

تاکنون در پنج بخش پیشین، ۲۰ راه تلف شدن مدیران از سمت مدیریت مدرسه را آورده ایم. همان طور که گفته ایم، راه های زوج و فرد، به نوعی، یک کار، فعالیت و یا برنامه ریزی مدیریتی مرتبط به هم را از دو زاویه ی ناهمگن و متفاوت تشریح می کنند. در این شماره، چهار راه دیگر تلف شدن را مرور می کنیم. هم چنین جا دارد از مدیران شاغل و برکنار شده ای که ضمن تماس با دفتر مجله و ارتباط با مؤلف این سلسله مطالب، راه های جلوگیری از تلف شدن در مدیریت مدرسه را به طور کامل در اختیار وی قرار می دهند، تشکر کنیم.

مطالعات موردی در مدیریت مدرسه

# افراط و تفریط در ایجاد ارتباط با فرادستان و فرودستان

بخش ششم

۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت

دکتر مرتضی مجدفر

## راه بیست و یکم: تفریط در ایجاد ارتباط با فرادستان

خانم م. د. مدیریت یکی از دبیرستان های بزرگ در یکی از مناطق جنوبی تهران را برعهده داشت. او سال ها معاونت و سپس مدیریت کرده بود و به دلیل ممارست و کسب تجربه های فراوان، توانمندی خوبی در حل مسائل و مشکلات موجود داشت. او علاوه بر این که تقریباً بر تمامی قوانین و مقررات اداری، آموزشی و انضباطی اشراف داشت، از مهارت ادراکی خودش برای حل مسئله های مدرسه به خوبی کمک می گرفت. به دلیل همین ویژگی ها، کمتر پیش می آمد که مانند برخی از مدیران دیگر، درمانده و مستأصل به مسئولان ارشد خود در اداره تلفن بزند و یا به طور حضوری مراجعه کند و از آن ها کمک بخواهد. خانم م. د. این کار را نه از روی غرور و خودخواهی، بلکه با بیان این که «شاید مدیران تازه کار بیشتر نیاز داشته باشند با رئیس منطقه و معاونانش صحبت کنند»، انجام می داد و از این که سالیان متمادی کار در معاونت مدیریت، او را کار آزموده کرده است، خوش حال بود. او از مقبولیت خوبی در میان مدیران دبیرستان ها نیز برخوردار بود.

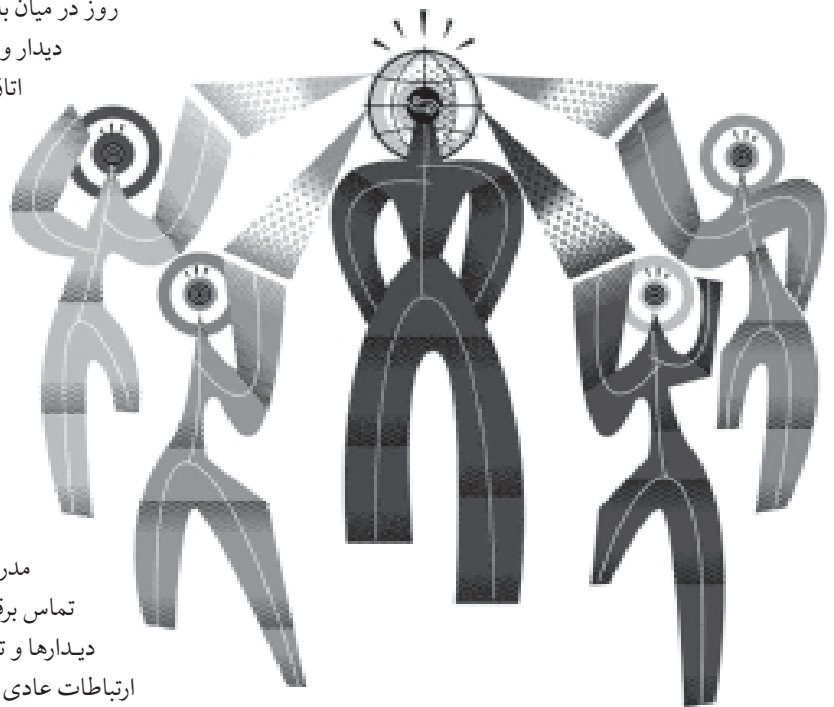
در یکی از روزهای تیرماه و درست چند روزی پس از اعلام نتایج امتحانات، خانم م. د. به اداره و نزد رئیس منطقه فراخوانده شد. آن روزها، حدود سه سالی از حضور رئیس جدید در منطقه می گذشت و خانم مدیر، به غیر از جلسات رسمی و نشست ها و برخوردهای اداری مانند رد شدن از راهروهای اداره و مواردی از این قبیل، هیچ گاه آقای رئیس را در دفترش ملاقات نکرده بود. به محض این که وقت ملاقات آغاز شد، به او اجازه دادند وارد شود. آقای رئیس به نشانه ی احترام بلند شد و بی مقدمه گفت: «به به خانم م. د! چه عجب شما را دیدیم؟»

