

راه شصت و نهم | نیازسنجی در زمینه‌ی نحوه‌ی تدارک و تأمین تجهیزات مدرسه

آقای ر. پ مدیر مدرسه‌ی راهنمایی ش. م در یکی از نواحی تبریز بود. او دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی مهندسی صنایع بود، ولی چون بدو خدمتش و نیز سال‌های تحصیل دانشگاهی‌اش را در آموزش و پرورش سپری کرده بود، هیچ‌گاه فرصتی برای تأمل و ادامه‌ی کار در رشته‌ی تحصیلی خودش نیافته بود. او جزو مدیران موفق طبقه‌بندی می‌شد و آن‌طور که همه می‌گفتند، حساب و کتاب و محاسبات فراوان موجود در رشته‌ی مهندسی

مطالعات موردی در مدیریت مدرسه

صنایع و اداره‌ی سازمان از طریق برآورد و محاسبه‌ی همه چیز، در کار مدیریت او در مدرسه نیز تأثیر گذاشته بود و او از آموخته‌های دانشگاهی خود در کار مدرسه، فراوان بهره می‌گرفت. مثلاً او معتقد به نیازسنجی بود و این نیازسنجی را در همه‌ی ابعاد کاری آموزشگاه به کار می‌بست. به عنوان نمونه، اگر قصد داشت برای کارکنان مدرسه‌ی خود دوره یا کلاسی برگزار کند، حتماً با اصول علمی از آن‌ها نظرخواهی و حتی نظرسنجی می‌کرد و صرفاً براساس نتایج آن بود که به دعوت از استادی خاص یا

از بی‌برنامگی تا برنامه‌مندی

۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت - بخش هجدهم

مرتضی مجدفر

اشاره

در بخش هجدهم مطالعات موردی در مدیریت مدرسه، راه‌های ۶۹ تا ۷۲ تلف شدن در مدیریت مورد بررسی قرار می‌گیرد. همان‌طور که بارها اشاره کرده‌ایم، این سلسله مطالب، با بررسی مدارک معتبر و تجربه‌های مدیران و نیز تجربه‌های نویسنده به رشته تحریر درمی‌آید و مؤلف، تنها برای شناخته نشدن مدیران، که معمولاً هم عزل و یا مستعفی شده‌اند و یا خود کنار رفته‌اند، برخی از اطلاعات شخصی آن‌ها را اندکی تغییر می‌دهد.

برگزاری دوره‌های ویژه مبادرت می‌ورزید. او نیازسنجی را حتی به حوزه‌های کاری دیگر مدرسه هم کشانده بود؛ مثلاً حتی در زمینه‌ی نحوه‌ی تدارک و تأمین تجهیزات مدرسه هم نیازسنجی می‌کرد. در واقع ابتدای سال تحصیلی، فرم مفصلی را به کلیه‌ی کارکنان آموزشی، پرورشی و اداری مدرسه و حتی اولیا می‌داد و از آن‌ها، طبق مفاد بندهای گوناگون فرم، درخواست می‌کرد تجهیزات، ابزارها و وسایل مورد نیاز خود و مدرسه را در طی سال تحصیلی شناسایی و میزان مورد نیاز را برآورد کنند و موارد را به او گزارش دهند. بر این اساس، نیازهای گوناگون مدرسه به انواع و اقسام تجهیزات و مواد مصرفی و سرمایه‌های شناسایی و طبقه‌بندی می‌شد. مثلاً معلوم می‌شد در طی سال، علاوه بر گچ و ماژیک وایت‌برد و کاغذ، مدرسه به کدام وسیله‌ی الکترونیکی یا کدام وسیله‌ی آزمایشگاهی و یا چه نوع از وسایل رفاهی ویژه‌ی معلمان نیاز خواهد داشت. او پس از جمع‌آوری کلیه‌ی اقلام، آن‌ها را در فهرست‌های مرتبط جداگانه‌ای قرار می‌داد و هر فهرست را در اختیار کاربران اصلی خود می‌گذاشت تا نسبت به اولویت‌بندی تهیه‌ی اقلام نظر دهند. مثلاً وقتی تمامی نیازهای آموزشی مدرسه، اعم از گچ و کاغذ و وسایل آزمایشگاهی و خیلی چیزهای دیگر مشخص می‌شد، فهرست نیازها را به چند نفر از معلمان می‌داد و از آن‌ها می‌پرسید: اگر بودجه‌ی محدودی در اختیارمان باشد، شما ترجیح می‌دهید به ترتیب اولویت کدامیک از کالاهای مورد نیاز مدرسه خریداری شود؟ یا مثلاً اگر در طی سال، خرید جوایز (کالای مصرفی)، خرید کولر برای نمازخانه، ساخت کیوسک برای بوفه‌ی مدرسه و تعویض دستگاه آمپلی‌فایر یا ارتقای آن در فهرست نیازهای پرورشی مدرسه قرار می‌گرفت، او فرم نیازهای پرورشی را در اختیار دو مربی پرورشی و مشاور مدرسه قرار می‌داد تا خریدها را اولویت‌بندی کنند.

