

## گام‌های تأسیس مدرسه غیردولتی موفق بر اساس پژوهشی داده بنیاد

چگونه یک مدرسه موفق و اثربخش تأسیس کنیم؟ افراد دلسوز متعددی هستند که در سال‌های اخیر این سؤال را از مدارس غیردولتی موفق پرسیده‌اند و پاسخ‌های مشابه و گاه متفاوتی دریافت کرده‌اند. مقاله پیش‌رو نتیجه پژوهشی داده‌بنیاد<sup>۱</sup> است که سعی کرده با مراجعه به ۲۸ نفر از متخصصین و صاحب‌نظران این مدارس گام‌های تأسیس یک مدرسه را استخراج کند. این مصاحبه‌ها بر اساس روش تئوری داده‌بنیاد کدگذاری و مقوله‌بندی شد. مقوله‌های به‌دست آمده در جلسات متعدد کارشناسی تحلیل گردید و حاصل، گام‌هایی برای تأسیس مدرسه است. لازم به تذکر است که این الگو تنها «نقشه راه» تأسیس مدرسه را نشان می‌دهد و اصطلاحاً «هندبوک» نیست، یعنی بدون مشورت با یک نهاد باتجربه و استفاده از بسته‌های راهنمای مکمل این الگو، به احتمال بسیار قوی کسی نمی‌تواند فقط با اتکا به همین الگو، مدرسه موفق تأسیس کند.

### گام ۱. ارتباط با نهاد مشورت‌دهنده

تا وقتی امکان مراجعه به پزشک حاذق باشد، هیچ کس برای درمان بیماری سخت خود به کتاب‌های پزشکی رجوع نمی‌کند؛ تأسیس مدرسه نیز کار سخت و پیچیده‌ایست و برای اقدام به آن باید از مشاور استفاده کرد. نهاد مشورت‌دهنده، فرد، گروه، مدرسه یا مؤسسه‌ای است که از ابتدا در کنار مدرسه متقاضی قرار می‌گیرد تا مراحل تأسیس و ارتقا مدرسه را با او طی کند. در زمینه نقش این نهاد توجه به نکات ذیل ضروری است:

- در چند سال اول تأسیس مدرسه، حتماً باید نهادی مشورت‌دهنده در کنار تیم اصلی مدرسه باشد.
- نهاد مشورت‌دهنده باید به خوبی با سبک مدارس غیردولتی موفق آشنا باشد، و از افراد باسابقه این مدارس استفاده کند.
- نهاد مشورت‌دهنده باید مدرسه را به مرور رشد دهد تا بتواند مستقل عمل کند.

### گام ۲. تعمیق نیت و تبیین اهداف

در نظام تربیت اسلامی- ایرانی مهم‌ترین رکن مدرسه داشتن اهداف متعالی از مدرسه‌داری است. در دنیای امروز، مدرسه یکی از ابزارهای مهم «تربیت نسل» است که خود متدین باشند و عزت جامعه را نیز مهیا کنند. کسانی که

---

<sup>۱</sup>Grounded Theory

می‌خواهند به تأسیس مدرسه اقدام کنند باید در درجه اول به تربیت خود همت گمارند و سپس اهداف ذیل را داشته باشند:

- تربیت افراد به منظور تأثیرگذاری در جامعه
- توانمندسازی ساختن جامعه به نحوی که از نظر علمی مورد تهاجم و سرشکستگی نباشد
- استفاده از فرصت‌های مدرسه قابل مقایسه با ظرف‌های موجود دیگر نیست
- گم نکردن اهداف متعالی در میانه راه به واسطه استقبال خانواده‌ها یا بالا رفتن آمار قبولی در دانشگاه
- مسئول بودن در قبال وضعیت جامعه
- حفظ و تداوم اخلاص در نیت اولیه
- اهتمام به اینکه تمام اقدامات در چارچوب قانون باشد و نه سلیقه شخصی

### گام ۳. ارزیابی شرایط بومی (فرهنگی، مالی، آموزشی)

برای تأسیس و ارتقاء مدرسه غیردولتی باید به بستری که قرار است مدرسه در آنجا دایر شود و فعالیت کند توجه داشت. از آنجا که نقش تربیتی و کار فرهنگی در این مدارس پررنگ و جزء ارکان است، ویژگی‌های فرهنگی مخاطبان و محیط بومی بسیار مهم است. برخی از تفاوت‌های فرهنگی موجود و نیازمند توجه در شرایط بومی مدارس موارد ذیل هستند:

- در برخی از مناطق مانند شهر تهران، جامعه با فرهنگ مدارس غیردولتی آشنایی خوبی دارد، اما در برخی شهرستان‌ها گاه این فرهنگ برای عموم مردم شناخته شده نیست.
- در برخی شهرها سخت‌گیری در آموزش دروس باعث اعتراض خانواده‌ها می‌شود.
- مناطقی وجود دارد که مردم برای حمایت مالی بومی از مدرسه غیردولتی آمادگی ذهنی ندارند.

توجه به شرایط بومی برای تأمین هزینه‌های تأسیس و جاری نیز ضروری است. اصولاً باید بنیه مالی اولیه‌ای وجود داشته باشد و قدر اقل ضروری منابع مالی، بالفعل تدارک شده باشد. به برخی از موارد قابل توجه در این زمینه اشاره می‌کنیم:

- برخی هزینه‌های سرمایه‌ای مانند ساختمان را با کمک خیرین تدارک ببینند.
- در چند سال نخست فعالیت بعید است بتوانند هزینه‌های جاری خود را با دریافت شهریه تأمین کنند.
- برخی از مدارس به جهت شرایط و امکانات مالی خانواده‌ها هیچ وقت نمی‌توانند به نقطه سر به سر برسند.

- کارهای بزرگ با قدم‌های کوتاه و به مرور و با کمک‌های مردمی و خیرین انجام شود.
- مدرسه حتی‌الامکان از محل امکانات مالی بومی تأمین شود. بدین منظور بانیان محلی جهت کمک و اقدام به تأسیس مدرسه توجیه شوند.
- کیفیت مدرسه نباید تحت‌الشعاع نوسانات و مسایل مالی قرار گیرد.

همچنین در نظر گرفتن وضعیت آموزشی و مدارس منطقه نیز موضوع بسیار مهمی است:

- آیا به تعداد مناسب در آن منطقه دانش‌آموز وجود دارد؟
- رقبای فعلی و آتی مدرسه‌ای که می‌خواهد تأسیس شود، در آن منطقه چه شرایطی دارند؟

#### گام ۴. شکل‌دهی هیأت مؤسس

مدارس غیردولتی موفق همگی بر اساس ساختار هیأت مؤسس یا هیأت امنا و مدیر مدرسه اداره می‌شوند؛ در شکل‌های گسترش‌یافته و مجتمع‌های آموزشی نیز شورای مدیران واحدها یا هیأت مدیره، نقش مدیریت عالی را در مجتمع بر عهده دارند. در این الگو:

- هیأت مؤسس دارای ویژگی‌هایی هستند که باعث می‌شود اساس کار مدرسه تداوم داشته باشد و اعتبار بیرونی مدرسه نزد جامعه و خیرین حفظ شود. بهترین گزینه‌ها افراد با حدود پانزده سال سابقه آموزش و پرورشی، خوش‌نام و خوش‌سابقه، دارای انگیزه و اخلاص، سرشناس مذهبی، و دارای ارتباط خوب با اداره آموزش و پرورش می‌باشند. اولویت با افراد بومی و محلی است.
- از همان ابتدا مرز عملکرد هیأت مؤسس با مدیر و تیم اصلی مدرسه مشخص شود. بسیاری از مدارس که با شکست مواجه شدند یا عملکرد ضعیفی داشته‌اند به جهت این بوده است که این دقت را نداشته‌اند و هیأت مؤسس را در جای مدیر قرار داده‌اند. هیأت مؤسس افراد متدین و معتبری بوده‌اند، اما لزوماً شناخت لازم را نسبت به نحوه عملکرد مدارس غیردولتی موفق نداشته‌اند.
- هیأت مؤسس باید این اقتدار را داشته باشند که در صورت ضرورت بتوانند مدیر ناکارآمد را تغییر دهند.
- کارهای متفاوت مدرسه مانند ساختمان، اجرایی-مالی و آموزشی-تربیتی بین افراد تقسیم شود تا وقت و فرصت گروه آموزشی-تربیتی گرفته نشود.
- در ثبت قانونی مدرسه و گرفتن مجوز از مراجع ذی‌ربط سیر اداری طی شود و نکات ضروری مورد توجه قرار بگیرد.

