

اشاره

تاکنون در سه شماره ی قبل، ۱۲ راه تلف شدن مدیران مدرسه ها در سمت های مدیریتی خودشان را بررسی کرده ایم. آشنایی با این روش ها، می تواند ما را در جلوگیری از تلف شدن های بی مورد در مدیریت یاری دهد. همان طور که پیش از این نیز گفته ایم، راه های فرد و زوج، به نوعی افراط و تفریط در یک کار، فعالیت یا برنامه ریزی مدیریتی مرتبط به هم را، از دو زاویه ی متفاوت و گاهی متضاد تشریح می کند. در این شماره، چهار راه دیگر بررسی می شود.

مطالعات موردی در مدیریت مدرسه

از حساسیت زیاد تا بی خیالی مطلق

بخش چهارم

۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت

مرتضی مجدفر

کارشناس مسئول آموزشی دوره ی تحصیلی مد نظر ما، طی چند سال کار در اداره، با تعدادی از این معلمان روبه رو شده بود که معمولاً در آخر سال تحصیلی، از سوی مدیران مدرسه ها در اختیار اداره قرار داده می شدند. استدلال مدیران مدرسه ها اغلب این بود که: «خوب درس می دهد، ولی نمی خواهیم». به نظر می رسید که اکثر آن ها از تأثیرگذاری بر این معلمان عاجز بودند و مسئله را با پاک کردن صورت مسئله و با در اختیار گذاشتن معلمان حل می کردند.

کارشناس مسئول یاد شده فهرستی از این معلمان فراهم آورد و در زمان سازمان دهی مدرسه ها، ابلاغ هفت نفر از آن ها را برای کار در مدرسه ی ش.ع صادر کرد و مشکلات دقیقاً از همان روز اول مهر شروع شد. این هفت نفر، اگرچه تقریباً بدون مشکل تدریس می کردند، ولی بسیاری از دانش آموزان از سنگینی کلاس های درس و آزار و اذیت روحی فراوانی که در کلاس های این معلمان بر آن ها وارد می شد، مکرر به مدیر مدرسه شکایت می کردند. علاوه بر این، این چند نفر در دفتر مدرسه حضوری بسیار سرد و خشک داشتند و در جلسات شورای معلمان هم که آینه ی دق آقای ع.خ بودند.

متأسفانه مدیر مدرسه، بدون این که راه و ورود به جمع این معلمان و آشنا شدن با آن ها را بیابد، با وضع موجود کنار آمده بود؛ به ویژه این که پیشرفت درسی دانش آموزان این معلمان، علی رغم شکایت هایی که از بچه ها به دفتر می رسید، بدک نبود. آقای ع.خ ترجیح می داد منتظر پایان سال تحصیلی بماند و چنین نیز کرد.

به محض انجام امتحانات پایان سال تحصیلی و علی رغم این که هفت معلم مذکور هر کدام چند نفری دانش آموز تجدیدی هم داشتند، آقای مدیر، طی فهرستی همه ی آن ها را به همراه معلم دیگری که او نیز مشکلاتی در نحوه ی حضورش در مدرسه داشت، در اختیار اداره قرار داد و این، درست آغاز خوش حالی مسئول آموزش دوره ی تحصیلی مورد نظر ما بود.

راه سیزدهم: منفعل بودن در برابر معلمان بی روح و کم تأثیر
کارشناس مسئول آموزش یکی از دوره های تحصیلی در اداره ای، از آقای ع.خ مدیر مدرسه ی ش.ع خوشش نمی آمد. ع خوشش نمی آمد. بله، اشتباه نخوانده اید، به همین سادگی. دوست داشت دلایلی در دست داشته باشد تا بتواند مقدمات برکناری او را فراهم سازد. انسان، انسان است و نمی توان او را بی عیب و عاری از هرگونه خطا و نظر منفی نسبت به دوستان و آشنایان و نیز اگر مدیر باشد، نسبت به زیردستانش دانست. به همین دلیل، برخلاف شرح بسیاری از راه های که تاکنون خوانده اید و نیز خواهید خواند، هیچ نام و نشانی، حتی مستعار یا تغییر یافته از این مسئول محترمی که از زبردست خود خوشش نمی آمد، نداده ایم.

او در کتاب «مدیریت و رهبری آموزشی» کیمبل دایلز، درباره ی معلمان بی روح و کم تأثیر مطالبی خوانده بود و از این رو قصد داشت، آقای ع.خ را از این طریق با چالش روبه رو کند. خوانده بود که: «معلمان بی روح و کم تأثیر، ظاهری کسالت آور و صدای یکنواختی دارند، از مزاح و لطیفه گویی گریزان اند و با خنده هم چندان آشنایی ندارند. در حقیقت جدی بودن و خشکی آن ها در تدریس به حدی است که دانش آموزان می توانند با انگشتان دست، دفعاتی را که آن ها در یک سال تحصیلی تبسم کرده اند، بشمارند. این گونه معلمان نسبت به دانش آموزان و سایر معلمان هیچ نشانی از دوستی و صمیمیت آشکار نمی سازند. آن ها غیراجتماعی نیستند، ولی چون هرگز آیین دوست یابی را فرانگرفته اند، از ترس این که مبدا دیگران آن ها را به دوستی نپذیرند، دست دوستی به طرف کسی دراز نمی کنند. معمولاً در گوشه ای از دفتر مدرسه می نشینند و با کسی اختلاط نمی کنند. به رغم همه ی این نکته ها، آن ها بی اندازه وظیفه شناس و جدی هستند و میل دارند، کارشان را به بهترین وجه ممکن انجام دهند. همیشه در کارشان دقیق هستند و همه ی مقررات و آیین نامه ها را رعایت می کنند. آن ها به دانش آموزان خود فشار می آورند، بدون این که کوچک ترین رابطه ی صمیمی با آن ها برقرار کنند...»^۱

او نامه را پیش رییس و معاونان اداره برد، آن هم با توضیح این که وقتی یک نفر نمی خواهد و نمی تواند با هشت نفر کار کند، مشکل باید از او باشد، نه از این همه آدم. و آن قدر رفت و آمد تا بالاخره حکم برکناری آقای ع. خ را گرفت. در واقع صرفاً حب و بغض های شخصی و نفسانی، باعث شد این آقای مدیر تلف شود.

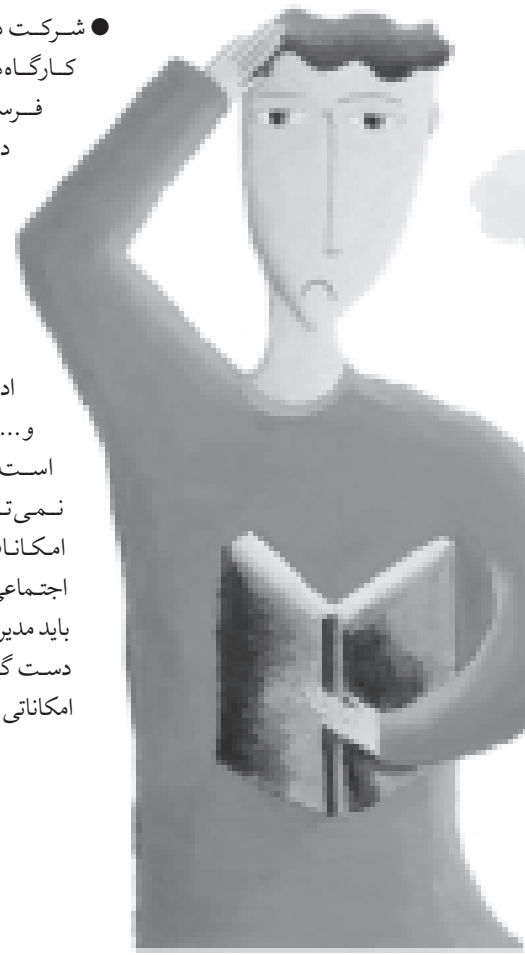
کارشناس مسئول آموزش دوره ی تحصیلی مورد نظر ما که متأسفانه به سلاح علم نیز مجهز بود، به جای این که آن هفت معلم مشکل دار را مشاوره و راهنمایی کند، به یک کار غیرعقلانی و غیراخلاقی روی آورد. هرچند شاید تعداد این قبیل مسئولان در نظام آموزشی ما انگشت شمار و حتی غیرقابل مشاهده باشد، اما همین اندک هم زیاد است.