در مدرسه‌ی راهنمایی ش. م همه چیز روی نظم و با ساماندهی خوب در حال انجام بود که ناگهان آن اتفاق خاص رخ داد. نزدیکی‌های پایان سال تحصیلی و هم‌زمان با هفته‌ی معلم، آقای م. ج، یکی از مربیان پرورشی، از آقای مدیر درخواست کرد برای نمازخانه‌ی مدرسه کولر تهیه کند. آقای ر. ب مخالفت کرد و به در پیش بودن اولویت‌های دیگر از جمله تعویض دستگاه آمپلی‌فایر مدرسه اشاره کرد. به نظر او تا پایان اردیبهشت ماه، که تقریباً پایان کار مدارس و تعطیلی نمازخانه‌هاست، هوای تبریز آن‌چنان گرم نمی‌شد که نیازی به کولر احساس شود. آقای مدیر معتقد بود:

«این نوع هزینه کردن، هدر دادن پول است. من در مدرسه‌ام، هزار و یک مورد دیگر برای خرج کردن دارم که بر کولر نمازخانه اولویت دارند.» متأسفانه آقای م. ج که پیش از این هم چند بار به مناسبت‌های گوناگون با مدیر مدرسه درگیر شده بود، ماجرا را به اداره کشاند و با قلب واقعیت و گفتن یکی دو جمله‌ای که معلوم نبود آقای ر. ب آن‌ها را گفته است یا نه، علیه مدیرش پرونده‌سازی کرد. برخی از جملاتی که از آقای مدیر نقل شده بود، این‌ها بود: «همه‌ی بچه‌های راهنمایی پسرانه که هنوز به سن تکلیف نرسیده‌اند، نمازخانه را می‌خواهند چه کار؟»، «من پول مدرسه را خرج آتینا نمی‌کنم»، «در مدرسه‌ی من، هزینه‌های مهم‌تر از نماز و نمازخانه فراوان وجود دارد.» (دقت می‌کنید که آقای مربی پرورشی در این جمله‌ی آخری، فقط کلمه‌ی کولر را که قبل از نماز و نمازخانه قرار داشت حذف کرده بود.)

آن روزها، ۹ سال از فارغ‌التحصیل شدن آقای ر. ب در رشته‌ی مهندسی صنایع می‌گذشت و او کم‌کم داشت از اطلاعات روز رشته‌ی خود فاصله می‌گرفت. مثلاً چند روز پیش از واقعه‌ی کولر، یکی از دوستانش که در ماشین‌سازی تبریز کار می‌کرد، به او گفته بود که یکی از واحدهای اقماری کارخانه نیاز به مدیر آموزش دارد که ضمناً در زمینه‌ی نیازسنجی هم کار کرده باشد. او می‌گفت آقای ر. ب را معرفی کرده است. به گفته‌ی دوست آقای مدیر، حقوقی که برای او تعیین می‌کردند، در همان بدو ورود لااقل ۲/۵ برابر حقوق آموزش و پرورش بود و اگر او می‌توانست سوابق ۱۷ سال کارش در آموزش و پرورش را هم ارائه دهد، این رقم تا ۳ برابر افزایش می‌یافت.

