

اختیار دارید!

گفت وگو با دکتر هادی عزیززاده
دبیرکل سابق شورای عالی
آموزش و پرورش

هوشنگ غلامی

«مدیر موفق باید مدرسه را به محیطی برای یادگیری مستمر خود، معلمان، دانش‌آموزان و اولیا تبدیل کند. به خاطر ترس از کنار گذاشته شدن، محتاط و محافظه‌کار نباشد. مدیریت را کاری تیمی بداند و تصویری از «مدرسه خوب» در ذهن داشته باشد. این مطالب، فرازهایی از سخنان مهندس هادی عزیززاده، از مدیران و مجریان پرتلاش آموزش و پرورش کشورمان در گفت‌وگو با خبرنگار رشد مدیریت مدرسه است.

وی که به مناسبت انتشار کتاب جدید خود به نام «نیم‌رخ؛ من و آموزش و پرورش» با ما سخن می‌گفت، طی ۳۰ سال خدمت، مسئولیت‌های متعددی از معلمی، مدیریت مدرسه، مدیر کلی دفتر آموزش متوسطه، نمایندگی وزیر در ستاد اجرایی تغییر نظام آموزشی، دبیر کلی شورای عالی آموزش و پرورش، مدیریت دفتر منطقه‌ای آیسيسكو در تهران و در نهایت معاونت سازمان آیسيسكو (سازمان علمی، فرهنگی و آموزش کشورهای اسلامی) را برعهده داشته است. با هم متن کامل این گفت‌وگو را پی می‌گیریم.

مدیران مدرسه‌ها و وظایف و اختیارات آنان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
اول باید دید مدیران چه اختیاراتی دارند و مدیران بالادست چه انتظاری از آن‌ها دارند. این موضوع از کشوری به کشوری دیگر فرق می‌کند. حتی در مدرسه‌های یک کشور هم متفاوت است. در برخی از کشورها مدیران مدرسه اختیارات بسیاری دارند؛ در انتخاب معلم نقش دارند، می‌توانند آن‌ها را به کار گیرند و عذر آن‌ها را بخواهند، در برنامه‌ریزی درسی مدرسه نقش ایفا می‌کنند، برنامه‌ریزی مالی مدرسه و بودجه‌ریزی بر عهده آن‌هاست. در چنین مدرسه‌هایی، مدیران باید از توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی برخوردار باشند که در سایر مدرسه‌ها کمتر اهمیت پیدا می‌کند. در حالی که در مدرسه‌های ما، مدیران بیشتر مجری هستند. یعنی در تصمیم‌گیری‌های اصلی در حوزه‌های سه‌گانه پرسنلی، بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی درسی نقش چندانی ندارند و در نتیجه در این زمینه‌ها پاسخ‌گو نیستند و گاه خود هم شاکی از وضعیت موجود.

مدیران در راستای انجام موفق وظایف و اختیارات باید به چه اموری بیشتر توجه کنند؟

باید تصویری از «مدرسه خوب» در ذهن خود داشته باشند و آن را با معلمان مدرسه و سایر کارکنان در میان بگذارند و با کمک آن‌ها تصور خود را تعدیل و نهایی کنند و همه فعالیت‌ها را به سمت رسیدن به مدرسه خوب جهت دهند. همچنین، هدف‌های مرحله‌ای تعیین و عوامل مدرسه را برای رسیدن به هدف ترغیب کنند.

باید بدانند محور فعالیت‌ها باید «دانش‌آموز» باشد و هر آنچه مدیر انجام می‌دهد، در جهت منافع و خیرخواهی

مدیران مدرسه‌ها و وظایف و اختیارات آنان را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

اول باید دید مدیران چه اختیاراتی دارند و مدیران بالادست چه انتظاری از آن‌ها دارند. این موضوع از کشوری به کشوری دیگر فرق می‌کند. حتی در مدرسه‌های یک کشور هم متفاوت است. در برخی از کشورها مدیران مدرسه اختیارات بسیاری دارند؛ در انتخاب معلم نقش دارند، می‌توانند آن‌ها را به کار گیرند و عذر آن‌ها را بخواهند، در برنامه‌ریزی درسی مدرسه نقش ایفا می‌کنند، برنامه‌ریزی مالی مدرسه و بودجه‌ریزی بر عهده آن‌هاست. در چنین مدرسه‌هایی، مدیران باید از توانایی‌ها و مهارت‌های خاصی برخوردار باشند که در سایر مدرسه‌ها کمتر اهمیت پیدا می‌کند. در حالی که در مدرسه‌های ما، مدیران بیشتر مجری هستند. یعنی در تصمیم‌گیری‌های اصلی در حوزه‌های سه‌گانه پرسنلی، بودجه‌ریزی و برنامه‌ریزی درسی نقش چندانی ندارند و در نتیجه در این زمینه‌ها پاسخ‌گو نیستند و گاه خود هم شاکی از وضعیت موجود.