راه چهاردهم: زیر نظر گرفتن دائمی معلمان بی روح و کم تأثیر و همراهی مداوم با آن ها

خانم م. ع. ش یکی از مدرسه های راهنمایی تحصیلی در یکی از شهرهای استان مازندران را مدیریت می کرد. او با معلمان خود بسیار صمیمی بود. بنابراین نمی توانست حضور معلمی بی روح و کم تأثیر را در مجموعه ی خود بپذیرد. از این رو، وقتی از اواسط آبان ماه، متوجه شد دو نفر از معلمان تازه کار مدرسه ی او ویژگی های افراد بی روح و کم تأثیر را دارند، دست به کار شد. او هم قبلاً کتاب کیمبل وایلز را خوانده و با ویژگی های معلمان بی روح و کم تأثیر آشنا شده بود. هم چنین او در این کتاب و نیز کتاب دیگری^۲، از برخی روش ها که مدیران می توانند این قبیل معلمان را یاری دهند، اطلاع پیدا کرده بود:

- مهیا ساختن امکان شرکت این معلمان در فعالیت های اجتماعی مدرسه یکی از کارهای یاری دهنده است.

- شرکت دادن این افراد در کارگاه های آموزشی، فرستادن آن ها به دوره های آموزشی ضمن خدمت، ایجاد فضا برای سخن گفتن در شورای معلمان و حتی اداره ی بخشی از آن و... از دیگر اقدامات است. زیرا این افراد نمی توانند برای خود امکانات رشد و پرورش اجتماعی را فراهم سازند، باید مدیران ابتکار عمل را به دست گیرند و برای آن ها امکاناتی را مهیا کنند.



- ایجاد روابط صمیمی و غیررسمی با این قبیل کارکنان در مدرسه و خارج از آن، امکان نفوذ در آن ها و ارائه ی برخی مهارت ها و اطلاعات به آن ها و نیز طرح بعضی درخواست ها برای تغییر رفتار توسط خود آن ها را مهیا می سازد.

- با همراهی در فعالیت های هنری و ورزشی با این قبیل معلمان، می توان فضایی زیبایی شناسانه و لطیف ایجاد کرد و از این طریق، امکان یادگیری و افزایش بهره وری آموزشی را شاهد بود.

● ...

او به انحای گوناگون با این دو معلم به گفت و گو نشست. هر دو نفر را در مقام نمایندگان معلمان به نخستین مجمع گروه های آموزشی شهرستان که در آذرماه برگزار می شد، معرفی کرد. برای هر یک از آنان موضوعی مشخص کرد که در شورای معلمان مدرسه درباره ی آن ده دقیقه صحبت کنند. از آن ها خواست، هر کدام هفته ای یک بار سر صف با بچه ها سخن بگویند. در پایان شوراها ی معلمان به آن ها نزدیک شد و سرپایی چای و شیرینی خود را با آن ها صرف کرد. برخی مواقع در زنگ تفریح در دفتر معلمان حاضر می شد و در حضور سایر معلمان، با آن ها شوخی های محدودی می کرد که منجر به لبخند و حرف زدن آن ها با دیگران می شد و...

خانم م. ع. ش خیلی خوب شروع کرده بود، ولی ای کاش تا همین حد پیش می رفت. او با این دو معلم بسیار صمیمی شد و رفت و آمدهای خانوادگی متعددی بین آن ها صورت پذیرفت. این صمیمیت تا جایی پیش رفت که آن ها با هم، علاوه بر نشست های معمول خانوادگی و برخی مراسم های ویژه، به استخر و سینما نیز می رفتند. هیچ یک از این کارها، ناشایست نبودند، ولی در نظر بگیرد که صمیمیت و همراهی مداوم با معدودی از کارکنان مدرسه، به ویژه اگر هر دو تازه کار باشند، ممکن است در هر شهر و مدرسه ای، حرف و حدیث هایی در پی داشته باشد و متأسفانه چنین نیز شد و علیه مدیر مدرسه، گزارش هایی، البته با پیاز داغ بیشتر و عمدتاً تحریف شده، در اختیار اداره ی آموزش و پرورش قرار گرفت که در نهایت لغو ابلاغ و تلف شدنش از مدیریت را در پی داشت.

خانم م. ع. ش در حالی که از لغو ابلاغ خود و زیر سؤال رفتن سابقه ی مدیریت ده ساله ی خود ناراحت به نظر می رسید، دوست داشت به سایر مدیران مدرسه ها بگوید، در همه چیز اعتدال را رعایت کنند؛ حتی در به راه آوردن معلمان مشکل دار.

