

# از مدیریت آموزشی تا مدیریت آموزشی

گفت‌وگو با دکتر ناصر شیربگی  
دانشیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه کردستان

دکتر علی خلخالی



زنده‌یاد دکتر افشاری، دکتر سلیمی، دکتر شریف خلیفه سلطانی و آقایان دکتر سیادت، رجائی پور و نصرافهانی تلمذ کردم. اینان همگی از فارغ التحصیلان دانشگاه‌های برتر بودند و دوره تحصیلی پربراری را در رشته مدیریت آموزشی ایجاد کرده بودند. در این بین، زنده‌یاد دکتر قربانعلی سلیمی که استاد راهنمای بنده نیز بودند، فهمی دقیق و کامل از رشته مدیریت آموزشی داشتند. تجارب و شخصیت علمی ایشان سبب شد در آزمون دکتری اعزام به خارج شرکت کنم و بعد از استعفا از آموزش و پرورش و پذیرش پژوهانه (بوس تحصیلی) از دانشگاه کردستان، دکتری مدیریت آموزشی را در دانشگاه پنجاپ کشور هند بخوانم. به نظر می‌رسد من هم همانند

شد. من که از کودکی سرکلاس‌های پدرم می‌رفتم، به تدریج به معلمی، تدریس و ارزشیابی علاقه پیدا کردم. پس از اتمام دوره راهنمایی، با گذراندن آزمون به دانشسرای تربیت معلم رفتم و با علاقه فراوان دوره تحصیلی چهارساله را در آنجا تمام کردم. یادم هست در سال چهارم دبیرستان درسی داشتیم به نام «مدیریت آموزشی» و در امتحان نهایی از این درس نمره ۲۰ گرفتم. همان نمره، بنیان انتخاب رشته علوم تربیتی با گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی را در من ایجاد کرد. از گرداندن امور مدرسه با تکیه بر صمیمیت و روابط انسانی خوشم می‌آمد. سپس در دوره کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، در دانشگاه اصفهان در خدمت استادان

● برای شروع بحث، لطفاً درباره فرایند و انگیزه‌های ارتباط «دکتر ناصر شیربگی» با «رشته مدیریت آموزشی» قدری توضیح دهید.

ضمن تشکر از دست‌اندرکاران نشریه برای دعوت از این جانب، خیلی خوشحالم که توانستم دقایقی در فضای مجله‌ای ارزشمند و تأثیرگذار باشم. مجله‌ای از سلسله نشریات رشد، که از دوران دبیرستان با آن‌ها آشنایی دارم. ما خانواده‌ای فرهنگی هستیم و پدر و عمویم دانش‌آموخته دانشسرای تربیت معلم عشایری شیراز و چند تن دیگر از اعضای خانواده هم معلم بودند. پدرم آموزگاری بسیار علاقه‌مند و فداکار بود و با ادامه تحصیل دبیر ادبیات فارسی، مدیر مدرسه و کارشناس اداره آموزش و پرورش

پیشکسوتان حوزه مدیریت آموزشی در خارج و داخل کشور، به تعبیری نخست کارورز (practitioner) و شاغل در آموزش و پرورش و مدارس بوده‌ام و بیشتر پست‌ها و سمت‌های آموزشی و اداری را در مدرسه تجربه کرده‌ام. این گونه شد که با رشته مدیریت آموزشی عجین شدم.

● تجربه زیسته جناب عالی برای هم‌زیستی با رشته مدیریت آموزشی یقیناً برای خوانندگان جالب توجه خواهد بود. به ویژه، با تأکید شما به وجه ضروری کارورزی (proctionery) دانش‌آموختگان رشته، پرسش بعدی را از زاویه مسئولیت‌های رشته مطرح می‌کنم. به نظر شما، آیا رشته مدیریت آموزشی در ایران از جنبه نظری و عملی توانسته است مسئولیت‌های خود را در قبال سیستم آموزش و پرورش انجام بدهد؟ و فارغ‌التحصیلان را برای ایفای نقش مدیریت، از سطح مدرسه‌ای تا سطح سیاست‌گذاری کلان نظام آموزشی توانمند سازد؟

به نظر من این کار انجام نشده است. استادان مدیریت آموزشی و دست‌اندرکارانی که نقش سیاست‌گذار برای این رشته دارند، از لحاظ نظری با تحولات این رشته هماهنگ نبوده‌اند. انجمن‌های ضعیف و منفعلی تشکیل شده است که کاستی‌های زیادی دارند. میان محققان و صاحب‌نظران این رشته ناهماهنگی‌های نظری و روش‌شناختی وجود دارد. نبود درک متقابل از مفهوم مدیریت آموزشی نیز باعث شکاف‌های عمیقی در فهم موضوعات این رشته بین استادان دانشگاه شده است.

