

گفت و گو با دکتر حیدر تورانی  
دکترای مدیریت آموزشی، عضو هیئت علمی موسسه پژوهشی برنامه ریزی درسی و  
نوآورهای آموزشی و سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه

# باید از یکجا شروع کرد



عناصر و مولفه‌های مدرسه را با هم در نظر دارد.  
**• منظور تان این است که همه ابعاد  
مدرسه رشد کند؟**  
 بله. مدیر باید سعی کند همه عناصر و مولفه‌ها را  
 با هم رشد دهد تا همه پیشرفت کنند. مدرسه توسعه  
 مدار یا کارآمد، مدرسه‌ای است که همه اجزای آن  
 با هم رشد کنند. تمام بخشها با هم هماهنگی داشته  
 و همه ابعاد رشد یکسان داشته باشند مانند بدنی  
 که همه اجزا و عضوهای آن یکسان رشد کرده  
 باشند. مدارس موفق و کارآمد در همه برنامه‌ها و  
 روشهایشان سعی میکنند دقت لازم داشته باشند و  
 دانش و تجربیات خود را به همه منتقل کنند.

**• آیا همه مدارس می توانند این  
ویژگی ها را یکجا داشته باشند؟**

همه مدارس شاید نتوانند این ویژگیها را یکجا  
 جمع کنند. اشکالی ندارد و مدیر هم نباید نگران این  
 باشد که اگر بخواهد کار را شروع کند باید به همه  
 منابع مجهز باشد یک نقطه قوت مدرسه را غنیمت  
 بشمارد و از همان جا شروع کند.

**• به عقیده شما عوامل ناکارآمدی  
مدارس در چیست؟**

برخی از مهمترین عوامل ناکارآمدی مدرسه را  
 می توان به شرح زیر فهرست کرد:  
 • وقتی رفتار مدیران با کارمندان خوب نباشد.  
 • معلمان روحیه پژوهندگی و مشارکت پذیری  
 شان پایین باشد و نتوانند با دانش آموزان ارتباط  
 تعاملی خوبی برقرار کنند.  
 • معلمان از نظر حرفه‌ای ضعیف باشند.  
 • به دانش آموز به عنوان گیرنده اصلی خدمات

داشته باشد بلکه با بازسازی و بهسازی فرایند، خیلی  
 از مشکلات حل میشود.  
 از دیگر ویژگیهای مدرسه کارآمد این است که  
 بر یادگیرنده و یادگیری به جای آموزش متمرکز  
 است. به طور مثال بر این موضوع تاکید دارد که  
 یادگیرنده چه نیازی دارد و مدرسه تا چه اندازه  
 به مأموریتهای خود توجه دارد. در حال حاضر  
 برخی از مدیران مدارس به جای این که به تعلیم  
 و تربیت که مأموریت اصلی آنان است بپردازند به  
 سراغ کارهای حاشیهای و خدماتی می روند. البته  
 وقتی علت را جويا می شويد كمبود منابع مالی و  
 تجهیزاتی را بهانه می کنند که چندان درست نیست  
 اگر چه این كمبود وجود دارد.

**• یعنی تعدادی از مدیران از هدف  
اصلی خود دور هستند؟**

باید مدیران مدرسه تعلیم و تربیت و برنامه درسی  
 و تربیتی را در رأس کار خود قرار دهند. در حقیقت  
 باید با برنامه به جلو بروند و یک برنامه راهبردی برای  
 مدرسه خود داشته باشند. در این برنامه نیز هدف  
 گذارهای واقعی داشته باشند. نه اینکه هدفهای  
 آرمانی را در پیش گیرند که نتوانند به آن برسند.  
 مدیران باید هدفهای کوتاه مدت برای خود بنویسند  
 و هر موفقیت خود را جشن بگیرند، و قدم به قدم  
 جلو بروند.

