



در نشست مدیران مدارس دخترانه شهر تهران با عنوان «مدرسه محوری» عنوان شد:

حال خوب مدیر، حال خوب مدرسه

هوشنگ غلامی

هم‌زمان با دهه فجر چهل و یکمین سال پیروزی انقلاب اسلامی، جمعی از مدیران دبیرستان‌های دخترانه شهر تهران در محل مجتمع آموزشی شماره یک سماء منطقه یک، در نشستی به بررسی موضوع «مدرسه محوری» و مسائل، مشکلات و موانع اجرایی آن پرداختند. خدیجه رضایی، مدیر مجتمع دخترانه شماره یک سما، مریم آبنیک، مدیر دبیرستان ادیب فرزانه، لیلی محمدحسین، مدیر دبیرستان خرد، اعظم برونی، مدیر دبیرستان سمیه و دکتر زهرا اربابیان، مدیر مجتمع آموزشی آبسال، از جمله شرکت‌کنندگان در این نشست بودند. خوب نبودن حال مدیران، بسته بودن دست آن‌ها، امکانات محدود و انتظارات بسیار از محورهای بودند که شرکت‌کنندگان در این نشست بر آن‌ها تأکید داشتند. گزارش کامل این نشست را در ادامه می‌خوانیم.



را مدیر بوده است، درباره مقوله مدرسه محوری گفت: «از سال ۱۳۷۰ تاکنون که روند مدرسه محوری را در اجرا سبک و سنگین می‌کنیم، می‌بینیم که مشکلات عدیده‌ای داریم. اکنون در کوچک‌ترین مسائل اجرایی با مشکلات و موانع بسیاری روبه‌رو هستیم.» وی با بیان اینکه اصول را به ما می‌دهند ولی سازوکار و برنامه عمل مشخص به ما ارائه نمی‌کنند، تصریح کرد: «مدرسه محوری در کلام و بعد نظری اتفاق افتاده است ولی در اجرا و عمل، در کوچک‌ترین مسائل نیز گرفتاری و مشکل داریم.»

و فضایی که در اختیار دارد و شرایطی که با آن روبه‌روست، برنامه بریزد و هزینه کرد داشته باشد و مدرسه خود را به شکل بهینه اداره کند.»

خانم رضایی اجرای طرح مدرسه محوری را موفق ندانست و افزود: «طرح مدرسه محوری می‌تواند در پویایی و روزآمدی و نشاط دانش‌آموزان مؤثر و مفید باشد. اگر مفهوم مدرسه محوری تبیین شود و جایگاه مشخص خود را بیابد، همه تلاش‌ها به نتیجه می‌رسند و می‌توان دانش‌آموزانی خلاق، مسلمان و مؤمن به کشور و انقلاب تربیت کرد.» وی تأکید کرد که اعتقاد ما نیز این است که با شکل‌گیری مدرسه محوری، چنین دانش‌آموزانی را تربیت کنیم.

اجرای مدرسه محوری در بُعد نظری

مریم آبنیک، مدیر دبیرستان ادیب فرزانه که ۲۹ سال سابقه خدمت آموزشی دارد و ۲۵ سال از این زمان

به تمرکز عادت کرده‌ایم



خدیجه رضایی، رئیس مجتمع دخترانه شماره یک سما، در آغاز با اشاره به اینکه «مدرسه محوری» هنوز به‌طور دقیق و منسجم در آموزش و پرورش تعریف نشده است، گفت: «همه ما به تمرکز عادت کرده‌ایم و نمی‌خواهیم یا نمی‌توانیم غیرمتمرکز عمل کنیم.» وی با بیان اینکه امروز تقریباً مدرسه محوری جایگاهی در آموزش و پرورش ما ندارد، متذکر شد: «مدرسه محوری در مراکز آموزشی با تفویض اختیار معنا پیدا می‌کند؛ یعنی یک مدیر بتواند با توجه به مکان

اعتماد قوی

آب‌نیک تأکید کرد که باید اعتمادی قوی به نیروی انسانی وجود داشته باشد و این مدیر است که باید با اعتماد و پشتیبانی بتواند کارها را پیش ببرد؛ در حالی که امروز به عوض آنکه به مدیر اختیار بدهند، از او امتیاز می‌گیرند. وی افزود: «اگر برون‌سپاری همراه با قدرت و اختیارات مدیر اتفاق بیفتد، بسیاری از مدرسه‌ها در امر مدرسه‌محوری خوب عمل خواهند کرد. برخی نیز ممکن است بد یا معمولی کار کنند ولی آن‌هایی هم که خوب کار می‌کنند، در موارد بسیاری زود تخریب می‌شوند.»

