

مرتضی مجدفر
۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت - بخش بیست و یکم

پذیرش، بهسازی و نگه‌داشت دانش آموزان و معلمان

اشاره
تاکنون در بیست بخش قبلی این سلسله مطالب، ۸۰ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت بیان شده است که با بهره‌گیری از اسناد و مدارک جمع‌آوری شده توسط مؤلف آن به رشته تحریر درمی‌آید.

مطالعات موردی در مدیریت مدرسه



تصویر ساز: پیمان رحیمی زاده



راه هشتاد و یکم

پذیرش، بهسازی و نگاهداشت مناسب دانش‌آموزان

آقای ع.ص، مدیر دبیرستان ش.ر. الف در یکی از استان‌های جنوبی کشور بود. او در مدرسه‌ای فعالیت می‌کرد که در میان اولیا، آموزشگاهی برتر شناخته می‌شد. تعداد افرادی که برای نام‌نویسی به دبیرستان مراجعه می‌کردند، خیلی بیشتر از ظرفیت مدرسه بود. از این رو آقای ع.ص، به قول خودش «سامانه مدیریت منابع انسانی مدرسه در بعد دانش‌آموزی» را طوری طراحی کرده بود که به این قبیل مراجعات و استقبال اولیا پاسخ دهد. این مدیر مدرسه، دانش‌آموخته رشته مدیریت آموزشی بود. او از میان درس‌هایی که در دوران تحصیل دانشگاهی خوانده بود، توجه به منابع انسانی مدرسه، از جمله دانش‌آموزان را به خوبی فرا گرفته بود. آقای ع.ص معتقد بود حال که تعداد مراجعان ما زیاد است، باید برای پذیرش دانش‌آموزان از اصولی پیروی کنیم که حق را به حق‌دار برساند. او در سه سالی که در مدیریت این دبیرستان دوام آورد، برای ورودی دانش‌آموزان به مدرسه آزمونی برگزار می‌کرد که ۵۰ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز ورود به دبیرستان را شامل می‌شد. آقای ع.ص برای ۵۰ امتیاز باقی مانده، موارد زیر را در نظر می‌گرفت: گفت‌وگو با پدر، مادر و خود دانش‌آموز (۱۵ امتیاز)، میانگین نمرات سه درس علوم، ریاضیات، عربی و زبان انگلیسی دانش‌آموز در سال سوم راهنمایی تحصیلی (۱۵ امتیاز)، سکونت دانش‌آموز در نزدیکی دبیرستان (۱۰ امتیاز) و موارد خاص (۱۰ امتیاز). از دید او موارد خاص، مواردی چون یتیم بودن دانش‌آموز، وضعیت نامناسب خانواده دانش‌آموز از لحاظ اقتصادی و توصیه افراد آگاه و خبره در مورد فرد متقاضی را شامل می‌شد. او معتقد بود اگر بچه‌ای با استعداد است، ولی از لحاظ اقتصادی یا خانوادگی مشکل دارد، نباید از تحصیل در این دبیرستان دولتی که متقاضیان فراوانی داشت، محروم شود.

شیوه انتخابی آقای ع.ص در پذیرش دانش‌آموزان و روش‌هایی که برای بهسازی و نگاهداری آن‌ها در سال‌های آتی داشت، وضعیتی را رقم زده بود که اولاً کسی احساس نمی‌کرد در حقیقت اجحاف شده و به ناحق وارد دبیرستان نشده است، ثانیاً بچه‌ها بیش از پیش به برنامه‌های گوناگون بهسازی و نگاهداری علاقه‌مند می‌شدند تا در این دبیرستان بمانند و به فکر رفتن به مدرسه‌ای دیگر نباشند. از جمله برنامه‌های نگاهداری، به‌ویژه در مورد دانش‌آموزانی که از لحاظ اقتصادی در وضع نامناسبی بودند، این بود که

