



مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی تهذیبی

شاخص‌های تهذیبی - تربیتی مدیران مدارس علمیه

آسیب‌ها، چالش‌ها و راهکارهای پیشنهادی در رابطه با
وضعیت موجود مدیریت مدارس علمیه

مقدمه

گرچه در تربیت و تهذیب طلبه، عوامل گوناگونی مانند خانواده، اساتید، کادر، دوستان و همسالان، قوانین و مقررات، محیط مدرسه و... مؤثر هستند؛ ولی شاید مهم‌ترین عامل، مدیر مدرسه باشد که مسئولیت اصلی امر تعلیم و تربیت طلاب در مدرسه متوجه وی است و می‌تواند همه امکانات و ظرفیت‌های مدرسه را برای تهذیب طلاب بسیج کند.

مدیر مدرسه، نقش دوگانه مستقیم و هم غیر مستقیم دارد. او از لحاظ مدیر بودن با زمینه‌سازی‌های مناسب در مدرسه از قبیل برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی درست و انگیزه‌بخشی به وسیله دعوت از اساتید مهذب و توانمند، اهمیت دادن به رشد معنوی و تشویق طلبه به سمت گرایش‌های معنوی، انجام عبادات و نیز توجه به نیازهای عاطفی، روانی، معنوی و اجتماعی طلبه، می‌تواند زمینه مناسب رشد اخلاقی طلاب مدرسه را فراهم سازد و به صورت غیر مستقیم تأثیرگذار باشد.

نیز به جهت جایگاه مدیریتی و رهبری که در مدرسه دارد، خواه و ناخواه به عنوان الگوی عملی نگریسته می‌شود و طلاب از او به صورت مستقیم تأثیر می‌پذیرند.^۱

همچنین، اولویت دادن مدیر به برنامه‌های اخلاقی و عبادی، سایر برنامه‌ها را تحت تأثیر قرار داده و عوامل دیگر مدرسه نیز خود را با این اولویت‌ها هماهنگ می‌سازند.

برای این‌که مدیر بتواند رسالت تربیتی خود را در مدرسه به درستی و به شکل مطلوبی به انجام رساند، باید از ویژگی‌های و توانمندی‌هایی برخوردار باشد. مهم‌ترین شاخص‌ها و ویژگی‌های اخلاقی، شناختی، انگیزشی و رفتاری مورد نیاز برای موفقیت مدیر در امر تربیت طلاب در ادامه ذکر شده است.

شاخص‌ها و ویژگی‌های تهذیبی و تربیتی یک مدیر موفق

الف. ویژگی‌های معنوی و اخلاقی

۱. اخلاص؛
۲. تقوا و پارسایی؛
۳. انس با دعا و معنویات و عشق به اهل بیت (علیهم‌السلام)؛
۴. توجه به صلاحیت‌های اخلاقی و تربیتی در گزینش طلاب؛
۵. اهتمام به معنویت و تهذیب طلبه؛
۶. برخورداری از روحیه خدمت‌گزاری و ایثارگری؛

۱. «مدیر می‌تواند با شیوه صحیح مدیریت، افراد را تحت تأثیر اندیشه‌ها، تفکر و حرکت‌های سازنده و هدایت‌کننده خود قرار دهد. موضع‌گیری‌های مثبت یا منفی مدیر جنبه الگویی پیدا می‌کند و به مقدار نفوذی که در روح افراد دارد، می‌تواند آنها را هدایت کرده، جهت بخشد.» (کوهستانی، «نقش مدیریت و تأثیر تربیتی آن از دیدگاه اسلام»، مجله پیوند، ش ۱۴، ص ۱۶)

۷. التزام قلبی و عملی به ارزش‌های اسلام و انقلاب اسلامی؛
۸. خوش‌خلقی و گشاده‌رویی؛
۹. توکل؛
۱۰. مناعت طبع و قناعت؛
۱۱. زهد و ساده‌زیستی؛
۱۲. تواضع؛
۱۳. امانت‌داری و رازداری؛
۱۴. صداقت و راست‌گویی.

ب. ویژگی‌های شناختی و معرفتی

۱. دارای معرفت نسبت به ارزش کار تربیت‌طلبه؛
۲. اهل فکر و اندیشه؛
۳. شناخت ویژگی‌های نسل جوان؛
۴. بصیرت انقلابی؛
۵. دشمن‌شناسی و آگاهی از جریان‌های فکری زمانه؛
۶. تدبیر و آینده‌نگری؛

ج. ویژگی‌های انگیزشی و عاطفی

۱. علاقه به کار برای حوزه و طلبه؛
۲. روحیه جهادی و عاشورایی؛
۳. ولایت‌مداری و وفاداری به نظام اسلامی؛
۴. تکریم طلاب؛
۵. اعتماد به طلاب؛
۶. صبر و استقامت و سعه صدر؛
۷. انگیزه‌بخشی؛
۸. خوش‌بینی و امیدواری به آینده حوزه و طلاب؛
۹. ابراز عطف و پدران‌ه؛
۱۰. توان برقراری ارتباط مؤثر با طلاب.^۱

۱. برای آگاهی بیشتر در مورد ویژگی‌های یاد شده، رک: حسین‌خانی، «نقش تربیتی مدیران در مدارس علمیه»، قم: انتشارات مرکز مدیریت حوزه‌های علمیه، ۱۳۹۵.

د. ویژگی‌های شخصیتی - رفتاری

۱. اصالت و نجابت خانوادگی؛
۲. مقبولیت عمومی (حُسن شهرت)؛
۳. حضور پر رنگ، مستمر و تمحض مدیر در ادارهٔ مدرسه؛
۴. نظم و انضباط؛
۵. تکلیف‌محوری و قانون‌مداری؛
۶. سخت‌کوشی و پشتکار؛
۷. تعادل، ثبات، پختگی و انسجام شخصیت؛
۸. هویت مستقل و متکی به خود؛
۹. انعطاف‌پذیری سازنده؛
۱۰. اعتماد به نفس؛
۱۱. مسؤلیت‌پذیری؛
۱۲. توان جذب جوانان مستعد برای حضور در حوزه؛
۱۳. همسوسازی ارکان مدرسه برای تهذیب و تربیت طلاب؛
۱۴. شجاعت و خطرپذیری؛
۱۵. روابط اجتماعی مؤثر و مناسب؛
۱۶. توانایی مدیریت و انجام کار گروهی و به کارگیری ظرفیت دیگران؛
۱۷. خلاقیت و ابتکار عمل؛
۱۸. مهربانی و دلسوزی؛
۱۹. رفتار گرم و صمیمانه (پذیرش)؛
۲۰. روحیه سخاوت و بخشش؛
۲۱. قدرت استدلال منطقی؛
۲۲. توان مدیریت بحران؛
۲۳. رعایت اعتدال در معیشت؛
۲۴. رعایت بهداشت فردی و آراستگی ظاهری.

اهتمام به امور اخلاقی و معنوی؛ مطالعه مستمر کتاب‌های اخلاقی، تربیتی و مدیریتی؛ شرکت در کارگاه‌ها و دوره‌های دانش‌افزایی و مهارت‌افزایی مدیران؛ آشنایی و بهره‌گیری از تجارب تربیتی و مدیریتی مدیران موفق و سیرهٔ سلف

صالح؛ بهره‌گیری مستمر از ظرفیت علمی و مهارتی کارشناسان تهذیبی و تربیتی اعزامی از سوی ستاد به مدارس علمیه و ... راهکارهایی است که می‌تواند در موفقیت مدیران مؤثر باشد.

آسیب‌ها و چالش‌ها

از سوی دیگر و بر اساس مطالعات و آسیب‌شناسی‌های اخلاقی و تربیتی انجام شده، یکی از مهم‌ترین عوامل بروز مشکلات اخلاقی و تربیتی در بین طلاب، ضعف‌های مدیریتی در مدارس می‌باشد. حضور مدیران ضعیف و ناکارآمد در برخی مدارس علمیه، موجب شده است بسیاری از تلاش‌ها و فعالیت‌های تهذیبی و تربیتی ستادی و صفی دست‌اندرکاران امر تهذیب و تربیت بی‌اثر و یا کم‌اثر شود.

بخشی از مشکلات مدیریتی شایع در مدارس علمیه عبارت‌اند از:

۱. عدم تمحض و کم‌رنگ بودن حضور مدیر در مدرسه (به جهت اشتغالات جانبی فراوان خارج از مدرسه)؛
۲. وجود ضعف‌های شخصیتی و اخلاقی در مدیر؛
۳. برخورد‌های نامناسب، غیراخلاقی، ناامیدکننده، خشن و غیرمسئولانه با طلاب؛
۴. بی‌توجهی، ناتوانی، بی‌تجربگی، بی‌استعدادی، ناآگاهی یا بی‌انگیزگی در امور تهذیبی مدرسه؛
۵. ناآشنایی با مسایل تربیتی نسل جوان؛
۶. ناآشنایی با مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر؛
۷. نگاه آموزشی مطلق داشتن نسبت به تربیت طلاب؛
۸. نبود نظام رسیدگی و نظارتی مستمر و کارآمد نسبت به مدیران و

راهکارها

به نظر می‌رسد باید در دو سطح به مشکلات مدیریتی در مدارس علمیه نگاه کرد؛ یکی در سطح مدیران فعلی و دیگری در سطح مدیران آینده. به بیان دیگر، لازم است متولیان امر یک نگاه کوتاه مدت به این مسأله داشته باشند و با پی‌گیری راه‌حل‌های ممکن و در دسترس، در صدد رفع یا کاهش آسیب‌ها و مشکلات باشند. همچنین باید یک نگاه بلندمدت و راهبردی داشته باشند و با ایجاد سازوکارهای لازم از بروز و ظهور این ضعف‌ها و آسیب‌ها پیش‌گیری کنند. نظر به اهمیت بحث، در ادامه نکات و راه‌حل‌هایی برای هر دو سطح ارائه می‌شود.

۱. مدیران فعلی

مدیران فعلی از لحاظ موفقیت و کارآمدی تهذیبی و تربیتی، به سه دسته قابل تقسیم هستند:

۱. مدیران موفق و کارآمد؛

۲. مدیران میانه و دارای عملکرد متوسط که ظرفیت رشد دارند؛

۳. مدیران ضعیف و ناکارآمد.

الف. مدیران موفق و کارآمد

متأسفانه تعداد این مدیران چندان زیاد نیست. بدیهی است این طیف از مدیران توفیقات خوبی در امر تربیت طلبه دارند و فعالیت خود را به خوبی و شایستگی انجام می‌دهند. کارهایی که در مورد این مدیران می‌شود انجام داد، عبارت‌اند از:

- الگوسازی از آنان؛^۱
- استخراج و تدوین شاخص‌های تهذیبی و شخصیتی این مدیران؛
- معرفی ایشان به عنوان مدیر نمونه اخلاقی و تربیتی؛
- تجلیل از آنان توسط مسئولان و بزرگان حوزه؛
- برگزاری دوره‌های کوتاه مدت دانش و مهارت افزایی برای رشد هر چه بیشتر آنان؛
- تولید و ارسال جزوه، بروشور و کتاب برای ارتقای سطح دانش و مهارت آنان؛
- حمایت‌های مالی و تشویقی نسبت مدرسه علمیه آنان و ...

ب. مدیران متوسط

این گروه از مدیران که طیف بیشتری را شامل می‌شود، اغلب زمینه رشد و ارتقا دارند و با اتخاذ تدابیر لازم و ایجاد تمهیداتی می‌توان آنها را به سطحی مطلوب از توانمندی مدیریتی و تهذیبی رساند. برخی از راهکارهایی که در این زمینه به نظر می‌رسد، عبارت است از:

- طراحی، برنامه‌ریزی و برگزاری دوره‌های مختلف دانش‌افزایی برای مدیران مدارس علمیه؛
- برگزاری کارگاه «جهاد تربیتی - اخلاقی مدیران در مدارس علمیه» برای آنان؛^۲
- تهیه و ارسال بسته‌های آموزشی و تربیتی و نشریات مرتبط با علم مدیریت؛
- توجه ویژه به اعزام کارشناسان تهذیبی و تربیتی به این گونه مدارس؛
- برگزاری جلسه تبادل نظر کارشناسان اعزامی به مدرسه با مدیر؛

۱. یکی از کارهای مهمی که در زمینه الگوسازی می‌شود انجام داد، این است که بررسی سبک تربیتی و شیوه مدیریتی این گروه از مدیران، موضوع طرح‌های پژوهشی و پایان‌نامه‌های حوزوی قرار بگیرد. چنان‌که پایان‌نامه ارزشمندی درباره مدیریت حوزه علمیه حضرت ولی عصر (علیه السلام) شهرستان بناب توسط یکی از دانش‌پژوهان رشته علوم تربیتی مؤسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره) قم تدوین شده است.

۲. از سال گذشته طرح «جهاد تربیتی - اخلاقی مدیران در مدارس علمیه» از سوی مدیریت امور تربیت اخلاقی معاونت تهذیب و تربیت برای مدیران سراسر کشور در حال اجرا است.

- توجه ویژه معاونان تهذیب استان به توانمندسازی معاونان تهذیب این مدارس؛
- برگزاری جلسات هم‌اندیشی مدیران استانی با محوریت نقش تربیتی مدیران مدارس؛
- برنامه‌ریزی به منظور بازدید این مدیران از مدارس علمیه موفق؛
- معرفی مدیران برتر به لحاظ تربیتی و الگو قرار دادن آنان در نشست‌های هم‌اندیشی این مدیران؛
- مصاحبه با مدیران موفق و انعکاس آن به شکل مکتوب یا صوتی و تصویری؛
- استفاده از ظرفیت مرکز تربیت مدرس و مرکز آموزش‌های کاربردی حوزه برای ارتقای سطح دانش و مهارت مدیران؛

- صدور حکم مدیریت موقت دو یا سه ساله برای آنان؛^۱
- نظارت و ارزیابی بر عملکرد تهذیبی و تربیتی مدیران به صورت مستمر، تخصصی و مؤثر.

ج. مدیران ناموفق و ناکارآمد

شمار دیگری از مدیران موجود در مدارس علمیه، مدیران ناموفق و ناکارآمد هستند که ضروری است از سوی متولیان امر تدابیری اندیشیده شود که این دسته از مدیران به مرور زمان از چرخه مدیریت مدارس علمیه کنار روند. در غیر این صورت، لازم است اقدامات زیر انجام شود:

- ایجاد محدودیت برای مدرسی که براساس الگوی مدارس موفق عمل نمی‌کنند، مانند: عدم اختصاص ظرفیت پذیرش سالیانه و ...؛
- انتقال آنان از مدیریت مدارس فعلی به مدارس کوچک‌تر و محدودتر؛
- قرار دادن معاونان و اساتید مهدب و توانمند در کنار آنان برای جبران ضعف‌های تربیتی و مدیریتی.

البته، راهکارهایی که برای تقویت مدیران متوسط مطرح شد، برای این دسته از مدیران نیز قابل تعمیم و اجرا می‌باشد. اگرچه بیشتر آنان نسبت به مشکلات و ضعف‌های مدیریتی خود یا غافل هستند یا آنها را نمی‌پذیرند و اغلب اوقات هم در دوره‌ها و کارگاه‌ها و نشست‌ها شرکت نمی‌کنند!

۲. مدیران آینده

با توجه به مسایل و مشکلاتی که در بالا ذکر شد، بدیهی است که مسئولان حوزه باید با یک نگاه راهبردی و بلند مدت در صدد چاره‌جویی برآیند و برای انتخاب مدیران مدارس علمیه، شرایط سخت‌گیرانه‌تری لحاظ کرده و سعی نمایند افراد انتخابی، بیشترین کارایی را در انجام وظایف محوله و امور تربیتی و تهذیبی طلاب داشته باشند. برای این منظور، راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شود:

- تعیین و ارائه شاخص‌های تهذیبی و تربیتی مدیران از سوی معاونت تهذیب و تربیت حوزه‌های علمیه؛

۱. تا در صورت لزوم و یا احراز ناکارآمدی مدیر، راحت‌تر بتوان عذر ایشان را خواست.

- دقت و عدم مسامحه در گزینش و انتخاب مدیران و احراز تمام شاخص‌های لازم در این زمینه؛
- تأسیس رشته تخصصی «مدیریت امور تهذیبی» در حوزه (که تربیت مدیر برای مدارس علمیه از اهداف آن مجموعه باشد)؛^۱
- سخت‌گیری در صدور مجوز تأسیس مدرسه علمیه در صورت ناکافی بودن صلاحیت‌های تهذیبی مؤسس، متولی، مدیر یا کادر مدرسه.

تهیه و تدوین:

مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی تهذیبی
معاونت تهذیب و تربیت حوزه‌های علمیه
بهار ۱۳۹۶

۱. کلیات طرح تأسیس رشته تخصصی مدیریت امور تهذیبی در مدیریت مطالعات و برنامه‌ریزی تهذیبی تدوین شده است.