متخلف نیستیم

وی تأکید کرد: «ناظران و مسئولان گاهی ما مدیران را به خاطر انجام دادن کارهای خوب و مثبت و برنامه‌های جدید «متخلف» معرفی می‌کنند.» آب‌نیک، یادآوری کرد: «مدیر اگر جسارت نداشته باشد، نمی‌تواند مدرسه‌محوری را عملی کند.» در ادامه، لیلی محمدحسین مدیر دبیرستان غیرانتفاعی خرد که ۲۶ سال سابقه خدمت آموزشی و مدیریتی دارد، دربارهٔ اینکه اجرای مدرسه‌محوری چه آسیب‌ها و نقاط قوتی می‌تواند داشته باشد، متذکر شد: «ما از تبیین درست و اصولی مقوله معلم‌محوری در مقابل دانش‌آموز‌محوری غافل شده‌ایم. فرایند کنونی به گونه‌ای است که خود دانش‌آموز پیام و مطلب خود را دریافت می‌کند ولی در مدرسه‌محوری، شکل کار به گونه‌ای است که ستاد و اداره فقط کار طراحی و برنامه‌ریزی را انجام می‌دهند و بعد، در مرحله مدرسه‌محوری آن اصول و برنامه‌ها به اجرا در می‌آیند.»

وی با اشاره به اینکه ما آموزش‌های لازم را به معلمان نداده‌ایم ولی انتظار داریم که دانش‌آموز‌محوری را اجرا کنند، افزود: «به مدیران خود آموزش نمی‌دهیم و بعد از آن‌ها تحقق امر مدرسه‌محوری را انتظار داریم.»

فرصت پنجره خالی

لیلی محمدحسین تصریح کرد: «در دهه ۱۳۷۰، در مرحله اول تغییر نظام، تب پنجره خالی می‌توانست مدخل و

اصلی‌ترین مؤلفه در مسئله مدرسه‌محوری، در کف مدرسه و کلاس درس شکل می‌گیرد؛ یعنی آنچه قرار است برای دانش‌آموز اتفاق بیفتد، باید اتفاق خوبی برای یادگیری باشد



تمهیدی برای اجرای مدرسه‌محوری باشد ولی متأسفانه گروهی از مدیران چون در این زمینه خالی‌الذهن بودند، با وجود تماس‌های متعددی که با منطقه داشتند، آگاهی و برنامه خوب و به‌روزی به آنان ارائه نشد و آنان نیز راه حل آسان را که بستن پنجره خالی بود، برگزیدند! وی تأکید کرد که در این راستا، کتاب‌های مفید و پر بار و همچنین همراهی نهادهایی مانند رسانه‌ها می‌توانست یار و یاور مدیران باشد.

خطای مدیران، تخلف نیست

محمدحسین با بیان اینکه بدون اختیار و امتیاز دادن به مدیران نمی‌توان مدرسه‌محوری را اجرا کرد، گفت: «خطای مدیران، تخلف نیست. باید با خطاها با مسامحه برخورد کرد. بسیاری مواقع، به ما مدیران ابلاغ می‌کنند که مثلاً اگر فلان کار را انجام دهید، حکم مدیریت شما لغو می‌شود.» وی افزود: «اصلی‌ترین مؤلفه در مسئله مدرسه‌محوری، در کف مدرسه و کلاس درس شکل می‌گیرد؛ یعنی آنچه قرار است برای دانش‌آموز اتفاق بیفتد، باید اتفاق خوبی برای یادگیری باشد.» وی در ادامه اظهار کرد: «وزارت‌خانه و ادارات ممکن است انتظار داشته باشند که مدیران مدارس شرایطی را فراهم کنند که مدرسه به یک مدرسه یادگیرنده تبدیل شود؛ در حالی که در کار مدیران و مقوله مدرسه‌محوری باید شرایط محیطی، جغرافیایی و تفاوت‌ها را در نظر گرفت. برای مثال، در خود منطقه یک تهران نیز مسائل و موضوعات اجتماعی و فرهنگی بسیاری در امر تحصیل و آموزش

