



تربیت زیباشناختی و هنری

مدیران هنرمند، مدیران زیباییین - بخش چهارم

## دیدن خواب صخره شنیدن آهنگ جویبار!

● دکتر مرتضی مجدفر

کلیدواژه‌ها: تربیت زیبایی شناختی، تربیت هنری، نگرش مطلوب، انگیزش، مدیران موفق

در این سلسله مطالب، ۲۲۲ نکته از نگاه زیبایی شناختی و هنری مدیران مدرسه مطرح می‌شود که می‌توانند زمینه‌های اجرایی شدن ساحت زیبایی شناختی و هنری فراگیرندگان و کارکنان مدرسه را از طریق تأکیدهایی که در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش شده‌اند، فراهم آورند. تاکنون در سه شماره قبلی ۸۰ نکته کاربردی را ذکر کردیم. اکنون به ادامه نکته‌ها می‌پردازیم.

است که اگر بدی هم دیدی، از آن در گذر و امید داشته باش که روزی با تلاش و پشتکار از بین خواهد رفت.

۸۲ گاهی مدیران هنرمند و زیباییین هم خشمگین می‌شوند، ولی به جای آنکه بر سر همکاران و دانش‌آموزانشان داد بزنند، بلافاصله برای ابراز خوشنوتشان یا مهار آن، یک راه مؤثر و سازنده پیدا می‌کنند. در این گونه مواقع، باید به جای جوش و خروش درونی، احساساتمان را ابراز کنیم.

۸۱ هنر مدیران زیباییین این است که همیشه خوبی‌ها و فضایل دیگران را می‌بینند. این به معنای نبودن بدی‌ها نیست. بدی‌ها هستند و خواهند بود، ولی باید بدانیم نقاط منفی که در دیگران به دنبال آن‌ها هستیم، غالباً به خودمان برمی‌گردد. اگر عیب و نقص دیگران را ببینیم و بر آن اصرار بورزیم، این ایرادها به مرور بخشی از طبیعت درونی وجودمان می‌شوند. مدیران زیباییین به اصل تربیتی «تغافل» ایمان دارند. یکی از زیرمجموعه‌های این اصل آن

اگر احساسات ابراز نشوند، خشونت سرکوب شده، سرانجام در بخشی از وجودمان پدیدار خواهد شد. یکی از روش‌های ابراز احساسات و مهار خشم، نوشتن است. جزئیات حادثه‌ای را که شما را خشمگین کرده است، روی کاغذ بیاورید. حتی می‌توانید ماجرا را به صورت داستان روایت کنید. وقتی نوشتن تمام می‌شود، متوجه کاهش خشم و مهار آن می‌شوید. دیدار با یک همکار فهمیده، گفت‌وگو با فردی عارف و اهل دل، خواندن ادبیات عرفانی شاعران و نویسندگان کهن و معاصر و نیز ورزش از دیگر روش‌ها هستند. به قول **جبران خلیل جبران**، خشم مهار نشده شعله‌ای است که ابتدا خود انسان را به آتش می‌کشد.

**۸۱۳** مدیران زیباییین سلامتی خود، دانش‌آموزان، همکاران، اولیا و حتی مراجعه‌کنندگان غیرمرتبط را از مهم‌ترین عناصر مدیریتی خود می‌دانند. اگر عقل سالم در بدن سالم است، چرا باید این بدن را فرسایش داد! از دید این مدیران، کار مهم است، ولی سلامتی از آن مهم‌تر است. البته وقتی از سلامتی سخن به میان می‌آید، هم سلامت جسمانی و هم سلامت روانی است.

**۸۱۴** مدیران هنرمند تزریق عنصر شادی و خنده را در مدرسه، تغذیه سالم را در محل کار و توصیه به استمرار آن را در بیرون از مدرسه و دوری از هر گونه هیجان (خشم، ترس، حسادت، کینه‌توزی و اضطراب) را برای دانش‌آموزان و نیز همکاران و اولیای مدرسه تحت مدیریت خود جدی می‌گیرند. آن‌ها با هیچ نوع بیماری یا نارسایی جسمی سهل‌انگارانه برخورد نمی‌کنند و طبیعت‌گردی، به‌ویژه در گروه‌هایی متشکل از همکاران را، جزو برنامه‌های خود به شمار می‌آورند. دقت در سبک زندگی را هنرمندانه مدنظر خود دارند و به دیگران هم یادآور می‌شوند.

