



گفت و گو

پای صحبت حسن سلطان زاده، مدیر مدرسه راهنمایی مصطفی خمینی

## رازمان دگاری

گفت و گو: فاطمه خرقانیان

اشاره

بیست و دو سال مدیریت کردن در یک مدرسه، اتفاقی است که به این سادگی‌ها در سیستم مدیریتی کشور ما رخ نمی‌دهد. حسن سلطان زاده، مدیر مدرسه راهنمایی مصطفی خمینی، مدیر موفقی است که توانسته با حضور مداوم بیست و دو ساله‌اش کارنامه‌ای موفق از عملکرد خود ارائه دهد، او که شاگرد بزرگانی چون شهید رجایی بوده معتقد است که عشق به معلمی و اتخاذ تقوای عملی در کار را از منش شهید رجایی برگرفته است. با وی درباره «راز ماندگاری اش» به گفت‌وگو نشستیم.

● آقای سلطانزاده، چطور شد با وجود تغییراتی که در سیستم آموزش و پرورش ما متداول است، ۲۰ سال مدیر یک مدرسه باقی ماندید؟  
○ تقریباً ۲۳ سال! البته ۸ سال هم در همین مدرسه تدریس می‌کردم. انگیزه‌های زیادی در این قضیه دخیل بود، البته روزی که مدیریت را شروع کردم، هدفم این نبود تا آخر مدیر بمانم. ولی تقدیر این‌طور بود.



## ● یعنی خودتان نمی‌خواستید؟

○ ببینید منظورم این بود که من از ابتدا چنین هدفی نداشتم. برای من کیفیت کار اهمیت داشت. تلاشم بر این بود که در کارم فرد موفق باشم. شاید یکی از دلایل ماندگاری‌ام این بود که اگر کار و تلاشی انجام می‌شود، حضور داشته باشم تا نتیجه‌اش را ببینم. دیدن نتیجه برایم رضایت‌خاطر ایجاد می‌کرد و باعث می‌شد در کار خسته نشوم. دوست داشتم اگر امروز در هر جایگاهی هستم، پایان سال جای دیگری باشم؛ یعنی تغییر و ارتقا در کارم را ببینم. یکی از عوامل موفقیت‌م این بود که همیشه به دنبال کیفیت مستمر در مدرسه بودم. یک زمانی دانش‌آموزان مدرسه ما میان مدارس منطقه از نظر تحصیلی رتبه ۱۸-۱۷ بودند. وقتی کارم را آغاز کردم، گفتم این فاصله را باید به حداقل برسانم. این قضیه به جایی رسید که کمتر از ۸ سال تا مدت‌ها رتبه اول علمی منطقه را کسب می‌کردیم. این دیدگاه را با کمک و مشارکت همگانی همکاران اجرا و عملی کردیم. یکی دیگر از راه‌های موفقیت‌م این بود که از تمام توانمندی‌های همکاران نهایت استفاده را کردم. جلب نظر همکاران خیلی برایم مهم بود و سعی می‌کردم که از من راضی باشند. در عین حال، می‌کوشیدم در طول کار مقاومت همکاران را مهار کنم اما مقاومت را نمی‌شکستیم. نیروهای بازدارنده و جلوبرنده را در ابتدای سال شناسایی و از آن‌ها به جای خود، استفاده می‌کردم. در عین حال، همواره اشتباهاتم را از جانب همه می‌پذیرم و بابتش عذرخواهی می‌کنم. سعی من این است که روش‌های کهنه و ناکارآمد را دور بریزم و از نوآوری‌ها و روش‌های روزآمد در کارم استفاده کنم.

## ● راز ماندگاری شما در چیست؟

○ من علت ماندگاری را در دو چیز می‌بینم، یکی توانمندی‌های فردی و دیگری رعایت موارد اخلاقی که به شخصیت مدیر برمی‌گردد. من سعی کردم در همه مسائل فردی پاک و پرهیزگار باشم. از نگاه من مدیر یک امانت‌دار است، لذا در مسائل مالی مدرسه خیلی خیلی رعایت کردم. حتی یک ریال هیچ وقت غیر از حساب دولتی مدرسه جای دیگری نبوده است. سعی کردم از یک حبه قند نیز برای استفاده شخصی خودم پرهیز کنم. کوشیدم در کنار اعمالم پرهیزگاری، زهد و تقوا باشم. ویژگی دیگری که می‌تواند منجر به مدیریت ماندگار شود، مردم‌داری است. مدیر باید تکریم ارباب‌رجوع و تعامل نزدیک با اولیا را در صدر رفتارهای خود قرار دهد و من یکی از دلایل ماندگاری خود را در رعایت این نکته می‌دانم.

