



روایت کاوی

قصور جدی در نگهداشت معلمان

● سیداصلاح مرتضایی

در هر شماره از مجله، یک روایت تربیتی از مباحث مدیریتی و تربیت و یادگیری در مدرسه را مطرح و آنگاه کاوش یا کاوش‌هایی از این روایت منتشر می‌کنیم. هدف از این کار، توسعه دید مدیریتی و تربیتی همکاران شاغل در مدرسه و نگاه همه‌جانبه به رویدادها و اتفاقاتی است که هم‌روزه در مدرسه و نیز برای خود ما رخ می‌دهند. در این شماره، روایتی از یک مدیر مدرسه آورده‌ایم. سپس تحلیل چند مدیر و کارشناس تعلیم و تربیت را درباره آن خواهید خواند. انتظار ما خوانش عادی روایت و کاوش ارائه‌شده نیست، بلکه دوست داریم هم روایت و هم کاوش را تحلیلی بخوانید و اگر با نظرات ارائه‌شده موافق یا مخالف بودید، دست به قلم ببرید و نظر خودتان را به رایانامه مجله بفرستید. قول می‌دهیم دیدگاه‌های شما را هم منتشر کنیم.

معلمان که در آخرین سال مدیریت آقای ب. ش. برای رفتن از این مدرسه درخواست انتقالی داده بودند، به مسئول دوره تحصیلی در اداره گفتند: «مدرسه چیزی ندارد که به آن دل خوش کنند، نه تقدیرنامه‌ای، نه تشکری، نه رفتار احترام‌آمیزی و به قول یکی از آن‌ها که با شوخی می‌گفت، نه نان و پنیری در زنگ تفریح و نه لبخند محبت‌آمیزی از مدیر مدرسه.» در واقع این‌ها که معلمان با زبان ساده معلمی می‌گفتند، همان سیاست‌های نگهداشت منابع انسانی است که لازم است سازمان‌ها برای تروخسک کردن و سرزنده نگه‌داشتن نیروهای خود در نظر داشته باشند. اعتراض معلمانی که قصد رفتن از مدرسه را داشتند، وضع نابهنجار مدرسه از لحاظ ظاهری، نتایج نامناسب دانش‌آموزان در امتحانات پایان سال تحصیلی و سابقه ذهنی مسئول دوره از پذیرش بی‌دردسر معلمان مشکل‌دار از سوی مدیر مدرسه، همگی دست به دست هم دادند تا در جلسه «بررسی وضعیت مدیران مدرسه‌های دوره متوسطه اول منطقه برای ابقا، تذکر یا تعویض»، آقای ب. ش. تقریباً هیچ مدافعی نداشته باشد و اکثریت حاضران، به تعویض و برکناری او از مدیریت مدرسه آقای الف. الف. رأی بدهند. آن‌ها با پیشنهاد مسئول دوره تحصیلی، آقای ق. غ، دبیر ریاضی فعال مدرسه را که قصد داشت از مدرسه برود، به‌عنوان مدیر انتخاب کردند. وی به مدرسه بازگشت تا سازمانی را که هیچ برنامه‌ای در زمینه پذیرش، بهسازی و نگهداشت معلمان خود نداشت، سروسامان دهد.

