

جعبه ابزار

آداب توسعه دادن «بخشنامه‌ها» در سطح مدارس کارآمد کشور

اشاره

مطالب این جعبه ابزار در استقبال از نقد و نظر آقای جعفر افقهی عضو هیئت علمی پژوهشکده خانواده (اولیا و مریبان) نگاشته شده است. در ذیل نظرات ایشان را می‌خوانیم:

مقاله آداب توسعه دادن «آموزش» و «پرورش» شما را به دقت خواندم. براساس آنچه از مقاله فهمیدم، می‌توان گفت: بین مرحله طرح «اندیشه و نظر» و «اجرا»، مرحله دیگری «به نام توسعه دادن یا Develop کردن» وجود دارد یا ضروری است ایجاد شود.

۱- توضیحات مقاله اقتدر وسیع و زیاد است که گاهی خواننده یادش می‌رود موضوع اصلی مقاله چیست. پرداختن به مفاهیم متعدد لغوی و تعاریف موجود و فهرست کردن مقالات، به نظر کمکی به بحث اصلی شما نکرده است، فقط احتمالاً خواننده را از میانه خسته خواهد کرد. اگر صرفاً به صفحات اول، دوم و آخر اکتفا می‌شد، تفاوتی در اصل بحث و اطلاعات خواننده نمی‌گذاشت.

۲- در طرح مدل دکتر میر سیاسی یا فرآیند «نیازسنجی، برنامه، ارزیابی»، که چارچوب مشهودی است، «توسعه دادن» در کجا قرار می‌گیرد؟

۳- می‌گویند: هر فکر، ایده و طرح را به جای مصرف کردن یا عیناً اجرا کردن در مدرسه، باید به اقتضای شرایط و محیط مدرسه یا کلاس خودتان با استفاده از «فرآیند توسعه» و مشارکت یکدیگر در شوراهای مدرسه یا گروه‌های آموزشی از نو تولید کنید (مختصات از نو تولید کنید چیست؟) این فرآیند کجاست؟ چگونه است؟ مدارس چگونه به آن دسترسی پیدا کنند؟

۴- جعبه ابزار جالب بود، به خصوص از آن جهت که پاسخ اولیا آورده شده است. اگر فراوانی‌ها می‌بود مناسب‌تر بود و به نظر این همان دو مرحله «نیازسنجی» و «ارزیابی» است.

برادر گرامی جناب آقای افقهی، از اینکه مرا مورد لطف قرار داده و به نقد و نظر مطالب سرمقاله پرداختید، از جنابعالی سپاسگزارم. همان طوری که در متن مقاله به آن اشاره شد، همواره از مرحله «طراحی» به مرحله «اجرا»

کام برمی‌داریم و برای دو مرحله «توسعه دادن» و «ارزیابی» مستندات کمتری وجود دارد. باید کمی بیشتر صبر کرد تا به مرور ضرورت، آداب و فرایند توسعه دادن و ارزیابی در ابعاد مختلف «آموزش» و «پرورش» شکل بگیرد. آنچه که فعلی می‌توان به آن امیدوار بود این است که ما مهارت انجام این کار را در سطح مدارس داریم، منتهی این فرآیندها «مستند» یا «گزارش» نمی‌شوند.

در صفحات میانی سرمقاله که به نظر جنابعالی و به حق خیلی طولانی و شاید غیرضروری به نظر رسید، عرض کردم، به لحاظ آشنایی خوانندگان گرامی با عناوین مقالات ارایه شده در دو دوره همایش بود. البته عنوان و محتوای اغلب این مقالات در زمینه «طرح و نظر» بوده، در میان مقالات ارایه شده، ارزیابی وضع موجود که کمک می‌کند، مدیران آموزش با «توسعه دادن هر فکر و ایده» به «اجرا» نزدیک شوند، کمتر مشاهده می‌شود.

در پاسخ به طرح مسئله و سؤالات شما مبنی بر: «هر فکر، ایده و طرح را به جای مصرف کردن یا عیناً اجرا کردن در مدرسه، باید به اقتضای شرایط و محیط مدرسه یا کلاس خودتان با استفاده از «فرآیند توسعه» و مشارکت یکدیگر در شوراهای مدرسه یا گروه‌های آموزشی از نو تولید کنید و مختصات از نو تولید کنید چیست؟ این فرآیند کجاست؟ چگونه است؟ مدارس چگونه به آن دسترسی پیدا کنند؟ در ذیل الگویی برای تجزیه و تحلیل بخشنامه‌های واصله به مدارس ارایه می‌شود، شایان ذکر است این مستند در سال ۱۳۷۵ تولید و در چند کارگاه ملی، از جمله کارگاه آموزشی «کارشناسان تشکیلات و بهبود سیستم‌ها و روش‌های ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها»، اعتباریابی شده است. امیدوار هستیم، مدیران، کارکنان و معلمان پژوهنده کشور به مرور به این حرکت فراگیر پیوسته و تجارب مفید خود را به مرور مستند کرده و از طریق انتشار آن در نشریاتی که در زمینه‌های مختلف آموزش و پرورش منتشر می‌شود، در اختیار سایر همکارانشان در سطح کشور قرار دهند، انشاءالله.

ارادتمند حسین زاده

جلوه می‌کند و شما به عنوان طراح و ناظر برنامه هیچ‌گاه نمی‌توانید بفهمید چرا؟ چرا هر کاری به نتیجه نرسیده رها می‌شود؟ چرا این همه اصلاحیه صادر می‌شود؟ چرا هر کس یک جور متفاوت بخشنامه‌ای را اجرامی‌کند؟

به عبارت دیگر تا وقتی که مجریان امور در تمامی سطوح اجرایی پاسخ این سؤالات را برای خود روشن نکنند، قادر به انجام آن برنامه مورد نظر قانون‌گذار، مدیر و کارشناس ستادی نخواهند بود. اگر این سؤالات اصلاح مطرح نشود و یا اگر مطرح شد پاسخ آن برای مدیر یا مجری روشن نباشد، هر کسی که در مسیر برنامه‌ها قرار گرفت در نقش کانال انتقال یا شتاب دهنده آن ظاهر شده و نامه اداری را به فوریت به سطوح پایین‌تر و نفر بعدی رونوشت یا ابلاغ می‌کند. هر کاری که انجام شد به معنی کار اداری و مورد درخواست توجیه و به بالا گزارش می‌شود. اگر در بالا هم، پاسخ این سؤالات روشن نباشد. یک سیکل یا دور پرهزینه و کم‌فایده به عنوان فرایند کار اداری هر روز تکرار می‌شود و این

اگر ما مجموعه‌ای از مصوبات، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها و حتی نامه‌های در یک موضوع را وسیله‌ای برای اعلام برنامه‌های رسمی دستگاه دولتی بدانیم، آن وقت همه آنها بایستی پاسخی روشن برای سؤالات برنامه‌ریزی در اختیار مجریان برنامه قرار دهند و گرنه هر برنامه یا هر گز اجرا نخواهد شد و یا ناقص و به تبع درک و خواست مجریان اجرا خواهد شد و البته مجموعه آن نامه‌ها و اطلاعات به صورت پراکنده (از لحاظ ارتباط موضوعی) و منظم (براساس تاریخ و شماره ثبت) به بایگانی رسمی یا شخصی سپرده می‌شود.

