

مدیریت آموزش و پرورش شهرستان رباط کریم



از کریم خان تا رباط کریم

گزارش نشست سردبیر و اعضای شورای برنامه ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه با مدیران مدرسه های رباط کریم

● محمد دشتی

روز یکشنبه ۲۱ اردیبهشت ماه ۱۴۰۴ جمعی از مدیران مدرسه های منطقه رباط کریم میزبان مجله رشد مدیریت مدرسه بودند. دکتر حیدر تورانی، سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه، به همراه مهندس صادق صادق پور، عضو شورای تحریریه این مجله، در این روز در جمع ۱۸ نفر از مدیران مدرسه های منطقه رباط کریم شرکت کرد و با آنان پیرامون دو سؤال «برای اینکه همکارانتان شما را به عنوان رهبر مدرسه بپذیرند و در دلشان نفوذ بیشتری داشته باشید، چه ویژگی هایی را باید در خود تقویت کنید؟» و «برای اینکه دانش آموزان شما مدرسه شان را دوست داشته باشند، روی چه موضوعات و عواملی تمرکز می کنید و چرا؟» بحث و تبادل نظر کرد. در این جلسه که در محل سالن جلسات اداره آموزش و پرورش رباط کریم برگزار شد، مدیران حاضر نظرهای خود را درباره این دو سؤال بیان کردند که در ادامه می خوانید.

لازم است وارد حوزه ارتباط شویم؛ حوزه ای که هوش هیجانی در آن نقش دارد و جالب است بدانیم ۹۰ درصد این هوش اکتسابی است. تجربه مدیریت، این شرایط را برای انسان مهیا می کند که این مهارت را به کار گیرد. زیرا در این مسیر، فرد بارها مورد آزمون و خطا قرار می گیرد و با افراد متعددی ارتباط برقرار می کند. در ضمن قدردانی و تشویق می تواند انگیزه زیادی به افراد بدهد، پیوند اجتماعی برقرار و حس تعلق را در آن ها تقویت کند.

هدی رحیمی، مدیر دبستان جواد الائمه (ع)

فکر می کنم برای تحقق چنین امری باید بسیار همراهشان باشیم. دستگیرشان باشیم نه اینکه مچ گیرشان شویم. باید آن قدر برایشان احساس امنیت ایجاد کنیم که هر جا به مشکلی برخوردند، فکر کنند ما در کنار هم هستیم و می آموزیم و

سؤال اول: برای اینکه همکارانتان شما را به عنوان رهبر مدرسه بپذیرند و در دلشان نفوذ بیشتری داشته باشید، چه ویژگی هایی را باید در خود تقویت کنید؟

فاطمه بهرامی، مدیر هنرستان سعادت

اگر بتوانیم با همکارانمان رابطه خوبی ایجاد کنیم، مدیریت بهتری خواهیم داشت. مدیریت در واقع هنری است تا بتوانیم کارها را از طریق دیگران مدیریت کنیم. این یک مهارت است و اگر مدیری این مهارت را داشته باشد، می تواند موفق عمل کند؛ رمز و راز بزرگی که دانستن آن باعث خواهد شد مدیران در کار خود توفیق بیشتری به دست آورند.

فاطمه سلطان جلیلی، مدیر مدرسه فاطمه معصومه (ع)

موضوعی که مطرح شد، به نوعی به هوش هیجانی و ارتباطی ما بازمی گردد. در واقع، وقتی می خواهیم به قلبها نفوذ کنیم،

را بداند، با بچه‌ها رفتار درستی خواهد داشت و می‌داند وقتی دانش‌آموزی بی‌تاب است، کدام نیازش برآورده نشده است. وقتی من به‌عنوان مدیر با نیروهایم کار می‌کنم، اگر نیرویی را ببینم که نیاز به قدرت در او بالاست و حرکت‌هایی در مدرسه انجام می‌دهد که نشان‌دهنده این نیازند، احساس ترس نمی‌کنم و به او فرصت می‌دهم بتواند از توان و ظرفیت وجودی خود استفاده کند.