در این حالت، وظیفه اصلی مدیر، اجرای مصوبات و دستورالعمل‌هایی خواهد بود که به آن‌ها ابلاغ می‌شود و البته نقش‌های دیگری که در هر نظام آموزشی معمولاً بر عهده

آماده‌بحران

مدیر باید به‌صورت مستمر در صدد بهتر شدن مدرسه‌اش باشد و اگر روزی به این نتیجه رسید که به هدفش رسیده است، باید فائده آن مدیر را خواند. این مطلب در مورد معلم هم صدق می‌کند. هیچ‌گاه انسان در حوزهٔ تعلیم و تربیت به هدف نهایی نمی‌رسد و همواره جا برای بهتر شدن هست. مدیر مدرسه ضمن آنکه باید برای خود برنامهٔ روزانه داشته باشد، باید بداند هیچ روزی قابل پیش‌بینی نیست. اتفاقاتی ممکن است در مدرسه بیفتند که قبلاً تجربه‌اش را نداشته است. باید برای شرایط بحرانی آماده باشد. اصولاً در چنین شرایطی می‌توان مدیران موفق را از ناموفق تشخیص داد.

سیل بخش‌نامه‌ها

مشکلات و تنگناهایی که مانع فعالیت پویا و سازندهٔ مدیران مدرسه‌ها هستند، کدام‌اند؟

شاید یکی از مشکلات اساسی، سیل بخش‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌ها و دستورهای زیادی است که از ستاد یا اداره کل و اداره‌های آموزش و پرورش به مدرسه روانه می‌شود.

برخی، مدیران مدرسه را افراد نابالغی تصور می‌کنند که باید همه چیز را به آن‌ها دیکته کرد که نکند اشتباه کنند!

در حالی که بسیاری از مدیران مدرسه، کم از نیروهای اداره نیستند. حال فرض کنیم ممکن است مدیران تصمیم‌اشتباه بگیرند، مگر خود آن‌ها تصمیم‌اشتباه نمی‌گیرند؟ چه بسیار تصمیم‌های اشتباهی که در سطح حوزهٔ ستادی آموزش و پرورش گرفته شده و مصیبت‌ها به بار آورده است.

حال نوبت به اشتباه مدیر مدرسه که می‌رسد نگران می‌شویم؟ به هر حال در

مدرسه، مدیر هست، معلمان تحصیل کرده هستند و اولیا و دانش‌آموزان هستند. آن‌ها می‌توانند خیر و صلاح بچه‌های مدرسه را تشخیص دهند؛ حال گاهی هم اشتباه کنند. از طریق همین اشتباه کردن هاست که رشد می‌کنند. البته باید اصول کلی و خطوط قرمز را مشخص کرد تا تعداد اشتباه‌ها کمتر شود.

البته شاید دلیل مهم‌تر، وجود تشکیلات عریض و طویل در حوزهٔ ستادی و استان‌ها و مناطق باشد! بالاخره این نیروهای زیاد باید کاری کنند و بخشی از کارشان می‌شود صدور دستورالعمل. به نظر من، تا تشکیلات و شرح وظایف حوزهٔ ستادی و استان‌ها و مناطق اصلاح نشود، شاهد این نوع مشکلات خواهیم بود. مدرسه‌ها باید محور باشند و نیروهای غیرمدرسه‌ای محدود شوند و در خدمت مدرسه باشند.

مدیران محتاط

آیا غیر از صدور بخش‌نامه‌های زیاد از آموزش و پرورش، موانع دیگری هم در مسیر پویایی مدیران می‌بینید؟ موانع که زیادند. برای نمونه، ترس از کنار گذاشته شدن

برای دانش‌آموزان است. باید این باور را با گفتار و رفتار خود به معلمان، دانش‌آموزان و خانواده‌ها ثابت کنند. مدیر مدرسه باید بداند که مدیریت کاری تیمی است و او به‌تنهایی قادر به رسیدن به اهداف خود نخواهد بود و باید از اعضای تیم، یعنی معلمان، کارکنان اداری، خانواده‌ها و دانش‌آموزان برای رسیدن به هدف کمک بگیرد، آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌های مشارکت دهد، شنوندهٔ خوبی باشد و در عین حال، پس از تصمیم‌گیری نهایی، بر اجرای آن مصمم باشد.

مدیر مدرسه باید بتواند به معلمان تفهیم کند هر معلمی ضمن آنکه درس خود را می‌دهد، باید تسهیل‌کنندهٔ کار معلمان دیگر باشد. اگر در این کار موفق بود، برآیند فعالیت‌های معلمان شگفتی خواهد آفرید.