دانش‌آموزان و همچنین کار مدیران وجود دارد.» وی با اشاره به مسئله مهم تجربه کاری مدیران متذکر شد: «باید از خلأهای یادگیری و همچنین تجربه‌های مدرسه‌داری خود درس بگیریم و مدرسه‌داری اصیل را محور قرار دهیم. اگر این‌گونه عمل شود، در تعیین مدیران دلسوز و قوی و انتظارات مسئولان از آنان دچار مشکل نمی‌شویم.»

محمدحسین تصریح کرد: «نظارت و ارزیابی کار باید برعهده مسئولان در استان‌ها و ادارات باشد ولی اجرا با تمام ابعاد آن در اختیار مدیران قرار گیرد.»

مهندسی مجدد

وی متذکر شد: «به نظر من، مدرسه‌محوری زمانی جواب می‌دهد که ساختار مناطق، ادارات و حتی وزارت‌خانه نیز مهندسی مجدد شده باشد. بحث تغییر در یک جزء و بخش سیستم، اگر در کل سیستم تغییر و تحول ایجاد نشده باشد، جواب نمی‌دهد.» در این بخش، دکتر زهرا اربابیان، از امکان و فضایی که مفاد سند تحول بنیادین آموزش و پرورش برای تحقق مدرسه‌محوری ایجاد کرده است، سخن گفت و خانم محمدحسین این‌گونه پاسخ داد: «سند تحول بنیادین، یک برنامه آرمانی است و در شناخت کلاس، دانش‌آموز و معلم به ما کمک زیادی می‌کند ولی مسئله مهم و جدی، چگونگی رسیدن و عمل کردن به مفاهیم و اصول سند تحول است.»

وی با اشاره به اینکه مفاهیم و مضامین سند تحول، آرمانی، ایده‌آل و بسیار جالب توجه و متعالی هستند، یادآوری کرد که مسئله مهم، رفع مشکل اجرایی شدن مفاد سند است.

فعلاً، در حد شعار است



اعظم برونی، مدیر دبیرستان سمیه منطقه یک تهران که دارای ۲۸ سال

سند، مثل یک منبع نور است که هر کس به اندازه توانایی، امکانات و شرایط و فضای خود از آن نور و نیرو می‌گیرد

برقرار شود، حال مدرسه خوب می‌شود. سند تحول، سند برنامه‌درسی، دستورالعمل چشم‌اندازها، سیاست‌گذاری‌ها و ... همه در پی آن‌اند که حلقه مفقوده‌ای را پیدا کنند که باعث خوب شدن حال مدرسه می‌شود. وی با تأکید بر اینکه افراد در مدیریت به هم شباهت ندارند و جابه‌جایی آن‌ها با دستورالعمل و ابلاغ انجام می‌گیرد، تصریح کرد: «بسیاری از مدیران ما در کشور فرهنگ، عرق ملی، قدرت اجرایی و احساس مسئولیت خیلی بالاتری نسبت به مدیران مدارس در دیگر کشورها دارند و دانش‌آموزان ما نیز از نظر هوش، استعداد، فرهنگ و ثبات بسیار بالاتر هستند ولی متأسفانه همیشه می‌گوییم که بچه‌های خارجی و مدارس آنجا، این‌طور و آن‌طورند.»

دکتر اربابیان افزود: «برای مثال، ما معلمان خود را به مالزی بردیم. بعد از بازدید از مدارس آنجا، همگی تأکید داشتند که مدارس ما بالاترند. ما فقط باید حال مدارسمان را خوب کنیم و برای اینکه حال مدارس ما خوب باشد، هر سال به یک شعار عمل کنیم؛ مثلاً معدل را بالا ببریم و کاری کنیم که معدل دانش‌آموزان یک و نیم نمره افزایش یابد. در این راستا، من مدیر باید بیندیشم که چگونه و با چه سازوکاری، می‌توانم معدل بچه‌ها را بالا ببرم تا در نهایت، حال مدرسه من خوب شود.»