اولین روز امتحانات پایان سال تحصیلی تازه به پایان رسیده و ساعت حول و حوش یک بعد از ظهر بود که از طرف اداره نامه‌ای به دستش رسید. از او خواسته بودند در زمینه‌ی اولویت‌بندی هزینه‌های مدرسه، جهت پاره‌ای مذاکرات به دفتر یکی از معاونان اداره مراجعه کند. آقای مدیر نامه را خواند. گوشی تلفن را برداشت و شماره گرفت و به محض برقراری ارتباط گفت: «سلام! چه طوری؟ سلامتی. راستی هنوز به مدیر آموزشی که در زمینه‌ی نیازسنجی هم کار کرده باشد، نیاز دارید؟» و بعد کاغذ آرم‌دار مدرسه را برداشت و چیزهایی نوشت و بعد از چند هفته، دیگر کسی او را در مدرسه ندید.

راه هفتادم: تدارک و تأمین تجهیزات مدرسه بدون برنامه‌ای خاص

خانم م. ر. ا مدیر دبیرستان ش. م. ک در یکی از مناطق میانی تهران بود. مدرسه‌ی او بزرگ، پرجمعیت و دولتی بود و علاوه بر سرانه‌ی کم مصوب، اندکی هم کمک‌های مردمی داشت. خانم مدیر، برای پیشبرد کارهای مدرسه با چند تن از خیرین بازاری در ارتباط بود و از لحاظ تدارک و تأمین تجهیزات مدرسه، تقریباً مشکلی نداشت و هر جا از لحاظ مالی کم می‌آورد، کمک‌های خیرین محترم به دانش می‌رسید.



خانم م. ر. ا هیچ برنامه‌ای برای تدارک و تأمین تجهیزات مدرسه‌ی خود نداشت. هر کس هر پیشنهادی برای خرید وسیله‌ای یا آماده‌سازی امکانی داشت، او با اولین پولی که به دستش می‌رسید، آن را عملی می‌کرد. بنابراین به پیشنهاد مشاور مدرسه، اتاق مشاوره به فایل‌های فلزی خاص و زیبایی، به تعداد کل بچه‌ها در اندازه‌های ۱۰ در ۲۰ سانتی‌متر مجهز شده بود؛ در حالی که نقشه‌های کامل برای تدریس درس جغرافیا در مدرسه موجود نبود و وقتی از مدیر می‌پرسیدند چرا نقشه ندارید، می‌گفت: «دبیر جغرافیا درخواست بدهد، در اسرع وقت تهیه می‌کنیم.» ولی دبیر جغرافیا عقیده داشت، تشخیص اولویت خرید، اول از همه بر عهده‌ی مدیر مدرسه است.

چند سال پیش، در پرداخت سرانه‌ی دولتی مدارس مشکلاتی پیش آمد و آموزش و پرورش موفق به واریز کامل سرانه نشد. در همان سال، کمک‌های مردمی مدرسه هم خیلی تعریفی نداشت. ظاهراً خیرین بازاری هم خانم مدیر را همراهی نمی‌کردند؛ چرا که او به هر دری می‌زد، موفق به جذب هیچ کمکی نمی‌شد. ولی عادت همکاران مدرسه این بود که درخواستشان بلافاصله و یا با گذشت حداکثر یکی دو روز، پاسخ داده شود. خانم مدیر در مقابل درخواست‌های فراوان همکاران هیچ پاسخی نداشت. معاون مدرسه می‌گفت: «کاغذ برای تکثیر نداریم و دوسه روز دیگر هیچ امتحانی را نمی‌توانیم برگزار کنیم.» مسئول آزمایشگاه برای خرید مواد آزمایشگاهی پول می‌خواست. دفتردار پول می‌خواست که تمبر گواهینامه‌های سال آخری‌ها را بخرد. قبض‌های آب، برق، گاز و تلفن روی دست مدیر جمع شده بود. مربی پرورشی می‌گفت: «سه ماه از پایان امتحانات نوبت اول گذشته است، به بچه‌ها قول داده بودیم دهه‌ی فجر جوایز برگزیدگان علمی، آموزشی، اخلاقی و پرورشی را اعطا می‌کنیم، ولی الان که اردیبهشت هم رسیده است، هیچ کاری نکرده‌ایم.»