زهرا حیدری، مدیر دبستان یاس نبی (س)

ما همواره گمان می‌کنیم مدیر یعنی کسی که دستور می‌دهد. این دیدگاه در حوزه آموزش و پرورش ما بسیار رایج است. همه فکر می‌کنند مدیر باید رئیس باشد و فقط دستور بدهد. مسلم است چنین مدیری که صرفاً بخواهد دستور بدهد، نمی‌تواند مشارکت را بالا ببرد و دیگران را با خودش همراه کند. همه باید متوجه شوند که مدیر کسی است که از همه بیشتر کار می‌کند، از همه توانمندتر است، از همه بیشتر برنامه دارد، از همه فعال‌تر است، حواسش به همه چیز است، از همه بیشتر برای مدرسه وقت می‌گذارد و مرکز اصلی و ایده اصلی مدرسه است. در واقع مدیر محور و ستون مدرسه است؛ ستونی که بیشترین بارهای مدرسه روی دوش آن است و کارش فقط دستور دادن و ایده دادن نیست.

سعید خسروی مهر، هنرستان علم و فن

از نگاه من اولین مسئله این است که در مدرسه باید شأن و جایگاه مدیر به معنای واقعی کلمه حفظ شود. بعد تازه ببینیم درباره فرعیات صحبت کنیم. یکی از این فرعیات همین سؤال است که مدیر باید با همکاران یا دانش‌آموزانش چه رابطه‌ای داشته باشد که به او بگویند یک مدیر واقعی است. خود من دانش‌آموز بودم. خدا شاهد است ۱۰ یا ۱۲ سال پیش، ما حتی نمی‌توانستیم به‌طور مستقیم به مدیرمان نگاه کنیم. اصلاً مدیر با دانش‌آموز صحبت نمی‌کرد. مدیر شخصی بود که در اتاقش می‌نشست و نه رابطه‌ای شخصی با دانش‌آموز داشت و نه حتی نگاهش می‌کرد. به نظر من این نوع نگاه به مدیریت و دانش‌آموزان باید عوض شود.

توحید راحلی، مدیر مدرسه استثنائی غدیر

مهم‌ترین نکته‌ای که وجود دارد، این است که مدیر باید در گفتار و عمل صداقت داشته باشد. زیرا تا زمانی که حرف و عمل فرد به‌عنوان مدیر یکی نباشد، نمی‌تواند از همکاری‌های انتظارهایی داشته باشد. برای مثال، اگر از همکاری منظم بودن را انتظار دارم، ابتدا خودم باید منظم باشم. ما در مدرسه کارهای متعددی انجام می‌دهیم و به‌عنوان مدیر اول باید افاق و هدفمان را مشخص کنیم. وقتی هدف مجموعه مشخص باشد، یعنی بدانیم که هدف از این مجموعه به‌تعالی رساندن دانش‌آموزان است و کارهایی که انجام می‌دهیم در راستای رسیدن به این هدف باشد، قطعاً همکاری‌مان نیز با ما همراه می‌شوند.

رسول برزگر، مدیر دبستان هیئت امنایی پسرانه علیرضا و محسن

به نظر من، برای اینکه همکاری‌تان شما را به‌عنوان رهبر مدرسه بپذیرند، باید در دل و دیده آن‌ها نفوذ بیشتری داشته باشید. مثلاً اگر من از همکاری چیزی می‌خواهم، به‌عنوان نیرویی که در مدرسه فعالیت می‌کند، قبل از او خودم باید آن کار را انجام داده باشم. برای مثال، اگر انتظار دارم همکاری به‌موقع در محل کارش حاضر شود،



برای رشد و تعالی بچه‌ها تلاش می‌کنیم، نه اینکه نگران باشم اگر نقص یا کمبودی بود، خدای نکرده سرزنش شوند. این باعث می‌شود که همکاران خودبه‌خود و به‌صورت خودجوش، فعالیت‌هایی را انجام دهند و نگران این نباشند که ممکن است در این مسیر مشکلاتی پیش آید. آن‌ها پیش از هر کاری، هماهنگی‌ها را انجام می‌دهند و همراهی می‌کنند.

سارا ایمانی، مدیر دبستان اندیشه

اگر مدیری بتواند به جای حکومت بر ذهن افراد بر دل‌های آن‌ها حکومت کند، موفق خواهد بود. در واقع، به جای اینکه امر و نهی کنیم، باید افراد را ارشاد، هدایت و تشویق کنیم. به جای اینکه ایده خودمان را مطرح کنیم، باعث ایجاد ایده در دیگران شویم. به‌جای اینکه در قضاوت سخت‌گیر باشیم، بهتر است فهم و درک داشته باشیم و شرایط را برای درک افراد فراهم کنیم. به‌جای اینکه برای افراد مهلت تعیین کنیم، به آن‌ها فرصت دهیم. به‌جای اینکه ترس ایجاد کنیم، حمایت و پشتیبانی کنیم. به‌جای اینکه همیشه بگوییم «من»، همیشه بگوییم «ما». به‌جای اینکه بگوییم چه کسی اشتباه می‌کند، نشان دهیم چه چیزی اشتباه است. و به‌جای اینکه بگوییم به من احترام بگذارید، بگوییم به یکدیگر احترام بگذاریم.

