

**اشاره**  
 هر نظام آموزشی دارای زیرساخت‌های نظری است. سیستم‌های متمرکز، نیمه متمرکز و غیرمتمرکز هر کدام مزایا و معایبی دارند. برخی نظام‌ها منسوخ شده‌اند و برخی نیز حیات بیمارگونه‌ای را ادامه می‌دهند. در این نظام‌ها مدیران مدارس نقش‌های متفاوتی دارند که در سیستم‌های دیگر فاقد این نقش‌ها هستند. آن‌ها به‌عنوان رکن بزرگی در آموزشگاه‌های کشور، هدایت و راهبری اصلی را به‌عهده دارند منتها این مسئله که مدیریت آن‌ها با چه فلسفه، اهداف، روش، فضا، امکانات، تجهیزات و... هدایت می‌شود، موضوعی است که در نشست با چند تن از مدیران مدارس منطقه هفت، آقایان آخشبیجان، سمعی و قمصری درباره آن گفت‌وگو کرده‌ام. این میزگرد خواندنی را تعقیب کنید.

● آقای آخشبیجان، نظر شما در مورد بازنگری نقش مدیران در نظام آموزشی کشور، به‌خصوص آموزش و پرورش چیست؟

موفقیت هر سازمان یا اداره در اهداف سازمانی‌اش، به ثبات و برنامه‌ریزی مدیریت آن بستگی دارد. باید ببینیم اهداف مدیر چیست. مدیر به موضوع کار خود نگاه کلان دارد، یا کوتاه مدت و میان مدت؟ برنامه‌ای را که به‌صورت کلان و مثلاً پنج ساله می‌دهد، می‌تواند پیاده کند یا در میانه کار عوض می‌شود؟ آیا مدیر جدید دنباله‌روی مدیر قبلی است و ایده‌های وی را قبول دارد یا نه؟

مشکل ما این است که در مسائل آموزشی ثبات مدیریت نداشته‌ایم، یا اگر داشته‌ایم، خیلی کم بوده است. مدیر کل یا وزیر جدیدی که می‌آید، خیلی از اهداف نفر قبلی را قبول ندارد، یا قبول دارد ولی آن‌ها را به نوع دیگری پیاده می‌کند. مثلاً در حالی که امام خمینی (ره) فرمود: «امید من به شما دبستانی‌هاست.» می‌فرمود ما بهترین‌ها را باید برای دبستان‌ها بگذاریم، ولی متأسفانه تاکنون این‌طور نبوده است و دلیل آن را غالباً کمبود نیروی انسانی اعلام کرده‌اند.

به‌طور کلی، اگر به اهداف نگاه کنیم، می‌بینیم موفق نبوده‌ایم. اگر هم در جایی موفق بوده‌ایم، بسیار کم بوده است. برای دبستان‌ها باید بهترین فضاهای آموزشی ساخته شود، ولی این‌طور نیست. یا مثلاً می‌گوییم تربیت بدنی باید از نونهالان شروع شود، در صورتی که می‌بینیم چنین چیزی در مملکت ما پیاده نمی‌شود. ما در آموزش و پرورش، فضای تربیت بدنی و ورزش برای همه بچه‌ها نداریم! بعد می‌گوییم تربیت بدنی باعث رشد فکری و جسمی کودک می‌شود؛ یادگیری و آموزش او را ارتقا می‌دهد. همان‌طور که خرد می‌گوید: عقل سالم در بدن سالم است. اما ما در مدرسه ابتدایی به‌طور کامل معلم ورزش نداریم. در دورانی که ما مشغول کار بودیم، وزیر آموزش و پرورش برای تمام کلاس‌های اول تا پنجم معلم

بی‌ثباتی  
 برنامه‌ها و  
 مدیریت

# مشکل اصلی

ورزش گذاشت. وزیر بعدی معلم ورزش کلاس‌های اول، دوم و سوم را که به ورزش بیشتر احتیاج داشتند، برداشت و فقط کلاس‌های چهارم و پنجم معلم ورزش داشتند. این‌ها یعنی معیار نداشتن یعنی سلیقه‌ها بر مدیریت حاکم است!

● شما بازنگری در نقش مدیران را فقط از بالا به پایین می‌بینید؟

ما از بالا دستور می‌گیریم که چه چیزی را در مدرسه پیاده کنیم. من می‌خواهم در دو رشته تربیت‌بدنی معلم داشته باشم. الان وزارت‌خانه گفته است که دانش‌آموزان سوم دبستان باید آموزش شنا و فوتبال داشته باشند. آیا این در فضای مدرسه مقدور است؟ من تا دیروز معلم ورزش نداشتم. حتی معلم ورزش کلاس‌های چهارم و پنجم را برداشتم.

● یعنی می‌فرمایید دستوراتی که از بالا به پایین صادر می‌شوند، با توجه به بضاعت و امکانات دست‌یافتنی نیستند؟  
با آقای سمیعی برنامه‌ای را در تلویزیون دیدیم که داشت مسائل تربیت‌بدنی را که وزیر محترم مطرح فرمودند، بررسی می‌کرد. خبرنگار صداوسیما گفت: ان‌شاء الله که در پایان سال به اهداف رسیده باشیم. یعنی خبرنگار باور نمی‌کرد که تا پایان سال این اهداف پیاده بشوند.

