

اشاره

در دوره مدیریت و وزارت دکتر حاجی بابایی و از مهرماه ۱۳۸۹ با راهاندازی مجتمع‌های روستایی وارد مرحله عملیاتی خود شده است؛ مجتمع‌های شهری نیز پدیده‌ای است که از مهرماه ۹۰ شاهد تشکیل آن‌ها بوده‌ایم.

وقتی دستورات و قوانینی هم‌چون تشکیل مجتمع‌های آموزشی شهری از طرف آموزش و پرورش ابلاغ می‌شود، ممکن است در اجرا چالش‌هایی را به همراه داشته باشد. آیا دلیل وجود چنین مشکلاتی این است که وقتی مصوبه و قانونی را تصویب می‌کنند، به قابلیت‌ها و توانایی‌های محیط اجرا توجه ندارند و یا طرح و بخش‌نامه اولیه از اساس چالش‌برانگیز است؟

از این‌رو سردبیر، اعضای شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه و تعدادی از مدیران مدارس و مجتمع‌های آموزشی گردهم آمده‌اند تا راجع به این طرح بحث و گفت‌وگو کنند.

«مجتمع آموزشی و پرورشی شهری به مجموعه‌ای از واحدهای آموزشی و پرورشی دولت در یک منطقه آموزش و پرورش اطلاق می‌شود که به‌طور متوالی در دوره‌های تحصیلی ابتدایی، راهنمایی و متوسطه در یک جنسیت، برابر مقررات فعالیت می‌کنند.»

بحث تشکیل مجتمع‌های آموزشی، از مدت‌ها پیش در وزارت آموزش و پرورش مطرح بوده، ولی

میزگرد مجله رشد مدیریت مدرسه در باره مجتمع‌های آموزشی شهری

افزایش لایه‌های تصمیم‌گیری یا تسهیل شرایط برای مدیران؟!

تنظیم گزارش: یاسمن محمودی





مجدفر: اگر بخواهیم از دید مدیریتی به موضوع نگاه کنیم، می‌بینیم یک لایه به نظام‌های تصمیم‌گیری اضافه شده است. اما اجرای این طرح با رضایت مدیران سابق همراه نبوده و همراهی چندین هزار نفر را به دلیل مدیر کردن چند نفر از دست داده‌ایم

- آیا گزارشی مبنی بر آن که این طرح در روستاها اجرا شده و موفقیت‌آمیز و یا تأثیرگذار بوده است، دریافت کرده‌ایم؟
صحبت‌های مرتضی مجدفر با طرح این سؤالات پایان یافت. او همچنین از **نوریه شادالویی**، عضو شورای سردبیری مجله و مدیر یکی از مجتمع‌های آموزشی تهران در منطقه ۴ خواست که ضمن گفت‌وگو درباره پرسش‌های مطرح شده، نظرش را در مورد مجتمع‌های آموزشی نیز ابراز کند.

ایجاد تعارض در تصمیم‌گیری‌ها توسط مدیر یا معاون

شادالویی به عنوان مدیر مجتمع، سخنان خود را این گونه آغاز کرد: «در حال حاضر هفتاد و چهار مجتمع آموزشی در تهران داریم. مجتمع‌های شهری در تهران باید حتماً هم‌جوار باشند، یعنی دیوارهای

سابقه اجرای طرح

در ابتدای این میزگرد، دکتر **حیدر تورانی**، سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه، در ارتباط با هدف برپایی این جلسه گفت: «افتخار داریم بیش از آن که مدیران دغدغه ما را داشته باشند، ما به فکر آن‌ها و دغدغه‌هایشان هستیم. هدف از بحث درباره تشکیل مجتمع‌های آموزشی روستایی شهری، این نیست که ما نسبت به این موضوع بدبین یا مخالف هستیم، بلکه می‌خواهیم با نقدهای صادقانه و مفید در رفع مشکلات و فائق آمدن بر چالش‌های موجود تلاش کنیم.»

