



روایت کاوی

سامانتا

● کاوندۀ روایت: دکتر حیدر تورانی

کلیدواژه‌ها: روایت کاوی، توسعه مناسبات انسانی، مهارت‌های مدیریتی

در هر شماره از مجله، یک روایت تربیتی از مباحث مدیریتی و تربیت و یادگیری در مدرسه را مطرح و آنگاه کاوش یا کاوش‌هایی از این روایت منتشر خواهیم کرد. هدف از این کار، توسعه دید مدیریتی و تربیتی همکاران شاغل در مدرسه و نگاه همه‌جانبه به رویدادها و اتفاقاتی است که همه‌روزه در مدرسه و نیز برای خود ما رخ می‌دهند. در این شماره، در رمزینۀ پاسخ سریع، روایتی از یک معلم مدرسه‌ای خارجی آورده‌ایم. سپس تحلیل یک کارشناس تعلیم و تربیت را درباره آن خواهید خواند. انتظار ما خوانش عادی روایت و کاوش ارائه شده نیست، بلکه دوست داریم هم روایت و هم کاوش را تحلیلی بخوانید و اگر با نظرات ارائه‌شده موافق یا مخالف بودید، دست به قلم ببرید و نظر خودتان را به رایانامۀ مجله بفرستید. قول می‌دهیم دیدگاه‌های شما را هم منتشر کنیم.



برای خواندن روایت این شماره، لطفاً این رمزینۀ را بوبش کنید.

همان‌طور که در متن رمزینه خواندید، ماجرا از آنجا آغاز می‌شود که مدیر مدرسه اشاره می‌کند این اولین سال مدیریتی من بود و همچنین اولین تجربه من به‌عنوان مدیر در مواجهه با معلمی که به‌سختی می‌شد جایگاه او را تشخیص داد. هنر کنار آمدن با ناسازگاری‌ها مهم‌تر از سازگاری‌هاست. آنچه مدیریت را لذت‌بخش می‌کند و اهمیت آن را به رخ می‌کشد، میزان سازگاری با زیردستان نیست، بلکه کنار آمدن با ناسازگاری‌های دیگران است. به‌عبارت دیگر، مدیریت ناسازگاری‌ها یکی از مهم‌ترین تعارضات رهبری و مدیریت در مدرسه است. این مهم نیازمند درک درست از توسعه و بهسازی مناسبات انسانی است. مدیر کارآمد و موفق اوست که دیگران را دوست دارد، اما رهبر موفق و مؤثر کسی است که دیگران او را دوست دارند و به او احترام می‌گذارند و سخن او را می‌فهمند و به کار می‌بندند.

از ابتدای ورود سامانتا دیویس به مدرسه دریاچه آبی، ذهنیت مدیر مدرسه از او منفی بود. اطلاعات اولیه ایشان که مبنای تعامل او را با خانم سامانتا تشکیل می‌داد، شنیده‌هایی بود از رفتار و عملکرد منفی او در سایر مدرسه‌ها، بدون آنکه از نزدیک با او کار کرده باشد. همین پیش‌قضاوت آغاز ناموفقی را رقم زد.

مدیر مدرسه سفارش رئیس منطقه را در همکاری و حمایت‌های لازم و کافی نسبت به خانم سامانتا (معلم با سابقه اما عجیب به‌گفته مدیر مدرسه) تا حدود زیادی در عمل نادیده گرفت.

آن‌قدر که مدیر در پی جمع‌آوری مستندات علیه عملکرد ضعیف و برخوردهای ناپسند خانم سامانتا بود، در پی اصلاح او نبود. نوع نگاه و نگرش خانم مدیر به خانم سامانتا دیویس بیشتر به چشم یک مجرم بود تا بیمار! همین نگاه و نگرش مدیر موجب شد نتواند او را بفهمد و با خود همدل و همراه کند. خانم سامانتا نیازمند دیده‌شدن و به‌حساب‌آمدن بود. ظاهراً همه او را از ابتدا فردی متخلف، ناکارآمد و ناسازگار می‌پنداشتند، نه همکار درستی که نارسایی‌هایی دارد و مستحق کمک و یاری و مهربانی است. متأسفانه مدیر و معاونش به این نگاه ناخودآگاه دامن زدند.

