

# الفبای تدبیر

لیلا صمدی

تنظیم گفتوگو



## اشاره

واژه برنامه‌ریزی در هر یک از مدارس ابتدایی، متوسطه اول و متوسطه دوم یکی است، اما در عمل این برنامه‌ها با ماهیت هریک از دوره‌های تحصیلی رابطه‌ای تنگاتنگ دارد. لذا بر آن شدیم تا با مدیران هر یک از دوره‌های تحصیلی بطور مستقل گفت‌وگویی داشته باشیم، لذا گفت‌وگوی خانم صمدی با خانم **فریده طهماسبی**، مدیر مدرسه پسرانه ۱۵ خرداد منطقه ۶ تهران را با هم می‌خوانیم.

## تحلیل عملکرد سال گذشته مدرسه

اولین اقدام این بود که برنامه تدبیر سال گذشته مدرسه را به صورت خیلی عمیق مطالعه کردم. برای من خیلی مهم بود که مدیر قبلی وضعیت موجود را چه متصور شده بود و نقطه آرمانی و وضع مطلوب خود را چه تصور کرده بود. حالا من براساس وضع مطلوبی که ایشان متصور بود، می‌توانستم نگاه کنم چند درصد اهداف تحقق پیدا کرده بود؟ حتی وضع موجودی که ایشان لحاظ کرده بود، واقعی بود یا خیر؟ کار خیلی سختی بود. جلسه‌ای را با تک‌تک همکاران عزیزم گذاشتم و بعد کمیته برنامه‌ریزی را تشکیل دادم. برای دوستان توضیح دادم امسال چه کاری

را می‌خواهیم انجام دهیم و به چه شکلی. خودم خیلی اصرار داشتم که این برنامه در مدرسه‌ام اجرایی شود؛ زیرا دو برنامه «تعالی» و «تدبیر» واقعاً برای مدیران نقشه راه هستند. مدیر، حتی اگر تازه کار باشد، با هر سبقه کاری، این برنامه‌ها برایش نقشه راه کامل و روشنی هستند. زیرا پله‌هایی را که قرار است در طول سال تحصیلی طی کند، به روشنی برایش قابل تشخیص می‌شود.

## چالش‌های برنامه‌ریزی در مدرسه

اتفاقی که در تدوین برنامه‌ها می‌افتد این است که متأسفانه بخشی از برنامه‌ها، زمانی که من به‌عنوان مدیر می‌خواهم آن را اجرایی کنم، خارج از حدود اختیارات بنده است. برای مثال، در بخش ایمنی، ایمنی مدرسه و ساختمان مدرسه در دست من مدیر نیست. مشکل دیگر اینکه، با توجه به اینکه مدرسه من دولتی عادی است و اولیای من در شرایط مالی و مادی خوبی

نیستند، من نمی‌توانم مشارکت خاصی داشته باشم و هیچ سرانه‌ای هم از اداره برای ما واریز نمی‌شود، پس باید کارهایی را که می‌خواهیم در برنامه‌هایمان داشته باشیم، با توجه به ظرفیت خودم در نظر بگیرم. وقتی ظرفیت مدرسه خودم را در نظر می‌گیرم، سطح توقعم را تقریباً پایین‌تر می‌آورم تا بتوانم به آن برسم. مورد دیگر مربوط به کمیود نیروهاست. مدرسه‌های خاص یا حتی هیئت امنایی، با توجه به درامدی که دارند، می‌توانند این نیرو را برای خود تأمین کنند، اما مدرسه‌های دولتی، چون تأمین منابع ندارند، در نتیجه با همان کمیود نیرو باید همهٔ بخشنامه‌ها، دستورالعمل‌ها و شیوه‌نامه‌ها را اجرایی کنند.

### برنامه‌ریزی در مدرسه با توجه به شرایط کرونا و فضای مجازی

در ابتدای سال، اساس‌نامه‌ای را تدوین کردیم و در گروه‌ها قرار دادیم. در اساس‌نامه، ساعت حضور دانش‌آموزان، شروع کلاس و همین‌طور ساعت پایان آن را اعلام کردیم. حضور دانش‌آموزان الزامی است. نظم کلاس به این صورت رسیدگی می‌شود که معاون آموزشی

کلاس‌ها را نظارت می‌کند تا ببیند همهٔ دانش‌آموزان آنلاین هستند یا خیر. اگر دانش‌آموزی، بنا به دلایلی، نمی‌تواند در کلاس حضور پیدا کند، باید در خصوصی به معلم، معاون آموزشی و مدیر مدرسه اطلاع‌رسانی کند. در صورتی که دانش‌آموزی ضعف دارد و اولیا تشخیص می‌دهند به آموزش بیشتر نیاز دارد، به معاون آموزشی و معلم اطلاع‌رسانی می‌کنند و معلم آموزش‌های مکملی را خاص آن دانش‌آموز برایش بازگذاری می‌کند. اعلام کردیم که بچه‌ها برای نمرهٔ پرورشی هم باید حتماً در یکی از موضوع‌های هفته مشارکت داشته باشند. تصمیم داریم ان‌شاءالله بعد از رفتن ویروس کرونا، برای بچه‌های فعال در فعالیت‌های پرورشی تشویقی در نظر بگیریم. اگر هم نشد، در زمان ارائهٔ کارنامه به آن‌ها هدایایی می‌دهیم.

هنوز زیرساخت سامانهٔ شاد به‌صورت اساسی طرح‌ریزی نشده و شاد امکانات لازم برای آموزش را ندارد. مشکل بعدی، ساعت آموزش است که دورهٔ ابتدایی را به بعدازظهر موکول کردند و این معضل است. البته تفویض اختیار کرده بودند. با نظرسنجی از اولیا، آن‌ها نیز به دلیل شاغل بودن، با برگزاری کلاس در بعدازظهر موافقت داشتند. متأسفانه امسال معلم‌های ما تقلیل ندارند. نه‌تنها تقلیل ندارند، بلکه ساعت کاری‌شان نیز ۲۴ ساعته شد. معلم برای اینکه فیلمی را آپلود کند، ساعت دو صبح بیدار می‌شود تا کار راحت‌تر انجام شود.

وزارت آموزش و پرورش باید تدبیری بیندیشد تا اپلیکیشن شاد را به‌صورت کامل ارائه دهد. همچنین، نحوهٔ کار با آن را در رسانه‌ها آموزش دهد. در صحبت‌ها می‌شنویم که شاد امکانات زیادی دارد، اما در واقع قابل بهره‌برداری نیست. در شاد، غیر از نقش مدیر، نقش سایر کارکنان مدرسه تعریف نشده است. در نتیجه همهٔ نظارت‌ها برعهدهٔ مدیر است. این کمیوندها وجود دارند و آزاردهنده‌اند. اگر اجازه بدهند، ما خودمان طبق دانسته‌هایمان بهترین روش‌ها را پیاده خواهیم کرد.



تحلیل عملکرد  
سال گذشته  
مدرسه و تعیین  
وضعیت موجود  
مدرسه، مهم‌ترین  
عنر در فرآیند  
برنامه‌ریزی  
مدرسه تلقی  
می‌شود

