



# مدیر باگوش

گفت‌وگو با لیلی محمدحسین، مدیر دبیرستان خرد، تهران

تنظیم گفت‌وگو: شهلا فهیمی

لیلی محمدحسین از مدیران باسابقه شهر تهران است. او دانش آموخته رشته ادبیات انگلیسی و مترجم هشت جلد کتاب است که از آن جمله می‌توان به «کلاس یادگیرنده»، «بهبود مستمر در کلاس ابتدایی»، «تفکر خلاق»، «یادگیری از طریق همیاری» و «ویژگی‌های معلم مؤثر» اشاره کرد. وی همچنین چندین مقاله تألیف کرده است. سال‌ها عضویت در شورای برنامه‌ریزی رشد معلم و رشد آموزش ابتدایی در کارنامه فعالیت این مدیر توانمند و بانگیزه به چشم می‌خورد. با هدف به اشتراک گذاشتن تجربه‌ها و نظرات ایشان، محمدرضا حشمتی، معلم و کارشناس آموزش و پرورش، گفت‌وگویی با ایشان انجام داده است که چکیده آن را می‌خوانید.

خودشان را دارند. در واقع پیچیدگی کار مدیر مدرسه در این است که با افرادی سروکار دارد که از پیش تعیین شده نیستند. این موضوع هم در مورد دانش‌آموزان صادق است و هم معلمان و هم کارکنان مدرسه. همکاران ما در مدرسه تخصص‌های متعددی دارند، اما هر کدام از این همکاران از دید خودشان با حوزه کاری خود ارتباط برقرار می‌کنند و بعد هم آن‌ها انسان‌اند و ویژگی‌های خاص خودشان را دارند. این وظیفه مدیر است که بتواند با همه این افراد ارتباط مؤثر برقرار کند تا شرایط برای ناآشنا شدن به اهداف مدرسه ایجاد شود.

در سازمان‌های خدماتی مدیر تقسیم کار می‌کند و بعد بر نحوه انجام درست کار نظارت می‌کند. اما در سازمان‌های توسعه‌یافته و به‌خصوص مدرسه، لازم است مدیر با همکاران و دانش‌آموزان درباره حل مسائل توافق قلبی داشته باشد. به همین دلیل است که گفته می‌شود تیمی از رهبران آموزشی مدرسه را اداره می‌کنند. در حال حاضر، در متون مربوط به مدیریت، واژه‌های مدیر و رهبر با هم مقایسه می‌شوند. مهم‌ترین ویژگی رهبر این است که بتواند ارتباط عاطفی و قلبی با افراد برقرار

با توجه به سابقه طولانی شما در مدیریت مدرسه، از نظر شما مأموریت مدرسه چیست؟

مأموریت مدرسه به‌صورت عام در همه جای جهان ایجاد فرصت برای انسان‌ها به‌عنوان اشرف مخلوقات و برای دستیابی به بالاترین حد توان بالقوه خود است. من فکر می‌کنم وظیفه ما بسیار سنگین است، زیرا ما با انسان‌هایی سروکار داریم که هر کدامشان به‌تنهایی یک نظام‌اند؛ خودشان به‌تنهایی یک دنیا هستند و ما قرار است شرایطی را فراهم کنیم که هر کدام از آن‌ها به هدف اصلی از خلقشان برسند و این مسئولیت بسیار دشوار است. ما در این مسیر می‌توانیم بسیار تأثیرگذار باشیم.

اگر مدرسه را یک نظام بدانیم، هر نظامی به مدیر نیاز دارد. مدیر مدرسه چه تفاوتی با مدیر سازمان‌های دیگر دارد؟

خدمات در سازمان‌های دیگر تعریف شده‌اند. مثلاً یک سازمان تولیدکننده مواد غذایی خودش می‌تواند تعیین کند چه محصولی را ارائه دهد. در واقع فعالیت ثابتی دارد. اما هر کدام از ورودی‌های مدرسه ویژگی‌های خاص

