

درمد رسته به صرف نان و پنیر

ناهار و شام

بخش بیستم

۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت

مطالعات موردی در مدیریت مدرسه

مرتضی مجددفکر

اشاره

با انتشار این بخش از سلسله مطالب راه‌های جلوگیری از تلف شدن مدیران مدارس، تعداد راه‌های ارائه شده به ۸۰ می‌رسد. بدیهی است به مصداق آموختن ادب از کسانی که از ادب کم‌بهره‌اند، شاید با به‌کار بستن آموزه‌های طرح شده در این نکته‌ها، بتوان عمر مدیریت‌ها در مدارس را که اکنون بسیار کوتاه است، قدری افزایش داد.

تصویرساز: پیمان رحیمی زاده

جانشین‌پروری گسترده و نفوذ غیر ملموس در سطوح مدیریتی

آقای غ. م، مدیر دبستان الف. الف در یکی از مناطق جنوبی تهران بود. او قدرت فوق‌العاده‌ای در انتخاب و پرورش معاون و معرفی کردن آن‌ها در مقام مدیر مدرسه داشت، به طوری که در ده سالی که از مدیریت او در دبستان مذکور می‌گذشت، او توانسته بود نه نفر از معاونانش را به مسئولان منطقه معرفی و زمینه‌های انتخاب آن‌ها به عنوان مدیر مدرسه و مسئول دوایر اداری را فراهم کند. او به خوبی، به معاونانش اختیار می‌داد، اجازه می‌داد آن‌ها اشتباه کنند و با آموزش‌های خوبی که به موقع و سربزنگاه به آن‌ها می‌داد، زمینه‌های رشد آن‌ها را مهیا می‌کرد. البته، مهم‌ترین عامل موفقیت او این بود که بهترین نیروها را از میان آموزگاران خود شناسایی می‌کرد و با واگذاری یکی دو کار ساده در طی سال تحصیلی، امکان موفقیت‌شان را در کارهای مدیریتی محکم می‌زد و آن‌گاه که مطمئن می‌شد، از همان ماه اول تابستان، آن‌ها را در مقام معاون دعوت به همکاری می‌کرد. آقای غ. م، یک عادت دیگر هم داشت؛ وقتی فردی از مسئولان اداره برای بازدید به مدرسه الف. الف می‌آمد و او را با یکی از معاونانش در حال انجام کار می‌دید، آقای غ. م به سرعت و با شدت از حسن انجام کار معاونش تعریف و با زبان بی‌زبانی به مسئول بازدیدکننده، به‌ویژه اگر رئیس یا یکی از معاونان اداره بودند، یادآوری می‌کرد که اگر به دنبال مدیر برای یکی از دبستان‌های منطقه هستید، معاون او یکی از بهترین گزینه‌هاست. به دلیل همین سیاست، به‌ندرت معاونی پیدا می‌شد که در دبستان الف. الف کار کند و در دومین یا سومین سال معاونتش، مدیر نشود. حتی خیلی‌ها به شوخی، به‌ویژه به معاونانی که سال‌های سال معاون بودند و مدیر نمی‌شدند، می‌گفتند اگر می‌خواهید بختتان باز شود، بروید به دبستان الف. الف، بلافاصله مدیر خواهید شد. البته مسئولان سابق منطقه، این ویژگی آقای غ. م را یکی از محاسن مدیریتی او می‌دانستند و در جلسات و نشست‌های گوناگون روی آن تأکید می‌کردند. مثلاً مسئول چند سال پیش این منطقه که دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی مدیریت آموزشی بود، در یکی از جلسات، با اشاره به آقای غ. م و هفت نفر از معاونان سابق وی (آن موقع هنوز نفرات هشتم و نهم، به‌عنوان مدیر یکی دیگر از دبستان‌ها و مسئول یکی از دوایر معاونت آموزشی اداره منصوب نشده بودند) که اکنون مدیر شده بودند، گفت: «این نشانه‌ی حسن تدبیر آقای غ. م و یکی از نشانه‌های بروز هم‌افزایی است. من معتقدم که این چند نفر، به دلیل همدلی و صمیمیتی که با هم دارند، می‌توانند در اداره‌ی موفق فعالیت‌های مدارس یک‌دیگر تأثیر بگذارند. باید بگردیم و ببینیم آقای غ. م، چگونه این سامانه‌ی جانشین‌پروری را سامان داده است. به نظر من او به یکی از وظایف مدیران، که آموزش دادن و تربیت نیروی جانشین است، به خوبی و با استاندارد بالایی توجه کرده است.»

