

نظارت کن!

چند روایت برای آشنایی مدیران با کاربردهای مشاوره در مدرسه

ابراهیم اصلانی، روان‌شناس تربیتی - مریم دلاور، مدیر مدرسه

«سازمان‌دادن» و «رهبری» از فنون مشاوره محسوب می‌شوند. سازمان‌دادن در مشاوره به معنای تعیین خط‌مشی و چگونگی اجرای یک جلسه مشاوره است. منظور از رهبری جلسه مشاوره هم این است که مشاور بکوشد مراجع را به دنبال خود بکشد و اداره جلسه را بر عهده بگیرد. سازمان‌دادن و رهبری مستلزم بهره‌مندی از شخصیتی است که توانایی ارتباط و مدیریت مؤثر را داشته باشد. این فنون در مدیریت هم کاملاً ضرورت دارند. مدیر مدرسه با تشخیص شرایط و اتخاذ تصمیم‌های سنجیده، باید فرایندهای مدرسه را سازمان بدهد و همه‌ی ذی‌نفعان را رهبری کند.

مدیر سرپایی!

آن سال شرایط طوری پیش رفت که ناچار شد جمعی از نیروهای کم‌تجربه را به‌عنوان همکاران مدیریتی و اجرایی مدرسه انتخاب کند. یکی از معاونانش را به‌عنوان مدیر برای مدرسه‌ای دیگر معرفی کرد. یک معاون هم منتقل شد و به شهر دیگری رفت. روی کسی هم به‌عنوان جانشین حساب باز کرده بود، اما برای او هم اتفاقی افتاد که ناچار شد مرخصی بگیرد. کار مدرسه زیاد بود و معاونان و نیروهای اجرایی از پس انجام امور و پاسخ‌گویی به مراجعان بر نمی‌آمدند. چند بار تعدادی از والدین بر سر رسیدگی به مسائل انضباطی و درسی فرزندشان شاکی شدند و مدرسه و مدیریت آن را زیر سؤال بردند. در این میان که

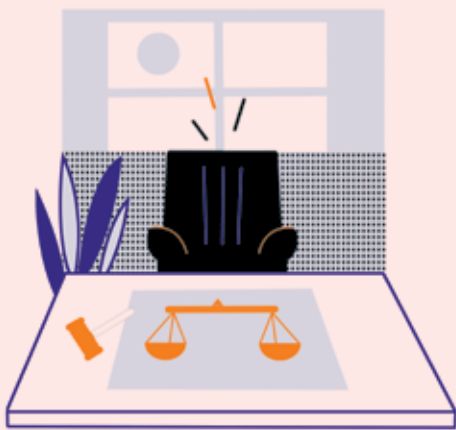
خانم مدیر مراقب رفتار همکارانش بود تا دسته‌گل جدیدی به آب ندهند، از کار مشاور مدرسه رضایت نداشت.

او مدیر باتجربه‌ای بود و هر سال با تقسیم وظایف و تفویض اختیار منطقی، امور را به‌خوبی مدیریت می‌کرد. در اتاق خودش می‌نشست و اگر لازم می‌شد بعضی امور لازم را پیگیری یا مشکلات را حل‌وفصل می‌کرد. دو هفته از آغاز سال تحصیلی نگذشته بود که خانم مدیر فهمید امسال با سال‌های قبل فرق می‌کند. امسال لازم بود در فضای مدرسه حضور بیشتری داشته باشد و به‌طور مستقیم بر امور نظارت کند. دیگر کمتر در اتاق مدیریت دیده می‌شد. از صبح که وارد مدرسه می‌شد، همه‌جا بود. در اتاق معاونان، در حیاط، در کلاس‌ها، در سالن اجتماعات و جاهای دیگر. هر کس سراغ مدیر را می‌گرفت، باید می‌گشت تا او را پیدا کند. خودش اسم این روش را «مدیریت سرپایی» گذاشت؛ مدیری که از اتاقش مدیریت نمی‌کند و چون لازم است، همیشه در مدرسه می‌گردد تا هم مراقب اوضاع باشد و بر امور نظارت کند و هم همکاران به‌طور عملی و از نزدیک گردش امور را یاد بگیرند. مدیریت سرپایی جواب داد. تعداد شکایات‌ها و مراجعات والدین به‌مرور کمتر شد و آرامش به مدرسه بازگشت. با این همه، مدیر لازم می‌دید همچنان و تا زمان اطمینان از بهبود امور، به این روش ادامه دهد.

در این میان، یک نفر خیلی تحت تأثیر مدیریت سرپایی قرار گرفت. او مشاور مدرسه بود. چند بار فرصتی پیش آمد تا با مدیر صحبت کند و درک بهتری از تجربه‌های مدیریتی او به دست آورد. مشاور هم دیگر در اتاقش نمی‌نشست تا دانش‌آموزان به او مراجعه کنند.