کند و این ارتباط قلبی نه به خاطر به کار بردن عبارتهای محبت‌آمیز، بلکه در تعیین هدف مشترک است. این اهداف را می‌توان از طریق گفت‌وگو با معلم و دانش‌آموز تشخیص داد و آن بخش‌هایی از اهداف را که به مدرسه مربوط است، با توافق به اهداف مشترک تبدیل کرد. ولی مدیر در برابر رهبر، کسی است که تعیین می‌کند چه کسی یا کسانی چه کاری را چه زمانی انجام دهند. ولی اگر مدیر به رهبر آموزشی تبدیل شود، آنگاه ارکان مدرسه دغدغه‌های مشترک می‌یابند. بنابراین، دیگر نیاز نیست مدیر مدرسه به معلم یادآوری کند: «الان وقت امتحان است. شما سؤال طراحی کن.» یا به دانش‌آموز بگوید: «الان وقت امتحانات است، باید درس بخوانی.» اگر مدیر رهبر آموزشی باشد، به دلیل گفت‌وگوهای پرثمری که با همه ارکان مدرسه انجام می‌دهد، همه وظایف خود را می‌دانند و نیازی به تقسیم کار نیست.

نگرش مدیر است که مدرسه را پیش می‌برد و این نگرش در روابط لحظه به لحظه و روزمره ما با ارکان مدرسه و همه کسانی که با مدرسه در ارتباطند، حاکم است

کشانده است. چرا به مدرسه آمده‌اند؟ چرا این حرفه را انتخاب کرده‌اند؟ از دانش‌آموزان بپرسیم چرا به مدرسه آمده‌اند و از مدرسه چه انتظاری دارند. من فکر می‌کنم اگر فرصت شنیدن را ایجاد کنند، خیلی اتفاق‌ها می‌افتد. فکر می‌کنم مدیر تازه‌کار اگر فرصت مطالعه منابع تعلیم و تربیت را برای خود ایجاد کند، با گوش کردن به همکاران، دانش‌آموزان و والدین، می‌تواند نقشه راه مدرسه را ترسیم کند و با تشکیل تیم‌های کاری، فرایندهای مدرسه را به جریان بیندازد. وقتی مدیر با دیدگاه‌ها و اهداف کارکنان، دانش‌آموزان و اولیا آشنا باشد و بتواند در آن‌ها احساس تعلق به مدرسه ایجاد کند، همه از انجام فرایندها پشتیبانی می‌کنند و از پیشرفت کارها لذت می‌برند.

**گاهی شاهد این هستیم که مدیر در کار معلم مداخله می‌کند. به نظر شما مدیر چه اندازه باید در محتوا ورود کند؟**

در حال حاضر، اگر معلم خودش را به دانش‌آموزان به عنوان تنها منبع یادگیری معرفی کند، در مدرسه جایی ندارد. من معتقدم اگر مدیر درباره مهارت‌های حرفه‌ای عمومی معلم با او گفت‌وگو داشته باشد، موضوع دانش تخصصی حل می‌شود. من صحبت از نگرش کردم. نگرش ما این است که در قرن ۲۱ بچه‌ها باید با روش‌های حل مسئله آشنا باشند. باید بتوانند از ابزار فناوری استفاده کنند. باید مدیریت و یادگیری پروژه‌ای را تجربه کنند. این‌ها مهارت‌های عام هستند. تمرکز مدرسه روی این‌هاست و بهتر است مدیر و معلمان در این باره توافق کنند.

در واقع مدیر همدلی می‌کند. مشورت ارائه می‌دهد، ولی مداخله نمی‌کند. مدرسه نسبت به تعلیم و تربیت صاحب یک نگرش است و این نگرش را همه دست‌اندرکاران مدرسه تقویت می‌کنند و معیار مدیر برای نظارت و ارزیابی عملکرد، همین نگرش است.

