



محمد دشتی

## مدرسه کانون زندگی است

گفت‌وگو با مهندس محمد دیمه‌ور  
معاون آموزش ابتدایی وزارت آموزش و پرورش

### □ چرا این‌گونه فکر می‌کنید؟

عرض می‌کنم. یکی از دلایل مهمی که من گمان می‌کنم مدیریت محبت‌محور در دوره ابتدایی باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد، وظایفی است که به عهده معلم ابتدایی است. معلم ابتدایی معلمی چندمهارتی است که باید درس‌ها و همچنین فعالیت‌های بسیار متنوعی را در مدرسه انجام دهد و مهم‌ترین ابزار تدریس و تربیت او، اخلاق و منش فردی اوست. به‌طور طبیعی، چنین معلمی با وجود چنین انتظاراتی، باید بسیار سخت‌کوش، فعال و بانشاط باشد تا بتواند در این دوره انجام وظیفه کند و چهره‌ای موفق و موجه از خود نشان دهد.

□ شما خودتان به‌عنوان کسی که مسئولیت معاونت آموزش ابتدایی وزارت آموزش و پرورش را بر عهده دارید و معلمی و مدیریت در سطوح گوناگون آموزشی و مدیریتی را تجربه کرده‌اید، چه انتظار و توقعی از معلمان این دوره دارید؟

برخی توقعات و ویژگی‌هایی که از معلمان دوره ابتدایی انتظار می‌رود، عبارت‌اند از: حس مسئولیت‌پذیری، تکریم مخاطب و احساس وظیفه نسبت به دانش‌آموزان، و آنان را مانند فرزند خود دانستن. طبیعی است که مدیریت چنین افرادی نیز باید ویژگی‌ها و خصوصیات خاصی داشته باشد. او هم باید کسی باشد که بدون الزام اداری و بنا به تشخیص و وظیفه‌شناسی‌اش، امور محوله را آن‌گونه که شایسته است انجام دهد. همین ویژگی‌های خاص است که نوع مدیریت را در دوره ابتدایی با دوره‌های دیگر تحصیلی متمایز می‌کند.

آنها می‌توانند با مدیریت بر قلوب همکاران، زمینه پایه‌گذاری صحیح و اصولی شخصیت سالم نوآموزان و کودکان را بنا نهند و با این سنگ بنای درست، سلامتی جسمی و روحی- روانی آنان را برای یک عمر تضمین کنند.

□ در اسناد تحولی آموزش و پرورش و از جمله سند تحول بنیادین آموزش و پرورش و دیگر اسناد مانند سند

### اشاره

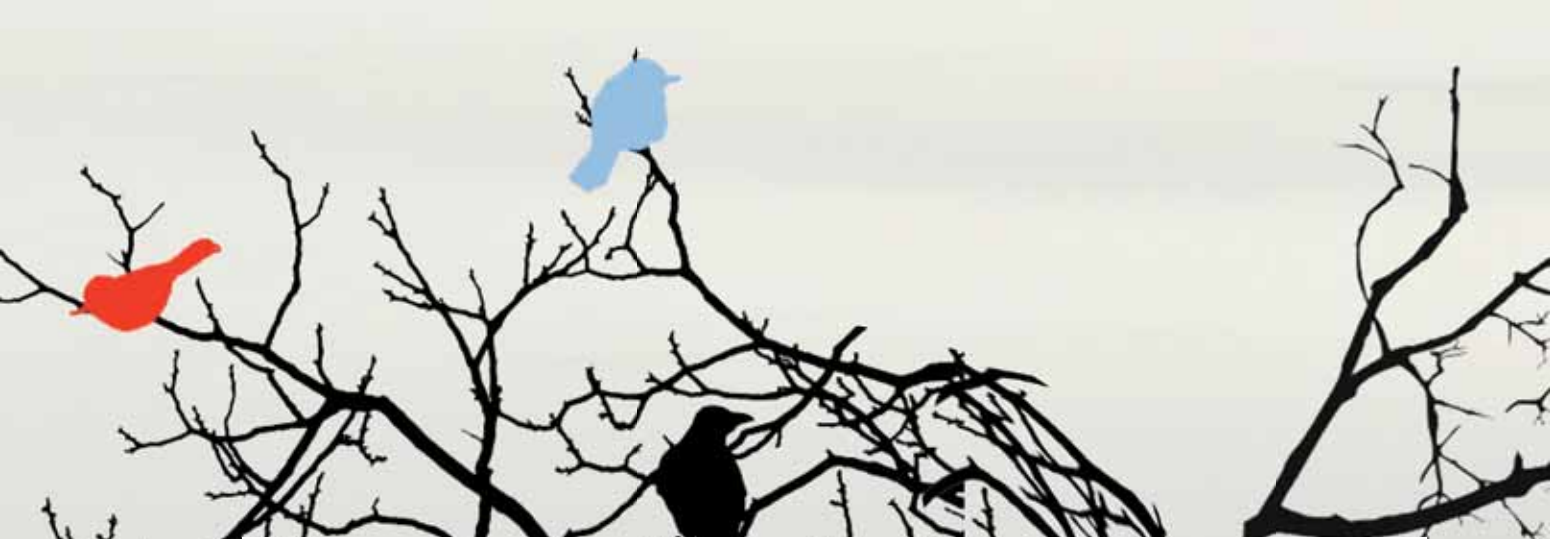
اینکه مدیران ارشد آموزش و پرورش از جنس خود معلمان باشند، از فرصت‌های ارزشمندی است که به‌نظر می‌رسد در معاونت آموزش ابتدایی وزارت آموزش و پرورش، مانند دیگر حوزه‌های ستادی، شکل‌عملی به خود گرفته است. مهندس محمد دیمه‌ور، متولد سال ۱۳۴۴، فوق‌لیسانس مدرسی زمین‌شناسی اقتصادی از دانشگاه تربیت مدرس تهران دارد و در سال ۱۳۶۹ به استخدام آموزش و پرورش در آمده است. با دیمه‌ور که بیشتر عمر خدمتی خود را در پست‌های مدیریتی آموزش و پرورش گذرانده است، به گفت‌وگو نشستیم و نظرش را درباره مدیریت در مدارس ابتدایی و ضرورت‌ها و ویژگی‌های خاص آن جویا شدیم.

