

# مدیران کار آمد، مدیرانی خلاق، پویا برنامه ریز و پی گیر هستند



گفتگو با محمود ناصحی

مدیر و مؤسس مدرسه غیرانتفاعی راهنمایی  
پیشخان فرزانه منطقه ۵

## به نظر شما ویژگی های یک مدرسه کار آمد چیست؟

از آنجایی که مدرسه کار آمد مدرسه ای است که بر اساس یک برنامه ریزی راهبردی تدوین شده و اجرای مدیرانه آن برنامه با استفاده بهینه از منابع موجود (اعم از نیروی انسانی متخصص و فضا، امکانات و تجهیزات مورد نیاز) تحقق اهداف تربیتی و آموزشی خود را همانا ارائه افرادی مستقل، خلاق، متعهد و دارای دانش و مهارت های مورد نیاز برای زندگی فردی و اجتماعی است، دنبال می کند؛ واضح است که می توان گفت ویژگی ها و ارکان اصلی آن عبارتند از: ۱) مدیریت خلاق، پویا، برنامه ریز و پی گیر. ۲) کادر آموزشی فعال، دلسوز و مسلح به دانش روز (اعم از تدریس و برقراری رابطه صحیح با دانش آموز)

۳) امکانات و تجهیزات مناسب با دانش و نیاز روز  
۴) کادر یا مشاورین پرورشی و روانشناسی  
۵) تدوین و بازنگری ادواری برنامه ریزی راهبردی مدرسه و خود ارزیابی ادواری جهت تعیین میزان دستیابی به اهداف تعیین شده با مشارکت صاحبان فرآیند تعلیم و تربیت دانش آموزان (شامل دانش آموز، ولی، معلم، ناظم، مشاور و مدیر)

## آیامدارس باهم متفاوتند؟

با توجه به تفاوت مدارس از نظر مدیریت، توانمندی، دانش و مهارت مدیر و کادر آموزشی، میزان دسترسی به امکانات، تجهیزات، فضای مناسب و به طور کلی منابع مالی و حمایتی، میزان سرمایه گذاری و توجه به اهداف پرورشی و مشارکت صاحبان فرآیند آموزشی در برنامه ریزی و نظارت بر فعالیت های مدرسه، می توان انتظار داشت که مدارس می توانند متفاوت بوده و کارایی متفاوتی داشته باشند.

## ۳) نقش مدیران را در ارتقای کیفیت اداره مدرسه چگونه نرزیایی می کنید؟

از آنجایی که برنامه ریزی صحیح، انتخاب و دعوت به همکاری معلمان و دبیران توانمند، کشف و استفاده از فرصت های موجود، نظارت و پایش مستمر فعالیت ها و تقویت انگیزه مشارکت صاحبان فرآیند آموزشی پرورشی که زمینه ساز ارتقا کیفیت اداره مدرسه هستند بدون حضور یک مدیر توانمند و خلاق میسر نمی شوند، می توان به نقش وزین و غیر قابل جایگزین مدیران در این زمینه اذعان نمود.

## ۴) به نظر شما قدرت یک مدرسه با موفقیت آن در چیست؟ چرا می گویند بهترین مدرسه منطقه؟

موفقیت مدرسه را در خروجی آن که دانش آموزانی با ویژگی های ذکر شده در پاسخ سؤال اول است باید جستجو کرد؛ اما متأسفانه شاخص های استاندارد برای اندازه گیری این خروجی هنوز در دسترس نیست و لذا غالباً ارزیابی ها یا ارزشیابی ها حول محور کارایی و راندمان آموزشی (نظیر میانگین معدل دانش آموز یا میزان قبولی دانش آموزان فارغ التحصیل از یک مقطع آموزشی در مدارس معروف یا کنکور) می چرخد. به همین دلیل که عرض کردم خیلی هم با نظر برخی از مردم یا حتی مسئولین در انتخاب و معرفی بهترین مدرسه یا مدارس منطقه موافق نیستیم.

## ۵) به نظر شما ضعف عملیات مدرسه در چیست؟ چقدر مدارس نباید انجام داد؟

اغلب نقطه ضعف های یک مدرسه متأسفانه به ضعف مدیریت مدرسه (در برنامه ریزی، انتخاب کادر آموزشی کارآمد، نظارت بر فعالیت همکاران، تشکیل شوراهای و...) بر می گردد. تبعیض، بی عدالتی، توهین و تنبیه مواردی هستند که نباید انجام شوند، زیرا با ایجاد دلزدگی و بی انگیزگی در دانش آموزان به شدت سبب کاهش راندمان و کارایی مدرسه می شوند.