مدارس کارآمد یا به اصطلاح من مدارس کیفی  
 جامع، مدرسی هستند که به مشارکت، خیلی  
 اهمیت میدهند و همه افراد را در کار دخیل میدانند  
 و مدیران دارای تفکر جانبی است و نه عمودی و  
 لذا روی افراد خاصی متمرکز نمی شود و همه

**• جناب آقای دکتر تعریف شما از  
مدرسه کارآمد چیست؟**

مدرسه کارآمد مدرسه‌ای کیفی است که به  
 کارآیی و اثربخشی توجه دارد یعنی در این مدرسه  
 همه دوست دارند هم کارهای خوب انجام گیرد و هم  
 کارهای خوب را به خوبی انجام دهند. وقتی کارهای  
 خوب، صحیح انجام شود، اثربخشی بالایی داشته و  
 مدرسه کارآمد به اهدافش دست پیدا میکند.

**• این مدرسه چه ویژگیهایی دارد؟**

از ویژگیهای مدرسه کارآمد این است که فرایند  
 آندیش و فرایند پژوه باشد. یعنی نگاه فرایندی داشته  
 باشد و تنها به دنبال افزایش منابع در ورودی مدرسه  
 نباشد بلکه بداند با از بین بردن موانع میتوان خیلی  
 از پیشرفتها را به دست آورد. ضمن اینکه در این  
 مدرسه حتما لازم نیست تزیین منابع جدید وجود

بندی باید طبقه‌بندی علمی و منطقی باشد. در حال حاضر با توجه به اتوماسیون اداری موجود در مدارس و نرم افزارهایی که در این زمینه وجود دارد، خیلی راحت می‌توان مستندسازی را انجام داد. باید اطلاعات و عملکرد مدارس موجود باشد تا اگر مدیریت مدرسه عوض شد، مدیریت جدید از صفر شروع نکند. مدارس از طرق گوناگون از اطلاعات و تجربیات هم با خبر میشوند. یکی از آن راهها همین مجله شماست یا اینکه مدارس میتوانند اگر مایل باشند سفر علمی کنند و به مدارس یکدیگر بروند البته این کارها قبل از این که راه و روش بخواهد، نیاز به فرهنگ و نگرش دارد.

### • پیشنیاز این کار چیست؟

مدیر مدرسه مغرور و بخیل نباشد، بلکه دوست داشته باشد موفقیت‌های افراد دیگر را ببیند و از آنها درس بگیرد. متأسفانه بعضی از مدیران خودشان را عقل کل می‌دانند و انجام این عمل را کسر شأن خود میدانند زیرا خود را بالاتر از سایر مدیران می‌دانند. ما مشکلمان این است که نمی‌خواهیم از یکدیگر یاد بگیریم، بلکه بیشتر دوست داریم به یکدیگر بیاموزیم. اگر از همدیگر یاد گرفتن، فرهنگ شود، فرصتهای زیادی برای یاد گرفتن وجود دارد. به مدرسه یکدیگر سر بزیم، از تجربیات هم استفاده کنیم، به سایت‌های یکدیگر برویم البته نه فقط سایت‌های داخل کشور بلکه سایت‌های خارج از کشور را نیز ببینیم. خیلی از مدارس موفق اروپایی یا آمریکایی سایت‌های خوبی دارند که مدیران مدارس ما میتوانند از آنها استفاده کنند. حتی

وضع موجود را با وضع مطلوب متضاد می‌بیند باید ببیند، تجزیه و تحلیل کند و مسائل و مشکلاتش را بشناسد تا به تشخیص درست برسد و علت اصلی مشکل را در یابد.