پیش از ورود به بحث اصلی، **مرتضی مجدفر** از اعضای شورای برنامه‌ریزی مجله، به ارائه پیشینه‌ای درباره این مدارس پرداخت و با ذکر نکته‌ای در مورد مدیریت مدارس در گذشته و تشکیل مجتمع‌های آموزشی روستایی، سخن خود را این گونه پی گرفت: «تا پیش از مهرماه ۸۹، حدوداً چهار و پنج هزار مدرسه در کشور داشتیم که توسط مدیرآموزگارها اداره می‌شدند. در این مدارس کوچک روستایی و بعضاً حاشیه شهرهای کوچک که تعداد دانش‌آموزانشان کم بود، آموزگار مدرسه به عنوان مدیر، معاون، دفتردار و بعضاً حتی خدمت‌گزار هم عمل می‌کرد. در مواقعی دو معلم مسئولیت مدرسه را برعهده داشتند که یکی مدیرآموزگار و دیگری معلم برخی از پایه‌ها مثلاً اول، دوم و سوم بود. تا این که از اول مهر ۸۹ طرح مجتمع‌های روستایی اجرا شد؛ به این صورت، تمامی مدیرآموزگارها، معاون‌آموزگار شدند و برای چند مدرسه روستایی که در یک محدوده جغرافیایی، حتی شهرهای کوچک و یا در حاشیه شهرها قرار داشتند، یک مدیر مجتمع تعیین کردند. جمع دانش‌آموزان بسیاری از مجتمع‌ها، حتی به اندازه دانش‌آموزان یک مدرسه معمولی شهری هم نمی‌رسید. به این ترتیب، حدوداً هر ده پانزده مدرسه، دارای یک مدیر مجتمع شدند.»

از زمان شروع طرح، یکی از اولین مشکلاتی که ظهور کرد، مشکل مدیریتی بود. چهل و پنج هزار نفر که مدیریت می‌کردند و به نوعی به مدیریت علاقه‌مند بودند، به یکباره معاون شدند و مَهر، حق امضا و سمت و اعمال هرگونه حق مدیریت از آن‌ها گرفته شد.

مدیر مجتمع، فردی بود که دورادور مدیریت را برعهده داشت. این افراد، معمولاً از بین افرادی که آخرین سال خدمتشان را می‌گذرانند، انتخاب شدند که البته حق مدیریت نسبتاً خوبی هم می‌گرفتند. بعضی از مدیران مجتمع، هم‌زمان به عنوان مدیر هم در یک مدرسه فعالیت می‌کنند و مابقی در یک مدرسه مرکزی یا اداره مستقر هستند.
در طول سال تحصیلی، مدیر مجتمع به مدارس تحت سرپرستی‌اش سرکشی و درخواست‌ها و دستورات را به معاون اعلام و درخواست‌های او را دریافت می‌کند. در صورتی که قبلاً مدیر مدرسه یا همان مدیرآموزگار خود با اداره مکاتبه و مشکلاتش را حل و فصل می‌کرد.

اگر بخواهیم از دید مدیریتی به موضوع نگاه کنیم، می‌بینیم یک لایه به نظام‌های تصمیم‌گیری اضافه شده است. اما اجرای این طرح با رضایت مدیران سابق همراه نبوده و همراهی چندین هزار نفر را به دلیل مدیر کردن چند نفر از دست داده‌ایم. طی سفری که سال گذشته به برخی از مدارس روستایی کشور داشتیم، مدیران سابق که اکنون معاون شده و یک رده کاهش رتبه یافته بودند، نسبت به این طرح مقاومت نشان می‌دادند. اکنون در سال دوم که اجرای این طرح به مجتمع‌های شهری نیز تسری پیدا کرده، چند پرسش مطرح است:

- آیا برای اجرای این طرح، یعنی تشکیل مجتمع‌های آموزشی شهری، تحقیقی صورت گرفته و یا طرحی در دست تحقیق است؟

- آیا پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش برای اجرای این طرح تأیید و تأکید پژوهشی ویژه‌ای دارد؟



شادالویی: باید روحیات و خلیقات افراد را در بحث مجتمع‌ها ارزیابی می‌کردند و حتی یک آمادگی ذهنی و روحی برای دست‌اندرکاران مدرسه و اولیای دانش‌آموزان به وجود می‌آوردند تا این‌ها بدانند مجتمع آموزشی نکات مثبتی دارد که با اجرای آن می‌خواهند از هدررفتن منابع جلوگیری کنند

مشترک داشته باشند. تمامی دوره‌های تحصیلی اعم از ابتدایی، راهنمایی، دبیرستان و احتمالاً هنرستان، شامل این مجتمع می‌شوند.

