



رهبر آموزشی یا قهرمان؟!

پاسخ به سه پرسش رایج در حوزه مدیریت و رهبری آموزشی مدرسه بر اساس تجربه‌های زیسته

دکتر مرتضی مجدفر

تصویرگر: سید میثم موسوی

نگارنده، بسیار زود و تنها هنگامی که ۱۸ سال داشتیم، وارد آموزش و پرورش شدم. شش سال نخست خدمتم به تدریس، معاونت و مدیریت مدرسه گذشت و از بد حادثه خیلی زود به اداره آموزش و پرورش فراخوانده شدم و تاکنون که قریب به ۳۰ سال از آن زمان می‌گذرد، در سمت‌های گوناگون مدیریتی و در سطوح متفاوت مشغول فعالیت بوده‌ام. حضور ۳۶ ساله‌ام در جریان‌های مدیریتی آموزش و پرورش ایران، تجربه‌های فراوانی را فراویم قرار داده است که طرح آن‌ها در این شماره از مجله رشد مدیریت مدرسه که هم‌زمان با آغاز به کار دوباره مدرسه‌ها و تغییر و تحولات مدیریتی در آن‌هاست، می‌تواند به مثابه تجربه‌های زیسته، بررسی شود. این تجربه‌ها را در سه فراز جدا از هم و در قالب پرسش‌هایی که هنوز هم ذهن برخی مدیران آموزش و پرورش ما با آن‌ها درگیر است، تنظیم و خدمتتان تقدیم کرده‌ام.

● مدیران خطشکن!

وقتی مسئول آموزش متوسطه شدم، هنوز مدرک کارشناسی نداشتم. اطلاعاتم از مدیریت، به‌ویژه مدیریت آموزشی، بسیار اندک بود. از همه مهم‌تر، تجربه‌اندکی داشتم و مثال و مصداق‌هایی که می‌توانستم به آن‌ها استناد کنم، چندان زیاد نبود. یکی از مباحثی که همه‌ساله با آن روبه‌رو بودیم، سروسامان دادن به اوضاع مدرسه‌هایی بود که به‌نوعی دچار بحران شده بودند؛ بحران‌هایی از قبیل چالش‌های گسترده میان کارکنان، بی‌اعتمادی کارکنان و اولیا به مدرسه، وضع ظاهری نامناسب آموزشگاه، افت شدید آموزشی، گم‌شدن وسایل، و نبود سامان در امور مالی مدرسه، که غالباً به ناکارآمدی مدیر برمی‌گشت.

در این قبیل موارد، در شورای انتصاب مدیران اداره، اغلب نگاه‌ها متوجه مدیرانی می‌شد که به مدیران خطشکن معروف بودند. مرد یا زنش فرق نمی‌کرد. از این مدیران، در هر دو جنس مؤنث و مذکر، همیشه تعدادی دم‌دست بودند. این مدیران اِبلّغ می‌گرفتند بروند اوضاع را سر و سامان بدهند و معمولاً هم موفق می‌شدند. غالباً هم حضورشان یک‌ساله بود، چرا که سال بعد مأموریتی دیگر می‌یافتند و قهرمانانه عازم مدرسه‌ای دیگر می‌شدند. در میان این نوع مدیران، افرادی که توانمندی خاصی در ساخت‌وساز و کارهای عمرانی داشتند و نیز مدیرانی که در خواباندن سروسامان معلمان و کارکنان معترض مدرسه خبره بودند، بیشتر به چشم می‌خوردند. این مدیران، تا شرایط، امکانات، فضا و جو سازمانی مدرسه را مهیا می‌کردند، جابه‌جا می‌شدند و اصلاً فرصتی به دست نمی‌آوردند کاری آموزشی و مبتنی بر آموزه‌های تعلیم‌وتربیت انجام دهند. این مدیران، قهرمان بلامنازع بودند، نه مدیر یا رهبر آموزشی!

