

## اندر عقاید مدیران باسابقه

مجید درخشانی، مربی پرورشی، تفت

تصویرگر: سید میثم موسوی

در آنجا با چهار مدیر مرد و یک خانم مدیر پیشکسوت که اتفاقاً آن‌ها نیز برای تسلیت به خانهٔ مرحوم آمده بودند، روبه‌رو شدم. آن شب عیال مرحوم با پافشاری ما را برای شام نگه داشت. اصرار همکاران زرین‌دست برای رد دعوت فایده‌ای نداشت. خانم مرحوم با گریه گفت: «اگر بدون شام بروید، روح شوهرم معذب می‌شود.» تنها پسر مرحوم هم در را بست و مانع رفتن ما شد.

همگی به‌ناچار نشستیم. اندکی بعد بساط حرف و گفت‌وگو باز شد. این مدیران باسابقه که دو نفر از آن‌ها هنوز مدیر مدرسهٔ غیردولتی بودند، از نحوهٔ ادارهٔ مدرسهٔ خود حرف زدند. من فرصت

را غنیمت شمردم و گفتم:

«آدم‌های بزرگ مرگشان

هم سبب خیر و برکت

است. بنده گاهی همراه

کارشناسان اداره برای

بازدید به مدرسه‌ها

می‌روم. اغلب مدیران زن

و مرد باسابقه یا کم‌سابقه

از ادارهٔ مدرسه دل‌خوشی

ندارند. راه و روش آن‌ها را نمی‌دانند

و غالباً بعد از یکی دو سال کنار می‌کشند.

اگر اجازه بدهید، حالا که این فرصت فراهم

است، شما عزیزان از تجربه و عملکرد خود

بگویید تا زبانم لال، اگر روزی مدیر شدم به

کار بیندم!»

همه با تکان دادن سر حرفم را قبول کردند.

سال‌نامه‌ام را باز کردم و حاصل تجربه‌های

این عزیزان را تند و تند یادداشت کردم.

عصارهٔ آن‌ها به این شرح تقدیم می‌شود:

مدیران باید از همان

شروع مدرسه، در برخورد با

تمام کارکنان، اقتدار و شأن و

عظمت خود را پاس بدارند و

با علامت‌گذاری قلمروی خود،

از هر گونه شوخی و مطایبه و

مزاح خودداری کنند. مدیریت

با صمیمیت و محبت جور

رئیس دفتر مدیرکل بودم. به‌تازگی یکی از مدیران پیشکسوت بر اثر کهولت یا کرونا به رحمت خدا رفته بود. شیوع بیماری مانع از رفتن مدیر به مراسم خاک‌سپاری شد. از طرف دیگر، او بیشتر وقتش در جلسات می‌گذشت و فرصت این جور برنامه‌ها را نداشت. از من خواست شب سوم به خانهٔ مرحوم بروم و ضمن رعایت شیوه‌نامه‌های بهداشتی، به عیال و فرزندان متوفی پیام تسلیت او را ابلاغ کنم.

من اطاعت کردم و در یکی از غروب‌های سرد زمستان،

خودم را به خانهٔ مرحوم

«زرین‌دست» رساندم.



در نمی‌آید؛ شبیه آتش و پنبه که با جرقه‌ای همه چیز به خاکستر تبدیل می‌شود.

مدیران قطعاً نباید کارکنان را تحویل بگیرند و شرط عقل است که از پاسخ به سلام کارکنان هم خودداری نکنند. اگر هم ناچار باشند جواب بدهند، باید آهسته، زیرلب، سرسنگین و طلبکارانه پاسخ دهند، تا طرف دور برندارد!

در زنگ‌های تفریح به هیچ وجه در حیاط آفتابی نشوند. اگر اتاق جداگانه دارند، با خیال راحت روی صندلی بنشینند و اگر اتاقشان با معاون و معلمان یکی است، پشت میز بنشینند و خود را به کاری (ولو نگاه به کتاب یا بخشنامه) مشغول کنند (تا حد امکان کارکنان مدرسه نباید متوجه بیکاری مدیر شوند).

با حضور مدیر در زنگ‌های تفریح در حیاط، بچه‌ها به او عادت می‌کنند و دیگر برایش تره هم خرد نمی‌کنند؛ پس مدیر باید از این رفتار ناپسند خودداری کند.

از میان معلمان و معاونان مدرسه اشخاصی هستند که گاهی جسارت به خرج می‌دهند و در کارهای مدیر دخالت می‌کنند. پیشنهاد یا طرح و برنامه‌هایی شایسته یا غلط می‌دهند و از مدیر می‌خواهند آن‌ها را اجرا کند. گاهی این دخالت‌ها سبب رنجیدن خاطر مدیر می‌شود و اگر این زبان‌داری و زبان‌دازی فرد ادامه یابد، باعث همه‌گیری و سرایت آن به سایر معلمان می‌شود و اوضاع بر مدیر سخت می‌شود. بنابراین، بهتر است مدیر در این جور مواقع با تدبیری زیرکانه، دهان این جور افراد را ببندد تا کار بیخ پیدا نکند. می‌تواند با وی به‌تنهایی صحبت کند و قول بدهد پیشنهادش را عملی می‌کند و اگر طرف جثه ضعیفی دارد، می‌تواند با تشریح بر سر او، در جمع معلمان، او را گوش مالی بدهد و بدون رودربایستی از ایشان بخواهد سر کلاس برود و نخود هر آش نشود. بی‌شک این کار ۹۰ درصد با موفقیت همراه خواهد شد و دیگران نیز از آن درس عبرت خواهند گرفت.

