
.

.

.

.

پروژه مهر ۸۲

رضا کچوئیان جوادی

چکیده

نویسنده در مقدمه مقاله، بزرگ‌ترین مسئله سازمان‌های آموزشی کشور را تمرکز و وابستگی شدید به هرم مدیریتی می‌داند و بر این باور است که نبود خلاقیت، پویایی و نوآوری و خدمات بهنگام، ریشه در تمرکز دارند. مطرح شدن مبحث مدرسه‌محوری آینده‌ای را نوید می‌دهد که به تدریج از تمرکز به نیمه‌متمرکز و غیر متمرکز حرکت کنیم. طرح پروژه مهر یکی از نرم‌افزارهای مهم در ایجاد تغییر و تحول در بینش کارکنان وزارت آموزش و پرورش و جلب توجه مدیران به نوسازی و بهسازی این وزارت است.

نگارنده بر این باور است که پروژه مهر در دو بخش لازم‌الاجراست و در صورتی که این دو بخش به صورت هم‌عرض مورد توجه برنامه‌ریزان قرار گیرد، دستیابی به اهداف طرح در زمان کوتاه‌تر و با هزینه‌ای کمتر امکان‌پذیر خواهد بود. او در ادامه، این دو بخش را، که بخش ظاهری پروژه مهر و بخش محتوایی آن است، مورد بحث و بررسی قرار می‌دهد.

مقدمه

اگر فلسفه وجودی پیدایی سازمان‌ها را در جامعه، ایجاد آسایش و آرامش در زندگی انسان بدانیم، بدیهی است که سازمان‌های آموزشی محقق‌ترین گزینه برای

تحقق این فلسفه هستند؛ زیرا ارائه خدمات مطلوب‌تر در هر سازمانی، به نیروهای انسانی آن سازمان بستگی دارد که مهم‌ترین دارایی آن محسوب می‌شوند. شرط داشتن نیروی انسانی کارآ و اثربخش، آموزش بهینه و مؤثر است و این نیز جز از طریق سازمان‌های آموزشی امکان‌پذیر نخواهد شد. به این اعتبار، اگر این دستگاه‌ها وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند، می‌توان توقع داشت که تمام دستگاه‌ها و سازمان‌ها قادر به انجام دادن خدمات تعریف شده خود باشند.

در ایران، از دیرباز، سازمان‌های آموزشی به دلیل تمرکز خود به شدت تحت تأثیر نظام اداره کشور بوده‌اند و مسئله وابستگی شدید به هرم مدیریتی، مهم‌ترین ضربه را به پیکر سازمان‌های آموزشی وارد آورده است. نبود خلاقیت، پویایی، نوآوری و خدمات به‌روز، به متغیر مستقلی به نام تمرکز، وابسته‌اند و همین ضعف مهم، دستگاه‌های اصلی آموزش این سرزمین را از آنچه که باید باشند، بسیار دور ساخته است. اکنون مدتی است که شعار تمرکززدایی از سوی مسئولان این سازمان‌ها، برای آنان که به پتانسیل‌های لازم برای رشد و بلوغ دستگاه‌های آموزشی در درون خود دستگاه عقیده دارند، نویدبخش آینده‌ای نسبتاً خوب برای سازمان‌های آموزشی ما شده است که در این مقاله اختصاراً به آن‌ها «مدرسه» خواهیم گفت.

طرح شعار مدرسه‌محوری سخت‌افزار حرکت از تمرکز به سوی نیمه متمرکز یا غیرمتمرکز و در واقع، اساسی‌ترین آرمان تزریق تحول در نظام آموزشی کشور است. اگرچه که همراه و هم‌عرض آن، غیردولتی شدن برخی مدارس در سطح کشور، تشکیل شوراهای آموزش و پرورش در مراکز استان‌ها و مناطق و نواحی، تفویض بعضی از اختیارات (هرچند بسیار ناچیز و ناکافی) به مدیران مدارس، تشکیل شوراهای دانش‌آموزی و ... نیز در حکم سازوکارهای اصلی مشارکت مردم و نبود تمرکز ما را به تحول این دستگاه‌ها امیدوار ساخته است، اما بنا به دلایلی که بعضی از آن‌ها آشکار و برخی پنهان است، سرعت این تغییرات بسیار کند و نامحسوس بوده است. تمایل مدیران عالی نظام آموزشی و پرورشی برای