از سال سوم حضورم در اداره که قدری موقعیتم تثبیت شد و نیز زمانی که به‌عنوان معاون آموزشی منطقه منصوب شدم، با این انتصاب‌ها مخالفت کردم. رئیس وقت اداره هم که دانش‌آموخته مدیریت بود، همراهی‌ام کرد. من، رئیس و یکی دو نفر از اعضای شورای انتخاب مدیران مدرسه‌ها معتقد بودیم، اگر به دنبال رفع بحران‌های موجود در مدرسه‌های مشکل‌دار هستیم، به جای مدیر قهرمان و خطشکن، باید فردی را انتخاب کنیم که قهرمان‌بازی و خط‌شکنی‌اش زمان اندکی طول بکشد و بعد پای در رهبری آموزشی تحولی بگذارد و مدرسه را در مسیر تغییر قرار دهد. اگر این تغییر در ابتدا با به‌سامان‌سازی ظاهری، اصلاح روابط، تجهیز امکانات و آماده‌سازی شرایط شروع می‌شود، باید به مدیر یاری رسانده شود تا بتواند مدرسه را متحول کند. اگر اولیا و دانش‌آموزان از ثبت‌نام در این مدرسه گریزان باشند، فقط با ظاهرسازی و کارهای فیزیکی و ساختمانی نمی‌توان آن‌ها را به مدرسه علاقه‌مند کرد. هر مدرسه خوبی در طول یک دوره زمانی منطقی شکل می‌گیرد و به مدیری تثبیت‌شده نیاز دارد و طبیعی است که مدیران قهرمان، به دلیل تغییر مکرر حوزه فرماندهی خود، چنین قابلیتی نخواهند داشت.

این سیاست به تدریج در منطقه جا افتاد و قرار شد تفکر توجه به مدیران خطشکن و قهرمان را از ادبیات حاکم بر شورای انتخاب مدیران مدرسه‌ها حذف کنیم و اگر واقعا کسی توانمندی مقابله با انواع چالش را دارد، به جای آنکه توان وی را در سال‌های متعدد و در مدرسه‌های گوناگون توزیع کنیم، اجازه بدهیم او در یک مدرسه بالنده شود و همراه با همکاران خود به هم‌افزایی برسد.

● نسخه جدید نگاه به مدیران خطشکن!

توجه به مدیران خطشکن و قهرمان، سال‌ها بود فروکش کرده یا چنان در مناطق آموزش‌وپرورش مقبولیتی نداشت تا اینکه در سال‌های اخیر که موضوع «مدرسه‌های لازم‌التوجه» در شهر تهران مطرح شد، دوباره نام مدیران خط‌کش و قهرمان سر زبان‌ها افتاد. مدرسه‌های لازم‌التوجه، دبیرستان‌هایی در سطح تهران و نیز دیگر کلان‌شهرها و شهرستان‌هایی با محلات حاشیه‌ای بودند (و هستند) که وضعیت آموزشی مناسبی ندارند و دانش‌آموزان این مدرسه‌ها با کسب پایین‌ترین نمرات، باعث کاهش میانگین نمرات و درصد قبولی مجموعه شهر خود در مقایسه با سایر شهرها و استان‌ها می‌شوند (قاعده تأثیرپذیری میانگین از اعداد بزرگ و کوچک در آمار). درست است که در تمام کشور دبیرستان‌های لازم‌التوجه فراوانی داریم، ولی این معضل آموزشی در شهر تهران نمود بیشتری دارد.

برای حل ضربتی این مشکل در سطح مناطق نوزده‌گانه آموزش‌وپرورش شهر تهران، با محوریت مناطق جنوبی، دو گزینه بیش از سایر راهکارهای فهرست‌شده مورد توجه قرار گرفت: **نخست:** این مدرسه‌ها را از لحاظ تجهیزات و امکانات غنی‌تر کنیم و حتی سرانه‌ای بیشتر از مدرسه‌های برخوردار تهران (رعایت اصل مساوات و عدالت آموزشی) به این دبیرستان‌ها بدهیم؛ **دوم:** قوی‌ترین (شما بخوانید قهرمان‌ترین و خطشکن‌ترین) مدیران را از میان مدیران موفق هر منطقه انتخاب و از آن‌ها برای مدیریت در این مدرسه‌ها دعوت به همکاری کنیم.

