نشاط در مدرسه

مونس پازوکی

روز اول مهر بچه‌ها، همکاران، مدیر و مستخدم مدرسه همه و همه شاد بودند. انگار انرژی مضاعفی داشتند. معاون مدرسه از خندهٔ بچه‌ها ناراحت نبود. بچه‌ها دور مدیر حلقه زده بودند. همکاران از تابستان و مسافرت‌هایی که کرده بودند، حرف می‌زدند. مدرسه نشاط خاصی داشت.

آن‌روز گذشت. داشتم فکر می‌کردم چه تفاوتی بین روز اول مهر و بقیهٔ روزهای سال تحصیلی وجود دارد. چرا این شادی، انرژی و نشاط تا پایان سال همراه ما نیست؟ آیا مدیر مدرسه نقش مهم‌تری برای حفظ این سرزندگی و طراوت روزهای اول سال تحصیلی ندارد؟ روشن است که هدف مدیر هر مجموعه‌ای افزایش بهره‌وری و کیفیت برای پیشرفت آن مجموعه است.

همهٔ ما می‌دانیم مدیران در سازمان مدرسه وظایفی چون برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و کنترل، برقراری ارتباط، هدایت و تصمیم‌گیری دارند. البته در سال‌های اخیر اصطلاح‌ها و مفاهیم جدیدی در مدیریت متداول شده‌اند که از جملهٔ آن‌ها «ابزارهای مدیریتی» است. یکی از ابزارهایی که می‌توان آن را هم ابزار شخصی و هم ابزار سازمانی تلقی کرد، موضوع «نشاط» و «روحیهٔ» معلمان و شاگردان است.

«محیط کار در سازمان‌های امروزی انسان را به سوی فقر روانی سوق می‌دهد. به‌منظور مقابله با این روند، انسان‌ها از **حضور عشق در کار** و **روح در فضای کاری** سخن می‌گویند. هر کسی عمیقاً دوست دارد به کاری بپردازد که شاد، پرمفهوم و برخوردار از مهارت باشد. هر کسی دوست دارد که به بخشی تعلق داشته باشد، سهیم شود، با اهمیت باشد و تمایزی به‌وجود آورد» (کانفیلد و میلر، ۱۹۹۹).

در کتابخانهٔ شخصی‌ام کتاب‌هایی را که در مورد نشاط، روحیه و عوامل مؤثر بر موفقیت بود، ورق می‌زدم. نتیجه گرفتم اکثر منابع بر این باورند که ایجاد نشاط عبارت است از پدید آوردن بستر و فضایی که به تولید انرژی، طراوت و شادمانی در خود و دیگران بینجامد؛ به‌نحوی که بتوان با سبکی، چالاکی و احساس انرژی برای دستیابی به اهداف و نتایج مورد نظر تلاش کرد. به‌وجودآوردن این فضا متأثر از رعایت عوامل شغلی، سازمانی، مدیریتی و رفاهی است.

«از جمله وظایف مدیریت، پدید آوردن فضا برای فعالیت و بسترسازی به‌منظور شکوفایی استعدادهای انسان به‌منظور تحقق اهداف است. در این راستا، دیدگاه تولید نشاط در نیروها بر این استوار است که فرد می تواند با موفقیت شغلی، اجتماعی، خانوادگی، مادی و معنوی خود با انتخاب بهترین نگرش، لذت معنوی - عرفانی کافی ببرد و در ابعاد متفاوت به‌نحوی مؤثر رشد کند؛ یعنی اگر تفکرات و اندیشه‌ها مثبت شوند، آن وقت زندگی برای انسان معنای دیگری پیدا می‌کند» (پورجعفری، ۱۳۷۹). نظام آموزشی ما چند سالی است که استانداردهایی را به اشکال مختلف تجربه می‌کند و برای جهش بزرگ به‌سوی نشاط، روحیه، بهره‌وری، خلاقیت و کارآفرینی که ضرورت‌های شرایط خاص زمانی هستند، آماده می‌شود. این مفاهیم برای مدیران ایرانی ناشناخته نیستند، لیکن آشنایی دقیق با آن‌ها مقدمه و لازمهٔ پیشرفت عمیق و ساختاری در نظام‌های مدیریتی است. در واقع با پذیرش نظام نشاط، جامعه به مرحله‌ای وارد می‌شود که می‌باید فاصلهٔ کشور را با دنیای پیشرفته به حداقل ممکن کاهش دهد و تلاش کند در مدت زمان معقولی این فاصله را نیز از بین ببرد تا بتواند از اصیل‌ترین منبع در دسترس خود، یعنی «منابع انسانی»، استفادهٔ مطلوب‌تری کند.