● حالا خود شما باور می‌کنید یا خیر؟

خیر! چون بضاعت نداریم. نیروی انسانی مناسب نداریم. نیروی مناسب که می‌گویم، منظوم مدیریت کلان است. اگر مدیریت کلان در رابطه با مسائل آموزش و پرورش مناسب باشد، افکار آموزش و پرورشی می‌شوند. چون رییس بنده است، هرچه گفت باید اطاعت کنم، ولی می‌تواند با مشورت با چند نفر از کسانی که به قول معروف در این شاخه بوده‌اند، بهتر تصمیم‌گیری کند. ثبات مدیریت همان برنامه و معیار و منطبق داشتن است یعنی اینکه مدیر بعدی، اهداف مثبت مدیر قبلی را پی‌گیری کند.

● جناب سمیعی، نظر شما در مورد صحبت‌های جناب آخشیحان چیست؟ صحبت‌های ایشان پایه‌ای و اساسی بود، اما بیشتر حالت گله‌مندی از وضعیت را داشت. آیا تغییر مدیر تغییر در برنامه است؟ و این یعنی ما بی‌برنامه هستیم؟ با هر مدیر جدید یا با هر تغییر کلان در مدیریت، یک برنامه جدید پیدا می‌کنیم و روش‌های قبلی فراموش می‌شوند. در حالی که ما برنامه پنج ساله داریم؛ چشم‌انداز داریم!

البته یک مجموعه برنامه به نام آیین‌نامه در مدارس وجود دارد؛ مثل آیین‌نامه اجرایی که الان مشخص کرده است برای اجرا باید برنامه‌ریزی شورای انجام شود، یعنی مشارکتی باشد. ما در مدرسه انجمن اولیا و مربیان، شورای دانش‌آموزی، شورای بهداشت مدرسه و شورای آموزگاران را داریم. ما می‌توانیم طبق آیین‌نامه اجرایی برنامه مدون شده را در مدرسه پیاده کنیم. اما اگر مدیر مدرسه فکر خود را به کار نیندازد، در این قضیه آیین‌نامه معطل می‌ماند و اجرا نمی‌شود. دست مدیر در مدرسه خیلی باز است که برنامه‌ها را طبق آیین‌نامه پیاده کند. ولی خب آن‌ها همان‌طور که آقای آخشیحان گفتند، عمل می‌کنند.

مدیرانی که در سطح کلان می‌آیند و در ستاد برنامه‌ریزی می‌کنند، نظری از نیروهای صف نمی‌خواهند که خط‌حمله کار هستند. من مدیر مدرسه هستم و از مشکلات، کمبودها، نقاط قوت و ضعف و... در مدرسه اطلاع دارم. اما نمی‌آیند با من مدیر برای جلسه‌ای که در سطح بالاتر برگزار می‌شود و در مورد هدفی که قرار است پیاده شود، مشورت کنند. متأسفانه خودشان هم از دوردستی دارند و بدون مشورت با ما برنامه‌ریزی می‌کنند و مدیر مدرسه می‌ماند و اجرای برنامه. این شرایط مقداری دست ما را در کار بسته است.

● این‌طور که می‌فرمایید، از همه حوزه‌های مدیریتی استفاده نمی‌شود و نظرات و تجربیات آن‌ها به کار گرفته نمی‌شود.



منطقه حمایت می‌کند، اما با تغییر مدیریت‌ها، یک سلسله برنامه‌های مازاد بر این کارها برای مدرسه تعیین شد. مثلاً اجرای برنامه تا زمانی تداوم دارد که آن مدیر سرکار خود است. وقتی که او تغییر می‌کند، برنامه‌ها معطل می‌ماند؛ انگار که از قبل برنامه‌ریزی نشده و یا در سطح کلان نبوده است. متأسفانه از حاصل کار و تصمیم‌گیری‌ها بازخوردی به گروه مدیران داده نمی‌شود. آخر سال کسی ارزشیابی نمی‌کند و نمی‌گوید که مدیران الف ده جلسه داشتند و این کارها را انجام دادند. این‌ها نقاط قوت وی و بقیه نقاط ضعفش بوده است.

● **منظورتان این است که ارزیابی و ارزشیابی صورت نمی‌گیرد؟**

بله. به‌طور دقیق ارزشیابی نمی‌شود و متأسفانه کیفیت کار کاهش می‌یابد.

● **آقای قمصری نظر شما در مورد بازنگری در نقش مدیران چیست؟ ما می‌گوییم در نقش مدیران بازنگری می‌شود. این چه تأثیری در برنامه دارد؟**

هر مدیری طبق برنامه‌ای عمل می‌کند. مشکل اصلی که دوستان فرمودند، کارشناسانه نبودن برنامه‌هاست! برنامه‌هایی که از بالا می‌آیند، کارشناسی نشده‌اند.

● **یعنی می‌فرمایید نقش مدیران در رابطه با برنامه مشخص نشده و کارشناسی‌های لازم صورت نگرفته است؟** من معتقدم، کسی که پای تخته گچ خورده و در کلاس تدریس کرده، متوجه شده است که آموزش و پرورش یعنی چه. این مدرسه‌محوری که اشاره کردند، موضوع خیلی مهمی است. مدرسه‌محوری حدود هفت یا هشت سال پیش مطرح شد و اعلام کردند که اختیارات به مدیران مدارس واگذار می‌شود. آن سال مدیران برنامه‌ها و ایده‌های جالبی داشتند. اگر می‌خواهند کاری را انجام دهند، ابتدا فراخوان بدهند و نظر خواهی کنند تا نقاط ضعف و قوت بخش نامه‌ای که می‌خواهند به مدارس ابلاغ کنند، آشکار شود و بعد دچار مشکل نشویم.

