

به ظاهر ساده اما مهم - بخش نخست

پول چـــــاپی؟!!

مروری بر مسائل مثلاً پیش پا افتاده در مدیریت آموزشی

ناصر نوری

اشاره

تاکنون در دوره‌های گوناگون مجله رشد مدیریت مدرسه مسائل آموزشگاه‌های کشور را به شیوه مطالعه موردی واکاوی کرده‌ایم. خوشبختانه اکثر مدیران مدارس و مخاطبان رشد مدیریت مدرسه از این مطالب استقبال کرده‌اند.

امسال برای دوره جدید مجله، با پیشنهاد اعضای شورای برنامه‌ریزی، سلسله مباحثی را در نظر گرفته‌ایم که به ظاهر ساده اما مهم‌اند. در واقع، اگر از مباحث کلیدی و زیربنایی مدیریت آموزشی سخن به میان آید، شاید نتوانیم این موضوعات را در هیچ طبقه و گروهی قرار بدهیم و اگر هم بخواهیم این نکته‌ها را «مسائل پیش پا افتاده» بنامیم، شاید اندکی کم‌لطفی باشد. ولی واقعیت مسئله این است که بسیاری از مدیران، مسائلی را که در این دوره به آن‌ها خواهیم پرداخت، به‌ندرت جزو اولویت‌های کاری خود تلقی می‌کنند. برخی از مدیران مدارس ما چنان غرق مدیریت کیفیت، استانداردسازی، مدیریت راهبردی، برنامه‌ریزی سالانه، هوشمندسازی، مدیریت بحران، مدرسه یادگیرنده و مباحثی از این دست شده‌اند که اگر از آن‌ها بخواهیم سوژه‌هایی را که در این سلسله مطالب مطرح خواهیم کرد، در یکی از همین مباحث کلان خود طبقه‌بندی کنند، ناتوان خواهند بود.

در اینجا مسائل به ظاهر ساده اما مهم قابل طرح در صحنه عمل مدیریت آموزشی کشورمان را با زبانی متفاوت و با بهره‌گیری از تمثیل، نقل قول از دیگران، داستان و... مطرح خواهیم کرد. شما هم اگر مسائل پیش پا افتاده‌ای به نظر تان می‌رسد که به‌رغم ساده بودنشان مهم‌اند، به هر نحوی که تمایل دارید، آن‌ها را منعکس کنید تا در شماره‌های بعدی به آن‌ها پرداخته شود.

با این توضیحات، نخستین بخش از سلسله مطالب «به ظاهر ساده اما مهم» را در پی می‌آوریم.

شورای معلمان و چایی‌هایی که هنگام احضار شدن به خدمت مدیر محترم و موارد اضطراری دیگر جلوی ما می‌گذاشتند را هم به جمع ۳۶ چایی اضافه می‌کردیم، به ندرت چایی‌های خورده شده در طول یک ماه حضور در مدرسه به عدد ۴۰ می‌رسید.

در آن سال - به‌ویژه شش ماهه اول سال تحصیلی که حقوق نگرفته بودیم و یکدفعه در اسفندماه به ازای هر ماه حقوق معادل ۲۲۵۰ تومان و نیز یک ماه عیدی دریافت کردیم - و نیز در سال‌های بعد، پول چایی همواره از دغدغه‌ها و پرسش‌های ذهنی من بود. مضاف بر آنکه همکاری داشتیم که چایی نمی‌خوردند؛ یا فرصت نمی‌کردند، یا چایی با آن کیفیت به مذاقشان خوش نمی‌آمد یا اساساً از شیوه پرداخت پول چایی خوششان نمی‌آمد و از همان ابتدا اعلام می‌کردند که چایی نمی‌خورند و جلوی اسمشان خط تیره‌ای گذاشته می‌شد مبنی بر اینکه چایی نمی‌خورند، لذا پول چایی هم نمی‌دهند.

بعدها که خودم مدیر همان مدرسه شدم، با خود عهد کردم که سنت گرفتن پول چایی از همکاران را از میان بردارم. کل مصرف قند و چایی یک سال را محاسبه کردم و دیدم با اندکی صرفه‌جویی در هزینه‌های دیگر، می‌توانم از همکاران پول نگیرم. با این کار حتی متوجه شدم بعضی از همکاران که موقع معلم بودن من در اعتصاب چایی به‌سر می‌بردند هم هر از چند گاهی چایی می‌خورند.

