



رشد مدیریت مدرسه به منظور بررسی راهکارهای ایجاد انگیزه در معلم‌های دوره ابتدایی، میزگردی را با حضور برخی از صاحب‌نظران و مدیران مدارس ابتدایی کشورمان در دفتر دبستانی وزارت آموزش و پرورش برگزار کرد. در این میزگرد که شش تن از مدیران موفق مدارس، مهندس صادق صادق‌پور، مدیر کل سابق دفتر دبستانی وزارت آموزش و پرورش و تنی چند از دیگر مسئولان این دفتر، دکتر حیدر تهرانی سردبیر و مرتضی مجدفر، یکی از اعضای شورای تحریریه مجله رشد مدیریت مدرسه حضور داشتند، مبحث «انگیزه» در مدارس از ابعاد گوناگون مورد بررسی قرار گرفت. چکیده‌ای از این میزگرد را آماده کرده‌ایم که در ادامه تقدیم حضورتان می‌شود.

❧ **حال مدیران خوش باشد، حال معلم‌ها هم خوش خواهد شد**

صادق صادق‌پور، مدیر کل سابق دفتر دبستانی وزارت آموزش و پرورش، با اشاره به ۶۳ هزار و ۴۰۰ مدرسه ابتدایی و ۷ میلیون و ۶۴۸ هزار دانش‌آموز دوره ابتدایی در سطح کشور گفت: «حدود ۶۰ درصد دانش‌آموزان کشور در دوره ابتدایی تحصیل می‌کنند.» او ضمن اشاره به سیر نزولی تعداد دانش‌آموزان در سال‌های ۷۷ و ۷۸ گفت: «از سال ۱۳۹۱، سیر صعودی دانش‌آموزان در ابتدایی آغاز شده و سالانه در حدود ۲ تا ۳ درصد رشد جمعیت در پایه اول است.» صادق‌پور تلاش معاونت آموزش ابتدایی را ایجاد آرامش و شرایط مناسب برای مدیران مدارس عنوان کرد و گفت: «این‌گونه مدیران مدارس با دغدغه کمتر، انگیزه بیشتر و شرایط بهتر کارشان را ادامه خواهند داد.» او گفت: «به تعبیری، حال مدیران باید خوش‌تر باشد تا بتوانند حال خوش را به معلم‌ها و همه ارکان مدرسه برسانند.» او ضمن بیان حکایتی درباره کسی که به دلیل خارج شدن پیانوش از کوک، صدای آن برای همسایگان آزاردهنده بود و به سفارش و پول همسایگان سازش کوک شد، گفت: «آدم‌ها وقتی انگیزه‌شان را از دست می‌دهند، از کوک در می‌آیند و دیگر هر سازی که بنوازند و رفتاری که داشته باشند، اثربخشی لازم را ندارد.» او بر لزوم افزایش انگیزش و راهکارهای ارتقای انگیزه همه همکاران که به دلایلی از جمله موانع، مشکلات و ناهماهنگی‌هایی انگیزه‌شان کاهش یافته است، تأکید کرد.

روی خوش ام آرزوست!

