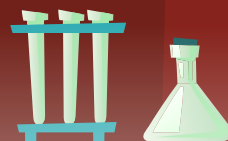
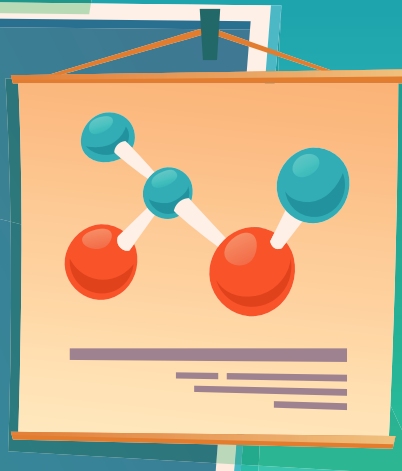


CO₂



مهارت‌های مدیریتی

امتحان علوم در وقت اضافه

● دکتر نرگس سجادیه، استادیار دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

کلیدواژه‌ها: سبک مدیریت، عاملیت در مدیریت، کنشگران تربیتی

بشوی، می‌بینی انگار قرار است جدولی از کلمات متقاطع تشکیل شود. واژه‌هایی جدا از هم روی کاغذ رژه می‌روند: مدیر، اختیار، باید، اداره، وضع موجود، حال و روز بچه‌ها، آقای شکرانی معلم علوم، فردا، فرصت، تصمیم، خانواده‌ها، بچه‌ها، من؟ ...

کاغذ آقای کاظمی دارد پر از کلمه می‌شود که زنگ تفریح می‌خورد. انگار زنگی هم در ذهن آقای کاظمی به صدا در می‌آید و برقی در چشمانش روشن می‌شود! در ذهنش دارد به تصمیمش فکر می‌کند. به اینکه باید چه بکند و چه نکند. با خودش می‌گوید: «اگر یک بله‌فربان گوی صرف باشم، مدیر بودنم ارزشی ندارد. شاید یک روبات هم بتواند این نقش را ایفا کند!» از پشت میزش بلند می‌شود، به دفتر معلم می‌رود و از آقای شکرانی می‌خواهد با او به دفترش بیاید. آقای شکرانی معلم علوم بچه‌های کلاس پنجم است.

- «آقای شکرانی، وضعیت علوم بچه‌ها چطور است؟ کتاب تمام شده؟»

- «آقای کاظمی، اگر یادتان باشد، بعد از عید متوجه شدیم بچه‌ها سه فصل را خوب نفهمیده‌اند. برای همین تصمیم گرفتیم روی این فصل‌ها تمرکز کنیم. با والدین هم جلسه داشتیم و توافق کردیم در صورت لزوم کلاس علوم بچه‌ها یک هفته بعد از تعطیلات هم ادامه پیدا کند و بعد آزمون را برگزار کنیم. الان خدا را شکر خیالم از آن سه فصل راحت شده. اما هنوز دو فصل دیگر داریم که اگر یک هفته پس از تعطیلات روزی یک ساعت هم کلاس داشته باشیم، تمام می‌شود. برنامه‌ریزی کرده‌ام که آزمون پایانی را دوشنبه نهم خرداد بگیرم.»

به اینجا که می‌رسد، انگار تازه متوجه چیزی شده باشد، تردید می‌کند و می‌گوید: «چیزی شده آقای کاظمی؟ ما این برنامه را

آقای کاظمی گوشی تلفن را کمی دورتر از گوشش می‌گیرد. آن طرف خط، معاون ابتدایی اداره دارد با شدت و حدت سخن می‌گوید و اعلام می‌کند همه بچه‌های پنجم باید فردا امتحان علوم را بدهند. آقای کاظمی صبر می‌کند تا خانم معاون حرفش تمام شود، اما جمله‌های آن طرف خط گویی نقطه ندارند؛ گزاره‌های دستوری را پایانی نیست؛ حتی فرصتی برای شنیدن داده نمی‌شود... چند بار آقای کاظمی تلاش می‌کند لابه‌لای کلمات آن طرف خط، جمله‌ای را آغاز کند، اما همان چندبار، جمله در همان کلمه نخست «آه...»، «ببینید...»، «باید عرض کنم...» پایانی بی‌بار و بر می‌یابد.

خانم معاون که گویی دارد اعلامیه‌ای را تندتند و از حفظ می‌خواند، پس از پایان جملاتش خداحافظی می‌کند و حتی منتظر پاسخ خداحافظی هم نمی‌شود و گوشی را زمین می‌گذارد. آقای کاظمی، گوشی در دست، چندثانیه‌ای مکث می‌کند. چشمانش را می‌بندد و نفس عمیقی می‌کشد. آقای رسولی معاون مدرسه می‌پرسد: «آقای کاظمی چیزی شده؟ کی بود؟»

آقای کاظمی هنوز غرق در افکارش است. زیر لب می‌گوید: «فکر می‌کنند کارگر استخدام کرده‌اند. هی بشود بشود! این طور بشود! این طور بشود!...»