**۸۱۵** مدیران هنرمند از زمان به‌طور بهینه استفاده و دیگران را نیز به این امر ترغیب می‌کنند. آن‌ها نامرتب نیستند، محل کارشان مرتب و تمیز است، ذهنشان از تمام ناآرامی‌ها، احساسات منفی، اطلاعات غیرضروری و اندیشه‌های ناپاک خالی است. حواس‌پرت نیستند، اسیر تلفن همراه و فضای مجازی نمی‌شوند، کارهای خود را به دیگران محول می‌کنند، به همکارانشان اعتماد دارند، اهداف مشخصی دارند، هر روز فعالیت‌های خود را مرور می‌کنند و با این کارها، در شبانه‌روز به‌جای ۲۴ ساعت ۲۵ ساعت وقت در اختیار دارند و زندگی برایشان اولویت بیشتری نسبت به کار دارد.

**۸۱۶** مدیران زیباییین هنرمند مثل خیلی از مدیران نیک‌اندیش و موفق به دنبال آن‌اند که به درجه رهبری

در مدرسه خود نائل شوند. از دید آنان برای چنین کاری باید همکاری درستکار، متواضع، صادق، دوراندیش، بادب، جذاب و دارای اعتبار، اعتماد و اشتیاق داشت. آن‌ها به دنبال چنین انسان‌هایی نمی‌روند، بلکه سعی می‌کنند ابتدا این ویژگی‌ها را در خود پرورش دهند تا از این طریق انعکاس این ویژگی‌ها را در افراد زیرمجموعه خود نیز ببینند. رهبران سازمانی رهبر آفریده نمی‌شوند، بلکه در راه رهبرشدن تلاش می‌کنند.

**۸۱۷** مدیران هنرمند از جریان آب درس می‌گیرند. آب، هر وقت به سنگی برخورد کند، یا آن را خرد می‌کند یا مسیرش را عوض می‌کند و به حرکتش ادامه می‌دهد. اگر آب به مانعی برخورد کند و متوقف شود، راکد می‌شود و خزه روی آن را می‌پوشاند. آزمون‌های مدیریتی مدرسه مانند سنگ‌ها هستند. مدیران زیباییین، وقتی با آن‌ها برخورد می‌کنند، آن‌ها را می‌پذیرند و با استفاده از ذهن و نیروی خلاق خود و همکاریانشان بر آن‌ها پیروز می‌شوند.

**۸۱۸** مدیران زیباییین معتقدند، اگر خواب صخره را نبینیم، آهنگ دلنواز جویبار را نخواهیم شنید. آن‌ها صخره را به‌سان یک سنگریزه تصور می‌کنند و موفقیت خود را در توانایی انجام کار توسط خودشان نمی‌دانند، بلکه به توانایی در سپردن کار به دیگران و ایجاد انگیزه در آنان می‌دانند. در این میان، تفکر خلاق این مدیران حرف اول را می‌زند که می‌تواند موتور محرکه برخورد با صخره‌ها باشد. در هر حال، اگر گوش بسپاریم، صدای خوش جویبار همواره در مدرسه‌های موفق شنیده می‌شود.

**۸۱۹** مدیران زیباییین ریزین نیز هستند. آن‌ها می‌دانند مدیریت مجموعه‌ای از وقفه‌هایی است که وقفه‌های دیگران آن را دچار وقفه کرده است. آن‌ها برای به حرکت درآوردن کوه‌ها، از ذره‌ها شروع می‌کنند. از دید آن‌ها اشتباه بخش جدایی‌ناپذیر مدیریت است. اگر مدیری اشتباه نکند، به این معنی است که اصلاً کار نکرده است.

**۹۰** درست است که کار گروهی و مشارکت همواره به همه مدیران توصیه شده است، ولی مدیران هنرمند، وقتی از کار گروهی نتیجه نمی‌گیرند، مطمئن می‌شوند که تغییر دادن دیگران سخت است. از این رو برای گرم‌شدن دوباره تنور مشارکت به تغییر خود روی می‌آورند. آن‌ها می‌دانند، اگر از تغییر دادن دیگران برای مثال ده دقیقه عصبانی شوند، ۶۰۰ ثانیه خوش‌حالی را از دست می‌دهند. از این رو در مورد خود فکر می‌کنند و بار دیگر در مورد روش‌های دیگری می‌اندیشند که می‌توانند دیگران را تغییر دهند.





