

مدیریت و برنامهریزی در پیش دبستانی پویا

مر ترضی مجدفر

اشاره

مجله‌ی «رشد آموزش پیش دبستانی» را به غیر از مربیان، مدیران و معاونان واحدهای پیش دبستانی، کارشناسان آموزش و پرورش و دانشجویان هم می‌خوانند. از این شماره، بخشی را در مجله گشوده‌ایم که مباحث مرتبط با مدیران واحدهای پیش دبستانی را به صورت مطالعه‌ی موردی بیان خواهد کرد.

به این منظور، مؤلف این سلسله مطالب که از اعضای شورای مجله هستند، مطالب را از زبان یک راوی که مدیر موفق یک واحد پیش دبستانی فرضی است، بیان می‌کند. در هر شماره، دو مسئله از قضایای رخ داده در واحدهای پیش دبستانی مورد بررسی قرار می‌گیرد که از این شماره، استثنائاً به دلیل معرفی راوی، یک قضیه مطرح شده است.

شد. در آن زمان، این آموزشگاه، علی‌رغم ساختمان، فضا و امکانات نسبتاً خوبی که داشت، در سه سال گذشته، دو مدیر عوض کرده بود و از لحاظ ارتباطات انسانی بین کارکنان و امور اجرایی-اداری، وضع کودکان بسیار متشنج و پرچالش بود.

خانم نیک‌پرور، از آن زمان که مدیر واحد پیش دبستانی پویا شد، تاکنون که به آخرین سال خدمت خود رسیده، کماکان مدیر همان جا باقی مانده است. این، البته شاید رکوردی بی‌نظیر در تثبیت مدیران هم باشد. او به سبب تحصیلات و آموزش‌های خوبی که دیده بود و نیز به دلیل مداومتش در یادگیری و کسب تجربه‌های دیگران، در تمامی ۲۱ سال گذشته مدیر بوده است.

البته آرامش موجود در خانواده‌ی وی، حمایت‌های همسرش و نیز در امان ماندنش از تغییر و تحولات مدیریتی در مناطق آموزش و پرورش که به دلایل گوناگون، مدیران را از ادامه‌ی کار باز می‌دارد و یا آن‌ها را به تعویض و جابه‌جا شدن مجبور می‌کند، از توفیق‌های

بسیار خوب، موفق به اخذ مدرک کارشناسی شد. پس از اتمام تحصیلات، با قرعه‌ی خوبی که آورد، توسط امور اداری، محل کارش در همان منطقه‌ای تعیین شد که پیش از آغاز تحصیلات دانشگاهی در آن‌جا کار می‌کرد. دوباره دو سال در پایه‌ی اول تدریس کرد.

در طول همین دوسال، او توانست در دوره‌ی آموزش ضمن خدمت ویژه‌ی ۱۲۰۰ ساعته‌ای که برای تربیت مربیان پیش دبستانی تشکیل شده بود، شرکت کند. درس‌های این دوره، تقریباً معادل آموزش‌های یک دوره در حد فوق دیپلم بود و اگر چه برای او به دلیل داشتن مدرک کارشناسی، از لحاظ اداری و استخدامی هیچ مزیتی نداشت، ولی عاملی شد تا شهریور ماه، در هنگامه‌ی انتخاب مدیران واحدهای پیش دبستانی منطقه و به دلیل شناختی که یکی از معاونان اداره از او داشت، در فهرست نامزدهای مدیریت قرار بگیرد. در آن هنگام، خانم نیک‌پرور ۹ سال سابقه‌ی خدمت داشت. او به سمت مدیر **مهدکودک و کودکستان پویا منصوب**

آشنایی با راوی

خانم **مریم نیک‌پرور**، امسال سی‌امین سال خدمت خود را در آموزش و پرورش پشت‌سر می‌گذارد. او وقتی وارد آموزش و پرورش شد، ۱۸ ساله بود و تحصیلاتش را صرفاً تا پایان دوره‌ی متوسطه، ادامه داده بود. دو سه سال اول خدمتش را با تدریس در یک دبستان سپری کرد. سپس معاون دبستان دیگری شد و درست همان موقع بود که در دوره‌ی کارشناسی مدیریت آموزشی یکی از دانشگاه‌ها پذیرفته شد. دو سال از تحصیلات دوره‌ی کارشناسی‌اش را با همان سمت معاونت دبستان طی کرد، ولی در دو سال آخر که درس‌های کمی زیاده‌تر و سنگین‌تر شده بود، مأموریت تحصیلی گرفت.