اکنون از آن موقع نزدیک ۲۵ سال می‌گذرد. وقتی متوجه شدم آقای نوروزی در حال جمع‌آوری مسائل پیش پا افتاده در مدیریت آموزشگاه‌های کشورمان است، با طیب خاطر حاضر شدم این خاطره را برای ایشان بازگو کنم. البته مطمئنم که وی، نکته‌های دیگر این موضوع را خود واکاوی خواهد کرد.»

خب، خاطره آقا معلم مدیر مدرسه شده را که با درجه مدیرکلی بازنشسته شده است، خواندید. از

تعجب نکنید. همین اول کار به سراغ رشوه گرفتن، بده-بستان زیرمیزی و به عبارتی پول چایی نرفته‌ایم. منظورمان از پول چایی چیز دیگری است. اول ماجرای واقعی را که نقل قولی از یک فرهنگی بازنشسته است بخوانید تا بعداً درباره چندوچون ماجرا با هم صحبت کنیم. گفتنی است این فرهنگی محترم، کارش را از معلمی ساده در مدارس راهنمایی جنوب شهر تهران شروع کرده و پس از سی و چند سال فعالیت و طی مراحل گوناگون اداری-آموزشی، در حالی که مدیریت کلی یکی از ادارات کل ستادی را برعهده داشته، بازنشسته شده است:

یک ماه بود که معلم شده بودم. من و همه کسانی که با من استخدام شده بودند، هنوز حقوق نگرفته بودیم. سال‌های آغازین دهه ۶۰ بود. مدرسه‌ای که در آن تدریس می‌کردم، مدرسه شلوغی بود و تقریباً ۴۰ تا ۵۰ نفر نیروی کار داشت. روزهای آغاز آبان‌ماه بود که یکی از معاونان مدرسه موقع زنگ تفریح وارد دفتر شد. کاغذی در دست داشت که اسم همه معلمان روی آن نوشته شده بود. آقای معاون گفت: «خب همکاران محترم! مهر تمام شد و وارد آبان شدیم. مهر که وقت نکردیم از شما پول چایی بگیریم، ولی خواهش می‌کنم همکاران محترم پول چایی مهر و آبان خودشان را بدهند.» و بعد هم گفت ۳۶ ساعتی‌ها چقدر، ۲۴ ساعتی‌ها (که ما هم جزوشان بودیم) این قدر و ۱۲ ساعتی‌ها فلان قدر بدهند. رقمش دقیق یادم نیست، ولی چون دو ماه بود، در دو ضرب می‌شد.

ما ۲۴ ساعتی‌ها هفته‌ای ۴ روز مدرسه می‌رفتیم که اگر تعطیلی رسمی به روز کاری‌مان بر نمی‌خورد، به عبارتی در ماه می‌شد حدود ۱۸ روز. روزی ۲ تا زنگ تفریح داشتیم و چون چایی فقط زنگ‌های تفریح سرو می‌شد و خودمان اجازه نداشتیم به آبدارخانه برویم و چایی بریزیم، رقمی که تعیین شده بود برای خوردن این ۳۶ تا چایی بود. البته اگر چایی‌های

یکی از استادان شناخته شده رشته مدیریت آموزشی می گفت: «درست است که برای شناسایی مدرسه های موفق و استاندارد، شاخص های فراوانی طراحی شده است ولی من شاخص تجربی ساده تری را پیشنهاد می کنم: چایی که در بدو ورود جلوی شما می گذارند؛ می تواند نشان دهد که این مدرسه آموزگار با کیفیتی است یا نه؟»



زمان مدیریت مدرسه ای ایشان تاکنون، وضعیت آموزش و پرورش کشورمان دچار تغییر و تحولات فراوانی شده است و شاید اساساً مسئله ای به نام پول چایی برای خیلی از مدارس وجود نداشته باشد. ولی چون من به طور مکرر از مدارس بازدید دارم و دائم با همکاران فرهنگی مرتبط هستم، دیده ام که با مقوله پول چایی در مدارس ما به چند شکل برخورد می شود:

✓ در برخی از مدارس، همان شیوه دریافت پول چایی براساس ساعات حضور همکاران در مدرسه رایج است و مدیر، معاونان و همکار پرورشی که ساعات بیشتری را در مدرسه می مانند، پول بیشتری می پردازند.

