

تازه‌کاران کاردان

چه نکته‌هایی را باید رعایت کنید تا مدیریت شما کارآمد باشد

● ترجمه مهتاب خسروشاهی

کلیدواژه‌ها: مدیران جدید، تجربه‌های مدیریتی، مهارت‌های مدیریتی

آغاز هر کاری همواره با دشواری‌هایی همراه است؛ به‌ویژه اگر قرار باشد در رأس یک مجموعه قرار گیرید و سکان هدایت آن را به دست بگیرید. هماهنگ‌شدن با محیط تازه، قلق‌های تازه می‌طلبد. علاوه بر اینکه عملکرد شما به‌عنوان مدیر جدید، قطعاً تا مدت‌ها با مدیر قبلی محک خورده و سنجیده خواهد شد. بنابراین، در نخستین سال شروع فعالیت حرفه‌ای به‌عنوان مدیر یا نخستین سال شروع مدیریت در مکانی تازه، با دشواری‌های خاص خود روبه‌رو خواهید بود. شاید چند راهکار بتوانند برای عبور از این مسئولیت نو کمک‌کننده باشند. آنچه در پی می‌خوانید، تجربه‌های مدیریتی فردی است در سمت دستیار (ناظم) مدرسه، که از یک سال پیش به‌عنوان مدیر فعالیتش را ادامه داده است. وی تجربه‌های مدیریتی خود در نخستین سال به عهده‌گرفتن این مسئولیت را با مدیران به شرح نکاتی در میان گذاشته است.

دست نگه دارید

به‌عنوان مدیر جدید حتماً میل دارید تغییرات بسیاری در حوزه کاری جدید خود ایجاد کنید، اما دست نگه دارید. تغییر در ساختار باید به‌تدریج انجام شود تا کارکنان آموزشی پذیرای آن باشند؛ به این دلیل که معمولاً مقاومتی نسبت به تغییر وجود دارد؛ حتی اگر کارکنان آموزشی آن‌طور که باید با ساختارها، اصول، قوانین و روش‌های مدیر پیشین همراه نبوده باشند. بنابراین، با شروع کار، برای تغییرات به‌تدریج عمل کنید.

روابط را چشم‌اسفندیار بدانید

روابط کاری اهمیت فراوانی دارند. اما برای مدیر تازه‌کار یا مدیری که به‌تازگی به سمت مدیریت در مدرسه‌ای انتخاب شده، روابط کاری حکم کلید موفقیت یا شکست هستند. در واقع مرز باریک بین شکست و موفقیت در کار، همین نقطه است. بنابراین، مدیر باید با کارکنان آموزشی، کارکنان خدماتی، مدرسه، دانش‌آموزان و والدین دانش‌آموزان تلاش درست، مؤثر و معناداری برقرار کند. این روابط می‌توانند مسیر شما را برای اجرای دقیق و کامل برنامه‌ها فراهم کنند. برگزاری نشست‌های عمومی با کارکنان آموزشی، والدین دانش‌آموز، دانش‌آموزان به تفکیک هر کلاس و دوره تحصیلی، جلسه‌های چندنفره با آموزگاران برای آشنایی با تک‌تک آن‌ها و حتی حضور در کلاس‌های درس برای ارتباط بیشتر با فضای کاری آموزگاران و ارتباط آن‌ها با دانش‌آموزان، از جمله راهکارهای مهم برای پایه‌ریزی روابط کاری درست و محکم هستند. در روابط کاری درست، نکته مهم دیگری نیز نهفته است: بالا رفتن کارایی (راندمان) دوسویه. به این معنی که هم آموزگاران تدریس بهتری خواهند داشت و هم دانش‌آموزان در فضای آموزشی بهتری آموزش خواهند دید. افزایش کارایی و آموزش بهتر، قطعاً از اهداف اصلی همه مراکز آموزشی فرهنگی است.

مرز و محدوده‌ها را معین کنید

هیجان و اشتیاق یا شاید هم تنش و اضطراب شروع کار تازه، گاهی باعث می‌شود مرز میان کار و استراحت را گم کنید. اما از همان ابتدای کار، میان کار اداری و امور شخصی مرز و محدوده مشخصی تعیین کنید. این مرزها و تقسیم‌بندی‌ها علاوه بر اینکه باعث تسهیل کار شما می‌شوند، باعث ایجاد ثبات و نظم در کارها و برنامه‌ریزی نیز خواهند شد.