شاید هم یکی از انگیزه‌های ماندگاری من اعتقاد به ارزش‌ها باشد. در هر حال، معلم من شهید رجایی بوده است. از طرفی، چند نفر از معلمان ما در بمب‌گذاری‌ها به شهادت رسیدند. مثل شهید سلیمی جهرمی، شهید حسینی، دبیر ادبیات فارسی و شهید رجایی که در واقع الگوی ما بود. ما که نمی‌دانستیم آن‌ها روزی به مقامی می‌رسند. در دبیرستان دانش‌آموز او بودم و وقتی معلمی او و محبت‌هایش را می‌دیدم، می‌گفتم خدایا می‌شود روزی معلم شوم! راستش خجالت می‌کشم وقتی فکر می‌کنم آن‌ها شهید شدند. ما چه کردیم؟ هیچ.

## ● شما یکی از مهارت‌های مدیر را توانایی در جلب مشارکت همگانی عنوان کردید، از چه روش‌های کاربردی برای جلب مشارکت همکاران و یا اولیا استفاده می‌کردید؟

○ حقیقتاً جلب مشارکت همگانی یک فن است. من ابتدا هدف‌گذاری می‌کردم، سپس براساس اهداف توانمندی‌ها را می‌سنجیدم و طی جلساتی که برگزار می‌شد با

صحبت و گفت‌وگو به آن‌ها انگیزه می‌دادم. به‌طور مثال از مهارت کار گروهی بهره می‌گرفتم.

## ● ممکن است این مطلب را تشریح کنید؟

○ با توجه به رشته و تخصص‌ها و انگیزه‌هایشان آنان را می‌سنجیدم و به آن‌ها مسئولیت می‌دادم. وقتی مسئولیت می‌گرفتند، متعهد بار می‌آمدند. مثلاً می‌دیدیم که درصد قبولی سال ۷۵، ۴۶ درصد است و طی بررسی مشخص می‌شد که مثلاً ریاضی یا علوم با موفقیت کم‌تری همراه است به‌نحوی که مانع ارتقای رتبه ما می‌شود. ما با معلمین این درس یک کارگروه تشکیل می‌دادیم، صحبت می‌کردیم و بعد بررسی می‌کردیم که هر یک از معلمین ریاضی در کدام پایه موفق‌تر خواهد بود و با این روش آن‌ها را درگیر کار می‌کردیم. با وجود همه مشکلات، کارگروه‌های ما هر ساله به شکل جدی فعال بوده است.

## ● مشارکت اولیا را از چه طریقی جلب می‌کردید؟ آیا حضورشان در اداره مدرسه به شکل فعال بوده؟ تا چه حد در حل مسائل و مشکلات همکاری می‌کردند؟

○ من معتقدم که ما یک نیروی انسانی غنی و توانمند در اختیار داریم و آن هم انجمن اولیای دانش‌آموزان است، یکی از مؤلفه‌ها و بازوهای توانمند کاری در این مدرسه انجمن اولیا و مربیان بوده است. علی‌رغم این که در اکثر مدارس از این انجمن به‌عنوان بازوی مالی استفاده می‌کنند، اما من از این مسئله پرهیز می‌کنم. در عوض هر دو هفته یک‌بار، روزهای پنج‌شنبه بالغ بر ۳-۴ ساعت به همفکری می‌پردازم. از مسائل بهداشتی، علمی، تجهیزات مدرسه گرفته تا مسائل دینی و اخلاقی و تفریحی و با این روش



کار کنم. ولی بودن کنار دانش آموز خیلی برایم بالارزش است و از این مسئله لذت می برم. در طول عمرم، هرگز از هیچ چیز بیش تر از کنار دانش آموز بودن لذت نبرده ام. واقعاً این حرف شعار نیست. وقتی هدفم مفید بودن شد، دیگر تفاوتی نمی کند که در این اتاق یا اتاق دیگر باشم. مهم این است حالا که در این جا مشغولم، کارم را به نحو شایسته ای انجام دهم. البته نکته دیگری هم وجود دارد و آن این که شاید من خوش شانس بوده ام.

همیشه افراد مافوق من انسان های بسیار فرهیخته ای بودند. رئیس منطقه ها همه عالی بودند. چه از نظر اندیشه، فکر، تقوا، تعهدات کاری و دوری در کار. همه خوب بودند. شاید همه مورد تأیید نباشند ولی اکثریت آن قدر خوب می نمودند که برایم به عنوان یک الگو مطرح بودند. هر وقت پای صحبت آن ها می نشستم، حس می کردم چقدر در کارشان هدفمند و برنامه دار هستند. در این شرایط، حس می کردم باید بایستم و پایه پای آن ها کار کنم و تا جایی که مطلعم، همه آن ها هم از عملکرد این مدرسه رضایت نسبی داشته اند.