## گام ۵. انتخاب و آموزش «مدیر و تیم اصلی»

مهم‌ترین رکن اجرایی در مدارس غیردولتی موفق، مدیر و تیم اصلی همکاران اوست. وقتی که به مدارس موفق تأسیس شده در تهران نگاه می‌کنیم، متوجه می‌شویم که عامل موفقیت آنها مدیر و تیم اصلی همراه او بوده‌اند که الگوی مدرسه‌داری موفق را می‌شناخته‌اند و ویژگی‌های دیگری مانند احساس مسئولیت و شور و اشتیاق نسبت به تعلیم و تربیت را نیز داشته‌اند. به همین دلیل انتخاب مدیر و تیم اصلی او، باید با دقت و به سبکی خاص انجام شود. بدین منظور تجربه‌های موفق نشان می‌دهد که حتماً باید مراحل ذیل طی شود:

- گروهی بومی به عنوان مدیر و تیم اصلی انتخاب شوند.
- این تیم حتماً باید متدین، مخلص، تمام وقت و آشنا با مدرسه‌داری باشند.
- مجموعه این افراد باید دو وجه علمی و معنوی بسیار بالا را برای مدرسه مهیا کنند.
- این گروه باید در مسائل دینی و تربیتی همفکر و هم‌عقیده باشند.
- این مجموعه باید روحیه کار جمعی بر اساس شورا را داشته باشند.
- مدیر باید در عمل توان مدیریتی خوبی داشته باشد و صرف سابقه و تخصص مدرسه‌داری کفایت نمی‌کند.
- این گروه طی حداقل یک سال به صورت مداوم (حداقل هفته‌ای یک روز کامل) در یکی از مدارس غیردولتی موفق حضور داشته باشند و از نزدیک با روال کار آشنا شوند. بسته‌های آشنایی با مدارس غیردولتی موفق را نیز آموزش بگیرند. به همین خاطر یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های این افراد باید «آموزش‌پذیری» باشد؛ آنها باید روحیه قبول و اجرای سبک متفاوت مدارس غیردولتی موفق را داشته باشند. به همین جهت تفکیک هیأت مؤسس نسبتاً مسن، از مدیر و تیم اصلی جوان، کارآیی خودش را نشان می‌دهد. هیأت مؤسس سال‌خورده اعتبار خوبی برای مدرسه کسب می‌کند، اما تجربه نشان داده است که انعطاف‌پذیری سبک مدارس غیردولتی موفق را کمتر دارند و وقتی در جایگاه مدیر قرار می‌گیرند، کار دچار آسیب می‌شود.
- دقت شود که اگر مدیر و تیم اصلی مناسب پیدا نشود، نباید مدرسه را تأسیس کرد. اگر یک یا دو سال دیگر صبر کنیم و مدیر و تیم اصلی مناسبی پیدا کنیم بهتر از آن است که مدرسه را با یک هسته نامناسب تشکیل دهیم و در سال‌های بعد برای تصحیح آن دچار مشکلات شویم.
- پس از یک سال ارزیابی شود که آیا این مدیر و تیم او صلاحیت اداره مدرسه به سبک مدارس غیردولتی موفق را دارند یا خیر.

- اگر تأسیس مدرسه ضرورت دارد و مدیر و تیم اصلی محلی نیز پیدا نمی‌شود، لازم است یک فرد باتجربه از مدارس موفق به عنوان مدیر به مدرسه برود و کار را به دست گیرد. این فرد کار را با یک کلاس شروع می‌کند و خودش معلم‌راهنمایی آن دوره و کلاس را بر عهده خواهد داشت. یک یا دو نفر نیروی جوان خوش‌آتیه را نیز جذب کرده و به عنوان کمک‌راهنما از آنها استفاده می‌کند و آنان را آموزش می‌دهد. سپس در سال دوم، خودش با دوره اول بالا می‌رود و کمک‌راهنمای دوره اول را به عنوان معلم‌راهنمای دوره دوم قرار می‌دهد و خودش نیز بر کار او نظارت می‌کند. اگر همین روال پیش برود و مدرسه بیش از نیروهای مناسبی که دارد، کلاس دایر نکند، بعد از چند سال تعداد نیروی محلی مناسب تربیت می‌شوند و می‌توانند مدیریت مدرسه را برعهده بگیرند و مدیر غیربومی با رفت و آمد هفتگی یا ماهیانه به آنها مشاوره بدهد.



