

اشاره

تاکنون در دو دوره‌ی گذشته‌ی مجله، در شانزده بخش از سلسله مطالب «۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت»، ۶۴ راه ذکر شده است. هریک از این راه‌ها با کنکاش در پرونده‌های در دسترس، گزارش‌های مدیریتی و اسناد و مدارک معتبری که نویسنده طی سال‌های مدیریت خود و نیز پژوهش‌های متمادی به آن‌ها دست یافته است، تدوین می‌شود. این مطالب با استقبال خوانندگان روبه‌رو شده است و مخاطبان مجله در مکاتبات، نظرسنجی‌ها و گفت‌وگوهای رودرروی خود، خواهان استمرار این مجموعه شده‌اند. البته بدیهی است چون هدف از انتشار این سلسله مطالب، به نوعی مبتنی بر درس‌آموزی از شکست‌خوردگان یا کنارکشیدگان در مدیریت آموزشی است، همواره نوعی تلخی و دل‌آزدگی در متون ارائه شده به چشم می‌خورد که به هیچ‌عنوان هدف اصلی انتشار این مطالب نیست. به عبارت دیگر این مطالب، نهایتاً در ۱۰۱ راه، روش‌ها و دلایلی را که منجر به عزل، برکناری، استعفا، کناره‌گیری یا جابه‌جایی منطقی و غیرمنطقی مدیران مدرسه‌ها می‌شود، بررسی می‌کند و اصلاً به دنبال آن نیست که موفقیت‌ها را به رخ بکشد. در نامه‌ی یکی از مدیران مدارس مخاطب مجله، که از مخالفان انتشار این مطالب بود (که البته تعدادشان بسیار کم است)، آمده بود: «چرا این همه اینار و از خودگذشتگی و کار مدیریت با حلاوت و سوختن توأم با عشق در مدرسه‌های سراسر کشور را رها کرده‌اید و به سوزانده شدن می‌پردازید. ما چه کنیم که فلان مدیر مدرسه به دلیل حب و بغض فلان رئیس اداره یا کم‌کاری و کم‌درایتی خود در کار مدیریت تلف می‌شود، آیا نمی‌توانید به جای این نمونه‌ها، با مدیران موفق مصاحبه کنید؟...» البته خوانندگان محترم تصدیق می‌کنند که در بعضی از موارد ۶۴ گانه‌ای که پیش از این به چاپ رسیده، حتی مدیر مدرسه را به رغم موفقیت و توانایی در کار، از مدیریت کنار گذاشته‌اند و نیز مواردی هم بوده که ضعف از مدیر بوده است؛ ولی همان‌طور که گفتیم، درخواست‌های این مدیر مدرسه، در سایر مطالب مجله پیگیری می‌شود. اگر شماره‌های گوناگون ما را از نظر بگذرانید، گفت‌وگو با مدیران موفق بسیاری را خواهید دید. در هر حال، امسال ۳۷ راه باقی مانده از روش‌های تلف شدن در مدیریت را با بهره‌گیری از پرونده‌های واقعی مرور خواهیم کرد و امیدواریم که توجه ویژه‌ی مدیران به این راه‌ها، از تلف شدن آن‌ها در مدیریت مدرسه جلوگیری کند.

مطالعات موردی در مدیریت مدرسه

از حذف شدن تا

۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت - بخش هفدهم
مر ترضی مجدفر

آقای ح. م مدیر مدرسه‌ی راهنمایی الف. ر در یکی از مناطق میانی تهران بود. او از هوش و استعداد سرشاری برخوردار بود و مدرسه‌ی تحت مدیریتش، یکی از بهترین مدارس دولتی به شمار می‌رفت. او قبل از این که مدیر شود، مدتی در برخی از مدرسه‌های موفق غیردولتی همان منطقه در مقام دبیر ریاضی کار کرده بود و از این رو با شیوه‌ی کار آن مدرسه‌ها، به ویژه در زمینه‌ی تغییرات مثبتی که در ساختار سازمانی خود ایجاد می‌کردند، آشنایی داشت.