ولی مدیر جدید منطقه این گونه فکر نمی‌کرد. او به معاونانش سپرده بود مواظبت کنید دیگر هیچ کدام از معاونان و حتی آموزگاران دبستان الف. الف را به سمت مدیران جدید مدارس و منطقه منصوب نکنیم. او می‌گفت: «این آقای یک دولت سایه‌ای راه انداخته است، به عبارتی یک مقطع در دل مقطع ابتدایی اداره. فکر می‌کنم همه‌ی این هفت تا مدیر و آن دو نفر مسئول دوایر اداره که از این مدرسه آمده‌اند، قبل از آن که به حرف ما گوش کنند، به حرف این آقای گوش خواهند داد.»

بدبینی‌های رئیس جدید پایانی نداشت. او کار آقای غ. م را جانشین‌پروری نمی‌دانست. او معتقد بود مدیر دبستان الف. الف، یک مافیای کوچولو راه انداخته و به‌طور غیرملموس در سطوح مدیریتی مدرسه‌ها و اداره نفوذ کرده است. این تفکرات کار دست آقای غ. م داد و رئیس جدید، در حالی که هنوز به پایان نخستین سال مدیریتش در منطقه نرسیده بود، آقای غ. م را از کار برکنار کرد. رئیس دفتر مدیر منطقه به یکی از دوستانش گفته بود آقای رئیس می‌گوید اگر یک وقت قرار باشد در مورد مسئله‌ای - هر چه که باشد - رأی‌گیری شود، معلوم است که آقای غ. م بیش‌تر از من رأی می‌آورد. به‌عبارت دیگر، شاید رئیس جدید، یک جورهایی از این که مدیر دبستان الف. الف جانشین او شود، نگران بود.

راه هفتاد و هشتم

بی‌توجهی به جانشین‌پروری و حذف جانشینان احتمالی به هر نحو ممکن

آقای ع. ی مدیر دبیرستان ت. الف در یکی از شهرستان‌های استان خراسان رضوی بود. او آخرین سال‌های خدمتش را سپری می‌کرد و هفده سال بود که مدیر مدرسه بود. آقای ع. م عادت داشت هیچ فردی را بیش از یکی دو سال در سمت معاون خود تحمل نکند، به‌ویژه اگر جوان و تحصیل کرده باشد. او به انحای گوناگون سعی می‌کرد از افرادی در سمت معاون مدرسه استفاده کند که از لحاظ تحصیلات، از او که فوق‌لیسانس زبان و ادبیات عرب داشت، پایین‌تر باشند. از این گذشته، معاونان او اغلب افراد مصلوب‌الاراده‌ای بودند که در هیچ موردی حق تصمیم‌گیری نداشتند و آقای ع. ی آن‌چنان عرصه را بر آن‌ها تنگ می‌کرد که خودشان، قبل از فرا رسیدن زمان شروع سال تحصیلی جدید، خداحافظی می‌کردند و به کلاس باز می‌گشتند. مسئولان اداره در یکی دو نوبت افراد لایق و توانمندی را که فکر می‌کردند می‌توانند در آینده در مقام مدیر - و نه الزاماً مدیر مدرسه‌ی ت. الف - خدمت کنند به آقای ع. ی معرفی کردند تا زیر نظر وی کار کنند و درس مدیریت بگیرند. ولی آقای ع. ی آن‌چنان با آن‌ها ترشروی و بدرفتاری کرد که ترجیح دادند از این فعالیت کناره‌گیری کنند. رئیس اداره که چندین سال پیاپی مدیریت شهرستان را عهده‌دار بود، در یکی از روزها که از مدرسه‌ی ت. الف بازدید می‌کرد، با اشاره به آقای ل. س که فوق‌لیسانس برنامه‌ریزی درسی داشت و با کمال تعجب سومین سال معاونتش را در دبیرستان آغاز کرده بود، گفت: «آقای



