



## نقش کلیدی مدیر

## در بهبود مدرسه

گفت‌وگوی دکتر حیدر تورانی و دکتر علی خلخالی  
دو تن از کارشناسان مدیریت آموزشی

یللا صمدی / عکاس: غلامرضا بهرامی

با اختصاص یافتن شماره پاییز مجله رشد مدیریت مدرسه به موضوع بهبود مدرسه، این چند پرسش کلیدی مطرح می‌شود که شایسته است به آن‌ها پاسخ داده شود؛ بهبود مدرسه به چه معناست و چگونه محقق می‌شود؟ مدیر چگونه می‌تواند با امکانات و منابعی که در اختیار دارد، بهبود مستمر را در مدرسه تعقیب کند؟ مدیر باید چه توانمندی‌ها و قابلیت‌هایی داشته باشد که بتواند در مدرسه بهبود ایجاد کند؟ آیا کارکرد ارکان مدرسه در بهبود مدرسه با کار تیم پزشکی در بهبود بیمار قابل قیاس است؟ پروژه بهبود مدرسه به کدام ملزومات و سیستم‌های پشتیبانی نیاز دارد؟

دکتر حیدر تورانی، سردبیر مجله و دکتر علی خلخالی، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله، در گفت‌وگویی دو نفره دیدگاه‌های خود درباره بهبود مدرسه را بیان کردند و کوشیدند به پرسش‌های کلیدی آن پاسخ دهند. چکیده نظرات آنان که حاصل سال‌ها مطالعه، پژوهش و تجربه‌های مدیریتی‌شان در عرصه آموزش کشور از جمله مدیریت مدرسه است، را در ادامه می‌خوانید. دکتر مرتضی مجدفر نیز در مقام ناظر و همراه با این استادان در جلسه گفت‌وگو حضور داشته‌اند.

## با بسط مفهوم بهبود مدرسه، مدرسه را وارد فرایند خود بهبودگری می‌کنیم

می‌گیریم که قادر است مسائل خود را تشخیص دهد و برای آن‌ها راه‌حل ارائه کند. این یعنی به بلوغ رساندن مدرسه؛ یعنی مدرسه به‌عنوان یک نظام اجتماعی پویا می‌فهمد که اگر با یک مسئله محیطی مواجه شود، چگونه برای بقا و ارزش‌آفرینی خود اقدام کند.

**دکتر تورانی:** وقتی می‌گوییم کارکرد مدرسه چیست، یعنی در واقع مدرسه هویتی مستقل و کارکردی هوشمندانه و یادگیرنده دارد. مدرسه یک الگوی شناختی و یک مدل ذهنی دارد که ما باید ابتدا آن‌ها را بهبود ببخشیم تا مدرسه بتواند از امکاناتی که برایش فراهم می‌شود خوب استفاده کند و در مواردی هم به تشخیص خود، آن‌ها را پس بزند. جاهایی که مدرسه به درستی منابع را پس می‌زند، نشان‌دهنده این است که توانسته خود را به‌درستی پیدا کند و جاهایی را که به‌غلط منابع و نسخه‌های خوب نمی‌پیچد و درست عمل نمی‌کند، نشان می‌دهد که هنوز فهم درستی از اسناد بالادستی و آنچه به او داده می‌شود، پیدا نکرده است. مطالعات «سند تحول بنیادین» این را می‌خواهد به مدرسه‌ها بگوید که اگر می‌خواهید در درازمدت، مدرسه اسلامی ایرانی موفق داشته باشید و دانش‌آموزانی در تراز نظام جمهوری اسلامی ایران تربیت کنید، باید بناهای خود را روی مبنا قرار دهید. این مبنا را باید مدیر مدرسه بفهمد اما نیازی نیست که تمام اجزاء این مبنا و نسخه‌های را که برای آن پیچیده شده است، همه درک کنند. پزشک وقتی بیمار را معاینه می‌کند، یک نسخه می‌دهد و نیازی نیست که بیمار در جریان قرار بگیرد که او چگونه به این تشخیص رسیده است. در مورد سند تحول نیز ما نیاز نداریم که همه اسناد تحول را به فهم معلمان برسانیم. حتی نیازی نیست که آن‌ها به نسخه‌های ساده‌تر تبدیل کنیم. معلمان و مدیران باید آثار و مزایای سند تحول را بچشند. اگر قرار شد در سند تحول چیزی گیر معلم بیاید، حقوقش زیاد شود، امکاناتش زیاد شود و اگر قرار است اختیاری به مدیر داده شود، داده شود تا متوجه فرق آن بشود. در این صورت،

