

# مدرسه محوری، شعار تکراری اما مهم و فراموش شده

## سید جواد حسینی

مدرسه کانون و محور اصلی نظام تعلیم و تربیت است، مدرسه به ساختارهای اداری عریض و طویل آموزش و پرورش از ستاد وزارتخانه تا ادارات کل و مناطق و نواحی و پست‌ها و موقعیت‌های اداری از وزیر و مدیرکل، روسای شهرستان‌ها و مناطق و نواحی تا معاونین و مشاورین و کارشناسان‌شان معنا و مفهوم می‌بخشد. اگر مدرسه و کلاس درس نباشد همه دیگر ساختارها و موقعیت‌ها از معنا تهی می‌گردند. به همین دلیل مدرسه محوری یک اصل خدشه‌ناپذیر است که شوربختانه به فراموشی سپرده شده است، گرچه مدرسه محوری آرمان بسیاری از وزرای آموزش و پرورش بوده و هست اما از زمان دکتر مظفر جدی‌تر طرح شد. در زمان دکتر فانی به عنوان یکی از سیاست‌های راهبردی پنجگانه مطرح شد که من آن را با عنوان ساعت مفهوم‌سازی کردم، سامان‌دهی نیروی انسانی، ارتقای مدیریت آموزشی، عملیاتی نمودن بودجه‌ریزی مدارس و به دو سیاست توسعه مشارکت‌ها و تمرکززدایی و نیز مدرسه محوری با دو طرح تعالی مدیریت در دوره متوسطه و تدبیر در دوره ابتدایی پی‌گرفته شد حتی در مرکز برنامه‌ریزی وزارت واحدی به نام ارتقای مدیریت آموزشی شکل گرفت.

در همان زمان من مدیر کل آموزش و پرورش خراسان بودم. در سال اول ده درصد، سال دوم بیست درصد و سال سوم سی درصد مدیران آموزشگاه‌ها با انتخاب شورای معلمان صورت می‌گرفت و نیز پارلمان مدیران آموزشگاه‌ها به وجود آمد.

در دوره سرپرستی‌ام در وزارت آموزش و پرورش طرح مدرسه محوری که قبلاً در دوره آقای بطحایی تدوین شده بود و شش گام مهم را شامل می‌شد بازنگری شد و با قوت بیشتر برای طرح در شورای عالی اداری در دستور کار قرار گرفت ولی در سه ماهه سرپرستی نوبت به طرح آن نرسید، در دوران وزارت دکتر حاجی میرزایی که آموزش و پرورش وارد زیست بوم کرونا شد دو اتفاق مهم رخ نمود. اول مدیریت آموزشی از حالت تمرکز و فرمال به سمت انعطاف و اختیار بیشتری حرکت کرد و دوم ارتباط ستاد با مدیران و مدیران با معلمان و دانش‌آموزان و

اولیا بسط یافت که متأسفانه در پسا کرونا این شرایط تداوم نیافت. مدرسه کانون تحول و قلب نظام آموزش و پرورش است، باید به تقویت آن و تفویض اختیار به مدیران آموزشگاه‌ها و شورای معلمان همت گماشت تا این قلب درست کار کند، مدرسه سلف سرویس اندیشه و رقاص ایده‌هاست. مدرسه جعبه سیاه جامعه، میزان‌الحراره اجتماع و ليله‌القدر انسان‌هاست، باید جعبه سیاه، میزان‌الحراره و ليله‌القدر جامعه را دریافت، جامعه امروز نتیجه مدرسه دیروز و جامعه فردا نتیجه مدرسه امروز است.

مدرسه محوری بر چند عنصر مهم استوار است:

اول شیوه انتصاب مدیران شایسته و کارآمد؛ در این راستا علاوه بر تدوین شاخص‌های مشخص شایستگی مدیران، مکانیزم تشخیص و انتخاب مدیران آموزشگاه هم از اهمیت بالایی برخوردار است، معتقدم بهترین مکانیزم انتخاب مدیران معلمان هستند که با شیوه‌نامه‌های خاصی و توسط شورای معلمان و البته انجمن اولیا و مربیان می‌تواند به انجام رسد و از این طریق نه تنها انتخاب شایسته‌تری صورت می‌گیرد بلکه باعث تقویت مدیریت آموزشگاه از طریق پشتوانه معلمان و اولیا نیز می‌گردد و مشارکت بیشتر ایشان را نیز به دنبال خواهد داشت. در سال ۱۳۹۴ پژوهشی انجام شد. نتایج این پژوهش نشان داد مدیرانی که با انتخاب شورای معلمان انتخاب شدند عملکرد بسیار موفق‌تری نسبت به سایرین داشتند.

