

اردیبهشت سال ۱۳۹۱، همکاران مجله رشد مدیریت مدرسه همراه جمعی از مسئولان دفتر انتشارات و تکنولوژی آموزشی به شهر بیرجند، مرکز استان خراسان جنوبی، سفر کردند. در این سفر یک‌روزه، دکتر حیدر تورانی، سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه، با تعدادی از مدیران مدارس بیرجند نشستی صمیمی داشت.

در این نشست سه ساعته که در مدرسه «محمدحسین نصیری» برگزار شد، دکتر تورانی نکته‌هایی مدیریتی را بیان کردند و مدیران حاضر در جلسه نیز درباره دلایل بی‌انگیزگی برخی مدیران برای فعالیت بیشتر تر و توأم با خلاقیت و نکته‌هایی درباره مجله «رشد مدیریت مدرسه» صحبت کردند. مدیران حاضر در این نشست که با پیش‌داوری و نگاهی مانند نشست‌ها و سخنرانی‌های معمول در آموزش و پرورش به جلسه آمده بودند، از جو صمیمی جلسه غافلگیر شدند.

مهمانان مدرسه محمدحسین نصیری، از سختی‌ها، موانع و مشکلات مدیریتی مدارس سخن گفتند و از آن چه شنیدند، آموختند که در مدیریت نباید پیش‌داوری داشت، نباید عجولانه قضاوت کرد و باید نگاه همه‌جانبه را جایگزین نگاه نقطه‌ای کرد و با عشق به فرزندان این مرز و بوم، تلخی سختی‌ها را به شیرینی موفقیت‌های آنان تبدیل کنیم.

|| سمانه آزاد ||



گزارش



خستگی را توبه خاطر نسپار

نشست سردبیر و اعضای شورای
برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه
با مدیران مدارس بیرجند برگزار شد



■ **حیدر تورانی** در ابتدای این جلسه، به نکته‌ای دربارهٔ اثربخشی بیش تر مطالب مجله اشاره کرد. او از مدیران حاضر در جلسه خواست تجربه‌های خود را مستند کنند و برای مجله بفرستند تا در اختیار همکاران دیگر قرار گیرند: «شما یا مستند کردن تجارب خود می‌توانید به ما کمک کنید. گمان نکنید که تنها کسانی که دانش محض دارند می‌توانند تأثیرگذار باشند. در بسیاری از مواقع، قلم‌ها و تجارب کسانی مانند شما که در متن کار هستید می‌تواند مفید و کارساز باشد. چرا که تجربه شما در سطح کشور منتشر می‌شود و در اختیار همه قرار می‌گیرد. تجربه‌های شما بسیار ارزشمندند و می‌توانند راه‌گشای دیگران هنگام رویارویی با مشکلات مشابه باشند.»

■ سه کلمه جادویی

تورانی در بخش دیگر سخنان خود به سه کلمه مشکل‌گشا در زندگی شخصی و شغلی به‌ویژه در مدیریت اشاره کرد و مدیران را به استفاده از آن‌ها در موقعیت‌های گوناگون تشویق کرد: «سه کلمه هستند که استفاده و انس با آن‌ها می‌تواند محیط خانوادگی، شغلی و در نهایت کشور ما را تغییر دهد. این سه کلمه عبارت‌اند از «سلام»، «متشکر» و «معذرت می‌خواهم». باید به این کلمات باور داشته باشیم و استفاده از آن‌ها در زندگی مان جاری باشد، خصوصاً که این کلمات برابند احادیث و روایات بسیاری هستند.

سلام سلامتی می‌آورد، غرور، کینه و دلخوری را از بین می‌برد. این کلمه در محیط خانوادگی و محیط کار بسیار راه‌گشاست؛ به‌خصوص از زبان مدیران مدرسه بسیار تأثیرگذار است.

اگر کسی کاری هر چند ناچیز برایمان انجام داد، باید از او تشکر کنیم؛ حتی اگر کارمند یا دانش‌آموزمان باشد. مدیران مدرسه‌ها باید برای هر کار کوچکی که یکی از همکاران انجام می‌دهد، از وی تشکر کنند.