در چنین گیروداری، دبیر جغرافیا هم به صف درخواست‌کنندگان ملحق شد. او که پیش از این معتقد بود تشخیص اولویت خرید، بر عهده‌ی مدیر مدرسه است، تغییر عقیده داده بود. او می‌گفت: «من برای مرور و دوره‌ی درس‌ها در پایان سال، تمامی نقشه‌های موجود در کتاب‌های جغرافیا را می‌خواهم و حتماً هم باید دو سه روزه برایم تهیه کنید.» خانم مدیر، درخواست دبیر جغرافیا را بیشتر عنادورزی می‌دانست و می‌گفت: «او هم فهمیده است که من نمی‌توانم کاری بکنم، دارد به من ریشخند می‌زند.» بالاخره با مساعدت یکی از خیرین، مشکل مدرسه تا حدودی حل شد. ولی چون مدیر دبیرستان، هیچ نوع برنامه‌ای برای حل مشکلات نداشت، همان کمک جذب‌شده هم ناتراز خرج شد و هزینه‌های اولویت‌دار گوناگونی بر روی زمین باقی ماند.

آقای ع. م معاون پشتیبانی منطقه، در گفت‌وگویی که بعدها با خانم مدیر داشت، گفت: «اول از همه باید قبول کنیم که بخشی از مشکلات مدرسه‌ی شما به دلیل عدم پرداخت به موقع سرانه‌ی دولتی توسط اداره،

بروز کرده است و از این بابت باید عذرخواهی کنیم. ولی شما هم باید قبول کنید که هیچ برنامه‌ای برای هزینه کردن در زمینه‌های گوناگون ندارید. این که چند تومان دستمان بیاید و هر جا دلمان خواست، آن را هزینه کنیم، اصلاً درست نیست. اگر من، سایر معاونان و رئیس اداره بخواهیم، می‌توانیم شما را به خاطر این بی‌تدبیری برکنار کنیم. ولی همین کار را هم نوعی بی‌تدبیری می‌دانیم. من از شما می‌خواهم برای سال تحصیلی آینده، برنامه‌ای برای تدارک و تأمین تجهیزات مدرسه‌ی خود طراحی کنید. یک برنامه که آورده‌های مالی مدرسه پیش‌بینی و در مقابل، هزینه‌ها تعیین شود.»

خانم م. ر. ا، برخلاف شصت‌ونه مدیر قبلی، نفله نشد. از او خواستند در همان سمت، منتها با تغییر در شیوه‌ی مدیریت، به کار خود ادامه دهد. در واقع شاید اداره، از ترس خوانندگان رشد مدیریت مدرسه که گفته‌اند اداره‌ای‌ها حاضر به یراق ایستاده‌اند تا مدیران را با کوچک‌ترین خطایی از کار برکنار کنند، در این مورد خاص، به جای نفله کردن خطاکار، روش خطا را تلف کردند.

راه هفتادویکم توجه ویژه و اختصاص جایگاه به دروس خاص

برای خانم م. ع مدیر دبستان دولتی غ. ا، همه‌ی دروسی که در برنامه‌ی هفتگی کلاس‌ها قرار داشتند، از اهمیت یکسانی برخوردار نبودند. او معتقد بود، اگر می‌خواهیم دانش‌آموزانی دانا و توانا و خلاق پرورش دهیم، باید به برخی از دروس به طور ویژه و اختصاصی توجه کنیم. درست است که مدرسه‌ی او در جنوب شهر تهران قرار داشت، ولی در منطقه‌ای واقع شده بود که جمع‌آوری کمک‌های مردمی از اولیا و سر و سامان دادن به وضعیت آموزشگاه کار سختی نبود. از این رو او می‌توانست کمی بیش از مدرسه‌های معمولی دولتی، هزینه کند و به همین خاطر هم بود که اولیا برای ثبت‌نام در مدرسه‌ی تحت مدیریت او، سرودست می‌شکستند.