دبیرستان به آن‌ها وام می‌داد و یادآوری می‌کرد که این وجوه، قرضی است که مدرسه به آن‌ها می‌دهد و لازم است دانش‌آموز پس از فارغ‌التحصیلی، رقم بدهی‌اش را با افزودن متعارفی که بر اساس نرخ‌های بهره بانکی به مبلغ وام تعلق می‌گیرد، برگرداند. آقای ع.ص، اولین سرمایه‌های مربوط به این نوع وام دانش‌آموزی را با مساعدت چند نفر از بازاریان فراهم کرده بود. علاوه بر این، این دبیرستان شاهد انواع و اقسام برنامه‌های نگاهداشت دیگر هم بود که تشویق‌ها و ایجاد انگیزه‌های مادی و معنوی فراوان، احترام گذاشتن به بچه‌ها و برگزاری برنامه‌های تأثیرگذار معنوی از جمله آن‌ها بود. آغاز چهارمین سال مدیریت آقای ع.ص، با شروع مدیریت آقای الف، پ در اداره آموزش و پرورش محل هم‌زمان شد. رئیس اداره معتقد بود با مدیران مدرسه‌هایی که آزمون ورودی برگزار می‌کنند، باید برخورد کرد. از این رو آزادی عمل هر سائله آقای ع.ص را از بین برد و با مشخص کردن نام دو مدرسه راهنمایی تحصیلی که تقریباً در حوالی دبیرستان ش.ر. الف واقع شده بودند، اعلام کرد که این دبیرستان، نه تنها نباید آزمون بگیرد، بلکه فقط و فقط باید فارغ‌التحصیلان خرداد و شهریور این دو مدرسه را با هر کیفیتی که از لحاظ تحصیل و خانواده دارند، ثبت‌نام کند.

اعلام این تصمیم، با چالش‌هایی مواجه شد. معترضان علاوه بر اولیای متقاضی، شامل مدیر و کارکنان دبیرستان نیز بودند. آن‌ها می‌گفتند وقتی هیچ مشکلی نیست و نظام مدیریت منابع انسانی مدرسه، به خوبی کار می‌کند، چرا باید به دست خودمان محدودیت ایجاد کنیم.

آقای ع.ص، وقتی اصرار بیش از اندازه رئیس اداره را که از مدیریتش تنها چند ماه می‌گذشت، مشاهده کرد، علی‌رغم دلبستگی و علاقه‌مندی فراوانی که به کار در دبیرستان ش.ر. الف پیدا کرده بود، از مدیریت استعفا داد و استعفا او، در کمال تعجب و به راحتی پذیرفته شد. به این ترتیب، مدیری تلف شد تا سامانه کارآمد پذیرش، جذب و نگاهداشت مناسب دانش‌آموزان در دبیرستانی که بی‌عیب و نقص کار می‌کرد، دچار اختلال و چالش‌های فراوان شود.

راه هشتاد و دوم

اهمال در پذیرش، بهسازی و نگاهداشت اصولی دانش‌آموزان

خانم م.ر. ز، مدیر مدرسه راهنمایی دم در یکی از شهرهای استان گیلان بود. او طبق بخش‌نامه‌ای که از اداره دریافت کرده بود، موظف شده بود فقط فارغ‌التحصیلان



راه هشتاد و سوم

پذیرش، بهسازی و نگاه داشت مناسب معلمان

خانم **گ.الف** مدیر دبیرستان **ش.س** در یکی از مناطق جنوبی تهران بود. او علی‌رغم این که در مدرسه‌ای دولتی کار می‌کرد، در مورد پذیرش، بهسازی و نگاه‌داشت معلمان برنامه‌هایی را به اجرا می‌گذاشت که در برخی مواقع موجب بروز چالش‌هایی بین او و اداره می‌شد. مثلاً او به راحتی، هر دبیری را که اداره برای او می‌فرستاد، نمی‌پذیرفت و به

دبستانی را که در نزدیکی مدرسه **د.م** واقع شده بود، در کلاس اول راهنمایی ثبت نام کند. او این کار را انجام می‌داد، ولی اگر دانش‌آموزان سایر مدرسه‌ها با معدل‌های بالا هم مراجعه می‌کردند، به آن‌ها «نه» نمی‌گفت. حتی در این وسط، به توصیه برخی همکاران، چند نفری را هم از این‌جا و آن‌جا پذیرش می‌کرد و به ناچار جمعیت کلاس‌های مدرسه، به‌ویژه کلاس اولی‌ها، از مرز سی و چند نفر بالاتر می‌رفت.

