

تصمیم‌گیری در شورای معلمان

گزارش اقدام‌پژوهی مدیر یک مدرسه

حسین آقابابی

مدیر دبستان شهید ستوان معینی، برخوار

اشاره

برقراری روابط انسانی و افزایش بهره‌وری و کارایی در سازمان‌ها از طریق «مشارکت» انجام می‌پذیرد. مشارکت یعنی اقداماتی که میزان نفوذ کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها، از طریق تفویض اختیار در سطوح مختلف، افزایش دهد و نوعی احساس مالکیت و تعلق را در افرادی که به شکلی با سازمان در ارتباط هستند به‌وجود آورد. در سازمان‌های آموزشی مانند مدارس، شوراهای ویژه شورای معلمان، می‌توانند فرصت مناسبی را برای ایجاد روحیه همکاری و مشارکت بین کارکنان مدرسه فراهم کنند. به همین دلیل، در گزارش اقدام‌پژوهی حاضر، علل بی‌انگیزگی معلمان برای مشارکت در برگزاری جلسات این شورا و در پی آن راه‌حل‌های دستیابی به افزایش مشارکت آنان بررسی می‌شود.



توصیف وضعیت موجود و بیان مسئله

یکی از شیوه‌های برقراری روابط انسانی و افزایش بهره‌وری و کارایی در سازمان‌ها «مشارکت» است. مشارکت مجموعه اقداماتی است که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرایند تصمیم‌گیری، از طریق تفویض اختیار در سطوح گوناگون، افزایش دهد. یقیناً هر مدیر مشارکت‌جو نیز می‌داند هر چه تصمیم‌ها با فکر و مشارکت افراد بیشتری گرفته شود، قوت، استحکام و درستی بالاتری دارد. در آموزه‌های دینی نیز شورا اساس کار و سیاست مدیریت و رهبری است. آنجا که رسول اکرم (ص) دستور داشت در انجام امور با مؤمنان به مشورت بپردازد، آن حضرت نظر و رضایت افراد را در امور در نظر می‌گرفت و کسی را به زور به کاری و انمی‌داشت. اختصاص سوره‌ای از قرآن با عنوان «شورا» نیز نشان اهمیت مشورت در اسلام است. ترویج فرهنگ مشارکت کارکنان و استفاده از سبک‌های مدیریت مشارکتی و آرا و نظرات معلمان در قالب تشکیل شوراهای موجود در مدرسه (شورای دانش‌آموزی، شورای مالی، شورای معلمان، شورای مدرسه و انجمن اولیا و مربیان) از وظایف مدیران مدارس است. بین شوراهای یاد شده، شورای معلمان یکی از مهم‌ترین آن‌هاست که متأسفانه در بعضی از مدارس پویایی لازم را ندارد. مدرسه‌ای که اینجانب به عنوان مدیر در آن مشغول به کارم، شامل پنج کلاس و ۱۵۵ دانش‌آموز در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰ است. تعداد کارکنان این مدرسه ده نفر شامل مدیر، پنج نفر آموزگار، یک نفر معاون آموزشی، یک نفر معاون پرورشی، یک نفر خدمتگزار و یک نفر مربی تربیت‌بدنی است. یکی از مشکلاتی که من در طول سال‌های اخیر با آن مواجه شده‌ام، فعال نبودن شورای معلمان و مشارکت نکردن همکاران و بی‌انگیزگی و علاقه‌مند نبودن آن‌ها به شرکت در این جلسات است. شورا می‌تواند برای شناخت، ارائه راه‌حل و ایجاد روحیه همکاری بین کارکنان مدرسه، تبادل اطلاعات، بازگو کردن تجربیات، تجزیه و تحلیل و بررسی اهداف و مشکلات مدرسه و افزایش معلومات و مهارت‌های معلمان فرصت‌های مناسبی فراهم کند، در حالی که احساس می‌شود همکاران تمایل زیادی برای شرکت در این جلسات ندارند یا با بی‌میلی نظر خود را بیان می‌کنند. برخی گوشه‌گیری و موضع انفعالی در جلسات پیشه کرده‌اند و درباره تصمیمات نظری نمی‌دهند و نیز تمایل دارند جلسه زودتر به پایان برسد. لذا با توجه به اهمیت شورا در حل مسائل مدرسه، بر آن شدم علل مشکل فعال نبودن شورای معلمان را بررسی و راه‌حلی برای رفع آن پیدا کنم.

گردآوری اطلاعات (شواهد) نوع اول

برای جمع‌آوری اطلاعات از دو شیوه میدانی و کتابخانه‌ای استفاده کردم.

