



# تفکر راهبردی

لیلا صمدی

تنظیم گفتوگو

## اشاره

واژه برنامه‌ریزی در هر یک از مدارس ابتدایی، متوسطه دوم و متوسطه دوم یکی است، اما در عمل این برنامه‌ها با ماهیت هر یک از دوره‌های تحصیلی رابطه‌ای تنگاتنگ دارد. لذا بر آن شدیم تا با مدیران هر یک از دوره‌های تحصیلی بطور مستقل گفت‌وگویی داشته باشیم، لذا گفت‌وگو با خانم **تهمینه یزدان پناه سامانی**، مدیر مدرسه متوسطه دوم فرهنگ در منطقه ۱۳ تهران را با هم می‌خوانیم.

## شناخت درست از برنامه‌تعالی مدیریت مدرسه

من در مدل مدیریتی خودم سعی می‌کنم با روابط انسانی جلو بیایم. وقتی نیرو احساس می‌کند از بالا به او دستور نمی‌دهی و همین‌طور در مدل تعالی می‌بیند در جایی به او می‌گویی تصمیم‌سازی کن، من تصمیم نمی‌گیرم و من قرار نیست برای حوزه تو فکر کنم، و تو فکر کن و برنامه‌ها را به من بده، طور دیگری رفتار می‌کند. با منابع موجود، وضع موجود، نقاط قوت و ضعف، و حرکت به سمت وضع مطلوب، چالش‌های آن را بررسی می‌کنم، موانع را برطرف و وارد مرحله اجرا می‌کنم.

ما در تعالی مقاومت اجرا را شکستیم. وقتی من احساس می‌کنم خودم برای این برنامه فکر کرده‌ام، وقتی می‌نشینم و ساعت‌ها و روزها فکر می‌کنم و برنامه‌ام را می‌نویسم، فردا نمی‌گویم به من چه ارتباطی

دارد یا آن را به شکل صوری اجرا نمی‌کنم. من برای هر کس که بهترین برنامه را نوشت جایزه تعیین می‌کنم و به او انگیزه می‌دهم. به اولیا نقش دادیم؛ به گروهی از اولیا با سطح سواد متفاوت؛ حتی به کسی که راننده آژانس بود. در نشستی به آن‌ها گفتم این برنامه‌ای است که من می‌خواهم در ضمن سال آن را در مدرسه اجرا کنم. آن را ببرید، بخوانید و در حد خودتان چهار تا برنامه هم به ما پیشنهاد دهید. این همراهی‌ها خیلی قشنگ‌اند. و همین باعث شد ما در سال تحصیلی ۹۷-۹۶ به مرتبه ممتاز کشوری برسیم. به این شکل، میزان رضایتمندی ذی‌نفعان بالا رفت. به دانش‌آموزان گفتیم برای بانشاط‌سازی مدرسه مسابقه داریم. به اندازه ۳۰ تا ۴۰ طرح آمد که مثلاً مدل کتابخانه این‌طور باشد، در کلاس‌ها گلدان بگذارید، تابلوها این مدلی باشند و ... گفتند بدهید خودمان اجرا کنیم. به این ترتیب نشاط در مدرسه جاری و ساری شد. بچه‌ها احساس بالندگی کردند.

## چگونگی برنامه‌ریزی سالانه مدرسه

در برنامه تعالی دو تیم در مدرسه تشکیل می‌دهیم: تیم برنامه‌ریزی و تیم ارزیابی. وظیفه تیم ارزیابی این است که صادقانه و محور به محور مدرسه را بررسی کند و ببیند تمام

برنامه‌هایی که در سال گذشته اجرا شده‌اند، درصد موفقیتشان چقدر بوده و به چه نقطه‌ای رسیده‌ایم و در کجا قرار داریم. یک جا صفر هستیم. یک جا ده هستیم. در تیم ارزیابی، از اعضای انجمن اولیا هم عضوی را تعیین می‌کنیم. یعنی از خودارزیابی شروع می‌کنیم و وضعیت موجود را تحلیل می‌کنیم.