برای تشکر کردن تا هفته معلم صبر نکنید. هر کدام از معلمان که کار خوبی انجام داد، همان روز از او تشکر کنید

سومین نکته «معذرت‌خواهی» است که مانند «سلام» و «متشکر» زمینه‌هایی لازم دارد. کسی می‌تواند عذرخواهی کند که سخاوت و محبت داشته باشد، کینه نداشته باشد و مسلمان واقعی باشد.

به کار بردن این سه کلمه دیگر فقط نصیحت نیست بلکه عمل است و رفتار شما را تشکیل می‌دهد. البته در به کار بردن این سه کلمه باید نکاتی را مدنظر داشت. مثلاً عذرخواهی نباید آن قدر تکرار شود که موجب تحقیر آدمی شود.

مدیران مدارس که عدهٔ زیادی در مجموعهٔ مدیریتی آن‌ها کار می‌کنند یا درس می‌خوانند و با والدین دانش‌آموزان نیز در ارتباط‌اند، باید به این نکته‌ها توجه

کنند. شما می‌توانید عامل به‌کارگیری این کلمات و در نتیجه رفتارهای مناسب باشید. البته تغییر رفتار مستلزم تغییر نگرش است. این موضوعات در مدیریت بسیار مهم‌اند. شما هم اگر از کاربری این سه کلمه تجربه‌ای دارید، حتماً آن را با مجلهٔ رشد «مدیریت مدرسه» در میان بگذارید.»

■ دور زدن ممنوع!

سر دبیر مجلهٔ رشد «مدیریت مدرسه» در ادامهٔ این جلسه به بیان برخی ویژگی‌های مدیران مدارس پرداخت. وی از انعطاف‌پذیری و مهارت حل مسئله به منزلهٔ ویژگی‌های مهم مدیران یاد کرد و گفت: «ما مدیران باید انسان‌های منعطفی باشیم. وقتی با مسئله‌ای مواجه می‌شویم آن را دور نزنیم بلکه آن را حل کنیم. مدیران مدارس هر روز با مشکلات و مسئله‌های زیادی مواجه‌اند. باید مهارت تبدیل مشکل به مسئله و حل آن را بدانیم نه این که مسئله را دور بزنیم. جابه‌جایی مشکل چیزی را عوض نمی‌کند و حل آن مهم است. حل مشکل هم یعنی بررسی مشکلات و جمع‌آوری راه‌حل‌های گوناگون و انتخاب بهترین آن‌ها. مدیر مدرسه باید همیشه برای مواجهه با مشکلات احتمالی مدرسه آمادگی داشته باشد و سازوکارهای مشکلات گوناگون را بداند. برای این کار همیشه باید گروه مشاوره‌ای به‌روز داشته باشد تا بلافاصله پس از بروز مشکل راه‌حل را پیدا کنند. در حل مشکلات نیز باید از همهٔ استعدادها و توانایی‌ها استفاده کرد و خلاقیت به خرج داد. اگر شما در مقام مدیر مدرسه توانستید در حل مشکل و مسئله خلاقیت به خرج دهید، بدانید که در فرایند بروز خلاقیت، پیش از این تلاش کرده‌اید.»

■ چون شتاب اندر قضاوت راه یافت...

قضاوت عجولانه نداشتن هنگام بروز مشکلات، نکتهٔ دیگری بود که تورانی به آن اشاره کرد: «جمع‌آوری همهٔ اطلاعات و قضاوت عجولانه نکردن هنگام بروز مشکلات اهمیت بسزایی دارند. اگر دانش‌آموزتان خطایی مرتکب می‌شود، زود قضاوت نکنید و به او اتهام نزنید. در بقیهٔ مشکلات هم عجولانه قضاوت نکنید. متأسفانه، در بسیاری مواقع ما اسیر پیش‌داوری‌ها و قضاوت‌هایمان می‌شویم. برای جلوگیری از این موضوع باید بیش تر دقت کنیم، اطلاعات کاملی دربارهٔ مشکل به‌دست آوریم و نگاهی جامع داشته باشیم.»

وی ادامه داد: «در مدیریت نباید نگاه نقطه‌ای داشت. نگاه مدیر باید جامع و کلی باشد. مدیر مدرسه نباید تنها به معلم یک درس اهمیت دهد. بلکه عملکرد همهٔ معلمان، دینی، ریاضی، پرورشی، فیزیک و... را در نظر داشت، در غیر این صورت، عده‌ای که خارج از توجه قرار می‌گیرند، خود را خارج از مجموعهٔ مدرسه می‌دانند.»