## ۶) آیا از مدارس کار آمد منطقه خود دید داشته اید؟

متأسفانه خیر. هر چند در حین جلسات محوری که از سوی اداره آموزش و پرورش منطقه برنامه ریزی می شود امکان ملاقات و تبادل نظر با مدیران و مؤسسان سایر مدارس وجود داشته است.

## ۷) به نظر شما پی گیری برنامه بهبود عملکرد مدارس از طریق تبادل تجربه بین مدیران راهگشا است؟

بله، مسلم است که با استفاده از آن دسته از ابتکارات و نوآوری های دیگر همکاران که به نظر در مدرسه ما نیز قابلیت اجرا دارد، می توان عملکرد را ارتقا داد.

## ۸) جقدر به نظر دانش آموزان در بهبود مدرسه خود تا کادرید؟ آیا تاکنون از دانش آموزان سؤال کرده اید که چه مسائلی دارند؟

برای نظرات دانش آموزان که محور اصلی فعالیت های مدرسه محسوب می شوند ارزش خاصی قابل هستم. نظر سنجی ادواری دانش آموزان، پیرامون ابعاد مختلف رفتاری و علمی دبیران، معاونان و خودم از یک طرف و میزان رضایتمندی آنها از امکانات و تجهیزات از طرف دیگر و نیز تشویق ایشان به ارائه پیشنهادات و انتقاداتشان به صورت مکتوب در صندوق پیشنهادات و انتقادات و طرح آنها بر حسب مورد در جلسات شورای دانش آموزی، شورای انجمن اولیا و مربیان، شورای دبیران یا روانشناس و مشاور مدرسه، تلاش مستمری داشته و داریم. تا با رسیدگی و به کارگیری موارد عملی و منطقی موجود، به ارتقای عملکرد مدرسه سرعت ببخشیم

## ۹) به نظر شما مادر مدیریت آموزشگاهی با چه مجهولاتی مواجه هستیم؟

نظام ارزشیابی استاندارد و شاخص های ارزیابی کیفی برای اندازه گیری استاندارد فعالیت های تربیتی و درجه بندی صحیح مدارس.

## ۱۰) به نظر شما چگونه می توان از تخصص های اولیا در مدرسه استفاده کرد؟ آیا اطلاعات جمع آوری شده از تخصص ها و توانایی های اولیا را تجزیه و تحلیل کرده اید؟

اگر چه غالباً مشغله کاری اولیا مانع همکاری مناسب از تخصص و توانایی های آنها می شود؛ اما بعضاً در انتقال دانش و مهارت های مناسب با تخصص و شغل آنها جهت آماده سازی بیشتر دانش آموزان برای زندگی، انتخاب رشته تحصیلی و شغل در آینده یا حداقل پاسخ به کنجکاوای ها و سؤالات متبلور در ذهن دانش آموزان استفاده کرده و گاه با بازدید های علمی - فرهنگی از محیط های کاری آنها و با استفاده از ایده های برخی از آنها در انجمن اولیا و مربیان تلاش شده که از ایشان استفاده شود. اما همان طور که عرض کردم این موارد چندان چشم گیر نبوده.

## ۱۱) چه برنامه هایی برای استفاده از مشارکت اولیا در بهبود عملکرد مدرسه دارید؟

۱- استعلام کتبی و ادواری ایده ها و پیشنهادات اولیا در مورد ارکان مدرسه از منابع انسانی تا امکانات

**است؟ اطلاع از تجارب مدارس موفق و کارآمد  
بیشتر فته دنیا چه قدر مؤثر است؟**

اگر بخواهم بی تعارف و غیر شعاری نظر بدهم باید بگویم که نقش منابع مالی در این زمینه بسیار چشمگیر است. هر چند که قبول دارم پول بدون برنامه ریزی مناسب و مدیریت صحیح نمی تواند کارآمدی و کیفیت را به دنبال داشته باشد. مابرای عملی کردن اغلب تجاربی که از طریق تحقیقات یا تجارب مدارس دیگر کسب می کنیم نیازمند هزینه کردن منابع مالی هستیم؛ از جذب دبیر و نیروی متخصص و توانمند تر (که نیازمند جلب رضایت مادی ایشان می باشد) تا تأمین امکانات کمک آموزشی مناسب تر (که خود هزینه بر است).

