

به پایان آمد این دفتر...

مرتضی مجدفر

مطالعات موردی در مدیریت - بخش پایانی
۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت

مطالعات موردی در مدیریت

اشاره

با انتشار این بخش، این دفتر به پایان می‌رسد و راه‌های ۱۰۱ گانه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت تکمیل می‌شود. امید داریم انتشار این سلسله مطالب که با اتکا بر اسناد و مدارک متقن و نیز اظهار نظرهای کارشناسی مسئولان رده‌های گوناگون آموزش و پرورش فراهم آمده بود، گامی هر چند کوچک در مستندسازی تجربه‌های مدیران مدارس کشور قلمداد شود.

تصویر ساز: پیمان رحیمی زاده

در نظر داشتن اصل وحدت فرماندهی در تمامی فعالیت‌های مدرسه

آقای ک.ط، مدیر دبیرستان بزرگی در یکی از شهرستان‌های استان گلستان بود. او پیش از آمدن به آموزش و پرورش، مدتی را در ارتش کار کرده بود، ولی به دلیل مشکلاتی که از لحاظ جسمی داشت، نتوانسته بود به همکاری با نیروهای مسلح ادامه دهد. از این رو پس از یازده سال کار در آن جا به آموزش و پرورش منتقل شده بود. او نتوانسته بود سوابق خدمتی و بیمه‌ای خود را نیز به محل جدیدش منتقل کند و به همین دلیل هفت سال پس از آمدن به آموزش و پرورش و در هجدهمین سال خدمتش مدیر شده بود. او از میان اصول کلاسیک مدیریت، اعتقاد عجیبی به اصل وحدت فرماندهی^۱ داشت و معتقد بود که همه کارکنان مدرسه، فقط باید از او در مقام مدیر مدرسه فرمانبرداری کنند و اجرای این اصل باعث ارتباط صریح و روشن کارکنان سازمان و جلوگیری از تداخل وظایف و مسئولیت‌ها و بنابراین افزایش هماهنگی می‌شود. او همواره می‌گفت: «اگر همه فقط در مقابل من پاسخ‌گو باشند، وظایف با یکدیگر تداخل پیدا نمی‌کند و مسئولیت‌ها لوٹ نمی‌شود. هم‌چنین کانال‌های ارتباطی روشن و صحیح است و همه چون از یک نفر دستور می‌گیرند، احساس آرامش می‌کنند.»

آقای ک. ط، در اجرای فعالیت‌های جاری مدرسه، بیش از هر چیز دیگری در تحقق این اصل می‌کوشید، هرچند برخی مواقع باعث بروز چالش‌هایی می‌شد. همان‌طور که گفتیم دبیرستان تحت مدیریت آقای ک.ط بزرگ بود و پافشاری در اجرای این اصل باعث می‌شد کانال‌های ارتباطی بی‌دلیل طولانی‌شود؛ مثلاً یکی از معاونان مدرسه که مسئول تکثیر اوراق امتحانی هم بود، هیچ ورقه‌ای را بدون دستور مدیر به زیر دستگاه تکثیر نمی‌فرستاد. یا مربی پرورشی مجبور بود، برای اجرای ساده‌ترین فعالیت‌های پرورشی مدرسه هم از مدیر دستور بگیرد. در واقع با اجرای این اصل، همه اطلاعات و بالطبع تصمیم‌گیری‌ها، صرفاً در آقای ک.ط جمع شده بود و تخصص‌های افراد مدرسه نادیده گرفته می‌شد. علاوه بر این، اجرای این اصل با اصل عدم تمرکز و تفویض اختیار در تضاد کامل بود؛ چرا که همه خودشان را آدم‌های بی‌اراده‌ای می‌دانستند که تحت قیمومیت بی‌چون و چرای آقای ک.ط قرار دارند. حتی در گفت‌وگوهای غیررسمی و درگوشی، افراد با طعنه و اشاره به آخرین درجه‌ای که آقای ک.ط در ارتش داشت، می‌گفتند: «جناب سروان، مدرسه را با پادگان نظامی اشتباه گرفته است.» آن‌ها معتقد بودند باید اصل وحدت فرماندهی را حفظ کرد، ولی در کنار آن نیز می‌توان به استفاده از منابع تقسیم کار تخصصی و سپردن کار به زیردستان نیم‌نگاهی انداخت.