□ آقای مهندس از مدیریت در مدارس ابتدایی و شرایط خاص آن برایمان بگویید.

با توجه به شرایط و اقتضات دوران رشد، شرایط سنی، شخصیتی و حساسیت‌هایی که دانش‌آموزان و نوآموزان عزیز ما در دوره پیش‌دبستان و دبستان دارند، به‌نظر می‌آید مدیریت در دوره ابتدایی و مراکز پیش‌دبستانی ما مدیریتی است که بیش از سایر دوره‌ها بر مبانی مهمی مانند اخلاق، محبت، مهربانی و دیگر ارزش‌های والای انسانی استوار می‌شود. به دلیل نوع مخاطبان آن که الگوپذیری‌شان از معلمان و مربیان و دیگر عوامل مدرسه بیشتر است، از مدیریت در دیگر دوره‌ها حساس‌تر و البته ارزشمندتر است.

□ چه عاملی می‌تواند مدیریت در این دوره را تأثیرگذارتر، ماندگارتر و مؤثرتر کند؟

محبت! به‌نظر من محبت در دوره ابتدایی روح و روان معلم و دانش‌آموز را تحت تأثیر قرار می‌دهد، آن را صیقل می‌دهد و زمینه رشد و توسعه همه صفات نیک و ارزش‌های اخلاقی و انسانی را فراهم می‌آورد.



مدیران محترم مدارس هستند، بیش از دیگران به اقتضات سازمان یادگیرنده وقوف داشته باشند و ساز و کارهای اجرایی کردن آن را فراهم آورند و با حوصله و سعه صدر، زمینه تحقق چنین سازمانی را در محیط مدرسه خود فراهم کنند. لازم است معلم به طور مداوم در معرض یادگیری باشد و محیط هم برای این یاددهی - یادگیری فراهم شده باشد.

زمانی ما از اقدام پژوهی صحبت می کردیم و کماکان هم بر آن تأکید داریم. امروزه البته صحبت از درس پژوهی و مدرسه پژوهی است. یعنی اگر اقدام پژوهی، اقدامی فردی بود، در درس پژوهی این حیطه گسترده تر شده است. در موضوع مدرسه پژوهی همه عوامل، مدرسه را با نظارت و راهبری مدیر اداره می کنند.

#### □ با این وصف، مشارکت معلمان و دیگر عوامل مدرسه را در موفقیت مدیر برای اداره مدرسه چگونه می بینید؟

آنچه ما امروز در آموزش و پرورش کشور تحت عنوان برنامه تعالی مدیریت مدرسه دنبال می کنیم، معنایش همین است که مدیر به عنوان یک فرد از عهده همه تکالیف و مسئولیتها برنمی آید. به همین دلیل همه عوامل مدرسه باید با هدایت و راهبری مدیر، در موضوع اداره مدرسه دست به دست هم بدهند و معنای مدیریت مشارکتی را در عمل تحقق بخشند. زمانی که حس مشارکت، همراهی، همدلی و همکاری در مجموعه مدرسه شکل گرفت، همه عوامل مدرسه احساس ارزش و هویت خواهند کرد. در چنین وضعیتی است که مدرسه محل زندگی و تلاش، دوستی، درس، علم و تربیت خواهد شد.