برای مثال، اگر به‌خاطر داشته باشید ۱۵ یا ۱۶ سال پیش، تحت شرایطی بعضی مدارس را نمونه مردمی می‌کردند و برای هر مدرسه ۱۵ هزار تومان شهریه در نظر می‌گرفتند. تمام مدارس از این طرح استقبال کردند. در این مدارس، مدیران دیگر مشکل مالی و دغدغه فکری نداشتند. الان بیشتر مدیران ما در مدارس کارپردازند. یعنی به تنها چیزی که نمی‌رسند، آموزش است؛ به‌خاطر مشکلاتی که دارند. اگر وزیر اعلام کند که در تهران، هر مدرسه دولتی ۵۰ هزار تومان بابت یک‌سال تحصیلی از ولی دریافت کند، به فرض داشتن ۴۰۰ شاگرد، ۲۰ میلیون تومان تأمین

ظرفیت‌ها خیلی بالاتر از این حرف‌هاست که فقط در نظرسنجی از مدیران استفاده کنند. این طرح نباید به خاطر نقاط ضعف در مدرسه بماند. ما الان فقط ظاهر کار را حفظ می‌کنیم. بخش‌نامه صادر می‌کنیم که فلان کار انجام شود. آیا در مدرسه‌ای که کلاس‌های آن کوچک است، طرح جدید قابل اجراست؟ آیا در مدرسه‌ای که بزرگ‌تر (از نظر تعداد کلاس و دانش‌آموز) است می‌توان این کار را انجام داد؟ در مدرسه شلوغ یا کم‌جمعیت چطور؟ مدیر مدرسه هم متأسفانه کارهای خود را نمایشی انجام می‌دهد. مثلاً می‌گوید فلان اردو را برگزار کردیم و بعد می‌بینیم اصلاً برگزار نشده است و در عوض می‌گوید فلان جشن را برگزار کردیم!

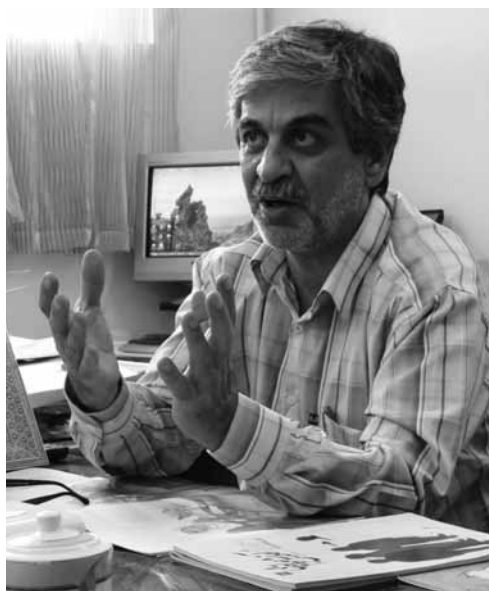
● **آیا آیین‌نامه‌های اجرایی در رابطه با شورایی بودن کارها را با استفاده از انجمن اولیا و مربیان، آموزگاران و دانش‌آموزان تا حالا اجرا کرده‌اید و در برنامه‌های آموزشی خود با این رویه جلو رفته‌اید؟**

مدتی مدرسه‌محوری رایج شد. اعلام کردند رویکرد اجرایی مدرسه‌محور است و باید با توجه به آیین‌نامه‌های اجرایی که موجود است، مدیر مدرسه در مدرسه شورا بگذارد و با مشارکت سایرین کارها را پیش ببرد. تصمیم‌گیری باید با مدرسه باشد.

● **توانایی‌های مادی و معنوی مدرسه اجازه می‌دهد که شما از طریق این شوراها برنامه‌ریزی‌های خود را به اجرا بگذارید؟**

به بهترین نحو می‌شود اجرا کرد. حمایت منطقه و بالاتر را می‌طلبید تا ما این کار را انجام دهیم.

● **منطقه حمایت می‌کند یا خیر؟**





می‌شود. بنده اگر تابستان این پول را داشته باشم، دو میلیون برای جایزه می‌گذارم، دو میلیون برای کارهای تعمیراتی، سه میلیون برای فعالیت‌های پرورشی، و به این ترتیب برنامه‌ریزی می‌کنم. ولی وقتی روز اول مهر بدون بودجه وارد مدرسه می‌شوم، نمی‌توانم کار پرورشی، تبلیغاتی و آموزشی انجام بدهم. چه کار می‌توانم انجام بدهم؟ من اعتقاد دارم این موضوع باید کارشناسی شود!

● منظور شما این است که هزینه‌ها را بگذاریم روی دوش مردم؟

الان هم هزینه روی دوش مردم هست.

● آیا درست است که به‌طور مستقیم هزینه‌ها را روی دوش مردم بگذاریم؟

نمی‌گوییم مردم تحت فشار باشند. اگر کسی نمی‌تواند بپردازد، ما به اجبار نمی‌گیریم. خود آموزش و پرورش می‌تواند سرانه‌ای برای هر دانش‌آموز، به فرض ۳۰ تا ۴۰ هزار تومان، در نظر بگیرد، ولی این مبلغ در تابستان به دست مدیران برسد.