اصرار آقای ک.ط برای دستور گرفتن از او در اجرای همه کارها، باعث شده بود در دومین سال مدیریت وی، معلمان زیادی برای جابه‌جایی محل کار خود به اداره مراجعه کنند. مراجعه این همه معلم به اداره، مسئول آموزش را به فکر فرو برد و او را وادار کرد با کارکنانی که قصد داشتند

از این مدرسه بروند، گفت‌وگو کند. در واقع تمام اطلاعاتی را که از اول تشریح راه نودوپنجم تا سطور حاضر ارائه کردیم، یافته‌های مسئول آموزش در گفت‌وگو با معلمان و نیز شخص آقای ک.ط بود.

مسئول آموزش از مدیر مدرسه خواست از این رویه خود دست بردارد و آن سال هیچ تلاشی برای عزل یا برکناری آقای ک.ط انجام نداد. ولی وقتی بعد از گذشت یک سال، همان رویه را دید و نیز مشکلات دیگری در مدرسه بروز کرد، صلاح را بر آن دید ضمن رایزنی با مسئولان اداره، مقدمات برکناری او را فراهم کند و چنین نیز شد.

راه نود و ششم

بی‌توجهی به اصل وحدت فرماندهی در اداره امور مدرسه

خانم س.الف مدیر مدرسه راهنمایی روش در یکی از مناطق میانی تهران بود. او معتقد بود مدیر نباید در همه امور مداخله کند و همه کارهای مدرسه را با دستور خود پیش ببرد؛ مدرسه می‌تواند در هر فعالیتی یک مدیر داشته باشد. مثلاً او به مربی پرورشی می‌گفت «مدیر فعالیت‌های تربیتی مدرسه»، دفتردار را «مدیر فعالیت‌های اداری - مالی» اطلاق می‌کرد، معاون را با عنوان «مدیر فعالیت‌های انضباطی - آموزشی» صدا می‌زد، به سرایدار مدرسه می‌گفت «مدیر امور نظافتی و تدارکاتی»، به مربی ورزش می‌گفت «مدیر امور تندرستی و تربیت بدنی» و... البته وقتی همکاران مدرسه از او در ارتباط با هریک از این کارها و یا سایر فعالیت‌ها پرسش می‌کردند، او آن‌ها را به هریک از مدیرانی که خود به طور مجازی برایشان ابلاغ صادر کرده بود، ارجاع می‌داد و می‌گفت: «در مدرسه ما اصل تعدد فرماندهی حکم‌فرماست. این طوری از تخصص‌ها بهتر استفاده می‌کنیم و مسیرهای ارتباطی راحت‌تر برقرار می‌شود.»

تصمیمات خانم س.الف، او را به فردی تبدیل کرده بود که عملاً هیچ اختیاری نداشت و همه فعالیت‌های مدرسه از طریق دیگران انجام می‌شد. هرچند بعدها در جلسهٔ سین جیمی که در اداره برای فعالیت‌هایش ترتیب یافته بود، مدعی شد که انجام دادن کارها از طریق دیگران را در یکی از سمینارهایی که منطقه تشکیل داده بود، از زبان یکی از سخنرانان به عنوان تعریف علمی مدیریت شنیده و اصلاً تصور نمی‌کند که اشتباهی مرتکب شده است؛ ولی به قول رئیس اداره، خانم س.الف درست مانند مدیر مدرسهٔ کتاب «مدیر مدرسه» جلال آل احمد بود که همهٔ اختیاراتش را تفویض کرده و اصلاً کاری نداشت که انجام دهد. آقای رئیس اداره می‌گفت: «من نمی‌دانم چرا برخی از مدیران ما، حتی موقعی که مدعی‌اند علمی فکر می‌کنند، اشتباه عمل می‌کنند. توجه به اصل تعدد فرماندهی و استفاده از تخصص‌ها و تسهیل مسیرهای ارتباطی، دلیل بر این نمی‌شود که از اصل وحدت فرماندهی غافل شویم. باید این مدیر محترم، در نظر داشته باشد که با در نظر داشتن شرایط و موقعیت مدرسه، ترکیب مناسبی از دو اصل، بهترین شیوه می‌توانست باشد.»

به دلیل مشکلاتی که اصل تعدد فرماندهی خانم س.الف (از ناحیه همان مدیران مجازی مدنظرش) به وجود آورد، پرونده این مدیر به هیئت تخلفات اداری فرستاده شد. هرچند برخی از نکته‌ها و اظهارنظرهای کلی مسئولان اداره در مورد خانم س.الف را در سطور پیشین آوردیم، ولی به دلیل توصیه‌های مسئولان محترم هیئتی که به تخلفات این خانم رسیدگی کرده بودند، از ذکر کوچک‌ترین اطلاعاتی در مورد این مدرسه می‌گذریم و تنها یادآور می‌شویم که به توصیه افراد صادرکننده رای در هیئت تخلفات اداری مذکور، قرار شد دیگر از خانم س.الف در پست‌های حساس از جمله مدیریت و معاونت مدرسه استفاده نشود و بدین ترتیب او مجبور شد ابتدای سال تحصیلی مذکور، از مدیریت مدرسه ر.ش کناره‌گیری کند.

راه نود و هفتم

در نظر داشتن اصل حیطة نظارت در مدیریت

آقای م.ر. مدیر مجتمع آموزشی غیردولتی د.ع.ش در یکی از مناطق شمالی تهران بود. او علاوه بر مدیریت واحدهای پیش‌دبستانی و ابتدایی، مدیریت دو مدرسه راهنمایی و دبیرستانی این مجتمع غیردولتی را نیز برعهده داشت. البته برای آن که بر عهده‌دار بودن مدیریت چهار مدرسه ایراد نگیرند، برای سه واحد پیش‌دبستانی، ابتدایی و راهنمایی، سه نفر دیگر را به عنوان مدیر به اداره معرفی کرده بودند، ولی عملاً آن سه نفر معاونان آقای م.ر. بودند. آقای م.ر. مدیر قابل بود و با صرف وقت زیاد، نظارت خود را در هر چهار مدرسه اعمال می‌کرد و هیئت مؤسس مجتمع مذکور از کار وی راضی بودند.

پس از گذشت سه سال از فعالیت‌های مجتمع و افزایش دانش‌آموزان، تعداد کلاس‌ها و بالطبع نیروهای انسانی نیز در هر چهار مدرسه افزایش پیدا کرد. این افزایش، بیش از همه در دبیرستان دیده می‌شد که آقای م.ر. مدیر رسمی و اداره‌ای آن‌جا بود. از این رو بیش‌تر وقت آقای مدیر در دبیرستان صرف می‌شد و او فرصت اندکی برای رسیدگی به سه مدرسه دیگر داشت. البته به خوبی می‌دانست که از دید مسئولان مجتمع، او باید پاسخگو باشد و این که برای سه نفر، از اداره ابلاغ مدیریت گرفته‌اند، به هیچ وجه رافع مسئولیت‌هایی که او در قبال مجتمع دارد، نخواهد بود.

تلبار شدن کارها، در انتظار ماندن مدیران صوری (همان معاونان واقعی) برای تصمیم‌گیری در مورد کارهای مهم و کم‌کم بلند شدن سروصدای ارباب‌رجوع، آقای م.ر. را که خود دانش‌آموخته رشته مدیریت و فردی باتجربه بود، به فکر فرو برد. او با خود می‌اندیشید کجای کارش ایراد دارد که نمی‌تواند کارها را با سرعت رفع و رجوع کند. بررسی‌های متعدد، او را متوجه اصول کلاسیک مدیریت کرد. در توضیح اصل حیطة نظارت، در کتاب‌های مدیریت چنین آمده است: «اصل حیطة نظارت، مربوط به تعداد کارمندی است که یک مدیر می‌تواند به راحتی و سهولت آنان را اداره کند. گیولیک، این اصل را به تعداد انگشتانی مثال می‌زند که

یک نوزاد می‌تواند به وسیله آن‌ها به تعداد محدودی از کلاویه‌های پیانو دسترسی پیدا کند. فکر یا نیروی انسان تحت شرایط ثابت و معین فقط مسئولیت سرپرستی و مدیریت تعداد معینی از افراد و واحدها را می‌تواند بپذیرد.»^۲ البته او می‌دانست که محققان بعدی، این اصل کلاسیک را با در نظر داشتن عوامل و شرایطی که بر حیطة نظارت مؤثر است، مورد انتقاد قرار داده‌اند؛ مثلاً شرایطی مانند قدرت و ظرفیت فکری و کاری مدیر، میزان و حدود وظایف مدیر، قدمت و درجه نظم و ترتیب در سازمان، درجه و حدود تمرکز یا عدم تمرکز عملیات، درجه تشابه و تنوع در کارهای سازمانی و سرانجام شرایط محیطی سازمان در میزان و حدود نظارت سازمانی نقش مهمی دارد و می‌تواند در تثبیت حیطة نظارت یا عدم تثبیت آن مؤثر باشد.^۳

