



مدیر بالنده

● کاونده روایت: طاهره ملک زاده

کلیدواژه‌ها: روایت کاوی، توسعه مناسبات انسانی، مهارت‌های مدیریتی

در هر شماره از مجله، یک روایت تربیتی از مباحث مدیریتی و تربیت و یادگیری در مدرسه را مطرح و آنگاه کاوش یا کاوش‌هایی از این روایت منتشر می‌کنیم. هدف از این کار، توسعه دید مدیریتی و تربیتی همکاران شاغل در مدرسه و نگاه همه‌جانبه به رویدادها و اتفاقاتی است که هم‌روزه در مدرسه و نیز برای خود ما رخ می‌دهند. در این شماره، روایتی از یک مدیر مدرسه، به قلم دکتر مرتضی مجدفر، آورده‌ایم. سپس تحلیل یک کارشناس تعلیم و تربیت را درباره آن خواهید خواند. انتظار ما خوانش عادی روایت و کاوش ارائه شده نیست، بلکه دوست داریم هم روایت و هم کاوش را تحلیلی بخوانید و اگر با نظرات ارائه‌شده موافق یا مخالف بودید، دست به قلم ببرید و نظر خودتان را به رایانامه مجله بفرستید. قول می‌دهیم دیدگاه‌های شما را هم منتشر کنیم.

بالندگی فردی از کدام بودجه؟

آقای م. ح. ک مدیر یکی از دبیرستان‌های معروف تهران بود. او مدرسه خود را به‌خوبی اداره می‌کرد و در میان مدیران مدرسه‌های منطقه، به مدیر دانشمند معروف بود. چنین نام‌گذاری‌ای به این دلیل بود که او معمولاً در همه درس‌گروهی‌ها (سمینارها) و هم‌نشست (سمپوزیوم)‌های علمی که در سطح کشور و به‌ویژه در تهران تشکیل می‌شدند، شرکت می‌کرد. به‌علاوه، آن‌چنان با دقت به مباحث مطرح‌شده توجه می‌کرد که می‌توانست به راحتی چندساعتی درباره موضوعات مرتبط با هم‌اندیشی، برای مدیران و حتی معلمان صحبت کند. البته منطقه هم از این ویژگی مثبت آقای م. ح. ک استفاده می‌کرد و به‌طور مرتب از او می‌خواست در ابتدای جلسات مدیران منطقه، به‌ویژه جلسات مدیران دوره متوسطه، حتماً چنددقیقه‌ای درباره آن نشست‌های علمی صحبت کند یا گزارش‌های کوتاهی به حاضران ارائه دهد.

آقای م. ح. ک. سخور خوبی بود و به‌خوبی شنوندگان را تحت تأثیر قرار می‌داد، ولی مثل هر فرد دیگری، او هم در معرض ارزشیابی قرار داشت و طبیعی بود که بسیاری از مدیران هم‌رده ایشان، از اینکه او این‌قدر مورد توجه مسئولان منطقه قرار گرفته و ارج و قرب پیدا کرده است، راضی نباشند. در یک کلام، این ویژگی مثبت برای او درس‌ساز شده بود و برخی مدیران مدرسه‌ها ناخودآگاه به او حسادت می‌کردند.

یک روز پس از جلسه مدیران مدرسه‌ها، که در ابتدای آن آقای م. ح. ک گزارشی از هشتمین دوره همایش بزرگ

موردی از این دست باشد، خیلی خوب و ارزنده است. حتی لازم است شرایطی فراهم شود که این دوره‌ها هر از گاهی با هدف جانشین‌پروری برای معاونان آموزشی و پرورشی هم برگزار شوند تا دامنه تأثیرگذاری آن‌ها فقط در حد مدرسه محدود نماند و شرایطی فراهم شود که مدیران مدرسه‌ها با تدبیر و درایت در این قبیل دوره‌ها شرکت کنند و مسئولان منطقه، به‌ویژه معاونت مالی و پشتیبانی را در جریان قرار دهند.

آنچه از این روایت برمی‌آید این است که معاون پشتیبانی گویا اصلاً از مبلغ این هزینه‌کرد خبردار نبوده است. ثانیاً میزان تأثیرپذیری این معاونت از حرف و حدیث‌ها و خاله‌زنک‌بازی‌های رایج در اداره‌های آموزش و پرورش به‌خوبی از متن این روایت آشکار است؛ به‌طوری‌که سعایت‌های زیاد و اعتراض بی‌حد و اندازه دیگر مدیران باعث می‌شود تصمیم ناصوابی گرفته شود و آقای م. ح. ک با وجود توانمندی‌هایش از کار برکنار شود.

