

## گفت‌وگو

# مایک خانواده‌ایم

● محمدرضا حشمتی  
● عکاس: رضا بهرامی

کلیدواژه‌ها: انجمن اولیا و مربیان، مدرسه، خانواده



مدرسه در جمهوری اسلامی ایران فضای اجتماعی سازمان‌یافته‌ای است که در آن تربیت متعادل و همه‌جانبه همه فرزندان جامعه به‌طور عادلانه صورت می‌پذیرد تا هر دانش‌آموز با مشارکت فعال در تجربه‌های مدرسه‌ای، استعدادهای طبیعی و فطری خود را شکوفا کند و به سطحی از رشد شخصی متوازن دست یابد و آماده حضور شایسته در زندگی فردی، خانوادگی و اجتماعی شود. مدرسه در مسیر تحول مدرسه‌ای است که مدیر و سایر ارکان آن به‌عنوان عاملان اصلی ایجاد تحول، برای اجرای طرح‌های راهبردی، روحیه تحول‌خواهی و شوق تغییر دارند. به این معنا که:

– فاصله قابل توجه وضعیت نظام مدرسه خود با وضع مطلوب را درک می‌کنند (درک وضعیت موجود)؛  
– با داشتن فهم درست از تحول، لزوم حرکت مدرسه در مسیر تحول را باور دارند (فهم ضرورت)؛  
– علل، زمینه‌ها و عوامل نامناسب بودن مدرسه خود را شناسایی می‌کنند (شناسایی علل)؛  
– انگیزه لازم را برای تحول مدرسه خود، به‌صورت فعال، دارند و به این باور رسیده‌اند که به شکل جمعی و روشمند در مسیر تحول و رفع موانع آن حرکت کنند (انگیزه تحول)؛  
– به این باور رسیده‌اند که با توجه به شرایط و موقعیت مدرسه خود، تمام توانمندی‌ها، ظرفیت‌ها و امکانات قابل‌دسترس را برای این حرکت شناسایی و استفاده کنند (بسیج امکانات)؛

– تصویری روشن و شوق‌انگیز از وضعیت مطلوب و قابل تحقق مدرسه خود، با توجه به مشکلات، ترسیم کرده‌اند (تصویر مطلوب)؛  
– برای حرکت تحولی مدرسه و در چارچوب تصویر گفته‌شده، اهداف مشخصی (مشتمل بر مجموعه‌ای از شایستگی‌های پایه و ویژه در چارچوب اهداف مصوب دوره‌های تحصیلی)، بر اساس اولویت، در نظر گرفته‌اند (اولویت‌بندی اهداف)؛  
– مقدمات لازم اجرای بهینه برنامه‌های تحولی موردنیاز برای تحقق اهداف را فراهم کرده و سپس آن‌ها را (پس از انتخاب یا طراحی) اجرا و ارزشیابی می‌کنند (تمهید مقدمات اجرا).

در این دوره از مجله رشد مدیریت به سراغ چند مدیر مدرسه پیشران تحول رفتیم تا از نگرش‌ها و تجربه‌های آنان بیاموزیم که تحول امری درونی است و در هر شرایطی می‌توان عملکردی بهتر از گذشته داشت. امید داریم شما نیز تجربه‌های ارزشمند خود در زمینه حرکت‌های خودجوش تحولی را به دفتر مجله بفرستید تا دیگران نیز یاد بگیرند.

