

۱۰۱ راه برای جلوگیری از نقله شدن در مدیریت

تأملی در دلایل موفق نبودن برخی از
مدیران در مدرسه‌های ایران



دکتر مرتضی مجدفر

تهران - ۱۳۹۰
انتشارات پیشگامان پژوهش مدار

سرشناسه: مجنفر، مرتضی، ۱۳۴۲ -

عنوان و نام پدیدآور: ۱۰۱ راه برای جلوگیری از نقله شدن در مدیریت:

تأملی در دلایل موفق نبودن برخی از مدیران در مدرسه‌های ایران/مرتضی مجنفر.

مشخصات نشر: تهران: پیشگامان پژوهش‌مدار، ۱۳۹۰.

مشخصات ظاهری: ۲۰۴ ص.

فروست: مجموعه کتاب‌های مدیریت: ۲.

شابک: ۶۵۰۰۰ ریال: ۵ - ۱ - ۹۲۳۰۸ - ۶۰۰ - ۹۷۸

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

عنوان گسترده: صد و یک راه برای جلوگیری از نقله شدن در مدیریت ...

موضوع: مدرسه‌ها - مدیریت و سازماندهی

رده‌بندی کنگره: LB ۵-۲۸۰۵ م ۳ ص ۴ ۱۳۹۰

رده‌بندی دیویی: ۳۷۱/۲

شماره کتابشناسی ملی: ۲۴۰۹۷۲۲



انتشارات پیشگامان پژوهش‌مدار

۱۰۱ راه برای جلوگیری از نقله شدن در مدیریت

تأملی در دلایل موفق نبودن برخی از مدیران در مدرسه‌های ایران

• مؤلف: دکتر مرتضی مجنفر

• ناظر و ویراستار علمی: دکتر خیر تورانی

• ویراستاران ادبی: عطاالله دانشگر، ترانه امیرابراهیمی، لیلا سید قاسم

• حروفنگاری و آماده‌سازی: آرزو صفرخانو

• تصویرگر: سام سلماسی

مدیر هنری: شاهرخ خرده‌غانی، طراح گرافیک: فرزانه پورسیفی (فترطی‌نشر طبع گرافیک)

• چاپ: اول - ۱۳۹۰

• شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

• قیمت: ۶۵۰۰۰ ریال

• لیتوگرافی: نوید

• چاپ و صحافی: کلشن نوین

• شابک: ۵ - ۱ - ۹۲۳۰۸ - ۶۰۰ - ۹۷۸

• حق چاپ محفوظ است ©

• تلفن: ۸۸۲۴۵۲۱۷ / نمابر: ۸۸۲۴۵۲۱۸

• نشانی: تهران، خیابان کریم‌خان زند، خیابان ماه‌شهر، نبش یگانه، پلاک ۳، واحد ۱۲



پیشگفتار..... ۹

راه اول: ناآشنایی با هدف‌ها و چشم‌اندازهای سازمان..... ۱۷

راه دوم: آشنایی و تأکید فراوان بر هدف‌ها و چشم‌اندازهای سازمان..... ۱۸

راه سوم: خودداری از تفویض اختیارات، حتی به معاونان..... ۲۰

راه چهارم: تفویض اختیار به طور مطلق به کارکنان مدرسه..... ۲۲

راه پنجم: کار و حضور در محیط سازمان تا بالاترین حد ممکن..... ۲۴

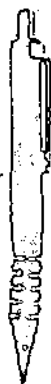
راه ششم: نبودن در محیط سازمان تا بالاترین حد ممکن..... ۲۷

راه هفتم: انجام هزینه‌های بی مورد، کم ارتباط و یا غیرمرتبط با اهداف و برنامه‌های مدرسه..... ۲۹

راه هشتم: قفل زدن به حساب مالی مدرسه و انجام ندادن ضروری‌ترین هزینه‌ها..... ۳۲

راه نهم: گزارش‌سازی از فعالیتهای انجام نشده مدرسه..... ۳۵

راه دهم: تهیه گزارش‌های فراوان از فعالیتهای متنوع مدرسه..... ۳۸



- ۴۱..... راه یازدهم: خود شیفتگی تا بالاترین حد ممکن.....
- ۴۲..... راه دوازدهم: انتقادپذیری و پذیرش نظرات دیگران تا بالاترین حد ممکن.....
- ۴۶..... راه سیزدهم: منفعل بودن در برابر معلمان بی‌روح و کم‌تأثیر.....
- ۴۹..... راه چهاردهم: زیر نظر گرفتن دائمی معلمان بی‌روح و کم‌تأثیر و همراهی مداوم با آن‌ها.....
- ۵۲..... راه پانزدهم: حساسیت بیش از اندازه به همه چیز و همه کس و بالا بودن سطح توقعات از دیگران.....
- ۵۴..... راه شانزدهم: کم‌توجهی به همه چیز و همه کس و پایین بودن سطح توقعات از دیگران.....
- ۵۷..... راه هفدهم: توجه مفرط به مسائل عرفی - محیطی مرتبط با مدرسه و پیرامون آن.....
- ۶۰..... راه هیجدهم: بی‌توجهی به ساده‌ترین مسائل عرفی - محیطی مرتبط با مدرسه و پیرامون آن.....
- ۶۴..... راه نوزدهم: اعمال برنامه‌ریزی و پیش‌بینی‌های متعدد کاری در مدرسه.....
- ۶۷..... راه بیستم: فقدان برنامه‌ریزی و حذف پیش‌بینی از فعالیت‌های کاری مدرسه.....
- ۷۰..... راه بیست‌ویکم: تفریط در ایجاد ارتباط با فرادستان.....
- ۷۲..... راه بیست‌ودوم: افراط در ایجاد ارتباط با فرادستان.....
- ۷۶..... راه بیست‌وسوم: تفریط در ایجاد ارتباط با فرودستان.....
- ۷۹..... راه بیست‌وچهارم: افراط در ایجاد ارتباط با فرودستان.....
- ۸۲..... راه بیست‌وپنجم: انتقاد کردن از فرادستان.....
- ۸۴..... راه بیست‌وششم: منفعل بودن در برابر فرادستان.....
- ۸۸..... راه بیست‌وهفتم: حمایت افراطی از زیردستان.....
- ۹۲..... راه بیست‌وهشتم: حمایت نکردن از زیردستان در سختی‌ها و مشکلات.....
- ۹۵..... راه بیست‌ونهم: توجه مفرط به فعالیت‌های اقتصادی از طریق مدرسه.....
- ۹۹..... راه سی‌ام: بی‌توجهی به فعالیت‌های اقتصادی قانونی در محدوده مدرسه.....



۱۰۳..... راه سی و یکم: ملائقی بودن در مکاتبات، گزارش‌ها و نامه‌های اداری

۱۰۵..... راه سی و دوم: بی‌دقتی در مکاتبات، گزارش‌ها و نامه‌های اداری

۱۰۹..... راه سی و سوم: افراط در مشتری‌مداری

۱۱۲..... راه سی و چهارم: تفریط در بی‌توجهی به مشتریان

۱۱۵..... راه سی و پنجم: سرعت عمل در تصمیم‌گیری‌ها

۱۱۸..... راه سی و ششم: کند بودن در تصمیم‌گیری‌ها

۱۲۰..... راه سی و هفتم: بی‌توجهی به فناوری‌های جدید ارتباطی

۱۲۳..... راه سی و هشتم: استفاده افراطی از فناوری‌های جدید ارتباطی

۱۲۷..... راه سی و نهم: رئیس بودن به جای مدیر شدن

۱۲۹..... راه چهارم: مجری مانند به جای مدیر شدن

۱۳۲..... راه چهل و یکم: هم‌خوان نبودن دیدگاه‌های سیاسی با مدیران ارشد

۱۳۵..... راه چهل و دوم: افراط در هم‌خوانی دیدگاه‌های سیاسی با مدیران ارشد

۱۳۸..... راه چهل و سوم: تعلق و وفاداری بسیار سازمانی

۱۴۰..... راه چهل و چهارم: تعلق و وفاداری کم سازمانی

۱۴۴..... راه چهل و پنجم: وفاداری به سنت‌ها، آیین‌ها و نمادهای مدرسه

۱۴۷..... راه چهل و ششم: فراموشی سنت‌ها، آیین‌ها و نمادهای مدرسه

۱۵۰..... راه چهل و هفتم: دست‌کاری در اسناد و مدارک به منظور سوءاستفاده‌های شخصی

۱۵۳..... راه چهل و هشتم: دست‌کاری در اسناد و مدارک برای نیات خیرخواهانه!

۱۵۶..... راه چهل و نهم: هزینه از محل بودجه‌های مدرسه برای توسعه و بالندگی فردی

۱۵۹..... راه پنجاهم: توجه نکردن به توسعه و بالندگی فردی به بهانه نداشتن بودجه کافی



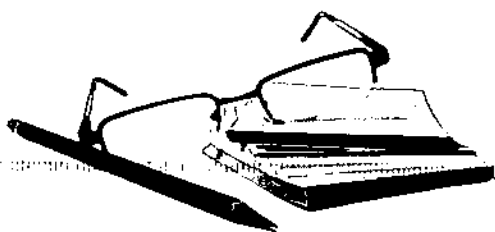


- راه پنجاه و یکم: بالا رفتن اختیار را مساوی افزایش عقل دانستن ۱۶۲
- راه پنجاه و دوم: افزایش اختیار را مساوی نفوذ معنوی دانستن ۱۶۵
- راه پنجاه و سوم: داشتن نسبت‌های خانوادگی نزدیک با کارکنان مدرسه ۱۶۸
- راه پنجاه و چهارم: حذف کارکنان با نسبت‌های خانوادگی نزدیک به هم از سازمان مدرسه ۱۷۱
- راه پنجاه و پنجم: ایجاد سوءظن‌های اخلاقی در زمینه‌های ارتباط با اولیا ۱۷۴
- راه پنجاه و ششم: سوءتدبیر در زمینه برقراری ارتباط با اولیا ۱۷۶
- راه پنجاه و هفتم: برگزاری جلسات گسترده، پرتعداد و متنوع در آموزشگاه ۱۷۹
- راه پنجاه و هشتم: بی‌توجهی به برگزاری جلسات گوناگون در مدرسه ۱۸۲
- راه پنجاه و نهم: دخالت در امور دفتری تا بیش‌ترین حد ممکن ۱۸۴
- راه شصتم: رهاسازی امور دفتری به دفتردار (دفترداران) و ناآشنایی با کلیات آن ۱۸۶
- راه شصت و یکم: توجه مفرط به ساخت‌وساز، مبلمان، رنگ‌آمیزی و شعارنویسی بر در و دیوار مدرسه ۱۹۰
- راه شصت و دوم: در حاشیه قرار دادن یا حذف فعالیت‌های عمرانی - ساختمانی یا مبلمان و رنگ‌آمیزی آموزشگاه ۱۹۳
- راه شصت و سوم: برگزاری مراسم پرطمطراق و خارج از عرف برای روز معلم ۱۹۵
- راه شصت و چهارم: بی‌دقتی در زمینه سپاسگزاری از معلمان در روز معلم ۱۹۷
- راه شصت و پنجم: تغییرات گسترده در ساختار سازمانی مدرسه ۱۹۹
- راه شصت و ششم: عدم انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی مدرسه ۲۰۲
- راه شصت و هفتم: توجه ویژه به سمبل‌های هویتی خاص در مدرسه ۲۰۵
- راه شصت و هشتم: بی‌توجهی به سمبل‌های هویتی خاص مدرسه ۲۰۸
- راه شصت و نهم: نیازسنجی در زمینه نحوه تدارک و تأمین تجهیزات مدرسه ۲۱۱
- راه هفتادم: تدارک و تأمین تجهیزات مدرسه بدون برنامه‌ای خاص ۲۱۴