خانم **م.ر.ز** هم‌چنان که در مورد پذیرش دانش‌آموزان هیچ برنامه‌ای نداشت، برای آن‌ها که آن‌ها را به مدرسه و برنامه‌ها و فعالیت‌های آن علاقه‌مند کند هم هیچ برنامه‌ای ترتیب نمی‌داد. علاوه بر این اگر دانش‌آموزی به دلایلی قصد می‌کرد به مدرسه‌ای دیگر منتقل شود، مانع کار او نمی‌شد. او اصلاً فکر نمی‌کرد که برای یک مدرسه، پذیرش، آماده‌سازی، یاددادن قوانین و مقررات و منطبق ساختن دانش‌آموز با اصول اداره مدرسه چه قدر انرژی، زمان و حتی هزینه برده است. از این رو در این مدرسه که جمعیت کلاس‌ها در اول سال اغلب بالای سی و پنج نفر بود، در پایان سال تحصیلی شاهد جمعیتی تقریباً سی نفره در هر کلاس بودیم. به عبارتی دیگر مدرسه **د.م** هیچ برنامه‌ای برای پذیرش، بهسازی و نگاه داشت دانش‌آموزان خود نداشت و اساساً دانش‌آموز را آن‌قدرها هم مهم نمی‌دانست که برایش برنامه‌ای داشته باشد.

علی‌رغم این که ممکن است ذکر سرنوشت مدیریتی خانم **م.ر.ز**، باز به مذاق برخی‌ها، به‌ویژه رؤسا و معاونان ادارات آموزش و پرورش کشور خوش نیاید، باید یادآوری کنیم که این خانم، صرفاً به خاطر این که میانگین تعداد دانش‌آموزان در پایه اول راهنمایی مدرسه تحت مدیریتش از نرم مصوب وزارتی بالاتر رفته بود، از کار برکنار و به اهمال در پذیرش بهینه دانش‌آموزان در مدرسه متهم شد.

مسئول مقطع می‌گفت: «این که شما مشخص کرده‌اید این خانم به مدرسه من بیاید، تنها یک طرف قضیه است. باید ببینیم آیا مدرسه هم قبولش دارد یا نه؟» او با همهی معلمان که از سوی مقطع برای کار در مدرسه او انتخاب می‌شدند، مصاحبه می‌کرد و تنها پس از سبک، سنگین کردن آن‌ها اجازه می‌داد در مدرسه او مشغول کار شوند. علاوه بر این، برای تمامی ماه‌های سال تحصیلی، به‌ویژه شهریور و مهرماه، برنامه‌های آموزشی گوناگونی را برای معلمانش تدارک می‌دید که در قالب جلسات شورای دبیران و یا جلسات آموزش ویژه به اجرا گذاشته می‌شد. هم‌چنین انتخاب، خرید و در اختیار گذاشتن آخرین کتاب‌های علمی-تربیتی در زمینه کاری هر یک از دبیران، آبونمان کردن همه آن‌ها برای مجلات تخصصی رشد و مشارکت در کلیه کارهای علمی منطقه، استان و وزارت‌خانه‌ها از جمله کارهایی بود که خانم **گ.الف** برای بهسازی معلمانش انجام می‌داد. علاوه بر این به ندرت دبیری پیدا می‌شد که پس از جا افتادن در دبیرستان **ش.س** قصد بیرون آمدن از مدرسه و رفتن به دبیرستان دیگر را داشته باشد. همه دبیران این مدرسه معتقد بودند خانم **گ.الف**، آن قدر طرح و برنامه متنوع مادی - معنوی برای نگاه‌داشت معلمان دارد که کمتر کسی به سرش می‌زند مدرسه را ترک کند. در این دبیرستان، احترام به معلم حرف اول را می‌زد و روابط انسانی بین همکاران زبان زد بود. مدیر مدرسه، قدر کسی را که برای دانش‌آموزان تلاش می‌کرد، می‌دانست. علاوه بر این، تقریباً هیچ یک از دبیران برای انجام کارهای عادی و معمول اداری مانند گرفتن گواهی انجام کار، معرفی‌نامه و دریافت و تعویض دفترچه بیمه به اداره نمی‌رفتند و این قبیل کارها را یکی از کارکنان اداری یا مدیر و معاونان مدرسه که برای انجام کارهای اداری به منطقه می‌رفتند، انجام می‌دادند. هم‌چنین دبیرستان صندوق قرض‌الحسنه داخلی داشت و همکاران در هنگام ظهر، با ناهار ساده‌ای که از طرف مدرسه آماده می‌شد، پذیرایی می‌شدند. خانم **گ.الف** معتقد بود همه این کارها، بخشی از اقداماتی است که مدرسه در چارچوب نگهداری کارکنان خود انجام می‌دهد.