**۹۱** مدیران زیبایی‌ن در پایان هر روز مغزهای خود را هنرمندانه خالی می‌کنند. در طول یک روز کاری، مطالب گوناگونی ذهن ما را به خود مشغول می‌کنند؛ اندکی نگرانی، اندکی رنجش، قدری آزار و اذیت، اندکی شرمندگی بابت کارها و شاید حرف‌هایی که زده‌ایم و نیز اندکی غرور ناشی از موفقیت. هر شب باید این افکار را از مغز خود بیرون بریزیم. چنانچه این کار را نکنیم، موارد بد روی هم جمع می‌شوند و از نشاط مدیریتی ما می‌کاهند و خوبی‌ها غروری کاذب به ما می‌دهند که در آن غرق می‌شویم.

**۹۲** در کار مدیران زیبایی‌ن تردید جایی ندارد. مدیری که می‌گوید «تردید دارم این کار را انجام دهم یا آن کار را؟» مدیری است که تنها از نیمی از فکر خود استفاده می‌کند. هیچ مدیری با استفاده از نیمی از ذهن خود به جایی نمی‌رسد. مدیر تیزبین برای کسب موفقیت باید تمام وجود و تمام ذهن خود را به کار ببرد؛ تردید با هنرمندی سراسازگاری دارد.

**۹۳** مدیران زیبایی‌ن همه برنامه‌ها و کارهایی را که به آن‌ها رجوع می‌شود، حتی اگر اندک یا عمده مخالفتی هم با آن داشته باشند، زیبا می‌بینند. آن‌ها وقتی برای اجرای برنامه‌ها و کارها گام برمی‌دارند، رسیدن به هدف را با دراز کردن دست به سوی ستاره‌ها یکی می‌دانند. طبیعی است وقتی به سوی ستاره‌ها دست دراز می‌کنیم، ممکن نیست یکی از آن‌ها را بگیریم، ولی انتظار یک مشت گل و کنیفت شدن دستان را هم نخواهیم داشت. اگر ستاره هم به دست نیاوریم، از ابتدا خودمان را با سختی و اجرانشدنی بودن و حتی بد بودن یک طرح بد نیازده‌ایم.

می‌انجامد. مدیران هنرمند همیشه با خوب شروع می‌کنند و آن را به کار می‌گیرند. بعد کوشش می‌کنند آن را ارتقا دهند و بهتر کنند و سپس این فرایند در حال پیشرفت را تا نیل به بهترین ادامه می‌دهند. این همان شعار مهم کیفیت‌گرایی است: «کیفیت یک مسیر است، مقصد نیست.»

**۹۴** مدیران زیبایی‌ن انگیزه‌شناس‌اند. آن‌ها می‌دانند که انگیزه‌های دانش‌آموزان و همکاران متفاوت هستند. برخی از افراد فقط اندکی انگیزه می‌خواهند. این‌ها افراد خودکارند که با کوچک‌ترین انگیزه‌ای به راه می‌افتند و مدرسه را به جنب‌وجوش در می‌آورند. شناخت این افراد سخت نیست، در حالی که برخی از بچه‌ها به محرک‌های فراوان انگیزشی و بسیاری از همکاران به انگیزش‌های مادی و معنوی گسترده نیاز دارند، خودکارها با یک «بارک‌الله!» و «آفرین!» مرزهای فعالیت را در می‌نوردند.

**۹۵** مدیران هنرمند می‌دانند که سرعت آن‌ها سرعت گروه‌های کاری مدرسه است. رهبر موفق کسی است که تفاوت می‌آفریند. هر مدرسه موفق سایه قد کشیده فردی موفق است که مدیریت آن را برعهده دارد. گروه‌های کاری مدرسه چشمشان به دستان شما و گوششان به دهان شماست. مرتب به اعضای گروه‌های خود رهنمود بدهید، دوره‌های توجیهی و آموزشی تشکیل دهید، انگیزه ایجاد کنید و آن‌ها را به مسیرهای سودمند رهنمون سازید.