مدیران محترم با مجهز شدن به دانش لازم و مهارت های نوین مدیریت جایگاه خود را به عنوان راهبران آموزشی تثبیت خواهند کرد و همان خاطر خوشی را که بدان اشاره کردم، بین همکاران و دانش آموزان بر جای خواهند گذاشت.

#### □ با توجه به ویژگی هایی که بدان اشاره کردید، از مدیران مدارس کسی را به یاد دارید که بتوانید به عنوان الگو یاد کنید؟

آقای غلامعلی شیروانی، که امروز به افتخار بازنشستگی نائل شده، مدیر مدرسه شاهد پسران دوره راهنمایی در شهر بیرجند و از مدیرانی بودند که باید از شیوه های مدیریتی ایشان در سال های پایانی دهه ۷۰ شمسی به نیکی یاد کنم.

این مدیر سخت کوش با اقدامات مؤثر و جلب نظر همکاران، باعث شد مدرسه ای که حداقل امکانات را داشت، بتواند استانداردهای

#### برنامه درسی ملی، از مدیر مدرسه به عنوان رهبر آموزشی یاد می شود، شما این موضوع را چگونه می بینید؟

قطعاً نگاه ما نیز همان چیزی است که در این اسناد تأکید شده است. در دوره ابتدایی هم مانند سایر دوره های تحصیلی، مدرسه را یک سازمان یادگیرنده، پژوهش محور و فعال تلقی می کنیم. به طور طبیعی، با چنین تلقی و برداشتی، نقش مدیر بسیار ممتاز و اثرگذار است و باید الزامات آن را دارا باشد. مهم ترین لازمه آن آگاهی، دانش و تجربه است. چنین مدیر کارآمدی می تواند همه عوامل را حول محور مدرسه سازمان دهی کند تا هدف بزرگ ما که همان تربیت نسلی سالم و تلاشگر و آینده نگر است، تحقق پیدا کند. کما اینکه در اسناد تحولی آموزش و پرورش، مانند سند تحول بنیادین و سند برنامه درسی ملی هم به این نکات توجه و اهتمام شده و راهکارهای تحقق آن بیان شده است.

#### □ با سابقه طولانی مدیریت در آموزش و پرورش، از تجربه کار با مدیرانی بگویید که جدای از بحث های مرسوم اداری و با توجه به جوهر وجودی و هنر مدیریتی خود، منشأ اثر و در روند کلی موفقیت مدارس ما و به خصوص اداره مدرسه، با جلب مشارکت معلمان و همه عوامل مدرسه، موفق و الگو بوده اند.

همه آنان که در مدرسه خدمت کرده اند، همواره چهره مدیرانی را که حالتی کاریزماتیک و مرجع داشته اند، به یاد دارند. می دانیم که مهم ترین ویژگی این مدیران مدیریت بر قلبها و اثرگذاری مثبت بر وجود همکاران و کسانی است که با آنان کار می کرده اند. امروز هم وجود چنین مدیرانی می تواند راهگشا و مؤثر باشد. در چنین وضعیتی که اصالت و شخصیت مدیر از دستورالعمل های اداری و روال عادی اداری فراتر می رود، رهبری آموزشی مورد انتظار نیز بروز خواهد کرد. چنین مدیرانی خواهند توانست ضمن برقراری ارتباط قلبی و صمیمی با همکاران خود و انتقال آن به دانش آموزان، فضایی به وجود آورند که بتواند در آن شخصیت و بنای اولیه رشد همه جانبه و مؤثر کودکان را پی ریزی کنند و توسعه بخشند.

