

## از طلا گشتن پشیمان گشته ایم....

وقتی با بسیاری از نیروهای تلاشگر، خلاق، خوش فکر و پویای شاغل در آموزش و پرورش درباره انگیزش‌هایی که در مورد آن‌ها اعمال می‌شود صحبت می‌کنیم، اغلب از وضع موجود گله‌مندند و به نمونه‌هایی اشاره می‌کنند که به تمام معنا، نماد اقدام ضد انگیزشی هستند؛ اقداماتی که به مرور به آن‌ها چنین القا می‌کند که در سامانه مدیریتی از نظر بسیاری از مدیران، خوب و بد، تر و خشک، فعال و غیرفعال، پویا و ایستا هیچ فرقی ندارند و بنابراین، بهتر است آن‌ها هم راه مصلحت‌جویان غیر حرفه‌ای را برگزینند و در گوشه‌ای ساکت بمانند تا روزگار بی‌سروصدا سپری شود. این‌ها به‌طور واقعی، خود از «طلا» شدن پشیمان گشته‌اند و بی‌آنکه منتظر مرحمت دیگران باشند، «مس» بودن را برگزیده‌اند. نمونه‌هایی که در ادامه آمده، مواردی است از اقدامات ضد انگیزشی رایج در آموزش و پرورش کشورمان که سعی کرده‌ایم آن‌ها را به شکل روایی تبیین کنیم.



## گروه تشویقی!

یکی از اقدامات انگیزشی خوب که هنوز بیش از چند سال از اجرای آن نگذشته است، اعطای گروه تشویقی به مدیران، معاونان، معلمان و نیز برخی کارکنان ادارات آموزش و پرورش بود. در این طرح، اسامی افراد را پس از پایان ارزشیابی‌های سالانه براساس امتیاز ردیف می‌کردند و فرد یا افرادی که در صدر جدول قرار گرفته بودند، براساس ضوابطی، شایسته دریافت گروه تشویقی می‌شدند. تا این جای کار، هیچ مشکلی نبود و اگر ارزشیابی‌ها به دور از حب و بغض صورت می‌پذیرفت و افرادی در صدر قرار می‌گرفتند که شایسته‌تر بودند، می‌بایست گروه تشویقی هم به آنان داده شود تا بتوانند از مزایای آن استفاده کنند، ولی برخی «مصلحت‌ها» این طرح را روزبه‌روز کم اثرتر کرد؛ تا جایی که کلاً تعطیل شد. یکی از مصلحت‌ها این بود که وقتی افراد براساس امتیاز رتبه‌بندی می‌شدند، نکات دیگری هم مطرح می‌شد. برای مثال، گروه تشویقی به فردی اعطا می‌شد که در جایگاه خوبی قرار نگرفته و در شرف بازنشستگی بود؛ صرفاً با این توجیه که اگر ایشان با گروه بالاتری بازنشسته شود، دعاگوی همه ما خواهد بود و قطعاً آن‌ها هم که امتیاز بالاتری آورده‌اند، مخالف این اقدام خیرخواهانه نخواهند بود. این کار در بعضی مناطق و ادارات آن قدر گسترش پیدا کرد که نیروهای فعال در عمل به این نتیجه رسیدند که بهتر است هیچ تلاشی نکنند؛ چون گروه تشویقی اقدامی از نوع اقدامات کمیته امدادی است که صرفاً به افراد در شرف بازنشستگی اعطا می‌شود، و این‌گونه بود که بساط این طرح در همه سطوح آن برچیده شد.

## اشاره

موضوع محوری این شماره از فصل‌نامه رشد مدیریت مدرسه، به روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان واحدهای آموزشی و نیز سازمان‌هایی که با این واحدها در ارتباط‌اند، اختصاص یافته است. مرتضی مجدفر، عضو هیئت تحریریه رشد مدیریت مدرسه، این موضوع را از زاویه عکس مورد توجه قرار داده و به نمونه‌هایی اشاره کرده است که مصداق فعالیت‌های ضد انگیزشی هستند.