**۹۴** فرض کنید یکی از مدیران ارشد یا یکی از همکاران مدرسه طرحی را به ما پیشنهاد داده است و ما در مورد اینکه طرحی خوب، کیفی و قابل اجراست یا اصلاً به درد نمی‌خورد، اطلاعات کاملی نداریم. مدیران زیبایی‌ن هیچ‌گاه با این قبیل طرح‌ها این‌گونه برخورد نمی‌کنند: «مخالف اهداف عالی آموزش و پرورش است، قابل اجرا نیست، الان زمان مناسبی برای طرح این موضوع نبود، قبلاً مشابه همین طرح را اجرا کردیم و شکست خورد، اصلاً لازم نیست، وقت تلف کردن است.»

این کشتن افکار جدید است. اگر تجربه ما می‌گوید این طرح و برنامه کارایی نخواهد داشت، بهتر است قدری طمأنینه داشته باشیم. کشتن افکار خوب کسی، مانند کشتن تدریجی اوست.

**۹۵** مدیران زیبایی‌ن همواره هنرمندانه از یک فرمول ساده تبعیت می‌کنند: خوب، بهتر و بهترین. گاهی اتفاق می‌افتد که بهتر را در جست‌وجوی بهترین فراموش می‌کنیم. اگر بهتر را به کار بگیریم، از هر ده مورد، نه مورد به حالت بهترین



با مدرسه‌های دیگر یا جلوگیری از آن‌ها ترسیم نکنید. موفقیت مدرسه‌های برتر در این است که نقشه‌های آن‌ها همواره برای جابه‌جا شدن از نقطه الف به ب و در چارچوب طرح و برنامه‌های خودشان است. وارد رقابت با مدرسه‌های دیگر نشوید، این نقشه‌کشیدن‌ها موجب شکست هر مدرسه‌ای می‌شود.

**۱۵۱** مدیران هنرمند آنچه را فکر می‌کنند درست است انجام می‌دهند و بعد تشخیص می‌دهند آیا درست بوده است یا خیر! مدیران باید به خاطر داشته باشند که همیشه می‌توانند تصمیمات غلط خود را درست در لحظه‌ای که می‌فهمند غلط است، جبران کنند. به عبارت دیگر، اگر هیچ‌گاه تصمیمی نگیریم، چطور می‌توانیم تصمیمات آینده خود را بهبود بخشیم!؟

**۱۵۲** مدیران هنرمند از مشکلات استقبال می‌کنند. آن‌ها اعتقاد دارند وجود مشکلات در مدرسه نشانه سرزندگی است و از اینکه مشکل دارند، خوشحال‌اند؛ زیرا این یعنی زنده‌بودن مدرسه. هر چه مدرسه بتواند مسائل خود را بیشتر شناسایی کند، زنده‌تر است. اگر جهت یافتن مسئله در مدرسه خود توفیق نداشتید به درگاه خداوند روی آورید و بگویید: خدایا مگر به من اطمینان نداری؟ لطفا کمی مسئله در مدرسه به ما بنمایان.

مشکلات به‌خودی‌خود حل نمی‌شوند، مگر اینکه به مسئله تبدیل و آنگاه حل شوند.<sup>۱</sup>

**۱۵۳** از دید مدیران زیباییین، کار مدرسه مهم است، ولی دیدن کوه‌های پوشیده از برف، گل‌های زیبا، دشت‌های سرسبز، خرمن‌های طلایی، شنیدن صدای چهرجه پرندگان، آوای فاخته‌ها و خروش آبشاران و هم‌دم شدن با فرزندان و دوستان و هم‌کلام و هم‌سفر شدن با همسر از کار مدرسه مهم‌تر است. مدیرانی که تا بازنشستگی سفر نمی‌روند، شب‌ها دیروقت به منزل می‌روند، مجموعه‌ای از کارهای مدرسه را به خانه می‌برند و هم‌نشینی با همسر و فرزندان برای آن‌ها معنی ندارد، بازنده نیمه‌راهند.