#### □ چه درسی می توان از این تجربه ها گرفت و در موضوع مدیریت مدارس به کار بست؟

درس بزرگ این تجربه ها این است که اگر قرار باشد مدارس ما به سوی یادگیرندگی و پژوهندگی که از ضرورت های مدارس امروز است بروند، به طور طبیعی باید رهبران این سازمان که

بنده چند سالی است در یکی از مدارس حاشیه شهر سنندج خدمت می‌کنم. در این مدرسه، تعدادی از دانش‌آموزان پسوند فامیلی دارند که به روستای پدری آنان مربوط است. تا چندی پیش، و هرازگاهی دانش‌آموزان اسم فامیل یکدیگر را مسخره می‌کردند و در این باره با هم نزاع می‌کردند، تا اینکه برای رفع این موضوع فکری به ذهنم رسید. نقشه شهر سنندج را به همراه روستاهای اطراف آن در مدرسه (محل رفت‌وآمد بچه‌ها) نصب کرده‌ام. بعد از آن، بچه‌ها با دیدن روستای خود روی نقشه، آن را به دوستانشان نشان می‌دهند و به پسوند نام فامیلشان افتخار می‌کنند. شکر خدا دیگر بچه‌ها در این خصوص مشکل خاصی ندارند و ما هم خیالمان راحت شده است.

# هویت من!

ارسلان زارع

مدیر دبیرستان دوره اول متوسطه شهید، سنندج

آموزشی و فنی و تربیتی خوبی به‌دست آورد و خود را در حد اعلا قرار دهد. ایشان با مدیریت بر قلوب، نفوذ قابل توجهی در بین همکاران داشت و با مشارکت و همکاری همه‌جانبه معلمان و همکاران خود، مدرسه خود را به بهترین وجه اداره می‌کرد. همان سال‌ها وقتی از این مدرسه بازدید می‌کردیم، شاهد بودیم که همکاران ایشان از عمق جان و با کمال میل و رغبت و نهایت صمیمیت در این مدرسه کار می‌کردند و شب و روز برایشان معنا نداشت. در آن سال‌ها که هنوز از سامانه‌های جدید ارتباط خانه و مدرسه و اولیا خبری نبود، در این مدرسه از به‌روزترین سیستم‌ها برای ارتباط بین خانه و مدرسه استفاده می‌شد. نوع مدیریت ایشان به‌گونه‌ای بود که همه همکاران از معلم تا خدمتگزار، مدرسه را خانه اول خود می‌دانستند. ایشان مدرسه نیمه مخروبه‌ای را که تحویل گرفته بود، با همکاری و همراهی معلمان و کادر مدرسه و خانواده‌ها، به مدرسه‌ای شیک و دوست‌داشتنی برای دانش‌آموزان تبدیل کرده بود، در حالی که کمک زیادی هم از منطقه و جاهای دیگر دریافت نمی‌کرد.

## □ و سهم مهم مدیران خانم را هم از یاد نبریم!

دقیقا! به‌خصوص اینکه در مدارس ابتدایی، خواهران سخت‌کوش، ساعی و تلاشگر ما سهمی مهم بر عهده داشته و دارند. در همان مقطع که من توفیق خدمتگزاری در شهر بیرجند را داشتم، بودند خواهران محترمی که پس از طی دوران خدمت و انتقال به نقاط مرکزی و برخوردارتر شهر، حاضر شدند مجدداً برای مدیریت مدارس و اداره مدارس حاشیه شهر که با مسائلی روبه‌رو بودند، به این مدارس بازگردند و با استفاده از تجربه و دانش و حضور مؤثر خود، نقشی بسیار مهم در اداره و سامان‌دهی این مدارس ایفا کنند. چنین نمونه‌هایی در همه دوران مسئولیت‌های متعدد بنده کم نبود. مطمئنم مدیران ما قادرند وضعیت را به شکلی مطلوب و در شأن این کشور با فرهنگ تغییر دهند و فضای مناسب‌تری برای فرزندان این سرزمین پرافتخار فراهم آورند.

## □ مدیر باید همواره به تغییر اوضاع و احوال زمانه هم نظری داشته باشد. لطفاً نظرتان را در این خصوص هم برای خوانندگان مجله مدیریت مدرسه بگویید؟

فناوری‌های نوین در کنار ظرفیت‌ها و موقعیت‌هایی که ایجاد می‌کنند، می‌توانند آسیب‌زا هم باشند، جا دارد مدیران ما به موضوع به‌روز بودن و هم‌گامی با دانش و تحولات جهانی توجه خاص داشته باشند و با درک ضرورت‌ها و نیازهای جدید معلمان و دانش‌آموزان، بیشتر و بهتر با آنان همراه شوند. طبیعی است در چنین میدانی، مدیری موفق خواهد بود که بتواند با آگاهی و دانش و تلاش لازم، با این موج فزاینده همراه شود و حداقل یک پله از کسانی که مدیریت آنان را برعهده دارد، بالاتر بایستد. استفاده از فرصت‌ها و جلوگیری از آسیب‌های محتمل، در گرو دانش، هوشمندی و جلب مشارکت دیگر همکاران توسط مدیر و باز هم توجه به نیازهای ویژه نواآموزان و کودکان است.

