



و آیا

مدرسه شما

موفق است،

چون شما

آن را مدیریت

می کنید؟

نویسنده: باروتی کی کافل^۱

مترجم: سعیده جزیاری

– برای پاسخ درست به این سؤال باید به طور قطع از این موضوعها آگاه باشید: نقش شما به عنوان رهبر مدرسه چیست؟ مأموریت شما چیست؟ چه هدفی کار شما را پیش می برد؟

سال گذشته، کارگاهی را با عنوان " آیا مدرسه شما خوب است، چون شما آن را مدیریت می کنید؟" برای مدیران مدرسهها برگزار کردم. همیشه از شرکت کنندگان می خواهم درباره سؤال فکر کنند و آن ها را وا می دارم به شواهدی مبنی بر تأیید این باور اشاره کنند. سپس از آن ها می خواهم بیندیشند آیا کارکنانشان همچنین ادراکی دارند؟ اکثر اوقات باید از یک جایی به بعد، در طول سمینار، از این سؤال دست بردارم، چرا که به تنهایی واکنشی کافی و مباحثه ای جذاب برای پر کردن کل روز ایجاد می کند.

در ابتدا مدیران مدرسه می گویند سؤال سختی است و تردید دارند در جمع به آن پاسخ دهند. چون با این سؤال می توانند مورد نقد قرار گیرند. پاسخ به این سؤال شجاعت و صداقت



هویت رهبری

افرادی حرفه‌ای را در نظر بگیرید که برای کارشان لباس متحدالشکل می‌پوشند؛ مانند آتش‌نشانان، خلبانان، آشپزها و ورزشکاران. زمانی که ما این افراد را بدون این لباس می‌بینیم، عموماً درباره‌ی اینکه حرفه‌ی آن‌ها چیست یا تا چه اندازه وظیفه‌شان را با کارآمدی انجام می‌دهند، هیچ نمی‌دانیم. اما زمانی که این لباس را به تن می‌کنند، همه چیز تغییر می‌کند. می‌دانیم چه شغلی دارند و از آن‌ها توقع داریم وظیفه‌شان را به نحو احسن انجام دهند. از آتش‌نشانان انتظار داریم آتش را خاموش کنند، خلبانان هواپیما را به سلامت به پرواز درآورند، آشپزها بهترین غذا را آماده کنند و ورزشکاران برای پیروزی رقابت کنند. به بیان دیگر، این لباس‌ها به

اثر لازم را نداشته است. او اظهار داشت این سؤال مفید بوده، چرا که او را به خوداندیشی مستمر برانگیخته است.

بنابراین، من از شما سؤال می‌کنم: "آیا مدرسه‌ی شما موفق است، چون شما آن را اداره می‌کنید؟ آیا دانش‌آموزان شما در موقعیت بهتری نسبت به موفقیت هستند، چرا که شما سکان‌دار کشتی آن‌ها هستید؟ آیا معلمان به خاطر مدیریت شما رشد حرفه‌ای تصاعدی را تجربه می‌کنند؟" پاسخ به این سؤال‌ها، به اثربخشی رهبری جامع شما بستگی دارد که در بردارنده‌ی هویت رهبری، رسالت، هدف و چشم‌انداز است. اجازه بدهید هر کدام را توضیح دهم.

می‌طلبید؛ هم برای مدیرانی که احساس می‌کنند مدرسه‌ی آن‌ها به راستی موفق است، چرا که آن‌ها آن را اداره می‌کنند، و هم برای مدیرانی که احساس می‌کنند مدیریت آن‌ها تمایز لازم را ندارد. پس از پرسیدن این سؤال می‌توانم بگویم مشارکت کنندگان عمیقاً تأمل می‌کنند و کمی زمان می‌برد تا پاسخ‌هایشان را بیان کنند.

در کارگاهی که در "ساوت ایست" برگزار کردم، مدیری اظهار داشت، عمیقاً احساس می‌کند به خاطر مدیریت او مدرسه‌اش در شرایط بهتری قرار دارد. تنها گواه ادعایش افزایش چشمگیر نمره‌ی سنجش و بهبود قابل توجه فرهنگ و جو کلی مدرسه‌اش بود. نقطه‌ی مقابل او، مدیر مدرسه‌ای در "میدوست" بود که هیجان زده اعلام کرد نیاز داشته بیشتر کار کند و احساس می‌کند مدیریتش

آن‌ها هویتی حرفه‌ای می‌بخشد.