### ● به نظرتان همیشه فردی «بله قربان گو» بودید؟

○ نه، این طور نبود که مثلاً کاری کنم رئیس منطقه از من خوشش بیاید و این باعث ماندگاری من شود. من چنین روحیه ای نداشتم. مسئولانم آدم های خوش فکری بودند و خوش فکری آن ها به من انگیزه و تعهد می داد.

● نظریه ای وجود دارد مبنی بر این که وقتی مدیریت فردی طولانی شد، نوآوری و خلاقیت او کم رنگ شده دچار روزمرگی می شود. با توجه به این که شما به کیفیت در کار اعتقاد دارید، چه طور خلاقیت در کارتان را حفظ کردید؟

○ براساس برخی نظرات، پسندیده نیست که یک نفر جایی ماندگار باشد. ولی من خودم معتقدم انسان وقتی جایی باشد، احساس مالکیت بیش تری نسبت به کار دارد. اگر من امروز کاری را شروع کردم، فردا به پای من نوشته خواهد شد. لذا بهتر است که من از نزدیک کنار کار باشم و نتیجه اش را ببینم. لذا همواره سعی می کنم که در کار بهره وری و ارتقا به وجود آورم. برای رسیدن به کیفیت همیشه به دنبال نوآوری ها بودم و سعی می کردم اطلاعاتم را از طریق مطالعه کتاب، شرکت در همایش ها و سخنرانی ها به روز کنم. با چند مدرسه آموزشی بسیار موفق شهر تهران (مثل علوی) در ارتباط مستقیم هستم. با اساتید موفق مثل (استاد خورشیدی، حسنی، موسوی) همیشه در ارتباطم (هنوز که هنوز است وقتی درباره موضوعی به بن بست می رسم با آن ها تماس می گیرم و راه حل می خواهم). من از ۲۰ سال پیش تاکنون با مدرسه مهدوی که ارزشیابی توصیفی و... دارد، در ارتباط بوده ام. چون می دیدم که این ها با مدارس خارج از کشور در ارتباط هستند، سعی می کردم اطلاعاتم را از این طریق افزایش دهم و لذا شما مشاهده می کنید که یکی از مدرسه های منتخب شهر تهران در ارتباط با طرح ارزشیابی توصیفی مدرسه ما بود. ما همواره در مدرسه تغییرات داشته ایم؛ تغییراتی که همه در جهت رشد بوده. از نظر علمی، تربیت اخلاقی و دینی دانش آموزان همواره امسال مان بهتر از پارسال است. نمی گویم به همه ایده آل هایم

از فکر، اندیشه و سایر توانمندی های آن ها استفاده می کنم.

### ● از چه طریقی توانایی ها را شناسایی می کنید؟

○ ما ابتدای سال سعی می کنیم اولیا را بشناسیم. مثلاً ببینیم کدام یک تحصیل کرده است و تحصیلات کدام یک برای مدرسه ما مفید خواهد بود. به شکل رسمی انجمن اولیا باید ۱۳-۱۲ نفر عضو داشته باشد؛ اما ما با چنین روش هایی توانسته ایم انجمنی داشته باشیم که بالغ بر ۵۰ عضو فعال دارد. من از اولیا خواسته ام که هر کدام در هر شغلی که هستند، روزانه یک لحظه به فکر مدرسه بچه شان باشند و از خود بپرسند که من به عنوان مثلاً کارگر یک کارخانه، کارمند یک وزارتخانه، رئیس یک بخش و... چه قدم مثبتی می توانم برای رفع مشکلات مدرسه بردارم. امروز یکی از اولیا زنگ زد و گفت شما روزی درباره هوشمند کردن مدرسه صحبت کردید. در محل کارم ۴۰ عدد رایانه است، صحبت کرده ام که آن ها را به شما بدهند. حال اگر

### علت ماندگاری را در دو چیز می بینم، یکی توانمندی های فردی و دیگری مسائل اخلاقی که به شخصیت مدیر برمی گردد

او ۴۰ تا را بگیرد، ۴ تا را که می گیرد. این یک نمونه بارز درگیر کردن والدین در امور مدرسه است.

● هیچ وقت مسئولین بالاتر نخواستند مدرسه شما را عوض کنند و یا هر تغییر دیگری اعمال نمایند؟

○ معمولاً پیشنهادهایی می شد که جاهای دیگر و یا در کارهای دیگر مشغول شوم. یا حتی در قسمت های دیگر سازمان





## / یک نکته از این معنی /

رسیده‌ام. ولی واقعاً در طی این ۳۰ سال ایستا نبوده‌ام.