خانم مدیر گفت: «دلیلی برای مزاحمت نبود. البته اگر دستور می دادید، زودتر از این ها خدمت می رسیدم.» رئیس منطقه بدون حاشیه گفت: «ببینید! پس فردا سومین سال حضور بنده در این اداره تمام می شود. در این سه سال شما نه یک بار به دفتر بنده زنگ زده اید و نه یک بار حضور به هم رسانده اید... آیا رفتار شما چنین معنی نمی دهد که شما مرا قبول ندارید؟ آیا در مدرسه ی شما اصلاً و ابداً یک مشکل هم پیدا نمی شود که بخواهید راه حل آن را از بنده و همکارانم بخواهید؟ من فکر می کنم این رفتار شما، به غیر از غرور هیچ معنای دیگری ندارد... اگر مدیریت ما را قبول ندارید، بدون حاشیه روی بگویید.»

خانم م. د. که با صحبت های رئیس منطقه، برافروخته شده و حالت عصبانی به خود گرفته بود، با ناراحتی گفت: «خیلی متأسفم که بین مدیر تازه کار و مدیر قدیمی هیچ فرقی قائل نیستید. من فکر می کردم، به نفع و مصلحت فرادستان کار می کنم، ولی مثل این که شما نوع دیگری می اندیشید؟»

آقای رئیس گفت: «بله. ما نوع دیگری می اندیشیم. اگر شما هم نمی توانید با ما کار کنید، یک ورق بردارید و استعفایتان را بنویسید. مطمئن باشید موافقت خواهد شد.»

خانم م. د. دروقی برداشت و مشغول نوشتن استعفایش شد. لحظاتی در سکوت گذشت. معلوم بود که هر دو اشتباه می کنند، ولی کسی حاضر نبود کوتاه بیاید. خانم م. د. اگر استعفا نمی نوشت، برداشته شدنش از مدیریت توسط منطقه، کار راحتی نبود؛ چرا که او همواره در کارش موفق بود. آقای رئیس منطقه هم دچار توهم بود و



روز در میان به اداره می‌رفت و با تمامی یا بسیاری از مسئولان اداره دیدار و گفت‌وگو می‌کرد. او در مراجعاتش، حتماً حضور در اتاق رئیس و دو معاون اداره را فراموش نمی‌کرد و همیشه سؤالاتی درباره‌ی نحوه‌ی اداره‌ی مدرسه و بخشنامه‌های ارسالی داشت که از آن‌ها پرسید. او در روزهایی هم که به اداره نمی‌رفت، با تلفن این ارتباط‌ها را زنده نگه می‌داشت و چون برقراری این نوع ارتباط، خیلی سخت نبود، تقریباً به همه‌ی دوایر، معاونان و رئیس اداره زنگ می‌زد و سؤالی می‌پرسید و حتماً راهنمایی می‌خواست.