آقای ب. ش، مدیر مدرسه متوسطه اول الف. الف. در یکی از مناطق میانی تهران بود. او در زمینه برخورد با منابع انسانی مدرسه خود از جمله معلمان، تقریباً هیچ برنامه‌ای نداشت. هر معلمی که از اداره به مدرسه اعزام می‌شد، به‌آسانی در سازمان آموزشگاه جا می‌گرفت و مدیر، بدون هیچ گفت‌وگو و شناخت از سابقه قبلی معلم، تدریس در چند کلاس مدرسه را به او می‌سپرد. هر چند مسئول دوره تحصیلی در اداره، هیچ قصد بدی نداشت، ولی مدرسه الف. الف. در برخی از موارد می‌توانست در دسرهای او را در زمینه معلمانی که مدرسه‌های دیگر از پذیرششان سر باز می‌زدند، مرتفع کند. در مدرسه الف. الف. در سال تحصیلی، قبل از تشکیل هر یک از امتحانات نوبت اول و دوم، تنها دو بار شورا تشکیل می‌شد که آن هم به خواندن بخش‌نامه، بیان تذکرات اجرایی و صد البته خوردن چلوکباب کوبیده در پایان جلسه اختصاص می‌یافت و از آموزش، تربیت و به‌روآوری نیروها خبری نبود. آقای ب. ش. معتقد بود معلمی که هزار و یک مشکل دارد، نمی‌تواند آموزش ببیند و هر نوع تلاش در این زمینه، آب در هاون کوبیدن است. از همه این‌ها بدتر، عوض شدن اکثریت قابل توجه معلمان مدرسه در طی هر سال تحصیلی بود. عده‌ای از معلمان که نمی‌توانستند سوختن تر و خشک را با هم ببینند، در پایان سال تحصیلی درخواست می‌کردند از مدرسه بروند و جالب اینجا بود که به‌راحتی با درخواست آن‌ها موافقت می‌شد. سه نفر از این

روایت یک

پی‌نوشت

۱. تقریباً در اکثر مناطق کشور، در تابستان هر سال جلساتی با همین عنوان یا عنوان‌های مشابه، برای بررسی عملکرد مدیران مدرسه در طی سالی که گذشت، تشکیل می‌شود. در این جلسات، علاوه بر رئیس و معاونان اداره، مسئولان دوره‌های آموزشی و تربیتی، ارزشیابی، انجمن اولیا و مربیان و سایر واحدهایی که به‌طور مستقیم با مدیران مدرسه سروکار دارند، حضور می‌یابند. در برخی از ادارات آموزش و پرورش، در این جلسات تنها رئیس و معاونان وی حضور دارند.

پرسش‌هایی برای بحث، گفت‌وگو و تبادل نظر

۱. در مقابل عده‌ای که عوض شدن اکثریت قابل توجه معلمان در طی هر سال تحصیلی را نقطه‌ضعفی برای مدرسه تلقی می‌کنند، گروه دیگری معتقدند با عوض شدن اکثریت معلمان، در پیچه‌هایی از نوآوری با ورود دیدگاه‌های جدید به مدرسه گشوده می‌شوند که موجب خیر است. کدام نظر را قبول دارید؟ چرا؟ آیا می‌توان حد وسطی را هم متصور شد؟ چرا و چگونه؟
۲. به غیر از موارد مطرح شده در نظرات سه نفر از معلمان معترض، به برخی از سیاست‌های دیگر که می‌توانند موجب نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی شوند، اشاره کنید.
۳. برکناری آقای ب. ش از مدیریت را تأیید می‌کنید؟ به نظر شما آیا آقای ق. غ، دبیر ریاضی فعال، خواهد توانست به وضع مدرسه سرسامان بدهد؟ اگر قرار باشد شما به ایشان مشاوره بدهید، رعایت و اجرای چه نکته‌هایی را به وی یادآوری می‌کنید.

طاهره ملک‌زاده، مدیر دوره دوم ابتدایی، تهران

مدرسه بسیار منفعل و بی‌انگیزه عمل می‌کرد، ولی اگر سخن از جذب، بهسازی و نگهداشت کارکنان است و معتقدیم خود مدیر هم در این زمره قرار می‌گیرد، اداره می‌توانست به جای اقدام دست به نقد برکناری این مدیر، علاوه بر ارائه تذکر به او و بیان خطاهایش، برکناری این مدیر را به تأخیر بیندازد؛ شاید بهبودی در وضع حاصل می‌شد و مدیری دیگر از گردونه مدیران خارج نمی‌شد.