دادگاه مدرسه



بامهارت‌های زندگی آشنا شوند؛ به‌ویژه مهارت‌های ارتباط مؤثر، همدلی و تصمیم‌گیری. وقتی بچه‌ها در مدرسه درگیر مشکلی می‌شوند، مثلاً دعوا و اختلافی پیش می‌آید، به نظر من این یک فرصت تربیتی است. اولاً اگر در مدرسه کسی به گفته‌ها و ادعاهای بچه‌ها گوش و اهمیت ندهد، آن‌ها مشکلاتشان را به شیوه‌های دیگری حل می‌کنند که احتمالاً وضعیت را بدتر خواهد کرد. ثانیاً، بچه‌ها باید یاد بگیرند چگونه حرفشان را بزنند، چگونه به حرف دیگری گوش بدهند، چگونه مدارا کنند، چگونه دعوایشان را کنار بگذارند و چگونه با هم کنار بیایند. می‌دانم کار مدرسه زیاد است و شاید معاونان و معلمان وقت و حوصله آن را نداشته باشند که برای هر موضوع به‌ظاهر کوچکی وقت بگذارند، اما اگر همین موضوعات را به حال خود رها کنیم و اهمیتی ندهیم، تنش‌های بین بچه‌ها زیادتر خواهد شد. خواهش من از همه همکاران این است که با دانشی که از مهارت‌های زندگی دارند، مسائل و مشکلات پیش‌آمده بین بچه‌ها را به فرصتی برای آموزش همدلی و هم‌زیستی تبدیل کنند. این‌طوری، هم بچه‌ها سازگاری را یاد خواهند گرفت و هم به‌مرور اختلافات و دعوای بین آن‌ها کمتر خواهد شد. چند روز بعد، هنگامی که باز عده‌ای از بچه‌ها در اتاق مدیر بودند، یکی از معلمان هم وارد اتاق شد. با دیدن بچه‌ها به شوخی گفت: باز چه خبر شده که همه دور خانم مدیر جمع شده‌اید؟ یکی از دخترهای پایه دوم خیلی سریع و آرام گفت: خانم! اینجا دادگاه مدرسه است!

اتاق مدیر شلوغ بود. دو گروه از بچه‌ها، یکی از پایه اول و یک گروه هم از پایه سوم، در اتاق بودند. موضوع اولی‌ها دعواهای کوچکی بود که بین دو نفر از بچه‌ها پیش آمده و یکی دو نفر دیگر هم درگیر ماجرا شده بودند. ماجرای سومی‌ها سر مبصرشدن بود و اینکه چرا مبصرشان عوض نمی‌شود؟ سروصدای اولی‌ها به‌قدری زیاد بود که سومی‌ها فرصت نمی‌کردند حرفشان را بزنند.

این داستان در طول هفته چندبار تکرار می‌شد. بچه‌ها وقتی می‌دیدند کسی در مدرسه حرفشان را تحویل نمی‌گیرد یا مشکلشان حل نمی‌شود، به اتاق مدیر می‌آمدند. البته اجازه می‌گرفتند، ولی می‌دانستند خانم مدیر معمولاً آن‌قدر حوصله دارد که به حرفشان گوش کند.

گاهی معاونان مدرسه یا بعضی معلمان علنی یا پشت‌پرده ایراد می‌گرفتند و می‌گفتند چرا بچه‌ها باید اجازه داشته باشند برای هر موضوع کوچک و بزرگی پیش مدیر بروند و وقت او را بگیرند. واقعاً هم گاهی موضوعات چنان جدی به نظر نمی‌رسیدند. گاهی هم به نظر می‌رسید بچه‌ها بیش از آنکه واقعاً مشکلی داشته باشند، دنبال بهانه‌ای می‌گردند تا خانم مدیر را ببینند و با او هم‌صحبت شوند.

راز این کار مدیر چه بود؟ چرا او باید این همه وقت صرف بچه‌ها می‌کرد؟ مگر یک مدیر کارهای مهم‌تری ندارد؟

در جلسه شورای معلمان یکی از همکاران باسابقه و باتجربه این موضوع را پیش کشید و طرح سؤال کرد. خود او دلیل و چرایی کار خانم مدیر را می‌دانست. سال‌ها بود با این مدیر کار کرده بود و از روش‌ها و فوت‌وفن‌های مدیریتی او اطلاع داشت.

خانم مدیر انگار دنبال فرصتی بود. امسال گروه معاونان مدرسه عوض شده بودند و غیر از یک معاون، بقیه هر کدام به دلیلی جای دیگری رفته بودند. در جمع معلمان هم نیروهای تازه‌وارد زیاد بودند. بنابراین، آن‌ها که قبلاً در مدرسه بودند، خیلی از رویه خانم مدیر تعجب نمی‌کردند و ابهامی نداشتند. مهم این بود که معاونان و معلمان تازه‌وارد هم توجیه شوند.

خانم مدیر گفت: «بچه‌ها باید در مدرسه فرصت داشته باشند

نمی‌شود تو نیایی!

یک اردوی علمی برای بچه‌های پایه پنجم تدارک دیده بودند. رویه مجموعه مدیریتی مدرسه این بود که تعداد همراهان بچه‌ها



در اردو زیاد باشد. برای همین، علاوه بر معلمان، معاونان و عوامل دیگر مدرسه و خیلی از موارد خود مدیر هم با اردو همراهی می‌کردند. آقای مدیر به دو دلیل اعتقاد داشت که حداقل برای هر سه‌چهار دانش‌آموز باید یک همراه وجود داشته باشد. یکی بحث ایمنی بچه‌ها در اردو بود و اینکه دانش‌آموزان به‌صورت تک‌تک تحت مراقبت باشند. دومی به کارکرد اردو مربوط می‌شد. برگزاری هدفمند و مؤثر اردو مستلزم آن است که بچه‌ها تمرکز داشته باشند. همراهان می‌توانند عامل این تمرکز باشند. آن روز یکی از معاونان دنبال بهانه‌ای می‌گشت تا همراه بچه‌ها نباشد. صرف‌نظر از مشغله زیاد، یک دلیلش هم این بود که بچه‌های پایه پنجم بزرگ هستند و بهتر می‌توانند از خودشان مراقبت کنند.

آقای مدیر زیر بار نرفت و گفت: نمی‌شود تو نیایی! خودت می‌دانی که همراهی بچه‌ها در اردوها تا چه اندازه مهم است. آماده شو! من هم می‌آیم. با هم برویم.