خانم نیک‌پرور، چون قصد داشت همیشه در خدمت آموزش و پرورش باقی بماند، در ازای مأموریت تعهد خدمت داد و چون در عرض این دو سال، هیچ کار و تدریسی برای او در نظر گرفته نشده بود، با فراغ بال هرچه تمام‌تر درس خواند و با نمرات

ریخته بود. در سه سال قبل از من، کودکستان دو مدیر عوض کرده بود و از لحاظ ارتباطات انسانی بین کارکنان و امور اجرایی-اداری، وضع کودکستان بسیار متشنج بود.

من چیزهایی از دوران تحصیل در دانشگاه را به یاد داشتم، بنابراین نمی خواستم مدیریتم صرفاً اداره کنندگی محض باشد. یعنی می توانستم مثلاً جلسهای با کارکنان آموزشگاه تشکیل بدهم، برایشان سخنرانی کنم، شرح وظایف مکتوب در اختیارشان

از سوی خودم، از خانم نیک پرور چه بودنش را قبول کنید، چه انکار- و سایر مدیران، مربیان، کارشناسان و استادان محترمی که مرا در تدوین این سلسله مطالب یاری می دهند و خواهند داد، تشکر می کنم.

اداره کننده، مدیر یا رهبر؟

سال ها پیش، وقتی در مقام مدیر وارد مهد کودک و کودکستان پویا شدم، جو سازمانی آموزشگاه بسیار متشنج و بهم

ویژه‌ای است که نصیبش شده است.

او اکنون مورد اعتماد و محل رجوع بسیاری از مدیران و مربیان آموزشگاه‌های پیش دبستانی است. اکنون همواره اداره‌ی آموزش و پرورش منطقه، استان و حتی وزارتخانه، از دانش و تجربه‌ی او بهره می گیرند. در تمامی این سال‌ها، او در سمینارها، نشست‌ها و دوره‌های فراوانی شرکت کرده و تجربه‌های جدیدتری را اندوخته است. حتی دو سال پیش توانست با هزینه‌ی شخصی در سمیناری که در یکی از کشورهای همسایه دربار‌ه‌ی پیش دبستانی تشکیل شده بود، شرکت کند. هم‌چنین همین سال قبل، در دوره‌ی آموزشی **ماریا مونتته سوری** که توسط گروهی از آموزشکاران مالزیایی در تهران برگزار شد، حضور پیدا کرد.

خانم نیک پرور سال آینده باز شسته خواهد شد. ممکن است بخواهد برای خودش آموزشگاهی تأسیس کند و یا امکان دارد واحدهای پیش دبستانی غیر دولتی به سرافش بیاورد و با پرداخت حقوق و مزایای مناسب، از او در اداره‌ی آموزشگاه خود کمک بگیرند. ولی من در مقام فردی که سال‌هاست خانم نیک پرور را می شناسم، پیش دستی کرده‌ام و از او خواسته‌ام فرصتی در اختیارم بگذارد تا با کمک هم، تجربه‌های مدیریتی‌اش را مکتوب کنیم و وی، اگر چه به سختی، ولی بالاخره رضایت داده است این کار صورت بگیرد.

مباحث در قالب ترکیبی از بیان یک مطالعه‌ی موردی^۱، درج نظریه‌ها و آموزه‌های علمی و طرح پرسش‌هایی برای گفت‌وگو و تبادل نظر توسط خوانندگان ارائه خواهد شد. در مطالعه‌های موردی، تجربه‌های خانم نیک پرور اساس قرار خواهد گرفت و درج نظریه‌ها و آموزه‌های علمی، از منابع فارسی و لاتین در دسترس، که در بخش منابع آن‌ها را معرفی می کنیم، بهره خواهیم برد. در واقع در کل، به شیوه‌ی روایی (اول شخص مفرد) و توسط خانم نیک پرور پیش خواهد رفت. امیدواریم این تجربه‌ها، از سوی دست‌اندرکاران واحدهای پیش دبستانی در سراسر کشور مورد استقبال قرار گیرد.



