

## تجربه‌های زیسته مدیران

گزارشی از نشست مدیران مدارس شهرستان‌های استان تهران  
در زمینه مدیریت بهینه مدارس

گزارش: اقدار محمدزاده صدیق / عکاس: غلامرضا بهرامی

موضوع محوری این شماره از مجله رشد مدیریت مدرسه، بهبود مدرسه است. در این مسیر، نشست‌های برگزار کردیم تا برخی از تجارب زیسته مدیران مدرسه‌ها در زمینه بهبود مدرسه را از طریق اصلاح فرایندها، و نه تزریق منابع جدید، واکاوی کنیم. این نشست با حضور دکتر حیدر تورانی، سردبیر و دکتر مرتضی مجدفر، عضو هیئت تحریریه مجله رشد مدیریت مدرسه و جمعی از مدیران موفق دوره‌های ابتدایی و متوسطه شاغل در اداره کل شهرستان‌های استان تهران و با شرکت و مساعدت حسین سنجری، معاون پژوهشی همین اداره کل، برگزار شد.

در آغاز نشست، دکتر تورانی از اهمیت برگزاری نشست‌های استانی با مخاطبان مجله در سراسر کشور سخن گفت و از افراد حاضر در جلسه خواست به نمایندگی از مدیران اداره کل آموزش و پرورش شهرستان‌های تهران، تجربه‌های خود را با مدیران مدارس دیگر در میان بگذارند. مجدفر نیز گفت: «به دنبال اخذ تجارب مدیران به منظور بهبود در مدرسه هستیم. از جمله حوزه‌های مورد بحث، مدیریت مدرسه، چشم‌اندازها و برنامه‌ریزی‌های مدرسه، حوزه آموزش، حوزه فرهنگی و ورزشی، ایجاد ارتباط با اولیا و جذب مشارکت‌های مردمی است و انتظار داریم دوستان در مورد بهبود در این حوزه‌ها تجربه‌های خود را با مدیران دیگر در میان بگذارند.»

در آموزش و پرورش، تغییرات اقلیمی و محیطی در مدارس مناطق مختلف احساس نمی‌شود و متأسفانه هیچ تفاوتی بین مدارس وجود ندارد. در واقع، در بافت سنتی فرهنگ، پوشش بچه‌ها، بافت اجتماعی و بافت جغرافیایی تفاوتی را شاهد نبوده‌ام؛ در حالی که با توجه به ویژگی‌های هر جامعه باید این تفاوت در ظاهر دانش‌آموزان و برنامه درسی مدارس دیده شود.

### ساختار مرتفع آموزش و پرورش، مانعی بر سر راه تغییرات محیطی

**علیرضا آقاخانی** که مدیریت مدرسه‌ای را در منطقه فشافویه تهران بر عهده دارد و سی‌امین سال خدمت خود را می‌گذراند، گفت: «حدود صد هزار مدرسه در سطح کشور و صد هزار مدیر با توانمندی‌های مختلف داریم. من سالیان گذشته این فرصت را داشتم که از مدارس چند استان بازدید کنم. متأسفانه باید بگویم به خاطر ساختار مدیریتی خاص





### ● اولیا، بهترین حامی مدرسه

سلطانی با بیان اینکه در گذشته می‌گفتند اولیا اصلاً از مدرسه حمایت نمی‌کنند، ادامه می‌دهد: «اولیا بهترین حامی معلمان و مدرسه هستند. بنابراین، ما از ظرفیت آن‌ها برای تغییر مسیر این مدرسه که ایستا بود، استفاده کردیم. در بیشتر جلس‌ها یک یا دو نفر از اولیا حضور داشتند و در جریان کار قرار می‌گرفتند و شاهد بودند که جلسات مدرسه به غفلت و شوخی نمی‌گذرد. آن‌ها نظر سایر اولیا را که برداشت‌های غلط از جلس‌های مدرسه داشتند و پیش‌تر گمان می‌کردند که صرفاً برای صرف میوه و دورهمی است، تغییر می‌دادند. به این ترتیب، از اعضای انجمن و اولیا در کارها بسیار استفاده کردم.»

### ● بازی با دانش‌آموزان

سلطانی در ادامه می‌گوید: «دانش‌آموزان ما به دلیل اینکه کم‌سن هستند، به ارتباطات عاطفی قوی نیاز دارند. من گاهی در زنگ تفریح می‌رفتم و با آن‌ها بازی می‌کردم تا ارتباط بین دانش‌آموزان، مدرسه و اولیا بیشتر و صمیمی‌تر شود. با این کارها روابط ما از حالت سکون خارج شد و هم‌اکنون، ارتباطات عاطفی خوبی بین همه ما برقرار است. همکاران به دانش‌آموز احترام می‌گذارند و این برای ما بسیار ارزشمند است.»

حجازی بخش ارتباط مؤثر و خوب مدیر مدرسه با همکاران، دانش‌آموزان و محله را مهم‌ترین مسیر و ابزار برای بهبود در مدرسه می‌داند. او در این باره می‌گوید: «همواره توانایی‌های همکارها، محله و دانش‌آموزان را در ابتدای سال بررسی می‌کنم. توانایی‌های محله و خانواده را نیز می‌دانم و براساس آن برنامه‌ریزی می‌کنم.» حجازی بخش می‌گوید: «دلیل اینکه در جشنواره‌های مختلف رتبه اول کسب کرده‌ایم، وجود همکاران خوب و اعتماد خانواده‌ها به ما بوده است.»

### ● افزایش سطح ارتباطات عاطفی

**زهرا سلطانی ارزش، مدیر یک مدرسه دوره اول ابتدایی در شهرستان ری است.** او ۹ سال سابقه کار دارد و دو سال است که محل خدمتش تغییر کرده است. سلطانی می‌گوید: «در این دو سال تلاش کرده‌ام که مدرسه‌ام را از رکود خارج و اعتماد اولیا را جلب کنم.»

او شاداب‌سازی دانش‌آموزان و افزایش سطح ارتباطات عاطفی اولیا، دانش‌آموزان و همکاران را که در گذشته حالت ایستا پیدا کرده بود، دلیلی بر موفقیت خود می‌داند. سلطانی با بیان اینکه در ابتدا همکاران با تغییر مخالف بوده‌اند، می‌گوید: «با جلساتی که برگزار کردم، تأکیدهایی که بر لزوم ارتقای آگاهی همکاران و اینکه نباید همانند اولیا رفتار کنند، داشتیم آهسته، آهسته تغییراتی در همکاران ایجاد کردم. لازمه این تغییرات آموزش‌های پایه‌ای و اساسی بود و به همین دلیل، حتی در زنگ‌های تفریح نظر می‌گرفتم و از همکاران می‌خواستم تا در برخورد با دانش‌آموزان از آموزش‌های توصیفی بهره‌گیرند. در روزهای پایانی سال با حضور در کلاس‌ها از دانش‌آموزان، آزمون می‌گرفتم تا نتیجه فعالیت‌های صورت گرفته و بازخورد آن‌ها را بگیرم.»



### ● ارتباطات خوب و مؤثر انسانی

**فاطمه حجازی بخش، مدیر دبستانی در منطقه روستایی شهرستان ری است.** او ۳۵ سال سابقه کار دارد و تمام مدت خدمتش را در یک مدرسه گذرانده است.



### ● توانمندسازی و ارتقای همکاران

**سارا رحمان‌زاده، ۱۸ سال سابقه خدمت دارد و هم‌اکنون مدیر یک دبیرستان دوره متوسطه اول است.** دبیرستان تحت مدیریت او به لحاظ آموزشی و پرورشی رتبه اول استان را کسب کرده است. او توانمندسازی و ارتقای دبیران را از جمله دلایل بهبود در مدرسه می‌داند. رحمان‌زاده توضیح می‌دهد: «با شناسایی مدارس نمونه و تیزهوشان در منطقه، درس‌پژوهی را در مدرسه و با مشارکت سه مدرسه اجرا کردیم.» او با بیان اینکه از مهم‌ترین ویژگی‌های یک مدیر، توانایی ایجاد روابط انسانی قوی در مدرسه است، می‌گوید: «اجرای درس‌پژوهی نتایج خوبی به همراه داشت؛ به طوری که دبیران با روش‌های تدریس یکدیگر آشنا شدند.»