**۱۵۴** مدیران هنرمند برای تعریف رهبری مدرسه خود از تمثیل نخ یا حلقه استفاده می‌کنند: نخ را روی میزی بگذارید. اگر نخ را بکشید، هر جا بخواهید می‌رود، ولی اگر فشار دهید، نخ هیچ جا نخواهد رفت. اگر دو حلقه را به دو سر نخ ببندیم و حلقه را به‌طرف حلقه دیگر فشار بدهیم، حلقه دوم حرکت نخواهد کرد. اما اگر حلقه را بکشیم، حلقه دیگر به دنبال حلقه اول خواهد آمد. در سازمان مدرسه، یک حلقه مدیران و حلقه دیگران همکاران (و نیز دانش‌آموزان و اولیا) هستند. مدیران نباید اعضای حلقه دیگر را در انجام کارها تحت‌فشار قرار دهند، بکشند یا تحریک کنند.

**۹۸** مدیران هنرمند هیچ‌گاه سعی نمی‌کنند معاونان و تیم مدیریتی خود را از میان افرادی ضعیف‌تر از خود انتخاب کنند. اگر هر کدام از مدیران مدرسه، مجموعه مدیریتی و افراد اصلی دور و بر خودشان را از میان افرادی کوتاه‌تر از خود انتخاب کنند، تیمی متشکل از کوتوله‌ها بر آن مدرسه مدیریت خواهند کرد و بی‌شک از چنین جمعی نمی‌توان انتظار کار هنرمندانه و زیبا داشت.

**۹۹** مدیران زیباییین دانش‌آموزان، همکاران و اولیای مدرسه خود را مانند سیب می‌بینند. غالباً وقتی سیبی را به دست می‌گیریم، لکه کوچکی روی آن دیده می‌شود که با چاقو می‌توان به‌راحتی آن را برداشت. در ۹۶ درصد موارد این لکه زیاد عمیق نیست و حتی می‌توان با برداشتن لکه، سیب را خورد. سیب بی‌لکه گران است.

مدیران زیباییین بسیاری از دانش‌آموزان، همکاران و اولیا را مانند سیب‌هایی می‌بینند که تنها لکه کوچکی روی خود دارند. آن‌ها باید با هنرمندی این نقاط ضعف را با «لبه تیز فکر» خود بردارند و از نقاط قوت آن‌ها برای سود دوسویه استفاده کنند.

**۱۰۰** مدیران هنرمند همواره یک جمله حکمت‌آموز را آویزه گوش خود قرار می‌دهند: «مدیران برای شکست خوردن نقشه نمی‌کشند، بلکه در نقشه‌کشیدن شکست می‌خورند!» نقشه‌های خود را برای مقابله



#### پی‌نوشت‌ها

۱. برای آگاهی بیشتر در مورد تبدیل مشکل به مسئله نگاه کنید به:

• برنامه‌ریزی راهبردی مدرسه، حیدر توراتی. پیشگامان پژوهش مدار. ۱۳۹۸.

• مدیریت فرایندمدار در مدرسه/ کاربست مدیریت فرایندمدار در مدرسه. هر دو تألیف حیدر توراتی. منادی تربیت. ۱۳۹۳.

• راهنمای نگارش و اجرای برنامه مدرسه. تألیف مرتضی مجدفر، حیدر توراتی و محرم نقی‌زاده. مدارس یادگیرنده مرات. ۱۴۰۱.

#### منابع

- حاج محمداسماعیل دولابی (۱۳۹۸). طوبیای محبت، محبت و مؤسسه فرهنگی طوبیای محبت، تهران.
- کیوت بلاکسون (۱۳۹۷). شما بی‌همتایید! ترجمه مهدی قراچه‌دانی، نسل نوآندیش، تهران.
- ویلیام اچ. مک ریون (۱۴۰۰). تخت‌خوابت را مرتب کن! ترجمه حسین گازر، کوله‌پشتی (چاپ چهل و چهارم). تهران.
- ریچارد دنی (۱۳۹۵). موفقیت‌از آن شماس. ترجمه مهدی قراچه‌دانی، لیوسا (چاپ ششم). تهران.
- نیل لوندز (۱۳۹۸). چگونه مردم را به خود جذب کنیم؟ ترجمه مریم تقدسی، جیحون (چاپ دهم). تهران.

