

## اشاره

نشست تخصصی مجله رشد مدیریت به کوشش اداره آموزش و پرورش شهرستان آمل و معاونت آموزش متوسطه نظری و مهارتی در روز سه‌شنبه ۱۳۹۷/۰۵/۲۳ در هنرستان امام محمدباقر (ع) آمل با مدیریت کتایون ملوک‌زاده برگزار شد. در این نشست، اسفندیار نظری، معاون آموزش متوسطه آموزش و پرورش مازندران، دکتر عباس مرزبند، مسئول آموزش و پرورش شهرستان آمل و سایر مدیران اداره آموزش و پرورش، مدیران برتر مدارس شهرستان آمل و دکتر علی خلخالی، دکتر مرتضی مجدفر و ابراهیم اصلانی از اعضای شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه حضور داشتند. جلسه با خوشامدگویی دکتر خلخالی آغاز شد و در ادامه، هر یک از حاضران، داوطلبانه دیدگاه‌های خود را بیان کردند. دکتر خلخالی سه کلیدواژه «مدرسه‌محوری»، «مهارت‌آموزی» و «توسعه مشارکت» را به‌عنوان شعار آموزش و پرورش استان مازندران در سال تحصیلی ۹۸-۹۷، محور گفت‌وگوهای نشست اعلام کرد. وی همچنین آموزش و پرورش استان مازندران را سرآمد در میان استان‌ها خواند و آموزش و پرورش شهرستان آمل را پیش‌تاز در سطح استان معرفی کرد. از دیگر برنامه‌های آموزش و پرورش شهرستان آمل در کنار نشست تخصصی، برگزاری سه کلاس دانش‌افزایی مدیران مدارس با موضوع «سبک‌های رهبری در مدیریت مدارس» با تدریس دکتر مرتضی مجدفر، «مدرسه‌کاوی برای مدیران مدارس» با تدریس ابراهیم اصلانی و «رهبری برنامه‌دستی برای مدیران مدارس» با تدریس دکتر علی خلخالی بود که با استقبال مدیران مدارس مواجه شد. از این نشست گزارشی تهیه کرده‌ایم که در ادامه می‌آید.



## ام‌لیلا صمدی لولاکی

# مدرسه‌محوری، از منظر تجربه‌ها

نشست تخصصی مجله  
رشد مدیریت مدرسه  
در شهرستان آمل

تعلیم و تربیت منجر شود. بر سیاست گذاری کمی گرا، همچون بخشنامه توسعه سنواری مدرسه محور که به شدت تفکر ریاضتی و انقباضی دارد، نقد جدی وارد است. مدیر یا معاون آموزشی که باید ۶ ساعت در هفته تدریس کند، دیگر دغدغه کیفیت در مدرسه نخواهد داشت. این شیوه نامه به دنبال متنوع سازی منابع مالی در تعلیم و تربیت و استقلال مالی مدرسه است و برای مدرسه و مدیر استقلال تصمیم گیری قائل نشده است. باید نگاه مدیران عرصه تعلیم و تربیت از مدیریت آموزشی به رهبری آموزشی و رهبری یادگیری تغییر کند تا مدرسه محوری اتفاق بیفتد. لازم است همه مدارس به یک شکل توانمند باشند. در یک نظام آموزشی که متکی بر متنوع سازی مدارس چون تیزهوشان، نمونه دولتی، هیئت امنایی و غیره است، مدرسه محوری اتفاق نخواهد افتاد. اکنون در بیشتر برنامه های آموزش و پرورش از جمله مدرسه محوری، نگاه پروژه گرا حاکم است؛ در صورتی که اگر قرار است مدرسه محوری اتفاق بیفتد، باید نگاه فرایندی داشته باشیم.