رحمان‌زاده بهره‌مندی مدیر از سعه صدر را اصلی‌ترین عامل در طی طریق بهبود مدارس می‌داند و می‌گوید: «سعه صدر در برابر رفتار و پرخاشگری اولیا، رفتار دانش‌آموزان و خیلی از رفتارهای همکاران، ناحیه و منطقه لازم است.» او ادامه می‌دهد: «برخی از مدیران فکر می‌کنند که نقش مدیر فقط دستور دادن و اعمال مدیریت با روش دیکتاتوری است؛ در حالی که اگر همکاران ببینند که مدیر خودش پای کار است، سبب موفقیت در کارها خواهد شد. مدیر باید پایه‌های همکارها هم بر کارها نظارت داشته باشد و هم در بطن کارها باشد. وقتی معاون و معلم ببینند که مدیر خودش کار انجام می‌دهد، آن‌ها نیز همکاری لازم را در همه زمینه‌ها خواهند داشت.»



### فعال‌سازی نمازخانه، کتابخانه و آزمایشگاه

**عادل ساعدی** با ۲۸ سال سابقه کار، مدیریت مدرسه‌ای با ۵۲۰ دانش‌آموز را در فضایی کوچک با تراکم ۴۲ نفر در هر کلاس در منطقه چهاردانگه برعهده دارد. او می‌گوید: «مدرسه پرچالشی را به من سپرده بودند که چالش‌های آن اولیا و دانش‌آموزان بودند. برخی از همکاران این مدرسه را نوعی تبعیذگاه می‌دانستند! اولین اقدام من برای بازسازی ساختار مدرسه، فعال‌سازی نمازخانه و کتابخانه و آزمایشگاه بود.»

ساعدی توضیح می‌دهد: «این کار را به کمک اولیا انجام دادم. به ایشان اعلام عمومی کردم که به کمکشان نیاز دارم تا این سه فضا را برای دانش‌آموزان آماده کنم. سپس از همکارها خواستم که طبق برنامه‌ریزی، هر هفته یک نفر برنامه‌های درسی مرتبط را در یکی از این سه فضا برگزار کند. از امکانات موجود استفاده کردیم. تا پایان سال در این کار موفق بودیم و تا امروز این سه فضا را برای همکاران و دانش‌آموزان قابل استفاده کرده‌ایم. ایجاد فرهنگ نماز در مدرسه با اعلام اینکه نماز اجباری در مدرسه نداریم و کاملاً اختیاری است، صورت گرفت. به این ترتیب، هر روز به نمازخوان‌های ما اضافه شد. مشارکت مالی اولیا را جذب کردیم. دانش‌آموزانی که در حفظ نظافت مدرسه کوشا هستند، تشویق می‌شوند. همچنین از توانایی و ظرفیت معلم‌ها در بازسازی مدرسه بهره بردیم. برای نمونه، معلم ورزش مدرسه که تخصص جوشکاری دارد، در این زمینه نیازهای مدرسه را برطرف کرد.»