**۲۰) به نظر شما در یک نشریه تخصصی با عنوان  
مدارس کارآمد چه مطالبی باید درج شود؟ مجله  
مذکور به چه موضوعاتی پیر دازد بهتر است؟**

فصل نامه مدارس کارآمد با وجودی که کار خود را تازه آغاز کرده، به نظر من تقریباً آنچه را که باید در خود داشته باشد (از نظرات کارشناسی، متون روز، مصاحبه و انتقال تجارب و...) دارد، اگر معرفی منابع مکتوب یا الکترونیک را نیز شامل شده، روش های ارزشیابی کیفی را بیشتر معرفی نماید.

**۲۱) طبقه بندی و درجه بندی مدارس و انتخاب  
مدارس کارآمد چه فواید و مضراتی دارد؟**

اساساً درجه بندی مدارس عاملی است برای رقابت و پویایی؛ اما به شرط آنکه ملاک های ارزشیابی مناسب و جامع باشد. زیرا در غیر این صورت جنبه های پرورشی مورد کم توجهی قرار خواهند گرفت. در این میان مدارسی که به دلیل محدودیت منابع مالی، فضای کوچکتری داشته و لذا واجد امکانات کمک آموزشی کمتری هستند. به رغم تلاش اثر گذارشان در درجه بندی رتبه پایین تری آورده و لذا دانش آموزان کمتری را جذب می کنند، که این خود به محدودیت بیشتر منابع مالی آنها منجر شده و در نتیجه یک چرخه معیوب را باعث می شوند (این ضعف در صورت حمایت مالی سیاست گزاران قابل پوشش است).

**۲۲) آیا شما یک مدرسه کارآمد هستید؟ چرا؟ چند  
کار مهم خود را توضیح دهید.**

تنها می توانم ادعا کنم که در این زمینه تلاش زیادی کرده ایم. تدوین برنامه عملیاتی، پایش مستمر و ارزشیابی ادواری دبیران و دانش آموزان ارائه پسخوراند به ایشان از طریق ناظرین به کار گرفته شده؛ به کارگیری دبیران کارآمد، مشاور و روانشناس؛ تشکیل منظم شورای دانش آموزی، اولیا و مربیان و دبیران و طرح مسایل و مشکلات در آنها و استخراج راهکار برای آنها با مشارکت صاحبان فرایند آموزشی؛ به کارگیری تکنولوژی های آموزشی روز و ایجاد دسترسی به اینترنت پر سرعت و ارائه آموزش های لازم جهت کار با آن در دانش آموزان، برخی از اقداماتی است که انجام داده ایم.

داشته است اما به دلیل علم محوری اساساً به رشد نامتقارن و نامتعادل ابعاد وجودی دانش آموزان و نیز ارجحیت روحیه فردی به جای تیمی را منجر می شود که این حالت را می توان تا حدی با عدم تعادل در رشد سلول های برخی از اندام های بدن در زمینه سرطان ها قیاس کرد که در نهایت به تحلیل و درمندی سایر اندام های بدن می انجامد.

یعنی باید کاری کرد که زمینه رشد تمامی ابعاد وجودی دانش آموزان فراهم گردد تا به جز علم، سایر توانمندی ها و استعداد های افراد که در زندگی فردی و جمعی آینده آنها و نیز توسعه کشور مورد نیازند نیز شکوفا شود، که البته استقرار چنین نظامی که به تغییر نگرش های پایه نیازمند است جز با همت سیاست گزاران و برنامه ریزان کشوری ممکن نخواهد بود. اگر چنین نشود فاصله ما تا اهداف توسعه به جای کاهش، روبه فزونی خواهد گذاشت.

**۱۶) به نظر شما در حال حاضر مدارس ما از چه  
طریق با تجارب مدارس سایر مدارس یا تحولات آموزشی  
و پرورش دنیا آشنایی شوند؟**

متأسفانه در این زمینه در حال حاضر محدودیت ها و ضعف های چشمگیری وجود دارد؛ منابع اطلاعات ما غالباً به تبادل نظر مدیران در جلسات و سمینار های ادواری آموزش و پرورش، مکاتبات آموزش و پرورش، و گاهی تجارب ارائه شده در رسانه ها و سایت های خبری و گاهی متون و کتب محدودی می شود، در حالی که نیازمند آنیم که گروه ها و تشکل های تخصصی جهت معرفی کتب و سایت های الکترونیک مرتبط، تشکیل و مارا در این مسیر هدایت کنند.

**۱۷) جایگاه فصل نامه مدارس کارآمد نقش آن در  
کیفیت بخشی مدارس را چگونه ارزیابی می کنید؟**

همان طور که پیشتر عرض کردم، جای خالی ابزار یارسانه ای برای ارائه راهنمایی های مستقیم یا غیر مستقیم جهت راهنمایی مدیران علاقه مند به کارآمد سازی مدارس کاملاً احساس می شده و این فصلنامه نقش قابل ستایشی در این زمینه را آغاز کرده است.