### • این یکی از مهمترین مسائل مدیران ماست، نه؟

بله، مدیر تا زمانی که به ریشه علت نرسیده نباید هیچ کاری انجام دهد. خیلی از مدیران ما قبل از اینکه به ریشه مشکل برسند شروع می‌کنند به تجویز کردن و نسخه دادن، در نهایت کار را خراب می‌کنند. قدم بعدی بعد از تجزیه، تحلیل و تشخیص درست، پیدا کردن راهکار است که همان راهبردهای مدرسه است. همان راهکارهای کلان مدرسه است. می‌گویم اینجا بودم و به اینجا می‌خواهم بروم. این شکاف علتش چیست چه دارم و چه ندارم و چه کار باید انجام دهم. از این طریق ۵ یا ۶ راه حل استخراج می‌شود. بعد از اینها، نوبت برنامه ریزی است، بعد اجرا و بعد از آن ارزیابی و قدم آخر؛ اقدام. یعنی وقتی ما برنامه‌ای نوشتم آن را در یک محیط کوچکتر اجرا می‌کنیم. ایرادهایش را رفع میکنیم و بعد آن را به یک محیط بزرگتر تعمیم می‌دهیم. البته این راهکارها باید با کمک همه معلمان و کادر مدرسه انجام گیرد.

### • القاب و صفت‌هایی که برای مدارس در نظر گرفته می‌شود چه فرقی باهم دارند؟

همه این مدارس یک هدف را دنبال می‌کنند، اما مشکل اینجاست که مدیران باهم نمی‌نشینند حرف بزنند، گفتگو کنند و به تفاهم برسند. در حالی که همه آنان یک حرف می‌زنند و همه برای ارتقا و کیفیت بخشی مدارس تلاش می‌کنند، اما با اسم‌های مختلف مانند مدرسه زندگی، مدرسه سبز و .... معتقدم همه صاحبان فکری این صفت‌ها، به یک تفاهم برسند و جمع این‌ها را به نام "مدرسه کیفی جامع" در نظر بگیرند و برای آن ارزیابی و هدف گذاری کنند و نظارت درست داشته باشند تا بتوانند باز خورد بگیرند و به سایرین منتقل کنند.

### • به نظر شما تجربیات مدارس موفق مستندسازی می‌شوند؟

تجربیات مدارس موفق میتواند برای سایر مدارس خوب باشد. میتوانید سراغ مدرسی که قویتر و موفقتر هستند بروید و تجربیات آنها را بگیرید و از طریق مجله به سایر مدیران و مدارس دیگر معرفی کنید.

متأسفانه معمولاً در مدارس ما زیاد این موضوع جا نیفتاده که بتوانند کارهایشان را مستندسازی کنند. در بیشتر موارد افراد تجربیاتشان را با خود می‌برند و کمتر آنها را به جامی گذارند. در حقیقت مدیریتهای پیوستگی آنچنانی باهم ندارند و رابطه شان منفصل است. البته جدیداً بهتر شده است و مقداری به مستندسازی می‌پردازند.

### • منظور شما از مستندسازی چیست؟

مستندسازی این است که افراد تجربیاتشان را طبقه بندی کنند و مکتوب نگه دارند و این طبقه

مدرسه توجه نشود و در حاشیه قرار گرفته و همه ضعف‌ها متوجه او گردد.

• مدرسه فقط در افسوس نداشته هایش باشد و قدر داشته هایش را نداند.

• در زمینه بهبود فرآیند مدرسه، برنامه ریزی نشود.

• مدرسه تنها به فکر ورودی باشد.

• به جای استفاده مطلوب از امکانات موجود به دنبال منابع جدید برود.

• گرفتار روزمرگی شود.

### • آقای دکتر به نظر شما نقش منابع مالی در کار آمدی مدارس چقدر است؟

تأثیر مسائل و منابع مادی و مالی را نمی‌توانیم پنهان کنیم یا نادیده بگیریم. اگر چه سرمایه گذاری در اندیشه‌ها، در فکرها و روش‌ها خیلی می‌تواند تأثیر داشته باشد و به عبارتی نتیجه محصول فرایند هست و نه ورودی. اما ورودی بدون تأثیر نیست. مدرسه‌ها باید حداقل‌ها را در اموری مانند کلاس درس، امکانات و فضای ورزشی و آزمایشگاهی داشته باشند که بتوان بنای پیشرفت را بر آن گذاشت و به جلو حرکت کرد. حداقل‌ها باید در وضع مالی معلمان هم مورد نظر باشد به هر حال معلمان باید حداقل معیشت را داشته باشند که بتوانند با حضور ذهن بیشتری در سر کلاس‌ها حاضر شوند. اگر یک معلم حداقل معیشت خود را نداشته باشد و پیوسته دغدغه ذهنی اش کمبودهای مالی و مادی باشد، طبیعی است که در کارش تأثیر منفی می‌گذارد.