ولی آقای م.ر. نمی‌خواست خودش را گول بزند. او به قول خودش، یک عمر را با آبرو مدیریت کرده بود و نمی‌خواست کاری کند که او را از کار برکنار کنند. لذا در اولین جلسه هیئت مدیره حاضر شد و موضوع را مطرح کرد. به اعتقاد او اگر به هر سه نفری که از اداره ابلاغ گرفته بودند، اعتماد می‌کردند، آن‌ها می‌توانستند مدیران موفق باشند. آقای م.ر. می‌گفت: «بجای بدهید هر کس با انگشتان خودش، فقط بیانوی خودش را بنوازد.» این مدیر با درایتی که داشت، مانع از تلف شدن خود شد و شرایطی فراهم کرد که زمینه‌های رشد سه فرد دیگر در سمت مدیریت مدرسه به وجود آید.

راه نود و ششم

فراموشی اصل حیطة نظارت در مدیریت

خانم پ.خ. مدیر دبیرستان دخترانه ش.الف در یکی از مناطق جنوبی تهران بود. این دبیرستان همواره حدود ۱۱۵۰ نفر دانش‌آموز داشت که در ۳۵ کلاس سازماندهی می‌شدند. ۴ معاون آموزشی، ۲ معاون پرورشی، ۳ دفتردار، ۶ نیروی خدماتی و ۹۵ دبیر و مربی، برخی از کارکنان این آموزشگاه را تشکیل می‌دادند. علاوه بر حیاط اصلی، حیاط خلوت و زمین والیبال ضلع شمالی مدرسه به همراه محوطه‌ای که انبار وسایلی اسقاطی بود، بخشی از فضاهای پرسوراخ و سنبه دبیرستان بود. این مدرسه هزار و یک مسئله داشت که کوچک‌ترین سهل‌انگاری، هر یک از آن‌ها را به مشکلی لاینحل تبدیل می‌کرد. درست است که خانم پ.خ. مدیر قابل بود، ولی گستردگی حوزه نظارتی وی باعث می‌شد، همواره بخشی از کارها انجام نشود یا از حوزه نظارت به دور باشد. علاوه بر این، همین بزرگی اندازه مدرسه باعث می‌شد همه چیز در سایزهای بزرگ برنامه‌ریزی و اجرا شود؛ مثلاً به قول یکی از دبیران، وقتی شورای دبیران تشکیل می‌شد، مثل این بود که در حسینیه بنی فاطمه، هیئت عزاداری تشکیل یافته است. یا وقتی قرار بود برای معلمان چایی بیاورند، دست کم در هر نوبت باید ۵۰ تا چایی آماده می‌شد. چیزی که باعث شد خانم پ.خ. از کار مدیریت برکنار شود، مشکلی

بود که در یکی از فضاهای دور از نظارت مستقیم مدیر و همکاران وی پدید آمده بود: دو دانش آموز، از محوطه انبار وسایل اسقاطی، برای خود فضای امنی درست کرده بودند و آن جا سیگار می کشیدند و بعدها که مسئله لو رفت، معلوم شد به رد و بدل کردن سیدی های غیرمجاز نیز می پرداختند. وقتی دو دانش آموز دیگر به این فضا راه یافتند و اختلافی بین آن ها پدید آمد، پای برادران دو نفر از دخترها که رفتار مناسبی نداشتند به دبیرستان کشیده شد. آفتابی شدن آن ها در دفتر و عربده کشیدن های پیاپی و ناامن شدن محیط مدرسه، از پیامدهای وجود فضایی بود که دور از دسترسی نظارتی مدیر قرار گرفته بود. تمامی این عوامل دست به دست هم داد تا مدیران منطقه صلاح را بر این ببینند که خانم پ.خ دیگر مدیر نباشد. آن ها او را از کار برکنار و برایش در دبیرستانی دیگر ابلاغ تدریس عربی صادر کردند. هرچند بعدها مسئول آموزش متوسطه توضیح داد که در پدید آمدن این مسئله، گسترده بودن حیطه نظارتی مدیر بیش از لیاقت و توانمندی مدیریتی او مؤثر بوده و وساطت کرد تا او را به مدیریت برگردانند، ولی کار مهم دیگر را هم همین مسئول آموزش متوسطه انجام داد. او مسئولان اداره را مجاب کرد دبیرستان ش.الف را به دو دبیرستان کوچکتر با ۱۵ کلاس تبدیل کنند. از لحاظ معماری، مستطیلی بودن ساختمان و گسترده بودن حیاط این امکان را مهیا می کرد. علاوه بر این به توصیه مسئول متوسطه، قرار شد انبار وسایل اسقاطی پاکسازی و به سالن ورزش کوچکی تبدیل شود که بچه ها آزادانه در آن رفت و آمد داشته باشند. خانم پ.خ اکنون پس از آن ماجرا، چند سالی است که در آن منطقه و مناطق دیگر مدیریت می کند.