به کمک معلمان، والدین و دانش‌آموزان، شکاف‌های آموزشی و تربیتی را درک و بررسی کند تا بتواند قدم جدید بردارد. قدم‌هایی که مدیر مدرسه برمی‌دارد باید کوتاه و محکم باشند. اگر مثلاً بیست درصد از دانش‌آموزان مدرسه در درس ریاضی افت داشته‌اند، او باید این افت را در سال بعد به ۱۵ درصد برساند و نگوید که می‌خواهم آن‌ها را به صفر برسانم. هدف‌گذاری‌های غیرمعقول و غیرمنطقی به اقدام‌های ناشیانه منجر خواهند شد. اگر مدیر مدرسه با این فنون آشنا نباشد، نمی‌تواند مدرسه‌اش را بهبود ببخشد.

**دکتر خلغالی:** در واقع، وقتی شما با این رویکرد نگاه می‌کنید، همه ابزارها و فناوری‌های مدیریتی در خدمت مدیر مدرسه قرار می‌گیرند. ادبیات مدیریت و علوم تربیتی و روان‌شناسی، حجم زیادی از مفاهیم، روش‌ها و فناوری‌هایی را تولید کردند که در بستر سازمانی مدرسه، عملیاتی می‌شود. در واقع، ما باید به دنبال مدلی باشیم که تمام این روش‌ها را در داخل مدرسه کاربردی کند. ادبیات بهبود مدرسه چتر بزرگی است که تقریباً می‌تواند همه این‌ها را وارد این جریان کند. حال، اگر ما به جای هزینه‌های زیاد در تدوین اسناد تحولی و اسناد بالادستی از این نوع، در تربیت مدیر مدرسه هزینه کنیم، نتیجه بهتری خواهیم گرفت. ادبیات بهبود، به چند سیستم پشتیبان از جمله نهاد توانمندساز مدیران مدارس و سیستم‌های عرضه‌یاب و سیستم‌هایی که طرح بهبود عرضه می‌کنند، نیاز دارد. اگر ادبیات بهبود بسط پیدا کند، می‌توان مؤسساتی با مجوز آموزش و پرورش ایجاد کرد تا به‌عنوان مشاور در خدمت مدیران مدارس باشند.

با بسط مفهوم بهبود مدرسه، مدرسه را وارد فرایند خود بهبودگری می‌کنیم؛ یعنی مدرسه را یک سیستم پویا در نظر

**دکتر تورانی:** ما امروز با واژه‌هایی مانند، تغییر، تحول و بهبود مدرسه بسیار مواجه می‌شویم. تحول در آموزش و پرورش، جهش نیست بلکه بهبود مستمر و تدریجی است. تدریجی بودن آن به این معناست که تغییرات در آموزش و پرورش به آرامی اتفاق می‌افتند. از ما می‌پرسند که نتیجه سند تحول در آموزش و پرورش چه شد. این در حالی است که این تحولات اگر درست حرکت شود و از ابتدا خوب اجرا گردد، حداقل دو دهه زمان لازم است تا نتیجه دهد.