**ارتقای منزلت اجتماعی مهارت آموزان**  
**طاهره حسین پور، مدیر دبیرستان غیردولتی آفرینش، ۲۴ سال تجربه:**

در هدایت تحصیلی دوره متوسطه معمولاً دانش آموزان ضعیف تر راهی رشته های کار دانش و فنی و حرفه ای می شوند. در تلقی عامه مردم جامعه، رشته های عملی سطح نازل تری از آموزش های نظری دارند و این امر سد راه مهارت آموزی است. بنابراین، لازم است فاصله درآمدی و منزلت اجتماعی فارغ التحصیلان رشته های نظری با رشته های فنی و مهارتی کاهش یابد و به آموزش مهارت ارزش داده شود. ما در مجموعه آفرینش، از دوران ابتدایی در کنار درس نظری حداقل یک یا دو مهارت را قرار داده ایم تا مهارت آموزی برای خانواده ها ملموس تر باشد. بنابراین، برای مهارت آموزی در دوره ابتدایی به برنامه ریزی جدی در سطح کلان نیاز داریم.

**بینش مدیران را تغییر دهیم**  
**محسن رضانی، کارشناس مسئول آموزش متوسطه نظری آموزش و پرورش شهرستان آمل با ۲۵ سال تجربه:**  
 ما اختیارات لازم برای مدرسه محوری را به مدیران دادیم اما ای کاش به جای دادن این اختیارات، بینش مدیران را تغییر می دادیم. در زمینه مهارت آموزی نیز دانش آموز به این نتیجه رسیده است که باید به سمت مهارت آموزی برود اما اولیا مقاومت می کنند. در عرف شهرستان، کمک به مدرسه و به صورت میانگین هر دانش آموز مبلغ ۴۰۰ هزار تومان به مدرسه می باشد اما ما نتوانستیم مشارکت را توسعه دهیم و آن را از حالت صرفاً مادی خارج کنیم و از تمامی ظرفیت و امکانات شهرستان و اولیا بهره ببریم.

**گره هایی دستمان را می بندد**  
**عطیه بهشتی، مدیر دبیرستان هیئت امنایی داعی الاسلام:**  
 هنوز زیرساخت مدرسه محوری کامل نیست. نه به لحاظ مدیریتی آن چنان ریسک پذیریم که مدرسه محوری را تجربه کنیم و نه به لحاظ منابع انسانی و مالی مستقل هستیم. ما در مدرسه هیئت

**نیازمند یک زبان گویا هستیم!**

**دکتر علی خلخالی، صاحب نظر حوزه تعلیم و تربیت و عضو شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه:**  
 با توجه به مفاهیم «مدرسه محوری»، «مهارت آموزی» و «توسعه مشارکت» به عنوان شعار آموزش و پرورش استان مازندران در سال تحصیلی ۹۸-۹۷، لازم است به مسائلی از این دست بپردازیم. شعار مدرسه محوری چطور محقق می شود و الزامات آن در یک سیستم تقریباً متمرکز چیست؟ انتقال قدرت از ساختارهای بالا به درون مدرسه چگونه باید اتفاق بیفتد؟ با توجه به موضوع اشتغال در کشور، آموزش و پرورش چگونه می تواند سهم خود را در مهارت آموزی به خوبی ایفا کند؟ توسعه مشارکت به چه مفهومی است؟ محوری ترین درس هنرستان، درس کار و فناوری و کارآفرینی است که مبتنی بر ارزش آفرینی و خلق کسب و کار تازه است و لازم است برای تدریس این درس، مربی ویژه و توانمند اختصاص داده شود. اما چگونه در این بخش عمل کرده ایم؟ آموزش و پرورش باید سخن گویی جدی با زبان گویا داشته باشد تا صدای آن در بیرون شنیده شود.