پس از وصول هر مصوبه، آیین‌نامه، دستورالعمل، بخشنامه یا نامه اداری، هر مدیری و هر کارمندی بایستی پاسخ سؤالات ذیل را برای خودش روشن کند، تا فرهنگ «برنامه‌روزی» به فرهنگ «برنامه‌ریزی» در سازمان‌های آموزشی و اداری تبدیل شود:

- ۱- چه کاری می‌خواهند شما انجام دهید؟ (عنوان، هدف، خط‌مشی) ۲- چگونه می‌توانید آن را انجام دهید؟ (روش انجام کار) ۳- چه کسی باید چه کاری را انجام دهد؟ (تقسیم کار) ۴- چه موقع کارها باید صورت گیرد؟ (زمان بندی) ۵- به چه ترتیبی کارها باید صورت گیرد؟ (شرح وظایف) ۶- چه منابعی در دسترس است؟ (اطلاعات، منابع مالی، فیزیکی) ۷- چه مواد و تجهیزاتی مورد نیاز است؟ ۸- چه طور باید دست به کار شوند؟ (برنامه‌ریزی اجرایی - قدم به قدم) ۹- چگونه باید کارها را ادامه دهند؟ (سازماندهی - هدایت) ۱۰- چگونه باید حصول به اهداف را ارزیابی کنید؟ (ارزشیابی) و بالاخره مهمترین سؤال: (چرا؟) ۱۱- چرا باید این کار انجام گیرد؟ (سابقه، ضرورت) هنگامی که مدیر مدرسه یا کارکنان اداری، آموزشی، پشتیبانی و خدماتی از خود یا شما می‌پرسند چرا باید این کار را انجام دهیم؟ باید دلیل معقولی که خود شما به عنوان طراح برنامه و تصمیم‌گیرنده و قانون‌گذار مدت‌ها قبل به آن اندیشیده‌اید، برای پاسخ به وی حاضر داشته باشید. اگر پاسخ این سؤال را ندانید، آن وقت است که کار اداری نامربوط

ارائه می نمایند. از دیدگاه قانون اساسی ایران به پیشنهادی که لاقفل ۱۵ نفر از نمایندگان مجلس برای وضع قانون در زمینه معینی به مجلس شورای اسلامی ارائه می کنند، طرح گفته می شود.

لایحه

منظور از لایحه، پیشنهاد ایجاد یک قانون یا تغییر و یا لغو قانون از طرف قوه مجریه به قوه مقننه است مانند لایحه بودجه و... یا تقاضاها یا پیشنهادهایی است که وزارت آموزش و پرورش برای تصویب در هیئت دولت تقدیم می کند و از طرف دولت به صورت لایحه به مجلس تقدیم می شود. معمولاً هر موضوعی که به صورت قانون در می آید قبلاً صورت لایحه داشته است.

نکته های مهم اینکته:

۱. تهیه کنندگان طرح ها و لوایح قانونی باید طوری مواد قانون را تهیه کنند که همه موارد مورد نظر را شامل شود. یعنی متن قانون باید روشن و صریح و گویا باشد تا در عمل با اشکال مواجه نشویم. ۲. در قانون نویسی سعی شود که هر مفهوم همواره با یک لغت مناسب بیان شود. ۳. در تفسیر قانون یا توضیح و تشریح قوانین و مقررات آموزش و پرورش باید به موقعیت سیاسی، اقتصادی، فرهنگی جامعه و زمانی که قانون یا مقررات مورد بحث در آن تصویب شده توجه کنیم تا امکان درک معنای واقعی، آن میسر شود. ۴. افرادی که به تهیه مواد قانون و یا وضع مقررات اقدام می کنند باید دارای اخلاص، تخصص و آگاهی لازم و کافی بوده و لاقفل با اصطلاحات و مفاهیم حقوق اداری آشنا باشند و به هنگام وضع قوانین و مقررات آموزش و پرورش با مباحث و مسایل آموزش و پرورش به خوبی آشنا باشند. ۵. سعی شود قوانین و مقررات آموزش و پرورش در هر زمینه با توجه به نیاز واقعی جامعه وضع شود. ۶. مقررات اداری را وسیله ای برای تحقق اهداف سازمانی تلقی کرد، و نه غایت و هدف سازمان. به عبارت دیگر باید مقررات اداری را برای تنظیم اقدامات اداری و تسهیل و حل مشکلات مردم جامعه تلقی کرد. آن ها را عاملی بسیار مؤثر در رفع نیازهای مردم دانست.

ب: مرحله تصویب

معمولاً پس از وصول لایحه یا طرح به قوه مقننه، موضوع در دستور کار مجلس شورای اسلامی قرار می گیرد و پس از تکثیر بین نمایندگان توزیع می گردد و سپس به کمیسیون های تخصصی مجلس ارسال می گردد. بعد از مطالعه و بررسی در کمیسیون های لازم در جلسه علنی مطرح می گردد و پس از استماع نظرات موافق و مخالف و نظر کمیسیون های تخصصی و نماینده دولت، سرانجام به رأی گذاشته می شود. در ایران چنانچه طرح یا لایحه پیشنهادی با اکثریت مطلق (نصف به علاوه یک نمایندگان حاضر) پذیرفته شود مصوب محسوب می گردد. در نظام جمهوری اسلامی ایران تصویب مزبور قطعی نبوده و در صورت تأیید شورای نگهبان صورت قانون به خود می گیرد.

ابلاغ قانون

در ایران با توجه به مراحل یادشده قانون مصوب با امضای رئیس مجلس شورای اسلامی به رئیس جمهور جهت اجرا فرستاده می شود تا پس از امضا، به مورد اجرا گذاشته شود.

اقدامات محصول قابل سنجشی نخواهد داشت.

مرحله و چگونگی وضع قانون در جمهوری اسلامی ایران

برای گام نهادن در مسیر سیاست گذاری و آداب توسعه دادن «بخشنامه ها» در سطح مدارس کارآمد کشور مروری بر مفهوم قوانین و مقررات و فرآیند قانون گذاری در نظام حقوقی جمهوری اسلامی و تعریف واژه ها و اصطلاحاتی که در این زمینه مورد استفاده قرار می گیرد، ضرورت می یابد.

قوانین و مقررات (Laws Rules)

مطابق بیان روسکو پاند، قانون از نظر مفهومی، حکمی است که مطابق آن نتایج و عواقب مشخص و معینی به وقایع و حالاتی خاص و مشخص الحاق شده و نسبت داده می شود و به این لحاظ یکی از احکام مقرر در قانون محموری این است که «چنانچه فردی، شخص دیگری را صدمه بزند، باید ده سکه نقره به او بپردازد». غالب قوانین مدنی و جزایی در قالب و فرمول مشابه فوق تنظیم شده اند و لذا آثار و نتایج مشخصی را برای اعمال، اقدامات خاص افراد و اشخاص حقیقی و حقوقی معین کرده اند، اگر چه به طور مطلق همه قوانین و مقررات به صورت فوق تنظیم نمی شوند.