در روش کتابخانه‌ای، با مطالعه دقیق بخش‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها، آیین‌نامه‌ها و مجلات و تحقیقات و کتاب‌های مرتبط با شورای معلمان، مدیریت مشارکتی، روش‌های مؤثر اداره جلسات و... توانستم اطلاعات مناسب و نکات کاربردی زیادی را در برگزاری و کارآمد کردن شورای معلمان جمع‌آوری کنم. علاوه بر آن، دفتر صورت جلسات شورای معلمان سال‌های ۸۸-۸۹ و ۹۰-۸۹ را بررسی کردم. در این بررسی مشخص شد از کل ۱۷ جلسه‌ای که در دو سال قبل برگزار شده بود، فقط سه جلسه را معلمان و بقیه جلسات را مدیر و معاونان اداره کرده بودند. در ادامه، از روش مصاحبه در شیوه میدانی استفاده کردم. لذا جلسه‌ای با حضور کلیه همکاران تشکیل دادم، موضوع را با آن‌ها در میان گذاشتم و از آن‌ها پرسیدم که چرا در جلسات روحیه کافی ندارند و به صورت مؤثر در این امر مشارکت نمی‌کنند. از آن‌ها خواستم نظراتشان را درباره این موضوع و فعال نبودنشان بیان کنند. اطلاعات به‌دست‌آمده از جلسه مصاحبه حاکی از آن بود که در جلسات شورا به نیازهای آموزشی همکاران توجه نمی‌شود. معلمان در برگزاری جلسات هیچ نقشی ندارند و با وظایف شورا، فایده‌ها و اثرات و کارکردهای آن آشنا نیستند. جلسات از ابتدای سال تحصیلی برنامه‌زمان‌بندی شده‌ای ندارد و موضوعات و شیوه اداره آن نیز کاملاً تکراری و یکنواخت است.

تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها

بعد از مطالعه منابع یادشده و بررسی اطلاعات به‌دست آمده و بحث و تبادل نظر با همکاران، اطلاعات حاصل از این فرایند تجزیه و تحلیل شد و علل فعال نبودن شورای معلمان تا اندازه‌ای مشخص و معلوم شد باید در تشکیل و اداره جلسات شورا به نیازهای آموزشی همکاران توجه شود. کارکنان در برگزاری جلسات شورا مشارکت داده شوند، برنامه زمان‌بندی جلسات از ابتدای سال تحصیلی تنظیم و به اطلاع همکاران رسانده شود، اعضای شورا با وظایف شورای معلمان و فایده‌ها، اثرات و کارکردهای آن آشنا شوند و موضوعات و شیوه اداره جلسات از حالت یکنواخت و تکراری خارج شود.

انتخاب راه‌حل جدید موقت

با عنایت به نتایج حاصل از تفسیر اطلاعات و شواهد نوع ۱، تنظیم برنامه سالانه جلسات با نیازسنجی از همکاران و اطلاع‌رسانی در زمان مناسب، توجه ویژه به نتایج بازدید از کلاس‌ها و ارائه آن‌ها در دستور جلسات، آشنا کردن همکاران با شرح وظایف شورای معلمان، تبیین نقش و جایگاه شورای معلمان در فرایند تعلیم‌وتربیت، تشویق، ترغیب و واگذاری اداره کامل جلسات



کارگاهی به همکاران، مساعدت‌های لازم با فرد مسئول برگزاری کارگاه آموزشی و نهایتاً برگزاری جلسات با چهار رویکرد **اطلاع‌رسانی، تصمیم‌گیری، آموزشی و تلفیقی** را به‌عنوان راه‌حل‌های رفع مشکل برگزیدم.

اجرای طرح جدید و نظارت بر آن

در راستای راه‌حل‌های برگزیده، تصمیم گرفتم برنامه سالانه جلسات را با نیازسنجی از همکاران تنظیم کنم. مقرر شد حداقل ماهی یک بار جلسه‌ی شورا برگزار شود و یک هفته قبل اطلاع‌رسانی مجدد در خصوص زمان و دستور جلسه و... به همکاران انجام شود. همچنین، نتایج بازدید ماهانه از کلاس‌ها بررسی و نکات ضروری آن در دستور جلسات منعکس شود و اداره‌کننده جلسه به این موضوعات نیز بپردازد. در جلسه‌ای خاص، ضمن تبیین نقش و جایگاه شورای معلمان در فرایند تعلیم و تربیت، همکاران را با شرح وظایف شورای معلمان آشنا کردم، آن‌ها را از طریق صدور تشویقی و لحاظ در نمره ارزشیابی عملکرد و... ترغیب کردم تا اداره کامل جلسات را به‌صورت کارگاهی به عهده بگیرند و موضوعات مورد نیاز همکاران یا مواردی را که همکاران پیشنهاد می‌دهند، به‌صورت کارگاه آموزشی ارائه کنند. متعهد شدم، مساعدت‌های لازم را با فردی که مسئول برگزاری کارگاه آموزشی است، انجام دهم. اداره‌کننده جلسه نیز موظف شد برای اظهارنظر در جلساتی که بیشتر جنبه تصمیم‌گیری دارد، فرصت کافی در اختیار همکاران قرار دهد تا افراد بتوانند آزادانه نظر خود را بیان کنند.