فریبا خالقی، مدیر مدرسه حضرت معصومه (س)

مدیر باید در مورد مدیریت آگاهی لازم را داشته باشد و بداند نیروهایی که با آن‌ها کار می‌کنند، چه معلمان و چه دانش‌آموزانی که افتخار مدیریت مجموعه‌شان را دارد، چه نیازهایی دارند و تفاوت افراد در چیست؟ اگر مدیر این نکته



خودم باید نفر اول در مدرسه حاضر باشم. وقتی او این را ببیند، خودبه‌خود انگیزه می‌گیرد. نه اینکه دانش‌آموزان به سر کلاس بروند و من به‌عنوان مدیر تازه وارد مدرسه شوم و انتظار داشته باشم دیگران از من الگو بگیرند.

پروین جعفری، مدیر مدرسه عباسی یگانه

من اعتقاد دارم، آنچه را ما به‌عنوان مدیر در مدرسه به آن عمل می‌کنیم، مشابه همان را دریافت می‌کنیم. شناسایی عوامل درون‌مدرسه‌ای و تبدیل ضعف‌ها به قوت، و تهدیدها به فرصت‌ها، در روند مدیریت مدرسه بسیار تأثیرگذار است. امروزه یکی از بزرگ‌ترین چالش‌ها در مدرسه‌ها نیروهای ماده ۲۸ هستند. اما من به‌عنوان مدیر و رهبر آموزشی باید بتوانم در مسیر رفع دغدغه‌های معلمان، چه با سابقه و چه کم‌سابقه، گام بردارم.

اگر من احترام همه همکاران را نگه دارم، آن‌ها هم این احترام را قائل خواهند شد. مسئله بعدی که به نظر اهمیت دارد، گوش دادن فعال و همدلی است. باید از همان بدو ورود به بخشی که مدیریت آن را برعهده دارم، به دغدغه‌ها و پیشنهادها همکارانم گوش کنم و با صبر و حوصله مشکلاتشان را بشنوم. اولویت بعدی، حفظ عدالت و انصاف بین همکاران است.

سؤال دوم: برای اینکه دانش‌آموزان شما مدرسه‌شان را دوست داشته باشند، روی چه موضوعات و عواملی تمرکز می‌کنید و چرا؟

علی شهبازی، مدیر دبستان حضرت موسی بن جعفر (ع)

به نظر من اولین اقدام این است که احترام و صمیمیت را در بچه‌ها افزایش دهیم تا آن‌ها حس امنیت داشته باشند و احساس کنند مدرسه جای امنی برایشان است. خوشبختانه وقتی مقایسه می‌کنم، می‌بینم مدرسه‌ها نسبت به تمام محیط‌های آموزشی یا اجتماعی مانند باشگاه، مسجد و هیئت‌ها، جایگاه بی‌بدیلی دارند. همین که به بچه‌ها شخصیت بدهیم و برایشان ارزش قائل شویم، خود این موضوع خیلی کمک می‌کند که بچه‌ها مدرسه را دوست داشته باشند.

غلامرضا رحیمی نژاد، سرپرست هنرستان فنی علی نوری پور

از نگاه من، اهمیت دادن و شخصیت قائل شدن برای آن‌ها بسیار مهم است. ما این کار را با شرکت دادن بچه‌ها در فعالیت‌ها انجام می‌دهیم؛ از تعمیرات داخل مدرسه گرفته تا جوشکاری و کار با تجهیزات فنی. ما امکانات فنی داریم و دانش‌آموزان در کنار آموزش، در این کارها مشارکت می‌کنند. نکته بعدی این است که من بسیار اصرار و تأکید دارم که به بچه‌ها نشان دهیم محیط مدرسه یکی از راه‌های رسیدن آن‌ها به موفقیت است. چگونه این موضوع را به آن‌ها ثابت کنیم؟ باید به آن‌ها بفهمانیم هر روز صبح که بلند می‌شوی و به مدرسه می‌آیی، مدرسه یکی از مسیرهای رشد توست.