بسیاری از اصولی که امروز در قالب شیوه‌های جدید برای ایجاد و مدیریت سازمان (مدرسه) خلاق و پویا توصیه می‌شوند، یعنی جلب مشتری (شاگردان)، به حداقل رساندن مشکلات، مدیریت کارآفرینی، نشاط و روحیه در محیط کاری و...)، در فرهنگ ایران سابقه دارند؛ که باید برای احیای این ارزش‌ها به‌گونه‌ای علمی و روشمند کوشید.

«هر منبع انرژی به مرور زمان رو به کاهش می‌گذارد و گرایش به ضعف دارد. این یک اصل و قانون در طبیعت است. انسان هم یک منبع انرژی روانی، فکری و جسمی است، یعنی قانون کاهش انرژی برای او هم صادق است. اما در مقابل کاهش انرژی، بازیابی و تولید مجدد آن امکان‌پذیر است که در ادبیات مدیریت و نظریهٔ سیستم‌ها به آن **آنتروپی منفی** (مقابله با انهدام و بی‌نظمی و کاهش انرژی) گفته می‌شود» (همان).

«فشارهای عصبی و روانی که به اصطلاح **تنش** نامیده می‌شوند، در زندگی روزانهٔ ما به‌طور فراوان مشاهده می‌شوند. دنیای صنعتی و فراصنعتی گرفتاری‌های فراوانی به بار آورده است. نگرانی افراد نسبت به کار، مشکلات اجتماعی، وضع اقتصادی و نیازهای گوناگون، انتظارات و توقعات سازمان از کارمندان، پیشرفت فناوری و نگرانی و بیم از کهنه شدن معلومات و اطلاعات، مشکلات مدیریت و توقعات کارکنان، همگی سبب می‌شوند که فرد از لحظهٔ بیداری در بامداد تا هنگام آرمیدن در شامگاه، همواره دچار فشارها، نگرانی‌ها، بیم‌ها و امیدهای گوناگونی باشد که گاه با ظرفیت بدنی، عصبی و روانی وی متناسب است و گاه با آن سازگار نیست. مجموعهٔ چنین حالت‌ها و فشارهای ناشی از آن‌ها در اصطلاح تنش نامیده می‌شود» (دقیقی و فرهنگی، ۱۳۷۹).

منابع علمی سلسله عواملی را در زمینه‌های متعددی مطرح کرده‌اند که می‌توانند در ایجاد نشاط افراد دخالت داشته باشند. عوامل مزبور را می‌توان به‌صورت زیر طبقه‌بندی کرد:

● **عوامل شغلی**

سلسله عواملی هستند که در شیوه یا روند اجرای کارها اثر می‌گذارند و به ایجاد ویژگی‌های خاص در شغل فرد منجر می‌شوند. این عوامل میزان رضایت فرد را از شغل تغییر می‌دهند، در ایجاد احساس امنیت یا نبود آن

نسبت به شغل نقش دارند، و به غنی شدن یا کم‌ارزش جلوه یافتن شغل از نظر شاغل منجر می‌شوند که آن‌ها را می‌توان در قالب «رضایت»، «امنیت» و «غنی‌سازی» شغلی مشاهده کرد. شغل معلمی یا به‌عبارتی دقیق‌تر، «هنر معلمی» فن و مهارتی است که به آرامش و امنیت روانی نیاز دارد. مدیر می‌تواند از طریق تعامل، جوانب و ویژگی‌های خاص معلمی را به نمایش بگذارد و به‌صورت رفتارهـای کلامی و غیرکلامی (که معمولاً شـیوه‌های غیرمستقیم از اثربخشی بیشـتری برخوردار است)، به امنیت و آرامش معلمان کمک کند.

● عوامل سازمانی

بیشـتر کارها در بافت سـازمان انجام می‌شـوند. کارشناسان «رفتار سـازمانی» و «توسعهٔ سازمانی» نیز برای دریافتن تأثیرهایی که سـازمان در کار دارد، نقش سـازمان را در کانون توجه خود قرار داده‌اند. از سـوی دیگر، استرس شغلی با شماری از ویژگی‌های مربوط به سازمان نیز بستگی دارد (راس و آلتمایر، ۱۹۹۷).

عوامل سازمانی آن‌دسـته از عواملی هستند که با دخالت خویش باعث پیشرفت روزافزون سازمان توسط کارکنان می‌شوند. این عوامل دارای ابعاد مالی، آموزشی و محیطی هستند. مدیر می‌تواند با توجه به ظرفیت‌ها و اختیارات برای هر یک از ابعاد مالی، آموزشی و محیطی برنامـه‌ای اجرایـی تدوین کند. تشـویق‌ها، آموزش‌ها، کنفرانس‌های درون مدرسـه‌ای، نشست‌های تخصصی، رنگ‌آمیزی مدرسه و مشارکت دانش‌آموزان در نظافت و ادارهٔ مدرسه از جمله راهکارهای اجرایی هستند.