راه هفتادونهم

نتیجه گیری، به قیمت زیر یا گذاشتن همه چیز

آقای ا. م. ش مدیر مدرسه راهنمایی ش. هدر یکی از مناطق تهران بود. این مدرسه دولتی در محدوده‌ای کارمندانین واقع شده بود و در همان حوالی، سه مدرسه راهنمایی دیگر هم وجود داشتند. هرچهار مدرسه‌ی پسرانه، از کیفیت نسبتاً خوبی برخوردار بودند و رقابت بسیار شدیدی بین آن‌ها در همه‌ی زمینه‌ها، از جمله مباحث درسی وجود داشت. علاوه بر این، به دلیل ترکیب جمعیتی محله، هر چهار مدرسه پرجمعیت و شلوغ بودند.

آقای ا. م. ش از روزی که مدیر شده بود، سعی می‌کرد به انحای گوناگون وضعیت مدرسه را ارتقا ببخشد. این موضوع، به‌ویژه در مسایل درسی نمود بیشتری داشت.

امتحانات پایان سال تحصیلی در حال انجام بود. امتحان درس ریاضیات سوم راهنمایی‌ها برای روز شنبه‌ی اول هفته پیش‌بینی شده بود و بچه‌ها از صبح چهارشنبه که امتحان عربی خود را تمام می‌کردند، تا صبح شنبه برای خواندن ریاضیات وقت داشتند.

شنبه که روز امتحان ریاضیات بود، گزارشی به دفتر معاون آموزشی اداره رسید که هم جالب و هم تکان‌دهنده بود: بچه‌های سوم راهنمایی مدرسه‌ی ش. هاز عصر پنج‌شنبه تا صبح شنبه، برای آماده شدن در درس ریاضیات، در مدرسه حاضر بوده‌اند.

معاون آموزشی اداره، به‌طور جداگانه دو نفر را برای کسب اطلاع به مدرسه فرستاد. او از آن‌ها خواسته بود به انحای گوناگون در مورد صحت و سقم این مسئله تحقیق کنند.

گزارش بازرسان اعزامی بسیار جالب بود: «همه‌ی ۳۲۰ نفر دانش آموز سوم راهنمایی، عصر پنج‌شنبه به مدرسه آمده‌اند. ابتدا در ۴ کلاس ۸۰ نفری به مدت ۲ ساعت با آن‌ها ریاضی کار شده است. سپس دعای کمیل خوانده‌اند و پس از خوردن شام که شامل نان و پنیر و سبزی بوده، و گفت‌وگوهای فردی، در نمازخانه و نیز روی موکت‌هایی که در حیاط مدرسه انداخته شده است، خوابیده‌اند. جمعه ساعت ۶ صبح بیدارباش و صرف صبحانه بوده و تا نهار در ۲ یا ۳ نوبت دو ساعتی و بعد از نهار هم چنین، با بچه‌ها ریاضیات کار شده است. البته ناهار با مساعدت یک نفر خیر، به بچه‌ها چلوکباب داده‌اند و صبحانه و شام، به ترتیب نان و پنیر و نان و سیب‌زمینی بوده است. خواب شب امتحان، به همان کیفیت شب قبل بوده و صبح روز امتحان هم، بچه‌ها از باقی‌مانده‌های نان و غذای شب قبل استفاده کرده‌اند و به دلیل این که امتحان در محل مدرسه برگزار شده، بچه‌ها فرصت داشته‌اند از ساعت ۶ تا ۸ صبح شنبه که امتحانشان شروع می‌شد، به مرور درس و گفت‌وگو با یک‌دیگر بپردازند.»