اصول و قواعد (Principles)

به اعتقاد روسکو پاند، اصل یا قاعده نقطه شروع استدلال و احتجاج است. اما در مقایسه با قانون، اصل یا قاعده مانند قانون است لیکن در یک سطح عمومی و کلی تر مطرح می باشد. به عنوان مثال اینکه «هیچ کس نمی تواند از عمل اشتباه و قصور خود منتفع شود» یک اصل یا قاعده است. اصول حقوقی مانند قاعده براءت ناشی از یک حکم خاص نیستند بلکه ناشی از نوعی استدلال عقلی و منطقی و یا یک حکم اخلاقی اند و بر مصادیق متعدد صدق می کنند. اصول و قواعد فوق، راهنمای تصمیم گیری های قانونی و قضایی قرار می گیرند، اما خود به طور مستقیم آثار و نتایج عدم رعایت و یا رعایت آن را تعیین نمی کنند و در نتیجه از «آورتیه»= قدرت ا و ضمانت اجرای کمتری در مقایسه با قوانین و مقررات برخوردارند.

استانداردها (Standards)

به نظر روسکو پاند، یک استاندارد، معیار یا سنجه ارزیابی رفتارها و اعمال است که به وسیله قانون تعیین می شود و عدم رعایت آن می تواند موجب مسئولیت افراد در برخی از حالات و وضعیت های حرفه ای و شغلی و رفتاری شود مانند ضابطه «احتیاط لازم» در عدم صدمه به دیگران و یا «دقت لازم» در مشاغل حرفه ای و شغلی مانند مشاغل پزشکی. استانداردها و ضوابط حتی کلی تر و عمومی تر از دایره مشمول قوانین و اصول هستند و به این لحاظ از آورتیه و ضمانت اجرای کمتری از قوانین و اصول برخوردار هستند.

سیاست ها (Public Policies)

سیاست ها یا خط مشی ها به هر نوع طرح و برنامه و راهکار اتخاذ شده به وسیله یک حکومت، حزب سیاسی، سازمان تجاری یا تولیدی و از این قبیل که به نحوی در تصمیم سازی و اجرای آن تأثیر دارد، گفته می شود. سیاست های عمومی به منظور دستیابی به اهداف و مقاصد مشخص یا برای حل یک مسئله یا معضل عمومی تنظیم می شود و لذا سیاست عمومی را باید از اهداف و مقاصد آن تفکیک نمود. در واقع سیاست، عبارت است از یک الگوی رفتاری مداوم و تکرار شونده برای حل مسئله عمومی که به وسیله سیاست گذاران و تابعی آن ها به مرحله اجرا در می آید. به این لحاظ سیاست گذاری یک فرآیند کثرت گرا، تدریجی و طبیعتی نسبی (نسبت به اوضاع و احوال و مقتضیات) و در معرض تغییر و دگرگونی است. بنا بر تعریف دیگری از سیاست عمومی یا خط مشی دولتی «مجموعه تصمیمات متعامل بازیگر یا گروهی از بازیگران سیاسی در مورد انتخاب اهداف و ابزار دستیابی به آن ها در شرایط مشخص، به شرط آنکه این تصمیمات قانوناً در چارچوب اختیارات بازیگران اتخاذ شده باشند».

بنا به تعاریف و مفاهیم بالا، سیاست ها و خط مشی های عمومی مجموعه ای از رفتارها و تصمیمات تکرار شونده و تدریجی هستند که در یک فرآیند کثرت گرا و تعاملی شکل می گیرند و از این منظر می توانند مشتمل بر تصمیمات حزبی و تصمیم های نوعی در قالب قوانین و مقررات و بخشنامه ها باشند. سیاست ها و خط مشی ها از نظر دایره شمول، وسیع تر از قوانین و مقررات و استانداردها و اصول اند و از نظر محتوایی مبتنی بر عوامل مختلفی هستند مانند نیازها، آرمان ها، ایدئولوژی ها، فشارهای داخلی و بیرونی و عوامل محیطی داخلی و بین المللی و مصالح کلی نظام سیاسی و مشکلات و موانع ساختاری و اقتصادی.

در مقایسه با الگوی تعریف شده قوانین در بالا، سیاست ها برخلاف قوانین، تعیین کننده آثار و نتایج مشخص خود و یا حتی عدم رعایت خود نیستند و بیشتر در چارچوب فرآیندها شکل می گیرند و کمتر جنبه تئوریک و پیش بینی دارند، سیاست ها جهت اجرایی و عملیاتی شدن نیازمند تنظیم برنامه و وضع قوانین و مقررات اند، لیکن قوانین و مقررات جاری بنا به تعبیری، خود جزو لاینفک سیاست ها به شمار می آیند. سیاست ها به خودی خود قابلیت اجرایی و الزام حقوقی ندارند و علت آن نیز میزان حکمیت و عمومیت آن است و قانون گذاران صرف نظر از اینکه خود عنصر عمده و مهمی از بازیگران و سیاست گذاری ها به شمار می روند به همان جهت آزادی عمل زیادی در تأمین سیاست ها دارند و به دیگر سخن در جهت اجرایی کردن سیاست ها، قانون گذاران و دولت ها دارای گزینه های مختلفی اند که پس از بررسی های فراوان و ارزیابی آثار و نتایج هر یک از آن ها و تشخیص های گوناگون به انتخاب یک یا چند گزینه و یا ترکیبی از آن ها مبادرت می ورزند.

مرحله و چگونگی وضع قانون در جمهوری اسلامی ایران

معمولاً دو مرحله اساسی در وضع یک قانون در ایران وجود دارد.

الف. مرحله پیشنهاد: این مرحله خود به دو صورت طرح و لایحه انجام می پذیرد.

طرح

منظور از طرح، پیشنهادی است که تعدادی از نمایندگان مجلس برای وضع قانون در موضوع مشخص به مجلس

جدول ۱: فرآیند ۶ مرحله‌ای وضع قوانین و مقررات داخلی و نحوه دگردیسی آن در وزارت آموزش و پرورش