هنر کوک کردن
انگیزه‌ها در فضای مدرسه
در نشست مدیران مدارس

❧ **انلدار محمدزاده صدیق** ❧

▮ به دنبال انگیزه‌های درونی هستیم

حیدر تورانی، رئیس پژوهشکده برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی و سردبیر رشد مدیریت مدرسه ضمن تقسیم‌بندی عوامل افزایش انگیزه به دو گروه درونی و بیرونی، توضیح داد: «عوامل مادی و بهداشتی در گروه عوامل بیرونی هستند، اما آنچه در این جلسه به دنبال آن هستیم، انگیزه‌های درونی است و اینکه چگونه مدیر مدرسه می‌تواند هم خودش براساس انگیزه‌های درونی برانگیخته شود و هم اینکه برانگیخته شدن را در دیگران برانگیزاند.» تورانی گفت: «وقتی مدیر برانگیخته می‌شود، نگرش‌های مثبت در او شکل می‌گیرد که این نگرش‌ها با رفتارهایش قابل سرایت به دیگران است. اگر مدیر، شخص آرامی باشد، آرامشش به دیگران سرایت می‌کند و این رفتار آموزش دادنی نیست؛ زیرا آرامش را با عمل به آن می‌توان به دیگران منتقل کرد. وقتی اتفاقی در مدرسه می‌افتد و شکایت و گله‌گذاری می‌شود، این ناآرامی به همه منتقل می‌گردد، نه فقط به معلمی که مورد خطاب شمامست، بلکه همه مدرسه نگران می‌شوند که اگر چنین اتفاقی برای مدیر هم بیفتد، و او آرامش داشته باشد، این آرامش را به همه کارکنان منتقل می‌کند.» او این شرایط را عیناً برای معلم‌ها نیز تصویر کرد و گفت: «اگر معلم در مقابل خواسته نامعقول دانش‌آموز عکس‌العمل بی‌تابانه و تندی داشته باشد، ناآرامی به همه بچه‌های خوب کلاس هم منتقل می‌شود؛ آن‌ها هم نگران می‌شوند.» تورانی تأکید کرد که آنچه جلسه به دنبال آن است، راه‌های افزایش این‌گونه انگیزه‌ها از نظر فردی و مدرسه‌ای است. او گفت: «هر بحثی پیش می‌آید، عده‌ای علت آن را نبود پول و امکانات می‌دانند؛ بنابراین نمی‌خواهیم این ترجیع‌بند را داشته باشیم که امکانات و پول نداریم» و ادامه داد: «تشاط و انگیزه اشخاص قابل انتقال به یکدیگر است. باید دید حتی اگر انگیزه کافی نداریم، چگونه می‌توانیم وانمود کنیم که موفقیم و مشکلات برطرف می‌شود و چگونه می‌توانیم به دیگران هم انگیزه دهیم.» او در ادامه گفت: «در یک مدرسه مشاهده می‌شود که در شرایط یکسان، عده‌ای با انگیزه بیشتر کار می‌کنند؛ عده‌ای از معلم‌ها همیشه با بچه‌ها خوب هستند و می‌گویند و می‌خندند. چگونه می‌توانیم این نگاه را توسعه دهیم؟»

▮ منتظر معجزه نباشیم

سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه با بیان اینکه نباید منتظر معجزه بود، گفت: «باید خودمان در مدرسه کارهایی کنیم که اتفاق‌های مثبتی بیفتند.» تورانی با اشاره به سیاست جذب، بهسازی، نگهداشت و کاربرد در مدیریت روابط انسانی گفت: «اگر از معلم حمایت شود و پول، امکانات و تجهیزات در اختیار او قرار گیرد، با علاقه کار را دنبال می‌کند، اما با همان حداقل‌هایی که هست. همان‌طور که بچه‌ها هم به دست پدر نگاه می‌کنند؛ اگر واقعاً پدر زحمت‌کش است، همه قانع‌اند، اما پدری که دارد و خرج نمی‌کند، بچه‌هایش همه معترض‌اند.» دکتر تورانی تصریح کرد: «آنچه ما می‌خواهیم روی خوش است، نه امکانات خاص.»

▮ منتظر اتفاقات بیرونی نباشید

تورانی درباره ایجاد انگیزه در معلم‌ها، خطاب به مدیران مدارس ابتدایی تأکید کرد: «منتظر اتفاقی از بیرون نباشید و ببینید چگونه می‌توانید از آنچه دارید خوب استفاده کنید.» او لیخند، روابط انسانی خوب، نگرش مثبت، روح جمعی و مشارکتی داشتن را امکانات موجود دانست و گفت: «به حساب آوردن بچه‌ها، نوع نگاه و فرهنگ مدرسه و جو مدرسه نیز مهم است و می‌تواند انگیزه ایجاد کند و مدارس را از هم متمایز سازد.»