خروج از مشکلات فزاینده این سازمان بسیار گسترده و وسیع و اقدامات و تصمیمات عملیاتی و اکثراً راهبردی، همان حلقه مفقوده‌ای است که قادر خواهد بود نابسامانی‌های نظام آموزش و پرورش را تا حد ممکن از بین ببرد و زمینه را برای مشارکت اعضای سازمان در تصمیم‌گیری‌های بنیادی فراهم آورد. البته باید توجه داشت که منظور از اعضای سازمان، افراد حرفه‌ای و خبره آن سازمان‌اند؛ زیرا ایجاد تغییر و تحول در هر دستگاهی نیازمند حضور نیروهای انسانی متخصص است و تجربه چند سال گذشته، که حضور افرادی با چنین ویژگی‌هایی در عرصه‌های اجتماعی و به‌ویژه در مدیریت‌های عالی و میانی سازمان‌ها کم بوده، نشان داده است که از این به بعد، مسئولان باید در مورد حضور این قشر در جایگاه‌های اساسی، تأکید بیشتری داشته باشد. به‌علاوه، این تفکر در آنان نهادینه شود که رعایت اصل «کار را به کاردان سپردن» در تمام مکاتب و حوزه‌ها مورد اجماع عقلا و نخبگان و صاحب‌نظران است. مهم‌ترین ویژگی این عناصر، کارایی و اثربخشی بیشتر است که به‌ویژه دستگاه‌های اداره‌کننده کشور نیازمند آن‌اند.^۱

طرح پروژه مهر، که یکی از نرم افزارهای مهم در ایجاد تغییر و تحول در بینش کارکنان وزارت آموزش و پرورش و والدین و دانش‌آموزان به‌مثابه بدنه اصلی اجتماع جوان ما، از دو سه سال گذشته مطرح شده است، شاهدی بر توجه مدیران دستگاه آموزش و پرورش به نوسازی و بهسازی این سازمان است. بدون شک، قصد اساسی طراحان این پروژه، توجه به مؤلفه‌های مؤثر در یادگیری مطلوب و بسط و توسعه یادگیری خلاق بوده است. از مهم‌ترین این مؤلفه‌ها، ضرورت شناخت جامعه و ظرفیت‌های آن، تأثیر روان‌شناسی رنگ‌ها و شخصیت بر آستانه یادگیری دانش‌آموزان و تحریک آنان در این حیطة همسان‌سازی فرآیند تعلیم و تربیت با نظریه‌های به‌روز در این عرصه، رقابت با دستگاه‌های آموزش و پرورش با توجه به مطالعات تطبیقی نظام‌های آموزشی، ایجاد و گسترش نظام آموزشی مدرن به‌جای نظام ناکارآمد سنتی آموزشی، عملیاتی ساختن آموزش‌های دینی با تأکید بر آموزه‌های اسلامی مورد توجه و اقبال شاگردان، توجه به

فن‌آوری ارتباطات و اهمیت آن در آموزش و پرورش و... و به‌طور کلی جذاب‌سازی فضاهای کالبدی آموزشی به منظور حضور شاداب و با نشاط و پرتراوت فراگیرندگان بوده است. بدیهی است که طرح هر یک از این عوامل نیازمند تدوین برنامه‌های جامع و کاربردی با نگاهی به گذشته برای آینده‌ای بهتر است. در این عرصه، نظرخواهی از اعضای این سازمان اهمیت بسیار دارد و بدون تردید، زمینه را برای تغییرات فردی و در نهایت اجتماعی دستگاه آموزش و پرورش فراهم خواهد آورد.

نگارنده با توجه به سوابق و تجربیات آموزشی و مدیریت در دوره‌های ابتدایی و راهنمایی و متوسطه و پیش‌دانشگاهی و تدریس در دانشگاه آزاد اسلامی و مراکز آموزش عالی ضمن خدمت فرهنگیان و برخورداری از دانش مدیریتی بر این باور است که پروژه مهر در دو بخش لازم‌الاجراست و در صورتی که این دو بخش به صورت هم‌عرض مورد توجه برنامه‌ریزان قرار گیرد، حصول به اهداف طرح، در مدت کمتر و با هزینه‌ای پایین‌تر، امکان‌پذیر خواهد شد. این دو بخش عبارت انداز:

۱. بخش ظاهری پروژه مهر

قانون «تأثیر متن در ادراک» از قوانین بسیار مهم روان‌شناسی است که به موجب آن، در ذهن آدمی، ادراک پدیده‌هایی که خود را از نظر ظاهری زیباتر نشان می‌دهند، بسیار سریع‌تر است. شک نیست که یکی از عوامل مهم در کیفیت یادگیری، زیبایی ظاهری مکان‌های آموزشی است که در کشور ما با سبک و شیوه معماری رایج، معمولاً از زیبایی ظاهری بی‌بهره است که ناکافی بودن منابع مالی نیز مزید بر علت می‌شود. زیرا چه بسیار طرح‌ها که به سبب نبود امکان مالی، تنها در اذهان طراحان یا نقش بسته بر کاغذ باقی مانده و تحقق آن‌ها را با مشکلات بسیار روبه‌رو کرده است. بنابراین، بخش ظاهری پروژه مهر، که بیشتر شامل شکل ساختمان‌های مدارس، میز و صندلی‌های دانش‌آموزان، وسایل و مواد کمک آموزشی، فضاهای سبز، مقابله با فرسودگی ساختمان‌ها، کیفیت سرویس‌های بهداشتی و آب‌خوری، رنگ‌های به‌کار رفته در درهای ورودی،

سالن‌ها، کلاس‌های درس، سالن اجتماعات و نمازخانه و تابلوهای رسانه‌ای برای اطلاع‌رسانی مستمر به دانش‌آموزان، مقابله با فرسودگی تأسیسات و ... است، به‌طور مستقیم با منابع مالی مدارس ارتباط دارد. بنابراین، در شرایطی که معاون مالی مقام عالی وزارت در مصاحبه با خبرنگاران، از کسری ۷۰۰ میلیارد تومانی بودجه دستگاه آموزش و پرورش گفتگو می‌کنند،^۲ بحث صدور مستمر بخش‌نامه‌هایی که مدارس را از دریافت حداقل مبلغ قابل پرداخت والدین برای تحصیل یک سال فرزندشان در یک مدرسه عادی، غیرقانونی اعلام می‌کند، منتفی به نظر می‌رسد. استناد به قانون اساسی نیز در این زمینه، کارساز به نظر نمی‌رسد؛ زیرا خدمات در سازمان‌های بهداشتی نیز باید به رایگان ارائه شود و آنچه اتفاق می‌افتد، عملاً با قوانین هم‌ساز نیست. بنابراین در بخش ظاهری پروژه مهر، عنایت مسئولان ستادی را به موارد زیر جلب می‌کنیم:

- ضمن تغییر در نگرش مدیران ارشد دستگاه آموزش و پرورش، برای تغییر اذهان مردم، به‌ویژه از طریق سیمای جمهوری اسلامی ایران در خصوص حمایت مالی از مدارس به‌وسیلهٔ اولیا و صرفاً در زمان ثبت‌نام، تمهیدات لازم اندیشیده شود. با توجه به مقاومت‌های موجود و موضع‌گیری بعضی گروه‌ها در این زمینه، مراعات گذشت زمان از شاخص‌های مهم است. ضمن این‌که ارائهٔ مباحث این‌چنینی به نیروهای خبره حرفه‌ای و جامعه‌شناس نیازمند است. نگارنده به سهم خود در سال گذشته در ۸ برنامه تلویزیونی، که از شبکه پنجم سیمای جمهوری اسلامی ایران پخش گردید، قدم‌های ابتدایی را برداشته است و در صورت اعلام حمایت مسئولان محترم، استمرار این مباحث امکان‌پذیر خواهد بود.
- به‌طور طبیعی، مدیران مدارس به اجزا و عناصر فیزیکی مدرسه تحت مدیریت خود (ساختمان، کلاس‌های درس، محوطه، تأسیسات و ...) اشراف بیشتری دارند. بنابراین، حضور پیمان‌کاران بخش خدمات اداره‌ها برای رفع تنگنای فیزیکی مدارس بسیار ناکافی است. بدیهی است در صورتی که

اعتبار لازم در اختیار مدیران قرار داده شود، توانایی رفع این نقایص در زمان کوتاه‌تر و با هزینه‌ای نسبتاً کمتر به حالت بالفعل درخواهد آمد.