لذا خوب است برای جلوگیری از این گونه مسائل، درایت و

درباره هزینه‌کرد مدیر مدرسه از محل بودجه مدرسه برای به‌روزرسانی خود و منابع انسانی مدرسه، برای افزایش دانش و معلومات فردی، نکاتی قابل ذکرند:

اگر به موضوع کیفیت‌بخشیدن به مدیریت آموزشی بپردازیم و می‌دانیم که به‌روزرسانی علم و دانش مدیران به رشد و بالندگی سازمان کمک می‌کند، لذا باید بپذیریم که توانمندسازی و به‌روزرسانی علم مدیران موضوعی ضروری و حتمی است و در وهله اول اداره‌های آموزش و پرورش باید به این موضوع ورود کنند. ولی اگر از زاویه دید مدرسه‌ای نگاه کنیم، تا حدودی که ایجاد اشکال نکند و مدیر مدرسه از لحاظ رسیدگی به مسائل مالی مدرسه به مشکل برخورد و بتواند منابع مربوط به به‌روزرسانی خود و سایر کارکنان را از کمک‌های مردمی و سرانه مدرسه تأمین کند، معقول و منطقی است. اگر از نتیجه تأثیرگذاری به این نوع روزآوری‌ها نگاه کنیم، می‌بینیم که بسیار خوب است. اگر حاصل این آموزش‌ها فقط آموزش دادن به همکاران مدرسه در زمینه‌هایی مثل رفتار سازمانی، جذب و نگهداشت نیرو و

مدیران کیفیت را، که تیرماه هرسال در دو نوبت در تهران برگزار می‌شود، به آگاهی حاضران رساند، آقای م. غ، مدیر یکی از دبیرستان‌های منطقه، نزد معاون پشتیبانی اداره رفت و یک برگ اطلاعیه را، که ماه‌ها پیش به مدرسه آن‌ها نیز رسیده بود، به آقای معاون نشان داد. آن اطلاعیه، فراخوان همایش بزرگ مدیران کیفیت بود که زمستان سال قبل منتشر و به نشانی‌های بسیاری، از جمله نشانی دبیرستان‌های منطقه، فرستاده شده بود. در آن اطلاعیه قید شده بود که هزینه ثبت‌نام هر نفر در این همایش حدود یک میلیون و هشتصد هزار تومان است. یعنی اینکه آقای م. ح. ک. یا باید این مبلغ را از جیب خود یا از حساب سرانه یا کمک‌های مردمی مدرسه پرداخت می‌کرد. این رقم حدود یک پنجم حقوق ماهانه یک مدیر دبیرستان با احتساب حق مدیریت‌ها و فوق‌العاده‌ها و پرداختی‌های دیگر بود و در موجودی حساب سرانه یا کمک‌های مردمی یک دبیرستان دولتی هم رقم قابل توجهی به‌شمار می‌آمد.

آقای معاون پشتیبانی ابتدا این موضوع را خیلی جدی نگرفت و حتی اعلام کرد: «رقم خیلی زیادی نیست. به‌علاوه، آقای ح. ک. بعد از هر نشست، زکات آموخته‌های خود را در اختیار مدیران قرار می‌دهد. اگر دست من بود، حتی هزینه ثبت‌نام این مدیر و چند مدیر دیگر را تأمین می‌کردم و به همه می‌گفتم برای بالابردن دانش و بینش خود، در این قبیل هم‌اندیشی‌ها شرکت کنند.»

ولی رفت و آمد آقای م. غ و بعدها چند مدیر دیگر و شکایت‌های مکرر آن‌ها، کار را به جایی رساند که از طرف منطقه، بازرسی برای رسیدگی به حساب و کتاب‌های مالی

به مدرسه اعزام شد. آقای بازرس پس از بررسی‌های لازم، در گزارشی اعلام کرد: «آقای مدیر در طول یک سال تحصیلی تنها در سه هم‌اندیشی علمی شرکت کرده و برای شرکت در این هم‌اندیشی‌ها، مبلغ چهار میلیون و چهارصد و پنجاه هزار تومان از حساب مدرسه برداشت شده است.»