### • به عنوان یک مدیر اگر بخواهید یک مدرسه کار آمد داشته باشید چه کار می‌کنید؟

اگر بخواهم یک مدرسه کار آمد داشته باشم سعی می‌کنم وضع موجود مدرسه ام را کامل بشناسم. آنجایی که هستم چه جایی است، چه امکاناتی دارد و چه چیزهایی ندارد یعنی از مدرسه خودم از تمام جزئیاتش به اصطلاح عکس برداری می‌کنم و بعد از شناسایی دارایی‌های مدرسه، قدم بعدی این است که مشخص کنم حالا می‌خواهم به کجا بروم. آنجایی که می‌خواهم بروم چه جور جایی است چه ویژگی‌هایی دارد. یعنی هدف گذاری منطقی، واقعی و ملموس. بعد از هدف گذاری بین فاصله وضع موجود و وضع مطلوب و مورد انتظار مشخص می‌شود و در نهایت این شکاف خودش را نشان می‌دهد. بعد مسائل و مشکلات را تجزیه و تحلیل می‌کنم بین وضع موجود و وضعی که ترسیم کردم البته منظور وضع آرمانی نیست. اگر وضع را خیلی آرمانی ببینیم نمی‌توانیم به آن برسیم و بعد فکر می‌کنیم که موفق نبوده ایم و خوب کار نکرده ایم. قدم سوم تجزیه و تحلیل و تشخیص است، تا به تشخیص درست نرسیده ایم نباید کاری انجام دهیم. کار ما مانند کار پزشک می‌ماند البته سخت تر از کار پزشک است. یک پزشک تا به تشخیص درست نرسد به بیمار نسخه نمی‌دهد، دارو تجویز نمی‌کند و برای تشخیص درست حتماً به سراغ ابزارهای تشخیص می‌رود. مدیر مدرسه هم وقتی

مدیر مدرسه  
وقتی وضع موجود را  
با وضع مطلوب متضاد  
می‌بیند باید ببیند،  
تجزیه و تحلیل کند و  
مسائل و مشکلاتش را  
بشناسد تا به تشخیص  
درست برسد و علت  
اصلی مشکل  
را در یابد

خیلی از برنامه‌ها و فعالیت‌های مدرسه‌هایشان در شبکه وجود دارد. آنها خیلی راحت تجربیاتشان را عرضه کردند و در اختیار گذاشتند چون نمی‌خواهند فقط خود بدانند بلکه مایلند همه یاد بگیرند. اگر این باور و فرهنگ برای مدیران مدارس ما نیز فراهم شود، مشکلات مدرسه داری کمتر می‌شود. مهم این است که میتوانیم از تجربیات هم استفاده کنیم، مهم این است که میل، آمادگی و پذیرش برای انجام این کار وجود داشته باشد.



بر آورده کند و پاسخ دهد.

این مجله نباید بیشتر به ورودی های مدرسه بپردازد بلکه باید به فرایندهای آموزشی و پرورشی توجه کند یعنی به مدیران یاد آوری کند که اگر می خواهند مدرسه شان از وضع فعلی بهتر اداره شود باید مثلاً این کارها را انجام دهند. به مدیران بیاموزید تا یاد بگیرند چگونه با همین امکانات محدود مدرسه خود را بهتر اداره کنند. باید راهکارها به مدیران آموزش داده شود، تجربیات افراد موفق را نشان دهد و به موضوعات کاربردی و موضوعاتی که ناظر بر فرایند سیستم هستند، بپردازد. مجلات با دادن آگاهی به مدیران و کادر مدرسه و نیز ارائه راه حل موجب تقویت مدرسه می شوند.

