



گزارش

دیدار با مسئولان و کارشناسان آموزش و پرورش ورامین وقتی مدیران به میدان آمدند

● دکتر ائلدار محمدزاده صدیق

کلیدواژه‌ها: مستندسازی، آموزش ضمن خدمت، منابع انسانی

روستایی و حاشیه‌ای را درگیر و دبیرخانه‌ها را انتخاب کردیم. اما در اداره آموزش و پرورش استان به شاخصی برای چنین طرح‌هایی دست نیافتیم.»

او به بهره‌مندی از مجله رشد مدیریت مدرسه در این باره اشاره کرد و گفت: «در تحلیل مدیریت، از داستان‌ها و تحلیل‌های ارائه‌شده در مجله رشد مدیریت مدرسه ایده گرفتیم و به کمک مدیران توانستیم کتاب خاطرات مدیران مدرسه را آماده کنیم.»

قندالی در این باره توضیح داد: «احساس کردم مدیران ما نیاز به دیده‌شدن دارند. باید در این زمینه، از هر روشی که بشود، چه برنامه‌های زنده در شبکه‌ها، چه ثبت در مجله، چه ثبت در کتاب، کمک گرفت. از همین رو، بعد از مطالعه، مطالبی را روی تابلوی هر دوره می‌نوشتیم، از روی آن‌ها عکس می‌گرفتیم و در گروه به اشتراک می‌گذاشتیم تا همگی در جریان قرار گیرند و درباره‌اش بحث کنند. برای نمونه، در مورد اینکه مدرسه نهادی زنده است، دو روز در گروه مطلب می‌گذاشتند و همگی درباره‌اش بحث می‌کردند. از این رو، مطالب روی تابلو برای همه مدیران مهم شده بود.»
نجمه قندالی توضیح داد: «متجلی کردن آنچه ما مطالعه می‌کنیم و برایمان مهم است، به مرور زمان نیاز دارد و شاید دو سه ماه طول بکشد. مدیران به گردونه می‌آمدند، بحث می‌کردند و کتاب‌هایی برای مطالعه ارائه و محیطی یادگیرنده خلق می‌شد.»

او برگزاری مسابقه را قدم بعدی در این مسیر عنوان کرد و گفت: «به جای برگزاری کلاس آموزشی مستقیم، از داشته‌هایمان استفاده کردیم.»

سرگروه استانی استعدادهای درخشان و دانش‌پژوهان جوان ورامین ادامه داد: «قدم دیگری که برداشتیم، مسابقه

نشست سردبیر و اعضای شورای برنامه‌ریزی ماهنامه آموزشی رشد مدیریت مدرسه با **علی عباسی**، مدیر آموزش و پرورش شهرستان ورامین و **محمد مهدی علی سلیمانی**، معاون آموزش متوسطه این شهرستان، قبل از اتمام سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱ در محل اداره این شهرستان برگزار شد.

در این جلسه که **دکتر حیدر تورانی**، سردبیر و **دکتر مرتضی مجدفر**، به نمایندگی از اعضای شورای برنامه‌ریزی ماهنامه آموزشی رشد مدیریت مدرسه، حضور داشتند، **نجمه قندالی**، کارشناس آموزش و عضو کارگروه مستندسازی تجربیات مدیران شهرستان ورامین، گزارشی از اقدامات صورت گرفته در این شهرستان ارائه داد.

کارشناس آموزش و پرورش متوسطه شهرستان ورامین با بیان اینکه در آموزش و پرورش هیچ‌کس جای معلم را نمی‌گیرد و ما در آموزش و پرورش ورامین به این نکته اعتقاد داریم، گفت: «از همین رو، در نگاه اول به منابع انسانی توجه کردیم و اینکه مدیران از چه قشری هستند، از چه سطح سوادی برخوردارند و از لحاظ فکری، سازمانی و پردازشی چه نماتم (برند)هایی را می‌توانند برای منطقه رقم بزنند.»

