



تجربه یک مدیر موفق در بهره‌برداری از ابزارهای فناوری اطلاعات

# باز شود... دیده شود...

مرتضی مجدفر

## اشاره

انتشار مطلب «لطفاً با ما تماس نگیرید!» در شماره ۷ (فروردین ماه ۱۳۹۱) مجله «رشد مدرسه فردا»، بازتاب‌های گوناگونی داشت. عده‌ای از مدیران مدارس معتقد بودند که در حق آن‌ها اجحاف شده است و درست نیست که رفتار غلط چند مدیر مدرسه در زمینه بی‌توجهی به چگونگی بهره‌برداری از ابزارهای در دسترس فناوری اطلاعات، بدنامی قاطبه جامعه مدیران مدارس را در پی داشته باشد. گروهی دیگر، که عمدتاً افرادی غیر از جامعه مدیران بودند، اعتقاد داشتند که نمونه‌های منفی ذکر شده کاملاً صحیح هستند و بسیاری از مدیران از ابزارها و تسهیلات فناوری اطلاعات، استفاده درست و قابل قبولی نمی‌کنند. باید گفت هدف رسانه، آن هم از نوع آموزشی - اطلاع‌رسانی‌اش که رشد مدرسه فردا هم در زمره این رسانه‌ها قرار می‌گیرد، بازنمایی است؛ بازنمایی هر آن چه در آموزش و پرورش کشورمان می‌گذرد. از این رو ما در مجله، هم تجربه‌های مثبت و هم تجربه‌های منفی را درج می‌کنیم و خواننده ما مختار است که از این تجربه‌ها پند بگیرد یا ملال. کما این که مقاله «لطفاً با ما تماس نگیرید!» نیز خود دو بخشی و شامل دو تجربه مثبت و منفی بود. با این حال، در این شماره یک تجربه منفی دیگر را منتشر می‌کنیم و امیدواریم که درج این تجربه، به برخی از دست‌اندرکاران آموزش و پرورش تلنگری بزند تا در روش‌های عملیاتی خود تجدید نظر کنند. گفتنی است مشخصات مدرسه، منطقه و مسئولانی که در متن نوشته از آن‌ها یاد می‌شود، نزد نویسنده و در دفتر مجله محفوظ است.

\*\*\*

در چند سال گذشته، یکی از موضوعاتی که بدون آشنایی دقیق و کامل با مفاهیم نظری و عملیاتی آن، وارد آموزش و پرورش شده است و گروهی به شدت بر طبل اجرایی شدن آن می‌کوبند، مستندسازی تجربه‌ها و رویدادهایی است که در حوزه‌های کاری و حیطه‌های مدیریتی رخ می‌دهند. مستندسازی از مفاهیم مدیریت کیفیت و استانداردسازی

پدیده‌ها و رویدادها سر برآورده و وارد سایر حوزه‌ها، از جمله آموزش و پرورش شده است. طبق مفاهیم نظری مدیریت کیفیت، قرار نیست در حوزه‌های مدیریتی و اجرایی، ما هر کدام جداگانه چرخ را اختراع کنیم. همچنین، دوران سعی و خطا گذشته است. از این‌ها که بگذریم، دیگر اطلاعات و دانسته‌ها، و تجربه‌ها و روش‌هایی که ما به دست می‌آوریم یا ابداع می‌کنیم، ملک شخصی و سرفظی ما نیست که آن‌ها را در ید قدرت خود نگه داریم و به دیگران ندهیم. بنابراین، اگر کاری صورت می‌گیرد، باید تمامی مراحل و گام‌های آن را به همراه چرایی کار، نیروهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر، بودجه و کلیه ریزه‌کاری‌های مدیریتی موجود مستند کنیم و علاوه بر نگهداری اسناد و مدارک مربوطه برای خودمان، به منظور پرهیز از دوباره‌کاری‌ها، برای آیندگان (مدیران و مجریان بعد از خود) نیز امانت‌های ماندگاری به یادگار بگذاریم. مستندسازی رویدادها و پدیده‌ها، به نوعی تجربه‌نگاری نیز محسوب می‌شود و در کل می‌توان این قبیل فعالیت‌ها را در زمره اقدامات رایج در پژوهش‌های کیفی طبقه‌بندی کرد. در سال‌های اخیر، «مستندسازی فعالیت‌ها» از جمله عباراتی است که همراه با ارسال بخش‌نامه‌های گوناگون، از مدیران مدارس خواسته می‌شود. به محض انجام فعالیتی به مدیران مدارس گفته می‌شود، همه اقداماتی را که برای تحقق این فعالیت انجام داده‌اید، به‌طور کامل و با عکس، فیلم، اسلاید و... مستندسازی کنید و به اداره بفرستید. در مورد اینکه تاکنون با این اسناد مستندسازی چه کرده‌اند و چه اسناد طبقه‌بندی شده جدیدی را پدید آورده و در اختیار واحدهای آموزشی سراسر کشور قرار داده‌اند، حرفی نمی‌زنیم. در مورد اینکه براساس اسناد مستندسازی شده بررسی شده، چه بازخوردهایی به مستندسازان داده شده است نیز ساکت می‌مانیم. این‌ها کارهایی هستند که باید انجام شوند و شاید هم در برخی جاها انجام می‌شوند و ما خبر نداریم. آنچه قصد مطرح کردنش را داریم، قولی است که در سرآغاز این مطلب داده‌ایم و آن انتشار جزئیات یک تجربه منفی دیگر است.