خانم م. ع معتقد بود با دو ساعت کار هفتگی در درس انشا، دانش‌آموزان را نمی‌توان به نوشتن علاقه‌مند کرد. بنابراین او دو ساعت از برنامه‌ی هفتگی درس بخوانیم و بنویسیم را کم کرده بود و برای بچه‌ها به‌ویژه چهارمی‌ها و پنجمی‌ها، در هفته چهار ساعت کلاس انشا گذاشته بود. او حتی دستور داده بود آلاچیقی در گوشه‌ای از حیاط مدرسه درست کنند و به آموزگاران سفارش می‌کرد کلاس‌های انشا و جمله‌نویسی خود را در روزهایی که هوا سرد نیست، زیر آلاچیق که فضای دلنشینی داشت، برگزار کنند. البته او با تغییری در برنامه‌ی کل کلاس‌های مدرسه، ورزش را هم از هفته‌ای یک ساعت به دو ساعت افزایش داده بود. افزایش ساعت زنگ هنر و اختصاص زنگی تحت عنوان «قصه‌گویی» یا «اتاق نمایش خلاق» برای کلاس‌های اول و دوم مدرسه از دیگر کارهای او بود. خانم مدیر معتقد بود این‌ها درس‌هایی است که به درد دانش‌آموزان دوره‌ی ابتدایی می‌خورد و آینده‌ی آن‌ها را رقم می‌زند.

خانم م. ع البته مخالفانی هم داشت که در رأس آن‌ها، معلم راهنمای مدرسه، خانم **ب. ط** بود. این معلم راهنما می‌گفت: «نظام آموزشی ما متمرکز است. جدول ساعات درسی هم یکی از مواردی است که حالت ابلاغی و رسمی دارد. این که هر مدیری به دلخواه خودش، ساعات درسی را به هم بزند و سهم دروسی را کم و زیاد کند، سنگ روی سنگ بند نمی‌شود. البته ممکن است این خانم مدیر بگوید مدرسه‌ی ما که از لحاظ آموزشی هیچ مشکلی ندارد، چرا باز باید متمرکز عمل کنیم و...»

معلم راهنما این موارد را در گزارش‌هایی که به اداره می‌نوشت، در نشست و برخاست‌هایش با مسئولان اداره، از جمله معاون آموزشی و مسئول ابتدایی در میان می‌گذاشت و حتی اگر امکان داشت به رئیس اداره هم یادآوری می‌کرد. او حتی یک بار، در بازدیدی که مدیر کل آموزش و پرورش استان از منطقه‌ی آن‌ها به عمل آورد، این کار غیرقانونی را یادآور شد و با زبان بی‌زبانی گفت که وظیفه‌ی اداره کل، برکنار کردن این مدیر و وظیفه‌شناس است.

اضافه شدن چند نفر از مدیران دبستان‌های دخترانه به معلم راهنمای معترض، گروه فشار کوچکی درست شد و بالاخره آن‌ها توانستند خانم م. ع را به جایی برسانند که با بغضی در گلو، از مدیریت استعفا دهد و از رئیس اداره بخواهد مدیری را برای اداره‌ی مدرسه انتخاب کند که حتی اگر دانش‌آموزان مدرسه، مهارت کافی در بخوانیم و بنویسیم دارند، دو ساعت هنر را به هیچ عنوان برای بهره بردن بیشتر دانش‌آموزان از لذت یادگیری افزایش ندهد.

رفتن این مدیر هم، مصداق دیگری بود از تلف شدن به شیوه‌ای ناشیانه. آیا رفتارهای این مدیر در تغییر ساعت‌های برنامه‌ی درسی مدرسه، از دید برنامه‌ریزان درسی قابل قبول است؟ آیا مدیر اجازه ندارد برنامه‌های درسی مدرسه‌ی خود را اندکی این‌ور و آن‌ور کند؟ اجازه بدهید بیش از این سخن نگوئیم.

راه هفتاد و دوم حذف و کم‌رنگ کردن دروس خاص به نفع سایر دروس

آقای **ا. م.** ش مدیر مدرسه‌ی راهنمایی **ش.** ه در یکی از مناطق تهران بود. او از زمانی که مدیریت مدرسه را بر عهده گرفت، رقابت شدیدی را آغاز کرد تا درصد قبولی مدرسه را ارتقا دهد و مدرسه در میان مدارس هم‌جوار سری در سرها دریاورد. او اساساً آدم پرجنب و جوشی بود و می‌توانست در دانش‌آموزان و همکارانش ایجاد انگیزه کند. مدرسه‌ی او در مدت بسیار کمی، با ارتقای چند درصدی در نتایج قبولی خرداد ماه، جزو مدارس برتر منطقه قرار گرفت. ولی خبرها و گزارش‌هایی که از مدرسه به بیرون درز می‌کرد، نشان‌دهنده‌ی آن بود که **ا. م.** ش در برنامه‌ی مدرسه‌ی خود تغییرات متعددی را ایجاد کرده است. مثلاً مسئول واحد تربیت بدنی منطقه، با اطلاعاتی که از دبیران ورزش مدرسه به دست آورد، مطلع شد که در مدرسه‌ی **ش.** ه در وقت رسمی، درس ورزش تدریس نمی‌شود.