**از نظر شما مدیری که در مدرسه کار می‌کند، باید چه باورهایی داشته باشد؟**

من فکر می‌کنم مدیر باید نسبت به حرفه‌اش عشق داشته باشد و آن را قلبی انتخاب کرده باشد. چون کار بسیار سخت است. باید بدانی چگونه و از چه راهی تأثیرگذار باشی. مدیر خوب است به این باور برسد که انسان‌ها مستقل‌اند و انتخاب‌ها و رویاهای خود را دارند. کار ما این است که میزبان آن‌ها باشیم تا به رویاهایشان برسند. در

**یعنی شما معتقدید وقتی مدیریت به سمت تیمی یا مشارکتی می‌رود، چشم‌اندازی مشترک به وجود می‌آید؟**

بله. در واقع نگرش مدیر است که مدرسه را پیش می‌برد و این نگرش در روابط لحظه به لحظه و روزمره ما با ارکان مدرسه (دانش‌آموز، معلم و اولیا) و همه کسانی که با مدرسه در ارتباطند، حاکم است. یک تغییر نگرش چقدر می‌تواند مؤثر باشد. برای مثال، در مدرسه‌ها شورایی وجود دارد به نام شورای دبیران، و طبق قانون آموزش و پرورش، ماهی یک بار این شورا باید تشکیل شود. مرسوم است فراخوان و موضوع این شورا را مدیر تعیین کند. حال به جای اینکه مدیر در رأس بنشیند و بگوید چنین و چنان کنید، به افراد این اجازه داده شود که درباره موضوع جلسه فکر کنند و پیشنهاد دهند. ببینید چقدر احساس تعلق به محیط افزایش می‌یابد! حتی می‌توان اداره جلسه‌ای را به عهده گروهی از معلمان گذاشت. با توجه به مأموریتی که برای مدرسه تعریف کرده‌ایم، دانش‌آموز، معلم یا اولیا فضایی برای حرف زدن دارند و فکر می‌کنند جزء جدانشدنی آن مجموعه‌اند.

**توصیه کلیدی شما برای مدیران تازه‌کاری که**

**می‌خواهند مدیریت موفق داشته باشند چیست؟** گوش کردن زیاد. من اگر به ابتدای خدمتم بازگردم، فرصت زیادی برای خود ایجاد خواهم کرد برای اینکه گوش کنم به نظرات و اهدافی که افراد را به مدرسه

واقع ما مهماندار رویاهای بچه‌ها و همکارانمان هستیم. حتی در حالت مطلوب، تلاش برای تحقق رؤیاهای حرفه‌ای خودمان در تضاد با چشم‌انداز و مأموریت مدرسه نیست.

● **مدیر باید توانمندی حل مسئله داشته باشد.** در این باره برای ما توضیح دهید.

بستگی به این دارد که نظام مدرسه تا چه اندازه بالغ شده است. یک وقتی شما به‌عنوان مدیر ایده و راه‌حلی در مورد یک مسئله دارید و آن را مطرح می‌کنید. افراد آن را به این دلیل که شما را باور دارند و یا از سر اجبار، می‌پذیرند. اما یک وقتی هست که می‌گوی

راه‌حل من در مورد این مسئله چنان است، شماها چی فکر می‌کنید؟

بسته به نوع مسئله، با گروه‌ها و همکاران و یا حتی دانش‌آموزان و گاهی اولیای مدرسه، مسئله و راه حل خود را به اشتراک می‌گذارید. شاید در نهایت به راه‌حلی برسید که حتی متفاوت از راه‌حل خودتان باشد، اما این راه حل، به این دلیل که آدم‌های متفاوت درباره آن فکر کرده‌اند و همهٔ جوانب در آن دیده شده است، ارزش بالاتری

دارد. اگر حل مسئله براساس خردجمعی باشد، بسیار متفاوت خواهد بود. مدیری که همواره فکر می‌کند راه‌حل آماده و تجربه‌شده بهتر است، لزوماً در عرصه توسعه و پیشرفت مدرسه کار نمی‌کند. این راه‌حل‌های ازپیش‌آماده‌شده خیلی وقت‌ها بازدارندهٔ رشد هستند.

موضوع دیگر این است که جایگاه افراد همیشگی نیست. چیزی که سازمان‌های ما را تهدید می‌کند، موضوع جانشین‌پروری است. در مدرسه‌های دولتی که معمولاً مدیر مدرسه طی حکمی خارج از مدرسه تعیین می‌شود، ولی در مدرسه‌های غیردولتی انتخاب مدیر با مؤسس است. اگر ما فرصت‌های تصمیم‌گیری و فرصت تمرین حل مسئله را در جنبه‌های گوناگون مدیریت برای همکارانمان فراهم کنیم، هیچ وقت نگران این نخواهیم بود که اگر به هر دلیلی نخواهیم کارمان را ادامه دهیم، سرنوشت مدرسه چه خواهد شد.