آقای رسولی احساس می‌کند نباید منتظر پاسخ سؤالش باشد. از آن وقت‌هایی است که آقای کاظمی آرام را کارد بزنی، خونس در نمی‌آید...

آقای کاظمی سالانه‌سالانه مثل شکست‌خورده‌ها می‌رود و پشت میزش می‌نشیند. کلافه است. کاغذی جلوی رویش گذاشته است. گویی دارد رویش چیزی می‌نویسد! اما نزدیک که



با هم هماهنگ کرده بودیم و شما هم در جریان بودید. چیزی شده که دوباره می‌پرسید؟»

آقای کاظمی می‌گوید: «چیز مهمی نیست ان‌شاءالله. امروز از اداره تماس گرفته بودند و اصرار داشتند همین فردا باید آزمون علوم پنجمی‌ها برگزار شود. من قبلاً گفته بودم ما این تصمیم را گرفته‌ایم. امروز هم هر چه خواستیم بگویم امکان‌ناست و آزمون زودهنگام، بچه‌ها و معلم و خانواده‌ها را سرخورده و نگران می‌کند، نشد. یعنی اجازه ندادند. اما شما نگران نباشید. همین رویه را ادامه دهید. از شما واقعاً متشکرم که یک هفته بعد از تعطیلات هم می‌آیید مدرسه. به هر حال، اگر من مدیر و شمای معلم این حد اختیار را هم نداشته باشیم که بتوانیم بر اساس ارزیابی بچه‌ها، برای یادگیری و آزمونشان تصمیم بگیریم، برمان دارند بهتر است.»

آقای شکرانی، نفسی به راحتی می‌کشد و می‌گوید: «خدا خیرتان بدهد. فقط بگویم من می‌فهمم ضربه‌ها را تحمل می‌کنید و در خودتان کاهش می‌دهید و به ما منتقل نمی‌کنید. آن اضافه آمدن هم وقتی با طیب خاطر است، لذت‌بخش است. همین که حس می‌کنم بهترین تصمیم را برای بچه‌ها گرفته‌ایم، کافی است برایم.»

زنگ کلاس می‌خورد و آقای شکرانی با خوش حالی خداحافظی می‌کند و به کلاس می‌رود.

آقای کاظمی پشت رایانه‌اش می‌نشیند و وارد سامانه می‌شود. بخش نوشتن نامه را باز می‌کند و این گونه می‌نویسد:

با سلام و احترام

نظر به ارزیابی وضعیت دانش‌آموزان در درس و با مشارکت والدین و معلم دلسوز آن‌ها، تصمیم گرفتیم روی برخی فصل‌های تدریس شده در زمان مجازی بودن، تأکید بیشتری کنیم و کلاس علوم، تا یک هفته پس از تعطیلی مدرسه، همچنان برگزار شود. ان‌شاءالله آزمون علوم کلاس‌های پایه پنجم مدرسه شهید رجایی در تاریخ نهم خردادماه برگزار خواهد شد. از اینکه با تشخیص و تصمیم مشارکتی مدرسه و این جانب به‌عنوان مدیر مدرسه همراهی می‌فرمایید، سپاس گزارم.

امضا: سعید کاظمی

رویکردهای مدیریت تحت تأثیر نگاه‌های انسان‌شناختی قرار دارند و هر سبک مدیریتی ناگزیر دیدگاهی از انسان را مفروض خود قرار می‌دهد. رویکرد عاملیت انسان، با تأکید بر عاملیت کنشگران تربیتی، به لزوم حفظ این عاملیت و رابطه دو سویه میان ساختار و عامل تأکید دارد و مدیر و معلم را نه صرفاً متخصصی گوش‌به‌فرمان، بلکه کنشگری فکور می‌بیند که با ارزیابی موقعیت و نگاه به میدان عمل از سویی و در نظر داشتن اهداف و باید‌ها و نبایدها از سویی دیگر، تصمیم می‌گیرد. در این میان، هر چه این تصمیم پشتوانه عقلانی‌منطقی قوی‌تری داشته باشد و بر بستری از تعامل‌ها و مشارکت‌ها روییده باشد، از اتقان و دقت بیشتری برخوردار است و به رسمیت شناختنش ضروری‌تر می‌شود.

آقای کاظمی مدیری عامل است که تصویرش از خودش، نه متخصصی گوش‌به‌فرمان، نه بلکه قربان‌گویی منفعل، نه مجیز‌گویی بی‌اختیار، بلکه کنشگری فعال، مسلط به میدان عمل و کارگزاری فکور است که تصمیمات اداره را با توجه به اقتضات مدرسه و در فرایندی عقلانی ارزیابی و اجرایی می‌کند. این کنشگری فعال ممکن است گاه با تبعاتی هم همراه باشد، اما رضایتمندی برآمده از آن را با هیچ چیز نمی‌توان قیاس کرد. آقای کاظمی آرامش و لبخند آقای شکرانی، اطمینان خاطر والدین، عمق یادگیری دانش‌آموزان کلاس پنجم و حس مشترکی را که از تأثیرگذاری در همه آن‌ها ایجاد شد، با هیچ تشویق‌نامه‌ای عوض نخواهد کرد.