یکی دیگر از نکاتی که وی بر آن تأکید داشت، به رابطه بین مدیر و معاون در مجتمع‌ها برمی‌گشت. او گفت: «نکته اصلی این است که در آغاز کار مجتمع‌های آموزشی در تهران اجازه ندادند مدیر، معاونانش را خودش انتخاب کند. لذا فردی که در گذشته به عنوان مدیر مدرسه شناخته می‌شد، در حال حاضر به عنوان معاون در مدرسه مانده و همان‌طور که آقای مجدفر گفت تمامی اختیارات از قبیل مهر، دسته چک، حساب بانکی و غیره نیز از او سلب شده است. این طبیعی است؛ وقتی فردی با بیست سال سابقه مدیریت از سمتش برکنار می‌شود و اختیاراتش را از دست می‌دهد، دچار تعارض شده و

نمی‌تواند ادامه دهد و ناچار به استعفا می‌شود. وجود مدیران سابق به عنوان معاون باعث ایجاد تعارض برای تصمیم‌گیری‌های مدیریتی توسط معاون و مدیر مجتمع شده است.»

— آیا ساختار، قوانین و با دستورالعمل‌های مشخص برای شما و دیگر مدیران مجتمع در نظر گرفته و ابلاغ شده بود؟ شادالویی در جواب این پرسش که برخی از اعضای حاضر در جلسه آن را طرح کردند چنین پاسخ داد: «خیر، یکی از مشکلات ما عدم قوانین و دستورالعمل‌های از پیش مشخص شده است. دفترچه‌های نوزده برگه در اختیار ما گذاشته‌اند که یک سری قوانین در آن ذکر شده است. اما این موارد باید توسط هر یک از مناطق و مدارس در هر مجتمع تحلیل و بومی شود تا مورد استفاده قرار گیرد. تاکنون تنها یک جلسه توجیهی برگزار شده و به همان یک جلسه نیز اکتفا کرده‌اند.»

نکته سومی که وی به آن اشاره کرد، این بود: «قرار بود از دوره ابتدایی تا متوسطه یک مجتمع تشکیل شود، اما در بعضی مناطق این طرح عملی نشد. یعنی بعضاً ابتدایی و متوسطه و یا راهنمایی و ابتدایی کنار هم مجتمع تشکیل داده‌اند. حل نشدن این مسائل، نگاه انتقادآمیز مدیران مناطق را بیشتر کرده است.»

عدم اجرای صحیح قوانین و مسئله بودجه نیز نکته‌ای مهم و اساسی است. معاون درباره بودجه و مسائل مالی اختیاری ندارد، بلکه مدیر مجتمع به این مسائل رسیدگی می‌کند. به نظر بنده ابتدا باید روحیات و خلیقات افراد را در بحث مجتمع‌ها ارزیابی می‌کردند و حتی یک آمادگی ذهنی و روحی برای دست‌اندرکاران مدرسه و اولیای دانش‌آموزان به وجود می‌آوردند تا این‌ها بدانند مجتمع آموزشی نکات مثبتی دارد که با اجرای آن می‌خواهند از هدررفتن منابع جلوگیری کنند. برنامه‌های دوره‌دستی در دستور کار است که اگر به نتیجه برسد، مفید بودن مجتمع‌ها برای همه ثابت می‌شود.»

در تکمیل سخنان این مدیر مجتمع شهری، لازم است ذکر شود که آیین‌نامه مجتمع‌های آموزشی شهری، هدف از اجرای این طرح را این‌گونه بیان کرده است: «این طرح به منظور فراهم آمدن فرصت زمانی بیشتر برای فعالیت‌های آموزشی و تربیتی و افزایش بهره‌وری از منابع انسانی و مادی در فرایند آموزش و پرورش و هماهنگی افزون‌تر در تحقق اهداف و اجرای برنامه‌ها در دوره‌های مختلف تحصیلی، هم‌چنین در راستای تحقق راهکارهای سند تحول راهبردی نظام تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران است.»

مصوبه‌ها نیاز به تغییر دارند

باز هم این مسئله مطرح می‌شود که برای انجام هر طرحی باید کار پژوهشی صورت گیرد. یعنی از هر جنبه بررسی‌های کافی انجام شود. باید بدانیم که نیاز پیاده کردن طرح چیست؟ چگونه آن را اجرایی کنیم؟ و یا اگر کار به مرحله اجرا رسید، کیفیت را چگونه بالا ببریم؟