در این زمینه، با توجه به تجارب تاریخی و فعلی نهضت‌های توسعه مدارس نوین در سطح کشور و جهان و همچنین گفتگوهای پراکنده با فعالان مدرسه‌داری در کشور و نیز لحاظ کردن شرایط بومی کشور، پیشنهاد می‌شود نکات ذیل مورد توجه مدارس و افراد باسابقه قرار بگیرد:

- می‌توان دانشجویان شهرستانی مناسبی را که در دانشگاه‌های تهران مشغول تحصیل هستند، در مدارس الگوی تهران بکار گرفت و عملاً آنها را با سبک مدارس غیردولتی موفق آشنا کرد.
- می‌توان در شهر قم، طلبه‌های علاقه‌مندی را که از شهرها و کشورهای مختلف برای تحصیل علوم حوزوی می‌آیند، در مدارس الگوی این شهر به کار گرفت و آنها را با سبک مدارس موفق آشنا کرد.
- برخی دانش‌آموزان واجد شرایط از شهرستان‌ها در مقطع متوسطه دوم به مدارس تهران بیایند و به شکل شبانه‌روزی<sup>۲</sup> تحصیل کنند. این افراد بعد از آشنایی با سبک مدرسه‌داری موفق و هنگامی که به شهرهای

---

<sup>۲</sup> در مدارس نمونه دولتی (و برخی مدارس نمونه دولتی و تیزهوشان) تحت عنوان معاون آموزشی، مشاور پایه، مسئول پایه و معاون پایه نیز شناخته می‌شود. در سطح مدارس برتر دنیا نیز با عناوینی مانند Head of Year، Housemaster، Head of House و Pastoral Leader یا Middle Manager شناخته می‌شود. معلم‌راهنما عملاً سرپرستی آموزشی، تربیتی و رفتاری تعداد مشخصی از دانش‌آموزان یک پایه تحصیلی (حدوداً ۶۰ نفر) مانند کلاس دهمی‌ها را بر عهده دارد.

<sup>۳</sup> روشن است که حضور دانش‌آموزان شهرستانی در مدارس تهران به صورت شبانه‌روزی، یا دایر کردن مدارس شبانه‌روزی در تهران و شهرهای بزرگ مشکلات خاص خودش را دارد و در صورتی این پیشنهاد و مورد بعد، مفید خواهد بود که این وجه به خوبی تدارک شده باشد.

خود بازگشتند، می‌توانند این الگو را پیاده کنند. این کار با اعزام محصل و دانشجو به کشورهای اروپایی سابقه تاریخی دارد و همین امروز نیز در برترین مدارس خصوصی دنیا<sup>۴</sup> انجام می‌شود.

## گام ۶. تعیین اولویت‌ها در انتخاب مقطع و نوع مدرسه

در روان‌شناسی اجتماعی بحث می‌شود که انسان‌ها اغلب فرهنگ محیط اجتماعی اطراف خود را جذب و بازتولید می‌کنند. بر همین اساس کادر و دانش‌آموزان جدید مدرسه نیز از جو و فرهنگ موجود در مدرسه الگو گرفته و آن را باز تولید می‌کنند. بدین جهت لازم است، از ابتدا فرهنگ و جو مناسب را در مدرسه ایجاد کرد. بر این اساس انتخاب کادر، دانش‌آموزان و خانواده‌های دوره‌های اول بسیار اهمیت دارد و فرهنگ مدرسه را می‌سازد. برخی به همین دلیل معتقد هستند که شروع مدرسه از مقطع متوسطه دوم دیر است و اگر نمی‌توان از ابتدای دبستان شروع کرد، حداقل مدرسه از متوسطه اول شروع شود.