با اینکه شما احتمالاً به عنوان مدیر، لباس متحدالشکلی نمی‌پوشید، این هویت رهبری شماست که به طرز مشابهی عمل می‌کند. در وهله اول و مهم‌تر از همه، مدیران قبل از آنکه هر روز به ساختمان مدرسه قدم بگذارند، باید درک واضحی داشته باشند از اینکه به عنوان مدیر چه کسی هستند. خارج از مدرسه، شما خودتان هستید، به عنوان عضوی از زندگی خانوادگی، خانواده و دوستان. علاقه‌مندی‌ها و سرگرمی‌های خودتان را هم دارید. این ویژگی‌ها هویت شخصی شما را می‌سازند. ولی هویت شخصی شما الزاماً هویت رهبری شما نیست. ممکن است شخصیت شما تا حدی هویت رهبری شما را بسازد، ولی شخصیت شما از مدیر بودن شما متفاوت است.

شما در جریان تحول هرروز صبح خود، از هویتی که در خانه دارید، به هویتی که سرکار دارید، دقیقاً به عنوان مدیر مدرسه، چه چیزی را انتقال می‌دهید؟ هویت شما چیست؟

حضور شما از نظر دانش‌آموزان، کارکنان، اولیا و اجتماع محلی چه معنایی می‌دهد؟ زمانی که دانش‌آموزان و کارکنانتان در مورد شما فکر می‌کنند یا شما را می‌بینند، چه چیزی به ذهنشان خطور می‌کند؟ آیا هویت رهبری‌تان جو، فرهنگ و پیشرفت درسی را در مدرسه تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ آیا آن‌گونه که شما خود را می‌بینید، مطابق با همان است که دیگران شما را می‌بینند؟

این سؤال‌ها در طول سالیانی که مدرسه را مدیریت می‌کردم، برایم مهم بودند. در مقام و موقعیتم به عنوان مدیر، من مجموعه‌ای از



مهم است که رسالت خود را آشکار و مشخص کنید و هر روز آن را به یاد آورید.

نقش‌ها را بر عهده گرفتیم و اجرا کردم، ولی بنا بر اساسی‌ترین باورهایم، من یک انگیزه دهنده بودم. من جوهره خودم را الهام بخشیدن و علاقه‌مند کردن دانش‌آموزان و کارکنانم می‌دیدم و این چیزی بود که به آن شهرت داشتم؛ چیزی که حضور من القا می‌کرد. می‌دانستم که بسیاری از دانش‌آموزانم هر روز با واقعیت‌های چالش برانگیزی که در خانه دارند، به مدرسه می‌آیند. باید مطمئن می‌شدم روزها همیشه با پیام صبحگاهی الهام بخش و نیروبخش آغاز می‌شوند تا جوی مثبت، پایه‌ای محکم برای آن روز ایجاد کند.

با برگشت به سؤال محوری موجود، به خوبی آگاهم که نقش من، به عنوان انگیزه دهنده، اثر مهمی بر ما به عنوان دست‌اندرکاران مدرسه و نتایجی که به دست آورده‌ایم می‌گذارد. پاسخ درستی برای این سؤالات در مورد هویت وجود ندارد. مهم این است که شما خودتان آن‌ها را کشف و نقش خود را واضح و آشکار کنید.

در کارگاه اخیر با مدیران مناطق روستایی و شهری، یکی از مدیران خاطرنشان کرد که او مربی و پرورش دهنده است. پرورش دانش‌آموزانش برای وی یک اولویت بوده و او انرژی فراوانی برای ایفای این نقش، برای هر کدام از دانش‌آموزان مدرسه ابتدایی‌اش، اختصاص داده است. او آرزو داشت هریک از ۵۰۰ دانش‌آموزش، او را به چشم یک پرورش دهنده ببینند. به علاوه، به طور عمیق معتقد بود هویت رهبری وی نقش مهم و قابل توجهی در ایجاد جو و فرهنگ مثبت و گرم مدرسه ایفا می‌کند.

