



گپ‌وگفتی که در ادامه تقدیم می‌شود، حاصل نشست کوتاهی است که با آقای فرهاد غنی، رئیس دبیرستان و پیش‌دانشگاهی شهدای هاتف اصفهان داشته‌ایم. دبیرستان هاتف اصفهان از دبیرستان‌های قدیمی این شهر است که در منطقه چهار واقع شده است. این دبیرستان در جریان انقلاب و دفاع مقدس، حدود ۱۵۰ شهید تقدیم میهن اسلامی‌مان کرده است و مسئولیت آن از سال ۱۳۸۹ هـ. ش تاکنون به عهده آقای فرهاد غنی بوده است. ایشان فوق‌لیسانس مدیریت آموزشی است و با ۳۰ سال سابقه کار و ۲۰ سال سابقه مدیریت در مدارس اصفهان اکنون در این دبیرستان مشغول کار است.

فرهاد غنی، رئیس دبیرستان هاتف اصفهان در گفت‌وگو با مجله رشد مدیریت مدرسه:

خلأ نیروی انسانی کارآمد، مهم‌ترین چالش مدیران مدارس است

گفت‌وگواز: نصرالله دادار

■ مهم‌ترین چالش‌هایی که امروزه مدیران مدارس با آن‌ها روبه‌رو هستند، چیست؟
 ■ نخستین چالش، خلأ نیروی انسانی کارآمد و متعهد است. دومین چالش، به‌بخش‌نامه‌هایی مربوط است که به‌طور موازی به مدرسه می‌آیند و فکر مدیر را مشغول می‌کنند. در نتیجه او فرصت کمی برای کارهای اجرایی مدرسه پیدا می‌کند. شاید درست نباشد بگوییم، اما مسائل اقتصادی هم بخش عظیمی از چالش‌های مدیر مدرسه است. البته این به مدرسه ما منحصر نیست. ما در این مدرسه می‌توانیم با توجه به اعتقادی که مردم به مدرسه دارند، از مشارکت‌های مردمی و مساعدت خوب آن‌ها استفاده کنیم، ولی در مدارس دیگر نارسایی‌های اقتصادی بیشتر است. بسیاری از طرح‌هایی که در نهاد مدرسه و نظام آموزش و پرورش وجود دارد، فی‌نفسه بد نیست؛ علت اینکه این طرح‌ها در نظام آموزش و پرورش جواب نمی‌دهند این است که مجریان آن‌ها انسان‌های متخصصی نیستند. الان موضوع فناوری جایگاه مهمی در مدارس دارد، اما متأسفانه نیروی کارآمدی وجود ندارد که بتواند اجرای این کار سنگین را به‌عهده بگیرد.

در قسمت معاونت اجرایی مدرسه هم که قلب مدرسه است و می‌تواند بسیاری از نیازها را مرتفع کند، نیروهای متخصص وجود ندارند.

در حیطه کار دبیران، من از مسئولان وزارت آموزش و پرورش می‌خواهم که کمی در این زمینه بررسی آماری انجام دهند تا معلوم شود چه تعداد از دبیران در رشته‌های غیر تخصصی خود مشغول به کار هستند. این مسئله قابل تأمل است. البته مهم‌تر از آن پایین بودن انگیزه معلمان است. ما باید انگیزه معلم را بالا ببریم. این موضوع می‌تواند در روند تدریس آن‌ها تأثیر گذار باشد.

■ شما به صدور بخش‌نامه‌های متعدد به عنوان یکی از چالش‌های پیش روی امروز مدیران مدارس اشاره کردید، ممکن است در این زمینه بیشتر توضیح دهید؟

■ یک نکته اینکه براساس آخرین دستور، ما حق چاپ و پرینت گرفتن از بخش‌نامه‌هایی را که به صورت اتوماسیون در سیستم وارد می‌شوند نداریم. در صورتی که این شیوه جوابگو نیست، چون همه دست‌اندرکاران مدرسه، اعم از مدیر، ناظم، دفتردار و معلم باید از محتوای آن‌ها باخبر شوند. گاهی اوقات ما بخش‌نامه‌ها را چاپ می‌کنیم و به تابلوی اتاق دبیران می‌زنیم، اما باز هم دبیران توجه چندانی به آن‌ها نمی‌کنند و مدام باید به آن‌ها یادآوری کنیم.

نکته دیگر اینکه این بخش‌نامه‌ها موزی می‌آیند. بیشترین حجم بخش‌نامه‌ها از ابتدای سال تحصیلی تا پایان آذرماه صادر می‌شوند. اتفاق افتاده که من به عنوان مدیر مدرسه در یک روز تا ۲۵ بخش‌نامه را مطالعه و امضا کرده و دستور داده باشم؛ در حالی که اگر تعداد بخش‌نامه‌ها کم شود، می‌تواند در روند کار مدیران مدارس تأثیر بگذارد.

