

اشاره

این نوزدهمین باری است که از سلسله مباحث ۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت، از روش‌های برکناری، استعفا، عزل و در یک کلام از بین رفتن پتانسیل‌های مدیریتی مدارس سخن می‌گوییم. در این شماره، با راه‌های ۷۳ تا ۷۶، دو مقوله بهره‌گیری یا عدم استفاده از مدیریت زمان و نیز شناخت و توجه ویژه مدیران مدرسه‌ها در زمینه نظریه‌ها و مبانی فکری - فلسفی تربیت را مورد بررسی قرار داده‌ایم. امیدواریم مثل سابق، باز هم سلسله مطالب مورد توجهتان قرار گرفته باشد.

نظریه پردازی یا مجری؟

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

مرتضی مجدفر

راه هفتاد و سوم

استفاده‌ی مکانیکی از مدیریت زمان در اداره‌ی مدرسه

آقای ر.ق. دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی مدیریت آموزشی و مدیر دبیرستان غیردولتی پ در یکی از مناطق تهران شده بود. او جزو مؤسسان و سهامداران مدرسه نبود و تنها با شناختی که مسئولان مدرسه از سابقه‌ی کار او در مدارس دولتی پیدا کرده بودند، از او پس از بازنشستگی، برای مدیریت در دبیرستان پ دعوت به عمل آورده بودند.

آقای ر.ق. به نظم شهره بود؛ حتی عده‌ای می‌گفتند می‌توانید ساعت خودتان را با کارهای او تنظیم کنید. او مقید بود که ابتدای سال تحصیلی برنامه‌ی زمان‌بندی شده‌ی فعالیت‌های مدرسه را در قالب تقویم اجرایی پیش‌بینی کند و نسخه‌ی چاپ شده‌ی آن را در اختیار پدر و مادرها، دانش‌آموزان و معلمان قرار دهد. او می‌گفت: «دادن تقویم اجرایی و تقید به اجرای تک‌تک بندها و بخش‌های آن در تاریخ و ساعت تعیین شده، نوعی آموزش غیر مستقیم نظم به دانش‌آموزان است.»

طبق تقویم اجرایی آقای ر.ق، زمان تشکیل تمامی جلسات شورای مدرسه، انجمن اولیا و مربیان، شورای معلمان، جلسات دپارتمان‌های درسی مدرسه، آزمون‌های میان‌ترم و ترم، آزمون‌های پیشرفت تحصیلی و مسابقه‌ی علمی به همراه زمان‌های برپایی اردوها، جشن‌ها، عازاداری‌ها، مسابقه‌های ورزشی و حتی زمان و ساعت دیدار اولیا با کادر و معلمان مدرسه و بسیاری چیزهای دیگر به طور دقیق و با ذکر روز و

ساعت و حتی در مورد جلسات و اردوها با قید مکان مشخص شده بود. همه‌ی این‌ها در نگاه اول، نشان از نظم بی‌پایانی داشت که مدیریت مدرسه در کارهای گوناگون جاری و ساری ساخته بود. ولی مشکل کار این بود که همین برنامه‌ریزی دقیق و زمان‌بندی شده، از همان روزهای آغاز سال تحصیلی به نوعی عواقب خود را نشان داد و نگرانی‌هایی را در کادر مدرسه و نگاه هیئت مدیره‌ی دبیرستان به وجود آورد. به جهت این که آقای رقی، همه‌ی زمان‌ها و جلسات را در روزهای مشخص و ثابتی برنامه‌ریزی کرده بود و در هیچ جای کتابچه‌ی تقویم اجرایی مدرسه، به این موضوع اشاره‌ای نشده بود که تاریخ‌ها و زمان‌های پیش‌بینی شده، انعطاف‌پذیرند و قابلیت جابجایی‌هایی اندک - در حد ساعت و یک یا چند روز - در مورد هر یک از آن‌ها وجود دارد. مدیر دبیرستان پ سعی می‌کرد ذره‌ای از برنامه‌ها عدول نکند و حتی تلویحاً می‌گفت که این کار نوعی زیرپا گذاشتن مفاهیم مدیریت زمان است و من به هر قیمتی شده، تقویم اجرایی را خط به خط اجرا می‌کنم.