راه نود و نهم

توجه افراطی به اصل جبران خدمات معلمان

آقای م.ج مدیر مدرسه راهنمایی غیردولتی ح.ر در یکی از شهرهای استان کرمان بود. او معتقد بود مهم ترین اصل در مدیریت آموزشی، اصل **جبران خدمات کارکنان** در مدرسه است و حقوق و مزایای کارکنان، به ویژه معلمان باید در قبال کاری که آن ها انجام می دهند، پرداخت شود؛ به طوری که مورد رضایت کارکنان و مدرسه باشد. البته در این که اصل جبران خدمات کارکنان، جزو اصول کلاسیک مدیریت است، حرفی نیست؛ ولی مسئله این بود که آقای م.ج به شکل افراطی به این اصل توجه می کرد؛ طوری که سروصدای مؤسسات و مدیران سایر مدارس غیردولتی استان هم درآمده بود. آقای م.ج، پرداختی معلمان مدرسه خود را که در استان کرمان، به طور معمول شامل ۹ ماه حقوق و یک ماه پاداش و عیدی بود، به ۱۰ ماه حقوق، یک ماه پاداش و یک ماه عیدی ارتقا داده بود و این، باعث شده بود بهترین معلمان را جذب مدرسه خود کند.

مدیران و مؤسسان مدارس غیردولتی دیگر معتقد بودند مدرسه ح.ر قاعده بازی را بر هم زده است و بهتر است پرداختیهای خود را مثل سایر مدارس انجام دهد؛ ولی مدرسه ح.ر و به ویژه آقای م.ج که علاوه بر مدیریت،

عضو هیئت مؤسس هم بود، این حرف را قبول نداشتند و می گفتند: وقتی اساس مدرسه های غیردولتی مبتنی بر رقابت است و ما با این شیوه دخل خرج می کنیم، چه ارتباطی با مدرسه های دیگر دارد که ما چه می کنیم؟ اصرار مدرسه ح.ر و پافشاری دیگر مدارس ادامه یافت. مدارس دیگر، البته سیاست دیگری را هم در پیش گرفتند که به گفته مسئولان مدرسه ح.ر به نوعی ناشی از رقابتی بودن فضای مدرسه های غیردولتی بود. آن ها مستقیم و غیرمستقیم از روش های آموزشی مدرسه ح.ر انتقاد می کردند. علاوه بر این ترتیبی اتخاذ کردند که بچه های مدرسه ح.ر نتوانند در هیچ یک از آزمون ها و برنامه های متمرکز مدارس غیردولتی شرکت کنند. همه این کارها و نیز سماجت مسئولان مدرسه ح.ر باعث شد روزبه روز تعداد دانش آموزان آن ها کاهش یابد و چون دخل و خرج مدرسه با مشکل مواجه شده بود، دبیران زبده رغبت کمتری برای حضور در آن پیدا می کردند. وقتی مسئولان مدرسه پذیرفتند که در جبران خدمات معلمان، افراطی عمل نکنند، دیگر کار از کار گذشته بود و مدرسه بدهی هایی بالا آورده بود که عن قریب باعث بسته شدنش می شد و چنین نیز شد.

آقای م.ج و شرکای وی، مدرسه را بستند. ساختمانی را که با هزار زحمت خریده بودند، فروختند و هریک به اقتضای توانمندی خاصی که داشتند، در کاری مشغول شدند. البته آقای م.ج که دبیر ریاضی ورزیده ای بود، در یکی از مدارس غیردولتی مشغول به تدریس شد. ولی مدیر مدرسه به او گفت که فقط می تواند هشت و نیم ماه حقوق (با کسر ۱۵ روز عید از ۹ ماه سال تحصیلی) و یک ماه پاداش و عیدی به او حق الزحمه بدهد و تازه آن موقع بود که او فهمید در جبران خدمات معلمان، باید راه تعادل را در پیش می گرفت.