اگر کسی کاری هر چند ناچیز برایمان انجام داد، باید از او تشکر کنیم؛ حتی اگر کارمند یا دانش‌آموزمان باشد





■ ولی افتاد مشکل‌ها!

سردبیر مجله رشد «مدیریت مدرسه» مدیریت مدرسه را شغلی سخت توصیف کرد که گاه نیازمند شنا در جهت خلاف جریان آب است. او در این باره توضیح داد: «در مدیریت، اعتماد به نفس موضوعی مهم است. خودتان را دست کم نگیرید و در عین حال به خود مغرور نشوید. به منابعی که در اختیار دارید بیندیشید و از آن‌ها به بهترین شکل استفاده کنید. با امکاناتی که داریم می‌توانیم به بهترین شکل مدرسه را اداره کنیم؛ به شرط این که روش‌های استفاده از منابع را بدانیم.

استفاده مطلوب از امکانات محدود از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریتی است. بسیاری از کشورهای دنیا منابعی محدود دارند اما روش‌های استفاده بهینه از همان منابع محدود را می‌دانند. ولی ما بسیاری از فرصت‌ها و منابع را که داریم از دست می‌دهیم و گمان می‌کنیم همه مشکلات با تزریق منابع برطرف می‌شود. در حالی که گاهی هم با تفریق منابع مشکلات حل می‌شوند. البته همه موانع به موانع مادی محدود نمی‌شوند. موانع نگرشی و اطلاعاتی هم از موانعی هستند که راه را سخت می‌کنند. با آگاهی از نحوه برطرف کردن پیچ‌ها و سختی‌ها راه هموار می‌شود.

تورانی با تأکید بر اهمیت فرایند مدیریت گفت: «بسیاری از مشکلات ما در مدیریت در بخش فرایند است. شیوه مدیریت، ارزشیابی کارکنان، مناسبات، رفتارها در کلاس، کارهای مشارکتی و توجه به حرف‌های دیگر همکاران در فرایند مدیریت مطرح است که اگر به آن‌ها توجه نکنیم، حتی منابع بی‌شمار هم به ما کمک نمی‌کند. پس علاوه بر امکانات باید در فرایند مدیریت نیز سرمایه‌گذاری کرد.»

سردبیر رشد مدیریت مدرسه در ادامه بر اهمیت نگرش و تأثیر آن در رفتار تأکید کرد: «رفتارها و اعمال ما تابع نگرش‌های ماست. اگر در پی تغییر رفتارها هستیم، ابتدا باید نگرش‌ها را تغییر دهیم. در موفقیت یک مدیر چند عامل تأثیرگذار است: برنامه‌ریزی، سخت‌کوشی، عشق به کار، سرمایه و نگرش مثبت. ریشه‌های نگرشی مثبت نیز به همان سه کلمه جادویی «سلام»، «بخشید» و «متشکرم» برمی‌گردد.»

تورانی در ادامه گفت: «همیشه بهترین راه را برای پیمودن می‌بینیم اما راهی را طی می‌کنیم که به آن عادت کرده‌ایم. در حالی که باید چارچوب‌های همیشگی را بشکنیم. ضمن این که به یاد داشته باشید که نقطه مطلوب وجود ندارد. زندگی فرایندی از بهبود مستمر است و می‌توانیم بهتر از حالا باشیم؛ کمال مطلق تنها

خداوند است. ما در مجله رشد مدیریت مدرسه چنین نگاهی داریم و می‌خواهیم مدیران نیز چنین نگرشی داشته باشند و در این زمینه مهارت کسب کرده و عمل کنند»

حیدر تورانی در انتهای سخنان خود به هم‌فکری مدیران مدارس درباره موضوعات مطرح در آموزش و پرورش کشور تأکید کرد و گفت:

«وضعیت کنونی مجله مطلوب ما نیست. بسیاری از مطالب مجله باید توسط مدیران نوشته شود که متأسفانه مدیران کم‌تر دست به قلم می‌شوند. من از شما می‌خواهم که تجربه‌های خود را برای ما بفرستید تا همکاران دیگر هم از آن‌ها استفاده کنند. موضوع تحول بنیادین در آموزش و پرورش هم یکی دیگر از موضوعاتی است که به هم‌فکری شما در مجله نیاز دارد. ارزشیابی توصیفی، مدارس هوشمند، مجتمع‌های آموزشی و... از دیگر موضوعات مطرح در آموزش و پرورش‌اند که باید درباره آن‌ها حرف زد و ما منتظر شنیدن حرف‌ها و دیدگاه‌های شما در این زمینه هستیم.»

