

ابراهیم اصلانی

# مدرسه متفاوت

نکته‌های پیشنهادی برای تعالی مدرسه

## اشاره

در شماره‌های پیشین، ۱۲ نکته را در موضوعات گوناگون مدیریتی یادآوری کردیم. در این شماره ۴ نکته دیگر را آورده‌ایم که بیشتر به موضوع جایگاه انسانی و اخلاقی مدیر و ارتباط او با عوامل مدرسه مربوط می‌شوند. این نکات به مدیر یادآوری می‌کند که اولاً به جایگاه خود در مدرسه با ظرافت و دقت بیشتری نگاه کند و ثانیاً خود را در اعمال و گفتار، به رعایت اصولی مقید سازد. امیدواریم این نکات، هم برای همه مدیران جنبه یادآوری و تذکر داشته باشد و هم حساسیت آن‌ها را برانگیزد تا جایگاه و موقعیت اخلاقی خود را در مدرسه بازشناسند.

کلیدواژه‌ها: تعالی مدرسه، پویایی شخصیت، زشت‌گویی، خودخواهی





می‌کنند. زمانی هم برای یک مدیر تازه‌کار یا کم‌تجربه، شواهدی فراهم می‌شود که خود را برتر از دیگران ببیند؛ مثلاً مدیر مدرک دانشگاهی بالاتر می‌گیرد، کتاب یا مقالاتی می‌نویسد، در مورد مسئله‌ای تدبیر خاصی از خود نشان می‌دهد یا بعضی از اطرافیان ویژگی‌های برجسته‌ای را در او می‌بینند.

بعضی از تصورات خودخواهانه مدیر با تعبیری از این قبیل بیان می‌شود یا حتی اگر به زبان نیاید، به شکلی مورد تأکید قرار می‌گیرد:

- سواد من بیشتر است.
- مدرک من بالاتر است.
- من بیشتر می‌دانم.
- تجربه من بیشتر است.
- من درک بهتری از مسائل دارم.
- بقیه، زیاد نمی‌فهمند.

و ...

خودخواهی مدیر حتی اگر پنهان باشد، بالاخره جلوه می‌کند و تأثیرات خود را می‌گذارد. یک نکته ظریف، نشان دادن خودخواهی در قالب تواضع تصنعی است. وقتی مدیر می‌گوید:

**تجربه هم نشان داده است که فاصله‌ها، البته فاصله‌های غیر منطقی و ناموجه، سازمان‌ها را از فضای انسانی و اجتماعی دور می‌کنند و در نقطه مقابل، کم کردن فاصله‌ها به تقویت فضای انسانی و امنیت روانی کمک می‌کند**

من چیزی نمی‌دانم، من قابل نیستم، من با این عقل ناقص...، من که شاگرد همه هستم، مطلب قابل عرضی ندارم، و بعد با یک سخنرانی مفصل یا ایراد گرفتن از دیگران و کنایه زدن به آن‌ها و انواع ترفندهای دیگر، خودی نشان می‌دهد، نمودی از یک شخصیت برتری‌طلب خودخواه را به نمایش گذاشته است.

شاید تعیین حد و مرز برای خودخواهی کمی سخت باشد اما هر انسان منصف و متعادل، از درون خود، آگاه است و می‌تواند تشخیص دهد که کجا وارد حریم خودخواهی شده است. دقت در باز خورد حاصل از ارتباطات و انتقال پیام‌ها هم می‌تواند راهنمای خوبی برای تشخیص خودخواهی باشد. وقتی از بین اطرافیان، کسانی دور شما جمع می‌شوند که فقط به تعریف و تمجید می‌پردازند یا به مرور زمان، افرادی که به‌طور



معمول اهل ابراز نظر و نقد هستند ساکت می‌شوند و از بحث و جدل دوری می‌کنند، یعنی شما به حریم خودتان فقط کسانی را راه می‌دهید که از شما خوب بگویند و به این



## با تصور لزوم داشتن مرز و حریم، فاصله‌ها را بین خود و دیگران زیاد نکنیم

درست است که مدیر باید شأن و جایگاهی داشته باشد تا بتواند تأثیرگذاری خود را نشان بدهد، اما به‌طور حتم هر روشی برای ایجاد و تثبیت این جایگاه مناسب نیست. مدیرانی هستند که مدیریت را در ابهت و جبروت می‌دانند و البته بهترین راه برای این نوع مدیریت را هم فاصله گرفتن از کارکنان و عوامل و به اصطلاح ایجاد مرز و حریم تصور می‌کنند. مدیری که بخواهد با فاصله گرفتن از عوامل کار کند، در عمل به نتایج مؤثری نخواهد رسید؛ هر چند تصور کند که بسیار کارآمد و موفق است! به‌طور معمول، مدیری که به فاصله معتقد است، تصور می‌کند که بین او و عوامل باید حریم و مرزی وجود داشته باشد و اگر این مرز رعایت نشود، سر رشته امور از دست او در خواهد رفت یا به ابهت او لطمه‌ای وارد خواهد شد. این ذهنیت را مدیران سطوح دیگر و حتی مدیران ارشد هم دارند. یکی از مصادیق آن انتقال اتاق مدیر دور از دسترس ارباب رجوع است. گاهی بخش عمده‌ای از طرح و تدبیر یک مدیر، صرف آن می‌شود که چه اقداماتی کند و مراحلی را در پیش گیرد تا فاصله‌ها را بیشتر و مرزها را پررنگ‌تر کند.