به مدرسه‌ای که آقای ح. م مدیر آن شده بود، از طرف اداره و براساس مقررات، دو معاون آموزشی، یک معاون پرورشی، یک دفتردار، یک متصدی آزمایشگاه، یک متصدی کارگاه و یک مربی پرورشی ۳۴ ساعته تعلق می‌گرفت. مربی پرورشی ۹ ساعت تدریس می‌کرد و مابقی را به کارهای پرورشی اختصاص می‌داد.

آقای ح. م در همان روزهای اول سال تحصیلی، براساس آن چه که در مدرسه‌های قبلی دیده بود، دو معاون آموزشی و یک معاون پرورشی مدرسه را به ترتیب معلمان راهنما یا مشاوران پایه‌های اول تا سوم نام‌گذاری کرد و شرح وظایف هر یک از آن‌ها را به هر کدام یادآور شد. او گفت: «مادر این مدرسه معاون آموزشی و معاون پرورشی نداریم، هر یک از پایه‌ها یک مسئول تربیت و آموزش دارند که نامشان معلمان راهنماست؛ که البته می‌توانیم آن‌ها را مشاور هم بنامیم.

بگیرد. البته چون فعالیت‌هایش بیشتر می‌شد، به او قول داد، معادل حق معاونت وی را براساس محاسبات دولتی، از محل کمک‌های مردمی مدرسه تأمین کند. هم‌چنین او از فردی که قرار بود کارهای آزمایشگاهی مدرسه را انجام دهد، درخواست کرد یک نیروی کمکی آزاد را با هفته‌ای دو روز کار برای رتق و فتق کارهای کارگاهی انتخاب کند تا با کمکی که از حساب مدرسه به او داده خواهد شد، کلاً کارهای آزمایشگاهی - کارگاهی را وی و همکار پاره‌وقتش جمع و جور کنند. البته چون شرح وظایف آقای م. ن، دفتردار مدرسه که اکنون با عنوان پرطمطراق معاون اجرایی دفتری از او یاد می‌شد، اندکی افزایش یافته بود، به او هم قول داد در حد ۱۲ ساعت حق‌التدریس هفتگی برایش حق‌الزحمه در نظر خواهد گرفت تا جبران زحماتش شده باشد. ساعت کار مربی پرورشی ۳۴ ساعته را هم تا ۳۶ ساعت افزایش داد و به او گفته شد اجرای هر برنامه‌ای را که از طرف معلمان راهنما به او سپرده می‌شود، پیگیری کند.

ظاهراً فعالیت‌های مدرسه، بی‌هیچ مشکل و کم و کاستی ادامه داشت. اوایل، مدیر و آقای م. ن دقت می‌کردند در مکاتبات اداری، از ما به ازای مدرسه‌ای سمت‌های رسمی استفاده نکنند و همان عنوانین ابلاغی اداره (معاون آموزشی، معاون پرورشی، دفتردار و ...) را به کار ببرند. ولی کثرت استفاده از این عنوانین در مدرسه و جافتادن آن‌ها، کار را به جایی رساند که در چند مکاتبه‌ی اداری، ناخودآگاه از عبارات معلمان راهنما، معاون اجرایی دفتری و معاون انضباطی استفاده شد. ابتدا، این اشتباهات خیلی جدی گرفته نشد، ولی

وقتی نامه‌ای

درباره‌ی یکی از

معاونان آموزشی مدنظر اداره که در مدرسه

در سمت معلم راهنما فعالیت می‌کرد، به بخش

کارگزینی اداره فرستاده شد، رئیس ملائطی و کارکشته‌ی کارگزینی، نامه

را با تعجب نزد معاون پشتیبانی اداره برد و از همان دفتر معاون با مدرسه تماس گرفتند. توضیحات مدیر برای خودش قانع کننده بود، ولی طبق نظر رئیس کارگزینی و معاون پشتیبانی، در امور اداری اصل بر اسناد موجود است و به راحتی نمی‌توان هر چیزی، از جمله به گفته‌ی آقای ح. م، اسامی ظاهری و سمت‌های ساده را عوض کرد.

به‌رغم این که هیچ مشکلی رخ نداده بود و مدرسه به شکل موفقیت‌آمیزی اداره می‌شد، تغییرات گسترده در ساختار سازمانی مدرسه‌ی الف. ر از دید اداره غیرقابل قبول به شمار رفت و پیگیری‌های بعدی، به ویژه در اسناد و مدارک مالی مدرسه، از تغییرات دیگر پرده برداشت: جابه‌جا شدن متصدیان آزمایشگاه و کارگاه، پرداخت حق‌الزحمه به آنان و نیز پرداخت حق‌التدریس ۱۲ ساعته‌ی دفتردار، مربی پرورشی ۳۴ ساعته از حساب‌های مدرسه.

