

# ای کاش مدیر می‌ماندم

گفت‌وگو با دکتر آمنه علیزاده جور کوی، رئیس اداره متوسطه اول استان گیلان

گفت‌وگو: لیلا صمدی

دکتر آمنه علیزاده در سال ۱۳۵۱، در روستای جورکویه از توابع بخش خشکبیجار شهرستان رشت در استان گیلان به دنیا آمد. در سال ۱۳۷۲ با دریافت کاردانی دبیری علوم تجربی از پردیس بنت‌الهدی رشت، معلمی را آغاز کرد. وی در تجربه ۳۰ ساله خود، سابقه تدریس در مدرسه و دانشگاه، مدیریت مدرسه و مدیریت در پست‌های اداری آموزش و پرورش را دارد. در دوره‌های گوناگون به‌عنوان مدیر نمونه، معلم نمونه، پژوهشگر برتر و کارشناس نمونه انتخاب شد. وی مدرس آموزش خانواده، مدرس دوره‌های ضمن خدمت معلمان و مدیران و مدرس دانشگاه فرهنگیان و دانشگاه پیام نور است. تألیف بیش از ۲۰ مقاله پژوهشی و همکاری در تألیف و ترجمه چند جلد کتاب، حاصل تلاش سال‌های معلمی او هستند. در ادامه، خلاصه‌ای از گفت‌وگوی ما با این مدیر شایسته، موفق و تأثیرگذار را می‌خوانید:

و مدیر (دو سال)، مشغول به خدمت شدم. به نظر، مهم‌ترین وظیفه در مدرسه‌های خارج از کشور، انتقال و حفظ و تعالی فرهنگ ایرانی اسلامی در کنار اجرای سایر وظایف تعلیم و تربیتی بود که نظام آموزش و پرورش رسمی کشور بر عهده ما گذاشته بود.

نقاط اشتراک و تمایز آموزش و پرورش ما را با کشورهای منطقه که در آن حضور داشتید، چه می‌دانید؟ مادر بسیاری از ساحت‌های یادگیری، از کشورهای منطقه جلوتر هستیم. در کشور امارات می‌دیدیم، دانش‌آموزانی که از ایران مهاجرت کرده‌اند و در مدرسه‌های گوناگون، از جمله ایرانی، مشغول به تحصیل می‌شوند، به‌مراتب کوشاترند و عمق یادگیری آنان بیشتر از سایرین بود و سرآمد مدرسه بودند. آنچه بین سیستم‌های آموزشی سایر کشورها و ما تفاوت ایجاد می‌کرد، امکانات و مهارت‌هایی

بفرمایید چطور مدیریت در عرصه آموزش را آغاز کردید؟ در سال اول تدریس که دبیر علوم تجربی در یکی از روستاهای استان گیلان بودم، به‌عنوان معلم نمونه انتخاب شدم. به همین خاطر، در سال دوم ابلاغ مدیریت مدرسه را به من دادند. با ناراحتی به اداره منطقه مراجعه کردم و به رئیس اداره (که الفبای مدیریت را بعدها از او آموختم)، گفتم: «مگر من برای شما معلم بدی بودم که به من کلاس نمی‌دهید؟!» ایشان فرمودند: شما می‌توانید به جای کلاس خوب، مدرسه خوب بسازید. در سال‌های بعد، هم‌زمان با مدیریت مدرسه، همواره تدریس می‌کردم و کلاس درس را ترک نکردم. علاقه‌مند شدم علم مدیریت آموزشی را یاد بگیرم تا بتوانم مدیر کارآمد و اثربخش باشم. تحصیل را در رشته مدیریت آموزشی ادامه دادم. در سال ۱۳۸۰ به کشور امارات متحده عربی اعزام شدم و در مجتمع توحید دختران دبی به‌عنوان معاون (یک‌سال)

بود که معلم و شاگرد را در حیطه‌های مهارتی و نگرشی توانمند می‌ساخت؛ در حالی که آموزش‌های ما بیشتر بر فرایندهای شناختی تمرکز دارند. در بررسی تطبیقی آیین‌نامه‌های آموزش و پرورش ایران و امارات، نقاط قوت بسیاری در آیین‌نامه‌های اجرایی و آموزشی ما دیده می‌شود.