مدیریتی که با فاصله و مرز، تفسیر شود و مدیری که بخواهد به این وسیله، خود را قوی و با ابهت بنماید، هم از نظر شخصیتی و هم از نظر مهارت‌های اجتماعی و ارتباطی جای نقد دارد. تجربه هم نشان داده است که فاصله‌ها، البته فاصله‌های غیرمنطقی و ناموجه، سازمان‌ها را از فضای انسانی و اجتماعی دور می‌کند و در نقطه مقابل، کم کردن فاصله‌ها به تقویت فضای انسانی و امنیت روانی کمک می‌کند، باعث تسهیل امور می‌شود و به رضایت بیشتر مردم می‌انجامد.

خلاصه، رئیس‌بازی در نیاوریم و خودمان را تافته جدا بافته نشان ندهیم. این روش شاید از نظر خودمان مزایایی داشته باشد اما مشکلاتی ایجاد خواهد کرد؛ به‌ویژه آنکه ابهتی که تصور می‌کنیم به وجود آورده‌ایم، سطحی و پوшالی باشد. گاهی فقط ظاهر قضیه بیانگر ایجاد حریم و مرز است اما پشت پرده وقایع دیگری از طرف عوامل روی می‌دهد؛ از جمله: پنهان‌کاری، ظاهرسازی، چنددستگی و تشکیل باندهای کوچک، ارتباط‌های نامناسب و حتی تخریب یا دست انداختن شخصیت مدیر.

## با هر توجیه و تفکری، خودخواه نباشیم!

اگرچه این احساس در همه یکسان نیست، در هر حال، مدیریت موقعیتی فراهم می‌کند که انسان احساس کند فراتر از دیگران است. گاهی استمرار مدیریت یا شواهد دیگر، احساس فرابینی مدیر را به نوعی خودخواهی و خودپسندی تبدیل می‌کند. کسی که چندین و چند سال مدیر بوده و تجارب متعددی کسب کرده است، به مرور زمان به این استنباط می‌رسد که تفاوت‌هایی دارد که او را از دیگران متمایز



## زشت‌گویی حتی اگر به ظاهر نشانه شوخی، دستور، تحکم، ابهت و هر چیز دیگر باشد، در عمل، وجهه شخصیتی مدیر را مخدوش می‌سازد و مهم‌تر از آن، فضای تربیتی و اخلاقی مدرسه را آلوده می‌کند



ترتیب، حس خودخواهی تان تقویت هم می‌شود.

### با هر توجیه و بهانه‌ای، منجمد نباشیم!

«پویایی شخصیت» یعنی اینکه انسان در ابعاد گوناگون شخصیت خود به دنبال تحول و روزآمدی باشد. انسانی که از نظر جسمی، راكد است یا عواطف خشکی دارد یا دانسته‌هایش مدت‌هاست که تثبیت شده و تغییری نکرده است، در واقع، شخصیتی منجمد و راكد است. خوب است این بحث را در روان‌شناسی سلامت و روان‌شناسی کمال دنبال کنیم. آنچه فعلاً بدان می‌پردازیم، وجه مدیریتی قضیه است.

امروزه در موقعیت‌های بسیاری با مدیرانی مواجه می‌شویم که نه تنها از تغییر و پویایی استقبال نمی‌کنند، بلکه از آن می‌گریزند یا به مقاومت دست می‌زنند. به مدیر می‌گوییم: «فلان کتاب را بخوانید؛ مطالب خوب و کاربردی دارد.» جواب می‌دهد: «این‌گونه مطالب فقط به درد کتاب می‌خورد و در عمل استفاده‌ای ندارد.» در یک نشست علمی، سخنران درباره موضوعی به طرح راهکارها برای حل مسئله‌ای می‌پردازد؛ مدیرانی هستند که بلافاصله موضع منفی می‌گیرند و می‌گویند: نمی‌شود! در جمع چند مدیر، در یک جلسه اداری، در یک گروه تخصصی و هر جایی که بحثی درباره اصلاح و تغییر باشد، مدیران منجمد با حرکت سر، علائم حاکی از یأس و دل‌سردی، زمزمه‌های منفی و توضیحات کوتاه یا مفصل درباره نشدن و بی‌فایده بودن، اعلام موضع می‌کنند.