یکی از وظایف مدیر مدرسه، حضور در کلاس‌های درس معلمان، راهنمایی آن‌ها و ارزشیابی از کارشان است. باید نقاط قوت و ضعف معلمان را به‌خوبی تشخیص دهد و آن‌ها را در رسیدن به هدفشان یاری کند. پس باید خود تجربهٔ معلمی داشته باشد و معلمان خود را در این زمینه بالا ببرد.

توصیه می‌کنم، مدیران به اولیای دانش‌آموزان یا حداقل به برخی از آن‌ها اجازه دهند

در کلاس‌های درسی معلمان، بدون دخالت و صرفاً به‌عنوان مشاهده‌گر، حضور یابند.

مطمئن باشند روش‌های تدریس معلمان و نحوهٔ رفتار آن‌ها با دانش‌آموزان تغییر خواهد کرد و شاهد ارتقای کیفی سطح تدریس معلمان خواهند بود.

مدیران در روز با دانش‌آموزان، خانواده‌ها و معلمان در ارتباط هستند. افراد زیادی به آن‌ها مراجعه

می‌کنند و گاه مراجعه‌کنندگان با خشم،

ناراحتی یا عصبانیت وارد اتاق مدیر می‌شوند و از برخی

امور یا افراد گله و شکایت دارند. مدیر مدرسه باید صبور باشد، شنوندهٔ خوبی باشد و گاه حتی مانند یک قاضی، دعوی را حل کند. پس مهارت‌های ارتباطی خوب لازم دارد. باید در قضاوت‌ها و تصمیم‌گیری‌ها عادلانه رفتار کند و در موارد مشابه، یکسان عمل کند و گرنه اعتبار خود را از دست می‌دهد. در عین حال که مدیر باید نرم‌خو باشد و مهربان باشد، در مواقع ضروری باید مصمم باشد و بر اجرای تصمیم‌های خود پافشاری کند.

دانش‌آموزان باید در مدرسه اصول شهروندی و احترام به قانون را یاد بگیرند و مدرسه باید محیطی مناسب برای تربیت شهروندی فراهم آورد.

افرادی که به مدیر مراجعه می‌کنند از طیف‌های متفاوت هستند؛ از کودکان تا معلمان و خانواده‌ها با سطح تحصیلات و فرهنگ‌های مختلف. مدیر باید با هر کدام به زبان خودشان صحبت کند تا بتواند ارتباط خوبی با آن‌ها برقرار کند و طوری رفتار کند که طرف مقابل بداند مدیر هر کاری از دستش برآید برای کمک به او انجام خواهد داد.



از مدیریت موجب می‌شود مدیران خیلی محتاط باشند، جرئت ریسک کردن نداشته باشند و به اموری تن دهند که مورد نظر مقامات بالاتر است. بنابراین طرح‌های خلاقانه آن‌ها فقط در ذهنشان بماند!

راهکاری هم برای حل این مشکل سراغ دارید؟ راهی که مدیران بتوانند ریسک کنند و در عین حال کنار گذاشته نشوند؟

باید شیوه عزل و نصب مدیران را منطقی کرد. به هر حال در رابطه با مدیریت مدرسه شرایط احراز وجود دارد. اینکه چند سال سابقه کار داشته باشند، چند سال معلم بوده باشند، مدرک تحصیلی‌شان چه باشد و نظایر آن. ولی مهم نحوه عزل و نصب مدیران است. به نظرم، افراد واجد شرایط باید به شورایی تا حد امکان مستقل معرفی شوند و شورا به آن‌ها رأی اعتماد بدهد. می‌توان نامزدهای مدیریت را به شورا دعوت کرد تا به پرسش‌های اعضا پاسخ دهند و شورا مهارت‌های آن‌ها را ارزیابی کند و در نهایت، با رأی‌گیری، صلاحیت فرد برای مدیریت مدرسه مشخص شود. بسیار مشتاقم که در این گونه جلسه‌ها خبرنگاران هم حضور داشته باشند و بتوانند گزارش چگونگی انجام کار و صحبت‌های اعضا را به جامعه گزارش دهند. یک بار در سفری که به آفریقای جنوبی داشتم، متوجه شدم مصاحبه برای انتخاب قضات در حضور خبرنگاران انجام می‌شود. این برایم جالب بود و فکر می‌کنم می‌توان آن را به انتخاب مدیران هم تعمیم داد. می‌توان حکم مدیریت مدرسه را پس از اخذ رأی اعتماد، برای مثلاً پنج سال صادر کرد و اجازه تغییر مدیر را جز در موارد استثنایی نداد.