- درگیرکردن والدین دانش‌آموزان برای رفع نقایص ظاهری از نکات قابل توجه است. پدران و مادران فراگیرندگان بنا به شغل و تجارب خود، در صورتی که به‌درستی توجیه شوند، باید خدمت به مدارس را از وظایف بسیار مهم تلقی کنند. گاه این خدمات در سطح کمک فکری به مدیران است و بسیاری اوقات باید جنبه عملی و اجرایی داشته باشد و آنان، عملاً دست‌اندر کار احداث یا ترمیم عناصر فیزیکی موجود در مدرسه شوند. یکی از دلایل ناکارآمدی انجمن‌های اولیاء و مربیان مدارس، نهادینه نکردن فرهنگ مشارکت جدی والدین در امور مدارس است. در صورتی که این محتوا به‌درستی تبیین گردد، بخشی مهمی از مشکلاتی که مدیران مدارس با آن روبه‌رو هستند، حذف خواهد شد.
- با توجه به منابع متعدد در زمینه روان‌شناسی رنگ‌ها و تأثیر آن بر جذب دانش‌آموزان در فضاهای کالبدی مدرسه و یادگیری، نگارنده صرفاً مراعات نکات کاربردی منابع مورد اشاره را پیشنهاد می‌کند. استفاده از رنگ‌های شاد فقط منحصر به در و دیوار نیست و باید به پوشش دانش‌آموزان نیز تعمیم یابد. محیط فیزیکی زیبا و آراستگی ظاهری نه تنها برای دانش‌آموز یک سائق قوی است، بلکه برای معلمان و کارکنان مدرسه نیز به‌مثابه کاتالیزوری نیرومند در انجام مطلوب وظایف عمل خواهد کرد.
- ارائه گزارش‌های واقعی و اطلاع‌رسانی به‌هنگام مدیران به والدین در خصوص موارد هزینه شده نیز تأکید می‌گردد. در صورتی که مردم نتایج مشارکت فکری و مالی خود را به‌صورت محسوس مشاهده کنند و آنچه را که در جلسات می‌شنوند، با آنچه که عملاً انجام شده است، منطبق سازند، به‌طور طبیعی از حضور و ارائه خدمات به مدارس استقبال خواهند کرد. فرهنگ سانسور واقعیات و بزرگ‌نمایی خدمات انجام نشده و درج گزارش‌های خیالی نه تنها مردم را به یاری رساندن به مدیران مدارس تشویق

نخواهد کرد، بلکه به اهرمی برای گریز مردم از این وظیفه بسیار مهم تبدیل خواهد شد. در این زمینه، نقش نظارتی واحد بازرسی اداره‌ها بسیار حیاتی است.

۲. بخش محتوایی پروژه مهر

به نظر نگارنده، بخش محتوایی پروژه مهر به‌طور مستقیم متوجه نیروهای انسانی مدارس است. این نیروها شامل مدیر، معاونان، مربیان، معلمان، کادر خدماتی و دانش‌آموزان است و همان‌طور که در ابتدای مقاله اشاره شد، نیروهای انسانی هر سازمانی اساسی‌ترین دارایی آن سازمان محسوب می‌شوند. امروزه، تمام نظام‌های اجتماعی برآنند که نیروهای انسانی را، که سازمان را در رسیدن به اهداف کمک می‌کنند، با انگیزاننده‌های قوی چون پاداش، ترفیع، ارتقا و ... در سازمان نگه‌دارند و موقعیت آن‌ها را تثبیت کنند. دلسوزی افرادی برای تحقق اهداف سازمانی، معلول دلسوزی سازمان برای رشد و بلوغ و بالندگی منابع انسانی خود است و این مفهوم «سینرژی سازمانی» نامیده می‌شود. با آن‌که نقش مدیران مدارس در این زمینه بسیار حایز اهمیت است، سایر افرادی که در پست‌های دیگر به کار و خدمت مشغول‌اند نیز مهم و با ارزش تلقی می‌گردد.

