

ماجرای مدرسه صحیفه

● کاونده روایت: دکتر حیدر تورانی

کلید واژه‌ها: مهارت مدیریت، علم مدیریت مدرسه

روایت کاوی، رهبری مدرسه.

«فکر کردی مدرسه صحیفه چطور صحیفه شد؟ مدیریت تو؟ نه خانم احمدی! ما معلمان باعث شدیم نام این مدرسه در منطقه بدرخشد.»

این خانم اکبری بود که در حالی که دستانش را در هوا می‌چرخاند، جلوی بقیه پرسرمن فریاد می‌زد.

او فریاد می‌زد و من دیگر صدایش را نمی‌شنیدم... سرم را پایین انداختم و سه سال گذشته را مرور کردم. سه سال پیش، منطقه ما با انتقال حدود صد و خرده ای معلم در اوایل مهرماه موافقت کرد و چهار کلاس مدرسه من بدون معلم شد.

چهار معلمی که قبلاً هرگز سر کلاس نرفته بودند و فقط در آموزش فرد به فرد نهضت سوادآموزی تدریس کرده بودند، به جای چهار معلم رفته، به مدرسه ما آمدند که یکی از آن‌ها خانم اکبری بود. شروع به آموزش آن‌ها کردم. تمام وقتم را به یاد دادن روش تدریس برنامه‌های درسی، تهیه پوشه کار، چگونگی دادن تکلیف و بازخورد و غیره به آن‌ها صرف کردم.

این آموزش‌ها باعث شدند کم‌کم رابطه دوستانه و نزدیکی بین ما شکل بگیرد که شاید بزرگ‌ترین استیاب من در مدیریت مدرسه بود. روابط نزدیک ما به تدریج باعث شکل‌گیری توقعات ناخواسته این معلمان، به ویژه خانم اکبری، شد. او از من می‌خواست با درخواست‌های مکرر برای مرخصی موافقت کنم. مشغول کارهای طلاقش بود و مدام به دادگاه مراجعه می‌کرد. مرتب می‌گفت بیمار است، اما ارائه گواهی پزشکی را به تعویق می‌انداخت. با بهانه‌جویی‌های مکرر از موجه کردن غیبت‌هایش سر باز می‌زد. همیشه مشکلات زندگی‌اش را عنوان می‌کرد و درخواست نادیده گرفتن غیبت‌هایش و به شکلی راه آمدن ما با شرایطش را داشته تا زندگی‌اش رویه راه شود.

خانم اکبری بسیار گرم، صمیمی و مهربان بود، ولی این حالت معمولاً تا زمانی بود که همه چیز بر وفق مرادش بود. یعنی وقتی خواسته‌هایش نادیده گرفته

می‌شد، به شدت به هم می‌ریخت، قهر و جمع معلمان را ترک می‌کرد. دو سال بدین منوال گذشت. در ابتدای سال، یعنی سال سوم حضور خانم اکبری در مدرسه ما، با شرط و شروط او را پذیرفتم. البته خودش هم مرتب اذعان می‌کرد باید اخلاقم را درست کنم. دو سه ماهی گذشت. مدرسه ما مجری «طرح خوانا» شد؛ طرحی پرزحمت و پراز کاغذبازی که چندسالی است وزارتخانه به مناطق و مدرسه‌ها ابلاغ می‌کند. البته مدرسه‌ها علاوه بر طرح خوانا مجبورند دردها طرح ریزو درشت دیگر هم مانند «چاپر، درس پژوهی، نظارت، بوم، سلامت» مشارکت کنند. تعداد این طرح‌ها گاهی به قدری زیاد است که برخی مناطق آن‌ها را میان مدرسه‌های منطقه تقسیم می‌کنند. با تقسیم طرح‌ها بین مدرسه‌ها، مشخص شد مدرسه ما باید طرح خوانا را اجرا کند.