**دکتر خلغالی:** ما در مقابل اسنادی از نوع تحولی و حتی اسنادی از نوع توسعه‌ای و اصلاح‌گرایانه، معمولاً با این چالش مواجهیم که آیا اساساً مجاز هستیم بدون طی کردن دوره‌های آزمایشگاهی، آن‌ها را عملیاتی کنیم یا نه. در اینجا است که وارد ادبیات بهبود می‌شویم. ادبیات بهبود در داخل مدرسه است؛ یعنی وقتی ما با یک مسئله واقعی مدرسه‌ای مواجه هستیم، با ادبیات بهبود مدرسه، این اجازه را به مدیر مدرسه می‌دهیم که پروژه‌های بهبودگرایانه خود را ابتدا آزمایش و بعد عملیاتی کند و بازخوردهایش را بررسی نماید.

**دکتر تورانی:** به نکته خوبی اشاره کردید. در بخش صنعت نیز همه چیز از قبل آزمایش و بعد وارد بازار می‌شود. در چرخه بهبود کیفیت، مراحل برنامه‌ریزی، اجرا، ارزشیابی و اقدام را داریم. یعنی، بعد از ارزشیابی باید قدم‌های بهبود را برداریم تا بتوانیم در این چرخه به نقطه‌ای استاندارد برسیم. اگر بتوانیم علم بهبود و ابزار کیفیت را به مدیران بیاموزیم، بسیار کمک‌کننده خواهد بود.

مدیر برای اینکه مدرسه‌اش بهبود پیدا کند باید نگاه نظام‌مند (سیستماتیک) و کلان داشته باشد. مسئولیت‌پذیر باشد، و قدر داشته‌های مدرسه را بداند و از نداشته‌ها ننالد. به مشارکت فکری اهمیت بدهد و از روش‌های بارش مغزی و بارش قلبی استفاده کند. انتقادپذیر باشد، اختیار را تفویض کند و به دیگران اهمیت بدهد تا بتوانند فکر و اندیشه کنند. مدیر باید حداقل در یک برنامه یک‌ساله، مطلوب‌ها و مقاصدش را در نظر داشته باشد. سپس



مطالعات «سند تحول بنیادین» به مدرسه‌ها می‌گوید که اگر می‌خواهید در درازمدت، مدرسه اسلامی ایرانی موفق داشته باشید و دانش‌آموزانی در تراز نظام جمهوری اسلامی ایران تربیت کنید، باید بناهای خود را روی مبنا قرار دهید

و تصمیم می‌گیریم در سال جدید آن را به ۱۷ برسانیم، به‌عنوان مدیر مدرسه، یک راهنما یا معلم حرفه‌ای ریاضیات را در کنار معلم ریاضی مدرسه خود می‌نشانم تا به او در قسمت‌هایی که دچار چالش است، کمک کند. در اینجا مسئولیت ضمن خدمت معلم به من به‌عنوان مدیر محول می‌شود؛ نه اینکه معلم بدون برنامه به دوره‌های ضمن خدمت مشتری‌کی که شاید هیچ‌وقت هم به دردش نخورد، فرستاده شود. جالب است در جاهایی که ما عملیات بهبود مدرسه را اجرا کردیم، تأمین منابع هم خیلی عالی بود. چون منابع مالی از محیط تأمین می‌شود و وقتی بدانید چه می‌خواهید و بتوانید پروژه تعریف کنید و هدفتان مشخص باشد، در تأمین منابع موردنیاز مدرسه موفق‌تر خواهید بود.

● **دکتر تورانی:** نگاه کلی حاکم بر این مدل بهبود که شما می‌فرمایید این است که ما مدرسه را یک کل ببینیم. در مدل مدرسه کیفی جامع (Total quality school) یادگیرندگانی که در مدرسه درس می‌خوانند، از همه اجزای تأثیرگذار در مدرسه، از جمله فیزیک مدرسه، جو و فضای مدرسه، معلمان و همه ذی‌نفعان و محیط پیرامونی مدرسه تأثیر می‌پذیرند. بنابراین، ما باید کل مدرسه و موقعیت‌ها و فرصت‌های یادگیری در آن را در خدمت دانش‌آموز قرار دهیم. بسیاری از ابزارها، تجهیزات و حتی منابع انسانی مدرسه تا حداکثر ظرفیت وجودی خودشان به خدمت گرفته نمی‌شوند. مدیر باید بتواند مدرسه را با توجه به امکانات و توانایی‌های آن تا حداکثر ظرفیت وجودی‌اش رشد