**هزینه تا کجا؟**

**رمضانعلی شعبانی: کارشناس مسئول آموزش ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان آمل، با تجربه ۲۷ ساله:**  
 چقدر ما باید هزینه دهیم تا به سه شعار مدرسه محوری، مهارت آموزی و توسعه مشارکت برسیم و چقدر آزمایش و خطا باید در کشور داشته باشیم؟

**الزامات مدرسه محوری**

**علی لطفی، معاون آموزش ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان آمل:**

برای تحقق مدرسه محوری، باید سیاست گذاری مناسبی اتفاق بیفتد و این سیاست گذاری باید از پایین به بالا و معطوف به گفت و گو با بازیگران اصلی عرصه تعلیم و تربیت از جمله معلم، اولیا و دانش آموزان باشد. این سیاست گذاری باید برآمده از واقعیت ها و مبتنی بر شواهد باشد و به درک و فهم مشترک در عرصه

امنایی آیین‌نامه‌ای برای استفاده از مشارکت مردمی داریم اما باز هم گره‌هایی در سطح منطقه و استان ایجاد می‌شوند که دست مدیر بسته می‌شود. مردم از مدارس هیئت‌امنایی استقبال می‌کنند و ما با همان مبلغ کمی که به‌عنوان مشارکت مردمی دریافت می‌کنیم، کارهای مهمی انجام می‌دهیم اما از آنجا که منابعی از وزارتخانه نداریم، اگر این منابع مردمی به دلایل اقتصادی قطع شوند، مدرسه‌محوری هم فراموش می‌شود.

## خودتان را نشان دهید!

**دکتر مرتضی مجدفر، صاحب‌نظر حوزهٔ تعلیم و تربیت و عضو شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه:**

ما از مدرسه‌محوری صحبت می‌کنیم اما دست و پای مدیر مدرسه را می‌بندیم. وقتی مدرسه‌محور شدیم، نباید در جزئیات دخالت کنیم. باید اجازه دهیم مدارس غیردولتی محلی برای نشان دادن جلوه‌های مدرسه‌محوری باشند. مدیران نیز لازم است در مسئولان نسبت به خودشان اعتماد ایجاد کنند؛ به این معنا که توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود را نشان دهند و این به چشم مسئولان بیاید. همچنین، پیشنهاد می‌کنم مدیران خاطرات و گزارش جلسات انفرادی را که با خودشان می‌گذارند، بنویسند و به اشتراک بگذارند. اگر تجربهٔ زیستهٔ خود را ننویسند، چیزی ماندگار نخواهد شد. نوشتن، مدیران را ماهر و ماندگار می‌کند و همین‌طور به دیگران فرصت می‌دهد تا از دانش و تجربهٔ آن‌ها بهره‌مند شوند.

## مصاحبهٔ علمی با متقاضیان مدیریت در مدرسه

**ابراهیم پریسان، معاون پژوهش و پرورش شهرستان امل:**

مجله‌ای که می‌تواند موجب رشد مدیران و دانش‌آموزان شود، مجلات رشد است و پیشنهاد می‌کنم به‌صورت رایگان در اختیار مدارس قرار گیرد. در شهرستان امل، ۱۲ مدرسهٔ پژوهش‌محور داریم اما بیشترین اقدام پژوهی در دورهٔ ابتدایی انجام می‌شود و در متوسطهٔ دوم، رغبت کمتری به پژوهش وجود دارد. از اقدامات اثرگذار ما در شهرستان امل جهت کیفیت‌بخشی این است که در دو سال اخیر، مدیران مدارس به‌خصوص مدیران دورهٔ ابتدایی را از طریق فرایند مصاحبهٔ علمی انتخاب می‌کنیم.

## درخشش هنرستانی‌ها

**کتایون ملوک‌زاده، مدیر هنرستان امام محمدباقر (ع) با تجربهٔ ۲۷ ساله:**

همین امروز که دور هم جمع شدیم، یک مهارت آموختیم. اگر مدرسه‌محور نباشیم، مهارتی آموزش داده نخواهد شد و اگر مشارکت نباشد، ما به‌صفر می‌رسیم. هنرستان همواره پر سرو صداست و دانش‌آموزان هر لحظه در حال یادگیری یک مهارت و فن هستند. ما کار گروهی انجام می‌دهیم تا مهارت‌آموزی و کسب و کار حلال بیاموزیم. دوخت لباس ورودی‌های جدید هنرستان، توسط دانش‌آموزان خودمان در دورهٔ کارورزی انجام می‌شود. همهٔ گل‌آرایی‌های مدرسه، کار بچه‌های هنرستانمان است. استارت‌آپ‌هایی در سطح استان داشتیم که بچه‌ها توانستند در آن‌ها رتبه‌های