مطابق الگوی مدارس غیردولتی موفق، مدرسه باید با تعداد مناسب دانش‌آموز شروع شود تا روال‌های صحیحی در مدرسه بنیان‌نهاد شود. این تعداد مناسب به دو عامل بستگی دارد. نخست تعداد افراد تیم اصلی مدرسه که با سبک مدارس اسلامی آشنا هستند و دوم وجود تعداد کافی دانش‌آموز و خانواده مناسب. مثلاً در تهران مدرسه جدید می‌تواند با ظرفیت کامل، البته تنها در دوره اول، کار خودش را شروع کند، اما بعید است در یک شهرستان که نیروهای اصلی مدرسه نهایتاً یک یا دو نفر هستند و تنها یک سال است که با مدارس غیردولتی موفق آشنا شده‌اند، بتوان با بیش از یک کلاس ده پانزده نفره کار را شروع کرد. همچنین در مورد اینکه اولویت شروع از کدام مقطع تحصیلی، چه نوع مدرسه‌ای (نظری یا فنی) و چه جنسیتی است، به چند مسأله باید توجه شود:

- تخصص کادر اصلی، مناسب و آماده برای فعالیت در کدام مقطع تحصیلی است؟
- کدام نوع مدرسه (دخترانه یا پسرانه؛ نظری یا فنی-حرفه‌ای) برای شرایط بومی بیشترین ضرورت را دارد؟
- آیا شرایط زمینه‌ای (پشتیبانی مالی، فرهنگی و اجتماعی) کشش این را دارد که از دبستان شروع کنیم و عملاً دوازده سال صبر کنیم تا دانش‌آموزان به ثمر برسند و مدرسه گل کند؟
- آیا به اندازه یک کلاس می‌توانیم دانش‌آموز خوب از مقطع متوسطه جذب کنیم تا هم زودتر مدرسه گل کند و هم بتوان از فارغ‌التحصیلان برای تدارک کادر آتی مدرسه استفاده کرد؟

---

<sup>۴</sup> مانند ایتون کالج (Eton College) در لندن

## گام ۷. جذب معلمان ثابت و پاره‌وقت

بار اصلی مدارس غیردولتی موفق بر روی دوش پدران کلاس (در مقطع دبستان) و معلمان‌راهنما (در مقطع متوسطه) است. این افراد باید به طور کامل با سبک مدارس غیردولتی موفق آشنا و مناسب این کار نیز باشند. این افراد همان ویژگی‌های تیم اصلی مدرسه را دارند و باید متدین، مخلص، تمام‌وقت و متخصص باشند. اما از آنجا که این افراد در هیچ کجا غیر از مدارس غیردولتی موفق قابل آموزش نیستند، و در ابتدای تأسیس مدرسه در یک منطقه بکر قطعاً وجود ندارند، باید مدرسه برای تربیت آنها از همان ابتدا برنامه داشته باشد. این روند از همان سال اول تأسیس مدرسه شروع می‌شود. در این قسمت تنها به نکاتی تجربه شده در زمینه جذب آنها اشاره می‌کنیم:

- این افراد حتی‌الامکان جوان باشند تا به خوبی آموزش ببینند و پخته شوند.
- این افراد حتی‌الامکان از خانواده‌های اصیل باشند.
- برای شناسایی این افراد به کانون‌های فرهنگی محل تجمع جوانان مذهبی سر بزینم و منتظر آمدن آنها نباشیم.
- برای شناسایی این افراد از افراد دارای بینش تربیتی بخواهیم که آنها را معرفی کنند.
- حمایت مالی خوبی از این معلمان بشود.
- از این افراد باید در برابر اعتراضات خانواده‌ها حمایت کرد.
- پس از دایر شدن مدرسه، بهترین روش جذب، تشویق دانش‌آموزان و فارغ‌التحصیلان مدرسه برای ماندن و خدمت در مدرسه است. بدین ترتیب پس از تأسیس مدرسه، می‌توان فارغ‌التحصیلان و نیروهای جوان را در کارهای مدرسه که مناسب آنهاست، وارد کرد و به مرور رشد داد.

دسته دیگر، معلمان تک درس هستند که در زمان مشخص تدریس خود را انجام می‌دهند و حضور مستمر در مدرسه ندارند. این معلمان باید در راستای اهداف مدرسه عمل کنند و کیفیت آموزشی و اخلاقی آنها در سطح بالایی باشد:

- این معلمان را می‌توان غالباً از میان معلمان موجود آموزش و پرورش گزینش کرد.
- از نظر علمی و معنوی در سطح بالا باشند.
- بنای مدرسه بر این باشد که نیروها سریع عوض نشوند.
- از افراد متعادل استفاده شود.
- معلمانی استخدام نشوند که اولویت آنها مسائل مالی است.