### • آقای دکتر اساساً به نظر شما آیا ضرورتی دارد این فصل نامه منتشر شود؟

بله هر چقدر ما بتوانیم منابع و رسانه های اطلاعاتی و آموزشی مدیران را افزایش دهیم خوب است چه اشکالی دارد از این مجلات چند تا داشته باشیم. اگر مطالب خوب، آموزنده و جدید در این مجلات نوشته شود هر چقدر تکرار و متعدد هم شوند کم است و اگر مطالب کاربردی و نافع نباشد، یک مجله هم زیاد است. در حقیقت اگر مجله شما خوب باشد و بتواند حرفهای قشنگ و کاربردی را قشنگ و به جا بزند خیلی تاثیر گذار خواهد بود.

### • غیر دولتی بودن این نشریه چه تاثیری بر فعالیت آن می گذارد؟

نشریات دولتی یک مقدار تحت تاثیر ملاحظات و سیاست های حاکم هستند اما نشریات غیر دولتی این گونه نیستند. شما می توانید آزادتر و راحت تر بنویسید. انتقادات و نقدها را خوب و کامل منعکس کنید. یک مقداری با جسارت بیشتری نقدی بهتر مطالبتان را بنویسید تا بتوانید با مخاطبانان ارتباط بیشتری برقرار کنید.

نشریه غیر دولتی عضو هیچ ارگانی نیست که بخواهد زبان آن نهاد یا ارگان باشد. بنابراین هر چقدر بیشتر وارد بدنه شود و بیشتر به معلمان و مدیران مدارس نزدیک شود و به آنان سر بزند، می تواند تاثیر گذاری بیشتری داشته باشد.

اثر بخش، آغاز یک راه بزرگ و پیچیده ای است که باید با «تغییر سازمانی» به مثابه استراتژی اصلی آموزش و پرورش اثر بخش همراه شود.

### • منظور از تغییر سازمانی چیست؟

«تغییر سازمانی» به تغییری اطلاق می شود که در نهایت منجر به ایجاد تحول در شخصیت و هویت سازمان شود، به طوری که رفتار و عملکرد را در سازمان متحول کند. دو جزء اساسی در این عنصر عبارتند از: «تغییر شخصیت و هویت سازمان» و تأثیر این تغییر بر «عملکرد رفتار سازمان». اگر تغییراتی به وجود بیاید، اما موجب تغییر در شخصیت هویت سازمان و رفتار و عملکرد آن نشود، تغییر بنیانی نیست؛ بلکه تغییری است عادی و تدریجی، که تنها می تواند بین سازمان و محیط آن برای ادامه حیات تعادل ایجاد کند. تغییر اساسی و بنیانی نیازمند برنامه ریزی و شناخت و آگاهی است و به همان نسبت نیز کار را مشکل و پیچیده می سازد. تغییر تدریجی و عادی در سازمان به قصد حفظ تعادل سیستم با محیط انجام می گیرد، در صورتی که تغییر بنیانی، نیازمند تغییر در ساختار و فرآیندهای عملیاتی آن است.

### • آقای دکتر رسانه های تخصصی آموزش و پرورش در کیفیت بخشی مدارس چه نقشی می توانند داشته باشند؟

ببینید در کل، مجلات علمی، تخصصی می توانند هم از لحاظ علمی و هم از لحاظ کاربردی در کیفیت بخشی مدارس نقش داشته باشند. باید دید که مجله شما چه ویژگیهایی دارد اگر فقط علمی باشد باید به بحثهای نظری بپردازد و میتواند آگاهی مدیران را زیاد کند. اگر کاربردی هم باشد، میتواند در عمل به مدیران یاری برساند.