گزینه نخست برای مدتی با فراز و نشیب و ابراز مخالفت مدیران مدرسه‌های دیگری که کمتر از این مدرسه‌ها سرانه می‌گرفتند، به اجرا درآمد و به دلیل ایجاد فضای انگیزشی مثبت در میان معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان، تا حدودی هم تأثیرگذار بود. ولی گزینه دوم از همان ابتدا با مخالفت و شکست روبه‌رو شد. من از جمله کسانی بودم که با اما و اگرها و شرط و شروطی، مخالف استفاده از این گزینه بودم؛ از جمله:

● چرا باید مدیر یک مدرسه موفق که با تلاش و اراده خود مدرسه متحولی پدید آورده است، آموزشگاهی را که به آن تعلق خاطر دارد، رها کند و مدرسه‌ای را تحویل بگیرد که نیاز به کار فراوان دارد؟

● معلمان و کارکنان مدرسه‌ای که لازم‌التوجه خوانده شده است، آیا با آمدن مدیری از بیرون (چه خطشکن و قهرمان، و چه حتی تحول‌خواه و پویا)، بر ضعیف و غیرقابل

تأثیرگذاری خود اذعان نخواهند کرد؟ آیا این افراد بر استمرار کسب نتایج ضعیف اصرار خواهند داشت؟ چرا نیرویی از بیرون؟! آیا هیچ فرد قابلی در مجموعه مدرسه یافت نشده است؟!

● اگر مدیر خط‌شکن و قهرمان با اعمال فعالیت‌های دوپینگی مانند برگزاری انواع و اقسام کلاس‌ها و فعالیت‌های درسی، سطح مدرسه را به یکباره بالا بکشد و سال بعد دوباره مأموریتی جدید پیدا کند که مدرسه لازم‌التوجه دیگری را مدیریت کند، آیا مدرسه سال قبل وی به وضع سابق برخواهد گشت؟

پیشنهاد عملی من در کنار تزریق منابع، همراهی برای مناسب‌سازی ظاهر و فضای آموزشگاه و اعمال انگیزاننده‌های مادی و معنوی در معلمان، کارکنان و دانش‌آموزان - که همگی می‌توانند به مثابه کاتالیزورهای تأثیرگذار، نقش مثبتی داشته باشند - انتخاب فردی توانمند از درون مجموعه و همراهی با او بود. در این راه باید بپذیریم که تغییر فرار نیست مانند تبدیل کرم ابریشم به پروانه که حداکثر در ۴۰ روز محقق می‌شود، در طول یک سال تحصیلی رخ دهد. اگر مدرسه لازم‌التوجه، مدیر مستقر داشته باشد، از سال دوم به بعد می‌توان شاهد ظهور برخی زمینه‌های تغییر در مدرسه بود و لااقل به اندازه طول سال‌های دوره تحصیلی هر مدرسه هم صبر کرد. افت شدید آموزشی، نابسامانی محیط آموزشگاهی، رخت بر بستن اعتماد سازمانی و به‌هم‌ریختن جو مدرسه، یک‌ساله به وجود نیامده است که در عرض یک سال هم از بین برود!

● وقت شما تمام شد!