دکتر فریبرز حمیدی، از مدیران باسابقه مدارس شهر تهران که سابقه مدیریت در حوزه‌های ستادی را نیز دارد، با طرح این پرسش‌ها، ارزیابی خود از طرح مجتمع‌های آموزشی شهری را این‌گونه بیان کرد: «اگر از جنبه مثبت نگاه کنیم و بگوییم که حتماً کار پژوهشی صورت گرفته تا این طرح به مرحله اجرا رسیده است، باید اضافه کنم قطعاً زمینه‌هایی در ذهن‌ها بوده که با ایجاد مجتمع‌های آموزشی شهری خواسته‌اند نظام آموزش و پرورش را اثربخش‌تر کنند. اگر آمار و اطلاعات ما دقیق باشد، می‌خواهیم ارتباط معناداری بین موضوعات پیدا کنیم. فکر می‌کنم مجتمع‌های آموزشی فرصت خوبی برای نظام تعلیم و تربیت است. اگر این موضوع را به عنوان فرصت در نظر بگیریم، می‌توانیم ارتباط‌های عمودی و افقی بین کتاب‌های درسی، نظام آموزشی، دانش‌افزایی معلمان و مهارت‌هایی که باید کسب کنند، ایجاد کنیم.»

از دیگر نکاتی که دکتر حمیدی به آن اشاره کرد، این موارد بود: «چون مدیران



دکتر حمیدی: مجتمع‌های آموزشی فرصت خوبی برای نظام تعلیم و تربیت است. اگر این موضوع را به عنوان فرصت در نظر بگیریم، می‌توانیم ارتباط‌های عمودی و افقی بین کتاب‌های درسی، نظام آموزشی، دانش‌افزایی معلمان و مهارت‌هایی که باید کسب کنند، ایجاد کنیم

مهاجرت به روستاها و کمبود معلم‌هایی که تمایل رفتن به روستاها را دارند، در ایجاد مجتمع‌های آموزشی روستایی دخیل بوده، اما تا جایی که من دریافته‌ام، مبنای مجتمع آموزشی شهری غیر از آن چیزی است که ما در حیطهٔ تعلیم و تربیت داریم. در شهر باید مدارس را از پراکندگی خارج کنیم تا کنترل بیشتری روی آن‌ها داشته باشیم. از این رو کنار هم قرار گرفتن مدارس، یعنی تشکیل مجتمع و نظارت توسط یک فرد، کنترل را راحت‌تر می‌کند. اما این امرشدنی نیست. ما در حال حاضر دور هم گرد آمده‌ایم تا با دلایل علمی آن را توجیه کنیم. این طرح، علمی نیست، ما می‌خواهیم لباس علمی به آن بپوشانیم.»

از دکتر آقازاده سؤال شد چرا این طرح از نظر شما علمی نیست؟ و او در جواب چنین گفت: «چون در مینا تجمع به منظور کنترل است، نه به منظور بهبود جریان آموزش. همان‌طور که همکاران گفتند، جریان تربیت، مستمر است و ارتباط

درگیری‌های کاری زیادی در قسمت‌های مختلف دارند، این طرح به کم شدن حجم مسئولیت آنان کمک بسزایی می‌کند. البته به این شرط که محدودهٔ مسئولیت‌ها مشخص شود. با توجه به مسائل مطرح شده، مجتمع‌های آموزشی شهری نیاز به زیرساخت دارد که باید مکانیزم سازگار برای اجرای آن نیز فراهم شود. هم‌چنین لازم است نگرش جامعه را بسنجیم و معلم، مدیر و دانش‌آموزان را خانواده‌ها را نسبت به این طرح آگاه کنیم. اگر می‌خواهیم اهداف مصوب دوره‌های تحصیلی توسط شورای عالی آموزش و پرورش را به تحقق برسانیم، باید تغییری در همین مصوبه‌ها انجام دهیم.

همهٔ مشکلات مجتمع‌های آموزشی به تعریف تعلیم و تربیت برمی‌گردد. اگر از تعلیم و تربیت تعریف دقیقی داشته باشیم، قطعاً می‌توانیم کار مفیدی انجام دهیم. تعلیم و تربیت عبارت است از: مجموعهٔ فرصت‌ها، اقدامات، برنامه‌ها و دستاوردها از لحظهٔ انعقاد نطفه تا واپسین لحظهٔ حیات، برای شکوفاسازی توانایی‌های بالقوهٔ آدمی تا حداکثر ظرفیت یعنی کمال. ما باید قبل از شروع پیش‌دستان، پیوستگی و ارتباط‌های لازم بین دوره‌های تحصیلی را بررسی کنیم و کتاب‌های درسی، مسائل تربیتی و روان‌شناختی را بشناسیم. کار تعلیم و تربیت منحصر به آموزش و پرورش نیست، بلکه همهٔ ظرفیت‌های بالقوهٔ موجود در جهان و اتمسفر یک فرد باید دست به دست هم دهند تا تعلیم و تربیت صورت گیرد. به یاد داشته باشیم که کار تعلیم و تربیت کاری گروهی است، پس همه باید برای رسیدن به یک هدف مشترک تلاش کنیم.»