برنامه‌های درمانی و تجویز دارو را علم طب تعیین می‌کند. اگر وزارت آموزش و پرورش وزارت‌خانه‌ای مانند وزارت بهداشت است، باید خدمات پشتیبانی انجام دهد؛ برای مثال، مدارس را لوکس کند، حقوق و دستمزد معلم را بهتر کند، و فناوری را به مدرسه اضافه کند، اما تصمیم‌گیری درباره دانش‌آموزی که ریاضی‌اش خوب نیست، با معلم است و نباید از بالا به معلم تکلیف شود. مدرسه باید هویت مستقل داشته باشد و خودش متولی اداره خودش باشد. بافت جغرافیایی، فرهنگی و خواسته‌های والدین در مدارس مختلف کاملاً از هم متمایز است و نمی‌توان الگوی یکپارچه‌ای برای همه مدارس ترسیم کرد. همان‌گونه که شما اشاره کردید، ادبیات بهبود مدرسه شبیه به علم آموزش پزشکی است. تیم درمان مدرسه متشکل از کارکنان مدرسه است. مدیر، معلمان و اولیا باید مسئله مدرسه را تشخیص بدهند. در اینجا جاست که دیدگاه فرایندی در نظام‌های آموزشی که شما نظریه پرداز آن هستید، اهمیت پیدا می‌کند. شما در کتاب خود به من یاد می‌دهید که چگونه به‌عنوان مدیر عارضه‌های مدرسه خود را شناسایی کنم و سپس برای رفع آن و بهتر شدن مدرسه از دانش مدیریت، علوم تربیتی و روان‌شناسی بهره ببرم. وقتی من متوجه می‌شوم که میانگین نمره ریاضی در مدرسه ۱۵ است

خود به خود علاقه‌مند می‌شوند و بقیه کارها را خودشان دنبال می‌کنند. یعنی ما سند را فقط در صحبت نگه نداریم. ● **دکتر خلخالی:** این استعاره پزشکی که شما فرمودید، استعاره خوبی است اما من با یک قسمت آن موافق و با قسمتی دیگر مخالفم. ما وزارت بهداشت داریم اما من نیز به‌عنوان پزشک در مطب خود براساس توافق نامه‌های علمی، خودم ابتدا نشانه‌شناسی و سبب‌شناسی می‌کنم و بعد، مداخلات درمانی انجام می‌دهم. ضمناً براساس اخلاق حرفه‌ای، الزاماً باید سازوکارهای درمانی و مداخله‌ام را تا حد لازم، حتی بصری، به بیمار خودم توضیح دهم. من مخالف این هستم که تصور کنیم قوه عاقله‌ای هست که می‌داند سرنوشت دانش‌آموز، معلم و جامعه چیست و چه می‌شود اما دانش‌آموز و معلم نمی‌دانند و خبر ندارند!

● **دکتر تورانی:** پزشک سال‌ها درس خوانده تا بتواند مثلاً از روی سی‌تی‌اسکن و ام‌آر‌آی تومور را تشخیص دهد. بیمار چطور می‌خواهد بفهمد که پزشک چطور به این تشخیص رسیده است؟

● **دکتر خلخالی:** تمام این مستندسازی‌ها برای پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری است؛ یعنی اگر بعدها این درمان اتفاق نیفتاد، پزشک باید در قبال بیمار پاسخگو باشد. اگر معلم متوجه نمی‌شود، شاید به این دلیل است که سند به جای اینکه بر مبانی علمی مستقر شده باشد، بیشتر توافقی است. وزارت بهداشت درمان انجام نمی‌دهد بلکه خدمات پشتیبانی را انجام می‌دهد و

## نوآوری، ابلاغیه‌ای، بخشنامه‌ای و از بالا به پایین نیست و ما باید زمینه‌های بروز و ظهور آن را در مدرسه برای مدیران و معلمان فراهم کنیم

به آن بدهید، در فرایندهای آن جاری نمی‌شود، اما مدرسه‌ای که در شرایط تغییر و بهبود است، مانند زمین حاصلخیزی است که فرصت رشد گیاه در آن به خوبی فراهم است و وقتی به آن امکانات و منابع بدهید، دور ریخته نمی‌شود، اما وقتی زمین حاصلخیز نباشد، هر چقدر هم به آن منابع بدهید هیچ اتفاقی نمی‌افتد. ما اول باید مدرسه را حاصلخیز کنیم. وقتی می‌خواهیم بهبود بخشیم، باید آن توانمندی‌ها و قابلیت‌ها فراهم شود. اگر یک مدرسه چنین قابلیت‌هایی داشته باشد، به آن مدرسه قابل بهبود می‌گوییم. امکان دارد مدرسه ظاهر گل و بلبل داشته باشد اما قابلیت‌های بهبود در آن نباشد؛ بنابراین، هر چه را به درون آن می‌ریزید، می‌بلعد و نابود می‌کند. مدیر مدرسه بایستی قابلیت‌ها و بستری‌های تغییر را فراهم کند و مدرسه را به مدرسه‌ای در شرایط بهبود تبدیل کند.

● **دکتر خلخالی:** نکته مهم این است که در سطوح بالا، کسی که در وزارتخانه نشسته است، نباید احساس قوه عاقله بودن درباره نظام آموزش و پرورش داشته باشد. باید بگوید که من پشتیبان و خدمتگزار هستم و خدمات عرضه می‌کنم ولی تصمیم‌گیری با خود توست. همان قدر که یک وزیر توان تصمیم‌گیری و فکر کردن دارد، یک مدیر مدرسه هم خیلی بیشتر از او در مورد مدرسه خودش اطلاعات دارد و واقعیت را درک می‌کند. این اگر اتفاق بیفتد تحول بزرگی است؛ یعنی قبول کنیم که مدیر مدرسه هم به اندازه ما درک دارد.

● **سخن پایانی**  
شاید موفق‌ترین نهاد در ایران نهاد مدرسه باشد. شاید مدرسه تنها نهادی باشد که محصولاتش را در بیرون می‌خرند. این نهاد با اینکه اغلب دستش خالی است و تحت انواع فشارها قرار دارد، کار خودش را انجام می‌دهد. مدارس باید مدیریت شوند و مدیریت آن‌ها با ادبیات رهبری آموزشی درست، اداره شود. یکی از مدل‌های ادبیات رهبری آموزشی، مدل بهبود مدرسه است. مدل بهبود مدرسه توان بهره‌گیری از تمام دانش رهبری آموزشی را برای انتقال به کف مدرسه در اختیار دارد.

دهد. تمرکز چشم‌انداز و اهداف مدرسه باید این باشد که نفع هر آنچه در مدرسه اتفاق می‌افتد، به دانش‌آموز برسد. همان‌طور که بیمارستان بدون بیمار معنا ندارد، مدرسه هم بدون دانش‌آموز بی‌ارزش است.