آقای ح. ع. د. تقریباً بدون مشورت با یکی از کارکنان یا مدیران تأثیرگذار اداره هیچ تصمیمی نمی‌گرفت. او حتی وقتی از رادیو اعلام می‌شد که مدرسه‌ها به دلیل بارش برف سنگین تعطیل است، تا با اداره تماس برقرار نمی‌کرد و مطمئن نمی‌شد، آرام نمی‌گرفت. دیدارها و تلفن‌های فراوان آقای ح. ع. د. از حد مراجعات و ارتباطات عادی فراتر رفته بود و او به طور خاصی میان کارکنان اداره انگشت‌نما شده بود. پروژه‌ی برکناری او از مدیریت هنگامی کلید خورد که یکی از کارکنان، نزد رئیس و معاونان اداره که در حال وضو گرفتن برای برپایی نماز ظهر بودند و آقای مدیر هم در کنار آن‌ها در حال وضو گرفتن بود، گفت: «آقای ح. ع. د. مگر شما کار و زندگی ندارید که همه‌اش اداره هستید؟ الان چه کسی با بچه‌های مدرسه‌ی شما نماز می‌خواند؟ آخر اداره آمدن هم حد و اندازه‌ای دارد...»

این زرمه‌ها، در حضور و نیز در غیاب آقای مدیر باز هم تکرار شد و کار به جایی رسید که او اداره رفتنش را محدودتر کرد و به هفته‌ای دو بار تقلیل داد. تلفن هم کمتر می‌زد و سعی می‌کرد خودش مشکلاتش را حل و فصل کند. ولی بدجوری به تصمیم گرفتن با اخذ نظرات فرادستان عادت کرده بود. از این گذشته، اصلاح ذهنیت اداره‌ای‌ها نسبت به او، به این زودی‌ها ممکن نبود. به همین سبب، درست در آخرین روزهای شهریور ماه و در حالی که آماده می‌شد با آموزگاران به استقبال سال تحصیلی جدید برود، در یکی از حضورهایش در اداره، رئیس آموزش و پرورش او را در راهرو دید. دستش را گرفت و به اتاقش برد. خوش و بش کوتاهی کردند و نشستند. سپس، رئیس کاغذی را جلوی او گذاشت و گفت: «استعفايت را بنویس! از بس اداره می‌آیی، ما خسته شده‌ایم. بهتر است بروی آموزگاریت را بکنی و این همه در حال رفت و آمد بین مدرسه و اداره نباشی...»

لحن رئیس اصلاً جدی نبود و با خنده و توأم با شوخی حرف می‌زد. آقای ح. ع. د. کمی دست دست کرد. ولی وقتی دید رئیس در حرفش جدی است، قلم را برداشت و نوشت: جناب آقای .....، ریاست محترم آموزش و پرورش ..... با سلام و احترام، استدعا دارم با استعفاي اینجانب از مدیریت دبستان .....، به دلیل پاره‌ای مسائل شخصی و خانوادگی موافقت فرمایید. «بعد زیرش را امضا زد و داد دست

درست نبود در مورد مدیر مدرسه‌ای که موفقیت‌اش زبانزد همه بود، چنین ببیند.

لحظاتی بعد خانم م. د. در کارگزینی بود؛ با نامه‌ای در دست که زیر آن نوشته شده بود: «کارگزینی موافقت می‌شود. با هماهنگی کارشناس مسئول متوسطه اقدام فرمایید.»

به این ترتیب مدیر دیگری تلف شد، بدون آن‌که دلیلی منطقی برای برکناری‌اش وجود داشته باشد. او قربانی یک توهم و نیز ایجاد نکردن توازن در ارتباط با فرادستانش شد.

### راه بیست و دوم: افراط در ایجاد ارتباط با فرادستان

اگر شرح راه بیست و دوم را مطالعه کنید، ممکن است با خود بگویید، برای این که قول و قرار مؤلف در تشریح راه‌های زوج و فرد مرتبط با یک کار، فعالیت و یا برنامه‌ریزی مدیریتی از دو زاویه‌ی ناهمگن و متفاوت به هم نخورد، او این راه را بدون توجه به قولی که در شماره‌ی اول مجله به خوانندگان داده و در آن متعهد شده است که تمامی راه‌ها را با استناد به مطالعات موردی و اتفاقات رخ داده در مدیریت مدرسه‌های کشور تدوین کند، قلمی کرده است. ولی باور کنید چنین نیست. بدون چنین قصدی، اطلاعات موجود درباره‌ی مدیری که درست در مسیر عکس مدیر مطرح شده در راه بیست و یکم از کار مدیریت برکنار شد، در میان اطلاعات، اسناد و مدارک جمع‌آوری شده خودنمایی می‌کرد.

آقای ح. ع. د.، مدیر دبستانی ده کلاسه در یکی از شهرهای استان مازندران بود. او با دارا بودن مدرک فوق دیپلم آموزش ابتدایی، دو سال می‌شد که به این سمت منصوب شده بود. وی تقریباً یک



رئیس اداره .

ابلاغ مدیریت او با سرعت لغو شد و برایش در دبستانی آن طرف شهر ابلاغ تدریس صادر کردند. به همین سادگی و بدون تشریفات، به عبارت دیگر، از ادامه‌ی کار او در مدیریت مدرسه جلوگیری کردند؛ به این دلیل که نتوانست در ارتباط با فرادستان و مسئولان ارشد خود تعادل و منطق را حاکم کند. البته کار مسئولان ارشد هم منطقی و منطبق با آموزه‌های مدیریت آموزشی، رابطه‌مداری، عمل و عکس‌العمل‌ها نبود و نباید مورد تأیید قرار گیرد.

### راه بیست و سوم: تفریط در ایجاد ارتباط با فرودستان

آقای غ. م، مدیر یکی از دبیرستان‌های بزرگ در یکی از شهرهای میانی کشور بود (از این نظر اسم شهر را ذکر نمی‌کنیم که به خاطر خاص بودن مورد وی، شناسایی او امکان‌پذیر می‌شود). او سال‌ها معلمی و سپس مدیریت کرده بود. معلمی‌اش را از دوره‌ی راهنمایی و پس از گذراندن دوره‌ی دو ساله‌ی تربیت معلم آغاز کرده بود و به دلیل پشتکار خوبی که در درس خواندن داشت، توانسته بود به سرعت دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد مدیریت را هم پشت سر بگذارد. با مدرک کارشناسی ارشد نیز، چند سالی مدیریت کرده بود و پس از قبولی در آزمون دوره‌ی دکترای مدیریت در یکی از دانشگاه‌ها، چند سالی را صرفاً به تدریس پرداخته بود و از مهرماه سال قبل با اصرار مسئولان آموزش و پرورش و پس از اتمام تحصیل در دوره‌ی دکترا، پذیرفته شود، مدیر یکی از دبیرستان‌های بزرگ شهر بود. اما او درصدد بود که دیگر در آموزش و پرورش نماند و هر طور شده خودش را به یکی از دانشگاه‌ها منتقل کند. از این رو، خیلی علاقه‌ای به مدیریت در دبیرستان نداشت. بنابراین سعی می‌کرد از رودرو شدن با همکاران مدرسه‌ای‌اش خودداری کند. عده‌ای می‌گفتند، غ. م، از موقعی که دکترا گرفته است، خودش را می‌گیرد. عده‌ای هم او را فردی مغرور و خودخواه می‌دانستند که اصلاً نمی‌خواهد هفته‌ای یک بار هم که شده به دفتر معلمان بیاید و آن‌ها را ببیند. او معمولاً در اتاق خودش که در طبقه‌ی سوم مدرسه قرار داشت، می‌نشست و نامه‌ها و اسنادی را که باید امضا می‌شدند، در کارتابل مخصوصی که دفتردار برای او مهیا کرده بود، مشاهده می‌کرد و پس از امضا توسط یکی از خدمت‌گزاران به دفتردار عودت می‌داد.

آقای غ. م یکی از معاونان را به عنوان قائم مقام خودش انتخاب کرده بود و تمام کارها و تصمیم‌گیری‌ها را به او سپرده بود. در هر صورت، دلایل دوری کردن مدیر از ایجاد ارتباط با همکاران خود هرچه که بود، در میان معلمان و کارکنان مدرسه اصلاً صورت خوشی نداشت و آن‌ها این رویه را به هیچ عنوان نمی‌پسندیدند. یک بار هم که معاون مدرسه - همان قائم مقام وی - جرئت کرد و مسئله‌ی ناراحتی همکاران را از این بابت با او در میان گذاشت، با ناراحتی گفت: «آخر کجا دیده‌اید که یک نفر دکترای مدیریت آموزشی را در مدیریت یک دبیرستان

حبس کنند؟ اگر دوستان اداره‌ای بخیل نبودند، الان من در دانشگاه تدریس می‌کردم و در این اتاق زندانی نبودم...»

آقای قائم مقام این گله‌ی آقای مدیر را به همکاران خود نگفت، تا روزی فرار رسید که بار دیگر در جلسه‌ی شورای معلمان مدرسه، آن‌ها از معاون خواستند، لطفاً خود را کنار بکش تا آن‌ها خودشان مشکل برقراری ارتباط با مدیر مدرسه را حل و فصل کنند. درست این جا بود که آقای معاون، راز ناگفته‌ی مدیر را برای معلمان بازگو کرد و آن‌ها هم به نماینده‌ی دبیران مأموریت دادند، این مسئله را با رئیس آموزش و پرورش در میان بگذارند.

پس از مراجعه‌ی نماینده‌ی دبیران به اداره، رئیس آموزش و پرورش، آقای مدیر را با همان احترام همیشگی به اداره فراخواند و مسئله را با وی در میان گذاشت. اگرچه احترام به مدیر مدرسه که ناشی از سابقه‌ی بالای کاری و نیز تحصیلات وی بود، در صحبت‌های رئیس آموزش و پرورش موج می‌زد، ولی نوعی تهدید به استعفا و برکناری هم در صورت ادامه‌ی بست نشینی در اتاق طبقه‌ی سوم از صحبت‌های او برداشت می‌شد.

آقای مدیر گفت که به همه‌ی معلمان احترام می‌گذارد، ولی این گونه کار کردن را هم دوست ندارد و تمایل دارد آموزش و پرورش را ترک کند و البته ترجیح می‌دهد به دانشگاه برود.

در مقابل آقای رئیس آموزش و پرورش هم گفت که به نیروی مرد نیاز دارند و تحت هیچ شرایطی نمی‌توانند با مأموریت، بازخریدی و یا بازنشستگی پیش از موعد او موافقت کنند. در حالی که هر دو طرف، به شدت در حال تعارف و احترام به یکدیگر بودند، از هم خداحافظی کردند.

سال تحصیلی جدید در حالی آغاز شد که آقای مدیر مدرسه پس از ۲۸ سال خدمت در آموزش و پرورش، اول مهرماه امسال پس از ۴۰ سال، به جایی غیر از مدرسه رفته بود و برای مدرسه مدیر دیگری تعیین کرده بودند. برای آقای غ. م هم در دبیرستانی دیگر ابلاغ ۲۰ ساعته‌ی تدریس علوم اجتماعی صادر شده بود؛ دبیرستانی که مدیرش در آخر روز اول مهر، با اداره تماس گرفته و گفته بود، این دبیر علوم اجتماعی ما که رونوشت ابلاغش را ۲۰ شهریور دریافت کرده‌ایم، هنوز خودش را به مدرسه معرفی نکرده است...

و بدین ترتیب مدیری بدون آن که بتواند با فرودستان یا به عبارت دیگر، همکاران خود ارتباط مناسب، مؤثر و کارآمدی برقرار کند، از مدیریت کنار گذاشته شد.

### راه بیست و چهارم: افراط در ایجاد ارتباط با فرودستان

خانم م، ر، مدیریت یکی از دبیرستان‌های بزرگسالان را در تهران برعهده داشت. مشکل بزرگ وی، مثل مشکل بسیاری از مدیران چنین دبیرستان‌هایی، جذب نیرو و ماندگاری آن‌ها در دبیرستان بود؛ زیرا به