معاون آموزشی اداره، وقتی گزارش‌ها را خواند و با بازرسان صحبت کرد، پاک اعصابش به‌هم ریخت. با خود گفت: «این همه درمورد اهمیت شب امتحان، آرامش، تغذیه و خواب شب امتحان سخن گفته‌اند، آن وقت یک مدیر، ۳۲۰ تا بچه را دو شب در مدرسه زابراه می‌کند که چی؟ مثلاً دو درصد، درصد قبولی‌اش در ریاضیات بالا برود و به مدرسه‌های رقیب خط و نشان بکشد که منم، آن که رستم بود، پهلوان...»

معاون آموزشی که نمی‌دانست چه کار باید بکند، بی‌هدف ورقه‌های روی میز را این‌ور و آن‌ور می‌کرد. روی یکی از جزواتی که در مورد یکی از مدل‌های تعالی سازمانی (EFQM) بود، در مورد اولین معیار و عنصر تعالی سازمان‌ها بر اساس این الگو چنین نوشته بود:

فراموش کردن هدف‌های اصلی مدرسه و نتیجه‌گرایی

آقای الف. م. الف مدیر مدرسه راهنمایی ش. م در یکی از مناطق میانی تهران بود. او چندین و چندین سال مدیریت همان مدرسه‌ای را عهده‌دار بود که آخر سر با سماجت مسئول مقطع جدید و همراهی معاون آموزشی اداره، در همان‌جا از کار مدیریت برکنار شد.

آن سال وقتی امتحانات پایان سال تحصیلی تمام شد، آقای ح. ن، مسئول دوره‌ی راهنمایی تحصیلی اداره، آمارهای قبولی مدارس را مرتب و آن‌ها را براساس بالاترین تا پایین‌ترین درصد قبولی در یک فهرست آورد. در این فهرست ۶۲ ستونی، مدرسه‌ای که آقای الف. م. الف، مدیریت آن را عهده‌دار بود، در پایین‌ترین رده‌ی لیست و حتی پایین‌تر از «دانش‌آموزان متفرقه‌ی آزاد» قرار گرفته بود. درصد قبولی خرداد ماه این مدرسه ۵/۲ درصد و درصد قبولی دانش‌آموزان متفرقه، که بدون حضور ۸ ماهه در کلاس در امتحان شرکت کرده بودند، ۲۳/۳ درصد بود. آقای ح. ن، وقتی آمارهای سال‌های قبل همین مدرسه را استخراج کرد، متوجه شد سال‌های پیش هم اوضاع چندان مشعشع نبوده است. او از این که کسی در طی این همه سال متوجه فراموش شدن عنصر نتیجه‌گرایی در این مدرسه نشده است، بسیار شاکی بود و ناراحتی‌اش به واسطه‌ی این که آقای الف. م. الف همواره به عنوان مدیری کوشا و علاقه‌مند مطرح بوده است، چند برابر بود.

گفت‌وگو با مدیر مدرسه فایده‌ای نداشت. او معتقد بود بچه‌های مدرسه‌ی تحت مدیریت او درس خوان نیستند. ولی آقای ح. ن، به دو چیز اشاره و استدلال او را رد می‌کرد:

(الف) اگر به بچه‌های مدرسه شما اجازه می‌دادیم مدرسه نیابند و خودشان درس بخوانند، درصد قبولی مدرسه مثل متفرقه‌ها لاقلاً ۲۳/۳ درصد می‌شد.

(ب) در بین دروس، درصد قبولی زبان انگلیسی بسیار بالا بود و نشان می‌داد که فرضیه‌ی درس خوان نبودن بچه‌ها قابل قبول نیست (بعدها معلوم شد که دبیر زبان مدرسه، با چه سختی‌هایی بچه‌ها را به زبان علاقه‌مند کرده، ولی به دلیل ایجاد نکردن توازن در نتیجه‌گرایی، تلاش‌های معلم زبان هم توسط سایرین از بین رفته است).