### دوستی با دانش‌آموزان

**نرگس اکبری** مدیر یک متوسطه دوره اول در منطقه کهریزک است. او که ۲۸ سال سابقه خدمت دارد، معتقد است که دانش‌آموزان دوره اول متوسطه نه ترس بچه‌های دوره ابتدایی و نه درک دانش‌آموزان دوره متوسطه دوم را دارند. بنابراین، در متوسطه اول مسئولیت‌ها سخت‌تر و آگاهی دادن به بچه‌ها برای اینکه بتوانند آسیب‌هایی را که در جامعه وجود دارد مدیریت کنند، دشوارتر است.» او می‌گوید: «شعار ما این است که بچه‌هایمان را ببینیم و بچه‌ها بفهمند که مورد مشاهده و نظارت ما قرار می‌گیرند و اینکه با آن‌ها دوست و صمیمی هستیم و نگاه ما به دانش‌آموزان از بالا به پایین نیست.» اکبری ادامه می‌دهد: «من با اولیا خواهر و دوست هستم و با هم چالش‌های بچه‌ها را به‌طور صمیمی و رودررو بررسی و برایشان چاره‌اندیشی می‌کنیم. با این کار، حتی بچه‌هایی که در تکلم مشکل داشتند و یا دچار خودکم‌بینی بودند و معضلات خودشان را داشتند، حتی در دروس سخت، نمره‌های متوسط به بالا کسب کردند.»

### تجربه موفق در مدرسه یک فرایند است

**سعیده بهروز** ۲۴ سال سابقه خدمت دارد. او که مدیر یک مدرسه ابتدایی در کهریزک تهران است، می‌گوید: «تجربه موفق در هر مدرسه در چارچوب یک فرایند صورت می‌گیرد. اگر رهبری آموزشی به خوبی تعریف شود، سبب موفقیت در این زمینه خواهد شد. یکی از هنرهای مدیر این است که بتواند معلم را از بی‌انگیزگی خارج کند. لازمه این کار نیز شناخت معلم و آشنایی با ظرفیت‌های اوست. برخی از معضلات مدرسه ما این است که معلم دیده نمی‌شود. من نیز در مدرسه ابتدا ظرفیت‌ها و توانایی‌های معلم‌ها را شناختم و چیدمان کردم. سپس با توجه به ظرفیت‌های درونی ایشان از آن‌ها کار خواستم. در کنار این، وقتی معلم خوب کار کند، رابطه او با دانش‌آموز تقویت می‌شود و تعامل وی با والدین تحقق می‌یابد.» بهروز اقدام بعدی خود را ایجاد اعتماد در اولیا می‌داند و می‌گوید: «تعامل و بهره‌مندی از ظرفیت‌های نیروی انسانی در مدرسه حرف اول را می‌زند و من با بهره‌گیری از این دو عامل ۸۰ درصد برنامه‌های خود را براساس سند ملی تحوّل تحقق بخشیدم.»



## بهره‌برداری مناسب از سرمایه‌های اجتماعی در اختیار

**معصومه عبداللهی** با ۲۳ سال سابقه کار، مدیر مدرسه اول و دوم متوسطه در منطقه روستایی چهاردانگه است. او آماده‌سازی دانش‌آموزان برای فعالیت‌های اجتماعی را از جمله مهم‌ترین اهداف مدارس می‌داند. عبداللهی در این باره توضیح می‌دهد: «لازم است منابع انسانی در اختیار مدرسه به خوبی به سرمایه اجتماعی مفید برای جامعه تبدیل شوند. بنابراین، باید به اصول آموزش و تغییرات کیفی در مدرسه توجه کرد». او می‌گوید: «تشکیل انجمن اولیا و مربیان و برگزاری جلسه‌ها هر سه ماه یکبار در مجامع عمومی از جمله اقداماتی است که فعالیت‌های جاری و آتی مدرسه را براساس آن برنامه‌ریزی می‌کنیم.»

همچنین با اشاره به بافت اجتماعی مدرسه تحت مدیریتش توضیح می‌دهد: «دانش‌آموزان ما چند گروه متفاوت‌اند؛ به طوری که هم از نظر ملیت فرق می‌کنند و هم از نظر دوره تحصیلی. بنابراین، نیازهای مختلف و متفاوتی دارند. من با بهره‌مندی از تجربه‌های همکاران درباره نحوه برخورد با دانش‌آموزان و برقراری ارتباط با اولیایشان اقدام کردم. شورای دانش‌آموزی را فعال کردم و در نتیجه، اکنون دانش‌آموزان به‌طور فعال در نظرخواهی‌های مدرسه شرکت می‌کنند.» او درباره شیوه تعاملش با اولیا می‌گوید: «در این باره کلاس‌های آموزش خانواده را فعال کردم.» عبداللهی بهره‌گیری از شیوه‌هایی برای کنترل نیروی انسانی در مدرسه را مردود می‌داند و می‌گوید: «به جای آن از سیستم پایش بهره بردم و خودکنترلی توسط دانش‌آموز صورت گرفت.»