یکی دیگر از چالش‌هایی که در شورای انتخاب مدیران مدرسه‌ها با آن روبه‌رو بودیم، استدلالی بود که همواره در مورد عمر مفید مدیریت مدرسه از طرف دو نفر از اعضای شورا مطرح و به شدت بر تحقق آن تأکید می‌شد. به اعتقاد این دو، مدیران مدرسه‌هایی که شش‌سال از آغاز مدیریت آن‌ها می‌گذشت، باید کنار گذاشته یا به مدرسه‌های دیگر اعزام می‌شدند. این دوستان چنین استدلال می‌کردند که مدیر یک مدرسه هر چقدر هم خلاقیت و نوآوری داشته باشد، بالاخره بعد از گذشت شش‌سال به تکرار و روزمرگی خواهد رسید و حرف و ایده جدیدی برای کارکنان، معلمان، دانش‌آموزان و اولیای خود نخواهد داشت. خُب، این نکته در مورد تعداد اندکی از مدیران صدق می‌کرد، ولی درباره تعداد فراوانی از مدیران خوش‌فکر و توانمند اصلاً صادق نبود. چرا باید مدیر مدرسه‌ای در اوج کارآمدی، صرفاً به‌خاطر اینکه شش‌سال است مدیریت می‌کند، کنار گذاشته شود یا با اعمال تبصره - که نوع خفیف‌شده همان نگاه خط‌شکنی به مدیران مدرسه‌هاست - به مدیریت مدرسه‌ای دیگر اعزام شود!

من از همان روزهای نخست حضورم در این شورا، مخالف جدی این رویه بودم و استدلالم این بود که ممکن است فرد با ارتقای دانش، مهارت و بینش خود،

شرکت در دوره‌های آموزشی خاص، آشنایی و مطالعه آثار و پژوهش‌های تربیتی جدید، پرورش خلاقیت شخصی، استفاده از تجربه‌های مدیران مدرسه‌های برتر ایران و جهان، الگوبرداری از نظام‌های آموزشی و حتی غیرآموزشی، به طور دائم در حال بهسازی مستمر باشد و خود را تغییر دهد. چرا باید این مدیر را پس از شش سال جابه‌جا کنیم؟ اصلاً این عدد شش از کجا آمده است؟ چرا عمر مدیریت مدیران مدرسه‌های برتر و شناخته‌شده ایران و جهان بالای ۳۰ است؟

استدلال من این بود که اگر مدیری ضعف دارد، چرا باید صبر کنیم و اجازه دهیم او شش سال مدیریت کند و اگر مدیری با صلابت و قدرت، نوآوری و خلاقیت، شش سال مدیریت مدرسه‌ای را با موفقیت پشت سر گذاشته است، چه ضرورتی دارد مدیریت او را قیچی و از استمرار این اداره خلاقانه جلوگیری کنیم! البته ممکن است برخی به ذکر سنوات مدیریت در برگه‌های ابلاغ و انتصاب سال‌های اخیر در سازمان‌های اداری و دولتی اشاره کنند: «به موجب این ابلاغ شما به مدت پنج سال به عنوان مدیر ... منصوب می‌شوید...». باید بگویم، این ذکر سال‌های مدیریت هم، در صورتی که به شاخص‌های مشخصی پیوند نخورد، آسیب‌زا خواهد بود.

به یاد دارم، از دوستی در سال‌های دور برای مدیر کلی آموزش و پرورش استان خراسان رضوی دعوت به عمل آمده بود. نمی‌پذیرفت و می‌گفت تا زمانی که شما شاخص ندارید و بر اساس حس و حدس و گمان و حتی وزیدن و نوزیدن نسیم‌های ملایم و تندبادهای سیاسی عمل می‌کنید، من این سمت را نمی‌پذیرم. وی می‌گفت باید بدانم از دید شما مسئولان وزارتخانه، من چه زمانی مدیر کل خوبی خواهم بود؟ کدام شاخص‌ها را بهبود بدهم و کدام اعداد و ارقام را کاهش دهم، از دید شما خوب و بدون عیب خواهد بود؟

به گمان من، ذکر سنوات مدیریت برای شروع لازم است، ولی کافی نیست. مهم آن است که همه‌چیز تعریف‌شده و بر شاخص‌های تعریف‌شده مبتنی باشد و بتوان وضعیت سازمانی آموزشی اعم از مدرسه، اداره و اداره کل را بر اساس شاخص‌ها تبیین کرد.