رسالت رهبری

با همه مشکلاتی که باید با آن‌ها مواجه شوید، آنچه که احساس می‌کنید حتماً باید انجام دهید، چیست؟ چه چیزی شما را مجاب می‌کند در خط مقدم باشید و خواب شب را از چشمانتان می‌رباید؟ رسالت سازمان شما چیست؟





چشم انداز شما به عنوان مدیر، از آن رو با اهمیت است که قبل از آنکه واقع گرایانه ببینید، مدرسه شما چه چیزهایی را می تواند به انجام برساند، باید چشم اندازی داشته باشید از اینکه چه چیزی به انجام خواهد رسید.

از موضوع را حل کنم. می خواستم در مدرسه ام واقعیتی متفاوت را ارائه کنم و من این کار را انجام دادم؛ چرا که پشت رسالت رهبری من هدفی قرار داشت.

هدف شما چیست؟ چرا این کار خاص را انجام می دهید؟ چرا تصمیم گرفته اید یک مدرسه را اداره کنید؟ همانند رسالت شما، "چرایی" شما نیز همه کارها و گفتار روزانه تان را هدایت می کند. من نباید در مورد چالش های عظیم این کار به شما بگویم، چون ممکن است نا امیدکننده باشد. هدف، شما را در انجام مأموریتان متمرکز نگه می دارد.

مدیری از شهر "نورث ایست" اخیراً پیش من اقرار کرد که مدرسه اش را سال ها بدون "چرایی" هدایت کرده است. او "چرایی" خاصی در نظر نگرفته بود تا اینکه صحبت های من در مورد آن را در کارگاه شنید و تصمیم گرفت هدف رهبری اش را تدوین کند. او توضیح داد، بیش از ۷۵ درصد دانش آموزانش، هنگامی که به کلاس سوم می رسیدند، پایین تر از هم سطحان خود توانایی خواندن داشتند. مأموریت او این بود که اطمینان حاصل کند تمام دانش آموزانش، در پایان دوره دبستان، توانایی خواندن دارند. کار او به واسطه یک هدف به پیش رانده می شد: "او می دانست مهارت های خواندن و نوشتن پیامدهای مادام العمری برای دانش آموزانش دارد." آن مدیر مؤکداً به من می گفت کار او از یک شغل بسیار بیشتر است. این دلیل او بود برای اینکه هر صبح به مدرسه قدم بگذارد. در نتیجه، اطلاعات کنونی نشان می دهند که مدرسه در مسیر تبدیل این مأموریت به واقعیت است.

چشم انداز رهبری

در نهایت، چشم انداز شما برای رهبری و مدرسه تان چیست؟ به عنوان رهبر، چگونه مهارت های تان را تکامل خواهید بخشید؟ چگونه می خواهید از امروز تا یک سال دیگر به عنوان

من گفت، رسالتش اثبات این مطلب بود که دانش آموزان رنگین پوست جنوب شهر که امکانات ندارند، می توانند به بالاترین سطوح دست یابند. با اشتیاق برای من توضیح داد که اجازه نمی دهد فقر بهانه ای برای خود او، دانش آموزان، کارکنان یا اولیای دانش آموزانش شود. مأموریت وی این بود که به جهانیان نشان دهد، دانش آموزان او، با وجود فقر، به سوی قله های موفقیت در حرکت هستند.

هدف های رهبری

اگر رسالت رهبری شما توجیه کننده "چیزی" باشد که انجام می دهید (مانند اینکه بپرسیم شغل شما چیست)، یعنی رسالت رهبری کار شما "چه چیزی" است؟ پس هدف رهبری شما "چرایی" آن است (یعنی چرا شما این کار را انجام می دهید؟). مأموریت من بهبود نتایج و پیامدها برای سیاه پوستان بود. چرا من این کار را انجام می دادم؟ هدف من توانمند کردن این جوانان بود. می دیدم چه اتفاقاتی برای بسیاری از آن ها در سراسر ایالت متحده رخ می دهد؛ از جمله آمار بسیار زیاد افت تحصیلی، اخراج موقت از مدرسه، ترک تحصیل و حبس. مصمم شده بودم که بخشی

رسالت من به عنوان دانشجوی دوره لیسانس از زمانی شروع شد که موقعیت دانش آموزان دوره ابتدایی پسرانه سیاه پوست، به حیطة توجه و نگرانی ام وارد شد. می دانستم که می خواهم بر این جمعیت خاص اثر بگذارم، ولی مطمئن نبودم چگونه این کار را انجام دهم. بعد از چند سال، تصمیم گرفتم معلمی اثرگذار باشم. در نهایت، در مدرسه ای که غالباً سیاه پوست بودند، معلم کلاس پنجم شدم و کوشیدم به پسرهایم، برای عبور از مرحله نوجوانی به جوانی، کمک کنم. به آن ها استانداردها و معیارهایی را آموزش دادم تا مردانی کامل شوند.