■ مدیران بی‌انگیزه، مدیران خسته

در ادامه این نشست صادق صادق‌پور، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه، با طرح سؤالی از مدیران خواست تا دلیل خستگی و بی‌انگیزگی برخی مدیران را از دیدگاه خود بیان کنند. وی هم‌چنین از حاضران در جلسه خواست تا راهکارهای حل این مسئله و نقش مجله رشد مدیریت مدرسه را درباره این موضوع مطرح کنند.

پاسخ به این سؤالات مقدمه طرح موضوعات و مشکلاتی از سوی مدیران شد.

ابتدا هزروعی، مدیر مدرسه امام حسین (ع) بیرجند، به برخی تجربه‌های خود در مدیریت مدرسه پرداخته و پس از آن به راهکارهایی که از مجله رشد مدیریت مدرسه آموخته است، اشاره کرد و گفت: «با وجود همه خستگی‌ها سعی کرده‌ام مطالعه مجلات رشد در برنامه‌ام باشد. من آموخته‌ام در مدیریت مدرسه نباید بدبین باشم و مجله رشد مدیریت مدرسه در ایجاد این نگاه بسیار مؤثر بوده است. بخش تجربه‌های مدیریتی در این مجله برایم جالب و ارزشمند است و برای ایجاد انگیزه در میان همکارانم تجربه‌های سبز مجلات رشد را برایشان می‌خوانم. همین موضوع باعث شده آن‌ها هم به مطالعه مجله علاقه‌مند شوند و از آن به عنوان وسیله‌ای برای آموزش غیرمستقیم استفاده کنند. بخش «۱۰۱ راه برای

با وجود همه خستگی‌ها سعی کرده‌ام مطالعه مجلات رشد در برنامه‌ام باشد





از آن عمل کنیم؟ آیا بهتر نبود ابتدا نیروهایی را که قرار بود به عنوان مدیران مجتمع‌های آموزشی فعالیت کنند، آموزش می‌دادیم؟

متأسفانه، ما ابتدا برنامه‌ای را پیاده می‌کنیم و سپس نکات مثبت و منفی آن را پیدا می‌کنیم؛ مانند طرح ارزشیابی توصیفی. این طرح نکات مثبت و فواید بسیاری دارد اما اگر از آموزگاران، که در صف نخست پیاده کردن این طرح حضور دارند، در این باره سؤال کنید، بیش‌تر آن‌ها ناراضی‌اند و انتقاداتشان بیش‌تر است. شاید چون بیش‌تر راه را اشتباه رفته‌ایم، شرایط پیاده‌سازی طرح را ایجاد نکرده و آموزش‌های لازم را ارائه نکرده‌ایم و چندین مورد دیگر که باید انجام می‌گرفت و نگرفت. به‌نظر می‌رسد اگر قرار است تحولی اساسی صورت گیرد، ابتدا باید به‌طور اساسی درباره آن فکر کرد.

متأسفانه، ما ابتدا برنامه‌ای را پیاده می‌کنیم و سپس نکات مثبت و منفی آن را پیدا می‌کنیم؛ مانند طرح ارزشیابی توصیفی



رضا حیدری، مدیر مدرسه نمونه تربیت، نیز از مهم‌ترین موضوعی که یک مدیر را خسته می‌کند با عنوان «نگرش خود مدیر» صحبت کرد و انتشار مقالات کاربردی در مجله «رشد مدیریت مدرسه» را یکی از راه‌های آگاهی‌بخشی به مدیران دانست و گفت: «مقاله‌های مجله باید کاربردی و نظام‌مند باشند، به این معنی که نقطه شروع و پایان مقالات به صورت گام‌به‌گام ارائه شود، نه این‌که هر روز نظریه‌ای مطرح شود. همان‌طور که می‌دانید، عمل کردن به همه نظریه‌ها غیرممکن است. پس مطالب باید براساس واقع‌بینی و آنچه در مدارس ما می‌گذرد، ارائه شوند. مدارس ما اسلامی و دینی است و تنها اکتفا به ارائه نظریات کافی نیست؛ بلکه ما نیازمند راهکارها و مدل‌های عملی ناظر به واقعیت هستیم. البته مقالات «۱۰۱ راه...» بسیار کاربردی بودند، چنان‌چه با توجه به مشکلات تربیتی خودمان نوشته شده بودند. اگر راهکارها براساس نظریات غربی ارائه شوند، برای ما کاربرد نخواهند داشت، چرا که آن‌ها انسان را مادی می‌دانند در حالی که در نظر ما انسان الهی است.»