مدرسه حل کردیم. هر روز چهار نفر از مادرانی که عضو انجمن هستند، در امور اجرایی مدرسه داوطلبانه به معاونان مدرسه کمک می‌کنند. دانش‌آموزان نیز در نقش‌های پلیس مدرسه، سفیران سلامت و گروه‌های نظافت کلاسی، کمک‌های زیادی می‌کنند. انجمن اولیا و مربیان ما که از ۴ آقا و ۹ خانم تشکیل شده، در زمینه‌های گوناگون با مدرسه همکاری می‌کنند. معمولاً خریدهای مدرسه و امور مربوط به ساختمان (مدرسه ما بیش از پنجاه سال قدمت دارد و مدام به تعمیرات و اصلاحات نیاز داریم)، مانند شاداب‌سازی مدرسه برای شروع سال تحصیلی، رنگ‌آمیزی ۲۷ کلاس در سه طبقه و حیاطی با حدود ۱۳۰۰ مترمربع، تعمیرات ساختمانی مثل تعویض موزاییک‌های قدیمی با سرامیک، برگزاری اردوها، جلسه‌های آموزش خانواده و مراسم مناسبتی ملی مذهبی را آقایان عضو انجمن انجام می‌دهند. خانم‌ها هم در امور اجرایی، در کنار کارکنان مدرسه، بدون هیچ چشم‌داشتی فعالیت می‌کنند.

شورای دانش‌آموزی هم که ۱۳ دانش‌آموز هستند، در امور مدرسه مشارکت خوبی دارند. دانش‌آموزان پایه‌های پنجم و ششم در کمک به هدایت بچه‌های کوچک‌تر به کلاس درس، در امور اجرایی و انضباطی

در این شماره مهمان نگرش و تجربه‌های خانم زکیه ناطق‌الاسلام، مدیر دبستان شهید غلامعلی رجبی در منطقه ۹ آموزش و پرورش تهران هستیم. این دبستان حدود ۹۵۰ دانش‌آموز و ۲۷ معلم دارد. ایشان در مدرسه‌های این منطقه ۱۴ سال سابقه مدیریت دارد.

■ قطعاً مدیریت مدرسه‌ای با این تعداد دانش‌آموز و معلم مشکل است؟

بله. در این مدرسه ۲۷ معلم مشغول تدریس هستند که ۱۳ نفر از آنان سابقه خدمت بیش از بیست سال دارند و بر اساس قانون، یک روز در مدرسه حضور ندارند! این موضوع برای ما مشکل‌ساز است. روزهایی که این عزیزان حضور ندارند، ناچاریم از معاونان مدرسه که پنج نفر هستند، کمک بگیریم. این شرایط باعث می‌شود فشار زیادی بر دوش کارکنان مدرسه وارد شود.

■ خیلی سخت است! معاون سر کلاس برود و بعد هم در ساعت استراحت دانش‌آموزان در فضای حیاط و سه طبقه ساختمان مراقب باشد؟

ما موضوع را به کمک انجمن اولیا و مربیان و شورای دانش‌آموزی

را یادآوری می‌کنم: «ارتباط مقدم بر منابع و امکانات، و رافع موانع پیشرفت است.

### این ارتباط چگونه شکل می‌گیرد؟

خیلی ساده و صادقانه. با ارتباط زبانی خوب، این ارتباط شکل می‌گیرد. بعد قوی‌تر می‌شود و اعتماد ایجاد می‌کند. یک لفظ ساده «عزیزم» شروع این ارتباط است. مدیر باید تلاش کند در مسیر رضایت به حق اولیا حرکت کند. زبان خوش مدیر می‌تواند والدین را با شوق یاری به مدرسه بیاورد تا آنان با جان و دل با مدرسه همکاری کنند. این فقط به انجمن اولیا و مربیان مربوط نیست. همیشه به همکاران خودم تذکر می‌دهم، زبان خوش، ارتباط و تعامل مؤثر، بهترین سرمایه و سلاح افراد فرهنگی در محیط مدرسه است. تجربه سال‌ها مدیریت من این بوده که نحوه صحبت کردن ما با دیگران بسیار رهگشاست.