پروین جعفری، مدرسه عباسی یگانه

دانش‌آموزان دوره اول متوسطه در مرحله شکل‌گیری هویت فردی و اجتماعی‌شان هستند. مهم این است که ما باید به این شکل‌گیری کمک کنیم تا دانش‌آموز نقش‌هایی را بپذیرد و بتواند مهم‌ترین کارش، یعنی انتخاب رشته در پایه نهم را به‌خوبی انجام دهد. به نظر من، ساخت مدرسه اسلامی، انسانی و الهام‌بخش برای دانش‌آموزان دوره اول بسیار مهم است، چرا که مدیر پایه‌گذار فرهنگ مدرسه است.

غلامرضا رحیمی نژاد، سرپرست هنرستان فنی علی نوری پور

در گام اول، برای اینکه همکارانم مرا به‌عنوان رهبر بپذیرند، باید تسلط من به‌عنوان مدیر بر آیین‌نامه‌ها و قوانین اجرایی مدرسه کامل باشد. این موضوع می‌تواند باعث شود در دل همکارانم جای بیشتری باز کنم. نکته دومی که همه همکاران به آن اشاره کردند، ارتباط دوستانه خارج از چارچوب اداری است. بارها شاهد بوده‌ایم که قوانین و مقررات خشک و رسمی در ارتباط بین همکاران کار را پیش نمی‌برد. به‌همین دلیل همه مدیران به‌نوعی موظفاند خارج از چارچوب رسمی، رابطه‌ای رفاقتی با همکاران داشته باشند تا کارها به این شکل پیش بروند.

علی شهبازی، مدیر دبیرستان موسی بن جعفر (ع)

گام اول این است که همکار بپذیرد ما مدیر هستیم. این از همه چیز مهم‌تر است. تا بعد به این برسیم که مرا هم به‌عنوان مدیر و هم به‌عنوان رهبر مجموعه بپذیرند. هر مدیر باید قوانین را خیلی خوب بداند و لزوم چنین اتفاقی این است که مدیر باید به قوانین مسلط باشد. همچنین، باید با اداره و مدیران دیگر تعامل خوبی داشته باشد. منظورم این است که مدیر حتماً باید با مدیران دیگر منطقه، چه در دوره خودش و چه در دوره‌های بالاتر، ارتباط و تعامل داشته باشد.

پگاه نظری، رئیس اداره تکنولوژی و گروه‌های آموزشی اداره کل شهرستان‌های تهران در دوره ابتدایی

مهم‌ترین اولویت برای من، حفظ احترام همکارانم است.





رسول برزگر، مدیر دبستان هیأت امنایی پسرانۀ علیرضا و محسن

برای اینکه دانش‌آموزان مدرسه‌شان را دوست داشته باشند، باید فضا را به گونه‌ای طراحی و مدیریت کنیم که مدرسه را خانه خودشان ببینند؛ جایی که بتوانند اظهار نظر کنند و ایده بدهند. این رابطه باید طوری تعریف شود که دانش‌آموز بین خودش و مدیر فاصله زیادی احساس نکند؛ مانند فرزندی که می‌خواهد سؤالی، نکته‌ای یا حتی انتقادی را به پدرش بگوید. این حس باید در محیط مدرسه نسبت به مدیر وجود داشته باشد.

توحید راحلی، مدیر مدرسه استثنائی غدیر

اگر معلم ما توانمند باشد و ما به معلمان، همکاران و معاونان کمک کنیم تا فضای کاری‌شان را لطیف‌تر کنند، بچه‌ها جذب مدرسه می‌شوند. عامل دیگر، استفاده از توانمندی‌های دانش‌آموزان در مدرسه است. همان‌طور که استادان فرمودند، شرایط به‌خصوص در مدرسه ما طوری است که دانش‌آموزانی با مشکلات و توانایی‌های متفاوت در آن حضور دارند. ما الان از دانش‌آموزان بزرگ‌تر برای کمک به دانش‌آموزان کوچک‌تر استفاده می‌کنیم.

سعید فهیمی، مدیر مدرسه نمونه دولتی استاد مطهری

مدیر باید توانایی مدیریت داشته باشد و در جلسه‌های متعدد نظرش را شفاف بگوید. دبیران هم نظر خودشان را مطرح کنند. آنجا کاملاً با هم گفت‌وگو کنند، سنگ‌هایشان را وا بکنند و بعد خیلی دوستانه و محترمانه کار را پیش ببرند تا بتوانند از نظر تحصیلی دانش‌آموزان خوبی تربیت کنند و ان‌شاءالله به امید خدا بتوانند به این جامعه خدمت کنند.

سمیه فیاض، مدیر دبیرستان خوارزمی

واژه رهبری برای همه ما خیلی آشناست. رهبری در واقع نفوذ بر قلب‌هاست. نشستن و حکومت کردن بر دل‌های دانش‌آموز، معلم و اولیا، که با هر سۀ آن‌ها ارتباط زیادی داریم. اگر من به‌عنوان مدیر و رهبر آموزشی یاد بگیرم از هر فرد با توجه به استعدادهایش انتظار داشته باشم و براساس نظریۀ هوش‌های چندگانه عمل کنم، فکر می‌کنم خیلی موفق خواهم شد.

فریبا خالقی، مدیر مدرسه حضرت معصومه (س)

ما باید تلاش کنیم وارد دنیای مطلوب بچه‌ها شویم، یعنی جزو افراد مطلوب آن‌ها باشیم. علاوه بر آن، به افرادی که در دنیای آن‌ها مطلوب هستند نیز احترام بگذاریم. زیرا برای بچه‌ها بسیار مهم است که مدرسه مکانی باشد که ما آن‌ها را بی‌قید و شرط دوست داشته باشیم؛ یعنی حتی اگر بچه‌ها

اشتباه کنند، ما را به‌عنوان افراد امن بشناسند و به سمتان بیایند.

سارا ایمانی، مدیر دبستان اندیشه

از نظر من، اگر بخواهم حال دانش‌آموزان در مدرسه خوب باشد، باید روی دو موضوع تمرکز کنیم: یکی محیط مدرسه و دیگری عوامل انسانی. محیط مدرسه از نظر من دو بعد دارد: جسمی و روحی. جسم محیط مدرسه همان فیزیک و ظاهر مدرسه است. هر کاری که در زمینه زیباسازی انجام می‌دهیم، در نهایت به جذاب شدن مدرسه منجر می‌شود. اما روح محیط مدرسه چیست؟ روح محیط، همان محیط امن و حمایتی این است که برای بچه‌ها ایجاد می‌کنیم. اگر در این زمینه خوب عمل کنیم، دانش‌آموز در مدرسه احساس امنیت می‌کند و پشتیبانی را حس می‌کند.

هدی رحیمی، مدیر دبستان جوادالائمه (ع)

بچه‌ها باید در مدرسه احساس آرامش و امنیت داشته باشند و ما را به‌عنوان نقطه امن خودشان بشناسند. چه اشکالی دارد که مراحل رشدی آن‌ها را بپذیریم؟ هر چند سن بچه‌ها کم است، اما حداقل جرقه‌هایی در ذهنشان ایجاد شده است و می‌توانند از آن‌ها استفاده کنند. باید به این مهم توجه داشته باشیم.

فاطمه سلطانی، مدیر مدرسه فاطمه معصومه (س)

به نظر من، محیطی که بچه‌ها در آن احساس عزت‌نفس، باور به خود و اعتمادبه‌نفس را تجربه کنند، فضای دل‌نشین و جو خوبی ایجاد می‌کند. اگر نیازهای اولیه انسان‌ها براساس نظریۀ انتخاب، مانند نیاز به بقا، تعلق، عشق و احترام را در نظر بگیریم، در چنین فضایی، دانش‌آموز احساس خوبی خواهد داشت.

فاطمه بهرامی، مدیر هنرستان سعادت

باید با دانش‌آموزان طوری رفتار کنیم که انگیزه‌هایشان افزایش یابد. افزایش انگیزه با احترام گذاشتن به آن‌ها ممکن می‌شود. صدا کردن بچه‌ها با اسم کوچک باعث می‌شود احساس کنند دیده شده‌اند و به آن‌ها توجه شده است. یکی دیگر از مسائل مهم، توجه به نیازهای دانش‌آموزان و ایجاد محیطی بدون تحقیر است. دانش‌آموزان از قشرها و فرهنگ‌های متفاوت هستند و ممکن است مشکلاتی داشته باشند. آن‌ها نباید تحقیر یا آزار شوند. باید همواره موفقیت‌هایشان را ببینیم.

پی‌نوشت

۱. منظور از کریم‌خان نشانی محل استقرار دفتر مجله رشد مدیریت مدرسه که زینت‌بخش عنوان شده است.