چند سال بعد، ابتدا دستیار مدیر و پس از آن مدیر شدم. بار دیگر تمرکز بر پسران جوان مدرسه بود. رسالت من مقابله با عقاید قالبی بود که در جوامع شهری سیاه پوستان داشتند. من آگاهانه شروع به کار کردم تا به مردان جوان نشان دهم، که آن ها به تمام معنا شاگرد ممتاز هستند. آن ها همان چیزی هستند که من به دنبالش بودم و مرا برانگیخته بود. آیا شما رسالت رهبری دارید؟ و آیا این رسالت شامل آنچه می گوئید و انجام می دهید نیز هست؟ مهم است که رسالت خود را آشکار و مشخص کنید و هر روز آن را به یاد آورید. اخیراً در مذاکره ای، مدیری در شهر "میدوست" به



این سؤال باید به طور قطع از این موضوعها آگاه باشید: نقش شما به عنوان رهبر مدرسه چیست؟ مأموریت شما چیست؟ چه هدفی کار شما را پیش می برد؟ و چگونه شما آینده رهبری و مدرسه تان را پیش بینی می کنید؟ این ویژگی ها تعیین می کنند شما چه کسی هستید، درصدد چه چیزی هستید، چرا شما درصدد آن هستید، و به کدام سو در حال حرکتید. این سؤالات همانند آیینه عمل می کنند و قبل از هر چیز توضیح می دهند چرا این کار را انجام دادید شما باید مدرسه تان را با اعتماد به نفس هدایت کنید و بگویید: "بله، مدرسه من در واقع مدرسه موفق است، چرا که من آن را مدیریت می کنم." و زمانی که شما این گونه عمل می کنید، دانش آموزانتان موفق می شوند.

چیزهایی را می تواند به انجام برساند، باید چشم اندازی داشته باشید از اینکه چه چیزی به انجام خواهد رسید. برای مثال، چشم انداز یکی از مدیرانی که هم اکنون با او کار می کنم، این است که همه سال آخری های مدرسه اش در دانشگاه قبول شوند. سه سال قبل که او رهبری مدرسه را بر عهده گرفت، فقط ۴۲ درصد از دانش آموزان سال آخر به دانشگاه راه یافته بودند. با وجودی که مخالفان چشم انداز او را غیر واقعی می خوانند، اکنون ۷۷ درصد دانش آموزانش به دانشگاه می روند. مهم ترین دلیل این دستاورد، چشم انداز وی برای مدرسه بود.

رهبری کردن با اعتماد به نفس

" آیا مدرسه من موفق است، چون من آن را هدایت می کنم؟" عمیقاً معتقدم برای موفقیت مدرسه تان باید این سؤال را هر روز از خودتان پرسید. برای پاسخ درست به

رهبر پیشرفت کنید و کارآمدتر شوید؟ این پیشرفت در چه جهاتی خواهد بود؟ چشم انداز رهبری شما یک مؤلفه اساسی از تمام کارآمدی شماست. مثلاً، چشم انداز رهبری من اصلاح و پیشرفت در تمام ابعاد رهبری مدرسه بود، ولی به طور خاص یک رهبر آموزشی بودم. می دانم، همچنان که از لحاظ آموزشی رشد می کنم، هم کارمندان و هم دانش آموزان من از این موضوع منتفع خواهند شد.

در نتیجه مدیریت شما، در پنج سال آینده، مدرسه تان کجا قرار خواهد گرفت؟ با وجود اینکه بنیانی چشم انداز مدرسه شما مهم است، ولی این موضوعی نیست که من در اینجا به آن بپردازم. من در مورد دیدگاه شخصی شما برای مدرسه تان صحبت می کنم. تا چه اندازه این چشم انداز، به خاطر اینکه شما اداره کننده مدرسه هستید، بالا خواهد رفت؟ به چه روشی خود را از سایر مدرسه ها متمایز خواهید کرد؟ چشم انداز شما به عنوان مدیر، از آن رو با اهمیت است که قبل از آنکه واقع گرایانه ببینید، باید ببینید مدرسه شما چه