### لطفاً یکی از تجربه‌هایتان در این باره را بیان کنید.

گرفتن کمک از اولیا در هنگام ثبت‌نام ممنوع است. اما بعضی از اولیای مدرسه ما در زمان ثبت‌نام اصرار دارند به مدرسه کمک کنند. خودشان می‌گویند می‌دانیم که تابستان کارهای زیادی دارید. ما هم به اندازه توانایی خود در خدمت مدرسه هستیم. چندین بار به خاطر همین موضوع از منطقه به من تذکر داده شده است. من می‌گویم خود اولیا علاقه‌مندند به مدرسه کمک کنند. به نظر من، این لطف والدین دانش‌آموزان، به دلیل همان احساسی است که در ارتباط و تعامل با آنان ایجاد شده که «ما یک خانواده هستیم».

### کلام آخر؟

ما مدیران باید تلاش کنیم معلمان با روحیه شاد به کلاس بروند. ارتباط خوب و مبتنی بر کرامت باعث می‌شود معلمان رضایت شغلی داشته باشند. چنین رفتاری تبعات خوبی برای ما دارد. به دلیل ارتباط خوبی که مدیر با معلمانی که بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت دارند، این معلمان پس از ماه مبارک رمضان برای مرور درس‌ها، روزهای تعطیل خود را داوطلبانه به مدرسه می‌آیند. به نظر من، این لطف به دلیل ارتباط خوب و محترمانه گروه مدیریتی مدرسه با این عزیزان است. ■

مدرسه، همکاران خوبی برای معاونان مدرسه هستند. این دانش‌آموزان با هماهنگی معلمان درخواست کرده بودند که وسایل نظافت کلاس (جارو و خاک‌انداز) تهیه شود تا خودشان کلاس‌ها را نظافت کنند. من از نیروهای خدماتی مدرسه، به خاطر کارهای زیادی که دارند، خجالت می‌کشم. شکر خدا این طرح کمک کرد قسمتی از کارهای این عزیزان کم شود. به نظر من، مدیر مدرسه موفق کسی است که بتواند از ظرفیت‌های انجمن اولیا و مربیان و شورای دانش‌آموزی، شورای معلمان و شورای مدرسه در پیشبرد برنامه‌های مدرسه استفاده کند.

### روش شما در جابه‌جایی نیروها چگونه است؟ بعضی از مدیران وقتی وارد مدرسه جدید می‌شوند، معاونان و کارکنان مدرسه را تغییر می‌دهند. شما چگونه رفتار می‌کنید؟

من در سابقه مدیریتی خودم، وقتی مسئولیت مدرسه جدیدی را به عهده گرفتم، هیچ معاونی را جابه‌جا نکردم. بر این باورم که مدیر موفق باید بتواند با همه افراد کار کند. معاونان مدرسه عوامل اطلاعاتی بسیار مهم مدرسه هستند. بیش از من مدیر، اولیا و دانش‌آموزان را می‌شناسند. باور و تجربه من این است که ما در مدرسه یک خانواده هستیم. مدیر به تنهایی نمی‌تواند موفق شود. در خانواده هم مشکلات با کمک یکدیگر حل می‌شوند. اگر مدرسه را مثل خانواده بدانیم، مسائل هم در آن با همدلی و احساس مسئولیت قابل حل هستند.

### شما این همدلی و احساس مسئولیت را چگونه ایجاد و مدیریت می‌کنید؟

به نظر من، یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های هر مدیر موفق، داشتن ارتباط مبتنی بر احترام متقابل با والدین، همکاران و دانش‌آموزان است. ایجاد این ارتباط با حدود هزار ولسی و دانش‌آموز، با توجه به سبک‌های زندگی و فرهنگ‌های متفاوت هر کدام، کار مهم و دقیقی است. مدیریت یعنی داشتن سعه صدر، گذشت و صبر. همیشه به معاونان خود گوشزد می‌کنم که به همکاران، اولیا و دانش‌آموزان از بالا نگاه نکنیم. همه ما در یک سطح هستیم. مدیر و کارکنان بالاتر نیستند. ما خانواده‌ایم؛ با تقسیم کار مشخص برای رسیدن به اهداف و برنامه‌هایی که با هم تنظیم کرده‌ایم. همیشه به خودم این جمله