# انگیزش معکوس!

## مرتضی مجدفر

عضو شورای تحریریه رشد مدیریت مدرسه

## مدیر و معاون شدن در ایستگاه آخر!

بودجهٔ اداره که از دومین سال خدمتش در اداره به سر برده بود، در آغاز بیست‌ونهمین سال خدمتش در سمت مدیریت یک دبیرستان بزرگ قرار گرفت یا وقتی در مهر سال قبل، با رئیس اداره آموزش متوسطهٔ یک مرکز استان صحبت می‌کردم، متوجه شدم که وی دو سال آخر کارش را در دبیرستانی دو نوبته خدمت خواهد کرد.

خب، ممکن است بپرسید چه اشکالی دارد مگر؟ نیروهای باتجربهٔ آموزش و پرورش در حال گمارده شدن به سمت‌های مدیریتی هستند؛ چه چیزی بهتر از این! ولی وقتی قدم در مدرسه می‌گذاری، می‌بینی آقای ناظم که به کمر درد و ناراحتی‌های دیگر مبتلاست، ماندن در پشت میز خود در دفترش را به رفتن میان

بروبچه‌های پرشور و شر ترجیح داده است. مدیریت و معاونت این مدرسه که می‌شد به دو نیروی جوان خوش‌فکر سپرده شود تا موجبات ادارهٔ مناسب مدرسه را فراهم آورند، مجدداً با تفکر بهزیستی‌گونه به افرادی سپرده شده است که در ایستگاه

طرح ضد انگیزشی دیگری که به غیر از چند استان و منطقه، در بقیهٔ کشور در حال اجراست، تقاضای مدیریت و معاونت از سوی نیروهایی است که در سال‌های ۲۹ و ۳۰ خدمت خود هستند. براساس قوانین موجود، حقوق و مزایای بازنشستگان براساس میانگین دریافتی آنان در دو سال آخر خدمت تعیین می‌شود و بنابراین، برای کسی که در آستانهٔ بازنشستگی است، چه جایی بهتر از مدیریت و معاونت مدارس؛ آن هم مدارس دو نوبتهٔ پرجمعیت که فوق‌العادهٔ مدیریت و معاونت خوبی هم دارد و می‌تواند تا سال‌ها، حقوق و مزایایی فراتر از حالت معمول یک فرد بازنشسته را به او اعطا کند.

تا آنجا که سراغ دارم، ادارهٔ کل آموزش و پرورش شهر تهران و چند جای دیگر، با صدور بخشنامه‌ای داخلی، از اجرای این اقدام ضد انگیزشی خودداری کرده‌اند و هیچ فردی را که بیش از ۲۶ سال سابقهٔ خدمت داشته باشد، در سمت مدیر و معاون مدرسه منصوب نمی‌کنند ولی در شهرستانی دیدم که رئیس آمار و



در ورود و ناکارآمدی در تدریس شهره است و چون از دید مدیر همه نمونه‌اند و فقط آسیاب به نوبت است، همه چیز در مدرسه به هم می‌ریزد و انگیزش، واژه‌ای بی‌مسما می‌شود که فقط در کتاب‌ها می‌توان آن را یافت. این مورد اگر چه واقعی است، خوشبختانه شیوع چندانی ندارد.

## موردهای دیگر

● برای انگیزش معکوس، متأسفانه مثال‌های فراوانی می‌توان آورد و آن‌ها را شرح و بسط داد. این فهرست را تنها با ذکر چند مورد دیگر به شکل کلی خاتمه می‌دهیم.

● معلمان شمه‌ای از مشکلات و مسائل کاری خود را برای مدیرانشان بیان می‌کنند (ایضا بخوانید مدیران بخش‌هایی از چالش‌ها و سختی‌های کارهای خود را برای مدیران ارشد اداری بیان می‌کنند) و مدیران که می‌توانند صرفاً با گوش دادن و ابراز همدردی، لاقلاً سنگ صبور نیروهای خود باشند، توجهی نشان نمی‌دهند و عاملی می‌شوند برای انگیزش معکوس.

● پنهان‌کاری یکی دیگر از نمادهای رایج انگیزش معکوس است. برای مثال، اعطای سهمیه و وام بانکی به مدارس با بخشنامه‌های محرمانه صورت می‌پذیرد، نام مدیر و معلم نمونه انتخاب شده برای منطقه و شهرستان، صرفاً به خود افراد اعلام می‌شود و تا روز برپایی مراسم مخفی می‌ماند و حتی اگر مراسمی برگزار نشود، هیچ مدیر و معلمی نمی‌فهمد واقعا چه کسی معلم و مدیر نمونه منطقه‌ای شده است.