- اگر نمی‌توان این معلمان را از میان معلمان آموزش و پرورش تأمین کرد، لازم است مشابه اقداماتی که برای جذب معلمان اصلی (پدران کلاس و معلمان راهنما) انجام می‌شود، در مورد این معلمان نیز انجام شود.

### گام ۸. راه‌اندازی مدرسه (تدارک فیزیکی، مالی، اداری، انسانی و دانش‌آموزی)

پس از مراحل و اقداماتی که تا به اینجا انجام گرفت و ملاحظاتی که در مورد عوامل زمینه‌ای دیده شد، می‌توان

مراحل اجرایی راه‌اندازی مدرسه را آغاز کرد. اقدامات ذیل در این مقطع زمانی باید رعایت شود:

- برای مدرسه مجوز قانونی تأسیس و راه‌اندازی دریافت شده باشد.
- فضای فیزیکی و تجهیزات برای سال اول فعالیت مدرسه مهیا شده باشد.
- چگونگی تأمین بودجه سال اول مدرسه و تدارک آن معلوم شده باشد.
- مدیر و تیم اصلی مدرسه مشخص و مستقر شده باشند.
- معلمان سال اول مدرسه تأمین شده باشند.
- دانش‌آموزان سال اول مدرسه با دقت و بر اساس معیارها گزینش و جذب شده باشند.

### گام ۹. آموزش مستمر نیروی انسانی

همانطور که توضیح داده شد، مدرسه باید با مدیر و تیم اصلی آشنا به سبک مدارس غیردولتی موفق شروع کند،

اما برای تداوم کار خود نیازمند پرورش نیروی انسانی، به ویژه معلمان اصلی است. بدین منظور لازم است اقدامات

ذیل برای آموزش مستمر نیروهای اصلی مدرسه انجام شود:

- بسته‌های آشنایی با مدارس غیردولتی موفق به مرور در اختیار مدرسه متقاضی قرار بگیرد و به طور مداوم به آنها مراجعه کنند.
- نیروهای جوان زیر دست تیم اصلی مدرسه آموزش نظری و عملی ببینند.
- مربیان باسابقه از نهاد مشورت‌دهنده، به صورت مداوم در این مدارس حضور داشته باشند و علاوه بر آموزش، از عملکرد نیروها ارزیابی به عمل آورند. این ارتباط به گونه‌ای باشد که نهاد مشورت‌دهنده در حاشیه قرار نگیرد و آفت نسیان و بی‌توجهی، آن را از صحنه خارج نکند.
- امکان مشورت گرفتن غیرحضوری نیروهای در حال آموزش، با نیروهای نهاد مشورت‌دهنده فراهم شود.
- دقت داشته باشیم که آموزش‌های مقطعی و تئوریک مانند حضور چند روزه در سمینارهای آموزشی تهران به هیچ عنوان کفایت نمی‌کند.



- بازدید توأم با ظاهربینی و نزدیک‌بینی نیروهای تازه‌کار مدارس نوپا از مدارس موفق، نوعی آفت برای آنهاست.
- برای نیروها آموزش اعتقادی و اخلاقی نیز در نظر گرفته شود.
- برای تربیت نیرو افاق فکر تشکیل شود.
- مدیر، توازن بین آموزش‌های مستمر معلمان و توصیه‌های نهاد مشورت‌دهنده را تنظیم کند.

### گام ۱۰. ارزیابی عملکرد مدرسه

پس از آنکه مدرسه شروع به کار کرد، یکی از مهم‌ترین اقداماتی که نیاز دارد، خودارزیابی یا ارزیابی مداوم توسط خودش، نهاد مشورت‌دهنده، خانواده‌ها، دانش‌آموزان و فارغ‌التحصیلان است:

- همواره خودش را سختگیرانه و با معیارهای سطح بالا بسنجد.
- این سطح بالا بودن باید با دقت در نظر گرفته شود که نه آنقدر بالا باشد که مدرسه از رسیدن به آن باز بماند و نه آنقدر پایین که رشد مدرسه را متوقف کند.
- استفاده از افراد باسابقه مدارس اسلامی موفق در این زمینه بسیار مفید خواهد بود.