در روایت پیداست که مدیر سعی نداشت با درک عمیق خانم سامانتا از طریق ایجاد رابطه غیررسمی، مثلاً دعوت به ناهار، مهمانی،

سفر کوتاه علمی و بهانه‌هایی از این قبیل او را دریابد و با خود، مدرسه و سایر همکاران و والدین همسو و همدل کند. مدیر بیشتر در اندیشه جمع‌آوری تعداد تخلف از او برای گزارش به رئیس منطقه، قبل از آغاز سال تحصیلی آتی، بود! او از همان ابتدا مهمانی یک‌ساله سامانتا را در مدرسه دریاچه آبی مینا قرار داده بود و منتظر بود در سال تحصیلی، با انباشتن تخلفات خانم سامانتا و قطور کردن پرونده او، راه را برای انتقال ایشان به مدرسه‌ای دیگر هموار کند. به‌جای حل مسئله در پی جابه‌جا کردن مشکل بود!

روح حاکم بر روایت، بر باوری منفی نسبت به یک فرد از ابتدای اشتغال در مدرسه ناظر است. این سؤال مطرح است که اگر مدیر مدرسه به‌طور طبیعی و بدون برداشت منفی از خانم سامانتا، سطح تعاملات خویش را با او تعریف و چیدمان می‌کرد، آیا این تصورات و برداشت‌های منفی دامن زده می‌شدند؟ به‌عبارت دیگر، بهتر نبود مدیر مدرسه عملکرد خانم سامانتا در سایر مدرسه‌ها را به‌حساب مدرسه خودش (که هنوز در آن مشغول نشده بود) نمی‌گذاشت و بدون هرگونه پیش‌داوری با ایشان مواجه می‌شد؟

فرایند مدیریت نشان می‌دهد، خانم مدیر بیشتر در فکر جمع‌آوری و ثبت تخلفات بوده است تا علت‌یابی و حل مسئله. زیرا روایت نشان نمی‌دهد که سامانتا بعد از هرگونه سرپیچی اداری، با چه رفتار، چه نوع برخورد و چه شیوه‌ای از مدیر مواجه شد؟

«مدیر ثبات بود تا بی‌ثبات». او می‌توانست رویکرد بی‌ثبات‌کردن، روش و اخلاقی را که در خانم سامانتا ثابت مانده بود، بی‌ثبات کند. بدین‌سان او را در موقعیت پذیرش تغییر قرار دهد. ظاهراً خانم سامانتا به دلایل متعددی که معلوم نیست و در این روایت نیز ریشه‌یابی نشده است، در شرایط پذیرش ایرادها نبوده است. به‌عبارت دیگر، نپذیرفته است رفتارش اشتباه است و باید آن را تغییر دهد.

به این جمله مدیر دقت شود: «با این حساب فهمیدم پرونده او قرار است سنگین‌تر هم بشود!» همین جمله نشان‌دهنده پیش‌داوری خودکام مدیر از رفتارهای خانم سامانتا دیویس است. البته منظورم این نیست که خانم سامانتا بی‌عیب و ایراد است، لکن راه برون‌رفت ایشان از ایرادهایشان روشی نیست که خانم مدیر

پیشه کرده است.

مدیر با وجود تمام نگرانی‌هایش، به دنبال تشکیل جلسه رسمی با خانم ساماناست. درحالی‌که این قبیل امور بیشتر با نزدیک شدن ادراک طرفین در قالب جلسات غیررسمی چاره راه است. مدیر می‌گوید، چندین دفعه می‌خواستیم با او در مورد طرح‌هایش صحبت کنیم. برای این منظور، با بلندگو او را صدا می‌زد. این یعنی بی‌تجربگی مدیر در مواجهه با کارکنان و مناسبات انسانی. درحالی‌که او باید خود را در مسیر زندگی کاری خانم ساماننا قرار می‌داد و به جای نصیحت و توصیه مستقیم به ایشان، موانع پیش روی او را برمی‌داشت. سامانناها بیش از آنکه رفتارشان مشکل‌زا باشد، نگرششان در دسرفرین است. لذا باید نگرش آن‌ها را تغییر داد که البته کار آسانی نیست. چرا که نگرش آموزش‌دانی نیست، مسری است. احساس درونی است که از طریق رفتار جابه‌جا می‌شود. مدیر مدرسه باید با عمل و رفتار عامیانه‌اش از خانم ساماننا، نگرش او را تغییر می‌داد.