۲۲

شماره ۴ / دوره نهم / دی ماه ۱۳۹۱



## مستندسازی کنید تا ارزشیابی تان کنیم

یکی از مدیران مدارس بسیار موفق یکی از مناطق خوب و فعال تهران (چون قرار شده است از ذکر نام و مشخصات به هر نحو ممکن خودداری کنیم، مرتب در حال نکره ساختن مدارس و مناطق و موقعیت‌های جغرافیایی هستیم!) می‌گفت: «قرار بود جشن‌های دو عید سعید قربان و غدیر در تمامی مدارس منطقه برگزار شود. از ما خواسته بودند همه کارهایی را که در این دو جشن انجام می‌دهیم، مستندسازی کنیم و سی‌دی حاوی اسناد و مدارک مستندسازی شده را به اداره بفرستیم. معمولاً چون دوایر اداری متنوع و هر یک نیز متولی انجام دادن کاری از طریق مدرسه‌ها هستند، این مستندسازی‌ها کار تکراری و همیشگی ماست و روزی نیست که یکی دو تا سی‌دی مستندسازی شده با عکس، فیلم، صوت، اسناد کاغذی، پاورپوینت و گزارشی که به اول همه آن‌ها الصاق می‌شود، از مدارس به دوایر اداری ارسال نگردهد. مدرسه ما، آموزشگاه معروفی است و در اداره، همه ما و از جمله مرا در مقام مدیری کوشا و موفق قبول دارند. بنابراین، معمولاً اگر کاری را سر وقت انجام ندهیم، اداره‌ای‌ها بدون اینکه به ما نگاه منفی داشته باشند، دو سه بار زنگ می‌زنند تا بالاخره آنچه را خواسته‌اند، برایشان بفرستیم.»

## سی‌دی مستندسازی شده بالاخره ارسال شد یا نه؟

این مدیر در ادامه می‌گوید: «ارسال سی‌دی مستندسازی اعیاد قربان و غدیر به اداره، پاک یادمان رفت. دو سه بار زنگ زدند؛ گفتیم در حال آماده کردن هستیم و به زودی می‌فرستیم. راستش از بس از این سی‌دی‌ها فرستاده‌ایم، در ما

نوعی دل‌زدگی ایجاد شده است. نمی‌دانیم واقعاً سی‌دی‌ها را می‌خوانند یا نه. اگر می‌خوانند چرا ایراد نمی‌گیرند و باز خورد نمی‌دهند. از محتوای سی‌دی‌ها حرف نمی‌زنم، از شیوه ساخت و آماده‌سازی آن‌ها سخن می‌گویم.

یک بار دیگر زنگ زدند و تقریباً تهدید کردند که اگر سی‌دی مستندسازی شده اعیاد قربان و غدیر را همان روز نفرستیم، با ما برخورد خواهند کرد. نامه‌ای نوشتم به اداره با این مضمون:

### به نام خدا

#### مدیر محترم اداره آموزش و پرورش منطقه ...

با سلام و احترام و در پاسخ بخش نامه؟؟؟ ۹۰/۱۱/۷، بدین‌وسیله پیوست سی‌دی فعالیت‌های مستندسازی شده این آموزشگاه در اعیاد قربان و غدیر حضورتان تقدیم می‌شود. از تأخیری که در طراحی و ارسال سی‌دی این مدرسه پیش آمد، عذر می‌خواهیم.

با احترام: نام و نام خانوادگی  
محل مهر و امضا

سپس سی‌دی خامی را در پاکتی قرار دادم و همراه با نامه به اداره فرستادم. این طوری می‌خواستم زمان خریداری کنم. مطمئن بودم وقتی دارند سی‌دی‌ها را بررسی می‌کنند، اگر ببینند سی‌دی ما خام است و چیزی در آن رایت نشده است، با مدرسه تماس می‌گیرند. ما هم «ای وایی» می‌گوییم و چشمی و اعلام می‌کنیم که حتماً می‌فرستیم. در فاصله این چند روز، حتماً سی‌دی هم به‌طور کامل آماده خواهد شد.

## سکانس پایانی

این مدیر در خاتمه می‌گوید: «گفتم که اداره مدرسه ما را قبول دارد و می‌داند که خوب کار می‌کنیم. نامه را با سی‌دی خام فرستادیم و منتظر بررسی شدید. جوابی نیامد و کسی نگفت چیزی در سی‌دی رایت نشده است. دو هفته بعد، اسامی مدارس موفق در گزارش‌های مستندسازی شده ارسالی در زمینه اعیاد قربان و غدیر، طی بخشنامه‌ای به مدارس ابلاغ شد. مدرسه ما حائز رتبه دوم شده بود و از خلاقیت‌های ما در زمینه تولید سی‌دی پر محتوا تعریف کرده بودند. معلوم بود که اصلاً سی‌دی‌ها را باز نکرده و مدارس موفق را صرفاً براساس تجربه‌های قبلی آن‌ها رتبه‌بندی کرده بودند.»

این تجربه اگرچه تلخ است، متأسفانه در بعضی جاهای واقعیت دارد. اگر با فناوری اطلاعات و هوشمندسازی مدارس تبلیغی برخورد کنیم و از افرادی در کار استفاده کنیم که هنوز به فرهنگ بهره‌برداری از چنین ابزارهایی مسلح نیستند، نتیجه همان می‌شود که در این تجربه منفی دیدیم.

