

# سهام والدین در مدرسه

## درنگی درباره ارتباط مؤثر و سازنده با اولیا

● سیدرضا میرقاسمی

مدیر دبیرستان، منطقه ۲ تهران

کلیدواژه‌ها: راهکار، مدیر راهبردگرا، مدیر راهکارگرا، ارتباط مؤثر، اولیا

بخواهیم یا نخواهیم، اولیا (مقدم بر دانش آموزان) مخاطب اصلی مدرسه‌اند. درست است که بچه‌ها در مدرسه درس می‌خوانند، اما آن‌ها به واسطه انتخاب اولیا‌یشان در مدرسه تحصیل می‌کنند و مدرسه‌ها پاسخ‌گوی اولیا هستند؛ به طوری که امروز نمی‌توان امور مدرسه را بدون در نظر گرفتن اولیا پیش برد و راهبری کرد. بر این اساس، لزوم برقراری ارتباط مؤثر و سازنده با اولیا یکی از اصول بدیهی مدیریت مدرسه شناخته می‌شود. اما مدیران مدرسه‌ها به دو دسته تقسیم می‌شوند: گروهی که برقراری ارتباط با اولیا را تنها یک راهکار (تاکتیک) تلقی می‌کنند و دسته دوم که آن را راهبردی (استراتژیک) کلیدی می‌دانند.

### تفاوت راهکار و راهبرد

این دو کلمه چه تفاوتی با هم دارند؟ به برنامه‌های کلان، عمیق، بلندمدت و گسترده برای رسیدن به اهداف، برنامه راهبردی گفته می‌شود. در صورتی که از راهکار، به عنوان برنامه دورهای، در افق زمانی کوتاه‌تر و با حوزه اثر کوچک‌تر استفاده می‌شود.

### تفاوت مدیر راهبردگرا و مدیر راهکارگرا در جریان برقراری ارتباط با اولیا

چگونه می‌توان فهمید مدیر مدرسه در این زمینه راهکارگراست یا به برقراری این رابطه به عنوان راهبردی اساسی می‌نگرد؟ در ادامه بعضی از تفاوت‌های این دو نگرش را می‌آوریم:

● مدیر راهبردگرا معتقد است مثلث تربیت از ارتباط سه رأس مدرسه، خانواده و دانش آموز شکل می‌گیرد و بدون توجه به ارتباط هر یک از این سه رأس، اصلاً مثلثی شکل نمی‌گیرد. اما مدیر راهکارگرا تربیت را به طور عمده حاصل تعامل بین مدرسه و دانش آموز می‌داند و به ارتباط با اولیا به چشم اقدامی ناگزیر می‌نگرد.

● اولیا توانمندی‌های متعدد دارند. مدیر راهکارگرا صرفاً هر موقع احساس نیاز (معمولاً مالی) می‌کند، به سراغ اولیا می‌رود، اما مدیر راهبردگرا، علاوه بر اینکه از توانمندی‌های

اولیا در زمینه‌های گوناگون (مانند سواد علمی) آگاه است، به آن به عنوان یکی از منابع غنی مدرسه نگاه می‌کند.

● مدیر راهبردگرا اولیا را در جریان تربیت شریک اصلی می‌داند و نه فقط در اجرا، بلکه در تصمیم‌گیری‌های مدرسه نیز آن‌ها را شریک می‌کند. بنابراین عجیب نیست اگر در چنین مدرسه‌ای رفت‌وآمد اولیا و حضور و مشارکتشان در برنامه‌ها چشمگیر باشد و بسیار دیده شود.

● مدیر راهکارگرا معمولاً کار خود را انجام می‌دهد و در صورت دریافت بازخورد از اولیا که معمولاً منفی و شامل اعتراض است، عکس‌العمل متناسب نشان می‌دهد. اما مدیر راهبردگرا که به طور مرتب در حال گرفتن بازخورد از فعالیت‌های مدرسه است، یکی از منابع مهم بازخوردگیری را نظرات اولیا می‌داند. لذا نظرسنجی مداوم از اولیا را در دستور کار خود قرار می‌دهد. علاوه بر آن، در چنین مدرسه‌ای، امکان گفت‌وگو و انتقال نظرات و انتقادات و پیشنهاد به مدرسه به راحتی امکان‌پذیر است و مدرسه‌ساز و کار مناسبی برای این کار فراهم کرده است.