یکی از موضوعات بسیار مهمی که مدیر باید همواره نسبت به آن ارزیابی داشته و مراقب آن باشد، «کیفیت

نیروها و روابط انسانی در مدرسه» است:

- تقویت اعتماد نیروها به مدیر
- تقویت فضای کار جهادی و دوستانه در مدرسه
- مدرسه را صرفاً به دید یک شغل و درآمد مالی نگاه نکنند.
- تقویت نگاه تربیتی کادر
- همفکر و هم‌عقیده بودن کادر در مسائل دینی و تربیتی
- عدم باندبازی و رفق‌بازی در مدرسه
- قاطعیت در برخورد با معلمان متخلف
- ارتباط موفق رودرروی مدیر با افراد
- اقامه نماز جماعت به عنوان قلب معنوی مدرسه
- تصمیم‌گیری مبتنی بر اجرای ضوابط
- ایجاد فضای رفاقت بین معلمان و دانش‌آموزان

- ایجاد فضای بانشاط و شاداب در مدرسه
- جلب اعتماد والدین
- تقویت روحیه کار جمعی
- تقویت روحیه استفاده از تجارب یکدیگر و تسهیل ارتباط و میدان دادن برای تجربه کردن
- استقبال از نوآوری نیروها
- ایجاد فضای علمی و نشاط ورزشی در مدرسه
- اهمیت قائل شدن به عزت نفس مربیان
- گم نکردن هدف در میانه راه و بازخوانی نیت اولیه در مقاطع مختلف
- نگاه واقع بینانه به وضعیت جاری و آتی مدرسه
- اهتمام به تشکیل شورا و تصمیم گیری بر اساس نظام شورایی
- ایجاد و حفظ فضای صمیمیت بین معلمان و دانش آموزان و خانواده ها
- نظارت بر فعالیتهای آموزشی کادر و دانش آموزان
- عدم ورود به کارهای حاشیه ای و بازماندن از کارها و کارکردهای اصلی مدرسه
- ایجاد فرصت رشد برای نیروهای جوان

همچنین لازم است مدیر و نهاد مشورت دهنده همواره از موانع بیرونی و مالی کار نیز ارزیابی داشته باشند که

ذیلاً به برخی از این موانع اشاره می شود:

- خطر اولویت دادن به جلب رضایت خانواده ها بر حفظ استانداردهای آموزشی مدرسه
- محذورات بومی و منطقه ای
- اطلاع از سوابق نزاع های بومی در محل و پیش بینی نسبت به عدم سرایت آن به محیط مدرسه
- زمان بر بودن ایجاد همراهی بر اساس شناخت و آگاهی از همدیگر
- انتخاب مدرسه از سوی خانواده ها به خاطر شناخت از معلم و نه به خاطر مدرسه
- رقابت شدید مدارس تیزهوشان و نمونه با مدرسه غیر دولتی در جذب دانش آموزان با استعداد

## گام ۱۱. ارتقاء

تجربه نشان داده است که اگر مدرسه‌ای بر روال صحیح شکل گرفته باشد، فرهنگ حاکم بر مدرسه و کیفیت نیروی انسانی آن از وضعیت مطلوبی برخوردار می‌شود؛ دانش‌آموزان و خانواده‌های خوبی جذب می‌کند و می‌تواند با توجه به نکات ذیل به خوبی رشد کند و ارتقا یابد:

- استفاده از «بسته‌های راهنمای مدارس غیردولتی موفق»
- بهره‌گرفتن از همکاری و تجارب مدارس دیگر در سطوح مختلف
- داشتن نوآوری و فضایی که نوآوری را ترغیب می‌کند.

## گام ۱۲. اصلاح

اما اگر مدرسه‌ای بر روال نادرست شکل گرفته باشد، باید مرحله به مرحله تمام اقدامات تأسیس یک مدرسه در مورد آن تحلیل شود و هر کجا نیازمند اصلاح بود، اقدامات لازم انجام شود. در این زمینه حضور نهاد مشورت‌دهنده اهمیت بسیار بیشتری دارد، چرا که شناسایی مشکل و رفع آن نیازمند تخصص و چه بسا مصلحت‌اندیشی و ریش‌سفیدی است!