راه صدم

از یاد بردن اصل جبران خدمات معلمان

آقای ب.ج، مدیر دبیرستان ش.ف در یکی از مناطق تهران بود. او دبیری داشت که در یکی از آموزشگاه های معتبر تهران، شیمی کنکور را درس می داد. این دبیر آن قدر معروف بود که ابتدای سال تحصیلی، مدیران دبیرستان ها مضر بودند که نباید تمام ساعات تدریس موظفش به یک دبیرستان اختصاص یابد. از این رو با هماهنگی مسئول آموزش متوسطه، در آن سال تحصیلی، ساعت کار دبیر شیمی در ش.ف و یک دبیرستان دیگر تقسیم شد. هنوز دو ماهی از شروع سال تحصیلی نگذشته بود که آقای ب.ج، دبیر شیمی را در اختیار اداره گذاشت و گفت کمکاری می کند و مدرسه نیازی به او ندارد. او می گفت وقتی دبیر شیمی در پای تابلو داشته H_2SO_4 می نوشته، زنگ خورده و او بدون این که ۴ را مقابل O بگذارد، کلاس را تعطیل کرده و به بچه ها که می گفتند: «آقا! بالاخره O۴ یا O۳؟» گفته است: «اولاً اگر شیمی بدانید، با موازنه دو طرف می فهمید که O۴ درست است؛ ثانیاً اگر می خواهید کامل یاد بگیرید، بیایید آموزشگاه...»





مسئول آموزش متوسطه، دبیر شیمی را که در روز تدریس خود در دبیرستان ش.ف به اداره آمده بود، دید و ماجرا را با او در میان گذاشت. دبیر شیمی تأیید کرد و گفت: «البته نه به این غلظتی که آقای ب.ج می گوید، ولی گفته ام.» و بعد گفت: «این آقا خیال می کند ما برای چندرغاز حقوقی که آموزش و پرورش به ما می دهد، این جا می آییم. از شما می خواهیم از دبیرستان دیگری که من در آن جا تدریس می کنم هم سؤال کنید. آن ها سه تا کلاس دارند، ولی ساعت تدریس من فقط برای دو کلاس کفاف می دهد. من، دو کلاس این مدرسه را همزمان تدریس می کنم. دو کلاس دیوار به دیوار که دائم در حال رفت و آمد از این یکی به آن یکی هستم. چرا این کار را می کنم؟ چون مدیر مدرسه اش می فهمد که من برای حقوق کار نمی کنم. من تا به حال، بیش از دو بار در مدرسه ناهار نخورده ام، ولی مدیر دبیرستان همیشه در آستانه کلاس من می ایستد و به من می گوید تا نهار نخوری، نمی گذارم آموزشگاه بروی. او می گوید همین که قبول کرده ای مدرسه من کار کنی، لطف بزرگی است و من از این بابت متشکرم.»

آقای دبیر درباره این که مدیر ش.ف، خدمات معلمان را نادیده می گیرد و متر و معیاری که در دستش گرفته، ناتراز است، گفت: «خدمات معلمان، همیشه که با دادن حقوق و مزایای بیشتر جبران نمی شود. یک جو احترام و وجود روابط انسانی خوب هم نوعی جبران خدمت معلم است. من حاضریم تمام ساعت های تدریس را در آن یکی مدرسه و یا هر مدرسه دیگری که شما می گوئید، باشم، ولی به دبیرستان ش.ف برنگردم.»

آن سال با وساطت مسئول آموزش متوسطه، آقای دبیر شیمی به دبیرستان ش.ف برگشت و البته کسی هم به آقای ب.ج تذکری نداد. ولی دو سال بعد، در اثر کثرت و گسترده شدن رفتارهای نامناسب انسانی با معلمان، اداره به این نتیجه رسید که آقای ب.ج را علی رغم نتایج خوبی که مدرسه می گیرد، از مدیریت کنار بگذارد.