یک

معاون انضباطی هم

خواهیم داشت که تمام فعالیت‌های آمد

و شد بچه‌ها، کنترل نظم کلاس‌ها و راهروها و

حیاط و فعالیت‌های صبحگاهی برعهده‌ی اوست.

یکی از همکاران هم، معاون اجرایی دفتری مدرسه

خواهد بود. از نظر من بعد از مدیر، همه کاره‌ی هر

کدام از پایه‌ها، معلمان راهنما هستند. بچه‌ها، معلمان،

خانواده‌ها و هر کسی باید برای هر کاری، چه درسی و

چه تربیتی، به معلمان راهنمای آن پایه رجوع کند.»

او از متصدی کارگاهی که از اداره ابلاغ گرفته

بود، خواست نقش معاون انضباطی مدرسه را برعهده

اداره به این نتیجه رسید که در پایان سال تحصیلی، این مدیر را که ضوابط و قوانین اداری را زیرپا گذاشته است، از کار برکنار کند. آقای مدیر در آخرین دیدارش با رئیس اداره، گفت: «ساختار بسیاری از مدرسه‌های غیردولتی، شبیه به چیزی است که من آن را در مدرسه‌ام اجرا کردم. چرا با آن‌ها کاری ندارید. اگر بد و غلط است، در همه جا باید غلط باشد. اگر ساختار آن‌ها خوب است، چه بهتر که ما و شما هم از آن‌ها الگو بگیریم و ساختارهای فعلی خودمان را برهم بزنیم.»

راه شصت و ششم

عدم انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی مدرسه

خانم م. ر، مدیر دبیرستان الف. ح. ب در یکی از شهرهای استان اصفهان بود. معروف بود که بسیار قانونمند است و همه‌ی کارهایش دقیقاً مبتنی بر مقررات و آیین‌نامه‌های اداری است. با تغییراتی که اخیراً در درجه بندی مدرسه‌ها رخ داده بود، مدرسه‌ی بزرگ او که پیش از این با سه معاون اداره می‌شد، باید یکی از معاون‌ها را کنار می‌گذاشت. ساختمان قدیمی و چند طبقه‌ی دبیرستان و جنب و جوش فراوان دانش‌آموزان که همگی در سن رشد و بلوغ بودند، سبب می‌شد که اداره‌ی کار مدرسه با دو معاون واقعاً سخت باشد.

خانم م. ر بارها این مسئله را با کارشناس مسئول متوسطه در میان گذاشته بود. نظر او این بود که کاری نمی‌تواند بکند و بهتر است در ساختار سازمانی مدرسه دست‌کاری‌های کوچکی به عمل آورد تا بتواند مشکل را حل کند. مثلاً آقای کارشناس، نظرش این بود: «حالا که شما بیش از دو هزار جلد کتاب دارید و کتابدار ندارید و از طرفی کارهای کتابخانه را مربی پرورشی مدرسه انجام می‌دهد، یک نفر را معرفی کنید تا برایش ابلاغ کتابداری بزنیم و کمک حال شما در کار معاونت مدرسه باشد.» خانم م. ر قبول نمی‌کرد. او می‌گفت: «اولاً حق معاونت خانم کتابداری را که در حال انجام فعالیت‌های اداری - آموزشی است، از کجا بیاورم. در ثانی، اگر در حین کار اتفاقی برای یکی از دانش‌آموزان بیفتد، آیا شما قبول می‌کنید که کتابدار حق دخالت در کارهای معاونتی مدرسه را داشته باشد.»