۱- مرحله طرح و توجیه برنامه:	
توجیه چرا باید این برنامه انجام شود. و پیشنهاد چگونه باید این برنامه انجام شود.	۱-۱ گزارش تحقیق و ارزیابی برنامه ۲-۱ گزارش کارشناسی واحدهای ستادی ۳-۱ گزارش کارشناسی واحدهای صفی ۴-۱ نامه ها، شکایت ها و درخواست های مجربان و مردم ۵-۱ نوآوری و ارایه طرح ها و برنامه های جدید
۲- مرحله بحث و بررسی برنامه در مراجع تصمیم گیرنده:	
توجیه چرا و پیشنهاد چگونه باید این برنامه انجام شود؟	۱-۲ دفتر ستادی معین تنظیم گزارش توجیهی ۲-۲ کلیه دفاتر ستادی مرتبط اظهار نظر (موافق و مخالف) ۳-۲ معاونت معین جمع بندی و ارایه گزارش پیشنهادی
۳- مرحله صدور، تفسیر و اصلاح موردی اساسنامه، آیین نامه، دستور العمل و بخشنامه	
دستور العمل ها و بخشنامه ها از هر سطح پایین تر باید روشن کننده پاسخ سوالات زیر باشد: چه می خواهیم انجام دهیم؟ چگونه باید اجرا شود؟ چه کسی، چه کاری؟ چه موقع و به چه کاری؟ چه موقعی و به چه ترتیبی؟ چه منابعی؟ چه مواد و تجهیزات؟ چه طور اجرا کنید و چگونه باید ادامه یابد؟ چگونه باید ارزیابی کرد؟ چرا باید این کار انجام شود؟	۱-۳ وزیر آموزش و پرورش ابلاغ به کلیه سطوح مدیریت ۲-۳ معاون وزیر و رئیس سازمان برای هر بخش از فعالیت به دفاتر ستادی تحت پوشش و معاون مرتبط در سازمان ها ۳-۳ مدیران کل دفاتر ستادی به واحدهای صفی مرتبط در استانها ۴-۳ رؤسای سازمان های استانی برای کلیه واحدهای تابعه و مناطق آموزشی ۵-۳ معاونین و رؤسای ادارات اداره کل برای واحدهای صفی مرتبط در مناطق آموزشی و عوامل صفی مرتبط در مدارس ۶-۳ رؤسای ادارات برای کلیه واحدهای: اداری، نمایندگی ها و مدارس ۷-۳ معاونین و رؤسای دوا بر در مناطق آموزشی برای کلیه نیروهای صفی و مرتبط در مدارس ۸-۳ مدیران مدارس برای کلیه واحدهای داخلی و کلیه پرسنل ۹-۳ سرپرستان، مربیان و معلمان برای دانش آموزان و اولیا
۴- مرحله اجرای برنامه:	
الگوی رفتار کلی: ۱-۴ ارجاج و رونوشت عین بخشنامه ها و دستورات العمل از بالا به پایین ترین سطوح اجرایی ۲-۴ اجرای برنامه تابعی از: فهمیدن، توانستن و خواستن مدیر یا عامل اجرایی است. ۳-۴ آزادی عمل در برخورد با مراجعه کننده ۴-۴ ارزیابی ها با نظر شخصی انجام می شود و نتایج آن شفاهی در جمع ارایه می شود.	الگوی رفتاری گروه های خاص: گروه اول: (خردسال) نمی دانند چکار کنند یا یگانی یا گم می کنند. گروه دوم: (نوجوان) عیناً اجرا می کنند، بعد وقتی با مشکل مواجه شدند با ستاد مکاتبه می کنند و نظر می خواهند. گروه سوم: (جوان) بخشنامه را می خوانند و با نظر خودشان و هر طور که دلشان خواست یا فهمیدند اجرا می کنند و هیچ وقت اشکالات را به ستاد گزارش نمی کنند. گروه چهارم: (میانسال) ایراد می گیرند و بدون اینکه اجرا کنند جهت اصلاح به ستاد بر می گردانند. گروه پنجم: (بیر) هر چه از ستاد می رسد جهت اجرا به پایین رونوشت می کنند و هر چه از پایین رسید جهت اطلاع به بالا منعکس می کنند.
۵- مرحله تکامل برنامه از طریق اصلاحات موردی در سطح مدیریت میانی	
الگوی رفتار کلی: نظرات و پیشنهادات رده به رده در یک خط فرماندهی به بالا گزارش می شود. خطوط دیگر بی اطلاع می مانند. نظرات و پیشنهادات به دست کارشناس مسئول برنامه در ستاد می رسد. به صورت موردی و با نظر شخصی اظهار نظر و برگردانده می شود. سوابق در با یگانی نگهداری می شود. گزارش لازم حاصل از نتایج ارزیابی یا پیشنهادات به مراجع قانون گذار و تصمیم گیرنده گزارش نمی شود. در دستور العمل های سال بعد اصلاحات لازم در سطح دفتر ستادی انجام می پذیرد. وقتی اجرای طرح قبلی کاملاً متوقف شد. طرح دیگری تهیه می شود.	گروه اول: (خردسال) نمی دانند چکار کنند نامه ها و گزارش ها و پیشنهادات اصلاحی روی میز شان جمع می کنند و بعد بدون اینکه پاسخ بدهند یا یگانی یا گم می کنند. گروه دوم: (نوجوان) بلافاصله روی هر نامه با نظر شخصی و بدون توجه به سوابق امر اظهار نظر کرده و جواب می دهند. بعد وقتی با مشکل مواجه شدند کارشناسان خبر می شوند. گروه سوم: (جوان) صبر می کنند تا همه نامه ها و بخشنامه ها برسند، سپس با نظر شخصی هر نظری را که موجه تشخیص دادند جدا کرده و با استفاده از همین منبع و بدون توجه به سوابق امر یک دستور العمل و یا بخشنامه جدید صادر می کنند به صورت پیوسته وقت اشکالات را به مراجع تصمیم گیرنده گزارش نمی کنند. گروه چهارم: (میانسال) این گروه از همه سوابق یک نسخه برای روز مبادا نگهداری می کنند و از همین منبع اندیشه های قالبی رایج را به صورت های مختلف مجدداً رواج می دهند. کلیه نامه ها و طرح ها را جمع کرده و گزارشی برای مدیریت تهیه می کنند و سپس از طریق تشکیل جلسه داخلی و جمع بندی نظرات را اصلاح و به مراجع تصمیم گیرنده می رسانند و سپس بر اساس تصمیمات متخذه بخشنامه یا دستور العمل جدید را تهیه و ارسال می کنند. گروه پنجم: (بیر) هر چه از صف می رسد جمع کرده و بدون اظهار نظر به مراجع تصمیم گیرنده می رسانند و هر چه از مراجع تصمیم گیرنده رسید عیناً به واحدهای اجرایی ابلاغ می کنند.
۶- مرحله نارضایتی از اجرا و کنار گذاشتن برنامه، تدارک کار برنامه ها، پیشنهاد طرح ها و برنامه های جدید	

انتشار قانون و اجرای آن

دولت مکلف است ظرف مدت ۴۸ ساعت پس از امضای رئیس جمهور قانون را منتشر نماید. یعنی در روزنامه رسمی کشور چاپ شود. پس از ۱۵ روز قوانین باید به مورد اجرا گذاشته شود مگر آنکه در متن قانون ترتیب خاصی برای موقع اجرا مقرر گردیده باشد. قوه مجریه مسئول اجرای قانون است و همه مقامات دولتی و مجریان قانون در هر مقام و مرتبه ای که باشند مکلف هستند با حسن نیت کامل قانون را اجرا نمایند. رئیس جمهور و وزرا مسئول حسن اجرای قانون در مقابل مجلس شورای اسلامی و مردم هستند. قوه قضاییه مسئولیت نظارت و اجرای صحیح قانون را برعهده دارد.

خصوصیات قانون

۱. قانون یک حکم عام و یک قاعده کلی است که بدون توجه به شخص معین یا زمان معین وضع می گردد و جنبه موردی و جزئی ندارد.
۲. مضمون قانون حاکمیت و آمریت (امر و نهی قانون) و همه مکلف به اطاعت از حکم قانون هستند.
۳. قانون باید توسط قوه مقننه وضع شود نه قوه قضاییه، مجریه و مراجع دیگر.
۴. قانون مانند هر دستور و تصمیم ناظر به آینده است و جز در موارد استثنا که مصالح اجتماعی ایجاب می کند به گذشته اثر نمی کند و عطف به ماسبق نمی شود.