عبداللهی، نظارت در مدرسه با هدف اصلاح و نه مچ‌گیری را مفید ارزیابی می‌کند و می‌گوید: «در مدرسه سعی بر این است که هیچ‌گاه به رخ کشیدن نباشد. ارزیابی ما بیشتر در این جهت است که به دنبال یادگیری از یکدیگر و توانمند کردن نیروهای خودمان باشیم.»

## بهره‌مندی از توانمندی‌های اولیا دانش‌آموزان

**مرضیه رفیعی** مدیر یک مدرسه متوسطه اول و دوم در شهرستان ری است. او که ۲۷ سال سابقه خدمت دارد، معتقد است که کلیشه‌ای عمل کردن باعث سلب اعتماد و انگیزه همکاران خواهد شد. رفیعی مشارکت و مداخله همکاران در امور مدرسه را سبب بهبود کارها می‌داند و می‌گوید: «چیدمان برنامه‌ها در مدرسه ما با مداخله و مشارکت مستقیم همکاران است. بنابراین راهکارها را خودشان می‌دهند و بچه‌ها را نیز همراه می‌کنند.»

او می‌گوید: «ما مناسبت‌های ملی و مذهبی را از ابتدای سال مشخص می‌کنیم؛ هر همکار مسئولیت یک مناسبت ملی مذهبی را برعهده می‌گیرد و یک برنامه جامع و کامل با شناسایی چگونگی اجرای آن را عملی می‌کند. پس از شناسایی چالش‌های مدرسه، دانش‌آموزان گروه‌بندی می‌شوند و چالش‌های مدرسه را در اختیارشان می‌گذاریم. گروه پژوهش روی چالش‌ها کار می‌کند. نظرات جمع‌بندی می‌شوند و نتیجه نهایی به دست می‌آید.»

در ادامه می‌گوید: «از توانمندی‌های اولیا و دانش‌آموزان به خوبی استفاده می‌شود؛ از توانایی و سطح سواد اولیا به منظور برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای همکاران، دانش‌آموزان و سایر اولیا استفاده می‌کنیم. برای مثال، کلاس تولید محتوای الکترونیک را در مدرسه یکی از دانش‌آموزان به همکاران آموزش داد. مبحث مهارت‌های زندگی توسط یکی از اولیا به سایر اولیا آموزش داده شد و این باعث جذابیت بیشتر این کارگاه شده بود.»

## مشارکت و همدلی اولیا دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه

**لیلا گیلک** مدیر یک دبیرستان دولتی در ناحیه یک شهرستان ری معتقد است که اجرای هر طرحی در مدرسه با توجه به بافت فرهنگی، جغرافیایی و اجتماعی آن مدرسه متفاوت است. او می‌گوید: «طرحی که در مدرسه من نمود بسیاری داشت، نشست اولیا با فرزندانشان با نیروهای اجرایی و معلم‌ها بود. این طرح کلاس به کلاس و چهره به چهره برگزار شد. بر این اساس، محورهای ارزشیابی مستمر را به اولیا نشان دادم و اینکه چگونه ارزیابی خواهند شد. نیازهای مالی مدرسه را به‌طور شفاف توضیح دادم و با این کارها شاهد مشارکت داوطلبانه اولیا بودم.»

گیلک توضیح می‌دهد: «جلسه‌های کلی چندان مؤثر نیستند اما جلسه‌های کوچک و چهره به چهره مؤثرند.»

او همچنین به بهره‌مندی از برخی استادان در جلسه‌های شورای دبیران اشاره می‌کند: «این اقدام سبب ارتقای معلم‌ها شد. درست است که دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برای معلم‌ها برگزار می‌شود اما این اقدام نیز بسیار مؤثر بود و سبب رشد معلم‌ها شد.»