آقای کارشناس مسئول متوسطه، البته پیشنهادهای دیگری هم می‌داد که در هر حال، حل مشکل معاونت مدرسه، از راه‌های غیرقانونی بود. خانم م. ر قبول نمی‌کرد و می‌گفت: «با مشکلات می‌سازم، ولی زیربار تغییر ساختار مدرسه، از راه‌های غیرقانونی نمی‌روم. اگر اداره‌های ما می‌دانند که در سازمان مدرسه‌ی من نباید سه معاون به دو معاون تقلیل یابد، خب خودشان از راه‌های معمول و با اعتراض به مسئولان ارشد، این مشکل را حل کنند و اگر قبول دارند که راه‌های پیشنهادی‌شان برای حل مشکل، مشکلی به وجود نمی‌آورد، خب به جای ابلاغ کتابداری، برای فردی که معرفی می‌کنیم ابلاغ معاونت بزنند و یا به طور کتبی قبول کنند که هرگونه عواقب ناشی از به کارگیری کتابدار در سمت معاون، به عهده‌ی اداره است و ...»

کلنجار رفتن‌های خانم م. ر با خودش، همراه با سختی‌های فراوان اداره‌ی مدرسه تا پایان سال تحصیلی ادامه یافت و او ترجیح داد خودش از کار مدیریت کنار بکشد. او معتقد بود: «اگر مدرسه‌ی من دولتی است، فکر نمی‌کنم بتوانم ساختار سازمانی آن را هر طور که دلم می‌خواهد عوض کنم. اما دوست هم ندارم مصداق آش نخورده و دهان سوخته تلقی شوم. برگشت به کلاس، خیلی بهتر از بی‌قانونی است.»

راه شصت و هفتم

توجه ویژه به نمادها و سمبل‌های هویتی خاص در مدرسه

آقای ا. ص مدیر یکی از مدارس چندگانه‌ی مجتمع غیردولتی ب. ر در یکی از مناطق شمالی مرفه شهر تهران بود و مدیر کار کشته‌ای به شمار می‌آمد. او سال قبل، با ۲۷ سال خدمت و با اصرار فراوان، خودش را پیش از موعد بازنشسته کرده بود. هیئت مؤسس مجتمع غیردولتی مذکور، پس از جست‌وجو، پرس‌وجو و گفت و شنود فراوان با این و آن، به این نتیجه رسیده بود که از آقای ا. ص دعوت به همکاری کند. آقای ا. ص، بیش از ۲۰ سال از سال‌های خدمت خود را در مدیریت مدرسه‌های بزرگ و موفق دولتی گذرانده بود. از این رو تجربه‌های خوبی داشت و به تمام معنا کار کشته بود. به همین دلیل هم بود که با حقوق و مزایای خوبی در یکی از مدرسه‌های مجتمع ب. ر مشغول کار شد.

او در کنار کارهای خاص و متنوعی که برای مدرسه انجام می‌داد، به یک سری فعالیت‌ها عنایت ویژه‌ای داشت؛ مثلاً همان روزهای اول شروع به کار خود، وقتی متوجه شد مدرسه پرچم ندارد، با هیئت مؤسس وارد مذاکره شد و در مدت کوتاهی با کمک یک گرافیکست خبره و خیاطی که زیر نظر گرافیکست کار می‌کرد، پرچمی تهیه کرد که علاوه بر آن که روی میز خودش قرار گرفت، در حیاط نیز در کنار پرچم سه رنگ کشورمان به اهتزاز درآمد. آقای مدیر، معتقد بود پرچم نمادی از هویت مدرسه است و می‌تواند معرف فعالیت‌های مدرسه باشد.

آقای ا. ص، بعد از پرچم سراغ سرود رفت. هیئت مدیره‌ی مجتمع به او گفتند، بهتر است اول برای مدرسه‌ی خودت سرود درست کنی، تا بعدها به فکر تهیه‌ی سرود مجتمع باشیم. گفت‌وگو با یک ترانه سرا و شاعر شناخته شده (البته شاعر محترم شرط کرد که اسم او محفوظ باشد و هیچ‌جا نامی از او برده نشود) و اعلام مواردی که معرف مدرسه است، آغاز کار بود. شعر سروده شد و آن‌گاه آهنگ ساز شناخته شده‌تری، برای شعر آهنگ ساخت و گروهی از دانش‌آموزان، بعد از چندین و چند بار تمرین، آن را در یکی از استودیوهای صدا و سیما ضبط کردند. حاصل کار سرودی شده بود بسیار بسیار زیبا، جذاب و شنیدنی که اجرای آن ۳ دقیقه و ۵۴ ثانیه طول می‌کشید. درست است که سروده شدن شعر، ساخته شدن آهنگ و اجرا و ضبط سرود مدرسه، چیزی حدود دو میلیون و هفتصد هزار تومان هزینه روی دست مدرسه گذاشت، ولی بچه‌ها با سرود ارتباط خوبی برقرار

می کردند. در هر مراسم و مناسبتی، بعد از تلاوت قرآن و به اهتزاز درآمدن پرچم کشور و مدرسه، سرود مدرسه نیز به صورت زنده یا ضبط شده اجرا می شد.