در ادامه این نشست دیگر مدیران حاضر نیز دیدگاه را خود درباره بی‌انگیزگی و خستگی مدیران مدارس بیان کردند که وجود برخی مقررات دست و پاگیر، بخشنامه‌های پی‌درپی و فقدان برنامه‌ریزی دقیق پیش از اجرای طرح‌ها، از جمله آن‌ها بود.

حیدر تورانی، سردبیر رشد مدیریت مدرسه، نیز در انتها با پذیرش این مشکلات، از مدیران خواست تا با عشق به کار خود ادامه دهند و در حد توان خود موانع موجود را برطرف کنند تا به این ترتیب، راه رشد فرزندان ایران بیش از پیش هموار شود. ❀

جلوگیری از تلف شدن در مدیریت» هم به دلیل مصادیق عینی به کار رفته در آن بسیار کاربردی و ملموس است و نکته‌های مدیریتی زیادی از آن آموخته‌ام.»

اما بعد از برشمردن هنرهای مجله رشد مدیریت مدرسه، نوبت به ضعف‌های آن رسید. مزروعی در این باره گفت: «موضوعی که در این مجله کم‌تر به آن پرداخته می‌شود، «مدیریت بحران» است. ده تا پانزده درصد لحظاتی که ما در مدرسه می‌گذرانیم، لحظات بحرانی است که مدیران باید بتوانند به سرعت آن را حل کنند. در مجله‌ای مانند «مدیریت مدرسه» باید به این موضوع بیش‌تر پرداخت و راهکارهای مناسب این موقعیت‌ها را به مدیران گوشزد کرد.»

■ ارائه نظریه، ارائه راه حل نیست

قدسیه جوانمرد مدیر نمونه کشوری و مدیر مدرسه «عاطفه» از دیگر حاضران در این نشست بود که از علت‌های خستگی برخی مدیران و همچنین مشکلاتی که گریبان‌گیر آموزش و پرورش است سخن گفت. این مدیر که ناآگاهی از راهکارهای مواجهه با مشکلات را یکی از دلایل خستگی مدیران مدارس می‌دانست، گفت: «ناآگاهی مدیران می‌تواند یکی از دلایل خستگی و بی‌انگیزگی آن‌ها باشد. ممکن است راهکار درست برخورد با مشکلات را ندانیم و با مشکلات دست و پنجه نرم کنیم. ما با توجه به توان محدودمان طبیعی است که خسته می‌شویم اما اگر راه‌های روبه‌رو شدن با مشکلات را بدانیم، دیگر دچار این خستگی‌ها نخواهیم شد.»

جوانمرد در ادامه به موضوع تحول بنیادین در آموزش و پرورش و بازتاب آن در مجله‌های رشد اشاره کرد و گفت: «موضوع تحول بنیادین در آموزش و پرورش که امروزه بسیار مطرح است، یکی از دغدغه‌های مهم مقام معظم رهبری نیز محسوب می‌شود. در باب این موضوع دیدگاه‌های کارشناسی زیادی ارائه و قدم‌هایی نیز برداشته شده است. از نخستین قدم‌ها ایجاد مجتمع‌های آموزشی بود که من هم تجربه مدیریت یکی از این مجتمع‌های آموزشی شهری را دارم. سؤالی که برای من به عنوان مدیر پیش آمده این است که آیا وقتی قدم نخست را نسنجیده برداریم، راه برگشتی وجود دارد یا خیر؟ من نگاه دیگری به مجتمع‌های آموزشی و مدیریت آن داشتم اما طی یک سال مدیریت، آن‌چه دیدم و کسب کردم با آن‌چه گمان می‌کردم متفاوت بود. آیا قرار است ابتدا هر چیزی را تجربه کنیم و بعد راه درست را انتخاب کنیم یا ابتدا فرصت تغییر و تحول را ایجاد و پس