

اندلدار محمدزاده صدیق

اشاره

اکرم عامری دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی است و نزدیک به دو دهه در آموزش و پرورش مشغول به فعالیت بوده است. بیشترین سوابق کاری او در هنرستان‌ها بوده اما از سال گذشته، مدیریت مدرسه در مقطع متوسطه را پذیرفته است. او مدیر مدرسه عرفان در شهرری است. مدرسه تحت مدیریت او دارای مقاطع متوسطه اول، دوم و کارودانش است. عامری معتقد است که سوابق کاری اش در هنرستان‌ها در مدیریت چنین مرکزی مؤثر است. به گفته عامری، در جامعه صالح پیوندها خشونت‌آمیز یا انتفاعی نیست، بلکه ارتباط میان اعضای جامعه به ارزش‌های انسانی و اخلاقی، معرفت، محبت و اطاعت از خداوند معطوف است. او نقطه کوچک چنین جامعه‌ای را مدرسه صالح می‌داند و برای ایجاد چنین مدرسه‌ای تلاش می‌کند.

# جامعه صالح مدارس صالح

گپ و گفتی با اکرم عامری  
مدیر دبیرستان عرفان، شهرستان‌ری





## برای ورود به بحث، مدرسه صالح را تعریف کنید.

طبق سند تحول آموزش و پرورش، مدرسه محیط اجتماعی سازمان یافته‌ای است که دانش‌آموزان برای کسب مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی، اجتماعی و خانوادگی و وصول به مرتبه‌ای از آمادگی جهت تحقق حیات طیبه در همه ابعاد، در آن حضور پیدا می‌کنند. از طرفی، با توجه به اینکه شأن اجتماعی حیات طیبه در مفهوم جامعه صالح تجلی می‌یابد، مدرسه باید محل تجربه حیات طیبه و آماده شدن دانش‌آموزان برای تحقق مراتب آن در همه ابعاد و ورود به جامعه صالح باشد.

## چنین مدرسه‌ای چه ویژگی‌هایی دارد؟

ساده‌زیستی، پالایش، متناسب‌سازی، تعادل، انعطاف‌پذیری و وجود رابطه احسان و عدالت در مدرسه و در ارتباط با دانش‌آموزان از جمله ویژگی‌های چنین مدرسه‌ای است. ایجاد بستر مذهبی و فرهنگی با برنامه‌های متنوع و برگزاری کلاس‌های آموزشی با توجه به نیاز دانش‌آموزان در منطقه در جهت متناسب‌سازی مدرسه و دانش‌آموزان در چنین مدرسه‌ای مطرح است. همکاری دانش‌آموز در اداره امور مدرسه در بخش پالایش قابل طرح است. تعادل بین کلاس‌های آموزشی، کارآفرینی، کار عملی و آموزش احکام و قرآن و... نیز مدنظر است و عدالت تربیتی بر پایه وجود مربیان و مدیران دلسوز در مدرسه صالح تعریف می‌شود. سرمایه‌های انسانی در آموزش و پرورش عامل مهم در اجرا و تحقق مراتب حیات طیبه‌اند. یکی از این سرمایه‌ها مربیان هستند. در مدرسه صالح، مربیان به سبب کسب شایستگی‌های فردی و جمعی و وصول به مرتبه شایسته‌ای از حیات طیبه مسئولیت هدایت دانش‌آموزان را برعهده دارند و در حقیقت، نقش اصلی را در طراحی و اتخاذ تدابیر و اقدامات زمینه‌ساز تکوین و تعالی پیوسته هویت دانش‌آموزان و مربیان برعهده دارند. طبق آنچه در سند تحول آموزش و پرورش مطرح شده است، سندیت و مرجعیت نظری و عملی مربیان در فرایند تربیت ناشی از مسئولیت و شایستگی اخلاقی - حرفه‌ای آن‌هاست و باید با تأسی از سیره تربیتی انسان کامل شکل بگیرد. از جمله سرمایه‌های انسانی چنین مدرسه‌ای مدیران صالح و شایسته هستند که هدایت و رهبری مدارس را برعهده دارند.