به نظر می‌رسد، رفتار مربی ارشد مهد کودک که به حالت نگران‌کننده‌ای به اتاق مدیر آمد و قضاوت قبل از جنایت کرد، مبنی بر اینکه پاروک (اسکوتر)ها و سه‌چرخه‌ها وسط راهرو هستند و هر آن ممکن است پای کسی به آن‌ها گیر کند و بیفتد، همدلانه نبود. درحالی‌که اگر محیط مدرسه همدلانه بود و قضیه خانم ساماننا آشکارا در مدرسه دامن زده نمی‌شد، مربی ارشد مانعی به نام پاروک‌ها و سه‌چرخه‌ها را بدون رجوع به مدیر مدرسه از وسط راهرو برمی‌داشت. علت رجوع ایشان به مدیر حاکی از آن است که او هم از نگاه و قضاوت مدیر از خانم ساماننا باخبر و با مدیر همراه بوده است!

در اغلب مواردی که به تهیه گزارش و درج در پرونده خانم ساماننا منجر شد، آثاری از کمک به ایشان و برداشتن موانع پیش روی ایشان، یا توجیه و مساعدت «در صحنه» وجود ندارد. بلکه بیشتر مچ‌گیری و انذار و درج در پرونده است. رفتارهای مدیر و همکاران مدرسه با او بیشتر نهی از منکر است، نه اشاعه معروف! فرایند روایت حاکی است بیشتر تعاملات با خانم ساماننا از جنس اداری و رسمی بوده است. هیچ‌کجا نشانی از مناسبات انسانی همدلانه و غیررسمی وجود ندارد. از آنجا که مدیر از همان ابتدا می‌دانست ایشان فرد مسئله‌داری

است، همه سعی خود را متوجه جمع‌آوری اسناد تخلفات او کرد؛ اینکه پرونده‌اش را به اندازه‌ای سیاه کند که رئیس منطقه را برای جابه‌جایی او برای سال آینده متقاعد کند. راز موفق نبودن مدیر در اصلاح خانم ساماننا بیشتر از همین نگاه او ناشی می‌شود.

روایت صرفاً به سؤال و پاسخ مدیر و ناظم مدرسه و خانم معلم (ساماننا دیویس) بسنده کرده است و اثری از نوع مواجهه مدیر با خانم معلم، پس از پاسخ به سؤال‌اتش، وجود ندارد. به‌طور مثال گفته است، من این را از او خواستم و او این‌گونه پاسخ داده است! تنها یک جا اشاره‌ای شده است که همین تجربه باید بیشتر به کار گرفته می‌شد و آن عبارت است از:

«وقتی با خانم ساماننا درباره کارنامه دانش‌آموزان و کیفی شدن آن صحبت شد و او از انجام آن سر باز زد و با عصبانیت شدیدی گفت: من غلط‌ها را تصحیح کرده‌ام، باید اشتباه رایانه‌ای رخ داده باشد و... مدیر دست به دامان همکار مدرسه خانم «بث» شد و او با حسن ارتباط با خانم ساماننا مشکل کارنامه‌ها را حل کرد.»

مدیر این روش و این رویکرد را تقریباً نادیده گرفت یا بسیار کم‌رنگ کرد. درحالی‌که همان‌طور که قبلاً اشاره کردم، توسعه مناسبات و ارتباطات غیررسمی و دوستانه و همدلانه باید در همه فرایندهای ارتباطی بین مدیر و کارکنان، به‌ویژه خانم ساماننا، وجود می‌داشت.

خلاصه کلام اینکه

مدیر به ساماننا می‌گوید تو باید مهارت‌های لازم را برای برخورد با دانش‌آموزان چالشی یاد بگیری! اما خودش ماجرای کنار نیامدن خانم ساماننا با مدرسه را به‌جای چالش و چالشی‌دیدن، مشکل دید و از آن عیب‌جویی کرد. همین نگاه کار او را برای غلبه بر رفتار ناخوشایند ساماننا به‌مثابه یک چالش نه مسئله، سخت‌تر کرد تا اینکه عذرش را از رئیس منطقه خواست.

وقتی من مدیر در چهره همکارانم چهره برادر و خواهرم را بینم و در چهره دانش‌آموزانم چهره فرزندانم را، این نگاه به‌طور طبیعی و بر اساس مطالعات و یافته‌های روان‌شناسانه و جامعه‌شناسانه، به دیگران منتقل می‌شود و نگرش‌های دیگران را نسبت به خود، کار و محیط اطراف و اطرافیانش عوض می‌کند.