خوبی کسب کنند. فارغ‌التحصیلانمان که هم‌اکنون در بازار فعالیت دارند، در مدرسه حضور پیدا می‌کنند و تجربه‌هایشان را در اختیار دانش‌آموزان قرار می‌دهند. جامعهٔ ما به اهمیت آموزش مهارت پی برده است و خانواده‌ها مشتاق‌اند فرزندان خود را در هنرستان ثبت‌نام کنند.

## آسمان آبی فرداست!

**ایرج زمانی، مدیر هنرستان فنی و حرفه‌ای چهل شهید امل با ۲۷ سال تجربه:**

در مهارت‌آموزی، ابتدا مهارت‌های زندگی را آموزش دهیم و هدفمان تربیت شهروند سالم باشد. خروجی هنرستان‌ها یک کارآفرین است. شعار امسال ما در برنامهٔ سنواتی شورا «آسمان آبی فردا» می‌باشد اگر در هنرستان تحصیل کنید و یک کارآفرین شوید. البته لازمهٔ آن این است که فرد با انگیزه وارد هنرستان شده باشد؛ نه اینکه به اجبار و با هدایت تحصیلی تحمیلی او وارد هنرستان کرده باشیم.

## مدرسه‌محوری شعار خوبی است اما ...

**پروین نجات‌اسکی، مدیر مدرسهٔ فرهنگ با تجربهٔ ۲۶ ساله:** ما در دورهٔ ابتدایی آموزش عمومی داریم و نمی‌توانیم روی مهارت تخصصی بچه‌ها کار کنیم. لازم است بچه‌ها را همه‌جانبه رشد دهیم تا در متوسطهٔ اول بالندگی و رشدشان در زمینه‌های مختلف، برای اینکه در آن حوزه تخصص یابند، مشخص شود. مدرسه‌محوری شعار خوبی است اما هدف آن برای من به‌عنوان مدیر روشن نیست. من در مدرسهٔ ابتدایی گردشی و دوشیفته چقدر زمان برای انجام دادن کار فوق برنامه جهت مهارت‌آموزی دارم؟

## نگاه بسته از ماست نه از مسئولان!

**رقیه اصغر نژاد، مدیر مدرسه پیشنهادیان کامپیوتر ایران با ۳۰ سال تجربه:**

کسی که بخواهد کاری انجام دهد، می‌دهد و کسی که نخواهد انجام دهد، بهانه‌ای برای انجام ندادنش پیدا می‌کند. من نگاه بسته در آموزش و پرورش ندیده‌ام. نگاه بسته در پایین و بین خودمان وجود دارد. مسئولان وقتی می‌بینند طرح‌های نو داریم اما در چارچوب نظام آموزشی حرکت می‌کنیم و در نهایت می‌خواهیم به هدفی برسیم که هدف نظام آموزش و پرورش است، از ما حمایت می‌کنند. اگر مهارت همدلی را کسب کنیم و با این تفکر زندگی کنیم که موفقیت راه‌های بسیاری دارد و موفقیت هیچ شخصی راه موفقیت ما را تنگ نمی‌کند، به دنبال مدرسه‌محوری، توسعهٔ مشارکت و مهارت‌آموزی خواهیم رفت.

## بگذرد از خودپرستی هر که با ما کار دارد!

**اسفندیار نظری، معاون آموزش متوسطهٔ آموزش و پرورش استان مازندران:**

چشم مخصوص تماشااست اگر بگذارند و تماشا می‌تواند زیباست اگر بگذارند من از اظهار نظرهای دلم فهمیدم/عشق هم صاحب فتواست اگر بگذارند/دل درنابی من، این همه بیهوده مگرد/خانهٔ



در استان مازندران برگزار خواهیم کرد.