اینجاست که مدیر مدرسه باید حرفه‌ای و بالنگیزه باشد و به‌عنوان رهبر برنامه درسی، آموزشی و تربیتی مدرسه، توانایی بسیج و برانگیزاندن منابع انسانی را داشته باشد و بتواند همه را همسو و هم‌جهت کند. مدیر برای این کار به پشتیبانی و حمایت نیاز دارد و برنامه‌ها و دستورات متعارض نباید او را از این عمل باز دارند. چه بخواهید چه نخواهید، مدیر بخشنامه‌ها را با مدرسه خود متناسب‌سازی می‌کند و آنچه را احساس کند مفید است و به درد مدرسه می‌خورد، می‌گیرد و بقیه را پس می‌زند. به همین سبب، نباید انتظار داشته باشیم که مدرسه از بالا به پایین بهبود پیدا کند؛ چون بهبود همیشه همراه با نوآوری است. نوآوری، ابلاغیه‌ای، بخشنامه‌ای و از بالا به پایین نیست و ما باید زمینه‌های بروز و ظهور آن را در مدرسه برای مدیران و معلمان فراهم کنیم. اکنون نگاه این است که آنچه را ما می‌گوییم آن‌ها بایستی عمل کنند. این نگاه باید کنار گذاشته شود؛ البته به شرط اینکه مدیر مدرسه هم‌زمان با این اختیارات، توانمندی هم پیدا کند. بعضی وقت‌ها به مدیر مدرسه اختیار می‌دهیم ولی چون توانمندی لازم را ندارد، کار را خراب می‌کند. اگر بتوانیم توانمندی مدیر مدرسه (یعنی قابلیت‌های او) را بالا ببریم، موفق‌تر و مؤثرتر خواهد بود. مدیری که مشارکت‌جو باشد، شوق تغییر و یادگیری داشته باشد، اعتمادبه‌نفس داشته باشد، کنجکاو و اهل ریسک باشد و اراده قوی داشته باشد، مدیر باقابلیتی است. در مدارس امروز، مدیرانی از پس کار برمی‌آیند که از این قابلیت‌ها برخوردار باشند.

● **دکتر خلخالی:** شروع پروژه بهبود مدرسه، نیازمند تربیت مدیران است. وجود نهادهای پشتیبانی‌کننده مدیران بسیار ضروری است؛ نهادهای مستقلی که بتوانند در زمینه توانمندسازی، گزینش و جذب مدیر و آماده‌سازی نسل بعدی مدیران کار کنند، در کنار این نهادها،

مؤسسات مشاور مدرسه که مشاوره مدیریتی به مدارس عرضه کنند و مربی (coach) مدیران شوند نیز کارساز خواهند بود. در اینجا نقش وزارتخانه تأمین مالی قراردادهای مدارس با این مؤسسات و تأیید دقیق بودن کار این مؤسسات خواهد بود. در اینجا ما به نقطه‌ای می‌رسیم که مسئولیت سرنوشت مدرسه را به کارکنان مدرسه محول می‌کنیم. با این کار، مدرسه توان خودبهبودگری پیدا می‌کند و نیاز نیست منتظر بماند تا کسی برایش طرحی بدهد. در این حالت، مدرسه زودتر به تغییرات محیطی واکنش نشان می‌دهد و تغییرات محیطی را به سرعت جذب و درون‌سازی می‌کند. در بحران‌های اخیر کشور، مانند زلزله و سیل، دیدیم که کارکنان مدارس مستقل از اینکه چه وقت به آن‌ها دستور بدهند یا ابلاغ کنند، شرایط بحرانی را تشخیص دادند و تصمیم گرفتند.

● **دکتر تورانی:** راهبرد بهبود مدرسه نگاهش به داخل مدرسه است. وقتی می‌گوییم مدرسه خودش را بهبود بدهد؛ یعنی با توانایی‌های خود، خود را بهبود بدهد. همه امکانات و پشتیبانی‌های علمی، مادی و مالی باید برای مدرسه فراهم شود اما اگر مدرسه در داخل خود توانایی و توانمندی لازم را نداشته باشد، بهبود به سرانجام نمی‌رسد. پزشک کار خودش را می‌کند ولی بدن شما هم باید کیش داشته باشد. بنابراین، بهبود در داخل مدرسه و در توانمندی‌هایی است که به داخل مدرسه برمی‌گردد. مدرسه‌ای می‌تواند بهبود پیدا کند که وقتی به آن فکر، اندیشه و منابع داده شد، ساختارش به گونه‌ای باشد که بتواند خود را بازسازی و به‌روز کند. مدرسه‌ای که در شرایط و موقعیت بهبود و یا تغییر نیست، همه فرایندهایش مختل است و هر چه هم