▮ نظام‌نامه انگیزشی مدرسه شما چیست؟

مرتضی مجدفر، عضو شورای تحریریه رشد مدیریت مدرسه گفت: «آنچه به نوعی در طرح تدبیر و تعالی هم مطرح شده، این است که از مدیر مدرسه بپرسیم، برنامه انگیزشی و نظام‌نامه تشویق و تنبیه مدرسه شما چیست. مدیر مدرسه باید بتواند در این‌باره صحبت کند و در یک متن مکتوب نشان دهد که من در مدرسه‌ام دانش‌آموزها، اولیا و معلم‌ها را این‌گونه تشویق می‌کنم و عوامل قطع انگیزه‌ام نیز این موارد است.» او گفت: «مدرسه باید در این موارد سند مکتوب داشته باشد. اگر مدرسه نظام‌نامه داشته باشد، کارها تقسیم‌بندی می‌شوند. چطور می‌گوییم مدرسه باید سند چشم‌انداز و برنامه عمل داشته باشد؛ بخشی از برنامه عمل هم نظام‌نامه انگیزشی مدرسه است که مدیر لازم است توضیح دهنده باشد. ممکن است موردی در مدرسه‌ای انگیزشی باشد و در مدرسه دیگری ضد انگیزشی باشد.»

دکتر مجدفر در بخش دیگری از صحبت‌های خود به مدیران ارشد آموزش و پرورش پیشنهاد کرد: «آموزش و پرورش به جد به این سمت برود که برای هر ۱۰-۲۰ مدیر مدرسه یک پشتیبان علمی در نظر بگیرد. بدین‌گونه هم ارتباط دانشگاه و آموزش و پرورش برقرار می‌شود و هم اینکه ایشان محیط‌های واقعی را می‌بینند و هر طرح علمی را صرفاً با مسئول یک دوره یا مقطع در میان نمی‌گذارند، بلکه ابتدا با پشتیبان علمی مطرح می‌کنند و در این صورت، همواره یک ناظر علمی راهگشا خواهد بود.»

▮ ایجاد فضای مشارکتی در مدرسه

مجتبی سلیم‌خانی، مدیر دبستانی از منطقه ۱۰ تهران، گفت: «همواره با این تفکر کار کرده و کوشیده‌ام آن را به همکارانم منتقل کنم، این که کارمان بسیار با ارزش است و اگر خوب انجام شود مورد رضایت خداوند واقع خواهد شد. اگر این مسئله مطرح شود و پایه‌های مدرسه بر این اساس باشد، بسیاری از مشکلات برطرف خواهد شد.» او اقدام دیگری را که می‌تواند سبب افزایش انگیزه شود، ایجاد جو دوستانه و صمیمی دانست و گفت: «سعی می‌کنیم فضای مشارکتی در مدرسه حاکم باشد و همکارها خودشان برنامه ارائه دهند. سعی می‌کنیم پیشنهاد همکارها را یکدیگر را تحلیل و آسیب‌شناسی کنیم و در نهایت، همه برنامه‌ای می‌نویسیم و با یکدیگر آن را اجرا می‌کنیم.» او اقدامات صورت گرفته در خصوص اجرای کارهای مشارکتی با همکاری اولیا و معلم‌ها را تأثیرگذار دانست و بر آن‌ها تأکید کرد.