قرار دهم و به آن‌ها بگویم که دوست ندارم کسی در کارش مسامحه و سهل‌انگاری کند. احتمالاً دو مدیر قبلی این طور عمل کرده بودند که جو سازمانی کودکستان بیشتر به هم ریخته بود.

در صحبتی که با خانم پیروی، معاون آموزشگاه داشتیم، او حدس مرا تأیید کرد. البته او از این که هنوز با وی کار می‌کردم، متعجب بود. خانم پیروی گفت: «من فکر می‌کردم شما به محض شروع به کارتان، فرد دیگری را جای‌گزین من می‌کنید. من دو سال پیش همین جا مربی بودم. مدیر دو سال پیش از همان موقعی که شروع به کار کرد، همه‌اش در پی نشان دادن اقتدار خود بود. معاون وی هیچ‌کاره بود و همه‌ی تصمیمات توسط خودش گرفته می‌شد. او با همه چیز اداری برخورد می‌کرد و اصلاً کاری به این نداشت که دلیل غیبت و یا تأخیر مربی چیست. او دائماً در حال آزار و اذیت همکاران بود. روزی نبود که کسی از اتاق مدیر با چشمان اشک‌بار بیرون نیاید.

برعکس، مدیر سال قبل که من معاونش بودم، اجرا و انجام همه چیز را به من واگذار کرده بود. او هم اقتدار خودش را جور دیگری اعمال می‌کرد. مثلاً دیدن وی، به وقت گرفتن و هماهنگی‌های قبلی نیاز داشت. در حالی که همه فکر می‌کردند، او اختیارش را به من تفویض کرده است، عملاً این گونه نبود و دائماً از سوی وی بازخواست می‌شدم. همکاران چون مدیر را نمی‌دیدند، دائماً از او بدگویی می‌کردند و وجود اختلاف و تفرقه در سطح کودکستان مشهود بود.»

اعتماد به خانم پیروی نتیجه داد و با کمک او، به تدریج توانستم از نشستن صرف در دفترم و انتظار کشیدن برای وقوع مشکل یا مسئله‌ای دوری کنم. در واقع باید «مدیریت کردن»^۳ را تمرین می‌کردم.

به مرور با بررسی‌هایی که به عمل آوردم، متوجه شدم که روحیه‌ی کارکنان و مربیان کودکستان پویا و جو سازمانی آموزشگاهم به هم ریخته است. با کمک خانم پیروی

و گفت‌وگوهای جسته و گریخته‌ای که به سختی با همکاران انجام دادم، توانستم نشانه‌های احتمالی به هم‌ریختگی سازمانی را فهرست کنم. در بررسی‌هایم و با مروری بر مثال‌ها، خاطره‌های تلخ، درد‌دل‌ها و نظرات همکاران مدرسه، ۲۳ عامل را در به هم ریختن جو سازمانی مدرسه مؤثر دیدم و آن‌ها را به این شرح روی کاغذ آوردم:

- نبود روحیه‌ی همکاری در مدرسه؛
 - تمارض کردن؛
 - افزایش اضطراب بین همکاران؛
 - کاهش روحیه‌ی ابتکار و خلاقیت؛
 - تحریک همکاران و مجموعه؛
 - نداشتن احساس مسئولیت؛
 - بی‌تفاوتی در برابر مسائل و مشکلات دانش‌آموزان؛
 - غیبت، تأخیر ورود و تعجیل خروج مکرر؛
 - آمادگی نداشتن همکاران برای انجام کار در خارج از وقت رسمی؛
 - زیرپا گذاشتن ارزش‌های اخلاقی؛
 - شیوع خستگی و کوفتگی بین همکاران؛
 - کاهش احترام به مدیر؛
 - بدگویی کردن از مدیر؛
 - ایجاد اختلاف و تفرقه؛
 - بدگویی کردن از جو مدرسه و مدیریت آن در خارج از مدرسه؛
 - بی‌توجهی به مقررات و قوانین مدرسه؛
 - بهانه‌جویی کردن؛
 - اتلاف وقت؛
 - بی‌اعتنایی به کار در نبود مدیر؛
 - کاهش کارایی معلم در کلاس
 - خود را جدا از مجموعه‌ی مدرسه دانستن؛
 - برخورد نامناسب با اولیا؛
 - بی‌علاقگی به کار و مدرسه.
- به تدریج و با جو مثبتی که در آموزشگاه ایجاد کرده بودم، زمینه‌های جلب همکاری کارکنان و مربیان را فراهم می‌کردم. آن‌ها که دل پر خونی از افراط و تفریط دوسال گذشته

داشتند، به مرور احساس راحتی می‌کردند. هرچند کار بسیار سخت و زمان‌بری بود، ولی فکر می‌کردم در حال فراهم کردن زمینه‌های حرکت به طرف «رهبری آموزشی»^۴ هستم. دو سه ماهی از شروع سال تحصیلی گذشته بود. به تدریج نگاه‌های شک‌آلود و پلیسی همکارانم در حال از بین رفتن بود. برخلاف روزهای اول که همه در دفتر ساکت می‌نشستند و بیشتر در گوشی حرف می‌زدند، در زنگ‌های تفریح جنب و جوشی را در جمع همکاران می‌دیدم.

براساس اطلاعات مندرج در تقویم، وسط‌های آذر ماه دوسه مناسب بسیار خجسته داشتیم. با هم‌فکری خانم پیروی، روز تشکیل جلسه‌ی شورای آموزشگاه را ۱۲ آذر تعیین کردیم. با بررسی پرونده‌های پرسنلی همکاران، متوجه شدم که دو نفر از آن‌ها جزو متولدین آذرماه هستند. برای این دو نفر و نیز یکی از مربیان، که همان روزها نامزدی فرزندش بود، بدون این که کسی تا روز جلسه از جزئیات کار خبردار شود، هدیه‌ای خریدم. با استفاده از یکی از کتاب‌های دوست‌داشتنی دوران تحصیلم در دانشگاه، متنی را تهیه و آن را به تعداد همکارانم روی کاغذ ابرو باد تکثیر کردم.

روز جلسه، ابتدا از شیرینی و سستی‌های کارم با همکاران کودکستان پویا صحبت کردم و بدون رودربایستی، ۲۳ عامل و چگونگی رسیدنم به این عوامل را برای آن‌ها شرح دادم. البته گفتم که این‌ها مربوط به گذشته‌هاست و ما باید با هم در ساختن یک واحد آموزشی موفق بکوشیم. سپس از تعهدات دوطرفه‌ی مدیر و کارکنان به یکدیگر حرف زدم و گفتم: «همیشه در آموزشگاه‌ها، مدیران از همکارانشان می‌خواهند که چنین و چنان کنند. همواره به آن‌ها قوانین و مقررات را یادآور می‌شوند و اجرای آن‌ها را در خواست می‌کنند. مدیران دائم در حال دادن تذکرات اجرائی به همکاران خود هستند و به نوعی به روبات‌های دستوردهنده‌ی «بکن- نکن» تبدیل می‌شوند. البته شاید بعضی‌ها بگویند تا حدی توسل به این شیوه‌ها لازم باشد. من



هم مخالفتی ندارم، ولی با شیوهی اجرای آن مشکل دارم. من معتقدم تعهدات باید دوطرفه باشد. اگر مدیر از همکاریانش خواسته‌هایی دارد، در مقابل باید به آن‌ها تعهداتی هم بدهد».

بعد از این که قدری در این باره صحبت کردم، برگه‌هایی را که از قبل آماده کرده بودیم، بین آن‌ها توزیع کردم. روی برگه‌ها چنین نوشته شده بود:^۵

۲. administer
۳. manage
۴. educational leadership
۵. وایلز، کمبل (۱۳۷۸). مدیریت و رهبری آموزشی. ترجمه‌ی محمدعلی طوسی. مرکز آموزش مدیریت دولتی. تهران.