## عملکرد بهره‌مندی از شیوه مدرسه صالح در مدرسه تحت مدیریت شما چگونه بوده است؟

اولین سال مدیریت من در این مدرسه، با ارائه طرح تعالی مدیریت به این مدرسه هم‌زمان شد. با توجه به اینکه در کنار اجرای این طرح می‌بایست فعالیت‌های گسترده‌ای در مدرسه انجام شود، سعی کردم با توجه به سوابق قبلی‌ام بخش گسترده‌ای از فعالیت‌هایم را به این مدرسه انتقال دهم. یکی از این فعالیت‌ها اجرای بندهای سند تحول بنیادین و برنامه درسی ملی در قالب و پوشش برنامه‌های درسی عادی مدرسه بود. کوشیدم شاخصه‌های مدرسه صالح را به صورت عملی در مدرسه اجرا کنم و بهترین و بارزترین کاری که در این زمینه در مدرسه انجام شد، اعتمادسازی بین کارکنان مدرسه و دانش‌آموزان بود. با توجه به اینکه دانش‌آموزان این محله دچار مشکلات فوق‌العاده عاطفی و خانوادگی از طرفی و فقر مالی از طرف دیگر، هستند. مسائل آن‌ها خاص و بسیار است. بنابراین، سعی کردیم از طریق مدرسه مشکلات عاطفی دانش‌آموزان را تا حدودی پوشش دهیم و خلأ ایجاد شده در زندگی آن‌ها را پر کنیم. این‌گونه توانستیم رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد بین بچه‌ها و مدرسه ایجاد کنیم. متناسب‌سازی و ساده‌سازی فضای مدرسه، بچه‌ها را جذب مدرسه کرد. این‌گونه بچه‌ها خلأ خانوادگی و عاطفی‌شان را در مدرسه پوشش می‌دهند. این موضوع باعث شد که ما در کنار کادر اجرایی، کادر قوی و قابل اعتمادی از دانش‌آموزان داشته باشیم. یکی از بهترین شاخصه‌هایی که در مدرسه به خوبی اجرا شد، «طرح مدام» شامل همکاری دانش‌آموزان در اجرای امور مدرسه بود که نتیجه همدلی، تناسب و ساده‌سازی در مدرسه است. اجرای این طرح سبب شد دانش‌آموزان در کارها مسئولیت‌پذیرتر شوند و این از اصلی‌ترین گام‌هایی بود که در مدرسه برداشته شد و نتیجه خوب و موفقیت‌آمیزی نیز داشت. یکی دیگر از اموری که در سند تحول بر آن تأکید شده، اجرای فعالیت‌های عملی ضمن تدریس دروس نظری به دانش‌آموزان است. با توجه به اینکه پایه درسی دانش‌آموزان ضعیف بود و به دلیل مشکلات بسیار خارج از مدرسه، توان این را که سر کلاس درس به مفاهیم درسی گوش بدهند نداشتند، درس‌ها را عملی کردیم، فضا را تغییر دادیم و ۹۰ درصد دروس به صورت هوشمند در تنها کلاس هوشمند این مدرسه ارائه شد و دانش‌آموزان خودشان مفاهیم درسی را ارائه می‌دادند. به این ترتیب آن‌ها، از حالت شنو بودن، خارج شدند. دو نمایشگاه محتوای الکترونیک خروجی ارائه دروس به صورت هوشمند بود؛ در حالی که قبل از آن، بسیاری از دانش‌آموزان نمی‌دانستند که اصلاً کامپیوتر و برد چیست. با اجرای طرح‌های یاد شده،





را داشته باشد و مخالفان را تحمل کند. از طرفی، در تصمیم‌گیری شجاعت داشته باشد، در امور استوار باشد و در برابر مشکلات و ناملايمات و پاسداری از حقوق مردم توانا باشد. خود را از تمایلات نفسانی و خواهش‌های پست حفظ کند و حق را به حق‌دار بدهد و از تبعیض پرهیز کند. پاکی و دور بودن از آلودگی‌های نفسانی، دنیادوستی، خودخواهی، خودمهوری، انحصارطلبی، خودرأیی، ریاست‌طلبی، قدرت‌پرستی و شهرت‌طلبی نیز از جمله مواردی است که مدیران شایسته و صالح از آن‌ها دور هستند. همچنین از دیدگاه امام خمینی (ره) خدمتگزاری، مسئولیت‌پذیری، شایستگی‌های فردی، پاسخ‌گویی در برابر خدا، مردم و قانون، اسلامی بودن، مردمی بودن و بی‌توجهی به منافع شخصی از جمله ویژگی‌های مدیران شایسته مطرح شده است. مدیر مدرسه صالح در آموزش و پرورش، به سطوح مختلف شایستگی، شامل شایستگی‌های فردی، سازمانی و راهبردی نیازمند است تا بتواند صلاحیت و شایستگی لازم برای اداره مدرسه صالح را داشته باشد.