هنوز آذرماه فرا نرسیده بود که انعطاف‌ناپذیر بودن برنامه‌ی زمانی پیش‌بینی شده توسط مدیر مدرسه کار دست او داد:

- او که حاضر نبود در اجرای برنامه‌های پیش‌بینی شده‌اش خللی به وجود آید، به دلیل تقارن با ششورای معلمان مدرسه و نیز جلسه‌ی انجمن اولیا و مربیان آموزشگاه، در دو جلسه‌ای که در مهر و آبان ماه، از سوی اداره مدیران مدارس غیردولتی برگزار شده بود، حضور نیافت و تذکر کتبی دریافت کرد.

- در همان ابتدای سال تحصیلی یکی از دبیران مدرسه مریض شد و ناچار شدند برایش جایگزین مناسب پیدا کنند؛ بنابراین تدریس یکی از درس‌ها با تأخیر دوهفته‌ای شروع شد. در اواسط آبان ماه، طبق تقویم اجرایی، قرار بود امتحانات میان‌ترم به صورت رسمی و با برنامه‌ی از پیش تعیین‌شده برگزار شود؛ اما دبیر درس مذکور، اعلام کرد به دلیل این که هنوز پیشرفتی در کارش نداشته است، برگزاری امتحان میان‌ترم را صلاح نمی‌داند.

- در طی دوماه، برای بچه‌های اول تا سوم، دو اردو پیش‌بینی شده بود. یکی از اردوها، به دلیل سفر حج مربی پرورشی مدرسه بدون متولی ماند و برگزار نشد. البته آقای مدیر حاضر بود برای جلوگیری از زیر سؤال رفتن تقویم اجرایی، خودش بچه‌ها را به اردو ببرد؛ ولی صبح آن روز باید در جلسه دپارتمان‌های ریاضیات و فیزیک و عصر همان روز باید در جلسه‌ی انجمن اولیا و مربیان مدرسه شرکت می‌کرد.

- او طی دوماه گذشته، سه بار درخواست دیدار مؤسسان را به تعویق انداخت و آخر سر از آن‌ها خواست جلسه را صبح روز جمعه برگزار کنند تا او هیچ جلسه و دیدار و برنامه‌ای نداشته باشد.

موارد نقض تقویم اجرایی دبیرستان پ، خیلی بیشتر از سه چهارم موردی بود که ذکر شد. اصرار یکی از اعضای هیئت مدیره‌ی دبیرستان که عضو هیئت مؤسس و نیز اداره‌کننده‌ی چند مدرسه‌ی غیر دولتی دیگر هم بود، بقیه‌ی اعضا را مجاب کرد تا با این مدیر قطع همکاری کنند. او به بندی در قرارداد اشاره می‌کرد که اگر هیئت مدیره، موارد جدی و قابل تأملی را در ضعف مدیریت مدیر مدرسه مشاهده کند، می‌تواند با اخطار قبلی یک ماهی او را برکنار کند، گفت: «فکر می‌کنم این آقا، چم و خم کار در مدارس غیردولتی را بلد نیست. به نظرم اگر حقوقش را تا آخر دی ماه محاسبه و با او قطع همکاری کنیم، به نفعمان است. تصور او از مدیریت زمان، خیلی ماشینی و مکانیکی است...»

آقای رقی، بالاخره در جلسه‌ای که صبح یکی از جمعه‌های آذرماه برگزار شد، در نشستی که به جنگ مغلوبه شباهت داشت، در مقابل مباران نظرات همه‌ی پنج نفر عضو هیئت مدیره‌ی دبیرستان تاب مقاومت نیاورد و پذیرفت که اسناد و مدارک مدرسه را جمع و جور کند و در اسرع وقت به آقای ع. ت (یکی از پنج عضو هیئت مدیره، که هفته‌ای یک روز در دبیرستان تدریس داشت) تحویل دهد. قرار شد هیئت مدیره، آغاز به کار آقای ع. ت و کناره‌گیری (برکناری) آقای رقی را به اداره اعلام کند.

راه هفتاد و چهارم

نداشتن تفکر برای بروز و ظهور مدیریت زمان در اداره‌ی مدرسه

آقای ک. پ. ع، مدیر مدرسه‌ی راهنمایی ع. الف در یکی از شهرهای استان مازندران بود. او دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی ادبیات فارسی در دوره‌ی کارشناسی بود و چندین سال بود که مدرسه‌ی ع. الف را مدیریت می‌کرد. او بسیار اهل گعده و گفت‌وشنودهای طولانی مدت بود و به جهت علائق خاصی که به شعر و ادب داشت، کمتر نشست و جلسه‌ای را در وقت مقرر به اتمام می‌رساند. معمولاً کارهای مدرسه را که شامل دو پوشه بود، با خود به منزل می‌برد. پوشه‌ی نخست، بخش نامه‌های رسیده بود که دفتردار مدرسه آن‌ها را از سایت اداره یا اداره کل پرینت می‌گرفت و برای مشاهده و ارجاع مدیر در داخل پوشه قرار می‌داد و پوشه‌ی دوم، نامه‌ها، گواهی‌نامه‌ها، اسناد و مدارک مالی و چیزهای دیگری بود که باید آقای مدیر آن‌ها را امضا می‌کرد تا اقدامات بعدی صورت گیرد. او بسیاری از روزها، هر دو پوشه را بدون کوچک‌ترین ملاحظه‌ای به مدرسه برمی‌گرداند و عصر، همان پوشه‌ها را که البته قدری چل‌چل شده بودند، دوباره به منزل می‌برد.

از جمله مواردی که به دلیل نداشتن تفکر بهره‌گیری از مدیریت زمان در مدرسه‌ی ع. الف خودنمایی می‌کرد، می‌توان به این‌ها اشاره کرد:

غرق شدن در نظریه‌ها و مبانی فکری - فلسفی تربیت

آقای الف‌ن، سال‌ها پیش مدیر دبیرستانی بزرگ در یکی از مناطق جنوبی تهران شده بود. او دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی فلسفه در مقطع کارشناسی ارشد بود. رئیس اداره، او را در یکی از جلسات نمایندگان دبیران دبیرستان‌های منطقه که چند سال قبل تر تشکیل شده بود، برای مدیریت نامزد کرده بود. او بسیار سخنور بود و در حین صحبت، استندهای علمی خوبی می‌آورد و تقریباً بدون سند و مدرک حرف نمی‌زد.

وقتی الف‌ن، مدیر مدرسه شد، تعریف مبانی فکری - فلسفی تربیت به دغدغه‌ی اصلی او تبدیل شد. او دیدگاه‌های تمام علمای تربیت از دوره‌ی باستان تا عصر حاضر را جمع‌آوری و از آن‌ها نکته‌برداری کرد. به کتاب‌های فلسفی معاصران از جمله شریعتمداری، خسرو باقری، شعاری‌نژاد و دیگران رجوع کرد و نکات اصلی نظرات آن‌ها را طبقه‌بندی کرد. او ساحت‌های تربیت و دیدگاه‌هایی که علمای تعلیم و تربیت غربی و اسلامی درباره‌ی هریک داشته و دارند و نیز نظریه‌های اومانستی و اسلامی و تقابل این دو در تربیت انسان را از زوایای گوناگون مورد کنکاش قرار داد و به قول خودش بن‌مایه‌های فکری - روان‌شناختی دانش‌آموزان از کودکی تا دوره‌ی دبیرستان را بار دیگر مرور کرد.

الف، ن، در دوره‌ی دانشگاه، دانشجویی کوشا و محقق بود. از این رو، این رویه را در آغاز به کار مدیریت مدرسه‌اش هم انجام داده بود. او می‌گفت: «وقتی من نمی‌دانم چه جور دانش‌آموزی را برای چه غایتی می‌خواهم تربیت کنم، وارد شدنم در کار تربیت و در اختیار گرفتن والاترین کار تربیت، یعنی مدیریت بر مریبان و متریبان را خطا می‌دانم.»

او انسان متعهدی بود و در کار مدرسه چیزی کم نمی‌گذاشت؛ ولی به جهت پژوهش‌های بی‌وقفه و مطالعاتش که تقریباً تمامی وقت بعد از ظهر و شب‌های او را می‌گرفت، روز به روز از لحاظ جسمی تحلیل می‌رفت. او بارها در طی همان یک سال مدیریتش در جلسات مدیران عنوان کرد: «انسان آرمانی ما کیست؟ چگونه دانش‌آموزی می‌خواهیم تربیت کنیم؟ فلسفه‌ی تربیتی آموزش و پرورش ما نشأت گرفته از چه مبانی و دیدگاه‌هایی است؟ آیا نظریه‌ی حاکم بر تربیت ما، جایی مکتوب شده است؟»

پس از یکی از جلسات، رئیس اداره او را به دفترش فراخواند و گفت: «آقای الف، ن! من شما را خیلی قبول دارم. دغدغه‌های شما قابل احترام است. من در مقام رئیس اداره، هرچند چیزهایی بلام و کتاب‌هایی خوانده‌ام، ولی پاسخ سؤال‌های شما را نمی‌دانم. پاسخ دادن به این پرسش‌ها، وظیفه‌ی من و شما نیست. این مسئولیتی است که

- کاغذ مدرسه تمام می‌شود. آقای مدیر فرصت نمی‌کرد کسی را پیدا کند و سفارش خرید کاغذ بدهد. در برخی مواقع، امتحانات دانش‌آموزان به تأخیر می‌افتاد.

- ارباب رجوعی از دانش‌آموزان سال‌های دور مدرسه، برای گرفتن گواهی تحصیلی به مدرسه مراجعه می‌کرد. نامه‌ی آماده، دو سه روز در میان منزل و مدرسه رفت و آمد می‌کرد تا آقای مدیر، فرصتی بکند و گوشه‌ی چشمی به آن بیندازد.

- بسیاری از جلسات پیش‌بینی شده، به دلیل تمام نشدن جلسات قبلی و تداخل با یکدیگر برگزار نمی‌شد.

- نوشیدن چایی و نیز خوردن صبحانه در اول وقت، خواندن روزنامه و این اواخر گشت و گذار در اینترنت، وقت مدیر را خیلی می‌گرفت. این در حالی بود که می‌شد خیلی از کارها را در همین اثنا نیز انجام داد.

- ملاقات‌های غیر ضروری و دوستانه‌ی مدیر مدرسه خیلی زیاد بود. - مدیر بر روی برخی از کارها تمرکز می‌کرد و بر انجام دادن آن‌ها اصرار می‌ورزید؛ در حالی که باید افراد دیگری آن کارها را انجام می‌دادند. موارد صرف زمان خیلی بیشتر از سه چهار موردی بود که ذکر شد. آمدن یک معاون پشتیبانی جدید به ادراه‌ی آموزش و پرورش شهرستان و بازدیدهای مکرر وی از مدرسه‌ها، از جمله مدرسه‌ی ع. الف، کار دست آقای ک. ع. پ داد؛ چراکه پس از اتمام یکی از بازدیدها، وقتی آقای معاون پشتیبانی در دفتر از بی‌نظمی‌های مدرسه، به صورت سر بسته سخن گفت، دوباره شعر و شاعری آقای مدیر گل کرد، ولی آقای معاون ذوق او را کور کرد و گفت: «به جای ذکر گل و بلبل، به فکر نظم دادن به مدرسه‌ی بی‌در و پیکرتان باشید... چه خبره آقایان من نمی‌دانم چه طور شش سال است شما مدیر این مدرسه‌اید و تا به حال کسی متوجه به هم‌ریختگی این مدرسه نشده است...»

با این اصرار آقای معاون، معلوم بود که سرنوشت خوبی در انتظار آقای ک. پ. ع. نخواهد بود. مضاف بر این که به قول مدیریت زمانی‌ها، بی‌نظمی‌های زمانی آقای مدیر آن قدر کم نبود که با خودانتقادی تکاملی حل و فصل شود. مدیریت زمانی‌ها می‌گویند اگر می‌بینید وقتتان هدر می‌رود، موارد هدر رفتن وقت را فهرست کنید و به خودانتقادی تکاملی درباره‌ی هر یک از آن‌ها بپردازید. با این کار زمینه‌ی بهبود بهره‌وری زمان پدید خواهد آمد. در واقع آقای مدیر وقت نداشت که به هدر رفتن‌های مکرر وقتش توجه کند.

سال بعد، آقای ک. پ. ع. بعد از شش سال مدیریت، دوباره سر کلاس ادبیات فارسی بازگشت. او دو سال تا بازنشستگی‌اش فرصت داشت زمینه‌های بروز و ظهور مدیریت زمان در زندگی شخصی و کاری‌اش را تمرین کند.

بر دوش مدیران ارشد آموزش و پرورش و صاحب‌نظران است. اجازه بدهید آن‌ها در این مورد نظر بدهند... مدیر مدرسه نظریه‌پرداز نیست و نباید باشد. رئیس اداره هم همین‌طور.»

آقای الف. ن، خیلی محترمانه نظرات رئیس اداره را تأیید کرد و رفت؛ ولی در پایان سال تحصیلی، در نامه‌ای که به وی نوشت، پس از ادای احترامات اداری و تعارفات معمول چنین قید کرد: «من در حد انجام وظیفه کار کردم، ولی قبول بفرمایید به دلیل نوع تربیتی که دیده‌ام و آموزش‌هایی که در دانشگاه فرا گرفته‌ام، نمی‌توانم در تاریکی پیش بروم. وقتی نمی‌دانم بر مبنای کدام نظریه کار می‌کنم و مبانی فکری - فلسفی تربیت دانش‌آموزان مبتنی بر چه آموزه‌هایی است، ترجیح می‌دهم که در همان کلاس ۴۰ نفری‌ام به تدریس بپردازم. فکر می‌کنم این طوری، هم خودم و هم زبردستانم آسیب می‌بینیم. اجازه دهید این تعداد از کل دانش‌آموزان و همکاران مدرسه، لااقل به چند کلاس محدود کاهش یابد...»

آقای رئیس اداره، استعفای فلسفی او را پذیرفت و آقای الف. ن از اول مهرماه، تا سقف پرشدن ساعات کار موظفش در همان دبیرستان دوباره به تدریس فلسفه مشغول شد.

سال‌ها بعد، آقای رئیس که بازنشسته شده و از آموزش و پرورش فاصله گرفته بود، وقتی خبرهای مربوط به تصویب سند ملی آموزش و پرورش، فلسفه‌ی تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی و رهنامه‌ی تربیت رسمی و غیررسمی را می‌شنید، با خود فکر می‌کرد کاش از الف. ن هم در کارشناسی این کارها استفاده کنند.

راه هفتاد و ششم

عدم شناخت کافی در زمینه‌ی نظریه‌ها و مبانی فکری - فلسفی تربیت دبستان غ. الف در یکی از مناطق مرفه نشین تهران واقع شده بود. مدیر این دبستان، خانم ز. الف از مدیران شناخته شده و معروف منطقه‌ای بود که مدرسه تحت مدیریت آن اداره می‌شد.

آقای الف. الف در مقام پژوهشگری که در مورد مدرسه‌های موفق و با کیفیت تحقیق می‌کرد، از طریق منطقه به این مدرسه معرفی شده بود. این محقق درصد بود ویژگی‌های مدرسه‌های موفق و باکیفیت را از طریق مشاهده، گشت و گذار حضوری در مدرسه و گفت‌وگو با مدیر و عوامل اجرایی و ... احصا کند. او و همکارانش وقتی به مدرسه‌ی غ.الف رفتند، در یکی از جلسات با مدیر مدرسه نیز به گفت‌وگو نشستند. خانم ز.الف، خیلی راغب بود، از طرح و برنامه‌های مدرسه‌اش سخن بگوید، ولی محقق و همکارانش به او گفتند اول قدری می‌خواهیم در زمینه‌ی مبانی فکری - فلسفی تربیت در مدرسه‌ی شما سخن بگوییم. قبول کرد. اولین پرسش این بود که: «اصول اصلی مورد تأکید شما و

به عبارتی شعار مهم شما در این مدرسه چیست؟» مدیر مدرسه گفت: «تربیت اسلامی» وقتی خواسته شد بیشتر توضیح دهد، به تکرار روی آورد و مواردی را بیان کرد که بسیار کلی بود و معلوم بود که مدیر برای این عبارت خودش بیشتر از دو سه جمله توضیحی ندارد. محقق از چند نظریه‌ی مهم و نیز چند صاحب نظر معروف ایرانی - اسلامی و نیز خارجی نام برد و اندکی در مورد هر یک توضیح داد. مدیر باز به کلی‌گویی پرداخت و آخر سر اعلام کرد که در این زمینه‌ها، بیشتر حسی کار می‌کنیم و چیز مکتوبی در دسترس نداریم. محقق ناامید شد و با اصرار مدیر، به طرف طرح مباحث اجرایی رفت و پرسید: «سیاست‌های تشویقی و انگیزشی دانش‌آموزان در مدرسه‌ی شما چگونه است؟»

خانم مدیر گفت: «ویترین جایزه داریم. کارت امتیاز می‌دهیم و بچه‌ها، وقتی امتیازاتشان به حد یک جایزه رسید، می‌توانند آن جایزه را بگیرند.» محقق پرسید: «بنابراین تشویق‌های شما بیشتر مبتنی بر انگیزه‌های بیرونی است؟»

مدیر گفت: «نه! طرح دیگری هم داریم. از طریق تابلویی که روی دیوار نصب کرده‌ایم و شکل یک رودخانه را دارد که ماهی‌هایی در آن شناورند، بچه‌ها را نشان داده‌ایم. هر کدام از بچه‌ها، امتیاز بیشتری بگیرند، در این رودخانه به سطح آب نزدیک‌تر می‌شوند. این نوعی تشویق درونی است.»

محقق سر و ته گفت‌وگو را جمع کرد. مدیر هنوز مایل بود در و دیوار مدرسه و طرح و برنامه‌هایش را به محقق نشان دهد؛ هر چند نمی‌دانست این طرح و برنامه‌ها، مبتنی بر چه نظریه‌هایی است، براساس چه آموزه‌هایی ضرورت کار روی آن‌ها بیشتر احساس می‌شود و مبانی فکری - فلسفی پرداختن به چنین کارهایی چیست.

این مدیر، برخلاف بسیاری از مدیریت‌هایی که در راه‌های پیشین از آن‌ها نام بردیم، از کار برکنار نشد و حتی جالب این‌جاست که کماکان سرکار است و اگر بازدیدکننده‌ای، محققی، بازرسی، ... قصد بازدید از یک مدرسه‌ی خوب و یک مدیر صاحب فکر را داشته باشد، اداره‌ی آموزش و پرورش منطقه‌ی مذکور، نشانی این دبستان را می‌دهد. شاید پیرسید اگر این مدیر از کار برکنار نشده است، چرا شرح موقوع فعالیت‌های وی، به‌ویژه گفت‌وگوی او با محقق یاد شده را در توضیح راه هفتاد و ششم آورده‌ایم. محققی که در مورد مدرسه‌های موفق و با کیفیت کار می‌کند، در تماسی که از طریق تلفن با من داشت، گفت: «حیف که من کاره‌ای نیستم. اگر مسئولیتی داشتم، اجازه نمی‌دادم مدیری که کوچک‌ترین شناختی در زمینه‌ی نظریه‌های تربیتی و مبانی فکری - فلسفی تربیت ندارد، لحظه‌ای به مدیریتش ادامه دهد. برکنار کردن چنین مدیری ضروری است.» ■