با خود عهد می‌کنم:

۱. با برخورد‌های مناسب و درست، محیط کارم را به محیطی صمیمی تبدیل کنم.
۲. با هر کس، مطابق با روحیه‌ی او برخورد کنم.
۳. از قضاوت بدون تحقیق، بررسی و اطمینان دوری کنم.
۴. برای همکارانم ارزش قائل شوم و شأن و شخصیت آن‌ها را محفوظ نگه دارم.
۵. همکارانم را در امور آموزش و پرورش و تصمیم‌گیری‌هایی که در این زمینه دارم، مشارکت دهم.
۶. از هر گونه برخورد خشن که با ظرافت‌های کار تعلیم و تربیت سازگاری ندارد، دوری کنم.
۷. خودم را از هر گونه خودمحوری و خودبینی دور نگه دارم.
۸. کار معلمانم را مکمل کار خود بدانم و برای کار آنان ارزش قائل شوم.
۹. به همه‌ی کارکنان مدرسه، رفتاری از روی عدل و انصاف داشته باشم.
۱۰. قدر زحمات و خدمات معلمان و کارکنان خودم را بدانم.
۱۱. محیطی فراهم کنم که همه به آن احساس تعلق و وابستگی کنند و جو مدرسه برای آنان دلچسب باشد.
۱۲. بدون اظهار نظر، مشارکت و موافقت همکارانم، هیچ تصمیمی نگیرم؛ مخصوصاً تصمیماتی که به معلم، درس و دانش‌آموزان مربوط می‌شوند.

پرسش‌هایی برای بحث، گفت‌وگو و تبادل نظر

۱. از سوی خانم پیروی، معاون کودکان کوهستان، چند ویژگی سازمانی آموزشگاه پویا در دو سال گذشته بیان می‌شود. جو سازمانی آموزشگاه مورد بحث را قبل از آمدن مدیر، با فرضیاتی که ارائه می‌دهید و در متن خاطرات خانم نیک‌پرور ذکر نشده است، با جو بعد از آمدن وی مقایسه کنید.
۲. بیست و سه عامل تأثیرگذار در جو سازمانی را باری دیگر ملاحظه و از دید خودتان، آن‌ها را از ۱ تا ۲۳ اولویت‌بندی کنید.
۳. به نظر شما به غیر از چند کار ساده‌ای که در خاطرات خانم نیک‌پرور ذکر شده است، چه عوامل دیگری در سوق داده شدن او از مدیریت کردن به شکل اداری به سوی رهبری آموزشی مؤثر بوده است؟ (به کارهایی که می‌تواند در کمتر از سه ماه توسط یک مدیر موفق مورد توجه قرار بگیرد و تأثیرگذار باشد، اشاره کنید).
۴. دوازده بند عهدنامه‌ی خانم نیک‌پرور را دوباره بخوانید و درباره‌ی آن‌ها بحث کنید و روش‌هایی را که می‌توان هر یک از این دوازده بند را در آموزشگاه پویا به اجرا درآورد، بیان کنید.

در حالی که همکارانم برگه‌ها را مطالعه می‌کردند و یکی از نیروهای خدماتی آموزشگاه در حال تعارف چای و شیرینی به همکاران بود، خانم پیروی هدیه‌های آن سه نفر را روی میز قرار داد و من با توضیح مختصری، آن‌ها را به همکارانم تحویل دادم.

جلسه به خوبی پایان پذیرفت. فکر می‌کنم از آن روز شرایطی فراهم شد تا بتوانم به تدریج از مدیر بودن که مدیریت کردن بر ظاهر سازمان است، به سوی رهبری آموزشی که مدیریت کردن بر قلب‌ها و عواطف کارکنان است، حرکت کنم.

پی‌نوشت

۱. برای آشنایی بیشتر با مطالعه‌ی موردی با CASE STUDY مراجعه کنید به: