

بدین وسیله استعفای خودم را اعلام می دارم...

مرتضی مجدفر

اشاره

در این بخش از سلسله مطالب مطالعات موردی در مدیریت مدرسه، با بررسی دو مقوله مهم سازمان‌های غیررسمی و چگونگی اعمال کنترل بر مدیران از سوی مدیران ارشد، چهار راه دیگر در زمینه تلف شدن مدیران در مدیریت مدرسه به بحث گذاشته شده است.





تشکیل سازمان غیررسمی برای اعمال مدیریت در مدرسه

آقای م.ف، مدیر دبیرستان ش.ر در یکی از مناطق میانی تهران بود. چند سالی بود که مدیریت دبیرستان مذکور را برعهده داشت و تقریباً در تمامی این سال‌ها، هیچ اتفاقی، مدیریت او را تهدید نکرده بود تا این که حادثه‌ای رخ داد که باعث برکناری او از مدیریت شد. بسیاری از همکاران مدرسه معتقد بودند آقای م.ف مثل جادوگرها می‌ماند و به سرعت از هر تصمیمی که قرار است اتخاذ شود، آگاه می‌شود. آن‌ها این مسئله را ناشی از مدیریت قوی وی می‌دانستند و می‌گفتند بهتر است در حضور او و معاونان آموزشی و پرورشی هیچ حرفی زده نشود؛ چرا که در اسرع وقت مدیر مدرسه از تصمیم، نظر و حتی نیت آن‌ها خبردار و برایشان گران تمام می‌شود. آن‌ها هرچه‌قدر تلاش می‌کردند از راز آگاهی همه‌جانبه آقای مدیر از همه‌چیز سردرپیورند، موفق نمی‌شدند.

درست است که آقای م.ف مثل خیلی از مدیرها، شوراهای گوناگون و رسمی مدرسه را تشکیل می‌داد؛ ولی شورایی داشت که بیرون از مدرسه تشکیل می‌شد و اعضای آن را این افراد تشکیل می‌دادند: یک نفر از دو معاون آموزشی مدرسه، مربی یا معاون پرورشی، دبیر ریاضیات که باجناب آقای مدیر بود و دبیر شیمی که سال‌های سال با آقای م.ف همکار بود. آقای مدیر، این چهار نفر را قسم داده بود که کسی از برگزاری جلسات سازمان غیررسمی آن‌ها خبردار نشود. حتی یکی از دو معاون آموزشی مدرسه که عضو این جلسات غیررسمی نبود، در مدت پنج سال مدیریت آقای م.ف از برگزاری این جلسات، چیزی متوجه نشده بود. تصمیمات اصلی مدرسه در این جلسه گرفته می‌شد. خبرهای درگوشی معلمان، صحبت‌های داخلی دفتر، حرف و حدیث‌های قبل از شوراها و بسیاری از اطلاعات مدرسه، توسط اعضا در جلسه غیررسمی مطرح می‌شد و درباره آن‌ها تصمیمات مقتضی گرفته می‌شد. انتخاب معلم نمونه مدرسه، انتخاب نفری که باید وام اعطایی بانک ملی به او داده شود و مواردی از این دست از دیگر تصمیمات جلسه غیررسمی دبیرستان ش.ر بود.

کمک‌های مردمی اولیا به مدرسه ش.ر هر ساله رقم قابل توجهی را تشکیل می‌داد. بسیاری از اولیا، کمک‌های خودشان را مستقیماً به حساب مدرسه واریز می‌کردند و عده‌ای نیز به صورت نقدی به مدرسه می‌دادند و رسید می‌گرفتند. آخرهای مرداد ماه تابستانی که مهرماهش را آقای م.ف در سمت مدیریت ندید، کمک‌های زیادی جمع شده بود. در یکی از جلسات غیررسمی و شبانه مدرسه، که در منزل دبیر ریاضیات تشکیل شده بود، باجناب آقای مدیر گفت که قصد دارد تعمیراتی در طبقه دوم منزلش انجام دهد و اگر جمع بپذیرند که از کمک‌های دستی جمع‌آوری شده، حدود ۷ میلیون تومان به او قرض

داده شود، ممنون خواهد شد. او گفت که این رقم را حداکثر ۴۵ روزه به مدرسه باز می‌گرداند. جمع پذیرفتند و این مبلغ به دبیر ریاضیات قرض داده شود.

خوش‌بختانه آن سال، کمک‌های مالی اولیا به مدرسه بسیار پررونق بود و در فاصله جلسه غیررسمی قبلی تا آخرین جلسه‌ای که وسط‌های شهریور ماه تشکیل شده بود، حدود ۴ میلیون تومان دیگر جمع شده بود. در آن جلسه، معاون آموزشی عضو شورای غیررسمی طلب قرض کرد و گفت حتماً برای شروع سال تحصیلی پول‌ها را برمی‌گرداند. با مخالفت مدیر مدرسه و اعلام این که دست و بالمان تنگ است و مدرسه این روزها به پول نیاز دارد، با پیشنهاد آقای معاون مخالفت شد و جلسه خاتمه یافت.