در چند کشوری که در مورد آن‌ها مطالعه داشتیم، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است و بسیاری از اختیارات به کف مدرسه داده می‌شود. البته آنان در فرایند انتخاب (و نه انتصاب) مدیر مدرسه سخت‌گیرانه عمل می‌کنند، اما ثبات مدیریت دارند و این موجب می‌شود مدیر فرصت ارائه برنامه، اجرا و بازخورد گرفتن از برنامه را داشته باشد. در کشور ما، در سال‌های اخیر، به‌ویژه در زمان بیماری کرونا، اختیاراتی به استان‌ها، مناطق و مدرسه‌ها داده شد. این کار نقطه قوتی بود تا ما از نظام متمرکز فاصله بگیریم؛ اما این روند کند است و همچنان نیاز به تمرکززدایی بیشتر در آموزش و پرورش احساس می‌شود.

### ● مدیران چگونه باید برای تصمیم‌گیری‌هایی که ماهیت نامتمرکز دارد، آماده شوند؟

مدیران لازم است در کنار آشنایی کامل با شرح وظایف قانونی، از سطح اختیارانشان نیز آگاه شوند تا از ظرفیت‌های موجود در ارکان مدرسه برای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی استفاده کنند. مدیران مدرسه‌ها از بازو‌هایی قوی چون شورای مالی، شورای معلمان، شورای مدرسه، شورای دانش‌آموزی و انجمن اولیا و مربیان برخوردارند. در قسمت‌هایی از آیین‌نامه‌ها یا شیوه‌نامه‌ها خلأ وجود داد، اما مدیران به اختیاراتی که در همین نظام فعلی دارند، کاملاً مسلط نیستند. مدیران حوصله کنند و مطالعه مجدد داشته باشند. آیین‌نامه و اسناد راهبردی، به‌جای اینکه در کشوی میز مدیر باشد، روی میز قرار گیرد تا هنگام تصمیم‌سازی به آیین‌نامه برگردند و از سطح اختیارانشان استفاده کنند. سبک مدیریتی مشارکتی و انعطاف‌پذیر در اجرای درست قوانین داشته باشند. مدیر باید تیم تصمیم‌سازی تشکیل دهد تا همه خود را در آنچه او تصمیم گرفته و اجرا می‌شود، سهیم و شریک بدانند و مقاومت در برابر تغییر کاهش یابد.

همیشه منابع نسبت به انتظارات محدودند. منابع هیچ‌وقت بی‌پایان نیستند. بنابراین، مدیر باید توانایی مدیریت منابع محدود را داشته باشد و برنامه را گام‌به‌گام، براساس آنچه اولویت دارد، تعریف کند. البته نیاز به ثبات مدیریتی وجود دارد. مدیر باید بداند، این مجموعه مثلاً

حداقل پنج سال به او واگذار شده است تا بتواند برنامه‌های بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت بنویسد و مدرسه را از نقطه‌ای که تحویل گرفته است، به نقطه مطلوب برساند. مدیر ظرفیت‌های ناشناخته و فرصت‌های دیده‌نشده را شناسایی می‌کند. ما خیلی اوقات صرفاً به تأمین اعتبار مالی نیاز نداریم، بلکه به برنامه مدون، سازمان‌دهی شده و شفاف نیاز داریم تا از مشارکت‌های مردمی و ظرفیت‌های موجود مدرسه به شکل مبتکرانه و خلاق استفاده کنیم.

### ● چالش اصلی آموزش و پرورش را از حیث مدیریت و رهبری چه می‌دانید؟

مهم‌ترین چالش، آموزش‌ندیدن مدیران است. ما معلم تربیت می‌کنیم، اما مدیر آموزشی، به شکل تخصصی و مهارتی، تربیت نمی‌کنیم. پس از فرارگرفتن فرد در سمت مدیریت مدرسه، او را با کوهی از مسئولیت‌ها و مشکلات رها می‌کنیم. بازدهی آموزش‌های حین خدمت مناسب نیست و به بازسازی نیاز دارد. پیشنهاد می‌کنم ابتدا با نظارت بالینی، نیازسنجی انجام