راه پانزدهم: حساسیت بیش از اندازه به همه چیز و همه کس و بالا بودن سطح توقعات از دیگران

خانم و. ر. ن. مدیر دبیرستان ق. ب، در یکی از شهرستان های استان فارس بود. دبیرستان او از مدرسه های بزرگ و معتبر شهر محسوب می شد و هر سه رشته ی تحصیلی دوره ی دبیرستان در آن دایر بود. بنابراین دانش آموزان و دبیران بیشتری هم داشت و بالطبع تعداد اولیای بیشتری هم با مدرسه در ارتباط بودند.

خانم و. ر. ن. یک ایراد بزرگ داشت: به همه چیز و همه کس خیلی حساسیت نشان می داد. البته حساس بودن فی نفسه خوب است، ولی

حساس بودن او تا درگیر شدن پیش می‌رفت. او تقریباً با همه‌ی کارهای همه‌ی همکارانش کار داشت: آمد و رفت، شیوه‌ی تدریس، لباس پوشیدن، نوع کیف و کفش، شیوه‌ی امتحان گرفتن، شیوه‌ی امضا کردن دفتر حضور و غیاب، چگونگی سخن گفتن در شورای معلمان، چگونه نماز خواندن در نمازخانه‌ی مدرسه و حتی چه تعداد تلفن کردن و چه میزان صحبت کردن همکارانش. علاوه بر این‌ها، او با همه چیز همه‌ی چیزها هم کار داشت: چگونگی صدای زنگ مدرسه، بخار کردن شیشه‌ی کلاس‌ها در زمستان، سر و صدای توپ روی میز پینگ‌پنگ، چگونگی تکثیر ورقه‌های امتحانی، کیفیت و مرغوبیت گچ مصرفی مدرسه، اغذیه‌های موجود در بوفه‌ی دبیرستان و هزار چیز دیگر.

این حساسیت بیش از اندازه به همه چیز و همه کس، باعث بالا رفتن سطح توقعات او از دیگران هم شده بود. دوست داشت همه مانند او به همه چیز حساس باشند و صد البته که این کاری نشدنی بود. این حساسیت او به جای آن‌که اثر مثبتی بر عملکرد و کیفیت فعالیت‌های مدرسه داشته باشد، نتیجه‌ی معکوسی بر جای گذاشته بود. همه او را فردی وسواسی، مضطرب و شکاک می‌دانستند که اجازه نمی‌دهد، هر کس کار خودش را انجام دهد. حساسیت بیش از اندازه‌ی او در برابر کارهای زیردستان و نیز حتی اشیا، کالاهای مکان‌های موجود در مدرسه را نوعی بیماری به حساب می‌آوردند.^۳

در واقع نیز چنین بود و خانم مدیر در پی این همه حساسیت و متوقع بودن‌های بی‌دلیل، دچار نوعی افسردگی شده بود که ادامه‌ی کار مدیریت دبیرستان را برای او سخت می‌کرد. این گونه بود که بعد از دو سال مدیریت و بدون این‌که درخواستی از سوی مسئولان فرادستش برای استعفا و یا کناره‌گیری از مدیریت داشته باشد، خود به استعفا رسید و از کار کناره گرفت.

با وجود این که حساسیت بیش از اندازه به همه چیز و همه کس و بالا بودن توقعات از دیگران، موجبات تلف شدن این مدیر مدرسه را فراهم آورد، اما کمبود آموزش‌های تخصصی مدیریت، به ویژه آموزش در زمینه‌ی خودشناسی و روش‌هایی برای مقابله با افسردگی و هیجانات روحی را بیش از پیش آشکار ساخت.

راه شانزدهم: کم توجهی به همه چیز و همه کس و پایین بودن سطح توقعات از دیگران

آقای ف. ب، مدیر مدرسه‌ی راهنمایی تحصیلی ع. م در یکی از مناطق جنوبی تهران بود. مدرسه‌ی او بزرگ بود و ساختمان قدیمی آن، سوراخ سنبه‌ها و فضاهای ناشناخته‌ی فراوانی داشت. آقای ف. ب، اگرچه حدود پنج سال بود مدیریت این مدرسه را بر عهده گرفته بود، ولی ناآشنا بودن او با جزئیات مدرسه بسیار جالب به نظر می‌رسید. او تقریباً به هیچ چیز توجهی نداشت و کارهای درست یا غلط هیچ فردی، توجه یا حساسیت او را برنمی‌انگیخت. مثلاً اگر نیمکت شکسته‌ای در گوشه‌ای از حیاط مدرسه می‌افتاد و او در طول هفته بارها از کنار آن می‌گذشت و به دفتر مدرسه می‌رسید، به هیچ

عنوان نسبت به آن حساس نمی‌شد. یا اگر معلمی بیش از نیمی از روزهای پنج‌شنبه‌ی یک نیم‌سال تحصیلی را غایب می‌شد، او اصلاً متوجه این تکرار غیبت نمی‌شد و اگر خیلی همت می‌کرد، گزارش غیبت این همکار را به اداره ارسال می‌کرد و بس.

