرا کند؟

از این رو برای این که یادگیری مطلوب اتفاق بیفتد، مدیر باید برنامه‌ریزی کند. به لحاظ قانونی نیز نزدیک به ده مصوبه در مجلس شورای اسلامی وجود دارد که می‌گوید مدارس می‌توانند به صورت مدرسه محور عمل کنند.

ما می‌توانیم برای موفقیت برنامه درسی در مدرسه، برنامه‌ریزی کنیم؛ برنامه‌ریزی کمی و کیفی. یکی از شئون مدیران مدارس، برنامه‌ریزی برای مدیریت مدرسه است و نه صرفاً نوشتن برنامه زمان‌بندی فعالیت‌ها. گرچه برای مدیران راحت‌تر این است که برنامه‌ریزی مستقل مدرسه‌ای نداشته باشند؛ ولی راه رسیدن به هدف، همین برنامه‌ریزی مدرسه‌ای توسط خود آن‌هاست.»

شاخصه‌های کمی و کیفی

آیا شاخصه‌های کمی و کیفی دانش‌آموزان هستند؟ به نظر دکتر داوود محمدی، استاد دانشگاه و عضو شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه، علاوه بر دانش‌آموزان باید نگاهی هم به معلمان و معاونان داشته باشیم. باید دید شاخصه‌های کمی و کیفی آن‌ها چیست؟ موضوع دل‌بستگی و تعلق خاطر به سازمان، نوع و سبک‌های رهبری از این شاخصه‌های کمی و کیفی است که در فعالیت‌های معلمان و معاونان مطرح است. دکتر محمدی هم چنین افزود: «ما در برنامه‌ریزی اصل واقع‌بینی داریم که استفاده از مصالح واقعی در آن مراد است و نه آرمان‌های خیلی متعالی. این که می‌گوییم وظیفه ما پرورش انسان متعالی است. بسیار کلی و آرمانی است و باعث شده که با این مفهوم دچار مشکل شویم.»

✓ خوشبختانه بسیاری از همکاران ما در پست‌های مدیریتی آموزش و پرورش فارغ‌التحصیل رشته‌های علوم تربیتی هستند و خیلی از مفاهیم تعلیم و تربیتی را خوانده‌اند؛ اما مشکل ما از آن جا ناشی می‌شود که آن‌ها به مطالعات خود عمل نمی‌کنند و به اشتباه تصور می‌شود دانشگاه باید کار خودش را انجام دهد و آموزش و پرورش هم کار خودش را.

✓ در آموزش و پرورش باید به سند ملی چشم‌انداز هم نگاه کرد، چون برنامه‌های استراتژیک است. برنامه‌های استراتژیک در دنیا مدل دارند. به عنوان مثال در امریکا مدل والمارت استفاده می‌شود. در این الگو ابتدا از هدف شروع می‌شود. برای هر بخش بیش از ۳۰ سؤال طرح شده است که باید جواب دهند تا آن موضوع در برنامه نیز مطرح شود.

✓ یکی از افرادی که در حوزه برنامه‌ریزی خبره است، می‌گوید: «سند چشم‌انداز ما خودش چشم‌انداز ندارد!»