این واقعیت تلخ، که بسیاری از نیروهای موجود در دستگاه آموزش و پرورش واجد صلاحیت‌های لازم برای اشتغال در این جایگاه بسیار مهم نیستند و صرفاً با انگیزه اقتصادی حضور خود را به عناصر دیگر تحمیل کرده‌اند، قابل انکار نیست. بدیهی است که تصمیم‌گیران بالاترین سطح سازمان نیز قادر نخواهند بود برای تغییر ذهنیت این افراد، کاری بنیادی صورت دهند. نظام آموزش و پرورش نیز به صرف داشتن مشکلات حاشیه‌ای، قادر نخواهد بود در کوتاه مدت، این افراد را حذف کند و باید با آن‌ها از در سازش و مدارا درآید. اما درمقابل، حفظ گروهی که تعداد آن‌ها نیز بسیار زیاد است و در نهایت عشق و علاقه و با علم و آگاهی و شعور قلمرو و آموزش و پرورش را برای فعالیت انتخاب کرده‌اند، یک راهکار بسیار مهم است.

متأسفانه در کشور ما، طی چند سال گذشته، این افراد با برخی تصمیمات نادرست کنار گذاشته شده‌اند یا حضورشان کم‌اثر شده و در نتیجه، به سازمان آموزش و پرورش و تمام دستگاه‌ها آسیب جدی وارد شده است. قضاوت در مورد افراد، به صرف داشتن ظاهر یا رفتاری که خوش آیند ما نیست، نه تنها مشروعیت شرعی ندارد، بلکه از نظر عقلانی نیز کاملاً سست و بی اساس است و سبب خواهد شد که بسیاری از افرادی که می‌توانند منشأ کارهای مثبتی باشند، از سازمان‌ها و به‌ویژه مدارس طرد شوند.

بنابراین، در بخش محتوای پروژه مهر توجه به انسانیت و ایجاد یک الگوی ارتباطی صمیمانه و ارتقا و بهسازی منابع انسانی مورد نظر است و نگارنده، پیشنهادهای خود را به شرح زیر ارائه می‌هد:

✓ مدیران مدارس در مقام رهبران آموزشی، اصلی‌ترین گزینه برای اجرای صحیح پروژه مهر هستند و توجه آنان نه با بخش‌نامه و دستورالعمل، که با کلاس‌های آموزش ضمن خدمت و جلسات کار گروهی امکان‌پذیر است. اگر طراحان پروژه مهر عزم خود را جزم کرده‌اند، باید ضمن شرکت دادن مدیران در تصمیم‌گیری‌های کلان، میزان اهمیت این پروژه را نیز به‌درستی برای آنان تبیین کنند.

✓ سیستم نظارت و ارزشیابی موجود در مورد این پروژه، به اصلاح نیاز دارد. نظارت کتبی، حتی با تعاریف جدید از نظارت و ارزشیابی، هم‌ساز و هم‌خوان نیست. مسئولان باید به میزان اعتبارات ریالی که در اختیار مدیران مدارس قرار می‌دهند، خواهان تغییرات لازم باشند. حضور فیزیکی کارشناسان این بخش از اداره‌ها در مدارس و تکمیل فرم‌های کارشناسی مورد تأکید است.

✓ تشویق و تقدیر از افرادی که در این زمینه منشأ اثرند (با توجه به بند ۲ پیشنهادهای این بخش)، برای استمرار فعالیت‌های عمرانی و انسانی مدیران بسیار ضروری است. تعیین رتبه با روح تشویق و تقدیر سازگار نیست و بدیهی است که منابع مالی بیشتر، محدودیت‌ها را کمتر می‌کند. بنابراین،

میزان پاسخ‌گویی افراد تابعی از میزان اختیاری است که به آنان داده می‌شود. در این زمینه، توازن و هماهنگی میان اعتبارات و خدمات انجام شده، باید مورد توجه قرار گیرد. در ضمن مدیران سازمان‌ها و اداره‌ها برای تقدیر از افراد دلسوز و تلاشگر، نباید خود را به اعداد و ارقام (تعداد) محدود کنند. تقدیر و تشویق باید در حضور دیگران باشد تا ضمن احساس رضایت، زمینه رقابت سالم برای دیگران نیز فراهم آید.