با عنایت به اینکه از دلایل عمده ناکارآمدی شورای معلمان این بود که زمان این جلسات بیشتر صرف اطلاع‌رسانی می‌شد و آموزش و تصمیم‌گیری در این شوراها جایگاه مناسبی نداشت، درصدد بر آمدم جلسات شورای معلمان را با **چهار رویکرد در رویکرد اطلاع‌رسانی**، جلسه بیشتر جنبه اطلاع‌رسانی در مورد بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌ها و... را داشت. در **رویکرد تصمیم‌گیری** باید حتماً موضوع یا مسئله‌ای را که قرار بود درباره آن تصمیم‌گیری کنیم، از قبل به اطلاع همکاران می‌رساندیم تا آنان با آمادگی کامل در جلسه حاضر شوند و اطلاعات خود را درباره موضوع مورد بحث ارائه کنند. زمان کافی در اختیار همکاران قرار می‌دادم تا بتوانند نظر خود را در مورد مسئله مطرح کنند. هر جا ممکن بود از رأی‌گیری مخفی استفاده می‌کردم تا نظر افراد پنهان باقی بماند. در **رویکرد آموزشی**، جلسه شورا جنبه آموزشی داشت. از معلمان درخواست کردم موضوعاتی را که در نظر دارند به بررسی بیشتری نیاز دارد مشخص و خود به‌طور داوطلبانه نسبت به جمع‌آوری اطلاعات درباره آن‌ها اقدام کنند و به سایر همکاران آموزش دهند. در **رویکرد تلفیقی**، در صورتی که

فرصت به اندازه کافی بود، بخشی از جلسه را به اطلاع‌رسانی و بخش دیگر را به آموزش یا تصمیم‌گیری اختصاص دادم.

گردآوری اطلاعات (شواهد) نوع دوم

در طول سال تحصیلی و هم‌زمان با اجرای راه‌حل‌های برگزیده، چگونگی برگزاری جلسات، رفتارها و اظهارنظرهای همکاران و... به کمک پرسش‌نامه بررسی و مشخص شد که تغییرات بسیار زیادی در نگرش آنان نسبت به شورای معلمان به‌وجود آمده است و آشنایی خوبی با شرح وظایف این شورا و کارکردهای آن پیدا کرده‌اند. همکاران از قبل از دستور جلسه اطلاع داشتند و ۹۰ درصد آنان برای اداره جلسات اقدام به تعیین نوبت کرده بودند و با آگاهی لازم و فعالانه و با مطالعه درباره موضوعی که به‌عهده گرفته بودند مطالب غنی و پرمحتوایی ارائه دادند. از زمان و مکان جلسات رضایت کامل داشتند و معتقد بودند که در جلسات به نیازهای آموزشی و تربیتی آن‌ها در کلاس درس توجه شده است. با بررسی دفتر صورت‌جلسات مشخص شد که در سال تحصیلی ۹۱-۱۳۹۰، ۵۰ درصد از کل جلسات را آموزگاران برگزار و اداره کرده‌اند؛ در حالی که میانگین برگزاری آن در دو سال قبل تقریباً ۱۲ درصد کل جلسات بود.

ارزشیابی تأثیر اقدام جدید و چندپیشنهاد

نتایج به‌دست آمده از اطلاعات و شواهد نوع دوم در اقدام‌پژوهی حاضر بر این نکته تأکید دارد که می‌توان با استفاده از روش‌های به کار گرفته شده، به فعال کردن شورای معلمان اقدام کرد. لذا می‌توان پیشنهادات زیر را در این خصوص برشمرد:

- افزایش اطلاعات مدیر و استفاده از تجربیات سایر مدیران باعث می‌شود که بتوان ضمن اداره جلسه، برای ارائه نظرات دیگران نیز فرصت‌های مناسب ایجاد کرد.

- همکاران با مطالعه درباره شورای معلمان درمی‌یابند که این شورا فرصت مناسبی برای شناخت، ارائه راه‌حل و ایجاد روحیه همکاری، تبادل اطلاعات، بازگو کردن، تجزیه و تحلیل و بررسی اهداف و مشکلات مدرسه و افزایش معلومات و مهارت‌های حرفه‌ای آنان فراهم می‌کند.

- اهمیت دادن و توجه به دو رویکرد مهم تصمیم‌گیری و آموزشی تشکیل شورای معلمان باعث جلوگیری از یکنواختی و تکراری شدن موضوعات جلسه می‌شود.

- تفویض اداره جلسات به افراد باعث افزایش روحیه مسئولیت‌پذیری و آگاهی‌های آنان می‌شود. در نتیجه در پیگیری موضوعات مصوب، مشارکت بیشتری خواهند کرد.

- نتایج بازدید ماهانه از کلاس‌ها بررسی، نکات ضروری آن در دستور جلسات منعکس و درباره آن‌ها بحث و تبادل نظر می‌شود. بهتر است از همکارانی که فعالانه در این جلسات شرکت می‌کنند تقدیر شود.