● یعنی می‌فرمایید مدارس خصوصی شوند؟

خصوصی‌سازی در صورتی که مدرسه‌محوری باشد و مدیر مدرسه قدرت اجرایی داشته باشد و بتواند تصمیم بگیرد. ما الان کاری انجام می‌دهیم و فردا می‌گویند این مطابق با آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها نیست! اگر بخواهم برای پر کردن اوقات فراغت بچه‌ها کلاس فوتبال بگذارم، آن‌قدر باید دوندگی کنم و مجوز بگیرم که خودم به خودم می‌گویم این چه کاری است که انجام می‌دهی؟! چرا برای

خودت در دسر درست می‌کنی؟ اگر اجازه بدهند مدارس در اختیار مدیران باشند، مدیران برنامه‌ریزی کنند و گزارش کار بدهند، و در پایان عملکرد آن‌ها ارزیابی شود، مشکلات امروز را نخواهیم داشت.

● آقای آخشیجان اگر وزارتخانه سیاست‌های کلان را اعلام کند، آیا مدیران ما این قابلیت را دارند که آن سیاست‌های کلان را در مدرسه اجرا کنند؟

اگر «مدیرمحوری» برقرار باشد، بله این قابلیت را دارند. اگر دست مدیر را باز بگذارند، برنامه‌ریزی را هم خود او انجام می‌دهد و ارزیابی هم باشد.

● چه الگویی را باید ارائه داد تا مدیرمحوری را در آن الگو انجام دهیم؟

۹۰ درصد محیط‌های آموزشی ما - محیط آموزشی نیستند. بالای ۹۰ درصد ساختمان‌های آموزشی فعلی ما برای آموزش مناسب نیستند. مدرسه ما قبلاً منزل مسکونی بوده است. در کل ۵۵۰ متر مساحت دارد. اندازه کلاس‌های ما از ۱۰ تا ۲۴ متر مربع است. میخ به دیوار می‌کوبی، دیوار می‌ریزد. من در چنین ساختمانی با بچه‌ها زندگی می‌کنم.

● مشکل مالکیت این ساختمان، تغییر ساختمان و بازسازی آن را چگونه می‌توانید حل کنید؟ آیا مدل خاصی دارید؟

در مدارس استیجاری بزرگ‌ترین درد ما این است که نمی‌توانیم دست به دیوار بزنیم. صاحب ملک شکایت می‌کند. از لحاظ قانونی هم حق دارد و ما نمی‌توانیم حرفی بزنیم. ما در این جا باید براساس موجودی و داشته‌هایمان برنامه‌ریزی می‌کنیم. نمی‌توانیم ۲۰۰ نفر بچه را یکجا برای نماز نگه داریم؛ جا و مکانی نداریم. براساس توانایی و موجودیت مدرسه برنامه‌ریزی می‌کنیم. ما برای نماز جماعت باید ۳۰ دانش‌آموز را نگه داریم.

برنامه‌ریزی کلان ما که برعهده مدیریت است، باید از بالا اصلاح شود. یعنی تصمیمی که امروز گرفته می‌شود، ادامه‌دهنده تصمیمات قبلی باشد. وقتی این‌طور نباشد، ما هم از نظر نیروی انسانی و هم از نظر مالی ضرر می‌کنیم. معلم امور تربیتی یادگاری بود از انقلاب. آقایان رجایی و باهنر امور تربیتی را پایه‌گذاری کردند. چند سال بعد، دیگری آمد و امور تربیتی را محو کرد. طوری رفتار کردند که تمام نیروهای تربیتی جذب امور آموزشی شدند. آقای علی احمدی دوباره مسائل تربیتی و آموزش قرآن را تقویت کرد.

اما آن نیروهای تربیتی که ساخته شده بودند، بیش از ۱۵ سال است که آموزشی شده‌اند و دیگر برگشت به امور تربیتی برای آن‌ها سخت است.

و منطقه تداوم نیافته است. این به هم ریختگی و عدم تداوم، نظم مدرسه را به هم می‌ریزد.

● جناب قمصری، تغییر نقش مدیران در ساختار کلان آموزش و پرورش، چه تأثیری بر رابطه مدیر با معلمانش از لحاظ مالی، روحی و روانی و آموزشی دارد؟

تأثیر منفی دارد. اگر ما ثبات مدیریت داشته باشیم و مدیر مدرسه یا هر مجموعه‌ای، مدت چهار تا شش سال بماند، خوب می‌تواند برنامه‌ریزی کند. اگر من به‌عنوان مدیر منصوب می‌شوم، برای حداقل چهار سال برنامه‌ریزی می‌کنم. اما برنامه‌ای که از بالا می‌آید، چون ثبات مدیریت وجود ندارد، به رده‌های پایین آسیب می‌زند. همان‌طور که آقای سمیعی هم فرمودند، کار اجرایی را دچار مشکل می‌کند. طبق «طرح تقلیل نیرو در مدارس» از بالا به ما اعلام شده است، نیرویی به ما داده نمی‌شود. از طرف دیگر، معلمی که طبق قانون بیش از ۲۰ سال خدمت کرده است، از چهار ساعت تقلیل کار در هفته برخوردار است. آن چهار ساعت را چگونه پر کنیم؟ آن هم در حالی که نیرو به ما تعلق نمی‌گیرد.

● جناب آخشيجان تغییرات مدیریتی و تغییر نقش مدیران اگر توسط مناطق انجام شود بیشتر اثر منفی دارد، یا در سطح کلان و یا در سطح خود گروه‌های آموزشی؟

گاه از مدرسه‌های پنج معلم را برمی‌دارند. همین امسال ما چند معلم بازنشسته داریم. گاهی بدون نظر مدیر، معلم‌ها جابه‌جا می‌شوند. کسی که در اداره نشسته، حق دارد که موقعیت خود را در نظر بگیرد. آخرین لطمه را ما می‌خوریم. تصمیمی که در سطح کلان گرفته می‌شود، معلوم نیست چه تأثیری بر مدرسه می‌گذارد. وقتی آن تصمیم کلی جزئی می‌شود، به ما لطمه می‌زند.