فردای آن روز، آقای معاون، تمام رسیدهای دریافت کمک‌های مردمی اولیای مدرسه را برداشت و به دفتر معاون پشتیبانی اداره رفت. او به راحتی توانست اثبات کند که جا تر است و بچه نیست. در فاصله یکی دو روز به قول معروف همه، پته هم را روی آب ریختند و همه معلمان مدرسه فهمیدند با افرادی کار می‌کردند که در اسرع وقت هر چیزی را که می‌شنیدند و می‌دیدند، در اختیار آقای مدیر قرار می‌دادند.

آقای م.ف به سرعت از مدیریت دبیرستان مذکور کنار گذاشته شد، ولی مشخص نشد آیا ابعاد فاجعه‌بار تشکیل گروه غیررسمی مطیع مدیر مدرسه به همین یکی دو موردی که شایعه‌اش در مدرسه پیچیده بود، خلاصه می‌شود یا نه!



بی‌توجهی به سازمان‌های غیررسمی در مناسبات مدیریتی مدرسه

آقای م.س مدیر یک مدرسه راهنمایی بزرگ در شهر تهران بود. مشخصات جغرافیایی مدرسه را نمی‌گوییم؛ چرا که به سرعت شناخته می‌شود و این با مشی ناشناخته ماندن مدیران تلف‌شده هم‌خوانی ندارد.

این مدرسه پنجاه و چند کلاس، دفتر بزرگی داشت که معلمان در زنگ‌های تفریح برای استراحت، نوشیدن چای و احياناً خوردن لقمه نانی به عنوان صبحانه در آن جمع می‌شدند. برخلاف خصوصیت سازمان‌های غیررسمی که معمولاً ناشناخته باقی می‌مانند و مدیران به راحتی قادر به شناسایی ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها نیستند، در این مدرسه سازمان‌های غیررسمی موجود در دفتر معلمان، به سادگی قابل تمیز بودند؛ مثلاً گوشه‌ای از دفتر به معلم‌های ورزش اختصاص داشت که با لباس ورزشی‌های خود، بدجوری خودشان را لو می‌دادند. بخشی از دفتر از آن معلمان ترک‌زبان بود که به راحتی با یکدیگر هم‌کلام می‌شدند. در گوشه‌ای از دفتر، می‌شد معلمان گیلکی را دید که جمع شده‌اند و گرم صحبت‌اند. تربیت معلمی‌های تازه کار صفر

کیلومتر و معلمان در شرف بازنشستگی هم، سازمان‌های غیررسمی دیگری بودند که می‌شد آن‌ها را در بخش‌هایی از دفتر دید. ممکن است بگویید: سازمان‌های غیررسمی دیگر چه صیغه‌ای است؟ چهار تا معلم هم‌فکر، هم‌زبان، هم‌رشته و یا هم‌درد دور هم جمع شده‌اند، این دیگر کجایش سازمان غیررسمی است؟ ولی واقعاً اگر شیوه‌های مدیریتی آقای م.س را می‌دیدید، قبول می‌کردید که بی‌توجهی او به سازمان‌های غیررسمی در مناسبات مدیریتی مدرسه کار دستش داده است. او عملاً نمی‌توانست هیچ تصمیمی بگیرد؛ مثلاً اگر می‌خواست در شورا راجع به لزوم داشتن طرح درس سخن بگوید، باید می‌دانست که این نظر او توسط گروه غیررسمی معلمان در شرف بازنشستگی و تو خواهد شد. بزرگ بودن مدرسه و تعداد زیاد معلمان هم دلیل دیگری بود که مانع از ورود آقای م.س به جمع سازمان‌های غیررسمی معلمان و همراه ساختن آن‌ها با برنامه‌های مدرسه می‌شد. تازه از سازمان غیررسمی خدمتگزاران و سرایدار مدرسه که هفت نفر بودند و به راحتی تعاونی مدرسه را در ید قدرت خود گرفته بودند، سخن نمی‌گوئیم. به همین دلیل بود که آقای م.س، پس از یک‌سال مدیریت استعفا داد و به جمع مدیران تلف‌شده پیوست. درست است که او بعدها، به دیگر سمت‌های مدیریتی در آموزش و پرورش دست یافت، ولی همواره از این مدرسه، با خاطری دیگر یاد کرده است و می‌کند.