اما مدیریت آقای ق. غ (فرد جایگزین معرفی شده) هم در هاله‌ای از ابهام قرار دارد و معلوم نیست او بتواند در مدیریت مدرسه موفق عمل کند؟ ولی از روایت چنان پیداست که آقای ق. غ یک دبیر فعال ریاضی است و می‌تواند با تأسی و الگوبرگیزی از مدیریت قبلی، سر و سامانی درست به امور مدرسه بدهد تا در زمینه جذب و نگهداشت معلمان حرفی برای گفتن داشته باشد.

اگر بنا باشد مشاوره‌ای به آقای ق. غ بدهم، تنها می‌گویم: «برادر عزیز و دبیر ریاضی ورزیده! رهرو طرح و برنامه‌های مدیر قبلی نباشید و هر آنچه را او انجام داده است، شما عکس آن را در جهت مثبت در مدرسه پیاده کنید!»

● در مدرسه‌ای که پایان هر سال تحصیلی اغلب معلمان و کارکنانش قصد رفتن از آن و انتقال به جای دیگری را دارند، بی‌شک چند جای کار می‌لنگد: بی‌تجربگی مدیر مدرسه در اعمال تدابیر جذب و نگهداشت معلمان و کارکنان؛ نبود هیچ ابداع و نوآوری در مدرسه و محیط آموزشی، و مهم‌تر از همه، بی‌توجهی مدیر به طرح و برنامه‌های مدرسه و جایگاه و شأن معلمان و کارکنان در اداره آموزشگاه.

اگر مدیر مدرسه اندکی به عقوبت کار فکر می‌کرد، قطعاً می‌توانست حد وسطی را متصور شود تا شرایط مدرسه و کارکنانش تا حدودی هدفمند و برنامه‌مند باشند.

● موارد جذب و نگهداشت منابع انسانی در سازمان‌ها، به ویژه مدرسه‌ها، زیاد است؛ از جمله اعطای پاداش فصلی، دادن کارانه‌هایی به معلمان با سرفصل‌های رفاهی، در نظر گرفتن اردوهای تفریحی و آموزشی تربیتی با تعریف سرفصل‌های پرورشی، برگزاری جلسات شورای معلمان با مدیریت معلمان در قالب طرح «درس پژوهی» و دیگر طرح‌ها.

از این روایت بر می‌آید، آقای پ. ش برای برنامه‌های اجرایی

لیلا مولوی، هنرآموز هنرستان

و هر موضوع دیگری، در نهایت باید به ایجاد حس آرامش و البته نظم در محیط آموزشی کمک کند و هر موضوعی که باعث ارتقای این دو مؤلفه (نظم و آرامش) شود، می‌تواند عامل نگهداشت منابع انسانی باشد.

برکناری آقای ب. ش اقدام مناسبی ارزیابی می‌شود، چرا که ادامه این روند، لطمه زیادی به نظام آموزشی در آن مدرسه وارد خواهد کرد. در خصوص انتصاب دبیر ریاضی به‌عنوان مدیر مدرسه، اگرچه بخش اعظمی از مدیریت ذاتی است، ولی بخشی از آن نیز اکتسابی است و به برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی مدیریت برای ایشان نیاز است.

با توجه به اینکه مدیر مدرسه اقدام مناسبی در پذیرش، بهسازی و نگهداشت معلمان انجام نداده است، به نظر می‌رسد با ورود معلمان جدید، از داشته‌های آن‌ها نیز به‌درستی استفاده نشده و برآیند اقدامات به پیشبرد اهداف آموزشی منجر نشود.

از نظر من، در پذیرش، بهسازی و نگهداشت معلمان باید تا حد امکان تعادل را حفظ کرد، چرا که سخت‌گیری و یا ساده‌انگاری در هر کدام از این مؤلفه‌ها می‌تواند نتایج معکوسی ایجاد کند.

از نظر من، همه موارد مطرح شده از سوی سه معلم معترض

نیلوفر کاظمی یور، هنرآموز کار دانش

به نظرم بهتر و مناسب تر بود که در ابتدا ریشه مسئله حل شود. یعنی معلم هایی که از نظر آموزش و پرورش مشکل دار بودند، کنار می رفتند. اگر مشکل از ابتدا حل شود، به راه حل های بعدی نیازی ندارد. اگر خود آموزش و پرورش به طور خاص و متعهدانه معلم هایی دلسوز، پرتلاش و مسئولیت پذیر را در دانشگاه ها تربیت کند و در گزینش حتما صلاحیت درسی و اخلاقی و توانایی آن ها را بسنجد، و واقعاً قصد و غرض در کار نباشد و جانب داری رعایت شود، معلم هایی توانا و مسلط به تدریس وارد مدرسه ها می شوند و اگر احیاناً یک یا چند معلم هم با این فضا هم خوانی نداشته باشند، به راحتی غربال می شوند. حال اگر امکان اصلاح باشد، اصلاح می شوند و اگر نه، کناره گیری می کنند؛ البته با احترام و حفظ شایستگی های فردی شان. من معتقدم، ما معلم خوب و بد نداریم. انسان هایی پرتلاش داریم با استعدادها و علاقه ها و توانایی های متفاوت که باید در جایگاه مناسب خود قرار بگیرند. به نظرم معلم ریاضی هم مناسب این جایگاه نیست. باید معلم و مدیر هر کدام نسبت به شغل خود آموزش ببینند و بعد انتخاب شوند. مدیر شخصیتی متفاوت از معلم دارد. شاید معلمی عالی باشد، ولی نتواند مدیریتی ایده آل داشته باشد.

مریم طاوسی، دبیر شیمی، منطقه ۴ تهران

در خصوص این روایت باید به دو موضوع مهم اشاره کنم: اولین موضوع، بی انگیزه بودن معلمان شاغل در این مدرسه و تلاش نکردن آن ها برای بهبود شرایط کاری است. اگر معلمان آگاه تر بودند، به جای تغییر فضای مدرسه و پاک کردن صورت مسئله، با نظرها و پیشنهادهای سازنده به کمک مدیر مدرسه می رفتند و در بهبود شرایط تلاش می کردند. چرا چنین معلمانی باید در جلسات شوراها سکوت اختیار کنند و نظاره گر گذشت زمان باشند تا در سال تحصیلی آینده، تغییر مکان شرایط کار آن ها را بهبود بخشد؟ برخی از معلمان باتجربه می توانند با ارائه پیشنهادهای سازنده، کیفیت آموزش را ارتقا دهند و شرایط کار را بهبود بخشند. در حالی که این معلمان یک سال سخت و بی انگیزه را بدون هیچ تلاشی طی می کنند، به امید تغییر وضعیت در مکانی دیگر که قرار است منجی دیگری به آن ها هدیه بدهد!

دومین نکته، رفتار مستبدانه مدیر این مدرسه است، چرا که مجال سخن گفتن و ارائه نظر را به همکاران نداده، تمام مشکلات و مشقت های سال تحصیلی را خودش به دوش گرفته است و به تنهایی برای اداره مدرسه تصمیم می گیرد. چنین مدیرانی، به ظاهر اطاعت پذیر و فرمان بردار به نظر می آیند، در حالی که با ترفندهای مدیریتی می توان از هر فرمان و دستور نابه جا و بی خردانه اطاعت نکرد. مدیر می تواند با توجه به شرایط معلمان و دانش آموزان، بهترین تصمیم ها را برای بهبود کار بگیرد. مسئولان اداره از مشکلات داخل مدرسه چندان مطلع نیستند. مدیر می تواند برخی از این مشکلات را به مسئولان ارجاع دهد، ولی اکثر مشکلات به کمک مدیر و مجموعه همکاران قابل بررسی و رفع شدن هستند.

فاطمه موسوی، معاون آموزشی دبستان تربیت، منطقه ۱۰ تهران

نمی کردند. همین شرایط آن ها را ناراحت می کرد. این رویه هر سال موجب پایین آمدن سطح کیفی مدرسه و نارضایتی اولیا و همکاران می شد که بزرگ ترین عامل آن را سوء مدیریت و نداشتن انگیزه و اتلاف وقت مدیر می دانستند.