نماینده داشته باشید

تقسیم کار با ساختار فکری مدیر تازه کار هم خوان نیست! به عنوان مسئولی که به تازگی در محیطی قدم گذاشته‌اید، قطعاً دوست دارید خودتان را نشان دهید. علاوه بر اینکه تلاش می‌کنید رشته امور را به دست بگیرید و به اصطلاح به اوضاع مسلط شوید. اما هر چقدر هم که دشوار باشد، برای انجام امور از دیگران کمک بگیرید و برای کارهای گوناگون «نماینده» انتخاب کنید. این تفویض اختیارها نشان می‌دهد اولاً به عنوان رهبر از مهارت بیشتری برای هدایت گروه برخوردارید، دوم اینکه اهل مدارا و مشارکت هستید و سوم اینکه به دیگران (همکاران) اعتماد دارید. علاوه بر اینکه با تقسیم کارها، از بار فکری اضافه خود می‌کاهید و می‌توانید بهتر برنامه‌ریزی کنید و تصمیم بگیرید. این نکته را هم اضافه کنید که گرچه شما رهبر مدیر مجموعه خود هستید، اما به همه کارها تسلط ندارید و متخصص نیستید. بنابراین، باید از نقاط قوت دیگران برای راهبرد بهتر مجموعه کمک بگیرید. در مواردی می‌توانید از خود دانش آموزان نیز کمک بگیرید و آن‌ها را به عنوان نماینده برای انجام کارها انتخاب کنید. مشارکت دانش آموزان در امور مدرسه، بر علاقه آن‌ها به فضای آموزشی و کارکنان آموزشی نیز می‌افزاید.

از دفترتان بیرون بروید

دفتر کار ویژه مدیر است. اما اینکه فقط در اتاق کار خودتان بنشینید، مدیریت نیست. نخستین نکته ناخوشایند، دور شدن و فاصله شما از همکاران است. بنابراین، مدیر باید ساعت‌های بسیار کمی را در اتاق کار خود باشد و بیشتر وقت خود را با همکاران بگذراند. حتی بهتر است چند دقیقه‌ای را در حیاط مدرسه قدم بزنید. گاهی به کلاس‌ها سر بزنید و در کلاس درس بنشینید. در ساعت صرف صبحانه یا نهار، اگر چنین فرصتی در مدرسه در نظر گرفته شده است، حتماً همراه همکاران باشید. شما زمانی می‌توانید از مشکلات موجود در فضای مدرسه (از خرابی سرویس‌های بهداشتی تا شکستگی پله‌ها و...)، مشکلات دانش آموزان و مشکلات همکاران آگاه شوید که در میان آن‌ها و نه در دفتر کارتان باشید.

الگو داشته باشید

نوشتن مشق از روی دست مدیران موفق را فراموش نکنید. مطالعه کتاب‌های حوزه مدیریت، گفت‌وگو با مدیران موفق، شرکت در جلسه‌های کارگاهی مرتبط به حوزه مدیریت و فیلم‌های آموزشی همگی راهکارهای ارتقای سطح کیفی کار شماست. از سر این راهکارها دست برندارید. اگرچه شاید بعضی از الگوهای مدیریتی با بعضی از فرهنگ‌ها متناسب نباشند، اما با تغییراتی، می‌توان از آن‌ها نیز به شکل مفیدی استفاده کرد.

از اشتباه شرمند نباشید

قرار نیست به عنوان مدیر اشتباه نکنید، اما قرار است پس از اشتباه، آن را تصحیح کنید. هر چقدر هم که تحصیل کرده یا مطالعه کرده باشید، تا زمانی که به عنوان مدیر فعالیت خود را در واحد آموزشی آغاز نکنید، نمی‌توانید میزان توانایی خود را محک بزنید و از نقاط ضعف و قوت خود آگاه شوید. نگران مشورت گرفتن از همکاران یا اولیای دانش آموزان نباشید. این نشانه ناتوانی شما در حل مشکلات نیست. بنابراین، با برگزاری جلسه‌های مشورتی، مشکلات را بیان و تلاش کنید همراه با همکاران و اولیای دانش آموزان آن‌ها را برطرف کنید. مدیریت مدرسه فقط یک شغل نیست، یک ماجراجویی است که باید آن را با همه ابعادش در آغوش بگیرید و ماجرا را پیش ببرید. ■

منبع

William, Sullivan (2023). Tips for Surviving Your First Year as a School Administrator. Education Week, September 12.