راه هشتادوهشتم

شدت گرفتن کنترل از سوی مدیران ارشد

خانم م.ر، مدیر دبستان ف. الف در یکی از شهرستان‌های استان فارس بود. دلیلی که پس از سال‌ها خدمت باعث کناره‌گیری او از کار مدیریت مدرسه شد، آن‌چنان برایمان جالب بود که هنگام جمع‌آوری اطلاعات برای نگارش سناریوی تلف شدن وی، درباره‌ی مطرح کردن آن در «مجموعه ۱۰۱ راه» مردد بودیم. به عبارت دیگر این مدیر، ماجرایبی ندارد که برایتان تعریف کنیم. بهتر است از زبان خود وی بشنویم: «۶سال بود که مدیر بودم. به زعم خودم بد مدیریت نمی‌کردم. رئیس اداره آموزش و پرورش شهرمان عوض شد. از روزی که او سرکار آمد، کنترل‌های شدیدی بر مدارس حاکم شد. راه به راه به مدرسه بازرس می‌آمد. روزی پنج شش بار زنگ می‌زدند و کنترل می‌کردند که هستیم یا نه؛ کنترل‌هایی با شدت و حدت و البته با دستور و نظارت مستقیم رئیس اداره. در عرض فقط یک ماه، ده بار دفاتر مالی و اداری مدرسه بررسی شد. همه دنبال مچ‌گیری بودند؛ در تمام طول عمرم، هیچ وقت این قدر بکن و نکن نشنیده بودم. احساس می‌کردم کسی به من اعتماد ندارد. خودم را آدم بدون اختیاری فرض می‌کردم که باید برای انجام هر کاری از اداره اجازه بگیرم. طاقتم طاق شد و سه ماه پس از آمدن آن رئیس اداره، استعفا دادم و در رفتم...»

دیدید که ماجرای تلف شدن این مدیر، کوتاه، ولی بسیار دردآور بود. بهتر است مدیران ارشد به جای آن که با اعمال سیاست‌های کنترلی شدید، درصد مچ‌گیری برآیند، سعی کنند نظام‌های کنترلی خود را صرفاً در جهت دست‌گیری و هدایت زیردستان در بازگشت از مسیرهای انحرافی به کار گیرند.



راه هشتادوهشتم

رهاسازی مطلق از سوی مدیران ارشد

ماجرای مرتبط با راه هشتادوهشتم در روش‌های تلف شدن مدیران، با شرح راه قبلی خیلی هم‌خوانی دارد؛ یعنی علاوه بر این که مثل روش قبلی، شرح کوتاهی دارد، به نوعی به بحث کنترل و پایش کار مدیران از سوی مدیران ارشدشان بازمی‌گردد که بحث مهمی است. خانم ف.ف.پ، مدیر دبستان غیردولتی ش در یکی از مناطق شمالی تهران بود. او پس از سال‌ها کار در سمت‌های آموزگاری و مدیری در مدارس دولتی و بازنشستگی، اکنون مدیر این مدرسه غیردولتی در یکی از محلات مرفه تهران شده بود. هیئت مدیره پس از انتخاب کردن او به مدیریت مدرسه، تقریباً کاری به کارش نداشتند و این دقیقاً موردی بود که خانم ف.ف.پ می‌گفت از آن می‌ترسد. او می‌گفت: «معنی ندارد که مدیر یا مدیران ارشد، کاری به کار آدم نداشته باشند، پس کنترل و پایش کار مدیر، اصلاح انحرافات احتمالی، تصحیح و تسریع حرکت کاری و تزریق نوآوری و خلاقیت از طرف مدیران ارشد چه می‌شود؟ این که آدم را به طور مطلق رها کنند و بعد بگویند ما به شما در همه زمینه‌ها اعتماد داریم و همه کارها را تفویض کرده‌ایم، اصلاً درست نیست. از کجا معلوم من خطا نکرده‌ام و از کجا معلوم، اولین گام‌های من خطا نبوده است؟»

مدیران ارشد مدرسه، این تفکر خانم ف.ف.پ را ناشی از کار کردن چندین ساله‌ی او در مدرسه‌های دولتی می‌دانستند و معتقد بودند کار در مدرسه دولتی، مدیران را ترسو و محافظه‌کار بار می‌آورد.

پس از چندین بار تبادل نظر و یا به عبارت دیگر اصرار از سوی خانم ف.ف.پ و بی‌خیالی هیئت مدیره، مدیر دبستان غیردولتی ش، در حالی که حتی به پایان سال اول مدیریتش در این دبستان نرسیده بود، با نوشتن نامه‌ای از مدیریت استعفا داد. او پس از تعارفات معمول، نوشته بود: «نظر به این که شما مفهوم تفویض اختیار را با رهاسازی مطلق امور از سوی خودتان به من مدیر مدرسه اشتباه گرفته‌اید، بدینوسیله استعفای خودم را از مدیریت دبستان ش اعلام می‌دارم. امید است موفق و پیروز باشید.»

این نامه اگرچه پایانی بود بر مدیریت خانم ف.ف.پ در این دبستان غیردولتی و به عبارت دیگر تلف شدن وی، ولی به هیچ عنوان خدشه‌ای بر ۳۰ سال کار وی در مدارس دیگر وارد نمی‌کرد. ■