نکته مهم آنکه:

با توجه به اهمیت قانون و الزام مردم و سازمان های مختلف به احترام و اجرای آن، اولاً باید قوانین بیان کننده حقوق و برآورنده نیاز عمومی باشند.

ثانیاً قانونگذاران دارای بینش و بصیرت و آگاهی لازم نسبت به نیازهای مردم و سازمان های گوناگون باشند و در وضع قوانین در زمینه های مختلف از جمله قوانین آموزش و پرورش تجربه و تبحر لازم را دارا باشند.

تصویب نامه

یکی از انواع مقررات، تصویب نامه است و در اصطلاح حقوق اداری، تصویب نامه یکی از تصمیمات کلی و مهم مقامات صالحه سیاسی و اداری کشور می باشد و همانند قانون جنبه آمریت دارد.

تصویب نامه، به معنی اخص سندی است رسمی در بردارنده تصمیمی که هیئت وزیران به حکم قانون و طبق مسئولیتی که در اداره عمومی کشور دارند اتخاذ می کنند.

تفاوت تصویب نامه با قانون

۱. مرجع تصویب قانون قوه مقننه است و مرجع صدور تصویب نامه قوه مجریه و هیئت وزیران.
۲. قانون می تواند خلاف تصویب نامه باشد و آن را نسخ نماید. ولی هیچ تصویب نامه ای نمی تواند برخلاف قانون صورت گیرد.
۳. تصویب نامه های خلاف قانون یا خارج از محدوده اختیارات قوه مجریه توسط دادگاه ها قابل اجرا نیستند.
۴. تصویب نامه می تواند مربوط به موضوع کلی یا نسبت به مورد معین باشد. هم اکنون بعضی از مقررات آموزش و پرورش مربوط به امور مالی و... شامل مصوباتی است که در هیئت وزیران مطرح و مورد

تصویب قرار گرفته است.

قابل تحقق است و اثر در درون سازمان دارد و حال آنکه آیین نامه، دارای آثار داخلی و خارجی می باشد.

آیین نامه

آیین نامه از جمله معتبرترین دستورات رسمی و مقررات است که مانند قانون و تصویب نامه یک دستور عام و کلی است که معمولاً از طرف مراجع صلاحیت دار قوه مجریه (نه شخص معین) و در مورد موضوع معین صادر می شود.

اجرای آیین نامه برای مقامات اداری و مردم امری است الزامی مگر آنکه مفاد آن خلاف قوانین اساسی و عادی باشد.

آیین نامه را در قدیم، نظام نامه می گفتند و در اصطلاح حقوق اداری شامل: نظام نامه، اساس نامه، تصویب نامه و بخشنامه می باشد. هم اکنون بسیاری از مصوبات شورای عالی آموزش و پرورش جنبه آیین نامه ای دارد. مانند آیین نامه امتحانات.

خواص آیین نامه، علت وضع و شرایط صحت آن

۱. آیین نامه یک دستور اجرایی و اداری است و معمولاً بیان کننده چگونگی اجرای قانون، تصویب نامه، اساسنامه و نظایر آن می باشد.

۲. آیین نامه مانند سایر اسناد رسمی ایجاد حق و تکلیف می نماید.

۳. مقام وضع کننده آیین نامه غالباً قوه مجریه می باشد.

۴. آیین نامه روشی است که امکان می دهد، یک قانون به طور هماهنگ و یکنواخت و دور از سلیقه های شخصی جریان اجرا شود.

۵. آیین نامه معمولاً برای روشن ساختن معنا و مراحل اجرایی یک قانون وضع می شود. زیرا هیچ قانون گذاری نمی تواند تمام جزئیات اجرایی یک قانون را پیش بینی کند.

۶. آیین نامه نویسی از ماهیت وظایف اجرایی قوه مجریه ناشی شده و موضوع های مندرج در آن، بیشتر جنبه فنی و تخصصی دارند.

۷. بسیاری از آیین نامه ها در واقع مقدمات تکوین یک قانون را فراهم می کنند.

۸. آیین نامه نمی تواند ناقض قانون عادی باشد و لذا مضمون و محتوا و موضوع آیین نامه نباید مغایر با روح قوانین عادی و به طریق اولی با قانون اساسی باشد زیرا خط مشی های اداری کشور بر اصل سلسله مراتب مبتنی است.

۹. مراجع واضع آیین نامه طبق قوانین مختلف مشخص شده اند مانند هیئت وزیران، شورای عالی آموزش و پرورش و...

۱۰. هیچیک از مراجع واضع آیین نامه حق ندارند از حدود و حوزه صلاحیت تعیین شده در قانون خارج شوند.

۱۱. شکل آیین نامه بایستی مانند هر سند اداری کتبی بوده، به امضای مقام صلاحیت دار رسیده، آرم (نشان ویژه) دولتی و سازمان در متن سند چاپ گردد.

انواع آیین نامه

۱. آیین نامه مستقل: منظور آیین نامه ای است که با دعوت قوه مقننه و بدون دستور و به ابتکار قوه مجریه وضع می شود.

۲. آیین نامه اجرایی: به آیین نامه ای گفته می شود که مقامات صلاحیت دار اداری به دستور و با دعوت قوه مقننه برای توضیح مواد یا جزئیات قانون مصوب وضع می کنند مانند آیین نامه های مربوط به قوانین آموزشی، بودجه ای، استخدامی و...

اساسنامه

ستون فقرات هر تأسیس حقوقی را اساسنامه گویند و لذا آن را سندی می دانند که هدف، اصول، ارکان، شرایط اعضا و طرز کار سازمان را معین می سازد. پس ایجاد هر مؤسسه حقوقی نظیر انجمن های انتفاعی و غیر انتفاعی، شرکت های مختلف... مستلزم داشتن اساسنامه است.

در وزارت آموزش و پرورش در تأسیس هر نوع مؤسسه آموزشی به ویژه مؤسسات آموزشی اختصاصی نظیر دبیرستان های پست، کشاورزی، آموزشگاه های بهیاری و مجتمع های آموزشی... به اساس نامه نیاز است که معمولاً با توجه به تعریفی که داده شده توسط مؤسس یا مؤسسين تهیه و طبق اختیارات شورای عالی آموزش و پرورش مورد بحث و تصویب قرار گرفته و برای اجرا ابلاغ می شود.

بخشنامه

بخشنامه را که در گذشته «متحدالمال» می گفتند شامل مقررات و دستوراتی است که در یک سازمان از طرف مقامات بالاتر خطاب به مقامات و کارکنان پایین تر بر اساس سلسله مراتب اداری صادر می شود.

بخشنامه از جمله روش های متداول اداری است که برای هماهنگ کردن و تمرکز دادن به روش های جزئی عملیات اداری صادر می شود.

هدف اساسی از بخشنامه ها شاد و راهنمایی مقامات پایین تر توسط مقامات بالاتر است بخشنامه هم جنبه امری و دستوری دارد و هم جنبه آموزشی و فرهنگی و لذا بخشنامه را اولین خط مشی حقوقی و دستور کار رئیس و مرنوس می دانند.