● **توصیه شما در این زمینه، به‌خصوص به مدیران جوان، چیست؟**

من همیشه توصیه‌ام این است که مدیر حداقل یک کلاس داشته باشد؛ مدیری که خود معلمی را تجربه می‌کند، ارتباطش با معلمان و دانش‌آموزان متفاوت خواهد بود. تنها با نشستن در دفتر و کنترل از راه دور فرایندها نمی‌توان مدیریت درستی داشت. در زمانی که آموزش‌ها برخط است، مدیر می‌تواند کلاس‌ها را جداگانه مشاهده کند. من سعی می‌کنم همیشه در برنامه‌های فرهنگی و فوق برنامه کنار دانش‌آموزان و همکاران باشم

و در فضای غیررسمی بچه‌ها را مشاهده کنم. مدیر خوب است در حیات مدرسه، در راهروها راه برود و کلاس‌ها را با اهداف گوناگون مشاهده کند. حضور مدیر همه جا لازم است؛ هم در کلاس‌ها و هم در فضای غیررسمی. گاهی هم خوب است جای معاونانش بنشیند.

چرخش شغلی در مدرسه‌ها خیلی مهم است و به نظرم کمتر به آن بها داده می‌شود. خیلی خوب است که همکاران جایگاه‌های همدیگر را تجربه کنند.

● **حدود دو سال است که درگیر کرونا هستیم و**

آموزش‌ها غیرحضوری هستند. شما ارتباط خودتان را با دانش‌آموزان، معلمان، والدین و گروه‌های آموزشی چگونه مدیریت می‌کنید؟

ما با شورای دانش‌آموزی و معاونان جلسات هفتگی داریم. تعداد جلسات را با معلمان و گروه‌های درسی بیشتر کرده‌ایم. همچنین روی ارتباط شخصی‌تر با اولیا و دانش‌آموزان تأکید داریم. برنامه‌ای ترتیب داده‌ایم که در طول سال تحصیلی، هر ماه و گاهی هر هفته، مشاور هر پایه ملاقات‌های منظمی با تک‌تک دانش‌آموزان و اولیایشان برگزار کند. خودم در ۳۰ تا ۴۰ درصد از این ملاقات‌های فردی حضور دارم. معتقدم به دلیل تفاوتی که شرایط برخط دارد، ارتباط فردی بیشتر اهمیت پیدا می‌کند. نگرانی موجود این است که آموزش برخط شرایط امن و ظاهری موجه را برای افراد ایجاد می‌کند که لزوماً ظاهر واقعی نیست و در آن خیلی از نیازها مخفی می‌مانند. من نگران تأثیر فرهنگی مدرسه در شرایط برخط هستم و شاید چاره‌اش تشکیل گروه‌های کوچک‌تر دانش‌آموزی برای پیگیری مسائل فرهنگی است. همچنین، لازم بوده و هست که راه‌های ادارهٔ فعال جلسات کلاسی در شرایط برخط به معلمان آموزش داده شود.

● **در برنامه‌ریزی‌های تحصیلی احتمالاً باید به سوی آموزش‌های ترکیبی برویم. چگونه باید از این ظرفیت استفاده و آن را مدیریت کرد؟**

ما امیدواریم بتوانیم از روش آموزش ترکیبی در مدرسه‌مان به‌طور مؤثر استفاده کنیم. اگر از روش یادگیری معکوس استفاده کنیم که آموزش ترکیبی اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. به این ترتیب کلاس‌ها هم فعال‌تر خواهند شد. یک تجربهٔ شوق‌انگیز و آوردهٔ بسیار مهم سال گذشته برای ما، مدل بازخورد دادن و شیوهٔ سنجش افراد بود. سنجش مستمر در بستر برخط به مراتب بهتر و مؤثرتر انجام می‌شود. همچنین، با توجه به مشکل تردد اولیا و آلودگی هوا، فضای برخط بستری شد تا بتوانیم جلسات گروهی پرتعدادتر و مؤثرتری با اولیا داشته باشیم. دیگر غایب‌شدن از مدرسه چندان معنایی ندارد!