

# ... و اما چند کلام با مدیران ارشد و معلمان مدرسه

## سردبیر

فکر یاری دادن به آنان هستیم. انصافاً در مقابل این همه زحمات مدیران مدارس با دست‌های خالی و دروندادهای ضعیف، چه راهکارهایی اندیشیده شده و چه یاری‌هایی صورت گرفته است؟ بخشی از ساختارهای یاری‌رسان، متوجه محیط بیرون مدرسه و افرادی است که نقش فرادست دارند و باید زمینه‌های حمایت‌های قانونی و ساختاری را برای مدیران مدارس فراهم کنند، اما بخشی دیگر، به عوامل انسانی داخل مدرسه (از معلمان تا دانش‌آموزان و والدین آن‌ها) مرتبط می‌شود، که آن‌هم نیازمند استلزامات و رفتار سازمانی نرم است. برای مثال، آنان عادت کرده‌اند که هر وقت با مدیر یا مسئولی روبه‌رو و به اصطلاح چشم در چشم می‌شوند، یاد نداشته‌ها و خواسته‌ها و گله‌ها و شکایت‌های‌شان بیفتند و از او بخواهند تا یک‌تنه همه مشکلات را رفع و رجوع و حل و فصل کند. بلد نیستیم از مدیر و از مشکلات و خواسته‌های او جویا شویم و علاقه و همت خود را برای کمک به او در رفع مشکلات و مسائل مدرسه‌اش نشان دهیم؛ غافل از اینکه یک مدیر و مسئول نیز در نوع و سطح خود مسائل و تنگناهایی دارد که بیش از همه دلش می‌خواهد آن‌ها را با کمک و یاری دیگران، از سر راه خود و سازمانش بردارد، اما او به تنهایی، به اندازه همه نمی‌داند و نیاز به کمک و هم‌فکری دارد. این هم‌فکری را باید هم خود سبب شود و هم ما به او پیشنهاد دهیم.

چنانچه قادر به دیدن مشکلات و موانع از زاویه نگاه مدیر شویم، گامی بلند برداشته‌ایم؛ در غیراین صورت، بر طبل سوءتفاهم‌ها کوبیده و بستر رشد آن‌ها را شخم زده‌ایم. از میان عوامل مدرسه، سهم معلمان از دیگران بیشتر است. انگیزه بالا و تعامل سازنده و حسن ارتباط معلمان با مدیر مدرسه، به شور و اشتیاق مدیر می‌افزاید و انرژی و اهتمام او را در به‌ثمر رساندن اهداف مدرسه افزایش می‌دهد.

نکته‌ای که در این مقوله نمی‌توان آن را نادیده گرفت، توانایی مدیر در برقراری ارتباط مناسب با همه عوامل و دست‌اندرکاران داخل و خارج مدرسه است. حسن ارتباط وی با دیگران، میل به تغییرات مثبت را ابتدا در خود او شعله‌ور می‌سازد و سپس، این تمایل را در دیگران برمی‌انگیزد.

در این نکته که همه تغییرات مثبت و اثربخش، از فرایند مدیریت مدارس می‌گذرد و بدون همیاری و عزم اراده سازمانی مدیران، کارهای کیفیت‌بخشی آموزشی و تربیتی مدرسه آغاز و دوامی نخواهد داشت، تردیدی نیست که مدیران و رهبران اثربخش مدارس، سردمداران تغییر و تسهیلگران زمینه‌های تحقق نوآوری‌ها هستند و همه ذی‌نفعان مدرسه چشم و امیدشان به مدیران است، هم شکی نداریم. اما آنچه در آن تردید است میل، اراده و عزم سازمانی مدیران ارشد به حمایت‌های قانونی و ساختاری از مدیران اجرایی و صفی (مدارس)، در مقابل چالش‌های حبابی و غیرمعقولی است که اغلب، رسانه‌های محلی و ملی و نیز برخی والدین زیاده‌خواه یا سیاسیون سیاسی کار، به آن دامن می‌زنند و در نتیجه، «ماه مدرسه در خسوف» پنهان می‌ماند.

برنامه‌ریزان سطوح ارشد مدیریت، اشتیاق زیادی به تدوین نظام‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های رنگارنگ برای مدیریت و رهبری مدارس دارند و در تدوین آن‌ها به اندازه کافی سخت‌گیری و تعیین تکلیف می‌کنند و از وضع ضوابط و مقررات محکم برای کنترل مدیران و نظارت بر آن‌ها نقطه‌ای جا نمی‌گذارند؛ اما چیزهایی که همیشه مغفول می‌ماند و به رغم یادآوری‌ها و تذکرات، باز هم بدان‌ها وقعی گذاشته نمی‌شود، عبارت است از:

- اشتغال در پست‌های مدیریت مدارس را چه میزان جذاب کرده‌ایم تا افراد قابل و شایسته و عالم جذب آن شوند؟
- چقدر از مدیران مدارس در مقابل فشارهای محیطی، که اغلب هم به ناحق و ناشی از کش و قوس‌های سیاسی و کمبودهای مالی و مادی بوده‌اند، حمایت کرده‌ایم؟
- چه اندازه به مدیران اختیار داده یا به توانایی و مهارت آنان افزوده‌ایم که هر روز انتظاری جدید از آنان داریم و طرح‌ها و برنامه‌های جدیدی را ابلاغ می‌کنیم؟
- آیا حتماً باید به نقطه‌ای حساس و آسیب‌پذیر و شکننده برسیم تا چاره‌اندیشی شود؟

باری، همه از مدیران مدارس انتظار داریم که مثلاً این‌گونه باشند و آن‌گونه رفتار کنند و فلان‌گونه بیندیشند، اما کمتر در