

از متغیرهای رهبری مدیران در مدارس، اثرگذاری غیررسمی است؛ گروه‌هایی که در مدرسه، رسماً صاحب نام و نشانی نیستند، ولی با هماهنگی در عقاید و آراء، با یکدیگر تعامل دارند و متفقاً تصمیم می‌گیرند تا در مقابل هر طرح تغییر مقاومت کنند و به روش سنتی یا دل‌خواه خود پیش بروند و یا با جوی که ایجاد می‌کنند، به جای همکاران کم سابقه‌تر خود تصمیم بگیرند.

در مقابل این گروه، گروهی هم علناً در مقابل مدیر مدرسه قرار می‌گیرند و سعی می‌کنند نظرات و عقاید خود را تحمیل کنند که البته ممکن است در تضاد با طرح‌ها و برنامه‌های جدید و تازه‌ی مدرسه باشد. در حالت اول مجریان، طرح را به شکل مطلوب اجرا نمی‌کنند. آن‌ها در جلسات غیررسمی خود تصمیم می‌گیرند به روش‌های سنتی و الگوهای آموخته شده‌ی خود عمل کنند و مسلماً تغییر به نحو مطلوب صورت نمی‌گیرد و طرح آموزشی و یا تربیتی جدید ابتر می‌ماند و به تدریج دستخوش زوال قرار می‌گیرد؛ در حالی که ظاهراً تأیید مجریان را به همراه داشته است. اما گروه دوم در مدرسه، خواسته‌ها و نظرات خود را در اجرای تغییرات و طرح‌های جدید، رودرروی مدیر عنوان می‌کنند و به گفت‌وگو و تعامل می‌نشینند. در این حالت مدیر می‌تواند با برقراری ارتباط افقی بین خود و همکاران و تحلیل طرح و نتایج مثبت تغییر، از ایجاد جوی ناخواسته و نامطلوب پیش‌گیری کند و تجربه و دانش و مهارت مدیریتی خود را به کار گیرد. البته لازمه‌ی این تعامل، قبول و ادراک فنی طرح جدید از جانب مدیر است.

سال‌ها قبل به مناسبت مسئولیتی که به عنوان راهنمای آموزش دوره‌ی ابتدایی داشتم، به مدارس و کلاس‌های

درس می‌رفتم. سعی و اهتمام و مسئولیت من معطوف به رشد کیفیت آموزشی و تربیتی مدرسه بود. البته اغلب متوجه ارائه‌ی راهکارهای جدیدی بودم که در آن زمان برای تدریس و کلاس‌ها ابلاغ و رایج شده بود. بسیار اتفاق می‌افتاد که در بعضی کلاس‌ها، مغایرت روش تدریس معلم با آنچه توصیه شده بود و بی‌اطلاعی مدیر مدرسه از آن چه در کلاس می‌گذشت، مرا متعجب می‌کرد. این موضوع عدم پذیرش بعضی از معلمان را از تغییر در روش‌های تدریسشان نشان می‌داد. این معلمان به چرخش ۱۸۰ درجه‌ای روش کار اعتقاد نداشتند و حتی در مقابل جوان‌ترهایی که بعد از اتمام تحصیلات در آن مدرسه مشغول به خدمت می‌شدند و تغییرات جدید را به راحتی می‌پذیرفتند، می‌ایستادند و مقابله می‌کردند. در واقع آن جریان منفی خزنده مانع از تحقق واقعی بعضی از تغییرات می‌شد.

زمانی که معلمان برای اجرای طرح جدید کاملاً توجیه شوند و مدیر بتواند موانع پیش روی اجرا را از میان بردارد و در حل مسائل و مشکلات، با آنان همدلی و همراهی و هم‌صدایی کند و در کنارشان باشد و از تقابل با آن‌ها بپرهیزد، متغیرهای اخلاک‌گر، خود به خود بی‌اثر می‌شوند و تغییر در مسیری سالم و مطلوب ادامه می‌یابد. اما مشکل اساسی زمانی است که گروه غیررسمی و غیرعلنی به گونه‌ای خزنده در مدرسه شروع به جوسازی کنند و طرح تغییر و برنامه‌ی اجرایی آن، یا کلاً اجرا نشود و یا تخدیر شده و مخدوش اجرا شود که در هر صورت بی‌ثمر و نامطلوب است.