تفاوت بخشنامه با آیین نامه

۱. بخشنامه نمی تواند مغایر با آیین نامه باشد و همان طور که قبلاً گفته شد تصویب نامه، آیین نامه، اساسنامه، بخشنامه از جمله تدابیر و وسایلی می باشند که قوه مجریه برای ایفای وظایف و رسالت اجرایی خود انتخاب می کند و در هیچ صورت و شرایطی نباید با قوانین موضوعه مغایرت داشته باشد و صدور بخشنامه مغایر با آیین نامه و... بی اثر است و باطل و مسئولیت آور. ۲. بین بخشنامه و آیین نامه رابطه عموم و خصوص وجود دارد. یعنی مرجع صدور آیین نامه صلاحیت صدور بخشنامه را دارد و عکس آن ممکن نیست. ۳. بخشنامه در قالب سلسله مراتب اداری

نکات مهم اینک:

● صلاحیت صدور بخشنامه با مقام مافوق اداری است.

● کارکنان زیر دست مکلف به اطاعت از بخشنامه هستند.

● زیر دست حق دارد در صورتی که دستور صادره از مافوق خلاف قانون باشد، به طور کتبی موضوع را گزارش نماید و مقام مافوق موظف است کتبا جواب دهد و اگر مافوق نظر مادون را پذیرفت، مادون مکلف به اطاعت است. البته صادر کننده دستور خلاف، مسئول بوده و باید جوابگوی مسئولیت های ناشی از دستورات خلاف خود باشد.

● مقاماتی که بخشنامه صادر می کنند باید مسئولیت این امر را احساس کنند و لذا در صدور بخشنامه، دقیق و موشکافانه عمل کنند و در تدوین آن از تجربه و مهارت و آگاهی لازم برخوردار باشند و قبل از صدور آن، عدم مغایرت با آیین نامه و قانون را کنترل نمایند و با واحد حقوقی سازمان خود مشورت کنند تا مسئولیتی برای خود و کارکنان زیر دست ایجاد ننمایند.

دستور العمل

دستور العمل را نوعی دستور کار می دانند که در یک نظام متمرکز اداری مراجع صلاحیت دار به منظور حسن اجرای جزئیات یک قانون یا یک آیین نامه صادر می نمایند. بنابراین استفاده از دستور العمل در سازمان های اداری برای هماهنگی و یکنواخت کردن وظایف اداری ضرورت دارد و لذا:

هر یک از وزرا و مدیران دستگاه های اجرایی کشور می توانند در قالب قوانین و مقررات موجود دستور العمل تهیه و به اجرا گذارند. وزارت آموزش و پرورش، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور و... از دستور العمل زیاد استفاده می کنند.

علاوه بر دستور العمل در یک نظام اداری دستور های فردی نیز وجود دارد یعنی هر مقام مافوق اداری می تواند به طور موردی به صدور دستور برای هر یک از کارکنان زیر نظر خود بپردازد. دستور های فردی در سازمان های اداری نیز می باید برخلاف قانون نباشد.

منبع پاسخ به مهمترین سؤال برنامه ریزی (چرايي؟) کجاست؟

پاسخ این سؤال را معمولاً در گزارش های کارشناسی، طرح های پیشنهادی، نتایج تحقیقات و اصول علمی مربوط به موضوع برنامه و صورت جلسات مراجع رسمی (مجلس، شورای عالی اداری، شورای عالی آموزش و پرورش، شورای معاونین) می توان جستجو کرد.

ممکن است دیدگاه های ایده آل (نظرات کارشناسی) با دیدگاه های رسمی (نمایندگان مجلس، مدیران دستگاه) با دیدگاه های مجریان برنامه و کسانی که برنامه برای آنها اجرامی شود، کاملاً نزدیک بهم یا کاملاً متفاوت باشد. حتی ممکن است در هر یک از این گروه ها نظرات موافق و مخالف و متنوع دیگری وجود داشته باشد که نمی توان همه این نظرات را برای مدیران و عوامل اجرایی روشن کرد. در هر صورت زمانی که یک برنامه مصوب شد، در مقدمه خود به طور خلاصه چرايي؟ انجام یک برنامه راز دیدگاه رسمی روشن می نماید.

اما این روشنی و وضوح به مرور در اثر تکرار و ابلاغ



فرم ارزیابی بخشنامه ها و دستورالعمل های ستادی

عنوان برنامه:

موضوع بخشنامه:

عنوان فرستنده:

عنوان گیرنده:

تاریخ و شماره فرستنده:

چه کاری می خواهیم انجام دهیم و چگونه؟

حال اگر ما اسناد سرگردان و موجود و مجموعه های اطلاعاتی را براساس همین مدل (چرا و چه های یک برنامه؟) تنظیم و طبقه بندی کنیم، هر فرد مجری - در هر سطحی، در هر لحظه این امکان را می یابد که اطلاعات کامل و جامعی برای - تفکر، تصمیم گیری برنامه ریزی، عمل اداری، نظارت و ارزشیابی را (چه به صورت دستی و چه به صورت ماشینی) در اختیار داشته باشد. چون مجموعه این اطلاعات در ارتباط با یک برنامه معنی دار است. به مرور همه خواهند فهمید که داشتن بخشی از آن دردی از کسی درمان نمی کند و چون در این مدل اطلاعات دایما و به طور دسته جمعی پردازش، طبقه بندی و کامل می شود، مجموعه افراد درگیر در این کار مجبور هستند راهی برای استفاده جمعی و جلوگیری از گم شدن اسناد و مدارک مهم اداری، آموزشی و پرورش پیدا کنند. در هر صورت با اجرای این فرایند، برای انجام هر کاری اطلاعات لازم مستند شده و در اختیار خواهد بود. چون هیچ نامه ای به طور مستقل از کل مورد توجه قرار نمی گیرد. بنابراین کار اداری کیفی، پر مسئولیت و خطیر می شود. جذب و نگهداری نیروهای کارآمد در دستور کار مدیران قرار خواهد گرفت. بازار مشورت، همکاری و هماهنگی در کار اداری رونق خواهد گرفت. به این راحتی نه کسی می آید و نه کسی می رود و هیچ کس در هیچ سطحی نمی تواند هر کاری که دلش خواست بکند.

طرح ارزیابی دستورالعمل ها و بخشنامه های ستادی

در مورد ارزیابی بخشنامه ها و دستورالعمل های اداری هم باید از همین مدل استفاده کرد. یعنی باید بعد از ابلاغ و قبل از اجرای یک برنامه پاسخ سوالات (چرا و چه های برنامه؟) از طریق مصوبه، آئین نامه، دستورالعمل و بخشنامه و نشست های کارشناسی، (در مورد مسایل پیچیده در گردهمایی های تخصصی و دوره های بازآموزی و کارآموزی) ابعاد مختلف آن برنامه برای تصمیم گیرنده و مجری برنامه روشن گردد.