■ به‌طور کلی صدور این بخش‌نامه‌ها چقدر ضروری و از نوع مسائلی است که قبلاً بخش‌نامه نشده‌اند؟

■ شاید دوستان قبول نداشته باشند، اما به اعتقاد من بیش از ۷۰ درصد بخش‌نامه‌ها لازم نیست که به مدرسه ارجاع شوند. کافی است متن آن‌ها را در جلسات برای مدیران تعریف کرد تا آن‌ها هم خط‌مشی خود را براساس آن‌ها بیابند و بتوانند مفاهیم و موارد مورد نظر اداره را اجرایی و عملیاتی کنند.

■ به‌نظر شما، دست مدیران مدارس در انجام وظایفشان چقدر باز است و حدود اختیارات آنان چقدر است؟

■ مدیریت قلب کار مدرسه است، اما بسیاری از مدیرانی که به کار مدیریت گماشته شده‌اند، از سر ناچاری مدیرند. اداره آموزش و پرورش نمی‌تواند کلید

کار اجرایی و تمام اختیارات را به مدیر ناکارآمد بسپارد. زیرا این کار ممکن است بسیار خطرناک باشد. به این دلیل، درمورد باز نبودن دست مدیران مدرسه اداره و سازمان مقصر نیست. مشکل این است که ما در این نظام، نیروی متخصص به‌عنوان مدیر کم داریم. من بعد از ۳۰ سال سابقه کار، امروز به وزارت آموزش و پرورش اعلام خطر می‌کنم. باید برای جذب نیروهای متخصص به‌عنوان مدیر، اتاق فکر طراحی کنند. این چاره‌اندیشی می‌تواند مفید باشد.

■ چه پیشنهادی برای ارتقای جایگاه مدیریت در مدارس دارید؟

■ به‌نظر من، نوع نگاه و طرز فکر نظام به این موضوع، یعنی جایگاه مدیران مدارس، بسیار مهم است. منظور من از مدیر، کسی است که در جایگاه واقعی خود قرار دارد و به‌عنوان نیروی متخصص، بار عظیمی را در مدرسه به‌دوش می‌کشد. بنابراین، اگر نگاه نظام به این موضوع، نگاهی عمیق، جدی و عالی باشد، جایگاه مدیران مدارس نیز ارتقا پیدا خواهد کرد.

طرز فکر نظام آموزش و پرورش درباره جایگاه مدیر در اجرای یک طرح اقتصادی و نقشی که مدیر می‌تواند در آن ایفا کند، اثر روانی بسیاری در کار مدیران خواهد داشت. این نوع نگاه موجب رقابت بین افراد هم خواهد شد و دیگران را به تکاپو و تلاش وامی‌دارد تا خود را به هر نحو ممکن به آن جایگاه برسانند. الان در بسیاری از نظام‌های پیشرفته دنیا، برای اینکه فردی را در یک مدرسه به‌عنوان مدیر انتخاب کنند، از فیلترهای فراوان به لحاظ تخصصی عبور می‌دهند و چندین امتحان و آزمون از او به‌عمل می‌آورند، اما در کشور ما این‌گونه نیست. هر وقت به مشکل برمی‌خورند، دست ضعیف‌ترین فرد آموزش و پرورش را می‌گیرند و می‌گویند چون مدیر نداریم، شما مدیر این مجموعه باشید. این موضوع برای نظام ضعف خواهد شد. علاوه بر نوع نگاه و طرز تلقی نظام از جایگاه مدیران مدارس، مسائل اقتصادی، میزان حقوق و دستمزد و حدود اختیارات آن‌ها نیز در این زمینه مهم است.

وقتی کار را به یک نیروی متخصص واگذار کردند، باید اجازه هم بدهند که آن مدیر فکر خود را پیاده کند. به‌ها و اختیار دادن به مدیر، نقش مهمی در کارآمدی مدیر و کل مدرسه دارد. البته نگاه اداره به مدرسه ما نگاه بسته‌ای نیست. اما شاید این طرز تفکری که نسبت به مدرسه ما وجود دارد، نسبت به مدرسه‌های دیگر وجود نداشته باشد و این اشکال دارد. امیدوارم همه فکر و تلاش کنند و حتی اتاق فکری راه‌اندازی کنند تا نیروهای متخصص و با تجربه برای مدیریت مدارس جذب شوند.

دبیرستان هاتف
اصفهان در جریان
انقلاب و دفاع
مقدس، حدود
۱۵۰ شهید تقدیم
میهن اسلامی
کرده است