دلایل متعددی برای منجمد بودن مدیر می‌توان بیان کرد؛ از جمله، تجربه‌ها و پیامدهای منفی در کار، روحیه و شخصیت کسل و خسته، جدی تلقی نکردن کار و موارد دیگر که همه را می‌توان در بی‌انگیزه بودن برای مدیریت خلاصه کرد. البته گاهی هم مدیرانی را می‌بینیم که انگیزه کافی دارند اما خود را شخصیت جاافتاده و کاملی می‌پندارند که همه‌چیزدان و کاربلد است و بنابراین، به یادگیری جدید و اقدام برای اصلاح و تغییر نیازی ندارد. این موضوع، وارد همان مقوله خودبرتربینی و خودخواهی می‌شود.

مشکل عمده‌ی امروزی بیشتر با دسته اول است؛ یعنی مدیرانی که انگیزه چندانی برای یادگیری، تغییر و اصلاح ندارند و ترجیح می‌دهند وضعیت موجود را به هر قیمت تثبیت کنند. جوابی هم که برای هرگونه درخواست اصلاح و روزآمدی دارند، روشن است: نمی‌شود، فایده‌ای ندارد، قبلاً تجربه کرده‌ایم. همه این کارها را انجام داده‌ایم، این‌ها فقط به درد کتاب‌ها می‌خورد، شما

کنار گود نشست‌اید، نمی‌دانید با چه مشکلاتی روبه‌رو هستیم و از این قبیل.

مدیر منجمد، فضای مدرسه را که باید پویا و شاداب باشد، به رکود و یک‌نواختی می‌کشاند. انجماد ذهنی از پدیده‌هایی است که می‌تواند تعمیم یابد و باعث به هدر رفتن فرصت‌های تربیتی شود.

### هیچ مجوزی برای استفاده از کلمات و عبارتهای زشت وجود ندارد.

چه دلایلی می‌تواند باعث شود که یک مدیر در مراودات خود با دانش‌آموزان یا همکاران، از کلمات و عبارتهای زشت استفاده کند: شوخی، کنایه، جواب دندان‌شکن، مقابله به مثل، نشان دادن قدرت یا...؟

افرادی که در گفت‌وگوها و ارتباط‌های روزمره، کلمات نامناسب و زشت به کار می‌برند، کم نیستند. در بعضی از مشاغل و موقعیت‌ها می‌توان کم‌وبیش فضای آلوده و دور از ادب و احترام را مشاهده کرد. به احتمال زیاد، هیچ یک از ما با وجود چنین فضایی در مدرسه موافق نیستیم و شاید هر کدام بتوانیم دقایقی هم در این باره سخنرانی کنیم. با این همه، هستند معلمان و مدیرانی که زبان به زشت‌گویی و ناسزا باز می‌کنند. البته هر کس توجیه و بهانه‌ای هم برای کار خود دارد.

مدیر با توجه به نقش خود در مدرسه و به‌ویژه جایگاهی که از نظر اخلاقی و الگویی دارد، باید بیشتر مراقب حرف و کلام خود باشد. گاهی یک رفتار به عادت تبدیل می‌شود؛ طوری که طبیعی به نظر می‌آید. مدیر در گفت‌وگوی خود با همکاران، ممکن است تکیه کلام‌هایی داشته باشد که مؤدبانه نیستند یا کلماتی را به سوی دانش‌آموزان پرتاب کند که زشت و توهین‌آمیزند. هر توجیه و بهانه‌ای هم که ارائه شود، آیا در یک فضای تربیتی این نوع کلام، پذیرفتنی است؟

زشت‌گویی به هر شکل آن، اعم از ناسزا، توهین، کلمات نامناسب، تحقیر و غیره، از زبان مدیر و خطاب به هر کس اعم از دانش‌آموز، همکار، والدین و دیگران که باشد، کاری بسیار نادرست و نابخاست. به بدترین وجه اخلاقی قضیه در دو مورد باید توجه کرد: یکی در مورد دانش‌آموزان، زمانی که مدیر چنین کاری را به‌عنوان یک روش تربیت تلقی می‌کند و آن را نه تنها لازم و به‌جا، بلکه حق خود می‌داند. دیگری در مورد همکاران که مدیر کاربرد کلمات زشت را نوعی شوخی به حساب می‌آورد یا حتی با توجه به جایگاه فرادستی خود، آن را گاهی الزامی و ضروری و نشانه‌ای از تحکم و اعمال مدیریت تلقی می‌کند.

بنابراین، بیشتر مراقب کلام خود باشیم؛ به‌ویژه اگر کاربرد بعضی واژگان غیرمؤدبانه برایمان به عادت تبدیل شده است.

زشت‌گویی حتی اگر به ظاهر نشانه شوخی، دستور، تحکم، ابهت و هر چیز دیگر باشد، در عمل، وجهه شخصیتی مدیر را مخدوش می‌سازد و مهم‌تر از آن، فضای تربیتی و اخلاقی مدرسه را آلوده می‌کند.