از شما به عنوان یک مدیر یا مجری برنامه چه کاری می خواهیم انجام دهید؟

برای تلطیف خط یک طرفه از واحدهای ستادی به واحدهای صفی و به وجود آوردن فرهنگ ارتباطی و اطلاعاتی دو طرفه در کلیه سطوح سازمانی که تحت تأثیر آن نیروهای صفی خود اتکا و مستقل بار آیند و نیروهای ستادی به وظایف اصلی خودشان بپردازند. لازم است در کاربردی کردن طرح ارزیابی دستورالعمل ها و بخشنامه های ستادی با اهداف و چارچوب ذیل همکاری نمایند.

اهداف طرح:

- دعوت به قطع ارتباط یک طرفه از ستاد به صف
- به وجود آوردن فرهنگ ارتباطی و اطلاعاتی دو طرفه بین ستاد و صف
- دعوت به انجام کار ستادی، به جای نگرانی از نحوه عمل در اجرا و اشباع واحدهای صفی از دستورالعمل ها و بخشنامه ها
- خود اتکا بودن نیروهای صفی
- کاربردی کردن بخشنامه ها و دستورالعمل های اداری

جدول ۲:

سوالات ارزیابی	کاملاً مبهم است. تا ۲۰ درصد	مبهم است. تا ۴۰ درصد	تا حدی روشن است. تا ۵۰ درصد	تقریباً روشن است. تا ۷۰ درصد	کاملاً روشن است. تا ۱۰۰ درصد
۱. چه کاری می خواهند شما انجام دهید؟					
۲. چگونه می توانید آن کار را انجام دهید؟					
۳. چه کسی باید چه چیزی را انجام دهد؟					
۴. چه موقع کارها باید صورت گیرد؟					
۵. به چه ترتیبی کارها باید صورت گیرد؟					
۶. چه منابعی در دسترس است؟					
۷. چه مواد و تجهیزاتی مورد نیاز است؟					
۸. چطور باید دست به کار شوند.					
۹. چگونه باید کارها را ادامه دهند؟					
۱۰. چگونه باید حصول به اهداف را ارزیابی کنید؟					
۱۱. چرا باید این کار انجام گیرد؟					

جدول ۳:

نکات مبهم و اشکالات:	پیشنهاد اصلاحی
۱. چه کاری می خواهند شما انجام دهید؟ (عنوان، هدف، خط مشی)	
۲. چگونه می توانید آن کار را انجام دهید؟ (روش)	
۳. چه کسی باید چه کاری را انجام دهد؟ (تقسیم کار)	
۴. چه موقع کارها باید صورت گیرد؟ (زمان بندی)	
۵. به چه ترتیبی کارها باید صورت گیرد؟ (شرح وظایف)	
۶. چه منابعی در دسترس است؟ (اطلاعاتی، منابع مالی، فیزیکی)	
۷. چه مواد و تجهیزاتی مورد نیاز است؟	
۸. چطور باید دست به کار شوند. (برنامه ریزی اجرایی - قدم به قدم)	
۹. چگونه باید کارها را ادامه دهند؟ (سازماندهی)	
۱۰. چگونه باید حصول به اهداف را ارزیابی کنید؟ (ارزشیابی)	
۱۱. چرا باید این کار انجام گیرد؟ (سابقه، ضرورت)	

دستورالعمل ها و بخشنامه ها و نامه های رسمی که رد و بدل می شود، کمرنگ تر می شود، به طوری که وقتی از مجری برنامه سؤال می شود چرا باید چنین روالی را در پیش بگیرد. به طور شفاهی توضیح می دهد طبق مقررات باید چنین کنیم، چون طبق فلان بخشنامه از ما خواسته اند، ولی غالباً نمی توانند علت و چرایی کاری که انجام می دهند را توضیح دهند. حتی گاهی مقررات مورد استناد را هم نمی توانند پیدا کنند، و از همین طریق به مرور زمان، تفسیرهای شخصی و رویه های سلیقه ای و توافقی به جای مقررات رسمی اعمال می شود و گاهی به مرور این رویه ها با فلسفه و چرایی مورد توجه قانونگذار مغایر می گردد. در جدول (۱) تصویر این نوع دگر دیسی را ارائه کردیم. بنابراین به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر و یک مسئولیت اجتماعی و اخلاقی بایستی همواره از خود به عنوان مدیر و مجری برنامه های دولت سؤال کنیم: چرا باید این برنامه انجام گیرد؟ از همین طریق برنامه هایی که اجرای آن در حال حاضر ضرورتی ندارد و قابلیت اجرایی ندارد، به طور مستدل و روشن مشخص شده و تجربه های خود را برای اصلاح، لغو یا تفسیر به قانون گذار پیشنهاد کنیم.

- مدل سازی برای طبقه بندی و مجموعه سازی اسناد پراکنده اداری
- مدل سازی برای برنامه ریزی و ارزیابی برنامه ها
- زمینه سازی برای ایجاد سیستم اطلاعات مدیریت آموزشی - مشارکتی

۲- چگونه می توانید این کار را انجام دهید؟

- پس از مطالعه و قبل از ارجاع نامه های اداری (دستور العمل، بخشنامه و...) ارسالی از حوزه ستادی، فرم ارزیابی پیوسته را پر کنید.
- اگر به اجرای این برنامه خوشبین نیستید و یا وقت کافی برای اجرای آن در مورد همه دستور العمل ها و بخشنامه ها ندارید. پس از مطالعه و قبل از ارجاع آن در یک جلسه یک ساعته از افراد خبره بخواهید این پرسشنامه را در مورد یک نمونه ای از بخشنامه های اداری ارسالی از حوزه ستادی پر کنند و سپس پس از آنکه پاسخ همه سؤالات برای شما روشن شد، درباره نحوه ارجاع و اقدام آن نامه تصمیم گیری کنید و سپس این کار را با کاری که طبق عادت در مورد سایر نامه ها انجام می دادید مقایسه کرده و نتیجه گیری کنید.

چرا باید این کار را انجام دهید؟

- به نظر ما با استفاده از این مدل در صورت روشن بودن پاسخ سؤالات مدیر و سایر مجریان، آن برنامه قابلیت اجرایی پیدا می کند و می توانید با همین اطلاعات اولیه روی آن برنامه اعمال مدیریت نمایند.
- با تکمیل و ارسال این فرم ارزیابی مدیران و کارشناسان حوزه ستادی، اطلاعات لازم را در مورد سؤالاتی که اشکال دارد و یا کاملاً مبهم است، به موقع تشخیص داده و به جای تنظیم دستور العمل های بعدی، خدمات مشاوره ای برای مدیران اجرایی ارایه می کنند. بنابراین به جای اینکه کارکنان ستادی از طریق دستور العمل ها مستقیماً با کارکنان صفی خط فرماندهی داشته باشند، به عنوان مشاوران مدیران اجرایی وارد عمل می شوند و برنامه ها را برای اجرا آماده می نمایند.