تقویت حس بالندگی و کمک در مدرسه

حسین فراهانی، مدیر دبستانی از آموزش و پرورش منطقه ۱۲ تهران، علت کاهش انگیزه در معلم‌ها را نظام اداری آموزش و پرورش دانست و گفت: «نگاه متمرکز و آیین‌نامه‌محور اداره کل سبب کاهش انگیزه می‌شود. در آیین‌نامه اجرایی و قوانین و مقررات موجود، تغییر و تحولی در راستای مدرسه‌محوری به وجود آمده است، اما تا مدیر مدرسه اختیار مدرسه‌اش را نداشته باشد و این اختیار را هم در کلاس به معلم ندهد، انگیزه معلم‌ها ارتقا نمی‌یابد.» او گفت: «در شرایط کنونی، مدیرها این‌گونه باورشان شده است که فقط اجرا کنند و منتظرند ببینند بخش‌نامه چیست. این باعث می‌شود که خودانگیختگی و خلاقیت و ابتکار در آن‌ها ایجاد نشود.» فراهانی ادامه داد: «نبود فضای رشد و پیشرفت در مدرسه انگیزه معلم‌ها را کاهش می‌دهد. باید به‌گونه‌ای اقدام کرد که همه در مدرسه حس بالندگی و کمک به یکدیگر داشته باشند.» او ضمن اشاره به اینکه ارتقای تحصیلی و رشد علمی در مدرسه از جمله مواردی است که باعث ایجاد انگیزه در معلم‌ها می‌شود، گفت: «فضای علمی سبب خروج مدرسه از حالت یکنواختی می‌شود. این بستر رشد است که به افراد انگیزه می‌دهد، تا از حضور در مدرسه لذت ببرند و چون این نیست، نه معلم و نه دانش‌آموز لذت نمی‌برند؛ زیرا دانش‌آموز نیز معلم‌محور است. اگر بتوان فضای یادگیری لذت‌بخشی را در مدرسه ایجاد کرد، این نشاط‌آور است و ایجاد انگیزه می‌کند.»

رفتار مدیر، نه گفتار

مهرداد جعفریان، مدیر دبستانی از آموزش و پرورش منطقه ۱۱ تهران، از جمله عوامل مؤثر در انگیزه را رفتار دانست و توضیح داد: «مدیر با رفتار خود حس اعتماد را در بین همکاران، دانش‌آموزان و اولیا بالا می‌برد و سبب افزایش انگیزه می‌شود» او ضمن بیان خاطره‌ای در این باره گفت: «سال‌ها پیش حدود ساعت ۸/۳۰ در راهروی مدرسه قدم می‌زدم. معلمی که دیر به مدرسه آمده بود، تا مرا دید، گفت: به خدا پایم درد می‌کرد، دیر کردم! من آن روز را به ایشان مرخصی دادم تا استراحت کند. این رفتار من باعث شد که این همکار پس از آن در چند سالی که در آن مدرسه بود، حتی یک دقیقه تأخیر نداشته باشد.» جعفریان رعایت سلسله مراتب اداری را عامل دیگری بر افزایش انگیزه معلم‌ها عنوان کرد و گفت: «متأسفانه طوری شده است که اولیا برای کوچک‌ترین کاری به اتاق مدیر مدرسه می‌آیند و این سبب کاهش انگیزه سایر همکاران در مدرسه می‌شود.»

انتخاب صحیح کارکنان مدرسه و مدیریت روابط انسانی

مرضیه مقدسی، مدیر دبستانی از منطقه ۳ تهران، گفت: «مدیریت روابط انسانی با شرایطی که امروز آموزش و پرورش دارد، حرف اول و آخر را می‌زند. اگر در این زمینه موفق باشیم، بسیاری از کاستی‌ها برطرف خواهد شد. اولین عامل ایجاد انگیزه، انتخاب صحیح عوامل مدرسه براساس سوابق و توانایی است. وقتی معلم‌ها با مدیر مدرسه‌ای مواجه می‌شوند که از نظر سن و