✓ اینکه همکاری چایی خور هست یا نه، در سامانه دریافت پول چایی بعضی از مدارس مورد توجه قرار می گیرد، ولی تعداد دیگری از مدارس، اساساً کاری ندارند به اینکه فرد چایی می خورد یا نه و در هر صورت از او پول می گیرند. این کار غالباً موجب ایجاد نارضایتی در همکاران می شود.

✓ در مدرسی که پول چایی می گیرند، برخی از همکاران مرتب به کیفیت چایی و تمیز نبودن استکان ها و فنجان ها ایراد می گیرند. چه در این مدارس و چه در مدرسی که پول چایی نمی گیرند، البته که این خواسته نابجا نیست.

✓ برخی از مدیران مدارس - مثل آقای مدیرکل ابتدایی ماجرای پول چایی ما - به هر مصیبتی که شده است سعی می کنند پول چایی و قند یکساله مدرسه را از هر منبعی شده تأمین کنند و وارد ماجرای بسیار نازل گرفتن پول چایی از همکاران نمی شوند. تعداد این مدارس و مدیران تابع این تفکر، در سال های اخیر بسیار زیاد شده است.

✓ برای تعدادی از مدیران مدارس - به ویژه در میان مدرسه های غیردولتی - اساساً پول چایی مسئله نیست. برخی از آن ها شاید جزو کسانی باشند که حتی این مطلب را تا به اینجا نخوانده و در همان سطور اول رها کرده باشند. این ها می گویند وای بر مدرسه و مدیر مدرسه ای که نتواند دو تا چایی قند پهلوی با کیفیت تقدیم همکاران و مراجعاتش کند.

پرسش هایی برای بحث، گفت و گو و تبادل نظر
- شما پول چایی و قند همکاران خود را چگونه

تأمین می کنید؟ آیا تاکنون در این زمینه با مشکلی روبه رو نبوده اید؟ توضیح دهید.

- اگر دانش آموخته مدیریت هستید (و یا اگر به طور تجربی در حین خدمت با آموزه های علمی مدیریت آموزشی آشنا شده اید)، تقدیم دو تا چایی قند پهلوی با کیفیت به همکاران خود را در ذیل کدام مجموعه از نظریه ها و تقسیم بندی های مدیریتی قرار می دهید؟ بحث کنید.

- یکی از استادان شناخته شده رشته مدیریت آموزشی می گفت: «درست است که برای شناسایی مدرسه های موفق و استاندارد، شاخص های فراوانی طراحی شده است و با مدنظر قرار دادن این شاخص ها و واقعیت های موجود در مدارس، می توان متوجه شد که این مدرسه موفق و با کیفیت است یا نه، ولی من شاخص تجربی ساده تری را پیشنهاد می کنم: چایی که در بدو ورود جلوی شما می گذارند؛ کیفیت چایی، نوع دم کشیدن آن، تمیزی استکان و لیوانی که چایی در آن ریخته شده است، اندازه قندها، تمیزی قندان، چگونگی گذاشته شدن چایی توسط نیروی خدماتی مدرسه و ده ها نکته در این باره می تواند نشان دهد که این مدرسه آموزگار با کیفیتی است یا نه؟»

تا چه اندازه با نظر این استاد محترم - که همچون مدیرکل بازنشسته ابتدای ماجرا از من خواسته است فعلاً اسم و مشخصاتش را ننویسم - موافقید؟ آیا واقعا از روی یک استکان چایی، می توان به رمز و راز موفقیت یک مدرسه پی برد؟ فکر می کنید تا چه اندازه این استاد محترم، مانند ژاپنی ها (و البته برخی از دیگر کشورهای آسیای دور)، چیزی مانند مراسم چایی را به مثابه یک آیین فرهنگی مدنظر داشته است؟

- شما در کجا شاغل هستید: استان تهران یا استانی دیگر؟ مدرسه شهری یا روستایی؟ دخترانه یا پسرانه؟ دولتی یا غیردولتی؟ چگونگی برخورد با مقوله پول چایی را با در نظر داشتن ویژگی های فرهنگی - اجتماعی هر یک از مشق های ذکر شده توضیح دهید.



خب، خسته نباشید. با یک استکان چایی چطورید؟ کنارش قند بگذاریم یا پولکی؟! البته لطیفه تبریزی و سوهان قم هم داریم.