### ارکان و سطوح شایسته‌محوری مدیر در مدرسه شامل چه مواردی است؟

ابتدا مدیر باید شایسته‌خواه باشد و در واقع، فرهنگ استفاده از شایستگان و ارج نهادن به آن‌ها را داشته باشد. دوم اینکه باید شایسته‌شناس باشد و مؤثرترین روش‌های یافتن افراد شایسته و قابل را به کار گیرد. او باید بتواند شایسته‌گزینی کند و مناسب‌ترین و با قابلیت‌ترین افراد را از بین داوطلبان انتخاب کند. استفاده از افراد در جایگاه شغلی مناسب در مسیر شایسته‌گماری مدیر است و آموزش و پیشرفت حرفه‌ای مستمر افراد شایسته نیز در توانایی شایسته‌پروری مدیر قرار دارد. با استفاده از سطوح شایستگی، می‌توان سطح شایستگی افراد را شناسایی کرد و میزان شایستگی لازم برای هر رده از مدیران را مشخص نمود.

### اگر نکته‌ای باقی مانده است، مطرح کنید.

بعضی از بچه‌هایی که در مناطق محروم زندگی می‌کنند، توانمندی‌های بسیاری دارند و فقط نیازمند توجه ویژه‌اند. این بذل توجه مورد نیاز و بسیار مهم است و من امیدوارم بتوانم در مسئولیتی که پذیرفته‌ام، این توجه خاص و ویژه را به دانش‌آموزان مدرسه داشته باشم.

همان‌ها نمایشگاه‌هایی برگزار کردند که در سطح منطقه عالی بود. دانش‌آموزان دروسی از جمله هنر، کار و فناوری، علوم تجربی و حتی ادبیات را به صورت عملی و کارگاهی تجربه کردند که خروجی‌های آن برای حضور در «نوجوان خوارزمی» معرفی شدند و در آن حضور یافتند. رتبه‌های خوب و ارزنده‌ای نیز کسب کردند. این موضوع برای ما بسیار قابل توجه بود و رضایت دانش‌آموزان و همکارانمان را در پی داشت. همه این موفقیت‌ها به این دلیل بود که ما به بندهای مصوب طرح تعالی - که در اختیار همه مدیران داشت، اهمیت بیشتری دادیم و آن‌ها را عملیاتی‌تر نیز کردیم.

### در روند ایجاد رابطه و تعامل بین مدرسه و دانش‌آموزان، به چه مواردی اشاره می‌کنید؟

برگزاری کلاس‌های روخوانی و روان‌خوانی قرآن به صورت اجباری برای دانش‌آموزان بود که البته در شروع این طرح با مقاومت خانواده‌ها روبه‌رو شدیم اما در ادامه به نتایج بسیار ارزنده و خوبی رسیدیم. مدرس از حوزه علمی در مدرسه حضور می‌یافت و در هفته سه جلسه روخوانی، روان‌خوانی قرآن و آموزش احکام را بعد از ساعات موظف داشتیم.

یکی از معضلات جوان‌های امروز ما ناآشنایی با احکام است. معتقدم که آنچه در قالب مبحث «همگام با قرآن» در طرح تعالی مطرح شده است، کافی و پاسخ‌گوی نیازهای دانش‌آموزان به مسائل شرعی، احکام دینی و آموزش قرآن نیست. آنچه در ساعات درسی و سر کلاس‌ها نیز مطرح می‌شود، کافی و کامل نیست. گاهی هم خود معلم‌ها با مفهوم آیات قرآنی ناآشنا هستند و در مواردی معلم‌های دینی و قرآن ما در این بخش ضعف بسیاری دارند و این ضعف را به دانش‌آموز هم منتقل می‌کنند!

### از جمله ویژگی‌هایی که برای مدارس صالح اشاره کردید، مدیر شایسته بود. چنین مدیری چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد.

از دیدگاه سیره نبوی، مدیر شایسته باید دارای پنج ویژگی درایت، معرفت، عدالت، قوت، و سلامت باشد. مدیر شایسته و صالح باید درک صحیحی از امور گوناگون، فهم عمیق مسائل، خردورزی، دوراندیشی، همه‌جانبه‌نگری، تدبیرورزی، تصمیم‌گیری و عمل درست داشته باشد. چنین مدیری باید از معرفت و دانش لازم برخوردار باشد، تحمل بار امانت اداره امور