### کمی منعطف‌تر!

**صفیه بهرام‌نیا، مدیر دبیرستان فرزنانگان آمل با ۲۵ سال تجربه:**

اگر مدرسه‌محوری حاکم شود، مهارت‌آموزی و توسعه مشارکت نیز محقق خواهد شد. توان بسیاری از مدیران در مسیر بخشنامه‌های غیرمنعطف به هدر می‌رود. ما به سختی تأمین مالی می‌کنیم اما اجازه نداریم در هزینه‌ها خلاقیت به خرج دهیم. اختیاری در زمینه تأمین معلم نداریم. اگر مدیر توانمند بود، اختیارش را بیشتر و جایگاه نظارتی اداره را تعدیل کنید.

### ناهمخوانی‌های هنرستانی

**مهندس مختار یوسفی، کارشناس مسئول فنی و حرفه‌ای کاردانش با سابقه ۲۷ ساله:**

در حال حاضر، آموزش فنی و حرفه‌ای ایران برای دستیابی به اهداف خود با موانعی روبه‌روست که لازم است به آن‌ها پرداخته شود. از جمله این موانع، ناهمخوانی بخشی از محتوای کتب درسی شاخه فنی و حرفه‌ای و کاردانش با تجهیزات موجود در هنرستان‌ها و همچنین همخوان نبودن تراکم کلاس و کارگاه‌های مهارتی هنرجویان با فضای کارگاهی موجود است.

### رسانه ملی گزارش دهد

**ام‌البنین بخشی، مدیر دبیرستان عصمتیه با ۲۵ سال سابقه:** اگر خواننده مجلات رشد صرفاً از جامعه آموزش و پرورش باشد، ما یک دور توأم با تسلسل داریم و نتیجه هم نمی‌گیریم. در مجله سرفصلی را به توسعه مشارکت‌ها اختصاص دهید و سایر نهادها و ارگان‌ها گزارش‌های از خدمتشان به آموزش و پرورش ارائه دهند. چرا همیشه توپ در زمین ما باشد؛ برای مثال، رسانه ملی نه تنها خدمتی به آموزش و پرورش ارائه نداده بلکه شبکه بومی محلی ما را نیز به پخش کننده تیزرهای تبلیغاتی کنکور تبدیل کرده است.

### معلمان را همراه کنیم

**سیما شعبانیان، مدیر هنرستان تجن جاری با تجربه ۲۳ سال:**

در هدایت تحصیلی، هم‌وغم خانواده‌ها شاخه نظری و ورود به دانشگاه است. اگر مهارت‌آموزی را از پیش دبستانی شروع کنیم، اولیا راحت‌تر آن را پذیرا خواهند بود. مهم‌تر اینکه تدریس معلمان

دوست همین جاست اگر بگذارند.

در سند تحول بنیادین می‌خواهیم تفکر سیر زندگی ایرانی اسلامی را تقویت کنیم. بنابراین، در وهله اول باید مهارت تفکر، درست اندیشیدن و مهارت درست ارتباط برقرار کردن را به دانش‌آموز یاد دهیم. تعریف جامعه توسعه‌یافته این است که با رفتار عقلانی باید مسائل را حل کرد و این در مدرسه باید اتفاق بیفتد. در پروژه مهر فرایندی تعریف کردیم که مدیر هر ساله یک پیام یا شعار هنگام آماده‌سازی مدارس داشته باشد. شعارهای ما تصادفی نیست. از سال ۹۳ براساس یک فرایند این کار انجام می‌شود و بازخورد خوبی هم در مدارس داریم. ۹۰ درصد آموزش‌های ما ذهنی و ۱۰ درصد آن‌ها مهارتی است و ما باید با شعار مهارت‌محوری، این مقدار را به ۶۰ درصد ذهنی و ۴۰ درصد مهارتی برسانیم. اگر این کار را انجام دهیم، موفق هستیم.