راه صد و یکم

برکنار شدن به دلیل آشکار ساختن صد راه

م.م، پس از سال ها خدمت در رده های گوناگون آموزشی، از معلمی مدرسه گرفته تا مسئولیت های متفاوت در سطوح اداره منطقه، اداره کل و وزارتخانه، به افتخار بازنشستگی نائل شده بود و اکنون چند سالی بود که صرفاً به مطالعه و پژوهش و نیز تدوین تجربه ها و اندوخته های کاری خود می پرداخت. او بدون هیچ واهمه ای، با استفاده از اسناد و مدارکی که در طی سال های خدمت خود به دست آورده بود و نیز با کمک برخی از مدیران مدارس و مسئولان آموزش و پرورش، از سه سال قبل در مجله رشد مدیریت مدرسه، انتشار سلسله مطالبی با عنوان صد و یک راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت را آغاز کرده بود. او در این مطالب، علی رغم این که اسم و مشخصات و شهر و مدرسه محل خدمت هریک از مدیرانی را که به دلایل گوناگون از مدیریت کنار رفته بودند، به صورت مخفف و حتی تغییر یافته

ذکر می کرد، از اعمال این روش در مورد خودش خودداری می کرد و به جای "م.م" خود را به اصطلاح مرتضی مجدفر می نامید و انتظار داشت مخاطبان، به ویژه مدیران مدارس، حرف ها و نوشته های او را باور کنند و با دوری از روش هایی که موجبات برکناری، اخراج، جابه جایی، استعفا، تعلیق، بازنشستگی یا بازخریدی اجباری و... مدیران را فراهم کرده بود، به مثابه ادب آموزی از بی ادبان (و با در نظر داشتن این که در مثل مناقشه نیست) از انجام این روش ها دوری کنند و عمر مدیریتی خودشان را افزایش دهند.

م.م را در این مسیر سه ساله، فردی موسوم به ح.ت که در کارت ملی و شناسنامه با نام حیدر تورانی شناخته می شد، همراهی و ایرادها و اشکالات او را اصلاح می کرد.

پس از انتشار ۲۴ شماره از این سلسله مطالب، چند نفر از مسئولان آموزش و پرورش (که در این جا نه می توانیم و نه می خواهیم اسم واقعی و حتی خلاصه شده و تغییر یافته آنان را درج کنیم) از دکتر حیدر تورانی خواستند، م.م را از کار نوشتن برکنار کند و اجازه ندهد ایشان بیش از این برای آشکارسازی راه های تلف شدن مدیران مدارس به وراجی بپردازد. وقتی دکتر تورانی توضیح داد که از اول هم قرار نبود تعداد راه ها بیش از ۱۰۱ مورد باشد و نویسنده این سلسله مطالب، خود به خود با اتمام ۱۰۱ راه، از مسئولیت نوشتن روش های تلف شدن مدیران برکنار می شود، نماینده افراد مذکور گفت: «اصلاً هیچ دلیل و توضیحی نمی خواهد، حتماً برکنارش کنید!» و به این ترتیب فردی که راه های تلف شدن مدیران مدارس سراسر کشور را با اتکا به اسناد و مدارک متقن و با آب و تاب فراوان توضیح داده بود، در چشم برهم زدن از نوشتن برکنار شد تا دیگر به فکر به راه انداختن بساطی با این گستردگی نیفتد؛ هرچند او خود از کارش راضی بود و اظهار امیدواری می کرد که جامعه صد و پنجاه هزار نفری مدیران مدارس و از همه مهم تر ناظر اصلی فعالیت ها، کارها و خدمات آن ها، حضرت باری تعالی از این کار طاققت فرسا راضی باشد.

سپاس گذاری

وظیفه خود می دانم از مسئولان ارشد وزارت آموزش و پرورش، سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی، دفتر انتشارات کمک آموزشی، ادارات کل ستادی و اجرایی و ادارات آموزش و پرورش مناطق و شهرستان ها و نیز مدیران مدارس، پژوهش گران، و بازرسان، معلمان راهنما و تمامی افرادی که در مسیر سه ساله نگارش این سلسله مطالب مرا یاری دادند، سپاس گذاری کنم. بی شک بدون سعه صدر و همراهی و نیز بدون در اختیار گذاشتن اطلاعات مورد نیاز توسط این عزیزان، آماده سازی و تکمیل این مجموعه میسر نمی شد. از درگاه احدیت برای همه سلامتی و موفقیت آرزو دارم.

پی نوشت

1. Unity of command principle
2. Span of management principle

۳. نیکو اقبال، علی اکبر، برگزیده نظریه های سازمان و مدیریت، سمت، تهران، ۱۳۷۸.

4. همان.
5. Remuneration of personnel principle