سال و سوابق از آن‌ها پایین‌تر است، انگیزه‌شان کاهش می‌یابد و این یک آسیب جدی برای مدرسه است. انتخاب رهبر آموزشی در مدرسه که با رضایت نسبی همکاران در محیط مدرسه مواجه باشد، دلیل اول ایجاد انگیزه در معلم‌هاست. موضوع دوم این است که مدیریت در مدرسه را باید از این حالت که ما مدیر بحران در مدرسه باشیم، نجات دهیم.» او توضیح داد: «من قبل از اینکه یک رهبر آموزشی باشم، به این فکر می‌کنم که سقف کلاس مشکل دارد و من باید چه کار کنم؛ مدرسه‌ام گرفتاری‌های مالی دارد، باید چه کار کنم؟ در واقع، ابتدا می‌خواهم مسائل بحرانی مدرسه را حل کنم؛ قبل از اینکه به این فکر کنم که به‌عنوان رهبر آموزشی چه وظایفی دارم. این امر مدیر را به روزمرگی وادار می‌کند و عملاً از درایت و اداره هدفمند مدرسه جلوگیری می‌کند.» او نکته بعدی را تقویت کار گروهی دانست و گفت: «حتی یک معلم هم اگر در مجموعه‌ای موفق عمل می‌کند، بیشتر به این فکر می‌کند که خودش را به مجموعه اثبات کند و همین باعث می‌شود که میزان موفقیت آن‌طور که ما می‌خواهیم نباشد.» مقدسی با بیان اینکه توجه به دوره ابتدایی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، بهره‌مندی از تجارب بازنشستگان را راهکار دیگری برای ایجاد انگیزه در معلمان دوره ابتدایی دانست و گفت: «نیروی انسانی برترین سرمایه است و متأسفانه از بازنشسته‌ها آن‌طور که باید و شاید، استفاده نمی‌شود. اگر اتاق فکری طراحی کنیم، در عین حال که نیروهای جوان، خلاق و پویا می‌توانند بسیار نقش‌آفرین باشند، تجارب مدیر یا معلم بازنشسته نیز بسیار راه‌گشا خواهد بود و مانع آزمون و خطاهای بسیاری خواهد شد.»

مسئولیت متناسب با توان آدم‌ها سبب افزایش انگیزه می‌شود

دکتر مرتضی شکوهی، معاون دفتر آموزش دبستانی با بیان اینکه سطح نظرات، دانش و معلومات مردم کشورمان وضعیت خوبی پیدا کرده است، گفت: «ما با هر گروهی از افراد صحبت می‌کنیم، می‌بینیم که دانش و معلومات خوبی در خصوص حوزه کاری‌شان دارند، اما شاید کمتر شاهد استفاده از این دانش، معلومات و اطلاعات در حوزه کاری هستیم. نکته دوم این است که می‌خواهیم خیلی سریع راه‌حل‌ها را پیدا کنیم و پیشنهاد مشخصی برای رفع مشکلی که وجود دارد، نمی‌دهیم.» او توضیح داد: «در واقع، به جای اینکه ابتدا مسئله را خوب بشناسیم، تحلیل کنیم و ببینیم چرا به‌عنوان مسئله در مدرسه پیش آمده است، به دنبال راه‌حل هستیم.» شکوهی گفت: «درک شرایط زندگی افراد، احترام به آدم‌ها، برابری و عدالت در محیط کار، قدردانی و ابراز رضایت از همکار، بازخورد مثبت به عملکرد فرد، انجام فعالیت‌ها و کارهای حمایتی و پشتیبانی، اعتماد به دیگران، شناخت توانمندی‌ها و توجه به تفاوت‌های فردی، مسئولیت متناسب با توان آدم‌ها و بسیاری موارد دیگر است که می‌تواند سبب افزایش و یا ایجاد انگیزه در معلم‌ها شود، اما آنچه که در این جلسه دنبال می‌شود این است که به مدیران عزیز خواننده نشریه بگوییم که این پدیده را در مدرسه با چه تدابیری،

بهبود بخشیدم و رشد دادم و چرا از این روش استفاده کردم؟ آن «چرایی» بهترین کمک را به مدیران خواهد کرد.»