قندالی با بیان اینکه از نظر فکری، سازمانی و کاری در این زمینه پردازشی صورت گرفت و هدف‌گذاری‌ها انجام شد، گفت: «قرار بود سیاست‌گذاری کنیم. از همین رو کار سخت می‌شد. فکر کردیم باید آموزش دهیم. اما اگر مدرسی را دعوت می‌کردیم، هر چقدر هم مدرس خوبی می‌بود، گروهی تنها به چشم امکان دریافت گواهی حضور به آموزش‌های وی نگاه می‌کردند. به همین دلیل آموزش از طریق همتایان را شروع کردیم. مجموعه‌ای از هدف‌گذاری‌ها را از طریق خودشان انجام دادیم. دبیرخانه تعریف کردیم. مدرسه‌های

بود. تا اینجا نیامده بودیم که کلاس آموزش مستقیم بگذاریم. بلکه از داشته‌هایمان استفاده کردیم. در هر دوره سه پایه‌ای گذاشتیم و عکس‌هایی را که جنبه مدیریتی داشتند، در قسمت مشخصی از اتاقمان قرار دادیم تا هر مدیری که به اتاق می‌آید، چند دقیقه در این باره بحث کند.»

قندالی با تأکید بر اینکه این کارها خلاقانه بودند و بر اساس بخشنامه، ابلاغ و دستوری از منطقه صورت نگرفتند توضیح داد: «کارهایمان با هماهنگی منطقه صورت گرفت. در این راستا گروهی تشکیل دادیم و تحلیل‌ها را بررسی و رتبه‌بندی کردیم.»

قندالی راه مقابله با مدیریت بحران (به‌طوری که وقتی اتفاقی می‌افتد، آشوبی به پا می‌شود)، رهبری آموزشی و فعالیت‌های آموزشی جهادی را سه موضوعی دانست که بر اساس بارش فکری صورت گرفتند و به کار بیشتر در منطقه نیاز داشتند. او توضیح داد: «بعد از آموزش این موارد به مدیران، به مرحله خودارزیابی رسیدیم. خودارزیابی از طریق شاخص‌ها سبب شد مدیر در درون خودش فکر کند چه چیزی را ارائه داده است که فرهنگ و سازمان بخواهد آن را قبول کند. این‌ها ضعف‌هایی هستند که به آن‌ها توجه کرده‌اند و ما سعی کردیم در این مورد به درون برگردیم و فکر، ایده و راهکار را از مدیرانمان بگیریم.»

عضو کارگروه مستندسازی تجربه‌های مدیران شهرستان ورامین، با بیان اینکه تحول‌خواهی در وجود هر فردی از ذوق و عطش درونی او برمی‌آید، ادامه داد: «تغییر آگاهانه، هر چه که هست، از درون خود ما باید اتفاق بیفتد. هرچقدر مهارت منابع انسانی بالاتر برود، در سازمان بهینه‌سازی مطلوب موردنظر صورت می‌گیرد. اما لازمه پذیرش فرهنگ سازمانی، بالا بردن مهارت آموزشی مدیران است.»

او کارکردن روی آموزش مدیران را لازمه به‌روزشدن فعالیت‌های آموزشی در مدرسه دانست و گفت: «مواردی وجود دارند که سالیان سال در وجودشان بوده و حتی به آن فکر نکرده‌اند. با راه‌اندازی دبیرخانه مستندسازی تجربه‌های مدیران، مسابقه‌ای مدیریتی با طعم یلدا طراحی کردیم که در آن مدیران می‌توانستند هر خاطره‌ای را که منتج به یک آموزه مدیریتی باشد، طراحی کنند. شب یلدا با موزیکی ملایم، بدون فرمول، مراسمی صمیمی برگزار کردیم. وقتی جلسه تمام شد، مدیران همگی اذعان داشتند تاکنون این‌قدر آموزش ندیده بودند. مراسم بدون نگاه به سازمان و اداره، که همیشه بودجه کم دارند و دوست ندارند آن را صرف چنین مراسمی کنند، پیش رفت. اما برای اینکه کار کمی را به سمت کیفی شدن ببریم، بر اساس شاخص‌های تعیین شده و بر اساس مشورت با استادان دانشگاه، خاطرات برتر انتخاب شدند. شاخص‌هایی نظیر زمان و مکان را در نظر گرفتیم.»