نماینده معلمان مدرسه را مسئول پیگیری این طرح کردم. او در فضای مجازی گروهی ایجاد کرد و موارد خواسته شده در زمینه طرح خوانا را با همکاران مطرح کرد. به طور دقیق نمی‌دانم در آن گروه چه گذشت، اما بعد از چندروز، نماینده معلمان نزد من آمد و از پیام‌های بدلحنی که خانم اکبری در گروه گذاشته بود گلایه کرد. او گفت، خانم اکبری از اینکه مدرسه ما مجری این طرح شده به شدت ناراحت است. معلمان را تحریک می‌کند که این کار را نکنیم. دیشب در گروه این پیام را گذاشته است: «همکاران، چرا این قدر بله چشم می‌گویید و سکوت می‌کنید! تاکی به خاطر اینکه اسم مدیر بالا برود و نام مدرسه مشهور شود، تن به هر کاری می‌دهید؟ ما معلم‌ها مگر چقدر حقوق می‌گیریم که طرح‌ها را هم اجرا کنیم... اجرای این

طرح‌ها فقط به نفع مدیران است تا خوش‌خدمتی‌شان به اداره ثابت شود و نامشان بالا برود و...

به نماینده معلمان توضیح دادم که بنده هیچ اجباری در اجرای طرح‌ها نداشته و ندارم و آموزش و پرورش منطقه آن‌ها را بین مدرسه‌ها تقسیم می‌کند. بعد هم تصمیم گرفتم با خانم اکبری رودرو صحبت کنم. صبح روز بعد از معاون آموزشی خواستم به ایشان بگویم در دفتر مدرسه منتظرش هستم. خانم اکبری آن لحظه نیامد، اما زنگ تفریح با ناراحتی به دفتر مدرسه آمد. به محض ورود، جلوی همه همکاران به اصطلاح دست پیش را گرفت. با صدایی نزدیک به فریاد گفت: «ببینید، من آدم رک و روراستی هستم. می‌خواهید ناراحت بشوید هم برایم مهم نیست. شما دوست دارید اسمتان به عنوان مدیر نمونه بالا برود! خب این را می‌دانید که شما مدیر کار عالی ما معلم‌ها هستید. من مدرسه شما را مدرسه کردم...»

بعد هم انگشتش را به سمت من گرفت و گفت: «من شما را به اینجا رساندم. تدریس عالی من بارها مورد تحسین قرار گرفته و تا رئیس اداره هم از کلاس من بازدید و تعریف کرده‌اند...»

با همه ناراحتی آن لحظه‌ام، پیش خودم فکر می‌کردم، چطور می‌تواند با وجود ۱۰ معلم بسیار توانمند و بسیار باتجربه‌تر از خودش، فقط کار خودش را ببیند! از طرف دیگر، آن همه فعالیت‌های خوب مدیریتی من و نمونه شدنم را مدیر خودش بداند؟! این بود که من هم با صدای بلند گفتم: «این مدرسه ۳۰ سال قدمت دارد. چه شده که فکر کرده‌ای من و شما این مدرسه را مطرح کرده‌ایم!» خانم اکبری اصلاً آرام نمی‌گرفت. حتی وقتی من حرف می‌زدم هم سکوت نمی‌کرد. همکاران و معاونان سعی در آرام کردنش داشتند، اما به آن‌ها هم پرخاش کرد: «من مثل شما نیستم که سکوت می‌کنید... تا کی می‌خواهد از ما کار بکشد تا خودش خوب به چشم بیاید؟ چرا مدرسه‌های دیگر این طرح‌ها را ندارند؟ من از این مدرسه می‌روم.»

گفتم: «مگر بخشنامه را نخونده‌اید! طرح‌ها بین مدرسه‌ها تقسیم شده‌اند. چرا فکر می‌کنید من از شما کار اضافه می‌خواهم! من اصرار به ماندن کسی ندارم. دوست ندارم اگر در این مدرسه عذاب می‌کشید، اینجا را تحمل کنید. به رسم تعهد و دوستی، می‌توانیم تا پایان سال یکدیگر را تحمل کنیم تا سال دیگر در مدرسه‌ای بهتر سازمان‌دهی شوید.»

بعد از این حرف، معاونان نیز تا حدودی او را آرام کردند و به کلاس فرستادند. بعداً از معاونم شنیدم در هنگام خروج از دفتر گفته است: منطقه معلم ندارد. هشت کلاس در منطقه خالی هستند. من هم می‌روم و کلاسش را خالی می‌کنم تا ادب شود.»

او نقطه ضعف منطقه و مدرسه‌مان را خوب شناخته بود. معلم پایه دوم ما هم دو هفته‌ای بود به مرخصی زایمان رفته بود و خودم کلاسش را اداره می‌کردم. خانم اکبری می‌خواست با خالی کردن کلاس و مضاعف شدن زحمت ما، به قول خودش مرا تحت فشار بگذارد تا قدرش را بدانم و ادب شوم.