نتایج مورد انتظار:

در پایان اجرای این طرح انتظار داریم نتایج ذیل حاصل گردد:

- ۱- مدیران اجرایی به جای اینکه صرفاً کانال انتقال دستور العمل های دفاتر و ادارات کل ستادی به نیروهای صفی باشند، در جریان ارزیابی و ارتباط متقابل به اطلاعات موثق برای تصمیم گیری و برنامه ریزی و ارزیابی برنامه ها در امور تخصصی دست می یابند.
- ۲- مدیران بسطوح مختلف نقش و جایگاه اصلی خود را می یابند و به جای درگیر شدن در کارهای کارشناسی و اجرایی، مستقیماً در ارجاع و یا نوع انجام کار و سایر جنبه های اجرایی تصمیم گیری می نمایند.
- ۳- نیروهای زیر نظرشان را برای انجام برنامه های کاملاً روشن ساز مانده و هدایت می کنند.
- ۴- اطلاعات، منابع و تجهیزات مورد نیاز اجرای برنامه را از منابع داخلی یا با کمک ستاد تدارک دیده و در اختیار مجریان قرار خواهند داد.
- ۵- از اشباع کار و جاری شدن اطلاعات مبهم در سیستم اداری جلوگیری می کنند. امکانی است تا به وسیله آن قبل از ابلاغ یک بخشنامه مبهم آن را با مشورت نیروهای ستادی اصلاح و اجرایی کنند.
- ۶- از ابلاغ کارها و برنامه هایی که برای آن اطلاعات، منابع و تجهیزات کافی وجود ندارد، خودداری می کنند.
- ۷- کار را بر حسب وظیفه و زمان بین واحدها و افراد تقسیم خواهند کرد و نه صرفاً هر چه به دست شان رسید جهت اجرا ابلاغ کنند.
- ۸- بر کار افراد و واحدهای زیر نظرشان قدرت نظارتی می یابند و می توانند مجموعه برنامه ها را هدایت کنند.
- ۹- قدرت ارزیابی از کارهای در جریان را پیدا می کنند.
- ۱۰- امکانی برای مشورت و هماهنگی متقابل بین مدیران و کارکنان حتی واحدها و سازمان های مختلف برای انجام یک کار مشترک فراهم می شود.

- ۱۱- می توان نظرات کارشناسان و اطلاعات پراکنده در واحدها و نزد افراد و احتمالاً با یگانگی را در یک مجموعه اطلاعاتی و تحت عنوان یک برنامه مشخص طبقه بندی کنند.
- ۱۲- می توانید عین این برنامه را در مورد سایر مدیران زیر نظرتان تکرار کنید.
- ۱۳- سیستم متمرکز یک طرفه به سیستم متمرکز دوطرفه تبدیل خواهد شد.
- ۱۴- صرفه جویی در هزینه ارسال و مراسلات
- ۱۵- امکانی برای ارزیابی و جبران کار کیفی و کارشناسی فراهم خواهد آمد.
- ۱۶- با توسعه ارتباط از طریق شبکه های اینترنتی می توانند اطلاعات مورد نیاز خود را به موقع دریافت و یا موارد اصلاحی را به موقع ارسال نمایند و با تراکم اطلاعات ملی در یک زمینه خاص، از قدرت هم افزایی تجارب خرد بهره مند خواهند شد.

پیش بینی و برگزاری کارگاه آموزشی در سطح مدیریت آموزش و پرورش

طراحی و برگزاری یک کارگاه آموزشی بین مدیران مدارس علاقمند در سطح منطقه، می تواند ضعف ها و قوت های این نوشتار را مشخص کرده و برای دستیابی به یک الگوی ملی در زمینه آداب توسعه دادن «بخشنامه ها» در سطح مدارس کارآمد کشور کمک کند.

چند توصیه کاربردی برای برگزاری کارگاه آموزشی

۱. یک نفر را به عنوان مدیر و یک نفر به عنوان دبیر گروه انتخاب کنید. (۱۰ دقیقه)
۲. متن بخشنامه مورد نظر به صورت گروهی مطالعه کنید. (۱۵ دقیقه)
۳. فرم ارزیابی بخشنامه ها و دستور العمل های ستادی برای ارزیابی بخشنامه پر کنید؟ (۱۰ دقیقه)
۴. نکات مهم، اشکالات و پیشنهادهای اصلاحی خود را به صورت انفرادی یا گروهی در فرم مربوطه مرقوم اعلام فرمائید.

(۳۰ دقیقه)

۵. گزارش گروه یا مدرسه خود را در زمینه های زیر برای اداره متبوع تنظیم کنید. (۲۰ دقیقه)

الف- نقد و بررسی متن اصلی

ب- تکمیل فرم ارزیابی

ج- نظرات موافق و مخالف

۵- معمولاً مدیران و کارشناسان دفاتر ستادی صادر کننده بخشنامه پاسخگوی نظرات و پیشنهادات شما خواهند بود.

توصیه هایی برای مدیریت جلسات ارزیابی و توسعه بخشنامه:

یکی از ابزارهای متداول تصمیم گیری گروهی «طوفان فکری» است - البته اسامی دیگری هم برای این روش وجود دارد - در این روش افراد گروه ابتدا آزادانه پیشنهادات مختلف خود را راجع به موضوع، بدون در نظر گرفتن محدودیت ها ارایه می دهند. در این مرحله هیچکس حق ندارد به نظر ارائه شده خرد بگیرد. سپس نظرات ارایه شده به صورت گروهی مورد بررسی قرار گرفته، بهترین نظرات انتخاب و جمع بندی شده و به مورد اجرا گذاشته می شوند.

روش کار برای ایجاد طوفان فکری:

- ابتدا تا حد ممکن راجع به موضوع مطالعه کنید.
- سپس خلاقیت خود را آزاد بگذارید. زمانی را صرفاً برای پرداختن به این مسئله تعیین کنید.
- سعی کنید فکرتان را تا حد ممکن از ذهنیت ها، قضاوت ها و پیش داوری های قبلی آزاد کنید. چرا که اینها تفکر خلاق را محدود می سازند.
- مسئله را به صورت کاملاً دقیق تعریف نکنید، چرا که این کار می تواند دامنه راه حل های ممکن را محدود سازد.
- دفتر یادداشتی را جهت ثبت ایده ها همواره به همراه داشته باشید تا بتوانید طوفان های فکری خود را به هنگام ایجاد یادداشت نمایید.
- راه حل های خوب ممکن است ناگهانی اما به صورت نیمه تمام به ذهن شما برسند، بنابراین با نوشتن آنها می توانید بعداً به آنها مراجعه کرده و تکمیل شان کنید
- ایده های نو نقطه اتکای موفقیت در کسب و کار است. پس به خاطر داشته باشید که هنگام استفاده از نظریات دیگران و یا موقعی که به تنهایی کار می کنید نگرش های خلاق را توسعه دهید.

منابع:

۱. زارعی، محمد حسین (۱۳۸۲). نظام قانون گذاری ایران و جایگاه مجمع تشخیص مصلحت؛ با تأملی در ماهیت حقوقی سیاست های کلی نظام. نشریه راهبرد، شماره سی و چهارم، نشریه مرکز تحقیقات استراتژیک مجلس شورای اسلامی، صص ۲۳۲-۲۴۰.
۲. صافی، احمد (۱۳۶۸). منابع قوانین و مقررات آموزشی و واژه های مهم حقوقی و ضرورت آگاهی مدیران آموزشی از این منابع و واژه ها. فصل نامه تعلیم و تربیت، سال پنجم، شماره ۳، پائیز، شماره مسلسل ۱۹، صص ۶۸-۵۰.