دکتر تورانی در ادامهٔ صحبت‌های دکتر حمیدی خاطر نشان کرد: «آموزش و پرورش یک فرایند طولانی است و هرچه این فرایند مستمر، بیشتر در اختیار ما باشد، بهتر می‌توانیم آن را مدیریت کنیم.»

مدیر انسان است نه یک موجود فرازمینی

نظام‌های انگیزشی و تلقی و انتظار نادرست آموزش و پرورش از معلمان و مدیران، دو نکته‌ای بود که دکتر **داود محمدی**، دیگر عضو شورای برنامه‌ریزی مجله، دربارهٔ آن‌ها چنین توضیح داد: «اگر بخواهم از دید آسیب‌شناسی عرض کنم که چرا این اتفاقات رخ می‌دهد، باید بگویم تلقی آموزش و پرورش از مدیران و معلمان که البته خود آن‌ها در ایجاد این تصور دخیل بوده‌اند، این است که مدیران و معلمان انسان‌های معنوی و الهی هستند که فی سبیل‌الله کار می‌کنند و هیچ توقع مالی و مادی ندارند. هرچه را از وزارت‌خانه دستور می‌دهند باید قبول کنند؛ چون هدف قربه‌الی‌الله دارند و سمت مدیریت را از روی تکلیف قبول کرده‌اند. اما مدیر مدرسه هم انسان است و اگر به راحتی سمتی را که برای او بوده، از او بگیرند، دچار استرس می‌شود. اگر این تصویری را که مسئولان از مدیران و معلمان دارند، اصلاح و درک کنند که آن‌ها هم انسانند و نیازهایی دارند، شاید بتوان قدری نگرانی آن‌ها را کم‌تر کرد.»

بحث بعدی، بحث نظام‌های انگیزشی است که باید به درستی صورت گیرد و برای این کار لازم است از چندین مدیر مشورت بگیرند تا موضوع را از لحاظ مدیریتی و تعلیم و تربیتی بررسی کنند.»

شهر با روستا قابل قیاس نیست

شیوهٔ زندگی و آموزش در شهر و روستا متفاوت است. همان‌طور که گفته شد طرح مجتمع‌های آموزشی روستایی در سال ۸۹ اجرا شد. حال باید ببینیم با توجه به تفاوت‌های بسیار شهر و روستا، طرحی که در روستاها اجرایی شده، می‌تواند در شهرهای بزرگ عملی شود و موفقیت‌آمیز باشد. **دکتر محرم آقازاده** از دیگر اعضای شورای برنامه‌ریزی مجله دربارهٔ تفاوت مجتمع آموزشی شهری و روستایی این‌گونه توضیح می‌دهد: «بین مجتمع‌های آموزشی شهری و روستایی تفاوت زیادی وجود دارد. بحث



دکتر آقازاده: ما در هیچ کدام از لایه‌ها به هیچ کدام از مدیران، آموزش مدیریت کلان، آموزش برنامه‌ریزی کلان، آموزش رفتار سازمانی کلان نداده‌ایم. بنابراین نیاز است مدیران مجتمع را آموزش دهیم



دکتر حیدر تورانی در پایان، مسائل مطروحه در این میزگرد را چنین جمع‌بندی کرد: «طرح‌ها و برنامه‌هایی که قرار است اجرا شود «برای» آموزش و پرورش نیست، بلکه «در» آموزش و پرورش است. لذا برای این که به درستی انجام شود، بهتر است افرادی که این طرح‌ها را پیشنهاد می‌کنند، حتماً مطالعه و پژوهش‌های بیشتری انجام دهند و قبل از هر اجرای سراسری، اجرای آزمایشی داشته باشند. یعنی توجیه آموزشی لازم صورت گیرد؛ به گونه‌ای که دانش و آگاهی لازم راجع به طرح کسب شود تا افراد برای اجرا دانش، نگرش و مهارت کافی پیدا کنند. ما معتقدیم، این طرح با همهٔ فراز و نشیب‌هایی که دارد، اگر با مطالعات همراه باشد و در فرایند اجرا ایراد و اشکالاتش رفع و امکانات اجرایی‌اش فراهم شود، می‌تواند جزو طرح‌های موفق باشد. در فرایند تعلیم و تربیت بهتر است به‌طور مستمر و پیوسته اثرگذار باشیم. امیدواریم تمام افرادی که در اجرای این طرح دخیل هستند به نکات ذکر شده در این جلسه توجه کنند. هدف ما رساندن پیام، انتقال تجربیات و دیدگاه‌های مدیرانی است که خود دست‌اندر کار این اموزند.»