به هر حال همه اجزای مدرسه می توانند از جهت اطلاع رسانی و از جهت ارائه راهکارهای عملی از آن استفاده نمایند. به خصوص شما که به سراغ مدیران و مدارس مختلف می روید، مدیرانی که در مدارس تجربه دارند، موفقیتهایشان را مطرح می کنند، ضعفها و نقاط قوت و شکستهایشان را مطرح می کنند که اینها می تواند برای سایر مدارس الگو باشد. البته این بستگی دارد به کادر مجله شما که چگونه کار می کنید، چه قدر برای آن وقت می گذارید و اطلاعات جمع آوری میکنید. هر چه قدر وزن تر باشد جایگاه آن بهتر و بیشتر خواهد بود. در حقیقت هر قدر جامعتر شود، یعنی به همه اجزا و عناصر مدرسه بپردازد، بیشتر می تواند تأثیر داشته باشد.

### • به نظر شما این نشریه چه نیازهایی را می تواند بر آورده کند و باید به چه موضوعاتی بپردازد؟

فصلنامه مدارس کارآمد می تواند نیازهای دانشی، نگرشی و مهارتی مدیران را از طریق مصاحبه با مدیران موفق، ارائه یافته های پژوهشی موفق و مرتبط با مدرسه چه داخلی چه خارجی،

### • آقای دکتر، منظور از آموزش و پرورش اثر بخش چیست؟

آموزش و پرورش اثر بخش ناظر بر یک درمندی، دغدغه و چالش درونی متعهدانه به کارکرد و عملکرد آموزش و پرورش کشور است؛ که علاوه بر کارایی (میزان استفاده از منابع) به اثربخشی (میزان دستیابی به اهداف) نیز اهمیت بسیاری دهد.

### • شرایط موجود را چگونه ارزیابی می کنید؟

در شرایط و وضعیت موجود، خروجی سیستم آموزش و پرورش بیشتر پاسخگوی انتظارات نظام آموزشی تا سطح محصول و بروداد است، در حالی که تا سطح پیامد (نتایج و وضعیت مورد انتظار) فاصله بسیار است. برنامه های آموزشی مدارس که بیشتر در قالب کتابهای درسی و سایر مواد آموزشی (نوشته های، شنیداری، دیداری) و برنامه های مکمل، کاروشهای سنتی انجام می پذیرد، قادر نیست دانش، نگرش، بینش و رفتار دانش آموزان را باورها و مبانی ارزشی جامعه اسلامی ایران متناسب سازد. به عنوان مثال تلاشها و اقدامات زیادی در فرآیند سیستم آموزش پرورش انجام می گیرد. اما فارغ التحصیلان آن به رغم قبول شدن و کسب نمره ۱۸ و ۱۹ در درس تاریخ یا تعلیمات دینی و اجتماعی، از موقعیت و رفتارهای اجتماعی سالم و قابل انتظاری برخوردار نیستند، در حالی که آموزش و پرورش اثر بخش به دنبال بهبود و بهسازی فرآیند سیستم آموزش و پرورش برای دستیابی به اثربخشی و کارآمدی بالاست.

### • عواملی که بر آن تأثیر گذارند کدامند؟

عوامل زیادی بر عملکرد سیستم آموزش و پرورش چه در داخل محیط سیستم و چه در خارج آن دخالت داشته و اثر می گذارند. اما غرض و مقصود نهایی، تحقق اهداف نظام آموزش و پرورش است. این که چگونه و با چه ساز و کارهایی تغییر سازمانی را در هویت، شخصیت، رفتار و عملکرد نظام آموزش و پرورش برای رسیدن اهداف و وضعیت مورد انتظار آموزش و پرورش اثر بخش مدیریت و رهبری کنیم؟ تغییر سازمانی به مثابه استراتژی آموزش و پرورش

**ما مشکلمان این است که نمی خواهیم از یکدیگر یاد بگیریم، بلکه بیشتر دوست داریم به یکدیگر بیاموزیم. اگر از همدیگر یاد گرفتن، یک فرهنگ شود، فرصتهای زیادی برای یاد گرفتن وجود دارد**