آقای ا. ص کارهای دیگری هم انجام داد: تکمیل سایت مدرسه، درست کردن وبلاگ خاص برای دانش آموزان و اولیای هر یک از بچه‌ها در پایه‌های گوناگون، مجهز کردن تمامی قسمت‌های مدرسه به هفت دوربین و بخش آنلاین آن‌ها از طریق اینترنت برای خانواده‌ها، به طوری که بتوانند به راحتی همه‌ی قسمت‌های مدرسه را از منزل ببینند. او معتقد بود مدرسه با تک تک این نمادها شناخته می شود.

علاوه بر این‌ها نشریه‌ی ماهانه‌ای را نیز برای اولیا تدارک دید و به هیئت مدیره پیشنهاد داد هر سال برای مدرسه، یک کتاب سال منتشر شود. او معتقد بود در کتاب سال مدرسه می توان اسامی و عکس همه‌ی بچه‌ها و معلمان و موفقیت‌های طی سال را درج کرد و در پایان سال تحصیلی به هر دانش آموز، یک جلد از آن را اهدا کرد. به اعتقاد آقای ا. ص، کتاب سال، یک نماد و شناسه‌ی هویتی برای مدرسه است.

اعضای هیئت مدیره مجتمع با پیشنهاد انتشار کتاب سال موافقت نکردند. دو سه نفر از آن‌ها که البته از سرمایه‌گذاران اصلی بودند، اعتقاد داشتند آقای اص اساساً آدم هزینه تراشی است. به نظر آنان، این کارها برای، مدرسه حکم آفتابه لگن هفت دست، شام و نهار هیچ چیز را داشت. یکی از آنان، فهرست بلند بالایی از هزینه‌های آقای اص را استخراج کرده و معتقد بود بهتر است قرارداد وی برای کار در سال آینده، تمدید نشود و چنین هم شد.

اواخر مرداد ماه بود که آقای اص از تصمیم هیئت مدیره با خبر شد. جمع و جور کردن اسناد و مدارک و تحویل آن‌ها به نماینده‌ای که از طرف مجتمع معرفی شده بود، تنها دو روز طول کشید و درست پنج روز بعد از دریافت خبر عدم تمدید قراردادش با مجتمع، برای مدیریت با مجتمع معروف دیگری قرارداد بست. این مجتمع از او خواسته بود در ازای ۱۵ ماه حقوق (۱۲ ماه حقوق به اضافه‌ی ۳ ماه پاداش ویژه) و پذیرش مدیریت یکی از مدارس آن مجتمع، قول بدهد تمام کارهایی را که در مدرسه‌ی قبلی برای توسعه‌ی نمادها و سمبل‌های هویتی خاص مدرسه انجام داده است، در تمام مدارس این مجتمع با هر هزینه‌ی معقولی که امکان پذیر است، محقق کند. به این ترتیب نفله شدن تا احیا شدن آقای اص، تنها پنج روز زمان برد.

راه شصت و هشتم بی توجهی به نمادها و سمبل‌های هویتی خاص مدرسه

آقای ع. پ مدیر دبیرستان ت در یکی از مناطق جنوبی تهران بود. او در چند سالی که در این دبیرستان خدمت کرده بود، بیشتر به فکر گذران امور بود تا مدیریت به معنای واقعی آن و جالب این جا بود که در تمام این سال‌ها، با وجود بی خیالی و بی توجهی به خیلی چیزها، کسی به صورت جدی بر او خرده نگرفته بود و عمر مدیریت او به ده سال نزدیک می شد. از نمادها و سمبل‌های هویتی خاص مدرسه، که محور اصلی بحث ما در این مجال