✓ اتخاذ و گزینش سبک مدیریت مبتنی بر روابط انسانی را به مسئولان ستادی و اجرایی و به‌ویژه مدیران اداره‌ها و مدارس پیشنهاد می‌کنیم. اگرچه بعضی اوقات، مدیریت مبتنی بر این سبک، زمینه ناکارآمدی فعالیت‌ها را به دلیل سوءاستفاده بعضی اعضای سازمان‌ها فراهم آورده است، توجه به انسانیت و محور قرار دادن نیازهای انسانی در برنامه‌های عملیاتی، فرآیند تحقق اهداف را سرعت می‌بخشد. با استفاده از الگوی ارتباطی زیبا، ظواهر نازیبا به تدریج از بین می‌رود و چه بسا نشاط درونی کارکنان مدرسه، که معلول رفع نیازهای اولیه و ثانویه آنان است، همه کمبودها و نقایص فیزیکی را پوشش دهد. در همین جا تأکید می‌کنیم که هر صفت زیبایی برای تحقق کامل، نیازمند اجرای مستمر است. بنابراین، نه فقط موظفیم روز و هفته اول مهر را، بلکه تمام سال تحصیلی را با ایجاد و استمرار روابط انسانی در برخوردها (برخورد با معلمان، دانش‌آموزان، والدین و...) شروع کنیم و به اتمام برسانیم. ایجاد و حفظ این روحیه در گرو مدیریت مشارکتی و حفظ شأن و ارزش آدمی در محیط کار است. احساس تعلق افراد به کار و محیط کاری نه تنها با بیان، بلکه باید در عرصه عمل به منصفه ظهور برسد. برای کسب موفقیت در این زمینه، استفاده از انگیزاننده‌های اقتصادی و روانی و معنوی و بهره‌گیری از مکاتب مدیریتی کلاسیک و جدید، مثمر ثمر است.^۳

استفاده از تجربیات افرادی که در زمینه ایجاد روحیه نشاط و شادی و دل‌بستگی به مدرسه موفقیت‌هایی کسب کرده‌اند، بسیار حایز اهمیت است. مرزشکنی‌های فرهنگی و گفتگو و حرکت به سمت جهانی بدون حد و مرز، که

ارمغان مدرنیته و به‌ویژه نتیجه تفکر پسامدرنی است و هنوز هم خواسته یا ناخواسته، مورد مخالفت بعضی از افراد است، گزینه‌های کارآیی برای بحث پروژه مهر خواهد بود. تحقیقات علمی جان استوارت‌هال (جهانی شدن، ۱۹۹۹)، جان‌میلر (جهانی‌سازی، ۱۹۹۹)، آلوین تافلر (قرن دانایی، ۱۹۹۱)، هوی و میسکل (سلامت سازمانی، ۱۹۹۳)، مایلز و همکاران (سلامت سازمانی و مدرسه سالم، ۱۹۹۶) و ... منابع مفید و در دسترس است که ما را در پیمایش سریع‌تر مسیر تعلیم و تربیت پویا و با اهداف مدون و مصوب آموزش و پرورش، به میزان قابل توجهی یاری خواهد داد.

پروژه مهر، تحول بزرگی است که اجرای آن همتی والا می‌طلبد و همت والا تنها از آن نخبگان است. این در حالی است که تاکنون، نخبه‌پروری مورد غفلت دستگاه تعلیم و تربیت قرار گرفته است. بنابراین، مهربانانه به محتوا و ظاهر مهر به‌مثابه جشن شروع انسان‌سازی و استمرار آن نگاه کنیم تا در یک هم‌گرایی فرهنگی، پس‌زمینه سرد و غیرجذاب علم‌آموزی را به زمینه‌ای گرم و جذاب برای تولید دانش تبدیل کنیم. شاید از این طریق فاصله ما با آنچه که باید باشیم، کم شود. مهر در یک نگاه، احترام به انسانیت و بسترسازی برای رشد و بلوغ و بالندگی است. در این رهگذر، امکانات زیبا و بدیع، ارمغانی نیک برای گذر فرزندان آینده ایران اسلامی است تا در آینده‌ای نزدیک، فرهنگ و تمدن باستانی خود را که با نام بوعلی سینا، زکریا، ابوریحان بیرونی، خیام، سهروردی و ... عجزین شده است، نه تنها احیا کنند، بلکه با تکیه بر رسانه‌های امروزی و استفاده از ابزارهای ارتباطی دیجیتال، گام‌های مؤثرتری بردارند.

در پایان، جدول زمان‌بندی و طرح فرآیندی ۹۰ درجه برای اجرای پروژه مهر، ارائه می‌گردد. امید که صاحب‌نظران عرصه آموزش و پرورش برای تکمیل سه ربع ۹۰ درجه‌ای باقی‌مانده پروژه مهر اقدام کنند.