● جلسات بی‌هدف از دیگر مصداق‌های انگیزش معکوس است. جلسه برگزار می‌شود ولی هدف از جلسه و موضوع آن روشن نیست. مدیر متکلم‌الوحده است و تنها از خدمات خودش حرف می‌زند. گاهی هم جلسه آن‌چنان از اهداف خود دور می‌شود که سخنرانان به جای طرح مباحث مرتبط، باب خاطره‌گویی و موعظه را باز می‌کنند!

● رفتارهای نامناسبی که حاکی از بی‌حرمتی به جایگاه کارکنان مدارس و اداره‌ها در ابعاد گوناگون است، خود آن‌چنان جوی از انگیزش منفی ایجاد می‌کند که جمع و جور کردنش بسیار سخت است.

● تقسیم کار بدون توجه به توانایی، استعداد و تخصص افراد هم می‌تواند سرآغاز انگیزش معکوس باشد.

● همچنین کم‌دانش و کم‌تخصص بودن مدیر و محروم بودن او از درک کاری هم می‌تواند از بزرگ‌ترین عوامل ضد انگیزشی باشد.

### پی‌نوشت‌ها

۱. مجدرف، مرتضی. انتشارات پیشگامان پژوهش‌مدار، چاپ ششم، ۱۳۹۶.

آخرن! این یعنی یک اقدام ضدانگیزشی قانونی؛ مگر اینکه مسئولانی مانند مسئولان آموزش و پرورش شهر تهران پیدا شوند و با مصلحت‌اندیشی درست، این سن را به ۲۶ سال بکشانند تا لاقلاً تأثیرات منفی آن را به حداقل برسانند. این هم نمونه‌ای دیگر از انگیزش‌های معکوس که روزه‌روز هم در حال گسترش است.



## ما همه خوبیم!

یکی از اقدامات رایج در زمینه انگیزش معکوس، در مواردی صورت می‌گیرد که مدارس می‌خواهند از اداره برای نیروهای خود تشویقی بگیرند یا اداره چنین درخواستی دارد. برای مثال، مراسم ویژه‌ای در مدرسه برگزار شده و پنج نفر از کل پنجاه نفر کارکنان مدرسه، در اجرای موفق آن همکاری مؤثر داشته‌اند. مسئولی از اداره از مراسم مذکور بازدید داشته و در حین بازدید، از مدیر مدرسه خواسته است اسامی همکاران فعال را برای صدور تشویق‌نامه با امضای رئیس، به اداره بفرستد. مدیر هم از فرصت استفاده می‌کند و اسامی هر پنجاه همکار را به اداره می‌فرستد. اگر اداره حساسیتی روی اسامی نداشته باشد و برای همه برگه تشویقی صادر کند، این برگه‌ها ذره‌ای تأثیر انگیزشی روی کارکنان فعال در مراسم مذکور نخواهد داشت و از همه مهم‌تر، موجبات تعجب تقدیرنامه گیرندگان الکی را هم فراهم خواهد کرد. ایضا مشابه این اقدام ضدانگیزشی، ارسال اسامی همه همکاران مدرسه برای صدور تشویق‌نامه در هفته معلم، برگزاری امتحانات و اقداماتی از این دست است که همگی نمونه‌هایی از انگیزش معکوس است به اعتقاد این مدیران، همه خوب‌اند و وقتی موقعیتی ایجاد می‌شود چرا همه از آن بهره‌مند نشوند.

## نوعی دیگر از ما همه خوبیم!

در کتاب «۱۰۱ راه برای جلوگیری از نفل شدن در مدیریت»، موردی واقعی را ذکر کرده‌ام که تاکنون بیش از ده نفر از خوانندگان کتاب در چاپ‌های گوناگون آن، درباره واقعی بودنش سؤال کرده‌اند: قضیه مدیر مدرسه‌ای که معلمان نمونه خود را در زنگ تفریح و با ریختن اسامی همه معلمان در یک کیسه پلاستیکی، به صورت قرعه‌کشی انتخاب و به اداره معرفی می‌کند. طرفه آنکه یکی از معلمان نمونه انتخابی، به سرکش‌ترین و بی‌انضباط‌ترین معلم مدرسه با تأخیرهای مکرر