**۱۸) به نظر شما علل و عوامل ناکارآمدی مدارس  
در چیست؟**

مدیریت سنتی و فاقد برنامه راهبردی، انتخاب دبیران با توانمندی ناکافی، تمرکز بر راندمان علمی محض، عدم وجود و اعمال روش های ارزشیابی استاندارد کیفی و جامع و رتبه بندی مدارس با شیوه های سنتی که خود سبب جلوگیری از ارتقا و اصلاح نگرش اولیای دانش آموزان در انتخاب مدرسه برای فرزندانشان می شود. البته ناکافی بودن منابع مالی لازم جهت جذب کادر آموزشی با توانمندی بالاتر و ارتقای ساختار و امکانات کمک آموزشی مدرسه از عوامل عمده ناکارآمدی مدارس هستند.

**۱۹) به نظر شما منابع مالی تا چه حد در کیفیت  
بخشی مدارس مؤثر است؟ نتایج تحقیقات  
پژوهشی تا چه قدر در کیفیت بخشی مدارس مؤثر**

و تجهیزات و بازنگری برنامه های موجود.  
۲- دریافت ایده ها و پیشنهادات اولیای از طریق سایت اینترنتی و آدرس پست الکترونیک مدرسه.  
۳- ارائه برنامه راهبردی تدوین شده، هدف گذاری های برنامه و میزان شکاف موجود در منابع اعتباری لازم جهت تأمین دبیران توانمند، امکانات مناسب تر سمعی بصری، رایانه، آزمایشگاه و کارگاه با هدف جلب مشارکت مادی، معنوی و پیشنهادات سازنده اولیای دانش آموزان در جلسات مرتبط و به تبع آن واقعی کردن هر چه بیشتر اهداف تعیین شده در برنامه راهبردی و کسب رضایتمندی اولیای از طریق شرکت دادن آنها در تصمیم سازی ها.

**۱۲) به عنوان یک مدیر اگر بخواهید یک مدرسه  
کارآمد داشته باشید چه کار می کنید؟ سه اولویت  
کاری خود را بیان کنید.**

۱- تدوین برنامه راهبردی بر اساس امکانات و منابع مالی مدیر یا قابل حصول و با نگاه به تجربیات سایر مدارس و البته نظرات و پیشنهادات دانش آموزان، اولیا و تیم آموزشی سال های قبل و سال جاری و پایش دقیق پیشرفت فعالیت ها بر اساس برنامه مزبور. ۲) دقت در انتخاب دبیران و ایجاد زمینه پویایی مستمر ایشان از طریق جلب مشارکت آنها در برنامه ریزی های مدرسه و نیز ارائه پسخوراند ادواری از میزان پیشرفت فعالیت های ایشان. ۳) جلب مشارکت هر چه بیشتر اولیای و دبیران در ارائه راهکار های تسهیل کننده دستیابی به اهداف مدرسه و پر کردن شکاف های موجود بین وضعیت جاری و وضعیت دلخواه.

**۱۳) فرصت های پیش روی مدارس چیست؟  
بهره برداری بهینه از اینترنت و منابع علمی  
- پژوهشی الکترونیک و همچنین به کارگیری  
تکنولوژی آموزشی روز (به ویژه ابزار سمعی - بصری  
و رایانه) که دانش و مهارت های آموزش داده شده را  
به حافظه میان مدت و طولانی مدت انتقال داده و نیمه  
عمر آنها را افزایش داده و کاربردی می کند.**

**۱۴) به نظر شما در چند زمینه هایی اگر سر مایه  
گذاری با تمرکز کنیم مدارس ما کارآمد می شوند  
از این دست فعلی خارج می گردد؟**

شاید آموزش مبانی برنامه ریزی راهبردی به دانش آموزان ( علاوه بر کادر آموزشی ) و سپس مشارکت دادن آنها در نقد و بررسی برنامه های راهبردی تدوین شده از سوی مدیریت مدرسه و سپس اعمال نقطه نظرات منطقی آنها در بازنگری برنامه مزبور بتواند هم انگیزه را تقویت کند و هم به دانش آموزان روحیه استقلال، خلاقیت، کار تیمی (که از ضعف های احاد جامعه است) تزریق نماید.

**۱۵) به نظر شما تمهیدات احتمالی برای مدارس ما  
چيست؟ اگر همین طور ادامه دهیم احتمالاً به کجا  
خواهیم رسید؟  
روش های آموزشی سنتی اگر چه نقاط قوتی نیز**