اولین شاخصه مدیریت کارآمد و توانا عشق به کار است. دوم آنکه با انگیزه و پرتلاش و پیگیری باشد. سوم اینکه برای جذب نیروها از شم مدیریتی برخوردار باشد. اگر این خصوصیات در فردی نباشند، انتخاب هیچ مدیری به جای مدیر قبلی نتیجه بهتری نخواهد داشت. اولین گام هر مدیر متبحر، تجهیز مدرسه است. غیر از رسیدگی به ظاهر مدرسه و مسائل بهداشتی و نظافتی، باید به مسائل عمده از جمله آمادگی کلاس ها، آمادگی آزمایشگاه و تجهیز آن، کتابخانه مدرسه و ایجاد امکانات رفاهی برای دانش آموزان و همکاران اهمیت داده شود. پس از آن، در استفاده بهینه از امکانات، ایجاد شوق و انگیزه کند. نکته دیگر آنکه همکاران به یک چشم دیده نشوند و ویژگی های مثبت و منفی افراد در نظر گرفته شوند تا بتوان از ظرفیت های آن ها برای بهبود وضع آموزش و تربیت دانش آموزان استفاده کرد.

آنچه از این روایت برمی آید، آن است که آقای ب. ش مدیر مدرسه الف. در خصوص بعضی موارد، به ویژه پذیرش همکاران، بهسازی و نگهداشت مناسب معلمان و تمام مواردی که به این موضوعات مرتبط می شوند، بی تفاوت است و هزینه ای به این منظور در نظر نگرفته است.

لذا توصیه می شود، برای رضایت ذی نفعان و کم کردن اعتراضات آن ها و تجربه سازی برای سایر مدیران، کوتاهی صورت نگیرد.

متأسفانه از حالت جناب آقای ب ش چنین برمی آید که ایشان از آن دسته افرادی است که اصلاً انگیزه کاری ندارد و فقط برای پرکردن سال های خدمت انجام وظیفه می کند. این فرد نه برنامه دارد و نه به برنامه های مدرسه اهمیت می دهد. در انتخاب معلم به سابقه و خدمات و پیشینه همکار توجه ندارد و فقط در پرکردن کلاس می کوشد. وقتی روحیه همکاران توانمندی که می خواهند از صمیم جان خدمت کنند، درک نشود، انگیزه از معلمان توانمند گرفته می شود. در ضمن آن ها می بینند هیچ تفاوتی بین آن ها و دیگران نیست.

این مدیر در شکایت ها به طور مداوم روی گله های اولیا سرپوش می گذاشت و به طریقی آنان را ساکت می کرد. ولی برای مسئول مقطع همکار بسیار خوبی بود، زیرا نیروهای مازاد را بدون چون و چرا می پذیرفت و باری از روی دوش اداره برمی داشت. در مدرسه این مدیر نه گوش شنوایی بود و نه حرفی از شورای مدرسه و شورای آموزگاران و انجمن اولیا و مربیان زده می شد. هیچ تصمیم خاصی برای بهبود کیفیت مدرسه و آموزش گرفته نمی شد. بخش نامه ها غالباً پاسخ داده نمی شدند و باری به هر جهت سرهم بندی می شدند. این مدرسه کتاب علمی و مجلات به روز نداشت و معلمان برای استفاده از آزمایشگاه و کتابخانه همیشه در مضیقه بودند. به همین دلایل، معلمان خوب و باتجربه، ماندن در این مدرسه را برابر با تلف کردن وقت و عمر خود می دیدند و همیشه در تکاپوی جابه جایی بودند. به علت اهمیت ندادن به بخشنامه ها، نه در مسابقات شرکت می کردند و نه در پژوهش ها. در نتیجه تقدیرنامه نیز دریافت