ردیف	عنوان فعالیت	از تاریخ	تا تاریخ
۱	تثبیت وضعیت مدیریت مدارس (ابقا، انتصاب).	۸۲/۴/۱	۸۲/۴/۱۰
۲	برگزاری دوره آموزش ضمن خدمت برای توجیه مدیران واحدهای آموزشی از اهداف طرح پروژه مهر.	۸۲/۴/۱۲	۸۲/۴/۲۰
۳	سازماندهی نیروی انسانی مورد نیاز به همت مدیران واحدهای آموزشی با همکاری و حمایت کارشناسان اداره‌های نواحی و مناطق.	۸۲/۴/۲۱	۸۲/۴/۲۵
۴	برگزاری جلسه موردی با یکایک معلمان به منظور اطلاع از نظریات و تعیین سطح انتظارات آنان (در صورتی که امکان برگزاری جلسات موردی فراهم نباشد، می‌توان از تشکیل گروه‌های هم‌گون و برگزاری جلسات گروهی استفاده کرد).	۸۲/۴/۲۶	۸۲/۴/۳۰
۵	بازدید مدیران مدارس از واحدهای برگزیده پروژه مهر ۸۱	۸۲/۴/۳۱	۸۲/۵/۵
۶	تعیین اولویت‌ها و نیازهای عمرانی و تجهیزاتی واحدهای آموزشی با مشارکت معلمان و سایر کارکنان مدرسه.	۸۲/۵/۶	۸۲/۵/۶
۷	برآورد مالی رفع نیازها به همت شورای مدرسه و بودجه مورد نیاز پیشنهادی به اداره‌های آموزش و پرورش.	۸۲/۵/۷	۸۲/۵/۸
۸	بررسی نیازها و اعتبارات مورد نیاز مدارس به وسیله گروه کارشناسی و ستاد اجرایی پروژه مهر ۸۲ در اداره‌های مناطق و نواحی.	۸۲/۵/۹	۸۲/۵/۱۵
۹	تصویب و تخصیص اعتبار لازم به مدارس یا اعزام گروه‌های کاری برای رفع نیازها به مدارس.	۸۲/۵/۱۶	۸۲/۵/۲۵
۱۰	اجرای فعالیت‌های عمرانی، خرید و سایل کمک آموزشی و ...	۸۲/۵/۲۶	۸۲/۶/۲۵
۱۱	بازگشایی مدارس با حضور دانش‌آموزان، معلمان، والدین، یک نفر از مسئولان اداره (مسئولان ارشد اداره‌ها می‌توانند نماینده‌ای اعزام دارند. حضور گروهی کارکنان و مدیران اداره‌ها در روز سی‌ام شهریور برای جشن شکوفه‌ها و روز اول مهر، باعث خواهد شد زحمات و خدمات بعضی مدیران و کارکنان مدارس، مورد قدردانی شفاهی نیز قرار بگیرد).	۸۲/۶/۳۰ و ۸۲/۷/۱	—

ردیف	عنوان فعالیت	از تاریخ	تا تاریخ
۱۲	ارزشیابی واحد بازرسی اداره‌ها از عملکرد مدارس در زمینه پروژه مهر (پیشنهاد می‌کنیم کارشناسان محترم این واحد ستادی با جمع‌آوری اطلاعات از چهار منبع شامل مشاهده وضعیت ساختمان و کلاس‌ها و ...، گفتگو با تعدادی از دبیران، گفتگو با تعدادی از دانش‌آموزان با انتخاب شخص کارشناس، تماس تلفنی با تعدادی از اولیا، به ارزشیابی از کار مدارس اهتمام ورزند.	۸۲/۷/۱	۸۲/۷/۲۰
۱۳	تقدیر از مدارس برتر به وسیله سازمان و مناطق یا نواحی به نحوی که مشمول مرور زمان نشود.	۸۲/۷/۳۰	در ۸۲/۸/۷ هفته پیوند

جدول زمانی اجرای پروژه مهر ۸۲



طرح فرآیندی ۹۰ درجه پروژه مهر

پانوشتها

۱. هربرت جی. هیکس و سی.دی. گولت، *تئوری‌های سازمان و مدیریت*، ترجمه گوئل کهن (تهران: اطلاعات، ۱۳۷۳).
۲. روزنامه آفرینش، شماره ۱۴۱۶.
۳. پال هرسی و کنت بلانچارد، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه علی علاقه‌بند (تهران: امیرکبیر، ۱۳۷۳).