گیلک می‌گوید: «مدرسه ما مدرسه شاد و تمیزی است و خود بچه‌ها آن را نگهداری می‌کنند و برای مثال، این‌گونه نیست که هر سال مدرسه را رنگ کنیم. خود بچه‌ها، آموزش شهروندی دیده‌اند و در حفظ پاکیزگی مدرسه کوشا هستند.»





## تهدیدی که به فرصت تبدیل شد

**اعظم باقرنژاد** با ۲۱ سال سابقه خدمت، مدیریت هنرستانی در منطقه فشافویه را برعهده دارد. باقرنژاد ضمن بیان اینکه روال کار در هنرستان با دبیرستان متفاوت است، می‌گوید: «منطقه ما به لحاظ بعد مسافت خیلی دور است و از لحاظ امکانات در حد مناطق بسیار محروم است و شاید دانش‌آموزان حتی امکانات اولیه را هم نداشته باشند.»

او با اشاره به اینکه در هنرستان آن‌ها ۵ رشته وجود دارد، می‌گوید: «روزی که من وارد این مدرسه شدم، بزرگ‌ترین چالش ما این بود که رشته گرافیک به دلیل هزینه بسیار در حال توقف بود. سال اول به دلیل عدم شناخت نتوانستم کاری انجام دهم اما در سال دوم با علم به اینکه اگر این رشته متوقف شود برای منطقه، هنرستان و خود من خوب نیست، با تشکیل اتاق فکر با همکاران رشته گرافیک، به دنبال ایجاد انگیزه در دانش‌آموزان، معلم‌ها و هنرآموزها بودیم تا کار را از کلاس خود بیرون بکشند. به این شیوه، دیوارهای مدرسه را در اختیارشان گذاشتیم و گفتیم که یکی از کارهای شما به‌عنوان کارورزی، اجرای طرح بزرگی بر روی دیوارهاست. این طرح‌ها هر سال اجرا شد و اکنون تمام دیوارهای مدرسه کار چپه‌هاست که روی آن‌ها کتیبه، نقاشی منظم، مدرن، سنتی، کاهگل و غیره انجام داده‌اند و هم‌اکنون در کلاس‌ها این کار را انجام می‌دهیم. هر سال کلاس‌های بچه‌های گرافیک را تغییر می‌دهم تا کلاس‌های جدید را فضا سازی کنند. به همین شیوه، چند کلاس و دیوار مدرسه مزین به نقوش و آثار هنری بچه‌ها شده است. مزیت اجرای این طرح در هفته مشاغل نمود یافت و دیگر نیازی به صحبت کردن ما درباره توانایی بچه‌ها نبود. در و دیوار مدرسه خود نمودی از اقدامات و کارهای صورت گرفته توسط هنرجویان رشته گرافیک بود. اکنون خدا را شاکریم که تعداد انگشت‌شمار دانش‌آموزان رشته گرافیک به ۲۴ نفر رسیده است و دیگر کارگاه‌های ما ظرفیت بیشتر از این را ندارد. همین کار را برای سایر رشته‌ها هم انجام دادیم. دانش‌آموزان رشته خیاطی به نوعی دیگر با دوختن لباس‌ها و فروش آن‌ها به مزون‌ها فعالیت کردند. من در این زمینه‌ها به دانش‌آموزان و همکارانم افتخار می‌کنم.»