شود. گروهی از مدیران هم‌تا کار مدیر را از نزدیک ببینند و وضعیت موجود را بررسی کنند. سپس بگویند مدیر در چه مواردی به آموزش نیاز دارد تا به وضعیت مطلوب برسد. محتوای دوره‌های آموزشی نیز صرفاً محتوای نظری نباشد، بلکه آموزش‌ها را به شکل کارگاهی و کاربردی ارائه کنیم تا مدیر بتواند آن را در مدیریت آموزشی در مدرسه به کار گیرد. ارزیابی دوره آموزشی در درون مدرسه انجام شود تا مشخص شود مدیر تا چه میزان آموزش‌ها را عملیاتی کرده است. کنار مدیران باشیم نه در مقابل او. این کار سخت نیست و هزینه زیادی هم ندارد. نیاز به تغییر زاویه نگاه دارد تا سنجش را به‌مثابه یادگیری در نظر بگیریم.

### ● توسعه بخش غیردولتی را در آموزش و پرورش چگونه ارزیابی می‌کنید؟

من با بودن مدرسه‌های غیردولتی مخالف نیستم، اما لازم است به کیفیت این مدرسه‌ها پردازیم تا این مدرسه‌ها، در عین حال که باری از نظام آموزش و پرورش برمی‌دارند، عدالت آموزشی را زیر سؤال نبرند. امروزه مدرسه‌های غیردولتی در بعضی مناطق قارچ‌گونه رشد کرده‌اند و اگر مدرسه‌ای پول بیشتری برای تبلیغات داشته باشد، می‌تواند دانش‌آموزان بیشتری جذب کند و شهریه را افزایش دهد. این کار فاصله طبقاتی ایجاد می‌کند. لازم است میزان شهریه این مدرسه‌ها براساس کیفیت کارشان باشد و معلمان آن‌ها رها نشوند، بلکه سامانه جذب برای آن‌ها تعریف شود و معلمان، پس از جذب،



## ● اگر جای وزیر آموزش و پرورش قرار بگیرید، از کجا شروع می‌کنید؟

در گام نخست، هر آنچه بر منزلت اجتماعی معلم می‌افزاید، انجام می‌دهم. به یک تیم قوی مأموریت می‌دهم روی این موضوع کار کنند که چطور فرهنگ‌سازی شود تا معلم به جایگاه واقعی خود برگردد. دوم، چابک‌سازی را مدنظر قرار می‌دهم. ساختار نظام اداری آموزش و پرورش، طولی و دچار دیوان‌سالاری (بوروکراسی) شدید و فرسایشی شده است. هر منطقه کوچک با دو یا سه هزار دانش‌آموز، یک اداره آموزش و پرورش با منابع مالی و انسانی دارد. به جای اینکه این منابع در ساختمان جدید بنشینند، برای آنان شایستگی‌های پایه‌ای تعریف می‌کنم و آن‌ها را به‌عنوان راهبران آموزشی مدیران و معلمان، در اختیار می‌گیرم تا به‌عنوان تیم نظارت بالینی، به توانمندی معلمان و مدیران بپردازند. این اتفاق خجسته، چابک‌سازی، بهره‌وری و کارایی بیشتر سیستم را در پی دارد. ما اکنون دبیرخانه نظارت بالینی داریم که کمترین امکانات و منابع انسانی را در اختیار دارد. هوشمندسازی نظام‌های اداری و آموزشی به نحو مطلوب، به چابک‌سازی کمک خواهد کرد. همچنین، اجرای متوازن آموزش‌های شناختی، مهارتی و عاطفی را در دانش‌آموزان، در همه پایه‌های تحصیلی، مدنظر قرار می‌دادم. این امر با ایجاد تغییرات لازم در محتوای آموزشی و رویکردهای تدریس و چگونگی شرایط جذب و آموزش و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد و اثربخش و رعایت اصل عدالت‌محوری آموزش در کل کشور امکان‌پذیر خواهد بود.