- راه هفتاد و یکم: توجه ویژه و اختصاص جایگاه به دروس خاص..... ۲۱۸
- راه هفتاد و دوم: حذف و کم رنگ کردن دروس خاص به نفع سایر درس ها..... ۲۲۰
- راه هفتاد و سوم: استفاده مکانیکی از مدیریت زمان در اداره مدرسه..... ۲۲۳
- راه هفتاد و چهارم: نداشتن تفکر برای بروز و ظهور مدیریت زمان در اداره مدرسه..... ۲۲۶
- راه هفتاد و پنجم: غرق شدن در نظریه ها و مبانی فکری - فلسفی تربیت..... ۲۲۹
- راه هفتاد و ششم: عدم شناخت کافی در زمینه نظریه ها و مبانی فکری - فلسفی تربیت..... ۲۳۱
- راه هفتاد و هفتم: جانشین پروری گسترده و نفوذ غیر ملموس در سطوح مدیریتی..... ۲۳۴
- راه هفتاد و هشتم: بی توجهی به جانشین پروری و حذف جانشینان احتمالی به هر نحو ممکن..... ۲۳۶
- راه هفتاد و نهم: نتیجه گیری، به قیمت زیر پا گذاشتن همه چیز..... ۲۳۹
- راه هشتادم: فراموش کردن هدف های اصلی مدرسه و نتیجه گرایی..... ۲۴۳
- راه هشتاد و یکم: پذیرش، بهسازی و نگهداشت مناسب دانش آموزان..... ۲۴۵
- راه هشتاد و دوم: اهمال در پذیرش، بهسازی و نگهداشت اصولی دانش آموزان..... ۲۴۷
- راه هشتاد و سوم: پذیرش، بهسازی و نگهداشت مناسب معلمان..... ۲۵۰
- راه هشتاد و چهارم: قصور جدی در پذیرش، بهسازی و نگهداشت مناسب معلمان..... ۲۵۳
- راه هشتاد و پنجم: تشکیل سازمان غیر رسمی برای اعمال مدیریت در مدرسه..... ۲۵۵
- راه هشتاد و ششم: بی توجهی به سازمان های غیر رسمی در مناسبات مدیریتی مدرسه..... ۲۵۸
- راه هشتاد و هفتم: شدت گرفتن کنترل از سوی مدیران ارشد..... ۲۶۰
- راه هشتاد و هشتم: رهاسازی مطلق از سوی مدیران ارشد..... ۲۶۱
- راه هشتاد و نهم: انعطاف پذیری و مداومت در سیاست ها، اصول و روش های مدیریتی..... ۲۶۴
- راه نودم: عدم انعطاف پذیری و توجه ویژه به مداومت در سیاست ها، اصول و روش های مدیریتی..... ۲۶۶



- ۲۶۸..... راه نودویکم: تعادل در اصول و روش‌های سازمانی مدرسه.
- ۲۷۰..... راه نودودوم: نامتعادل بودن اصول و روش‌های سازمانی مدرسه.
- ۲۷۳..... راه نودوسوم: توجه افراطی به اصل سلسله‌مراتب یا زنجیره ارشدیت.
- ۲۷۵..... راه نودوچهارم: بی‌توجهی به اصل سلسله‌مراتب یا زنجیره ارشدیت.
- ۲۷۸..... راه نودوپنجم: در نظر داشتن اصل وحدت فرماندهی در تمامی فعالیت‌های مدرسه.
- ۲۸۰..... راه نودوششم: بی‌توجهی به اصل وحدت فرماندهی در اداره امور مدرسه.
- ۲۸۳..... راه نودوهفتم: در نظر داشتن اصل حیطه نظارت در مدیریت.
- ۲۸۵..... راه نودوهشتم: فراموشی اصل حیطه نظارت در مدیریت.
- ۲۸۹..... راه نودونهم: توجه افراطی به اصل جریان خدمات معلمان.
- ۲۹۱..... راه صدم: از یاد بردن اصل جریان خدمات معلمان.
- ۲۹۳..... راه صدویکم: برکنار شدن به دلیل آشکار ساختن حذراه.
- ۲۹۷..... منابع و مراجع.
- ۲۹۹..... آشنایی با مؤلف.



پیش‌گفتار

هر ساله تعداد زیادی از مدیران مدرسه‌های کشور و نیز مدیران واحدهای اداری آموزش و پرورش، بنا به دلایل گوناگون کنار گذاشته می‌شوند. اگر از دلایل سیاسی، ضعف مدیریت‌های بالادستی، نبود شناخت کافی از مدیران زیردست، دو به هم‌زنی‌های کاری و غیرکاری، حب و بغض‌ها، گروه‌گرایی، قوم‌بازی، محله‌گرایی و همشهری‌گری و بسیاری از دلایل پیدا و ناپیدای دیگر بگذریم، کنار گذاشته شدن بسیاری از مدیران، ناشی از نگرش‌های خود آنان و از ناموفق عمل کردن و یا ضعف خودشان در فعالیت‌های مدیریتی است. به عبارت دیگر، این مدیران، طوری کار می‌کنند که باعث حذف شان از گردونه مدیریت مدرسه‌ها می‌شود. این نوع تلف شدن و کنار گذاشته شدن، آسیب‌های جدی و فراوانی را نصیب آموزش و پرورش می‌کند. مدیرانی که می‌توانستند سالیان سال مدیریت کنند و در زمره سرمایه‌های انسانی نظام تعلیم و تربیت، فکر و تلاش خود را در خدمت دانش‌آموزان و مدرسه‌ها قرار دهند، به سهولت موجبات کنار گذاشته شدن خودشان را فراهم می‌کنند و با یک اشتباه و خطای ساده که به راحتی در چشم مدیران فرادست نمود پیدا می‌کند، به کار آن‌ها در سمت مدیریت مدرسه پایان داده می‌شود.