مدیر باید با اولیای سرآمد که سمت‌هایی کلیدی در سطح روستا، شهر یا استان دارند، به نحو احسن رفاقت کند. به بچه‌های آنان، ولو بی‌تربیت باشند یا بی‌انضباط و درس‌نخوان، محبت کند؛ زیرا آنان بدون تردید در حل بسیاری از مشکلات روز مبادا، او را یاری خواهند کرد.

مدیران باید اسرار خود را حفظ کنند. اگر بیرون می‌روند، نگویند کجا و برای چه کاری می‌روند. یا مثلاً

بگویند جلسه مهمی دارد! زیرا اگر برای کار شخصی بروند، ممکن است کسی جاسوسی‌شان را کند و به مسئولان گزارش دهد و سبب بی‌اعتمادی اداره به مدیر شود، یا کمترین اثر آن، کلامی توبیخ‌آمیز از رئیس اداره باشد. به هر حال هر چه مدیر مرموزتر باشد، اطرافیان بیشتر از او حساب می‌برند!

تجربه نشان داده است، مدیر موفق باید معلمان را زیر نظر داشته باشد و گاه‌گاهی از آن‌ها خرده بگیرد و بخواهد بیشتر به درس و بچه‌ها توجه کنند. خوب است گاهی یکدستی بزند و از اعتراض والدین نسبت به کم‌کاری و گلیایه کردن از معلم بگوید، اما هرگز اسم اولیا را فاش نکند.

رسم دیرین و حال این بوده و هست که گاهی رئیس اداره و کارشناسان برای بازدید به مدرسه می‌آیند. مدیر باید با پذیرایی مفصل و دیپلماسی مهمان‌نوازی آنان را نمک‌گیر کند تا فرصت ایرادگیری و بررسی دفترها را نداشته باشند. هرگونه حساست و بی‌تدبیری در این کار، زمینه ایرادگیری و بهانه‌های واهی را در پی خواهد داشت که دود آن تنها به چشم مدیر خواهد رفت.

از آفات مدیریت که بنده سخت به آن معتقدم، تعریف و تمجید از کار معلمان است. مدیر باید هر کار ارزشمند و خوب معلم را وظیفه تلقی کند و به‌دور از احساسات، از تمجید و ستایش خودداری کند، چرا که تنها خداوند شایسته ستایش است.

مدیر باید در هفته‌های اول و دوم مدرسه زودتر از همه کارکنان به مدرسه بیاید و دیرتر از همه برود تا معلمان و معاونان کاملاً متوجه شوند که مدیر منضبط است و آنان را زیر نظر دارد و باید به‌موقع در مدرسه حاضر شوند. بعد از چند هفته، مدیر می‌تواند با خیالی آسوده، دیرتر به مدرسه بیاید و زودتر برود و با بهانه‌هایی نظیر شرکت در جلسه اداره و نشست آموزشی و غیره، به کار شخصی خود بپردازد.

مدیر موفق باید هرازگاهی پشت در کلاس بایستد و به آنچه در کلاس می‌گذرد گوش بدهد. اگر احساس کرد معلمی به جای تدریس و پرسش از دانش‌آموزان، اوقات را با چرت‌زدن و بطالت می‌گذراند، آن را در دفتری انضباطی که به همین منظور تهیه کرده است، دقیقاً یادداشت کند. بی‌تردید روزی به کار آید. (البته مدیر باید کمی با در فاصله داشته باشد که اگر معلم یا دانش‌آموزی برای ... از کلاس خارج شد، به او برخورد نکند.)<sup>۱</sup>

### پی‌نوشت

۱. تجربه‌های مدیران پیشکسوت، که جا دارد من در اینجا از همه آن‌ها تشکر و قدردانی کنم، بسیار بیش از این‌ها بود، اما فرصت ارائه همه آن نظرات ارزشمند در آن جلسه مقدور نبود. در همین جا این خبر خوش را می‌دهم که قرار شد نگارنده، با هماهنگی قبلی با این عزیزان، خدمتشان برسم و به‌طور مفصل نظرات بزرگواران را مکتوب و به شکل کتاب درآورم و در اختیار جامعه فرهنگی، به‌خصوص مدیران و معاونان، قرار دهم. ان‌شاء‌الله.

۳۳

رشد مدیریت مدرسه  
دوره ۲۰  
شماره ۱  
مهر ۱۴۰۰