دوم واگذاری اختیارات بیشتر به مدرسه و مدیریت و شورای مدرسه و معلمان و دانش‌آموزان و انجمن اولیا و مربیان، باید بپذیریم که نظام آموزش و پرورش از تصلب و تمرکز بالا در رنج است. قفس آهنین ساختارهای عمودی و لایه‌بندی شده از ستاد به صف و نظام بخشنامه‌گرا و هنجارآفرین علاوه بر افزایش فاصله صف و ستاد، بیگانگی بین مدرسه و ستاد را می‌افزاید، انگیزه و شوق مشارکت معلمان و دانش‌آموزان را می‌کاهد و خلاقیت و نوآوری را می‌استاند و کیفیت را از صحن مدرسه به عنوان کانون اصلی تحول می‌زداید.

سوم مدرسه محوری مستلزم اختیارات دست‌کم در سه قلمرو می‌باشد؛ انتخاب نیروهای انسانی، امکان خلق قدرت منابع و نیز قدرت تشویق و تنبیه کارکنان بر اساس نظام شفاف ارزیابی عملکرد و مشخص شدن میزان شایستگی‌ها که مبنای رتبه‌بندی معلمان و کارکنان قرار گیرد. چهارم نظام ارزیابی جامع مدیران آموزشگاهی و رتبه‌بندی مدارس و مدیران و نظام پرداخت و پاداش‌دهی متناسب با آن.

پنجم تلاش مستمر و عالمانه برای توانمندی‌های ضمن خدمت مدیران آموزشگاهی، برای تحقق این سیاست باید مراکز شبانه‌روزی اردوگاهی مثل اردوگاه شهید باهنر تهران یا باغ‌رود نیشابور و... سالی یک‌بار و

به مدت 10 روز با مشخص نمودن اساتید داخلی و بین‌المللی جدیدترین یافته‌های مدیریت آموزشی را به مدیران آموزشگاه‌ها آموزش دهند، خاصیت برگزاری این دوره‌ها در مراکز اردوگاهی و شبانه‌روزی آن است که مدیران آموزشگاه تجارب خود به همدیگر را نیز انتقال می‌دهند.

دکتر فانی وزیر پیشین آموزش و پرورش چنین طرحی را مطرح کرد گرچه عدم استمرار مدیریت وزارتخانه امکان تحقق آن را سلب نمود. همچنین بازنگری در دروس دانشگاه فرهنگیان به منظور گنجاندن واحدهای درسی مدیریت آموزشی برای تمام رشته‌ها اقدام دیگری است که به توانمندی‌های علمی - مدیریتی معلمان کمک شایانی خواهد نمود.

ششم اجرای طرح جامع به معنی جمع‌آوری ایده‌ها و تجارب مدیران و آموزشگاه‌های سراسر کشور و انتقال مناسب آن به سایر مدیران و آموزشگاه‌ها.

هفتم، مدیریت یکپارچه تعلیم و تربیت مدرسه با محوریت مدیر مدرسه، متأسفانه در کنار مدیریت متمرکز از بالا به پایین که از سوی ستاد، ادارات کل و نواحی نسبت به مدرسه رخ می‌دهد، مشاهده می‌شود مدرسه از منظر دیگری هم دچار آلودگی و پرباری نقش است، بدین معنی که دستگاه‌ها، نهادها و سازمان‌های مختلفی علاقه‌مندند که در محیط مدرسه فعالیت و ایفای نقش نمایند این موضوع گرچه ماهیتاً مثبت و مفید است اما به شرطی که این فعالیت‌ها در راستای اهداف تعلیم و تربیت باشد و ثانیاً و خصوصاً با صلاحدید و تحت مدیریت مدیرمدرسه محقق شود.

این موضوع را می‌توان مدیریت یکپارچه مدرسه نامید که از الزامات مدرسه محوری محسوب می‌شود.

هشتم براساس آموزه‌های سند تحول بنیادین مدرسه باید به عنوان کانون فرهنگی - اجتماعی محله نقش‌آفرین باشد. معنی درست این راهبرد آن است که محله در مدرسه و مدرسه در محله حضور داشته باشد.

ما باید محله‌ای در ارتباط با مدرسه و مدرسه‌ای در رابطه با محله را پدیدار سازیم چنانکه آموزش و پرورش مطلوب، آموزش و پرورش ارگانیکی است نه مکانیکی، آموزش و پرورش مکانیکی در گسست از جامعه و مسائل آن پیش می‌رود حال آنکه آموزش و پرورش ارگانیکی با جامعه در پیوند است. مساله جامعه مساله آموزش و پرورش هم هست.

تحقق چنین راهبردی به راهبران و مدیریت آموزشی نیازمند است که با پهنه اختیارات وسیع‌تر و متناسب با شرایط زیست بوم محلی بتواند انعطاف‌پذیری در مدیریت مدرسه را در پیوند ارگانیک با مدرسه، محله و جامعه فراهم سازد و این اختیارات باید در قالب سازوکار معینی تدوین و تصویب گردد.

□□□□□□ 1402 □□□ 8 □□□□□□ □□□□□□ :□□□μ