سه سال قبل، مسئول مقطع متوسطه که از مدت‌ها پیش نسبت به گزینش نیرو توسط خانم **گ.الف** معترض بود، در صدد برآمد به نوعی مدیر دبیرستان را اذیت و تحمل وی را آزمایش کند. او براساس اعلام نیازی که خانم **گ.الف** کرده بود، از میان دبیران در اختیاری مدارس دیگر، چند نفر را انتخاب کرد و برای کار در دبیرستان **ش.س** برایشان ابلاغ تدریس فرستاد. این دبیران، عمدتاً معلمان ضعیفی بودند که مدیران سایر دبیرستان‌ها آن‌ها را نخواستند بودند و طبیعی بود که از کیفیت کاری مناسبی برخوردار نبودند.



خوردن چلوکباب کوبیده در پایان جلسه اختصاص می‌یافت و از آموزش و تربیت و به‌روزآوری نیروها خبری نبود. آقای ب. ش معتقد بود معلمی که هزار و یک مشکل دارد، نمی‌تواند آموزش ببیند و هر نوع تلاش در این زمینه، آب در هاون کوییدن است.

از همهٔ اینها بدتر، عوض شدن اکثریت قابل توجه معلمان مدرسه در طی هر سال تحصیلی بود. عده‌ای از معلمان که نمی‌توانستند سوختن تروخشک را با هم ببینند، در پایان سال تحصیلی درخواست می‌کردند که از مدرسه بروند و جالب این جا بود که به راحتی با درخواست آنها موافقت می‌شد. سه نفر از این معلمان که در آخرین سال مدیریت آقای ب. ش برای رفتن از این مدرسه، درخواست انتقالی داده بودند، به مسئول مقطع راهنمایی گفتند: «مدرسه چیزی ندارد که به آن دل خوش کنند، نه تقدیرنامه‌ای، نه تشکری، نه رفتار احترام‌آمیزی و به قول یکی از آنها که با شوخی می‌گفت، نه نان و پنیری در زنگ تفریح و نه لبخند محبت‌آمیزی از سوی مدیر مدرسه». در واقع اینها که معلمان با زبان سادهٔ معلمی می‌گفتند، همان سیاستهای نگه‌داشت منابع انسانی است که لازم است سازمانها برای تروخشک کردن و سرزنده نگه داشتن نیروهای خود در نظر داشته باشند.

اعتراض معلمانی که قصد رفتن از مدرسه را داشتند، وضع نابهنجار مدرسه از لحاظ ظاهری، نتایج نامناسب دانش‌آموزان در امتحانات پایان سال تحصیلی و سابقهٔ ذهنی مسئول مقطع از پذیرش بی‌دردسر معلمان مشکل‌دار از سوی مدیر مدرسه، همگی دست به دست هم دادند تا در جلسهٔ «بررسی وضعیت مدیران مدارس راهنمایی تحصیلی منطقه برای ابقا، تذکر و یا تعویض»، ای. ب. ش تقریباً هیچ مدافعی نداشته باشد و اکثریت حضاران، به تعویض و برکناری او از مدیریت مدرسهٔ الف. الف رأی بدهند. آنها با پیشنهاد مسئول مقطع، آقای ق. غ، دبیر ریاضی فعال مدرسه را که قصد داشت از مدرسه برود، به عنوان مدیر انتخاب کردند. وی به مدرسه بازگشت تا سازمانی را که هیچ برنامه‌ای در زمینهٔ پذیرش، بهسازی و نگه‌داشت معلمان خود نداشت، سرو سامان دهد. ■

