

هزارتوی مدیریت مدرسه

● **محمد رضا توحیدی، معاون مدرسه، تهران**

کلیدواژه‌ها: نظریه‌های مدیریتی، کوه یخ، رفتار، برنامه و راهبرد

همه ما در ذهنمان مدیران مدرسه‌هایی را می‌شناسیم که مدرسه را بسیار دقیق و منظم اداره می‌کنند. در این مدرسه‌ها همه چیز به منظم‌ترین شکل ممکن طراحی شده‌اند. ساختار سازمانی مدرسه در تخته‌اعلانات نصب هست و هر کسی می‌داند برای انجام کار خود به چه کسی باید مراجعه کند. قواعد و قوانین از قبل ارائه شده‌اند و همه فعالیت‌ها مطابق با قوانین انجام می‌گیرند (مدیرانی با تمرکز بیشتر بر مدیریت).

از طرف دیگر، با مدرسه‌هایی مواجه می‌شویم که شاید نتوان ساختار مشخصی را برای آن‌ها ترسیم کرد. روابط انسانی بین کارکنان و معلم و فضای دوستانه با دانش‌آموزان نمود بیشتری دارد. به‌سختی می‌توان مدیر مدرسه را از بقیه همکاران تشخیص داد. در این نوع مدرسه‌ها تلاش می‌شود مدرسه شبیه خانه باشد تا در ساعات‌هایی که دانش‌آموز از اولیای خود دور است خلأ عاطفی احساس نشود (مدیرانی با تمرکز بیشتر بر روان‌شناسی). و از سوی دیگر مدرسه‌هایی را شاهدیم که تلاش می‌کنند رویکرد تربیتی مشخصی را در قالب برنامه‌های خود در مدرسه پیاده کنند. آن‌ها بر مبنای منابع و دانش خود مسیر فکری مشخصی را برای سبک زندگی دانش‌آموزان طراحی می‌کنند. مدیران این نوع مدرسه‌ها تلاش می‌کنند قبل از ثبت‌نام رویکرد خود را برای همه افراد (کارکنان، معلمان، اولیا و دانش‌آموزان) معرفی کنند (مدیرانی با تمرکز بیشتر بر علوم تربیتی).

مدیریت مدرسه را شاید بتوان یکی از پیچیده‌ترین مدیریت‌ها در سازمان‌ها دانست؛ شغلی که در آن باید حداقل به سه رشته تخصصی مستقل یعنی علوم تربیتی، روان‌شناسی و مدیریت مجهز بود. هر مدیر باید:

- رشته علوم تربیتی را برای رسالت اصلی خود که همان تربیت کودکان و نوجوان است، بداند.
 - از آنجا که با روح و روان دانش‌آموزان و معلمان در ارتباط است، باید نسبت به موضوعات روان‌شناسی آگاهی داشته باشد.
 - باید مدیریت هم بداند، زیرا باید نیروهای انسانی را مدیریت کند که شناخت آن از ملزومات شغل مدیریت مدرسه است.
- حتماً همه ما در طول سال‌ها فعالیت با مدیران متعددی مواجه شده‌ایم که ترکیب نامتوازنی از این سه علم را داشته‌اند.

علوم تربیتی

روان‌شناسی

مدیریت

احتمالاً همه ما علاقه‌مندیم به هر سه علم مجهز شویم و رفتارهایمان نیز احتمالاً مصداق‌هایی از هر سه رفتار را داریم، اما می‌توانیم به کمک همکارانمان متوجه شویم رویکردمان به کدام علم نزدیک‌تر است. اما احتمالاً تمایل ما به یک یا دو علم از سه علم مطرح‌شده بیشتر است. به کمک جدول زیر می‌توانید تا حدودی ارزیابی کنید در کدام دسته قرار دارید. لطفاً پس از مطالعه هر کدام از فعالیت‌ها، با علامت زدن گزینه‌های بله یا خیر و جمع تعداد می‌توانید رفتار غالب خود را شناسایی کنید.

مدیران مدرسه‌هایی که مدرسه را با رویکرد روان‌شناسی اداره می‌کنند

ردیف	فعالیت	بله	خیر
۱	زمان بیشتری را بین دانش‌آموزان می‌گذرانم.		
۲	اتاق دبیران را محیطی مفرح و شاد می‌کنم و به روابط دوستانه معلمان اهمیت می‌دهم.		
۳	در برنامه‌ریزی‌های مدرسه مبنای بیشتر فعالیت‌ها را افزایش سلامت روانی دانش‌آموزان در نظر می‌گیرم.		
۴	به ارتباط بین معلمان و دانش‌آموزان، نسبت به بقیه حوزه‌ها، اهمیت بیشتری می‌دهم.		
۵	مشاور روان‌شناختی را به وسواس انتخاب می‌کنم و می‌کوشم معلمانی را استخدام کنم که با دانش‌آموزان روابط عاطفی برقرار کنند.		

مدیران مدرسه‌هایی که مدرسه را با رویکرد علم مدیریت اداره می‌کنند

ردیف	فعالیت	بله	خیر
۱	ارتباط خود را با همکاران در چارچوب مدرسه تعریف می‌کنم.		
۲	می‌کوشم فرایند کارها را دقیق طراحی کنم و در حین انجام کار نظارت کنم.		
۳	برای کارها اهدافی مشخص می‌کنم و می‌کوشم نتایج عملکرد را با دقت بررسی کنم.		
۴	می‌کوشم آینده رو به رشد مدرسه را ترسیم کنم و به سمت آن حرکت کنم.		
۵	شرح وظایف و مسئولیت‌های افراد مدرسه مشخص است و بر مبنای آن عمل می‌کنیم.		

مدیران مدرسه‌هایی که مدرسه را با رویکرد علوم تربیتی اداره می‌کنند

ردیف	فعالیت	بله	خیر
۱	در گزینش نیروها می‌کوشم رویکردهای کارکنان را تأیید کنم.		
۲	سعی می‌کنم دیگران را در جریان افکار و ایده‌های خود قرار دهم.		
۳	سعی می‌کنم جلسات مستمری را با معلمان و کارکنان برقرار کنم.		
۴	متفاوت از بقیه رویکردها تلاش می‌کنم وارد محتواهای آموزشی و روش‌های تدریس شوم.		
۵	اهل مطالعه هستم و دیگران را ترغیب می‌کنم خود را در حوزه تعلیم و تربیت توسعه دهم.		

دو روش برای افزایش رویکرد علمی شما وجود دارد:
روش ۱ (توجه به پایین‌ترین نمره): رویکرد غالب علمی (مدیریت، روان‌شناسی، علوم تربیتی) خود را پیدا کنید و بکوشید در آن به یک متخصص تبدیل شوید.
روش ۲ (توجه به بالاترین نمره): رویکردی را که در آن احساس ضعف می‌کنید مشخص کنید. روش‌های افزایش توانایی خود را مشخص و خود را موظف کنید که در آن خود را توسعه دهید.