درست است که یک میلیون و هشتصد هزار تومان به چشم نمی‌آمد، ولی چهار میلیون و چهارصد و پنجاه هزار تومان برای آقای معاون پشتیبانی رقم بسیار بزرگی بود و در جلسه‌ای که برای بررسی گزارش بازرس در حضور رئیس منطقه تشکیل شده بود، با عصبانیت گفت: «آقای رئیس! من با این رقم امور بهداشتی یک مدرسه را برای یک سال راست و ریست می‌کنم! آن وقت این آقا این همه پول را صرفاً برای آموزش خود هزینه کرده است.»

با آنکه این حرف‌ها، با صحبت‌های چندوقت پیش آقای معاون هم‌خوانی نداشت، متأسفانه تأثیر خود را گذاشت و وضعیتی فراهم آورد که با وجود مخالفت برخی اعضای شورای منطقه، آقای م. ح. ک. به راحتی از کار مدیریت مدرسه کنار گذاشته شد. او سال بعد از آموزش و پرورش ترک خدمت کرد و با توجه به تحصیلاتش در رشته مدیریت آموزشی، در یکی از شرکت‌های بزرگ آموزش داده‌پردازی (انفورماتیک) در مقام مدیر آموزش مشغول خدمت شد. دریافتی او در سمت جدید به‌طور دقیق ۲/۵ برابر آخرین حکمش در آموزش و پرورش بود. به علاوه، شرکت در طول سال برای او سه هم‌اندیشی آموزشی خارج از کشور و چند نشست علمی مرتبط در داخل کشور نیز پیش‌بینی کرده بود.

نظر شما چیست؟

- آیا با هزینه کردن از محل بودجه‌های مدرسه برای توسعه و بالندگی فردی مدیران آموزشگاه‌ها موافق هستید؟ تا چه میزان؟ از چه محل؟ در چه زمینه‌هایی؟
- فکر می‌کنید به چه دلیل آقای معاون پشتیبانی منطقه با موضوع شرکت کردن آقای م. ح. ک. در هم‌اندیشی‌های علمی، با پرداخت هزینه از سوی خود یا مدرسه، دوگانه برخورد کرد؟ آیا رفت و آمدهای چند مدیر به منطقه و سعایت‌های آن‌ها در این باره مؤثر بود، یا آگاهی یافتن وی از رقم پرداختی؟ در این مورد بحث کنید.
- عده‌ای می‌گویند در نهاد آموزش و پرورش کشورمان، فرهنگ به‌روزرسانی دانش، بینش و توانش کارکنان، به‌ویژه مدیران، جدی گرفته نمی‌شود. همین امر موجب می‌شود مدیرانی مانند آقای م. ح. ک. به راحتی از کار کردن در آموزش و پرورش سرباز بزنند. به نظر شما چه دلایلی باعث شده در این زمینه آموزش و پرورش با اغلب نهادها و سازمان‌ها، تفاوت اساسی داشته باشد؟

تدبیر مدیران در این خصوص بیشتر شود و مسئولان مرتبط هم، هزینه‌هایی را که معمول و مرسوم باشند و مدیر مدرسه بتواند سالیانه هزینه کند، با دادن نامه و گرفتن مجوز مطلع کنند. مهم‌تر اینکه این گونه هزینه‌ها صرفاً برای توسعه و بالندگی فردی مدیران نباشند و او همکاران مدرسه را نیز برای به‌روزرسانی و توانمندسازی از این نعمت برخوردار کند. یک نکته مهم و اساسی هم در این روایت به چشم می‌خورد و آن ساده‌انگاری واحدهای ضمن خدمت و نیروی انسانی مناطق نسبت به موضوع به‌روزرسانی و توانمندسازی دانش، بینش و توانش همکاران و کارکنان و همین‌طور اهمیت موضوع کیفیت رهبری در مدرسه‌هاست. دوره‌های ضمن خدمت اکنون سال‌هاست بدون تغییر غالباً دوره‌هایی را برگزار می‌کنند که با نیازهای روز و حرف‌های جدید مدیریت امروز هم‌خوانی ندارند. در هر صورت، نحوه برخورد با این مدیر درست به نظر نمی‌رسد. این مدیر دنبال نوآوری و فعال‌سازی خود بود و شایسته بود به نحو مناسبی با او برخورد شود.