پی‌نوشت

۱. تقریباً در اکثر مناطق کشور، در تابستان هر سال جلساتی با همین عنوان یا عناوین مشابه، برای بررسی عملکرد مدیران مدارس در طی سالی که گذشت، تشکیل می‌شود. در این جلسات، علاوه بر رئیس و معاونین اداره، مسئولان مقاطع آموزشی و تربیتی، ارزشیابی، انجمن اولیا و مربیان و سایر واحدهایی که مستقیماً با مدیران مدارس سروکار دارند، حضور دارند. در برخی از ادارات آموزش و پرورش، در این جلسات تنها رئیس و معاونین وی حضور دارند.

در روز بیست و هشتم شهریور ماه، مسئول مقطع، سه نفر از این نیروها را به دبیرستان ش.س اعزام کرد. خانم گ. الف با آنها گفت‌وگو کرد و هیچ کدام را نپذیرفت و تلفنی مراتب را به متصدی مقطع اطلاع داد. فردای آن روز، سه نفر دیگر به جای این سه نفر و نیز یک نفر دیگر به مدرسه معرفی شدند و چون متأسفانه همگی از بین معلمان مشکل‌دار انتخاب شده بودند، هیچ یک مورد قبول مدیر واقع نشدند و این سرآغازی بود برای ماجرای که توسط مسئول مقطع پدید آمد و منجر به برکناری مدیر مدرسه شد.

مسئول متوسطه معتقد بود مدیری که هفت معلم معرفی شده از سوی مقطع را نمی‌پذیرد و برای خود دفتر دستکی در حد و اندازه‌های مقطع و اداره راه انداخته است، صلاح نیست در سمت مدیریت مدرسه باقی بماند. او در آن روزهای شلوغ شهریور ماه، آن قدر نزد رئیس و معاونان اداره رفت و آمد تا بالاخره آنها را راضی به برکناری خانم گ. الف کرد.

دبیرستان ش. س به دلیل مدیریت خوب مدیر خود، آن قدر نظم و برنامه داشت که به هیچ روی تا یکی دو هفته نداشتن مدیر را احساس نکرد، هر چند نمایندهٔ دبیران به همراه تعداد دیگری از معلمان مدرسه تا مدت‌ها در حال آمد و شد به اداره بودند تا به آنها بقبولانند که تلف کردن چنین مدیری، به هیچ عنوان درست نیست.

راه هشتاد و چهارم

قصور جدی در پذیرش، بهسازی و نگه‌داشت مناسب معلمان

آقای ب. ش، مدیر مدرسهٔ راهنمایی الف. الف در یکی از مناطق میانی تهران بود. او در زمینهٔ برخورد با منابع انسانی مدرسهٔ خود از جمله معلمان تقریباً هیچ برنامه‌ای نداشت. هر معلمی که از سوی مقطع به مدرسه اعزام می‌شد، به آسانی در سازمان آموزشگاه جا می‌گرفت و مدیر، بدون هیچ گفت‌وگو و شناختی از سابقهٔ قبلی معلم، تدریس در چند کلاس مدرسه را به او می‌سپرد. هر چند مسئول مقطع راهنمایی اداره، مانند مسئول مقطع ذکر شده در راه هشتاد و سوم، هیچ قصد بدی نداشت، ولی مدرسهٔ راهنمایی الف. الف، در برخی از موارد می‌توانست در دسرهای او را در زمینهٔ معلمانی که مدارس دیگر از پذیرششان سرباز می‌زدند، مرتفع سازد. در مدرسه‌ی الف. الف، در طول سال تحصیلی، قبل از تشکیل هر یک از امتحانات نوبت اول و دوم، تنها دوبار شورا تشکیل می‌شد که آن هم به خواندن بخش‌نامه، بیان تذکرات اجرایی و صد البته