فضای نظری رشته باعث شده تا این رشته در ایران در همان حال و هوای دوران نهضت نظریه در مدیریت آموزشی بماند. از لحاظ عملی نیز مدیریت آموزشی در ایران نتوانسته است نقش مهمی در آموزش و پرورش داشته باشد. از دلایل اصلی این امر نیز شرایط انتخاب و انتصاب مدیران آموزشی و رؤسای آموزش و پرورش است. در این زمینه ملاک‌های حرفه‌ای برای انتصاب مدیران مدارس کمتر لحاظ می‌شود. متأسفانه

گاهی اوقات نیز مشاهده می‌شود کسانی به مدیریت مدارس گمارده می‌شوند که توانایی یا علاقه‌ای به تدریس ندارند و در سال‌های آخر خدمت برای دریافت مقرری بیشتر هنگام بازنشستگی، به این پست روی آورده‌اند. در مجموع، مسیر و استانداردهای حرفه‌ای مشخصی برای مدیران مدارس وجود ندارد و به زبان ساده، مدیریت مدرسه، حرفه‌ای مشخص و مستقل نیست و مسیر شغلی تعریف شده‌ای ندارد. همه این‌ها نشان‌دهنده ناکارآمدی رشته مدیریت آموزشی در تأثیرگذاری بر فرایندهای

مسیر و استانداردهای حرفه‌ای مشخصی برای مدیران مدارس وجود ندارد مدیریت مدرسه، حرفه‌ای مشخص و مستقل نیست و مسیر شغلی تعریف شده‌ای ندارد

و کارورزی مؤثر، و کم‌توجهی به مباحث رهبری مدرسه از نقاط ضعف اصلی برنامه‌های درسی است. در دوره دکترای هم اکثر فارغ‌التحصیلان امیدوارند در دانشگاه استاد شوند و آن‌هایی هم که معلم‌اند، به دانشگاه فرهنگیان منتقل شوند. جالب است گاهی افرادی از دوره دکتری فارغ‌التحصیل می‌شوند که حتی تجربه یک ساعت تدریس یا کار در مدرسه ندارند. این رخدادها نشان می‌دهد که انتظارات و سیاست‌های جامع و مشخصی برای فارغ‌التحصیلان این رشته در پیوند با اداره سیستم‌های آموزشی وجود ندارد. در هر دانشگاهی بی‌ارتباط با واقعیت‌های نظام آموزشی، دروس و سرفصل‌های خاصی تدریس می‌شود. با وجود زیر نظام‌های متعددی در حوزه آموزش عالی تعداد فارغ‌التحصیلان مدیریت آموزشی نیز با نیاز موجود در جامعه و آموزش و پرورش هماهنگی ندارد و باعث کیفیت پایین فارغ‌التحصیلان در حوزه دانش و عمل شده است.

● اتفاقاً در جلسه اخیر که از طریق انجمن مدیریت آموزشی ایران در خدمت جناب دکتر خنیفر، ریاست دانشگاه فرهنگیان، بودیم، من هم همین دغدغه جناب عالی مبنی بر حیاتی بودن نقش مدیران مدارس در تداوم تربیت معلم، را مجدداً خدمت ایشان مطرح کردم. ایشان ابراز کردند ما قصد داریم رشته کارشناسی مدیریت آموزشی را در دانشگاه فرهنگیان تأسیس کنیم و من عرض کردم که آیا فکر نمی‌کنید جای رشته «مدیریت مدرسه» در ایران به طور جدی خالی تر است. مثلاً دانشگاه فرهنگیان می‌تواند مجری یک دوره کارشناسی ارشد مدیریت مدرسه ویژه معلمان علاقه‌مند و داوطلب به مدیریت در مدارس شود؟ با توجه به تجربه مشترکی که بیان شد از یک سو، و از سوی دیگر تجربه جناب عالی در مدیر مسئولی و سردبیری یکی از دو فصلنامه ایرانی، که به طور تخصصی عنوان مدیریت مدرسه را در نام خود دارند و همراه با فصلنامه ما، رشد مدیریت مدرسه، اهداف مشترکی را دنبال

نظام آموزش و پرورش کشور است. در بحث تربیت نیروی انسانی متخصص برای اداره مدارس نیز اقدام قابل توجهی صورت نگرفته است. ما چند سال قبل در پردیس پسرانه دانشگاه فرهنگیان سندج نشستی با دکتر مهرمحمدی، سرپرست وقت دانشگاه فرهنگیان، داشتیم. من به ایشان عرض کردم که جناب عالی تلاش می‌کنید مجموعه عظیمی از معلمان تربیت شوند اما به این قضیه توجه کافی نشده است که گاهی اوقات این فارغ‌التحصیلان در مدارس تحت رهبری چه کسانی می‌خواهند مأموریت‌های آموزشی را انجام دهند و اهداف دانشگاه فرهنگیان را جامه عمل بپوشانند و با چه نوع مدیرانی تعامل خواهند کرد. هرچند ایشان در پاسخ بر اهمیت تربیت مدیران مدارس تأکید کرد، اما عملاً اتفاق خاصی نیفتاد. در سطح آموزش عالی، سرفصل دروس تعریف شده رشته مدیریت آموزشی در کلیه دوره‌های تحصیلی کاربرد چندانی در مدارس ندارد. فقدان برنامه‌های عملی

می‌کنند، به نظر شما خلأ رشته تخصصی «مدیریت مدرسه» چقدر در مجموعه آموزش عالی ایران احساس می‌شود؟ ایجاد رشته‌ای مستقل با عنوان مدیریت مدرسه در ایران، ایده خوبی است و از دو وجه نیز لازم است به این ایده توجه شود: نخست اینکه تحولات جهانی در حوزه مدیریت آموزشی به تمرکز بر بحث «رهبری» به جای «مدیریت» گرایش دارند. دوم، به نظرم تمرکز شدید بر بحث سازمان مدرسه، نباید منجر به نادیده گرفتن مدیریت ادارات آموزش و پرورش شود. تربیت کارشناسان، معاونت‌ها و رؤسای آموزش و پرورش نیز از اهمیت خاصی برخوردار است؛ آن هم به این دلیل که در نظام‌های متمرکزی مانند ایران هر چقدر هم مدیران توانمند و متعهدی در مدارس داشته باشیم، آن‌ها در اجرای برنامه‌های خود و تعامل با کارشناسان و معاونت‌ها و رؤسای اداراتی که به اندازه کافی برای هدایت، پشتیبانی یا سیاست‌گذاری مدارس نوین آماده نشده‌اند، با مشکل عدم درک متقابل روبه‌رو خواهند بود. البته ممکن است چنین تصور شود که در بحث مسیر شغلی، اگر معلمان خوبی تربیت شوند، آن‌ها خود به خود در طول زمان در مسیر توسعه حرفه‌ای به معاون مدیر مدرسه، و سپس کارشناس آموزش در ادارات و در نهایت، معاون و رئیس اداره آموزش و پرورش و مدیرکل و ... ارتقاء خواهند یافت ولی شواهد نشان داده که این مسیر شغلی برای همه معلمان مهیا نیست. ضمناً بر اساس تجربه، مشخص شده است که هر معلم موفق لزوماً مدیر یا رهبر آموزشی اثربخشی نخواهد بود. امیدوارم پیشنهاد من و جناب عالی به رؤسای دانشگاه فرهنگیان وضعیت مدیریت مدارس را بهبود ببخشد. ضمناً در بلندمدت نیازمند بازنگری در عنوان و محتوای رشته نیز خواهیم بود. یک حالت دوگانه هم می‌توان تصور کرد که رشته مدیریت مدرسه خاص تربیت مدیران مدارس، و رشته رهبری و سیاست‌گذاری آموزشی هم ویژه تربیت افرادی چون رؤسای ادارات آموزش و پرورش باشد.

● فکر می‌کنم برای خوانندگان جالب باشد که به تجربه و وضعیت تربیت مدیران مدارس، انجمن‌های مدیریت مدارس و ... در سطح جهانی نیز اشاره شود. در سطح جهان، انجمن‌های خوبی در حوزه مدیریت مدرسه به‌ویژه در یک دهه گذشته شکل گرفته است. برخی از انجمن‌های مدیریت مدارس، دانشگاهی هستند و اعضای آن‌ها را بیشتر استادان دانشگاه تشکیل

هیچ برنامه تربیت مدیر مدرسه‌ای بدون حمایت دانشگاه‌های خوب، کیفیت لازم را نخواهد داشت

می‌دهند، اما انجمن‌های دیگری هستند که بیشتر مدیران مدارس و کارورزان آموزش و پرورش را در بر می‌گیرند. به نظرم بررسی تجارب همه این‌ها یا حتی یکی از این انجمن‌ها در فضای این گفت‌وگو نمی‌گنجد و می‌توانیم آن‌شالله در گفت‌وگوهای بعدی تجارب هر یک از انجمن‌های مشهور در حوزه مدیریت مدرسه را به‌صورت خاص معرفی کنیم. کتاب‌هایی هم در این زمینه وجود دارد در آن‌ها تجارب مدیران مدارس در کشورهای مختلف دنیا بررسی شده است. من اخیراً کتابی با عنوان «یک دهه پژوهش درباره مدیران مدارس: مطالعات موردی از ۲۴ کشور» را ترجمه کرده‌ام که مطالعه تطبیقی خوبی در سراسر جهان ارائه می‌کند.

در یک جمع‌بندی، می‌توان گفت اگر چه پیشینه تربیت مدیران مدارس در غرب به بیش از یک قرن می‌رسد در دو دهه گذشته آگاهی گسترده‌ای در زمینه اهمیت و ضرورت آماده‌سازی مدیران مدارس در سطح بین‌المللی، به ویژه در کشورهای انگلیسی‌زبان، ایجاد شده

است. در این زمینه کارهای ارزشمندی نیز انجام شده است؛ برای مثال می‌توان به تشکیل ائتلاف بین ایالتی صدور گواهی رهبری مدرسه (ISLLC) در آمریکا اشاره کرد که موجب شکل‌گیری استانداردهایی برای تربیت حرفه‌ای مدیران مدارس شده است. تأسیس کالج ملی رهبری در انگلستان نیز همین هدف را دنبال می‌کند. نکته مهمی که باید بدان توجه کرد، اهمیت پیوند نظریه و عمل در دانش مدیریت مدرسه است. درسی که از تجارب بین‌المللی می‌توانیم بگیریم این است که هیچ برنامه تربیت مدیر مدرسه‌ای بدون حمایت دانشگاه‌های خوب، کیفیت لازم را نخواهد داشت، در عین حال، دانشگاه‌ها هم بدون توجه به واقعیت‌های نظام‌های آموزش عمومی، قادر به تربیت مدیران آموزشی مؤثر نخواهند بود. در این زمینه در ایران نیز هم‌فکری و همکاری بین وزارتخانه‌های آموزش و پرورش و علوم، تحقیقات و فناوری اساسی است.

شما به نشریه مدیریت مدرسه هم اشاره فرمودید که بنده فعلاً سردبیری آن را به عهده دارم. پیشنهاد اولیه ما برای عنوان این مجله «رهبری و مدیریت مدرسه» بود که از طرف کمیسیون نظارت بر نشریات وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با عنوان «مدیریت مدرسه» موافقت شد. این فصلنامه تا حد زیادی توانسته است محتوای لازم برای معرفی حرفه‌ای مدیریت مدرسه را تولید کند. امیدوارم مدیران مدارس و خوانندگان فصلنامه وزین «رشد مدیریت مدرسه» هم مقاله‌های مندرج در این فصلنامه را با نگرش انتقادی مطالعه کنند و در صورت لزوم به مسئولان فصلنامه و نویسندگان مقالات، بازخورد دهند.

● من هم در پایان به علاقه‌مندان فعالیت نظری در حوزه مدیریت آموزشی و مدیریت مدرسه پیشنهاد می‌کنم که آثار تألیفی و ترجمه‌ای حضرت عالی را که دریچه‌های تازه‌ای به روی خواننده می‌گشایند، مطالعه کنند. همچنین، به سهم خود از فرصتی که برای این گفت‌وگو عنایت فرمودید، سپاسگزارم.