دکتر اربابیان با اشاره به اینکه محور مدرسه مدیر است، گفت: «اگر به مدیر امکان و اختیار لازم را دادیم و نتوانست کار کند و موفق شود، او را عوض کنیم نه اینکه هیچ فضا، امکان و ابزاری به او ندهیم ولی از او دستاوردهای بسیار و توفیق در اجرای کار بخواهیم.»

دکتر اربابیان تأکید کرد: «همه مدارس از نظر کمی و کیفی با هم تفاوت دارند و ما گاهی فقط رتبه‌ها را با هم مقایسه می‌کنیم. متأسفانه، مسئولان ما مدارس را فقط از نظر کمی بررسی می‌کنند؛ این، در حالی است که دست و پای مدیران را می‌بندند و آن‌ها را به دریای مسائل و مشکلات پرتاب می‌کنند.»

وی در ادامه گفت: «جالب است که برخی مسئولان در شرایط کنونی، از ما مدیران می‌خواهند که تلاش کنیم تا حائزین رتبه‌های برتر کنکور از مناطق محروم یا کمتر برخوردار باشند!»

مفاد سند تحول در همه مدارس، یکسان و به یک شکل نخواهد بود و در این مورد هر مدیری مجبور است با توجه به فضا، امکانات و شرایط محیطی، جغرافیایی و اجتماعی مدرسه خود، تصمیم‌گیری و عمل کند.»

سند را نفهمیده‌ایم

رضایی با اشاره به اینکه ما هنوز سند تحول بنیادین را به خوبی نفهمیده‌ایم، متذکر شد: «سند، مثل یک منبع نور است که هر کس به اندازه توانایی، امکانات و شرایط و فضای خود از آن نور و نیرو می‌گیرد.» این مدیر تأکید کرد که اگر شایسته‌محوری حاکم نباشد و مدیران، توانمند نباشند و توانایی ساماندهی هزینه و عملکرد را نداشته باشند، نمی‌توانند مدرسه محور باشند.

رئیس جمهوری مدرسه

وی با اشاره به اینکه مدیر، تقریباً رئیس جمهوری مدرسه است، افزود: «اگر مدیر اختیار نداشته باشد، بالطبع نمی‌تواند به انتظارات و خواسته‌های مطرح شده پاسخ بدهد.»

دکتر زهرا اربابیان، مدیر مجتمع آموزشی آبسال منطقه چهار و عضو شورای رشد مدیریت مدرسه، که مسئولیت هماهنگی و اجرای نشست را نیز بر عهده داشت، در آغاز سخنان خود با طرح عنوان «مدرسه محوری یا مدیر محوری» گفت: «همه برنامه‌ها و سیاست‌گذاری‌های خرد و کلان در آموزش و پرورش با این هدف جلو می‌روند که مدرسه‌ای پویا داشته باشیم؛ مدرسه‌ای که حال آن خوب باشد و همه، به نوعی در پی آن هستند که ببینند چه چیزی حال مدرسه را خوب می‌کند.»

عدالت آموزشی و حال خوب مدرسه

دکتر اربابیان با بیان اینکه برای خوب بودن مدرسه، مؤلفه‌های گوناگونی وجود دارد که در هر منطقه و شهری متفاوت است، اظهار داشت: «اگر عدالت آموزشی

سابقه خدمت و مدیریت است، در پاسخ به این پرسش که با توجه به تجربه سال‌های خدمت خود چقدر به سمت مدرسه محوری رفته‌اید، گفت: «متأسفانه مدرسه محوری فقط در شعار مطرح است و هر بار که خواسته‌ایم طرح و برنامه نو و پویایی را در این راستا در مدرسه اجرا کنیم، مورد مؤاخذه مسئولان قرار گرفته‌ایم؛ آن هم با این ادعا که شما یک مدرسه دولتی هستید و باید تابع باشید. در حال حاضر، مدرسه محوری فقط در لفظ است و مدیریت بیشتر به کارهای اجرایی محدود شده است.»

وی در ادامه گفت: «ما واقعاً رنج می‌بریم؛ چرا که در عمل، هیچ اختیاری از خود نداریم. حتی در بحث آموزش، برنامه‌های تکمیلی، درس مهارتی و امتحانات زیرسؤال هستیم و دائماً رصد می‌شویم.»