آقای مدیر به بچه‌ها گفته بود: «مدرسه تا ساعت ۸ شب باز است. هر کس دوست دارد بازی و ورزش کند، در مدرسه بماند و عصرها از امکانات ورزشی مدرسه استفاده کند. ما دو ساعت زنگ ورزش همه‌ی شما را به درس ریاضی اضافه می‌کنیم. قبولی با نمره‌ی خوب در ریاضی مهم‌تر است یا بی‌هدف دنبال توپ دویدن؟!»

او از دبیران ورزش خود هم خواسته بود، عصرها به مدرسه بیایند تا اگر لازم بود با بچه‌ها کار کنند.

علاوه بر این، در این مدرسه زنگ هنر هم وجود نداشت. مدیر مدرسه تدریس درس هنر را به دبیران علوم تجربی داده بود و از آن‌ها خواسته بود هر جور دلشان خواست نمره‌ی هنر بچه‌ها را بدهید، ولی از این یک ساعت در هفته، برای ارتقای سطح نمره‌ی علوم بچه‌ها استفاده کنید. در مدرسه‌ی **ش.** ه، درس هنر، حداکثر چیزی در حد درست کردن یک کار دستی و یا کشیدن یک نقاشی از روی مباحث درس علوم بود.

تغییرات به همین دو درس محدود نمی‌شد. در این مدرسه، انشا را هم به دبیران عربی داده بودند و قرار بود ساعت درس انشا و آیین نگارش، کمک حال دبیران عربی باشد تا آن‌ها با فرصت بیشتری که در دست دارند، قواعد و مقررات سخت این درس را به دانش‌آموزان آموزش دهند.

بعدها و پس از کارهای غیرقانونی دیگری که **ا. م.** ش انجام داد و سبب گردید او مکرر به اداره فراخوانده شود، وقتی از او در مورد حذف دروس ورزش، هنر و انشا از برنامه‌ی درسی سؤال کردند، افزود: «این دروس فقط برای پر کردن وقت بچه‌هاست. وقتی عامل افت تحصیلی مدرسه‌ی من ریاضی، علوم و عربی است، من اول از همه به فکر ارتقای این سه درس هستم و می‌بینید که در همین یکی دو سال وضع مدرسه را ارتقا داده و به سطح بالا رسانده‌ام...»

استدلال‌های آقای مدیر، البته که غلط بود. ارتقای قبولی به چه قیمتی؟ وقتی مشخص شد در مدرسه‌ی **ش.** ه درس ورزش، هنر و انشا جایگاهی ندارد؛ با **ا. م.** ش برخورد حذفی نشد. مسئولان اداره از او خواستند در برنامه‌ی سال بعد، این سه درس را احیا کند. ولی سال بعد، مسئول آموزش راهنمایی تحصیلی متوجه شد که مدرسه دو برنامه دارد؛ یکی برنامه‌ای که در داخل آن دروس خاص را به صورت تمام و کمال نوشته‌اند و ساعت خاصی برای هر یک پیش‌بینی شده است (برنامه‌ی غیرواقعی برای گول زدن اداره) و دیگری برنامه‌ی واقعی که در مدرسه اجرا می‌شود و در آن خبری از این سه درس نیست. آن وقت عزل مدیر در دستور کار قرار گرفت و او از کار مدیریت مدرسه برکنار شد. احتمالاً آقای مدیر مدرسه‌ی مذکور، الان بتواند به انجمن مطالعات برنامه‌ی درسی ایران، نظریه‌ی جدیدی ارائه دهد، مبنی بر این که چگونه می‌توان بدون توجه به دروسی که در پرورش استعداد، خلاقیت و خودباوری دانش‌آموزان نقش دارند، بچه‌ها را به سطوح بالای یادگیری رساند. ■