## ● در آخر هر صحبتی که ذکر آن را لازم می‌دانید، بفرمایید.

آموزش و پرورش یک نظام بی‌همتاست که با هیچ سازمانی قابل مقایسه نیست. ماهیت کار ما در این نظام انسان‌سازی است و ما فرصت اشتباه کردن نداریم. این نظام انسان‌ساز پیچیده، منابع انسانی سایر نظام‌ها را تأمین می‌کند. بنابراین، اگر آموزش و پرورش را نظام مادر بدانیم، همه باید به دامن این مادر پناه ببرند و آن را در اولویت قرار دهند، نه اینکه اشک را در چشمان مادر ببینند. قدرت آموزش و پرورش را دست کم نگیریم. به داشته‌ها، ظرفیت‌ها و فرصت‌ها فکر کنیم. ببینیم هر کدام به‌تنهایی در این نظام چه رسالتی داریم. اگر هر کدام از ما، به‌عنوان عضوی از این نظام، درست عمل کنیم، می‌توانیم شاهد توسعه و رشد روزافزون و تأثیر مثبت آن بر سایر نظام‌های اجتماعی کشور باشیم. آموزش و پرورش را در بایوم و به‌عنوان اولویت اول به توسعه و رشد و تعالی آن همت گماریم تا شاهد رشد و اعلاای سایر نظام‌های اجتماعی کشور عزیزمان باشیم.

زیر چتر آموزش و پرورش آموزش ببینند. همچنین، برای دانش‌آموزان مستعد اما محروم این مدرسه‌ها سهمیه بگذاریم. اکنون این کار اتفاق می‌افتد، اما کم‌رنگ است. اگر سطح اختیارات مدرسه‌های غیردولتی را افزایش دهیم، محل خوبی برای تمرین تمرکززدایی بیشتر در آموزش و پرورش ایجاد می‌شود. اما یک ناظر خارج از نظام آموزش و پرورش باید روی مدرسه‌های غیردولتی نظارت درست، شفاف و عادلانه داشته باشد. این نظارت خارج از نظام موجب می‌شود هم مدیران مدرسه‌های غیردولتی و هم نیروهای ستادی آموزش و پرورش شناخت دقیق‌تر و شفاف‌تری از میزان عملکرد این مدرسه‌ها، مبتنی بر اصول و معیارهای تعریفی، داشته باشند.

## ● کدام ویژگی در شما موجب موفقیتتان در مدیریت شده است؟

در قدم اول با علاقه و عشق کار کردم. والدینم همواره به ما توصیه می‌کردند که کاری که انجام آن را می‌پذیرید، مسئولیت‌پذیر باشید و خالصانه و عاشقانه کار کنید. قدم بعدی که موجب شد پشت مدیران موفق دیگر گام بردارم، «مطالعه» است که زیباترین و شیرین‌ترین کاری است که تجربه کرده‌ام. اگر دانش‌آموز، معلم و مدیر چگونه یاد گرفتن و لذت یادگیری را درک کنند، آن وقت مسیر را پیدا می‌کنند. برای ایجاد تشنگی و احساس نیاز به یادگیری، لازم است کنجکاوی، سؤال‌برانگیزی و تفکر انتقادی را در مدرسه‌های خود توسعه بخشیم. مدیران و معلمان ما باید فکور، منتقد و سازنده باشند تا دانش‌آموز را این‌گونه بار بیاورند.

## ● از کدام یک از کارهایی که انجام داده‌اید، احساس رضایت نمی‌کنید؟

گاهی احساس می‌کنم شاخه‌های گوناگون کاری را تجربه کرده‌ام. ۱۶ سال مدیر و معاون مدرسه بودم. اگر در سمت مدیریت مدرسه می‌ماندم و وسوسه نمی‌شدم که وارد نظام اداری شوم، شاید می‌توانستم تجربه‌های ناب‌تری را با شما در میان بگذارم، چرا که کلاس درس، بهشت روی زمین است. در مدرسه خیلی زود به قول ما که بچه کشاورز هستیم - می‌توانید محصول تلاش خود را درو کنید. در مدرسه، اگر برنامه می‌ریزید، خیلی زود می‌توانید ببینید چقدر کارایی و بازدهی داشته‌اید. می‌توانید خودارزیابی داشته باشید، به نقاط ضعف‌تان پی ببرید و تغییر کنید. ولی در ستاد، تصمیمات کلان‌ترند و زمان زیادی می‌گذرد تا تأثیر تصمیم‌هایتان را متوجه شوید و میوه را دیر می‌چینید.