است، اصلاً نباید سخنی بگویم که مدرسه هر چه نماد و سمبل داشت، از نوع منفی آن بود؛ مثلاً بچه‌های دبیرستانی آن دور و بر، قبل و بعد از نام این دبیرستان‌ها از دو کلمه‌ی «هتل» و «کویت» استفاده می کردند. این دو کلمه، اگر نشان‌دهنده و سمبل ساده‌انگاری و بی نظمی مدرسه نبود، پس نماد چه چیزی بود؟ در این مدرسه، معمولاً اولین برنامه‌ی هفتگی ثابت، اول آبان ماه داده می شد. خب این هم می توانست مصداق دیگری از هتل بودن دبیرستان باشد. چون مصداق‌ها منفی است و قطعاً طرح آن بار آموزشی خاصی برای مدیران و معاونان مدرسه‌ها که خواننده‌ی این سلسله مطالب هستند، نخواهد داشت، از توضیح بیشتر درباره‌ی موزه‌ی مثبت کاری، گداخانه و اردوی تیم ملی که به ترتیب به سه ویژگی مهم مدرسه (یعنی میز و نیمکت‌های کهنه و کنده کاری شده، پرهیز از هزینه‌های ضروری به هر قیمتی و تشکیل دوره‌های آماده سازی فراوان برای تیم‌های ورزشی مدرسه جهت شرکت در مسابقه‌های منطقه‌ای) اشاره داشت، می گذریم. اصلاً شاید به نوعی، این مورد آخری حاشیه‌ی اطمینان خوبی برای مدیر درست کرده بود که کسی کاری به کارش نداشته باشد. وقتی اردوهای تیم ملی در رشته‌های گوناگون نتیجه می داد و مدرسه در رشته‌های گوناگون حائز رتبه‌های منطقه‌ای می شد، مدیر حاشیه‌ی امنی پیدا می کرد که کسی کاری به کارش نداشته باشد.

ولی بر سر کار آمدن آقای ع. م، معاون پشتیبانی جدید در اداره‌ی منطقه، همه چیز را به هم زد. او خیلی دقیق بود و تقریباً به همه چیز کار داشت و به دلیل نوع کارش، نامه‌های فراوانی را از مدرسه‌ها دریافت می کرد. اواخر بهمن ماه او نامه‌ای از دبیرستان ت دریافت کرد. در این نامه به دلیل خراب شدن مهر، مرکب روی تمام محلی که مهر بر کاغذ زده شده بود، دویده بود و اصلاً معلوم نبود که مربوط به چه مدرسه‌ای است. آقای معاون، از روی سربرگ نامه، مدرسه را شناخت، به آقای ع. پ. د. زنگ زد و اهمیت مهر مدرسه و خوانا بودن نوشته‌های آن را یادآور شد. این مهر تا اواخر اسفند تعویض نشده، نامه‌ای هم به دست آقای معاون نرسید که بار دیگر در آن به لزوم تعویض مهر اشاره شود. در اسفندماه، برای معرفی کارکنان دبیرستان به فروشگاه تعاونی اداره دریافت ملزومات ایام عید نامه‌ی دیگری فرستاده شد. آقای ع. م دوباره مهر سوراخ شده، رنگ دویده شده بر روی مهر و نامه‌ی کثیف شده‌ی مدرسه را دید و از کوره در رفت و تلفن مدرسه را گرفت و گفت: «مرد حسابی! تو که ساده‌ترین نماد هویتی مدرسه ات را جدی نمی گیری و یک کپه رنگ را به نام مهر دبیرستان به اداره می فرستی، چه طور می توانی بچه‌های مردم را تربیت کنی؟!» البته او حرف‌های تند و تیز دیگری که بعدها مطرح شد و آقای معاون را ثابت قدم کرد که هر طور شده مقدمات برکناری آقای ع. پ. د را فراهم کند. دقت وافر آقای ع. م، بی دقتی‌های قبلی‌ها را جبران کرد و مدیر دبیرستان ت که با ده سال مدیریت در یک مدرسه، نقش بسزایی در بالا رفتن میانگین عمر مدیران منطقه‌ی مذکور داشت، غزل خداحافظی را خوانده و نخوانده، از کویتی که هتل بود، رفت تا مدیر جدید با سختی‌های تمام در ایجاد نمادها و سمبل‌های هویتی جدید کوشش کند. ■