● یعنی فکر می‌کنید هیچ اطلاعی از وضعیت مدیران آموزشی در سطح خرد ندارند؟ یا اگر دارند، دیگر چاره‌ای نیست؟

چاره آن را نتوانسته‌اند پیش‌بینی کنند. چاره را باید از قبل پیش‌بینی کنند. مثلاً سه سال پیش تصمیم گرفتند، معلمان مرد را با ۲۵ سال سابقه و خانم‌ها را با ۲۰ سال سابقه بازنشسته کنند. این بخش نامه سه سال مهلت داشت. تا پارسال که سال دوم بود، بهترین دبیرها و معلم‌های خانم خودشان را با ۲۰ سال ۲۵ روز و ۲۵ سال ۳۰ روز حقوق بازنشسته کردند. همه این‌ها جذب مدرسه‌های غیرانتفاعی شدند. یعنی معلم‌های سطح بالای دولتی جذب مدرسه‌های غیرانتفاعی شدند.

مشکل ما از پارسال شروع شد. من الان بیش از ۳۰ سال است که در حال خدمت. فرم بازنشستگی را پر



● تأثیر نظام مدیریتی و ساختار آموزش و پرورش را بر روند مدیریت آموزشی خود چگونه ارزیابی می‌کنید؟  
آخشيجان: من براساس تجربه گذشته، نمی‌خواهم بگویم ناامید هستم، ولی امید زیادی ندارم.

سمیعی: برنامه‌ریزی کتاب‌های درسی یا روش‌های توصیفی که جدیداً در سال اول و سوم در مدارس مستقر شده‌اند، کلاً خوب هستند.

● پس چرا شما در اجرا ناراحت هستید؟  
سمیعی: چون ظرفیتی که اشاره شد، به کار گرفته نشده است. شاید من مدیر هم نظری درباره این برنامه داشته باشم. یعنی از قبل تصمیم‌گیری شده است و ناگهان به مدرسه ابلاغ می‌شود و نظم کار مدرسه را به هم می‌ریزد.

● این اشکال کار مدیریتی است یا یک نگاه اجرایی است؟  
هویت مدیریت آموزشی را در نظرسنجی و مشاوره در نظر نگرفتن بیشتر اذیت می‌کند یا اجرای تصمیمات؟

سمیعی: نه، مشاوره نگرفتن بیشتر اذیت می‌کند. طرحی در حال اجراست، ولی مدیر مدرسه اصلاً خبر ندارد! مدیر مدرسه به‌عنوان نیروی خط‌مقدم اجرا، باید از قبل بداند برنامه چیست تا در برابر اجرا مقاومت نکنند. در مجموع، برنامه‌هایی که از بالا تعریف می‌شوند، به هر حال چون کارشناس‌ها آن‌ها را برنامه‌ریزی کرده‌اند، و در مراحل بعدی ادامه پیدا می‌کنند، خوب هستند.

ولی خیلی از برنامه‌ها هم وجود دارند که ظاهری انجام می‌شوند و قانونی نیستند. یعنی صوری هستند و از طرف آموزش و پرورش تأیید نشده‌اند. مدیریتی طرحی را پایه گذاشته است که با عوض شدن او، اجرای آن در مدرسه



کردم، ولی وزارت خانه امسال جلوی آن را گرفت. دید واقعاً آموزش و پرورش لطمه خورد. همه معلم‌های سطح بالا رفتند. من جلوتر از این هم اقدام کرده بودم که آقای وزیر با مجلس و کمیسیون مجلس هماهنگ شدند و جلوی آن را گرفتند!

● دربارهٔ درس مهارت‌های زندگی اطلاعاتی دارید؟

مهارت‌های زندگی عنوان شعار سال گذشته بود که امسال مدرسهٔ زندگی شد و قرار است اجرا شود. برنامه‌های آموزشی، اجتماعی، اخلاقی و قرآنی، حدیث و شناخت ائمه جزو آن‌هاست.

● جناب سمیعی، شما چه مشکلاتی در حوزهٔ مدیریت در رابطه با معلمین و حقوق آن‌ها دارید؟

رضایتی از حقوق‌ها نیست، چون با کاری که انجام می‌دهند، همخوانی ندارد. شرایطشان با آن مدرک تحصیلی که دارند، با شرایط کارکنان سایر نهادها و مزایا و فوق‌العاده‌هایی که آن‌ها می‌گیرند، اصلاً قابل مقایسه نیست. خود من به‌عنوان مدیر مدرسه با مدرک لیسانس، وقتی خودم را با فردی در مخابرات، شرکت نفت یا شهرداری مقایسه می‌کنم، ناامید می‌شوم. حقوق‌ها خیلی تفاوت دارند. اصلاً فوق‌العاده‌ای نداریم.

اضافه‌کار را یک‌سال اصلاً قطع کردند. امسال دوباره دایر شده و ۲۰ تا ۳۰ هزار تومان در ماه است. هیچ‌کس هم نمی‌آید بگوید که مدیر مدرسه، شما چگونه زندگی می‌گذرانید. آیا واقعاً مشکلاتی برای زندگی دارید؟ فقط کار، کار، کار.