● مدیر راهبردگرا انتقادات و پیشنهادهای اولیا را یکی از منابع مهم یادگیری برای برنامه‌ریزی‌های پیش رو می‌داند و به آن به چشم فرصت نگاه می‌کند. اگر اعتراضشان را بجا ببیند، صادقانه عذر می‌خواهد و رفع اشکال را در دستور کار برنامه مدرسه قرار می‌دهد. اگر هم موضوع را ناجا تشخیص

دهد، جلسات بحث و گفت‌وگو، روشنگری و تبیین را در دستور کارش قرار می‌دهد. به همین دلیل، در این مدرسه‌ها جلسات سنتی سخنرانی دانش‌افزایی اولیا که صرفاً به خاطر رفع تکلیف انجام می‌شوند، جای خود را به جلسات بحث و گفت‌وگو، کارگاه‌های مهارتی یا بررسی موضوعات روز و مورد ابتلا می‌دهند.

چه یک مدیر راهکارگرا باشید و چه راهبردگرا، در هر دو حالت، شنیدن نظرات اولیا بخشی از وظیفه و کار شماست. تفاوت اصلی در نحوه این کار و عکس‌العمل شماست. مدیران راهکارگرا به همان نسبت که از تعریف اولیا خوش حال می‌شوند، از نقدهای آن‌ها ناراحت می‌شوند. عکس‌العمل این مدیران معمولاً دو گونه است: به سرعت می‌پذیرند و در پی رضایت لحظه‌ای اولیا برمی‌آیند؛ یا اصلاً نمی‌پذیرند و از موضع بالا برخورد می‌کنند. اما مدیر راهبردگرا که نقدهای اولیا را یکی از منابع مهم برای ارتقای سازمانش می‌داند، خود را در موضع همدلی با اولیا قرار می‌دهد. از آنجا که در بسیاری مواقع درخواست یا نقد اولیا ناظر به مشکلی است که در مواجهه ابتدایی مشخص نمی‌شود، او فضا را آرام می‌کند، گفت‌وگویی عمیق شکل می‌دهد و نقب‌زدن برای فهم دقیق مسئله را در پیش می‌گیرد.

برقراری ارتباط مؤثر و سازنده با اولیا به معنای تأیید همه نظرات ایشان نیست. ممکن است دیدگاه ولی محترمی از نظر تربیتی یا اهداف مدرسه از دید مسئولان مدرسه درست تشخیص داده نشود، یا اولیا در زمینه‌ای خاص سلیقه‌های متفاوت داشته باشند. طبیعی است پوشش دادن همه سلیقه‌ها از عهده هیچ مدرسه موفق بر نمی‌آید. به همین دلیل، مدیر راهبردگرای توانمند، علاوه بر اینکه بستری برای

شنیده‌شدن نظرات ایشان و تا حد امکان، اجرای آن‌ها فراهم می‌کند، سازوکاری مناسب برای توجیه اولیا، تبیین اهداف مدرسه و اقناع اولیا (در زمینه پیشنهادهای غیرقابل اجرا و ...) برقرار کرده است. استفاده از ظرفیت انجمن اولیا و مربیان و برپایی جلسات بحث‌های عمیق می‌تواند یکی از این سازوکارها باشد.

مدیر راهبردگرا اولیا را رکن مهم تربیت می‌داند. خود را با آن‌ها همدل می‌بیند و تلاش می‌کند از این دریچه به موضوع تربیت نگاه کند. برای مثال، در دوران سخت کرونا بسیاری از مدرسه‌ها مجبور شدند از اهداف عالی تربیتی و پرورشی خود عدول و به حداقل انتقال مفاهیم و درس‌ها به دانش‌آموزان اکتفا کنند. از طرف دیگر، از تعامل اجتماعی و حتی رفت‌وآمدهای خانوادگی دانش‌آموزان نیز کاسته شد و بعضی مواقع جای خود را به پرسه‌زدن‌های مجازی داد. احتمالاً تعداد زیادی از دانش‌آموزان از نظر توانمندی‌های درسی و مهارت‌های پرورشی و اجتماعی با وضع مطلوب فاصله دارند. نحوه زندگی دانش‌آموزان (به خصوص در سنین نوجوانی و جوانی) در دوران کرونا، بسیاری از اولیا را کلافه کرده است. به نظر می‌رسد توجه به این عقب‌ماندگی، درک اولیا و تلاش آن‌ها در جهت بهبود مهارت‌های آموزشی و پرورشی، می‌تواند هدیه خوب مدرسه‌ها به آن‌ها و نویدبخش سال تحصیلی خوبی برای همگان باشد. ان شاء الله.

#### پی‌نوشت‌ها

۱. کلمه راهبرد به‌عنوان معادل فارسی استراتژی و کلمه راهکار به‌عنوان معادل فارسی تاکتیک انتخاب شده است.
۲. برای تعریف راهکار و راهبرد از محتوای تارنمای متمم (متعلق به استاد محمدرضا شعبانعلی) استفاده شده است.