سپس ویرایش صورت گرفت و تحلیلی از قول مدیر صاحب‌خاطر آورده شد. در نهایت این کتاب آماده شد. به‌زودی مراسم رونمایی آن هم برگزار خواهد شد.

او کلید و رمز موفقیت را ارتباط انسانی، خطرپذیری و نوآوری، توجه به فرایند مسیر و هدف‌گذاری، انسان‌گرایی، کار گروهی و جهادی، ایجاد رقابت درست همراه با حس دوستانه و ثبات وضعیت بهینه عنوان کرد و توضیح داد: «در این راستا، شناخت دقیق و عمیق از ماهیت تعلیم‌وتربیت، با صبوری، حوصله، خلاقانه عمل کردن و گفتمان‌سازی صورت گرفت. حرف را از خود مدیر آوردیم و رابطه جهادی شکل گرفت.»

قندالی با تأکید بر اینکه ذوق و شوق و حس از وجود خودمان بوده است، گفت: «لازم است مسئولان به آموزش به‌عنوان یک سامانه مرده نگاه نکنند. ما همگی زنده‌ایم و خوراک می‌خواهیم. نیاز داریم آموزش‌وپرورش از نظام مکانیکی خشک بیرون بیاید. سلسله‌مراتب برای تسهیلگری ایجاد شود و نه به‌عنوان سد، و مدیران در یک صف سازوکار اداری قرار نگیرند. درباره هر چه به ذهنشان می‌رسد، در اتاق‌های فکر به نتیجه برسند و این ساختار خشک ناکارآمد به سازوکاری علمی و زنده تبدیل شود.»

دکتر حیدر تورانی، سردبیر ماهنامه رشد مدیریت مدرسه نیز در این جلسه گفت: «ما باید از داشته‌هایمان بهره خوبی ببریم. اگر به طبل نداشته‌هایمان بکوبیم، چیزی نصیبمان نخواهد شد. بنابراین، رشد دادن داشته، سبب ارتقا خواهد شد.»

دکتر تورانی اولین قدم در مستندسازی را یادگیری دانست و گفت: «حرکت، فرایندمدارانه و مثبت است. چیزی که بدیهی می‌شود، دیگر سند و دلیل نمی‌خواهد و می‌توان از آن استفاده کرد. باید مدیران را تشویق کرد حتماً بنویسند و تجربه‌های کوچک را جدی بگیرند.»

تورانی گفت: «بخش اداری نباید بر بخش آموزشی غلبه کند. باید وضعیت را تغییر داد و همواره یادگیری را اصل قرار داد. از دست دادن انگیزه، بازی کردن در زمین آن‌هایی است که می‌خواهند انگیزه را در معلمان ما بکشند.»

دکتر مرتضی مجدفر، عضو شورای برنامه‌ریزی ماهنامه آموزشی رشد مدیریت مدرسه نیز، با مشاهده نسخه آماده انتشار تجربه‌های مدیران مدرسه‌ها، به لزوم رعایت اصول نگارش و ویرایش در تألیف کتاب‌های انتشار یافته محلی تأکید کرد و گفت: «با انتشار کتاب بر اساس استانداردهای مدون و تصویرسازی مناسب، افراد را به مطالعه آن جلب خواهیم کرد. در غیر این صورت، با یک نگاه ساده می‌توان متوجه شد که کتاب در شهرستان و بدون توجه به آماده‌سازی کتاب‌های معتبر تدوین شده است.» ■

هرچقدر مهارت منابع انسانی بالاتر برود، در سازمان بهینه‌سازی مطلوب موردنظر صورت می‌گیرد. اما لازمه پذیرش فرهنگ سازمانی، بالا بردن مهارت آموزشی مدیران است