## برنامه‌ریزی، آغاز راه بهبود مستمر

**علی اکبر پیرزاد** مدیر مدرسه‌ای در محله دولت‌آباد شهرستان ری برنامه‌ریزی را نخستین مسئله در جهت بهبود مستمر در مدرسه می‌داند. او می‌گوید: «ما در پایان هر سال جلسه‌هایی را برای سال تحصیلی آینده برگزار می‌کنیم و برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام می‌دهیم. با برنامه‌ریزی نقاط مثبت و منفی کارهایمان را پیش می‌بریم و برای جذب مشارکت اولیا برای تأمین مالی برنامه‌ریزی می‌کنیم. همچنین برنامه‌ریزی آموزشی مناسبی نیز انجام می‌دهیم.» پیرزاد بهره‌مندی از توانمندی‌های اولیا را در امور مدرسه از دیگر اقدامات صورت گرفته می‌داند و می‌گوید: «کمک‌های اولیا به مدرسه ما نه فقط کمک‌های مادی و مالی بلکه بر اساس تخصص و توانایی‌هایشان است؛ به طوری که مثلاً ترده‌کشی دور مدرسه به دلیل کوتاه بودن دیوارها را که هزینه‌ای بالغ بر ۱۵ میلیون تومان داشت، با مشارکت اولیا، جذب خیر و تنها با پرداخت ۱۰ درصد هزینه به کارگر انجام دادیم.» او به ایجاد فضای کارگاهی در مدرسه، کلاس‌بندی‌ها در تابستان و ایجاد فضای سبزه مدرسه به‌عنوان دیگر اقدامات مشارکتی انجام شده در مدرسه اشاره می‌کند و توضیح می‌دهد: «برای پرورش گل و گیاه و فضای سبز مدرسه، کارگاهی را به کمک شهرداری منطقه در پشت مدرسه که فضایی خالی بود، در اختیار گرفتیم. تکمیل کتابخانه و جعبه ابزار کار معلم را اقدام دیگری بود که باید با مشارکت اولیا و مربیان و دانش‌آموزان انجام شد.» پیرزاد می‌گوید: «آزمایشگاه‌مان را نیز کامل کردیم و کتابخانه مدرسه را به کتاب‌های مناسب از جمله کتب کمک‌آموزشی مورد تأیید مجهز نمودیم.»



## رفاقت و صمیمیت با دانش‌آموزان

**نادر قنبری** مدیر مدرسه دوره متوسطه در منطقه کهریزک تهران است. او ۲۴ سال سابقه خدمت دارد. قنبری از جمله اقداماتی را که با هدف بهبود در مدرسه‌شان انجام شده است، برنامه‌ریزی برای ارتقای سطح تحصیلی دانش‌آموزان برمی‌شمرد و توضیح می‌دهد: «بدین منظور از ظرفیت‌ها و توانایی‌های دبیرانمان که جزء بهترین‌ها هستند، استفاده کردیم.»

او می‌گوید: «نظر به اینکه در منطقه کهریزک بچه‌ها به دلایل مالی توانایی حضور در کلاس‌های تقویتی آموزشی را ندارند، این کلاس‌ها را به صورت رایگان و در مدرسه برگزار کردیم. بچه‌هایی که قوی‌تر بودند، برای موفقیت در آزمون ورودی دانشگاه و دانش‌آموزان ضعیف‌تر برای موفقیت در آزمون پایان سال تقویت شدند.»

قنبری بهره‌مندی از خیرین را دیگر اقدام صورت گرفته به منظور ارتقای سطح علمی دانش‌آموزان مدرسه می‌داند. او در بخشی دیگر از صحبت‌های خود به اهمیت رفاقت در موفقیت تلاش خود اشاره می‌کند و می‌گوید: «بهره‌مندی از رفاقت و روابط عمومی خوب توسط مدیر سبب موفقیت او خواهد شد. در غیر این صورت، او حتی در به‌کارگیری دبیر نیز موفق نخواهد بود.» قنبری بهره‌گیری از رفاقت را به‌ویژه در امور پرورشی مؤثر می‌داند و توضیح می‌دهد: «من زنگ‌های ورزش با دانش‌آموزان والیبال بازی می‌کنم و با آن‌ها ارتباط قوی دارم. به سبب همین ارتباط، برخی از دانش‌آموزان که به مصرف مواد مخدر گل روی آورده بودند، از من مشاوره می‌خواستند و مشکل خود را با من در میان می‌گذاشتند. بنابراین، هر چه ارتباط قوی‌تر باشد، دانش‌آموز احساس راحتی بیشتری می‌کند و مسائل و مشکلاتش را در مدرسه مطرح می‌کند.»