معاونان از من خواستند رفتار نامناسب خانم اکبری و توهین‌هایش را به اداره گزارش ندهم. او هنوز است‌خدا رسمی نبود و ممکن بود گزارش من در پیونده او درج و روند است‌خدا من را با مشکل روبه‌رو کند. من هم به اداره نامه ن‌زدم. گذاشتم کمی آرام‌تر شوم و بعد تصمیم بگیرم.

با همه ناراحتی‌های آن روز، همه چیز را فراموش کردم و تهدید و حرف‌های خانم اکبری برای خالی کردن کلاس را نادیده گرفتم. بعد هم از مدرسه برای کاری راهی اداره شدم. آن روز باید برای امضا کردن برگه‌ای به اتاق معاونت آموزشی اداره می‌رفتم.

هنوز وارد اتاق نشده بودم که دیدم شخصی روی میز ایشان خم شده و در حال صحبت است. آن قدر گرم صحبت کردن بود که متوجه حضور من نشد. با کمی دقت فهمیدم خانم اکبری است. به معاون آموزشی اداره اشاره کردم چیزی از آمدن من نگوید. همه حرف‌هایش را شنیدم. او داشت همه چیز را برعکس و به نفع خودش تعریف کرد. در آخر حرف‌هایش، با آرامش و مظلوم‌نمایی گفت: «دیگر نمی‌توانم رفتار بد این مدیر را نادیده بگیرم. احترامی هم بین ما نمانده است.»

به این ترتیب خواهان عوض کردن مدرسه‌اش شد. من سکوت کرده بودم. او ناگهان متوجه حضور من در اتاق شد و خودش را جمع و جور کرد. اما حتی به چشم‌های من نگاه هم نکرد. در این میان، برخورد معاون منطقه که فقط به کلاس‌های خالی منطقه فکر می‌کرد، از همه جالب‌تر بود. به سرعت با درخواست ایشان موافقت کرد و مدرسه دیگری را برای کار کردن به ایشان پیشنهاد داد؛ آن‌هم سه ماه بعد از شروع سال تحصیلی.

معاون آموزشی اداره، بعد از اینکه ایشان را راضی و راهی اتاق دیگری کرد، به من گفت: «یک کلاس دیگر شما هم خالی است. اگر این کلاس هم خالی شود، کارتان زیاد می‌شود. اگر شما بخواهید، او را برمی‌گردانم.»

من از اینکه این قدر بدون پرس و جو تصمیم گرفته بود ناراحت شدم و از ایشان گله کردم، اما جواب معاون آموزشی اداره این بود: «در هر صورت، هر چه بوده، دیگر احترامی بین شما نیست. بهتر است این معلم جابه‌جا شود.»

حرفی ن‌زدم و موافقت کردم. به منزل رفتم و بدون تلف کردن وقت، مشغول تماس با معلمان شیفت مخالف در مناطق دیگر شدم تا بتوانم برای کلاس معلمی پیدا کنم. می‌دانستم اگر در منطقه خودمان معلمی بود که اضافه‌کار می‌خواست، در این سه ماه هشت کلاس تا الان بدون معلم نمانده بود. بالاخره معلمی را پیدا کردم. معلم جدید از روز بعد کار خود را در مدرسه شروع کرد. خانم اکبری رفت، معلم جدید آمد، اما من هنوز با پرسشی اساسی درگیرم: آیا اداره که خود با طرح‌های متعدد باعث و بانی همه این مشکلات است، باید بلافاصله معلم را، بدون اخطار دادن و در نظر گرفتن اینکه دانش‌آموزان از جابه‌جایی معلم آسیب خواهند دید، جابه‌جا کند؟

* من همان سال از طرف اداره به عنوان مدیر نمونه معرفی شده بودم.

روایت کاوی

روایت خانم اکبری درباره انتقال نیروهای صاحب تجربه از مناطق غیر برخوردار به مناطق برخوردار و جایگزینی آن‌ها با معلمان بی تجربه و غیر کارآمد و تربیت‌نیافته عنوان شده است. مدیر مدرسه اشاره دارد که در آغاز ورود چهار معلم تازه کار و آموزش‌ندیده، به‌شخصه شروع به آموزش آنان کرده است. او می‌گوید: «تمام وقتم را صرف آموزش و یاد دادن روش‌های تدریس به آنان کردم.» البته موضوع مهم آموزش فنون تدریس به معلمان تازه‌وارد که متأسفانه گواه بر ورود غیرعلمی و غیرمنطقی آنان به مدرسه‌هاست، می‌تواند و می‌توانست در دستور کار آینده مدرسه‌ها پس از بازگشایی قرار گیرد.

مدیر مدرسه برقراری رابطهٔ دوستانه با معلمان تازه کار را به فال بد می‌گیرد؛ در حالی که این اتفاق فرصت مناسبی قلمداد می‌شود؛ مگر آنکه مدیر در برقراری ارتباط افراط و فرصت را به تهدید تبدیل کرده باشد. شرایط خانم اکبری که به گفتهٔ خانم مدیر مشغول کارهای طلاق خود بوده و مدام به دادگاه سر می‌زده است، نشان از یک گرفتاری ذهنی سخت ایشان دارد که مدیر می‌توانست با همدلی بیشتر با او و ایجاد زمینه‌های مناسب، به ایشان کمک و همدلی کند. لکن در هیچ‌جایی از روایت نشانی از این کمک و همدلی دیده نمی‌شود. در جایی از روایت، مدیر مدرسه می‌گوید: «خانم اکبری صرفاً تا مرز منافع شخصی بسیار گرم و صمیمی و مهربان بود.» این در نوع خود موقعیت و فرصت مناسبی به شمار می‌رفت که مدیر می‌توانست از آن برای گفت‌وگویی صمیمی و شش‌دانگ با ایشان بهره بگیرد که نشد! مشکلی که خانم اکبری دغدغهٔ ذهنش شده بود، از طرف مدیر مدرسه نیاز به ریشه‌یابی داشت. این کار نیازمند آشنایی مدیر با فنون تبدیل مشکل به مسئله است، چرا که «مشکل»

عام و مبهم است و راه‌حل ندارد. آنچه راه‌حل دارد «مسئله» است. همچنین، رفتارهای خانم اکبری گویای آن است که «لازم‌التوجه است». مدیر مدرسه می‌توانست ادراکش را به او نزدیک کند و با دیدن چهرهٔ خواهر یا فرزندش در سیمای او، کار درمان را آسان‌تر کند؛ چرا که به قول ماتسوشیتا، اگر تو در چهرهٔ کارگرت چهرهٔ فرزندت را ببینی، مدیر موفق هستی!

در جایی از روایت به بگومگویی خانم اکبری در راهروی مدرسه با مدیر اشاره می‌شود. بهتر بود مدیر به‌جای معاون آموزشی، به‌شخصه در مسیر خانم اکبری قرار می‌گرفت، ایشان را به اتاقش دعوت می‌کرد و باب گفت‌وگو را می‌گشود تا آن بگومگویی نادرست در راهروی مدرسه رخ ندهد. به نظر می‌رسد خانم اکبری بیشتر به دیده شدن از سوی مدیر و نگاه مثبت او نیاز داشت تا برداشت و قضاوت منفی. روح حاکم بر راهبری مدرسه نشان می‌دهد، مدیر مدرسه سیطره و قدرت لازم را در اعمال مدیریت ندارد و به اندازهٔ کافی با فنون و سبک‌های مدیریت آشنا نیست. برخورد آغازین مدیر با خانم اکبری گویای این است که سبک او از نوع رابطه‌مداری بالا و ضابطه‌مداری پایین است و بیشتر مدیریت باشگاهی را متصور می‌شود. نشانه‌های در استفاده از قدرت اقناع، مشارکت و تفویض که از سبک‌های اقتضایی و وضعیتی رهبری است، در ایشان دیده نمی‌شود.

نوع مواجههٔ خانم مدیر با تصمیم غلط معاون ابتدایی منطقه در جابه‌جایی خانم اکبری، آن‌هم با گذشت سه ماه از سال تحصیلی، بیانگر نداشتن اختیار و اقتدار و اعتمادبه‌نفس پایین مدیر مدرسه است. البته این تصمیم منطقهٔ آموزشی، گویای نبود نظام تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری درست و باورداشتن به آن و نیز تحت‌فشار و از بالا به پایین عمل کردن سطوح مدیریت میانی و عالی است.

را به چالش بکشید و بر آنان فائق آید. خانم مدیر باید راه و نسخهٔ درست درمان را بشناسد و در پی مراجعه به متخصصان و مشاوران صاحب فن باشد.