● عوامل مدیریتی

«مدیریت می‌کوشد رفتار کارکنان را بهبود بخشد. این کار در اثربخشـی مدیریت اهمیت بسـزایی دارد. اگر مدیران بتوانند به‌گونه‌ای مثبت با نیروهای انسـانی برخـورد کنند، موجـب خلاقیت و نوآوری بیشـتر در سازمان خواهند شد و با استفاده از دیدگاه‌های متفاوت کارکنان، فرایند تصمیم‌گیری‌ها را بهبود می‌بخشـند» (رابینز، ۱۹۹۸).

عوامل مدیریتی دخیل در هدایت و بسیج معلمان برای تغییر در اثربخشـی تلاش‌هـا و نیز تحقق اهداف برنامه‌ریزی شـدهٔ مدرسـه، از جمله عوامـل مرتبط با مدیریت مدرسه هستند. چگونگی به مشارکت طلبیدن معلمان، تبعاتی که در اثر ویژگی‌های شخصیتی مدیر در فضای کاری به‌جا می‌ماند، گونه‌های متفاوت حمایت‌های مدیریتی که به اشـکال متفاوت باعث تغییر در آهنگ و کیفیت کار معلمان و حتی دانش‌آموزان می‌شـوند، و اینکه مدیر فردی خودمحور اسـت یا کارها را براساس اصول مدیریت مشـارکتی و رهبری، هدایت می‌کند و انجام می‌دهد، عواملی مدیریتی هسـتند که در نشاط سازمانی مدرسه مؤثرند.

● عوامل رفاهی

آن سلسـله از عواملی را گوینـد که توجه به آن‌ها باعث تأمیـن رفاه فرد و خانواده، و بهبود در بهداشـت جسـمی و روحی افراد می‌شـود و متأثر از ویژگی‌های فرهنگی هستند؛ «ایجاد شرایطی که کارکنان سازمان بـا اعتقاد قلبی و بـا صمیمیت برای خـود و همکاران خویش احترام قائل باشند و این‌گونه احساس احترام به خویشـتن و دیگران را در رفتار و اعمال خود نیز آشکار سازند» (دقیقی و فرهنگی، ۱۳۷۹).

هر کسی که کار می‌کند، حق دارد مزد منصفانه و رضایت‌بخشـی دریافت کند که زندگی او و خانواده‌اش را موافق شـأن و کرامت انسـانی تأمین کند و رفاه وی در صورت لزوم با دیگر وسـایل حمایت اجتماعی کامل شـود اما مشـکلات اقتصادی و مالی معلمان همیشـه همراه آن‌ها بوده است. وقتی به گذشتهٔ تحولات رفاهی و حقوقی معلمان نـگاه می‌کنیم، درمی‌یابیم که وزرای آموزش‌وپرورش همگی برای افزایش حقوق و امور رفاهی کوشـیده‌اند اما تنها عاملی که می‌تواند در این زمینه به معلمان کمک کند، مدیریت صحیح مالی از سوی خود معلمان است. معلمان ژاپنی با داشتن حقوق‌های مکفی با دوچرخه به مدرسـه می‌روند اما اغلب همکاران ما با خریدن ماشین اقساطی ذهن خود را مشغول می‌کنند یا با خریدن لوازم غیرضروری نشان می‌دهند که برنامهٔ مالی مشخصی ندارند.

شـاید مدیر مدرسـه نتواند به‌طور مستقیم در این زمینه نقشی داشته باشد، اما با ارائهٔ الگوی موفق می‌تواند نشاط را تا پایان سال تحصیلی حفظ کند. به‌هرحال، این موضوع که اول مهرماه همه بانشـاط، سرزنده و پرانرژی هستند، اما به مرور زمان انرژی‌شان کاهش می‌یابد، در هر مدرسه از ریشه‌ها و عوامل گوناگونی نشئت می‌گیرد که می‌تواند موضوع بحثی برای شورای دبیران باشد.

پی‌نوشت

1. Delight
2. Moral

منابع

۱. کانفیلد، جک و میلر، ژاکلین. **شـور و شـوق در محیط کار**. ترجمهٔ عباس چینی و نگین صراف. پیکان، چاپ اول. تهران. ۱۳۷۹.
۲. پورجعفـری، محمدکاظـم. **مدیریـت نشـاط‌انگیز**. دورهٔ مدیریتی شرکت خدمات علمی و صنعتی تهران. خرداد ۱۳۷۹.
۳. دقیقـی، رضا و فرهنگـی، علی‌اکبر. **تنـش در محیط کار**. ترجمهٔ عباس چینی و نگین صراف. پیکان. چاپ اول. تهران. ۱۳۷۹.
۴. راس و رنـدال آر، و آلتمایر، الیزابت ام. **اسـترس شـغلی**، ترجمهٔ غلامرضا خواجه‌پور. سـازمان مدیریـت صنعتی. چاپ اول. تهران. ۱۳۷۷.
۵. رابینز، استیفن پی. **رفتار سازمانی** (ج اول). علی پارسائیان و سـیدمحمد اعرابی. دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ اول. تهران. ۱۳۷۸.