● **حتماً در طول کارتان با نقد همکاران نیز مواجه شده‌اید. تا چه حد مدیر انتقادپذیری بودید؟**

○ من همکاری دارم که حدود ۱۸ سال است با من کار می‌کند و همیشه هم ناراضی است. یعنی نسبت به خیلی مسائل معترض است. ولی من احترام خیلی زیادی برای او قائلم. چون می‌دانم انتقاد او در جهت ارتقای دانش‌آموزان و رشد مدرسه است. ممکن است بعضی اوقات، بعضی انتقادها غیرمنطقی باشد ولی من تحمل شنیدن انتقاد همه را دارم. اگر یک ولی بیاید رودرروی من تند هم صحبت کند، سعی می‌کنم به او آرامش بدهم.

● **از نظر شما چه شیوهٔ مدیریتی، مدیریت موفق و درستی است؟ آیا به روش خاصی در مدیریت اعتقاد دارید؟**

○ یکی از سیستم‌های خوب کاری را مدیریت فرآیندمدار می‌دانم. یک فرد زمانی می‌تواند در کار مدیریتش موفق باشد که مدیریت فرآیندمدار داشته باشد؛ یعنی مدیریتی مبتنی بر تغییر، نوآوری، مدیریت زمان، توسعه و مشارکت. اگر فردی می‌خواهد مدیر موفق باشد؛ باید به علم و فن مدیریت تأکید کند. این علم روزانه در حال تغییر است. شاید محتوا یکی باشد اما، شکل و ظاهر آن هر روز تغییر می‌کند و اگر مدیر این تجهیزات علمی را نداشته باشد، در کارش ناموفق است؛ چه مدیر یک مدرسه باشد، چه مدیر آموزشگاه و یا هر جای دیگر.

هم‌چنین یک مدیر باید ضوابط و شرایط مدیریت، از قبیل امانت‌داری، مسئولیت‌پذیری، صداقت، پاک‌ی، مردم‌داری را عمیقاً دارا باشد. چرا که این‌ها عوامل پایدار یک مدیر محسوب می‌شود.

چرا مدیران از پیشرو بودن نگرانند، چرا مدارس به افرادی که ریسک (خطر) می‌کنند و پیشرو هستند، علاقه نشان می‌دهند؟ آیا مدیران ما باید پیشرو باشند و خطر (ریسک) کنند یا نه؟ در مراکز آموزشی و فرهنگی هم باید دست به اقدامات مخاطره‌آمیز زد یا در کارهای آموزشی باید راکد و ساکت بود و اقدامی انجام نداد؟ در این نوشتار به این موضوع می‌پردازیم، قضاوت با شما!

یکی از مشکلاتی که اغلب سازمان‌ها درگیر آن هستند این است که هر کسی منتظر است اول دیگری شروع کند. اما عدهٔ کمی از این قاعده مستثنا هستند و خطر (ریسک) می‌کنند، برای رهبری باید پیشرو بود.

جایگاه شما به عنوان مدیر ایجاب می‌کند شما جلو بروید، این ماهیت رهبری است که پیشرو باشید و دیگران را هدایت کنید. مدیر پیشرو باید قاطعیت و شجاعت خود را برای کارکنانش به نمایش بگذارد و این مهم میسر نمی‌گردد مگر با خطر کردن و پیشرو بودن. کارکنان نیاز به رهبری شما دارند و این وظیفهٔ شماست که شجاعانه به سوی ناشناخته‌ها قدم بردارید.

در این صورت است که می‌توانید عنان رهبری را به دست بگیرید. بنابراین

در بسیاری از امور برداشتن گام اول وظیفهٔ شماست. برای ارتباط با دیگران، مانند افراد مزاحم و کسانی که هیچ‌کس تمایل ندارد با آنان ارتباط برقرار کند، پیش‌گام باشید. برای حل تضادها و تعارضات بین کارکنان، رفع عوامل دردرساز، با افراد تأثیرگذار و احياناً تغییر برنامه‌ها برداشتن قدم اول با شماست، رهبری یعنی این.

به عنوان مدیر و رهبر، لازم است بر هیجانات کاذب و افراط و تفریط‌ها غلبه کنید، و نشان دهید که فرد اول در سازمان هستید

از جا برخیز و داوطلب باش و آنچه لازم است بگو و بکوش کارکنان آنچه را نیاز دارند به تو به عنوان رهبر بگویند.

چیزهای جدید را امتحان کن و به دیگران نشان بده که از امتحان هراسی نداری.

## رهبر، اول حرکت می‌کند

دکتر ابوالفضل بختیاری  
دکترای مدیریت آموزشی