امسال قرار است ۵۰ درصد دانش‌آموزان کلاس هفتم با هماهنگی سازمان فنی و حرفه‌ای کشور یک مهارت را در درون مدرسه یاد بگیرند. آنچه می‌تواند آموزش و پرورش را از گرداب منابع انسانی نجات دهد، اجرای صحیح پروژه مهر است. کار ما عشق است و مستی، نیستی در عین هستی / بگذرد از خودپرستی هر که با ما کار دارد.

### نقد بر مدیران مدارس وارد است!

**حمید سلیمان‌نسب، کارشناس مسئول متوسطه اول آموزش و پرورش شهرستان آمل:**

زمانی که مدیر هنگام ثبت‌نام، دانش‌آموزان معدل بالاتر را انتخاب می‌کند، به این معناست که مدیران هنوز نتوانسته‌اند در زمینه مدرسه‌محوری خوب عمل کنند و نقد بر آنان وارد است. جشنواره نوجوان خوارزمی در متوسطه اول مدرسه‌محوری را کاملاً در اختیار مدیران گذشته است اما باز هم مدیران خوب عمل نمی‌کنند و فقط نخبگان را معرفی می‌کنند و بقیه را فراموش می‌کنند.

### رویدادهای مهارت‌محور

**اسماعیل مهدوی، کارشناس گروه آموزشی با تجربه ۲۷ ساله:**

برنامه‌هایی چون جشنواره جابربن حیان، جشنواره نوجوان خوارزمی، مسابقه عکاسی، جشنواره بازارچه، جشنواره غذا، طرح ایران مهارت و همچنین جشنواره فرهنگ بومی، که امسال در استان مازندران اجرا کردیم، جهت افزایش مهارت‌آموزی، به‌ویژه در هنرستان‌ها مؤثر بود. برنامه لذت ریاضی را هم برای افزایش استقبال از رشته ریاضی اجرا کردیم و در سال آینده نیز جشنواره لذت ریاضی را



**آنجا که باید دل به دریا زد، همین جاست!**  
**دکتر عباس مرزیند، رئیس آموزش و پرورش شهرستان آمل:**  
 چکیده صحبت‌های دوستان که بخشی از آن نقد سازمان و دستگاه اداری بود، سراپا صواب بود. آیا در کشورهایی چون نروژ و فنلاند که دوستان به آن‌ها اشاره کردند، اگر در حوزه تعلیم و تربیت تصمیمی گرفته شود، حاکمان همان دخالت‌هایی را دارند که ما داریم؟ آیا در این شرایط که هر کسی با هر تریبونی که در اختیار دارد اقدامات تربیتی را زیر سؤال می‌برد، می‌توانیم به اهداف مهم تعلیم و تربیت کشور بپردازیم؟ لذا باید برگردیم به مدرسه‌محوری و اختیار را به حاکمان مدرسه، که همان رهبران برنامه درسی هستند، بدهیم. همان‌طور که دکتر مجدفر در کتاب «معاون یک مدیر است» اشاره دارند، تفویض را فراموش نکنیم. فرهنگ عمومی جامعه را بسنجیم، به آن باور داشته باشیم و در آن راستا تدبیر کنیم. مشکلات همه بچه‌ها را ببینیم و برحسب آن نیاز، نماز بگذاریم. این نماز همان خدمتی است که به بچه‌ها می‌کنیم. اگر به این دید رسیدیم، حاکمیت ما در مدرسه همه‌جانبه می‌شود. لب مطلب در این چند بیت از **زنده‌یاد حسین منزوی** نهفته است: «دریای شورانگیز چشمانت چه زیباست/ آنجا که باید دل به دریا زد، همین جاست/ در من طلوع آبی آن چشم روشن/ یادآور صبح خیال‌انگیز دریاست/ گل کرده باغی از ستاره در نگاهت/ آنک چراغانی که در چشم تو بریاست.»