در ابلاغ و شروع به کار مدیریت، چه سنوات قید شود و چه قید نشود، مشخص کردن سررسید برای اتمام زمان مدیریت را نمی‌پسندم و برای این تفکر خودم مصداق‌های فراوانی سراغ دارم که مدیران مدرسه یا اداره، در بیست

نکته‌های مدیریتی

برخی از باورهای اشتباه، که از پیش در ذهن ما خانه کرده‌اند، موجب می‌شوند شناخت واقعی از خود نداشته باشیم. چه خوب است گاهی با خانه‌تکانی ذهن بتوانیم آن را از این باورهای اشتباه قدیمی خالی و فضا را برای ایجاد آرامش و خودشناسی در وجودمان باز کنیم.



می‌دانم که اسم من در فهرست شما نیست و اگر با این روال پیش بروید، هیچ وقت اسم من و افراد مشابه من به این فهرست‌ها وارد نخواهد شد و ...»

خانم م خیلی حرف زد و پس از چالش عجیبی که میان اعضای جلسه ایجاد کرد، رفت. گفت‌وگوها دوام پیدا کرد و آخر سر قرار شد من به نمایندگی با وی صحبت کنم. روز بعد خانم دبیر ریاضی به اداره فراخوانده شد. با او صحبت کردم. اشتیاق عجیبی برای مدیریت داشت. از روز قبل تا وقت جلسه، اندکی اطلاعات در مورد وی به دست آورده بودیم. معلوم بود کار ما ایراد داشت و هیچ‌گاه نمی‌توانستیم چنین معلمانی را برای به‌کارگیری در سمت مدیریت ببینیم!

به خانم م گفتیم برنامه فرضی یک‌ساله‌ای برای یک مدرسه فرضی راهنمایی (متوسطه اول فعلی) دخترانه بنویسد. گفت روی هوا نمی‌شود برنامه‌ریزی کرد، مدرسه مشخص کنید.

یکی از مدرسه‌ها را که مدیرش چالش‌هایی پدید آورده بود و در شرف برکناری بود، در نظر گرفتیم و با رعایت اصل محرمانه‌بودن اطلاعات، از او خواستیم برنامه یک‌ساله‌ای برای این مدرسه بنویسد. خانم م، در مدتی کمتر از دو هفته، برنامه بسیار جالبی برای مدرسه مذکور نوشت که بسیاری از مدیران مدرسه‌ها از عهده نوشتنش بر نمی‌آمدند. واحدهای خاص بررسی‌کننده سوابق و مدارک مدیران هم در مورد وی نظر مثبت دادند و در نهایت با او همه و نگرانی، او را به سمت مدیریت مدرسه مذکور منصوب کردیم.

آن سال او موفق شد مدرسه مذکور را از هر لحاظ سر و سامان بدهد و ارتقای قابل توجهی در وضع آموزشی‌اش پدید آورد. این روند چندین سال دیگر هم ادامه پیدا کرد. موفقیت‌های وی در جانشین‌پروری باعث شد یکی از معاونانش را به جای وی به سمت مدیریت منصوب کنیم و او مدیر دبیرستانی شود که دانش‌آموزانش را بچه‌های سال‌های قبلی مدرسه خودش تشکیل می‌دادند. سال‌های بعد، او به سمت مسئول آموزش متوسطه ارتقا یافت و روند موفقیت‌هایش بعدها هم استمرار یافت.

تجربه خانم م ما را مجاب کرد «خوداظهاری» را هم به یکی از شیوه‌های انتخاب مدیران منطقه اضافه کنیم و بهره‌های مثبتی از این اتفاق بگیریم.