آقای ح. ن، اعتقاد داشت باید رودرپایستی را بگذاریم کنار و به مدیر مدرسه‌ی ش. م بگوییم: «آقای محترم! خوش آمدید. لطفاً دست از سر این بچه‌ها بردارید و اجازه دهید هدف‌های اصلی مدرسه، که یکی از آن‌ها رساندن بچه‌ها به حد قابل قبولی از کسب نتایج موفقیت‌آمیز است، محقق شود.» این مدیر بدون این که کسی از ماندن او در مدیریت مدرسه حمایت کند، بی‌سروصدا برکنار شد. ■

پی‌نوشت

نتیجه‌گرایی: سازمانی که می‌خواهد سرآمد باشد، باید به گونه‌ای کار کند که به نتیجه مطلوب دست پیدا کند و این نتیجه، باید نظر تمامی ذینفعان سازمان را به طور متوازن جلب کند. (ایجاد توازن، یعنی توجه به نظر همه، برحسب میزان اهمیت هر کدام).

معاون آموزشی با خود اندیشید: «توازن، توجه به نظر همه؟! آیا معلم‌های ریاضی و آن خدمت‌گزار و سرایدار مدرسه راضی بوده که شب در مدرسه بماند؟ آیا رها کردن شبانه‌ی ۳۲۰ بچه در نمازخانه و موکت پهن شده در حیاط مدرسه، هیچ آسیب تربیتی ندارد؟ دو درصد ارتقا در قبولی، به چه قیمتی؟ نتیجه‌گرایی به چه قیمتی؟»

البته این اتفاق، اگرچه با تذکر جدی به مدیر مدرسه همراه بود، ولی موجبات برکناری مدیر مدرسه را فراهم نکرد. او موقعی از کار برکنار شد که نتیجه‌گرایی‌های وی، به قیمت زیر پا گذاشتن خیلی چیزهای دیگر بیش‌تر مشخص شد.

این مدرسه در مسابقه‌های فوتبال ویژه معلمان مدارس به رتبه اول دست‌یافته بود و مدیر، خیلی به این رتبه مباهات می‌کرد. یکی از معلمان عضو تیم مدرسه، از بازیکنان لیگ برتری و از معلمان مشکل‌داری بود که سال‌های قبل، به دلیل ضرورت حضور در تمرین‌های تیم باشگاهی‌اش و سفر به شهرستان‌های گوناگون، مکرر غیبت می‌کرد و از این رو، علیرغم اخلاق خوب و روحیه‌ی آرامی که داشت، هیچ مدیر مدرسه‌ای حاضر به قبول کردن وی در سازمان مدرسه‌اش نمی‌شد. آقای ا. م. ش، او را به عنوان دبیر پذیرفته بود و تا آخر سال تحصیلی، حتی یک بار هم گزارش یا خبری در مورد این که وی نامرتب است یا غیبت و تأخیر دارد، به اداره نداده بود. حتی در آن سال، وی به تیم ملی هم دعوت شده بود، از این رو، علاوه بر تمرینات تیم باشگاهی، در تمرینات و اردوهای تیم ملی هم شرکت می‌کرد و حضورش بسیار کم بود. نتیجه‌گرایی مدیر مدرسه در مورد این واقعه، این چنین لو رفت که بازیکن مذکور، به دلیل مشکلات فراوانی که برایش پیش آمده بود، نزد یکی از مسئولان اداره می‌رود و از او می‌خواهد شرایطی فراهم کند که او از آموزش و پرورش برود. بعد می‌گوید آن موقع که معلم شدم، به معلمی علاقه داشتم و فکر نمی‌کردم روزی برسد که حقوق سی‌ساله‌ی معلمی‌ام را با یک‌سال بازی در یک باشگاه بگیرم و آخر سر با حجب و حیای ویژه‌ی خود می‌گویند: «در مورد سال قبل هم، عذاب وجدان دارم و معادل حقوق یک‌سالم را به یکی از مدرسه‌های محروم خواهم داد.» او به همان مسئول می‌گوید که مدیر مدرسه به او گفته بود لازم نیست سرکار بیایی، بعضی وقت‌ها به مدرسه سر بزن و در مسابقه‌های فوتبال معلمان، که در زمان تعطیلی نیم‌فصل فوتبال برگزار می‌شود، عضو تیم مدرسه‌ی ما باش، همین.

نتیجه‌گرایی محض، کار دست آقای مدیر داد. او رفت تا ان‌شاءالله توازن در توجه به نتیجه برقرار شود.