احترام سبب ایجاد انگیزه می‌شود

رحیمی، مدیر دبستان از منطقه ۴ آموزش و پرورش شهر تهران گفت: «برنامه‌های متعدد آموزش و پرورش سبب می‌شود که ما در کارهایمان سردرگم شویم؛ از طرفی نظارت و مشاوره‌اش نیز کم است. سؤال این است که آیا همکاری با کلمه انگیزش و راه‌های ایجاد آن آشنا هستند؟ آیا دوره‌ای دیده‌اند؟ می‌دانند که چگونه باید نظام‌نامه بنویسند؟ وقتی مدیر خودش انگیزه یا اعتماد کاری نداشته باشد، چگونه می‌تواند آن را به همکاران منتقل کند؟» او گفت: «از ابتدا مبنای کارم احترام به همکاران، دانش‌آموزان و اولیا بوده است.» وی کار مبتنی بر مشاوره را راهکاری دیگر برای ایجاد انگیزه در معلم‌ها برشمرد و گفت: «کار ما همیشه مشاوره‌ای بوده است، سعی کرده‌ایم کوچک‌ترین و بزرگ‌ترین تصمیمات را به شکل گروهی انجام دهیم. همکاران را همیشه دخیل کرده‌ایم و معتقدیم اگر بدانند تصمیم‌گیری دلپیش چیست، در اجرا هم قدم‌تر می‌شوند. من همواره سعی کرده‌ام که تمجید به موقع از همکاران در جمع و تذکر در خفا باشد.» او یکی دیگر از اقدامات مؤثر در ایجاد انگیزه در همکارها را رفع نیازهای آموزشی از ابتدای سال تحصیلی عنوان کرد و با تأکید بر لزوم انجام کارها براساس استانداردهای آموزشی گفت: «همیشه سعی کرده‌ام که محیطی آرام و صمیمی ایجاد کنم و به نظرم این در سایه آن است که احترام و مشتری‌مداری را اجرا کرده‌ایم.» خانم رحیمی با بیان اینکه اولیا از رفتار ما راضی هستند و هرگز در مدرسه تنش نبوده است، گفت: «همکاران ما همیشه آرام بوده‌اند و با آرامش، محیطی آرام را فراهم کرده‌ایم و این در سایه احترام به مخاطبان بوده است.»

تقویت شورای معلمان

مؤمنی، مدیر دبستانی از منطقه ۱۳ آموزش و پرورش شهر تهران گفت: «بعضی از بخشنامه‌ها و دستورالعمل‌ها به مدیر مدرسه اجبار می‌شود و مدیر مدرسه موظف به اجرای آن‌هاست.» او مهم‌ترین عامل انگیزه‌بخش در معلم‌ها را طبق برنامه تعالی یا طرح تدبیر، مشارکت همکاران و اولیا در تصمیم‌گیری‌های مدرسه عنوان کرد و گفت: «تقویت شورای معلمان از دیگر روش‌های ایجاد انگیزه در معلم‌هاست.»

افزایش منزلت اجتماعی معلم‌ها

نظرات حسن ذوالفقاری، رئیس گروه برنامه‌ریزی بهسازی منابع انسانی و مدیریت آموزشگاهی دفتر آموزش دبستانی

باید جامع‌الاطراف نگاه کرد و نیازهای دیگران را هم دید. شخصاً در مدیریت تحت‌تأثیر تفکرات منفی قرار نگرفته‌ام و کسری امکانات و تجهیزات در مدیریت دخالت نداشته است. البته در دیگری ممکن است این گونه نباشد؛ زیرا انسان دو بعدی است هم