**تربیت در جریان است و معطل شعار نمی‌ماند!**  
**ابراهیم اصلانی، صاحب‌نظر حوزه تعلیم و تربیت و عضو شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه:**  
 هر سازمانی اولویت‌های خود را به‌عنوان شعار مطرح می‌کند اما واقعیت این است که تربیت معطل این چیزها نمی‌ماند و مدیران از گذشته تاکنون در مدارس خود به این شعارها پرداخته‌اند. مدیران با سابقه این جمع طی سال‌ها شاهد طرح‌های بسیاری در آموزش و پرورش بوده‌اند و دور باطل طرح‌ها هم در آموزش و پرورش کم نبوده است. خوشبختانه، به‌رغم همه مشکلات هنوز مدیرانی مانند مدیران این جمع داریم که با نهایت شور و عشق کار می‌کنند. نقدشان را هم مطرح می‌کنند و با وجود همه این‌ها کارشان را انجام می‌دهند. از نقاط قوت این جلسه این بود که حاضران با یادداشت به جلسه آمدند و مشغول کار با گوشی همراه هم نبودند و مشتاقانه حضور پیدا کردند.

حتی در درس کار و فناوری متوسطه اول نیز مهارت‌محور نیست. معلم در رکود مانده است. لازم است آموزش‌های مناسبی برای معلمان در نظر بگیریم و همچنین انگیزه آنان را افزایش دهیم.

**توسعه‌محوری با دستان باز!**  
**ملیحه حسین‌زاده، مدیر مجتمع آموزشی غیردولتی آفرینش، با ۲۷ سال تجربه:**

مدرسه‌محوری، فراهم شدن زمینه انتقال تصمیم‌گیری در مدرسه است. ما در مدرسه‌مان مهارت‌آموزی را از پیش‌دستانی با کارگاه مهارت زندگی، خلاقیت، سفال و دوخت و دوز شروع کردیم اما سیستم، دستانمان را می‌بندد و از ما می‌خواهد این برنامه‌ها را در فوق برنامه جا دهیم. ما کلاس سفال داریم تا بچه‌ها در کلاس ریاضی تمرکز بیشتری داشته باشند. چرا باید آن را به بعدازظهر و فوق برنامه موکول کنیم؟ اگر می‌خواهیم توسعه‌محور باشیم، باید دست من به‌عنوان مدیر باز باشد.

**جزیره‌ای عمل نکنیم**  
**حسین علی‌نسب، مدیر مدرسه تیزهوشان با ۲۵ سال تجربه:**

مهم‌ترین سرمایه ما در هر برنامه‌ای، سرمایه انسانی است اما معمولاً در طرح‌هایمان منابع انسانی را نادیده می‌گیریم. به همین خاطر، بسیاری از این طرح‌ها در وسط راه می‌شوند. از طرف دیگر، هر کدام از دوره‌های تحصیلی جزیره‌ای عمل می‌کنند؛ به این معنا که تنها به نفع دوره مرتبط با خود عمل می‌کنند و کسی در خدمت چهار سال آینده دانش‌آموز نیست. کمتر پیش می‌آید که مدیر متوسطه اول بگوید من هزینه می‌کنم تا دانش‌آموزم در متوسطه دوم در المپیاد موفق شود. این گسست باید حل شود.

**تغییر، لازمه برنده بودن**  
**حسین رضایی، معاون آموزش متوسطه آموزش و پرورش شهرستان آمل:**

در دنیای رقابت‌افزای مشتری‌مدار هزاره سوم، برای همه ما دو امکان وجود دارد: **برنده بودن یا بازنده بودن**. هیچ کس نمی‌خواهد بازنده باشد و همه می‌خواهند برنده باشند. برای برنده بودن تغییر لازم است. این تغییر باید از خودمان شروع شود و بعد از تغییر، برنامه‌محور، کیفیت‌مدار و نوآور باشیم.