خوب است تمديد مدیریت مدرسه را به ارائه گزارش عملکرد وی در دوران مدیریت و تأیید مقام مافوق اداری منوط کرد. این کار باعث می‌شود مدیران از ابتدای کار خود نسبت به مستندسازی تصمیم‌ها و عملکردهای خود اقدام کنند. این هم برای خود و هم برای مدیران بعدی راهگشا خواهد بود. اجازه تمديد مدیریت مدرسه به مقام مافوق (بدون نیاز به رأی اعتماد مجدد) بر ثبات مدیریت مدرسه خواهد افزود. بدیهی است در صورتی که مقام فوق درصدد تغییر مدیر باشد، باید مراحل قبلی یعنی اخذ رأی اعتماد از شورا را رعایت کند.

محیطی برای یادگیری مستمر

عوامل و عناصر تشویقی و تنبیهی مدیران از نظر شما چه هستند؟

اگر افراد مناسب در پست مدیریت مدرسه قرار گیرند، نیاز چندانی به استفاده از روش‌های تشویقی و تنبیهی احساس نخواهد شد. اگر مدیران، ویژگی‌هایی را که گفته شد داشته باشند، نیازی به تشویق دیگران نخواهند داشت. مشاهده پیشرفت دانش‌آموزان و معلمان، بهترین مشوق برای ادامه کار آن‌ها خواهد بود. مدیر موفق کسی است که مدرسه را

به محیطی برای یادگیری مستمر خود، معلمان، خانواده‌ها و دانش‌آموزان تبدیل می‌کند. در چنین محیطی، مدیر چه نیازی به تشویق دارد؟ دائم در حال بهتر کار کردن و بهتر شدن است و این برای او کافی است. همین که اداره مانع پیشرفت او نشود برایش بهترین پاداش است؛ اگر هم از او قدردانی کنند که فبها المراد.

کاهش سلطه حوزه ستادی

برای پویایی مدرسه چه باید کرد؟ چه موانعی وجود دارند که باید از سر راه مدرسه برداشته شوند؟

فکر می‌کنم باید از سلطه حوزه ستادی و اداره‌های آموزش و پرورش بر مدرسه کاست. باید بخشی از اختیارات حوزه ستادی، اداره‌های کل و مناطق را به مدرسه واگذار کرد. مدرسه باید در برنامه‌های درسی نقش داشته باشد. مثلاً می‌توان با چند تألیفی شدن کتاب‌های درسی به جای مجبور کردن مدرسه به تدریس کتاب‌های درسی واحد، به آن‌ها اختیار داد از میان کتاب‌های درسی مورد تأیید آموزش و پرورش، کتاب‌های مناسب مورد نظر خود را انتخاب کنند. به مرور می‌توان حتی کتاب‌های درسی را کنار گذاشت و تنها سرفصل‌های مصوب را ارائه کرد که البته تا رسیدن به این مرحله راه درازی در پیش است. از سوی دیگر، مدرسه باید در امور کارکنان و امور مالی و بودجه‌ریزی نقش داشته باشد. نمی‌توان آن‌ها را نابالغ تصور کرد و انتظار شکوفایی داشت.

واگذاری تدریجی اختیارات

با واگذاری تدریجی اختیارات تصمیم‌گیری است که مدرسه‌ها رشد می‌کنند و شکوفا می‌شوند. اولیای دانش‌آموزان هم باید در تصمیم‌گیری‌های مربوط به تعلیم و تربیت فرزندانشان نقش داشته باشند. نمی‌شود کودکان و نوجوانان را آن‌طور که خود می‌خواهیم، بدون توجه به خواسته پدران و مادرانشان، تربیت کنیم. باید اولیا را در اداره مدرسه مشارکت داد و این مشارکت نباید صرفاً به مسائل مالی محدود شود، بلکه باید جنبه‌های آموزشی و تربیتی را هم در برگیرد. مشارکت دادن خود دانش‌آموزان هم در تصمیم‌گیری‌ها در حد معقول ضروری است. اگر از دادن اختیارات به تک‌تک مدرسه‌ها وحشت داریم که نکند خطا کنند، می‌توان برای مجموعه مدرسه‌ها یک محل مانند یک مجتمع در نظر گرفت و اختیارات را به مجموعه آن‌ها واگذار کرد تا اطمینان بیشتری حاصل شود. این تدابیر، بسیاری از مشکلات دیگر خانواده‌ها و آموزش و پرورش را هم تقلیل خواهد داد؛ از جمله مشکلات مربوط به ثبت‌نام، سازمان‌دهی مناسب معلمان در مدرسه‌های محل و غیره. شرط موفقیت در این راه، کوچک کردن اداره‌های آموزش و پرورش و تغییر مأموریت‌های آن‌ها از ریاستی به نظارت و بازرسی و امثال آن است.

مدیر موفق کسی است که مدرسه را به محیطی برای یادگیری مستمر خود، معلمان، خانواده‌ها و دانش‌آموزان تبدیل می‌کند

مدیر مدرسه باید بداند که مدیریت کاری تیمی است