مدیران در این هنگام با مسئله‌ای روبه‌رو می‌شوند که باید آن را حل کنند و در اجرای دستورالعمل‌های جدید آموزشی و تربیتی، در هر زمینه‌ای که ابلاغ شده است، موفق باشند.

مدیران در فرایند تغییر

شکوه تقدسیان

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، مدیر بازنشسته

نکته‌های مدیریتی

از آنجا که مدیریت مدرسه در رأس امور آموزشی و تربیتی قرار دارد، لازم است از کیفیت فعالیت‌های هر کلاس و میزان منصف بودن همکاران و تسلط و تبحر آنان به کار آموزش آگاه باشد و با مشاهدات دوستانه (و غیرآمرانه) و برقراری ارتباط نزدیک (مانند دو همکار، نه دو فرادست و فرودست)، وارد فضای ابری به وجود آمده شود. ورود به این فضا، مانند ورود به جاده‌ای مه‌آلود است که فقط چند قدمی را می‌توان دید، ولی با گرم شدن هوا تبخیر ابرها، به تدریج راه روشن می‌شود و مدیر می‌تواند دید وسیع‌تر و ادراک روشن‌تری نسبت به عوامل سازمان خود پیدا کند.

تصمیم‌گیری مدیر و برقراری ارتباط با افراد، وابسته به درک تفاوت‌های فردی و فرهنگی آنان و تأثیرپذیری از محرک‌های درون سازمانی و برون سازمانی است که رهیاب‌های متنوعی، متناسب با فرد موردنظر، می‌طلبد. یکی از راه‌کارها برای تضعیف جوسازی گروه‌های ناراضی و خزنده، برقراری ارتباط طبیعی و نزدیک‌تر با افراد و شناخت فعالیت‌ها و نتایج واقعی از بازدهی طرح‌ها و فرایندهاست تا یاری‌رسانی و دانش‌افزایی به هر فرد متناسب با ظرفیتی که دارد، انجام شود.

مسئولیتی که مدیران در فرایند هر تغییر دارند، ساده‌سازی مفاهیم کلیدی هر طرح برای رسیدن به هدف‌هاست تا قابلیت درک و جذب به وجود آید. زیرا افراد ممکن است ادراک و برداشت‌های متفاوتی از تغییر داشته باشند و قالب‌های ادراکی_ذهنی متفاوتی در آنان تشکیل شود. نفوذ به این قالب‌ها، از راه مرادده، مفاهمه، مکالمه و مشاوره امکان‌پذیر است تا هماهنگی لازم از درک مفهوم موردنظر در گروه همکاران به وجود آید.

مدیر، در صورتی که در تجزیه و تحلیل قالب‌های ادراکی_ذهنی افراد تخصص ندارد، می‌تواند از مشاوران و افرادی که به روش‌های تربیتی و ویژگی‌های روان‌شناختی تسلط بیشتری دارند، استفاده کند. فراهم آوردن جزوات و کتاب‌های مناسب در هر زمینه و تشویق همکاران به مطالعه و استفاده از آن‌ها، به هر صورت ممکن، همراه با تشویق و ترغیب می‌تواند راه‌گشا باشد.

اصل کلی در تحقق شایسته و به‌جای تغییرات و برنامه‌ها، تفاهم با همکاران و رعایت تعادل و انعطاف‌پذیری در اجرای برنامه‌هاست. مدیران با برداشتن گام‌های کوچک اما مداوم به توفیقات بیشتری نایل می‌شوند. ■



کتاب: مدیریت آموزشی