استفاده کند. خودش هم سرمایه فرهنگی شود. می‌تواند از سرمایه‌های سیاسی استفاده کند. مدیریت سطح کلان است و پستش مانند پست سیاسی است. ما باید از منابع طبیعی بهره‌برداری کنیم تا منابع اقتصادی هم خودشان اقتصادنا باشند.

مجتمع‌های آموزشی می‌توانند به جایگاهی تبدیل شوند که مدیران تسهیل‌کننده امور آموزشی آن هستند. کما این که ما می‌گوییم معلم تسهیل‌کننده امور یادگیری در کلاس درس است.

تشکیل مجتمع‌های آموزشی مختص کشور ما نیست بلکه در کشورهایی چون انگلستان و اسکاتلند هم مجتمع‌های آموزشی وجود دارد؛ یعنی شیوهٔ ادارهٔ مدرسه‌های آن‌ها به صورت مجتمع‌های آموزشی است. یک نفر به‌عنوان مدیر اجرایی، مسئولیت مسائل جانبی و هزینه‌های مدرسه را برعهده دارد، یک نفر هم فارغ از دغدغه‌های جانبی، مدیر آموزشی است که به کارهای آموزشی و تحصیلی می‌پردازد.

از دکتر آقازاده پرسیده شد که آیا می‌توان تشکیل مجتمع‌های آموزشی در کشورمان را با مدارس این کشورها مقایسه کرد؟

وی در این باره گفت: «ما اصلاً با این فکر که مجتمع‌هایی آموزشی به مفهوم آموزشی و بنیادی داشته باشیم، موافق نیستیم؛ چون چنین امری وجود ندارد. ما اتفاقی و به لحاظ امنیتی، فکر کردیم که مدارس باید در کنار هم باشند تا بتوانیم آن‌ها را کنترل کنیم. سپس این کار را عملی کردیم، تا بعدها هم ان‌شاءالله کسانی مثل دکتر تورانی‌ها و مجدفرها بنشینند و مبانی نظری کار را در بیاورند و برای آن فکر علمی کنند.

فقط در آخر صحبت‌هایم این نکته را یادآور می‌شوم که یادمان نرود برنامهٔ درسی، می‌تواند نقش‌آفرینی اساسی در زیرساخت این طرح داشته باشد. با وجود مجتمع‌های آموزشی می‌توانیم افق روشنی داشته باشیم که به سوی مدیریت مدرسه‌محور برویم.



دکتر محمدی: مدیر مدرسه هم انسان است و اگر به راحتی سمتی را که برای او بوده، از او بگیرند، دچار استرس می‌شود

عمودی و افقی وجود دارد، باید نگرش ایجاد شود، کتاب‌ها با هم هم‌خوانی داشته باشند. این‌ها قیایی هستند که ما به تن این تصمیم درست می‌کنیم.

اما اگر بخواهیم بپذیریم که این طرح یک اتفاق علمی است، باید بگوییم: ما مدیریت در مقیاس کوچک را تبدیل به مدیریت کلان کرده‌ایم. هر مجتمع آموزشی پنج یا ده مدرسه دارد، مدیریتش، مدیریت کلان است. فردی که قبلاً مدیر یک مدرسه بوده، الان باید با افق بلند فکر کند، چون با پانصد کارمند مرتبط و نامرتب، بخش‌نامه، بودجه و تصمیم‌گیری‌های کلان در ارتباط است. این فرد نیازمند آموزش است. نمی‌شود مدیر آموزگار یک مدرسهٔ روستایی را برداریم و بگوییم در تهران مدیر مجتمع شود. مدیر باید مدیر باشد. ما در هیچ کدام از لایه‌ها به هیچ کدام از مدیران، آموزش مدیریت کلان، آموزش برنامه‌ریزی کلان، آموزش رفتار سازمانی کلان نداده‌ایم. بنابراین نیاز است مدیران مجتمع را آموزش دهیم. اگر این اتفاق افتاد، چند مزیت دارد: این مدیر خواهد توانست از سرمایه‌های اجتماعی استفاده کند و خودش تبدیل به یک سرمایه اجتماعی شود. می‌تواند از سرمایه‌های فرهنگی