این‌ها به تیم برنامه‌ریزی داده می‌شوند. در هر دو تیم خودم هستیم. تیم برنامه‌ریزی باید بگوید ما این امکانات و این کمبودها را داریم. اقدامات را تعریف و مسئول پیگیری را مشخص می‌کنیم. چک نهایی را انجام می‌دهیم و هر محور را به یکی از همکاران به‌طور کتبی ابلاغ می‌کنیم.

در بعضی محورها، مثلاً در بحث یاددهی یادگیری، می‌گوییم معاونت آموزشی پیگیر باشد. اما در خیلی از حوزه‌ها یک‌جا به مشاور مربوط می‌شود، یک‌جا به معاون آموزشی و یک‌جا به معاون پرورشی. برای همین ما می‌گوییم درست است که الان مسئول پیگیری‌شان را گذاشتیم، اما همه موظفیم در اجرا کمک کنیم.

در ۱۳ سالی که سابقه مدیریت دارم، اتفاق خوبی که تعالی به من یاد داد، تعریف چشم‌اندازی است که قرار است این مدرسه در سه سال آینده به کجا برسد. این خیلی مهم است؛ تربیت تمام‌ساختی. ما همه ساخت‌ها را در چشم‌انداز، حتی در حد یک کلمه دیدیم و تعریف کردیم. مثلاً تربیت دانش‌آموزانی متوازن، خلاق، نوآور، فعال، متدین و سالم. همه این‌ها را تعریف کردیم. هر سال هم سعی می‌کنیم آن را به‌روزرسانی کنیم.

### کرونا، فرصت یا تهدید

ما هر سال برنامه‌ریزی برای سال آینده را از اردیبهشت‌ماه آغاز می‌کنیم. امسال از امتحانات خردادماه برنامه‌ریزی را شروع کردیم. اما نمی‌دانستیم کلاس‌ها صددرصد مجازی خواهند شد. ما استفاده از فضای مجازی را از تعطیلی‌های مربوط به آلودگی هوا در آبان‌ماه سال گذشته شروع کرده بودیم. کرونا به ما فرصتی داد که شاید تا ۳۰

سال آینده هم این اتفاق در کشور ما نمی‌افتاد. ما شعار مدرسه‌مان را تمام ساختی و با به‌کارگیری فناوری اطلاعات تعریف کردیم. کرونا این فرصت را به ما داد که به دبیران، دانش‌آموزان و اولیا بگوییم حالا بیایید از فرصت‌ها استفاده کنید.

ما به سرعت به سراغ شناسایی امکانات رفتیم. از ظرفیت‌های بیرونی استفاده کردیم. مثلاً در آموزش جغرافیا از فرزندان همکاران، مثلاً کسی که مهندسی کامپیوتر خوانده بود، استفاده کردیم، چرا که ممکن است همکار ما نیروی فرسوده باشد. من با ۳۲ سال سابقه، طبیعی است که آن نیرو و انرژی ۲۰ سال قبل را ندارم. نیروهای پشتیبان به کمک آمدند. مثلاً از طراحی آزمون در گوگل و همین‌طور از کارسنج استفاده کردیم. از ظرفیت بچه‌های فارغ‌التحصیلان هم در پشتیبانی استفاده کردیم.

از تمامی امکانات استفاده کردیم. دبیران را هم به‌روز کردیم. برنامه مدرسه‌محور گام بلندی رو به جلو برداشت. با تفویض اختیار به شورای مدرسه در تصمیم‌گیری، من با توجه به شرایط مدرسه‌ام، دیگر منتظر دیکته اداره یا منطقه نبودم و خیلی خوب شد.

در آموزش مجازی فرسودگی نیروی

انسانی پیش می‌آید. دلسوزانه این را به همکاران گفتیم که ۳۰ دقیقه فیلم بگذارید و بعد رفع اشکال کنید. به جای اینکه پنج بار در هفته یک مبحث را در کلاس‌های گوناگون تدریس کنید.



### داشتن چشم‌انداز روشن، زمینه‌ساز موفقیت مدرسه خواهد بود