نیازهای جسمانی دارد و هم نیازهای روحانی و روانی. بنابراین، هم باید به جسم انسان توجه شود و هم به نیازهای عالی او و این گونه نیست که جدا کنیم و بگوییم باید انگیزه‌های درونی را به کار ببریم. نکته دوم این است که فرد مدیر مدرسه یا هر مدیری در هر سطحی، این شخص خودش نیست، بلکه با نهادهای به‌عنوان نهاد خانواده مواجه است که نهاد خانواده نیز نیازهایی دارد. ذوالفقاری با اشاره به سند تحول بنیادین، گفت: «راهکار ۲-۸ بر ایجاد سازوکار لازم برای تقویت جایگاه و منزلت فرهنگی و اجتماعی معلم‌ها تأکید دارد. از جمله مواردی که می‌تواند باعث ایجاد انگیزه در معلم‌ها شود، قدرت‌بخشی و انگیزه‌های درونی و بالا بردن منزلت فرهنگی اجتماعی معلمان است. ما در وزارت آموزش و پرورش تنها به دنبال افزایش حقوق نیستیم بلکه به دنبال منزلت اجتماعی نیز هستیم که مثلاً اگر کادر آموزش و پرورش به جایی مراجعه کرد، کارت مخصوص داشته باشد و ارائه دهد و از خدمات آن منتفع شود.» ذوالفقاری به ایجاد فرصت‌های آموزشی برای توسعه فردی معلم‌ها تأکید کرد و گفت: «تقویت شایستگی‌های حرفه‌ای و اعتقادی مدیران و معلم‌ها و فراهم آوردن ساز و کارهای اجرایی برای مشارکت فعال و مؤثر ایشان در برنامه‌های تربیتی و فعالیت‌های پرورشی مدارس از جمله دیگر موارد است.» او راهکار دیگر را براساس بند ۶-۸ سند تحول بنیادین مطرح کرد و گفت: «استقرار سازوکارهای ارتقای توانمندی‌های معلم‌ها از مورد مهم دیگر است؛ یعنی اینکه مدیر باید خود را جای ذی‌نفع یعنی معلم، اولیا، دانش‌آموز و تأمین‌کنندگان ببیند و سپس نظر بدهد. بنابراین اگر عینک دو طرفه زده شود مشکل حل می‌شود.»

روشمند باشیم و بر فرایندهای مدرسه تمرکز کنیم

جمع‌بندی دکتر حیدر تورانی در پایان میزگرد

«قرار نیست در این جلسه تمام مشکلات انگیزشی مدیران و معلمان را حل کنیم. در واقع، اگر مدعی باشیم که همه مشکلات را حل می‌کنیم، چیزی را حل نمی‌کنیم. البته، داشتن بخشی از چیزی بهتر از هیچ است» او توضیح داد: «بنابراین، این بخش را بررسی کردیم که مدیر مدرسه با داشته‌هایش و تمام محدودیت‌هایی که دارد، چه کار کند. فرهیختگی مدیر از نظر دانشی، نگرشی، رفتاری، شجاعت و از خودگذشتگی مؤثر است و به همه معلم‌ها می‌تواند انگیزه دهد. لازم است عواملی را که باعث ایجاد انگیزه در معلم‌ها و در محیط کار می‌شوند، شناسایی کنیم.» او ضمن تأکید بر لزوم شناسایی علت‌ها گفت: «لازم است علت اصلی را مسئله ببینیم و سپس برایش راه حل پیدا کنیم. اگر روشمند جلو برویم، از سایر عوامل استفاده کنیم و بر فرایندهای مدرسه و بهسازی آن تمرکز کنیم، و در فرایند سرمایه‌گذاری کنیم، که چگونه منابع به منافع تبدیل شود و در مسیر خوب عمل کنیم تا با مناسبات انسانی درست، اعتمادسازی و اعتماد جمعی، از خودگذشتگی، با رفتارها، نگاه‌ها، دیدگاه‌ها و مثال‌هایی که دوستان زدند کار کنیم، آنگاه شاهد موفقیت‌های بسیاری در برانگیختن کارکنان خواهیم بود.»