وجود افرادی از قبیل خانم اکبری که بی‌تجربگی‌ها و جسارت‌های خاص خودش را داشت و سعی می‌کرد نارسایی‌ها و ندانم‌کاری‌هایش را در پوشش برخوردهای تعمدانه و گرفتن قیافهٔ حق‌به‌جانب پنهان کند، می‌تواند ناشی از نظام غلط جذب و نگهداشت معلم در آموزش و پرورش باشد. در واقع، معلم در مدرسه تربیت نمی‌شود، بلکه او قبل از ورود به خدمت، باید در دانشگاه‌ها و مراکز تربیت‌معلم آموزش‌های لازم را دیده و تربیت‌شده باشد. البته آموزش‌های حین و ضمن خدمت مقولهٔ دیگری است که در جای خود حائز اهمیت است.

یکی از دلایل و شواهد مهمی که نباید از دیده‌ها پنهان شود، لزوم و ضرورت آشنایی کافی مدیران مدرسه‌ها با فنون و مهارت‌ها و هنر مدیریت و رهبری و تعارضات پیش‌روی آنان است. هستند مدیرانی که توانسته‌اند با بهره‌گیری از علوم و فنون رهبری اثربخش و علم به نظریه‌های مدیریت و رهبری، بر مسائل و چالش‌های مشابه و دشوارتر از مسائل مشابه خانم اکبری فائق آیند؛ مدیرانی که به‌خوبی توانسته‌اند اتفاقات مشابه را رهبری و اداره کنند. یادمان باشد، مدیریت در فضای امروز مدرسه‌های کشور، بسان شناکردن در خلاف جهت آب است. شناکردن در جهت آب از ماهی مرده هم برمی‌آید.

کلام آخر اینکه توانمندی و فهم مدیر و رهبر مدرسه در فهم ویژگی‌های رهبری مدرسه در نظر و عمل بسیار حائز اهمیت است، چرا که نمی‌توانیم به تغییر دادن چیزی که آن را نمی‌فهمیم امیدوار باشیم.

یکی از ویژگی‌های بارز مدیر و رهبر مدرسه گوش‌بودن و سکوت در مقابل فریادهای بی‌منطق طرف مقابل و «قالوا سلاماً»هایی است که خداوند در سورهٔ فرقان در باب ویژگی‌های عبدالرحمن می‌فرماید. چنانچه مدیر به این صفت آراسته باشد، بهتر می‌تواند از پس چالش‌ها و مسئله‌های پیش‌رو برآید. البته همهٔ این‌نقدهایی که به مدیر مدرسه وارد شده‌اند، بیشتر به اهمیت و جایگاه والای مدیریت و رهبری در سازمان‌ها برمی‌گردند، و نافی رفتارهای غلط و احیاناً زشت‌عامدانه و غیرعمد معلم مورد بحث در روایت ما نیستند. با توجه به آنچه در احوالات این معلم روایت شده، وی بیشتر به یک فرد لازم‌التوجه شبیه است تا کارمندی عادی. لذا چنانچه خانم مدیر در سیمای ایشان چهرهٔ خواهر یا فرزندش را می‌دید و به نظریه‌های اشاره‌شده آگاهی و تسلط داشت، بهتر و آسان‌تر می‌توانست به نتیجهٔ درست برسد.

مواجهه و برخورد نادرست و غیرفعال با رفتار ناپسند «اکبری‌ها»، ریشه در ناتوانی مدیران مدرسه‌ها و غیرحرفه‌ای عمل کردن و نیز نارسایی و بازدارندگی در برابر مقررات و اختیارات بسیار ناچیز آنان در مدرسه‌ها دارد. انتظارات بالا و اختیارات کم مصداق بارز بی‌خودبودن و نفرین خریدن است. ما گاه راه درست را می‌دانیم، ولی درست راه‌رفتن را نمی‌دانیم که امید به چاره است. اما گاه راه درست را نمی‌دانیم، ولی درست راه رفتن را می‌دانیم که این مصیبتی است عظمی؛ چرا که ما را در گرداب انجام درست کار نادرست هلاک می‌کند.

مدیریت مدرسه یک علم است و مدیر و رهبر مدرسه باید در انجام وظیفه و اخذ تصمیمات بر پایهٔ گزاره‌های علمی دانا و توانا باشد. او باید بلد باشد چگونه با دشواری‌های به‌وجودآمده مواجه شود و آن‌ها