اعتماد و شایسته‌محوری

برونی مهم‌ترین عامل در امر مدرسه محوری را اعتماد به مدیران و شایسته‌محوری در انتخاب آنان دانست و تصریح کرد: «عمل آموزش و پرورش باید مبتنی بر شایسته سالاری باشد و مدیرانی را انتخاب کند که به نوعی، کارشناس باشند، اما در موضوع انتخاب و حمایت از مدیریت، سلیقه‌های شخصی اعمال می‌شود. خیلی‌ها می‌خواهند مدیر شوند، ولی آمادگی و شایستگی آن را ندارند و متأسفانه به شکل سفارشی و با پارتی‌بازی و بدون شایستگی لازم مدیر می‌شوند.»

برونی با تأکید بر اینکه شایستگی محوری‌ترین عامل مدرسه محوری است، گفت: «مسئولان باید به مدیران خود اعتماد داشته باشند.»

خدیجه رضایی، مدیر مجتمع آموزشی سماء، در این بخش اظهار داشت: «مدرسه محوری زمانی می‌تواند کاملاً اجرا شود که مدیرانی توانمند و کارآمد با اختیار کامل داشته باشند که بابت آن اختیار کامل، پاسخگو نیز باشند. وقتی که مدیران را مانند عروسک کوک می‌کنند، دیگر مدرسه محوری مطرح نیست.»

وی درباره سند تحول گفت: «سند تحول بنیادین یک سند بالادستی است که به همه پرسش‌های ما برای رسیدن به یک مدرسه متعالی پاسخ می‌دهد ولی استقرار و اجرای

کمبود خلاقیت



دکتر اربابیان با بیان اینکه ما مدیران خلاق کم داریم، افزود: «مدیران مدارس صورت خود را با سیلی سرخ نگاه می‌دارند. ما با مدرسی مواجهیم که بودجه ندارند و هر روز به قطع آب، برق و تلفن تهدید می‌شوند؛ چنین مدرسی نمی‌تواند به نیازهای بچه‌ها پاسخ بدهند.»

او در ادامه گفت: «مدیر ما با کمبود بودجه، تراکم دانش‌آموز و مشکل جذب معلم کیفی روبه‌روست و با وجود این مشکلات، مدارس امکان شکوفایی آموزشی و علمی پیدا نمی‌کنند.»

اربابیان تأکید کرد: «ما فقط محفوظات دانش‌آموزان را تقویت می‌کنیم و آن‌ها را شهروندان خوبی بار نمی‌آوریم. مدرسه‌محوری باید به این سمت برود که مدیران بتوانند در مدرسه، دانش‌آموزانی پویا و شهروندانی خوب، امیدوار و سازنده تربیت کنند.»

وی با اشاره به اینکه مسئولان ما بیشتر به دنبال تخلفات مدیران هستند تا تشویق آنان، اظهار داشت: «رقابت‌های منفی مدیران یکی دیگر از عوامل عدم تحقق مدرسه‌محوری است. باید حال مدیران را با آموزش، نظارت صحیح و حمایت خوب کنیم.»

انسان خوب با مدیر خوب

اربابیان تصریح کرد: «هر کس می‌تواند انسانی خوب باشد ولی نمی‌تواند مدیری خوب و قوی باشد. مدارس نباید به گونه‌ای عمل کنند که دانش‌آموزان پل عبور آنان باشند. در عرصه مدرسه‌محوری، رقابت بین مدارس باید سازنده و پویا باشد نه مخرب و دفع‌کننده یکدیگر، که ضرر آن به مدرسه، دانش‌آموز و مدیریت برسد.»

کم شدن شایسته‌سالاری

وی با اشاره به اینکه شایسته‌سالاری کم شده است، تصریح کرد: «نخست، تفکر و

مدرسه‌محوری باید به این سمت برود که مدیران بتوانند در مدرسه، دانش‌آموزانی پویا و شهروندانی خوب، امیدوار و سازنده تربیت کنند

نگرش مدیر مدرسه باید تغییر کند. او نباید فقط براساس سلیقه فردی و شخصی کار کند بلکه باید صلاحیت‌ها را مدنظر قرار دهد.» اربابیان متذکر شد: «اگر مدارس خوب مدیریت نشوند و مدیران هماهنگی و مهندسی خوبی نداشته باشند و ارتباطات خود را قوی اجرا نکنند و احاطه عمومی خوبی بر امور نداشته باشند، روند آموزش مثبت و پویا، دچار مشکل می‌شود.»