این کم‌توجهی‌های او آن قدر ادامه یافت که برای همه‌ی کارکنان مدرسه نیز عادی شد. البته این کار عیب دیگری هم داشت. به دلیل کم‌توجهی، تقریباً او هیچ توقع و انتظاری از هیچ‌یک از همکاران خود نداشت. به همین دلیل کارکنان مدرسه، هیچ انگیزه‌ای برای کار نداشتند. از زیر کار در روها خوش حال بودند و کاری‌ها ناراحت از این که چرا تر و خشک باهم می‌سوزند و زحمات آن‌ها نادیده گرفته می‌شود. میزان قبولی‌های مدرسه در پنج سال گذشته به پایین‌ترین حد خود رسید و بی‌نظمی و ناهنجاری در همه جای مدرسه مشهود بود. کارکنان مدرسه، به ویژه قدیمی‌ها، او را بی‌خیال‌ترین مدیری می‌دانستند که تاکنون به چشم خود دیده بودند و متعجب از این که چرا مسئولان اداره متوجه این بی‌تدبیری نمی‌شوند! آن‌ها می‌گفتند: اگر این مسئولان به بازدید مدرسه نمی‌آیند و وضعیت در هم ریخته و نامناسب ظاهری و چرک‌های روی موزاییک‌ها و در و دیوار کلاس‌ها و حیاط مدرسه را نمی‌بینند، لااقل از روی آمار افت قبولی‌های مدرسه در پنج سال گذشته که می‌توانند به بی‌کفایتی مدیر پی ببرند!

در پایان پنجمین سال مدیریت آقای ف. ب، چهار نفر از معلمان با تجربه و کاری که از وضعیت کمی و کیفی مدرسه به ستوه آمده بودند، تصمیم گرفتند موضوع را طی شکایتی به سازمان آموزش و پرورش شهر تهران اطلاع دهند. نامه‌ی معلمان خیلی زود پاسخ داده شد و سه کارشناس از واحدهای رسیدگی به شکایات، آموزش راهنمایی و امتحانات سازمان برای بازدید به مدرسه آمدند. معلوم بود گزارش بازدید آن‌ها حاوی چه نکاتی خواهد بود. منطقه مجبور شد آقای ف. ب را به سبب وضع نامناسبی که برای مدرسه‌ی ع. م پدید آورده بود، برکنار کند و بدین ترتیب آقای مدیر مدرسه‌ی راهنمایی مورد نظر ما نیز در کار مدیریتی خود تلف شد.

به نظر شما در تلف شدن این فرد چه کسی مقصر بود: خودش؟ همکاران از زیر کار در روی او که این وضع را می‌پسندیدند؟ همکاران کاری‌اش که دیر به فکر افتادند؟ اداره‌ی آموزش و پرورش منطقه؟ سازمان آموزش و پرورش؟ و یا ...

زیرنویس

۱. وایلز، کیمبل (۱۳۸۰). مدیریت رهبری آموزشی. ترجمه‌ی محمدعلی طوسی. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ مکرر.
۲. ساعتچی، محمود (۱۳۸۱). روان‌شناسی کاربردی در مدیریت. تهران. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی. چاپ مکرر.
۳. در پژوهش سیروس قنبری در رساله‌ی دکترای رشته‌ی مدیریت آموزشی خود در زمستان ۱۳۸۴ با موضوع «تحلیل عوامل تنیدگی شغلی مدیران مدارس ابتدایی استان همدان به منظور ارائه‌ی الگوی مدیریت تنیدگی شغلی» (با راهنمایی دکتر مصطفی عسگریان و مشاوره‌ی دکتر عزت‌الله نادری و دکتر محمدرضا بهرنگی)، بر جلوگیری از حساسیت بیش از اندازه و تقلیل سطح توقع از دیگران، به عنوان یکی از راه‌های مقابله با تنیدگی شغلی در مدیران و بر حساسیت معقول و مبتنی بر اعتدال و توقع از همکاران بر مبنای عرف و شرح وظایف جاری تأکید شده است.