رفت‌وآمدهای ما را در نظر نمی‌گیرند و هزینه‌ها و قیمت بنزین هم سرسام‌آور است. با وجود طرح ترافیک، طرح زوج و فرد و دوربین‌هایی که نصب شده است، من که ۷۰۰ دانش‌آموز دارم، باید سر وقت در مدرسه باشم. اما با چه امکاناتی؟ یک مجوز عبور از طرح برای ما به‌عنوان مدیر مدرسه صادر نمی‌شود. درحالی که به خبرنگار کارت مجوز عبور از طرح می‌دهند. اگر پیاده بروم یا با وسیلهٔ نقلیهٔ عمومی، سر وقت به محل کارم نمی‌رسم. تا به حال کسی نیامده است مشکلات و معضلات شخصی مدیر را بررسی کند. هر بازرسی هم که به مدرسه می‌آید، می‌پرسد این کارها را چرا انجام ندادی؟ یا چرا فلان جلسه غایب بودی؟

● آقای قمصری! نظر شما دربارهٔ بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌هایی که برای شما صادر می‌شود، چیست؟

بخش‌نامه‌ای که صادر می‌شود، طبق شرایط کاری، موظف به اجرای آن هستیم. به هر حال وجود آن‌ها الزامی است. ارتباط بین مدیر، منطقه و استان از طریق بخش‌نامه برقرار می‌شود. منتها خیلی از بخش‌نامه‌ها تکراری هستند و به هر حال کاربردی ندارند. بیشتر آن‌ها موازی صادر می‌شوند.

بعضی از بخش‌نامه‌ها شرایطی را مطرح می‌کنند که بر شرایط مدارس منطبق نیستند، ولی خواه ناخواه مدیر مجبور است به نحوی آن‌ها را اجرا کند. مثلاً ما را موظف می‌کنند که تعداد دانش‌آموزان هر کلاس ۳۳ نفر باشد، درحالی که کلاس‌ها فقط ۲۰ نفر ظرفیت دارند.

● فکر می‌کنید اشکالات این بخش‌نامه‌ها به دلیل عدم ارتباط تنگاتنگ مدیریت سطوح بالا با مدیریت آموزشی است که اطلاع ندارد و این بخش‌نامه‌ها را صادر می‌کند؟

قمصری: من فکر می‌کنم، کسانی که در شاخه‌ای کار می‌کنند، می‌کوشند در آن شاخه بخش‌نامه‌ای صادر کنند. حجم بخش‌نامه‌ها خیلی زیاد است و همه سعی می‌کنند برای خودشان کاری انجام دهند. پیشنهاد می‌کنم کار را گروهی کنند. مثلاً در کارهای پرورشی، بخش‌نامهٔ واحد قرآن جداسست، واحد نماز جداسست و... در صورتی که همهٔ این‌ها می‌توانند یکی باشند.

آخشیبجان: در مورد ساختمان مدرسه هر سال اوایل سال بخش‌نامه‌ای داریم که می‌پرسد چند دست‌شویی و کلاس دارید و آمار می‌خواهد. در پی آن، یک نامه از اتاق مجاور و از واحد بهداشت می‌آید که چند آب‌خوری، چند دست‌شویی و... دارید. این آمار را می‌توانند از اتاق مجاور بگیرند!

● هنوز هم همین مشکل وجود دارد؟

سمیعی: بله، هر کدام یک بخش‌نامه دارند که آقا شما این‌ها را انجام دهید. بسیج برای خود یک سلسله شاخه‌هایی دارد که می‌گوید این موارد را انجام دهید. بخش‌نامهٔ روابط عمومی هم به همین شکل، رییس هم همین‌طور و جواب را هم با سی‌دی و عکس و غیره می‌خواهند.

قمصری: راهکار این است که ما همهٔ این‌ها را به روابط عمومی بدهیم و روابط عمومی خودش به بقیه اطلاع دهد. دیگر دلیلی ندارد به سایر اتاق‌ها هم گزارش بنویسیم. این وقت ما را می‌گیرد و باعث می‌شود به کار خودمان نرسیم.

**اگر ما ثبات مدیریت داشته باشیم و مدیر مدرسه یا هر مجموعه‌ای، مدت چهار تا شش سال بماند، خوب می‌تواند برنامه‌ریزی کند. اگر من به‌عنوان مدیر منصوب می‌شوم، برای حداقل چهار سال برنامه‌ریزی می‌کنم. اما برنامه‌ای که از بالا می‌آید، چون ثبات مدیریت وجود ندارد، به رده‌های پایین آسیب می‌زند**

● **لطفاً مشکلات حوزه مدیریتی خود را با توجه به نزدیک به سه دهه تجربیاتی که دارید، طوری بازگو کنید که بشود از آن راهکار درآورد!**

اگر روزی اعلام کنند مدارس را به مدیران واگذار کنند، ما بهترین راهکارها را داریم. اگر روزی اعلام کنند، ما می‌گوییم.

● **شاخص‌ها و راهکارها را مطرح کنید و بگویید ما چگونه مشکلات را حل کنیم.**

من راهکار کلی را خدمتان عرض می‌کنم. اگر مدرسه‌محوری باشد و ما بتوانیم به مدیر اختیار بدهیم، مدیر خیلی راحت می‌تواند کارها را انجام دهد. البته ارزیابی عملکرد هم در کنار آن باید وجود داشته باشد تا مشکلی ایجاد نشود. مثلاً الان اعلام می‌کنند ثبت‌نام دانش‌آموزان انجام شود. ولی من دلم می‌خواهد، دانش‌آموزی را که در طول سال تحصیلی با مشکل انضباطی مواجه بوده است، تابستان بیآورم تا با او مشاوره شود. در سال جدید دوباره نمی‌تواند همان مسائل را داشته باشد. اما اگر ثبت‌نامی در کار نباشد، اول مهر ایشان می‌آید سر کلاس می‌نشینند. من چه‌طور می‌توانم با او مشاوره داشته باشم؟

فقط دریافت هزینه‌ها که نیست. خیلی از دانش‌آموزان به ثبت‌نام مجدد نیاز دارند و باید مشاوره شوند. این مشکل در دوره ابتدایی کمتر، ولی در دبیرستان بیشتر است. لازم است در خود مدارس مدرسه‌محوری باشد و اجازه دهند مدیران سیاست‌هایی را که دولت مدنظر دارد، اجرا کنند. ما مقدمات را تجربه کرده‌ایم، ولی به مرحله‌ای نرسیده‌ایم که ببینیم موفق است یا خیر.

● **جناب آخشيجان، نظر تان را در همین رابطه با ۳۰ سال سابقه بفرمایید.**

ثبات مدیریتی که آقای سمیعی و قمصری می‌فرمایند، نباید خارج از حیطه کلی نظام باشد. این را همه قبول داریم. باید در چارچوب برنامه نظام آموزش و پرورش مملکت باشد. ولی با آن چه که در اختیار داریم، باید ببینیم که می‌شود این اهداف را پیاده کرد یا خیر. امکانات مدرسه آقای قمصری با امکانات مدرسه ما فرق می‌کند. من خیلی کارها می‌توانم

بکنم که در مدرسه ایشان نمی‌شود و برعکس. توزیع امکانات در مدارس قابل مقایسه نیست. مناطق بالا و پایین داریم. در منطقه ۷ که ما هستیم، دو نوع منطقه وجود دارد: منطقه مرفه و منطقه ضعیف. کمک‌های مردمی در مدرسه ما خیلی کمتر است؛ یعنی به نصف هم نمی‌رسد. آقای قمصری ایده‌های خود را با کدام بودجه پیاده کند؟

● **بنابراین مدرسه‌محوری در مدرسه ایشان ممکن است جواب ندهد؟**

آخشيجان: ممکن است در حد موجودی مدرسه جواب بدهد نه بیشتر!

قمصری: مثلاً ما اگر بخواهیم کاری را انجام دهیم، باید با آنچه موجود است، آن را انجام دهیم. دست آقای آخشيجان برای انجام کارهای بیشتری باز است.

آخشيجان: شما حیطات مدرسه‌ها را مقایسه کنید. حیطات مدرسه من ۴۵۰ متر است، حیطات مدرسه ایشان حدود ۷۰ متر. خب من از این ۴۰۰ متر خیلی بهتر می‌توانم استفاده کنم.

● **آقای سمیعی، نظر شما به‌طور کلی در مورد نقش مدیریت در آموزش و پرورش چیست؟**

نقش مدیریت در پیشبرد اهداف آموزش و پرورش بسیار مؤثر است. یعنی مدیر می‌تواند سازمان را متحول کند. می‌تواند ابزارهایی را که دارد جای‌جا کند تا به اهداف نزدیک‌تر شود. اگر مدیریت ضعیف باشد، مطمئناً هر قدر هم بخش‌نامه و دستورالعمل صادر شود، کار به نتیجه نمی‌رسد. من فکر می‌کنم مدیریت مشارکتی در اولویت است.

باید بتوانیم اهرم‌هایی را که در اختیار داریم، به نقطه قوت تبدیل کنیم. اگر مدیر مدرسه توانمند باشد، از تمام امکانات مدرسه بهره می‌گیرد. اولیای توانمند را دعوت می‌کند. از اطراف مدرسه، نهادهایی مثل مسجد و شهرداری را برای کمک به کار می‌گیرد. اگر ذهن مدیر به کار گرفته شود، از او حمایت کنند و انگیزه‌ها را از او بگیرند، وظایف خودش را به راحتی انجام می‌دهد. مدیر می‌تواند مثلاً ذهن دانش‌آموزان را به کار بگیرد. می‌تواند مشکلات مدرسه را از طریق دانش‌آموزان شناسایی کند. در هر حیطه‌ای، مدیریت حرف اول را می‌زند.

● **آقای آخشيجان! شما مدیریت خود را مدیریت اجرایی می‌بینید یا مدیریت برنامه‌ریزی؟**

نمی‌شود گفت یکی از این‌ها. با این سابقه‌ای که دارم، می‌گویم دستور مافوق باید اجرا شود. دستور را با تجربه می‌آمیزیم و نتیجه مثبت هم می‌دهد. امکان ندارد نتیجه ضعیفی حاصل شود. من معتقدم دوسوم برنامه‌ریزی متعلق به من است، یک‌سوم برنامه‌ریزی کلان. من با تجربه‌ای که

**اگر مدرسه‌محوری باشد و ما بتوانیم به مدیر اختیار بدهیم، مدیر خیلی راحت می‌تواند کارها را انجام دهد. البته ارزیابی عملکرد هم در کنار آن باید وجود داشته باشد تا مشکلی ایجاد نشود**

**برنامه‌ریزی اگر از بالا خوب باشد،  
خواهناخواه تأثیر مثبتی روی من دارد و  
مرا به تلاش وامی‌دارد. حتی شاید به دنبال  
مطالعه بیشتری بروم. ولی مدیر مدرسه  
کارپرداز نیست. من بهترین برنامه‌ها را  
دارم، ولی از لحاظ امکانات دستم بسته  
است.**

دارم، سعی می‌کنم دست و بال خودم را نبندم. یعنی سازمان با نظارتی که از بالا دارد، می‌گوید اگر کار خوب پیش برود، کاری ندارم. مدیریت کلان آموزش و پرورش، اگر کارها خوب پیش بروند، مشکلی ندارد.

حمایتی که آقای سمیعی می‌گوید چند جنبه دارد. حمایت مالی شاید جزء مهمی باشد، ولی حمایت معنوی شاید ارزش بیشتری داشته باشد. مثلاً از ۷۰۰ دانش‌آموز، یکی ایراد پیدا می‌کند و روی همان یک ایراد انگشت می‌گذارند.

یک نکته هم این است که مدیریت پایین خوب انتخاب نمی‌شود. مثلاً در مدرسه‌ای ۲۰ نفر مشغول کار هستند، یکدفعه کسی مدیر می‌شود که ممکن است معنوی، مؤمن و خوب باشد، ولی مدیر موفق نباشد.

● **آقای قمصری! اگر فضا و نظامی که شما دوست دارید و می‌پسندید، توسط سطح کلان برای شما پیاده شود، می‌توانید قول دهید خروجی بچه‌های ما از این مدارس، بچه‌های بسیار پاک، آماده و مطهر باشند؟ یعنی ما در آینده چند مطهری، چند بهشتی، چند امام خمینی(ره) و علامه طباطبایی خواهیم داشت؟**

برنامه‌ریزی اگر از بالا خوب باشد، خواهناخواه تأثیر مثبتی روی من دارد و مرا به تلاش وامی‌دارد. حتی شاید به دنبال مطالعه بیشتری بروم. ولی مدیر مدرسه کارپرداز نیست. من بهترین برنامه‌ها را دارم، ولی از لحاظ امکانات دستم بسته است.

● **نگاه شما آموزشی است یا پرورشی؟  
قمصری: هر دو.**

سمیعی: فرمایش شما ایده‌آل است. ضمانت نمی‌شود کرد، ولی تمام تلاش این است که برنامه آموزشی را درست پیاده کنیم. اگر امکانات باشد، می‌توان گفت ۶۵ تا ۷۰ درصد بچه‌های ایده‌آل می‌شوند. نیروی انسانی، فکر آزاد و سایر عوامل باید موجود باشند. نیروهای خارجی اثرگذار بر دانش‌آموز را هم باید لحاظ کرد و روی آن‌ها هم کار کرد. فقط کار ما کافی نیست، همکاری سایر سازمان‌ها را هم می‌طلبید. ما داخل مدرسه را می‌بینیم، ولی عوامل بیرونی مثل اجتماع و رسانه‌ها نقش مهمی دارند.

آخشیجان: دانش‌آموزان دوره ابتدایی چهار ساعت در شبانه‌روز در مدرسه هستند. آیا در این چند ساعت بهتر می‌شود مسائل تربیتی را روی کودکان پیاده کرد یا در ۲۰ ساعت باقی‌مانده؟ ما خمیر اولیه را آماده می‌کنیم، اگر در خانه یا جامعه خمیر را خراب کردند، چه کسی مقصر است؟ اگر خانه، مدرسه و اجتماع هماهنگ نباشند، بچه دچار دوگانگی خواهد شد. در اجتماع ما، مسئولیت مسائل

تربیتی برعهده مدرسه است. آیا در مدرسه کم کاری مشاهده شده است؟

● **آخرین صحبت‌های شما را در مورد نقش مدیران و حوزه مدیریت بشنویم.**

قمصری: صحبت خاص دیگری نیست. اگر ثبات مدیریت و برنامه‌ریزی کارشناسی شده وجود داشته باشد، نتایج خوبی خواهیم گرفت. اگر شخصی به‌عنوان مدیر انتخاب می‌کند، باید کارشناس باشد. هر کس در هر رده‌ای قرار باشد مدیر شود، باید آموزش دیده باشد؛ مخصوصاً آموزش ضمن خدمت. باید با مشکلات آموزش و پرورش آشنا باشد.

آخشیجان: اگر امکانات وجود داشته باشند و تمام برنامه‌ها کارشناسی شده باشند، می‌توان آن‌ها را به‌صورت کاملاً ایده‌آل اجرا کرد.

قمصری: من معتقدم، رفاه آموزش و پرورش، خصوصاً معلمان و مدیران، نادیده گرفته شده است. این موضوع مشکلات زیادی ایجاد می‌کند. من ۲۳ سال زندگی خود را وقف آموزش و پرورش کرده‌ام، ولی یک نفر از مسئولین آموزش و پرورش از وضعیت پسر مرحوم بنده در بیمارستان سؤال نکرد. آیا مدیر شهرداری هم بودم، به همین صورت بود؟ ما از آموزش و پرورش انتظار داریم.

● **جناب سمیعی، شما فکر نمی‌کنید خوب است برای معلمان حقی به نام «حق معلمی» قائل شوند؟**

بله. مثلاً می‌توانند اول مهر تا آخر خرداد این حق را مشخص کنند. هر کاری که برای افزایش سطح رفاه معلم انجام شود، به نفع خود دانش‌آموزان و جامعه ما تمام خواهد شد.

● **جناب آخشیجان آخرین نظر تان را بفرمایید.**  
چنانچه مدیریت کلان با مسائل آموزشی آشنا باشد و تصمیمات کلان خوب باشند، تصمیم کلان و پنج‌ساله‌ای که گرفته می‌شود، توسط دیگرانی که بعد از این‌ها می‌آیند، پیگیری می‌شود.