اکنون در برخی از کشورهای دنیا، مدیران باسابقه که دانش‌آموخته رشته مدیریت آموزشی یا سایر رشته‌های علوم تربیتی هستند، بعد از آنکه از سازمان نظام مدیریت آموزشی کشور گواهی صلاحیت مدیریت مدرسه می‌گیرند، در آزمون‌ها و مصاحبه‌های نفس‌گیری شرکت می‌کنند و صرفاً پس از گذر از این مراحل است که اجازه مدیریت در مدرسه را می‌گیرند.

بباید انتخاب افرادی را که شجاعت مدیرشدن را دارند، جدی بگیریم. مطمئن باشید این شیوه کارآمدتر از دیگر روش‌های حسی است؛ البته به شرطی که در کنار خوداظهاری مدیران برای مدیر شدن، تمامی جوانب را با اصول و مبانی علمی پیش‌بینی کنیم.

یا سی‌امین سال مدیریت خود، درست همانند روز نخست مدیریت، قبراق و سرحال، و خوش‌فکر و پویا در حال رهبری آموزشی مجموعه خود هستند.

لطفاً مرا مدیر کنید!

همیشه روال انتخاب مدیران مدرسه‌ها و نیز مدیران اداره‌ها و سطوح بالاتر در آموزش و پرورش این‌گونه بوده است که افراد احتمالاً موفق در آینده، از میان نیروهای شاغل در بخش‌های گوناگون، به واسطه معرفی برخی افراد، و نیز نمایان شدن تلاش و فعالیت‌هایشان، شناسایی می‌شوند و پس از گذراندن مراحل، اعم از بررسی‌های ویژه در بخش‌های خاصی از اداره و نیز پرس‌وجو از این و آن در مورد قابلیت‌ها و توانمندی‌هایشان، به کار سنگین مدیریت گمارده می‌شوند. اگر نخواهیم مطایبه کنیم، این روش غیرعلمی که اساساً با جانشین‌پروری، تربیت منابع انسانی سازمانی، شایسته‌گزینی و مواردی از این دست هیچ ارتباطی ندارد، بیشتر شبیه پاسخ‌دادن به یک خواستگار و انتخاب داماد برای یک خانواده است؛ با این تفاوت که این بار او خودش به خواستگاری نیامده و اصلاً شرایطی فراهم نبوده است که به خواستگاری بیاید، بلکه توسط فرد دیگری برای مدیریت معرفی شده یا توانمندی‌هایی در او دیده شده و نامزد مدیریتش کرده‌اند.

روال کار در منطقه‌ای که من در آن کار می‌کردم نیز چنین بود. از مهر هر سال که از انتخاب مدیران آن سال فارغ می‌شدیم، همه اعضای شورای انتخاب مدیران مدرسه‌ها، در مناسبات، بازدیدها، فعالیت‌های مدرسه‌ای و منطقه‌ای، در جشنواره‌ها و مسابقات، اگر نیرویی را می‌دیدیم که به گمانمان قابلیت‌هایی برای حضور در سمت مدیریت داشت، اسم و مشخصاتش را به دفتر رئیس منطقه اعلام و به عبارتی او را نامزد مدیرشدن می‌کردیم. پس از طی مراحل، مدیران مدرسه‌ها و حتی کارکنان اداره از بین همین فهرست انتخاب می‌شدند. البته مدیران، بازرسان، اعضای گروه‌های آموزشی، معلمان راهنما و ارزشیابان هم اجازه داشتند به این فهرست نفراتی را اضافه کنند.

تایستان آن سال در شورای انتخاب مدیران مدرسه‌ها با اتفاقی عجیب روبه‌رو شدیم. خانم ث.م (چون از خودشان اجازه نگرفته‌ام، اسم و مشخصاتشان را کامل نمی‌نویسم) که دبیر ریاضی گمنامی در یکی از مدرسه‌های راهنمایی بود، به دفتر رئیس منطقه که جلسه در آنجا برگزار شده بود، وارد شد و گفت: «من می‌خواهم مدیر مدرسه شوم. از خیلی از مدیران فعلی شما هم بهتر مدیریت می‌کنم.