مدیران فیزیکی

وی در این راستا، یادآوری کرد: «برخی، فقط مدیر فیزیکی مدرسه هستند و دیگر وظایف فرهنگی، تربیتی و علمی خود را جدی نمی‌گیرند.»

رضایی نیز در این بخش از نشست گفت: «در سال ۷۶، یک دوره ۸۵ ساعته آموزش ضمن خدمت برای مدیران گذاشته شد. امسال نیز بعد از ۲۲ سال، دوره دیگری برگزار شد اما نه آن دوره ۸۵ ساعته برای ما مفید بود نه این دوره ۱۲ ساعته، و تقریباً ما در هر دو مورد با برنامه‌هایی تشریفاتی، سطحی و بی‌هدف روبه‌رو شدیم. این جلسات بی‌فایده، به بدنه آموزش و پرورش ضربه می‌زنند.»

دکتر اربابیان با تأکید بر اینکه همه مدارس و ادارات آموزش و پرورش را خیلی بهتر و قوی‌تر از شرایط کنونی می‌توان اداره کرد، گفت: «کار آموزش و تعلیم و تربیت تفاوتی اساسی با بقیه کارها، فعالیت‌ها و شغل‌ها دارد.»

انقلاب در بخشنامه‌ها

وی تصریح کرد: «اگر من وزیر بودم، در بخشنامه‌ها انقلابی به پا می‌کردم و مدارس را از دست این همه ضابطه و مقررات دست و پاگیر رها می‌کردم.»

مدیران مدارس باید فرصت داشته باشند بین بچه‌ها بگردند، با آن‌ها زندگی کنند و گرفتار مسائلی مانند آب، برق و موارد اجرایی و فیزیکی مدرسه نباشند.»

تنزل مدرسه متعالی

اربابیان با بیان اینکه برنامه مدرسه متعالی را به یک کار صوری تنزل داده‌ایم، تصریح کرد: «مسئولان از ما مدیران، مستندات اجرایی سند تحول را در سطح مدرسه می‌خواهند؛ در حالی که ما در مدارس، غرق در مشکلات و مسائل بی‌شماری هستیم.»

ضرورت مستندسازی

وی در پایان سخنانش، با اشاره به اینکه مستندسازی خوب و لازم است، یادآوری کرد: «باید در اجرا و تغییر و تحول، حال خوب دانش‌آموز و مدرسه را نیز مدنظر قرار داد.»

۱۳ سال بدون یک ریال سرانه

خدیجه رضایی، مدیر مجتمع آموزشی سما و میزبان نشست، در بخش پایانی سخنانش ضمن بیان اینکه از سال ۸۶ تا امروز به مدارس تهران یک ریال سرانه پرداخت نشده است، اظهار کرد: «حدود ۱۳ سال است که ما مجبوریم مدارس خود را بدون سرانه اداره کنیم. این در حالی است که از سال ۸۶، با کوشش و پیگیری مدیران تقریباً تمام مدارس تهران هوشمند شده‌اند؛ با وجود این، بازرس به مدارس فرستاده می‌شود تا این سیستم‌ها را کنترل کنند!»

شعار زیبا

وی افزود: «مدرسه‌محوری شعار بسیار زیبایی است که اگر به تحقق برسد، آرزوی دیرینه مدیران آموزش و پرورش برآورده شده است ولی با راهکارهای موجود، نمی‌تواند به نتیجه برسد؛ چون مدیرانی که انتخاب می‌شوند، یا شایسته نیستند و یا به آنان تفویض اختیار نمی‌شود و تقریباً دست بسته‌اند و نمی‌توانند کار کنند.»

رضایی با اشاره به اینکه کار خوب، حال خوب می‌خواهد و مدیران ما به دلایل مختلف حالشان خوب نیست، گفت: «اگر در پی مدرسه‌محوری هستیم، چرا این قدر وارد جزئیات اجرایی مدارس می‌شویم؟ امروزه برخی از مسئولان، مدیران را فقط برای به صدا درآوردن زنگ مدرسه می‌خواهند! ما همواره می‌پرسیم که نسخه کدام پزشک می‌تواند حال مدیران را خوب کند؟»