اگر دلایل سیاسی و عوامل پیدا و ناپیدای فراوانی که از آن‌ها نام بردیم، به شدت

موجب شده‌اند که در زمینه تثبیت مدیریت‌های آموزش و پرورش، به میانگین عمر مدیریت کمتر از ۱/۸ سال (کم‌تر از دو سال) دست یابیم، خطاهای متنوع مدیران و بالطبع کنار گذاشته شدن آن‌ها از شغل مدیریت مدرسه نیز در کاهش عمر مدیریت‌ها در آموزش و پرورش مؤثر است.

از سوی دفتر انتشارات کمک آموزشی وزارت آموزش و پرورش، از مهرماه ۱۳۸۱ برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدرسه‌ها، ماهنامه "رشد مدیریت مدرسه" با شمارگانی بالغ بر ۸۰ هزار نسخه منتشر می‌شود. اینجانب در مقام پیشنهاددهنده تأسیس و طراح برنامه انتشار این ماهنامه و عضو شورای سردبیری آن، از بدو انتشار تاکنون افتخار داشته‌ام در دوره‌های گوناگون انتشار مجله، سلسله مطالبی را به رشته تحریر درآورم. برخی از این مطالب مجموعه‌ای، بعدها با تغییراتی، از جمله افزایش و یا کاهش بخش‌هایی از مطالب و در هیأتی جدید در قالب کتاب‌های مستقل منتشر شده‌اند.^۱

دوست خوبم دکتر حیدر تورانی، سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه، پس از استقبال خوبی که از سلسله مطالب مطالعات موردی در مدیریت آموزشی به عمل آمد، از من خواست برای دوره دیگری از این مجله، این نوع نوشته‌ها را باز هم ادامه دهم. درخواست دیگر این بود که این بار محور مطالعه‌های موردی خودم را به مدیران ناموفق اختصاص دهم و در هر قضیه، دلیل ناموفق شدن مدیری را بررسی کنم که البته پیشنهاد خوبی بود؛ در واقع نوعی مهندسی معکوس و یا اگر به مدیران ناموفق جسارت تلقی نشود (با در نظر گرفتن نبود مناقشه در مثل)، نوعی آموختن ادب (در این جا مدیریت) از بی‌ادبان (در این جا شکست خورده‌گان در مدیریت).

۱. از جمله نگاه کنید به پنج تألیف اینجانب با این مشخصات:

- مدیریت آموزشی در عمل (۲۱ مطالعه موردی مستندسازی شده در امور اجرایی مدارس). انتشارات مدرسه. چاپ پنجم. ۱۳۸۹.
- مدرسه و کیفیت گرایی (۱۵ مطالعه موردی مستندسازی شده در حوزه روابط انسانی و کیفیت گرایی). انتشارات مدرسه. چاپ سوم. ۱۳۸۹.
- مدرسه موفق، مدیر موفق. انتشارات پیک بهار. چاپ سوم. ۱۳۸۹.
- معاون، یک مدیر است. انتشارات امروز. چاپ ششم. ۱۳۸۹.
- چون که ۱۰۰ آمد (صد راز طلایی در مدیریت پر رمز و راز آموزشی) نشر آمیتیس. چاپ دوم. ۱۳۸۸.

بنده این پیشنهاد را با بهره‌گیری از روش کتاب‌هایی که این روزها با تیترهای "۱۰۱ راه برای..." منتشر می‌شوند، به نوع دیگری تغییر دادم و با مشورت دکتر تورانی، قرار شد این موضوع را با استفاده از مثال‌های واقعی و با عنوان "۱۰۱ راه برای جلوگیری از نفل شدن در مدیریت" کار کنیم.

دلیل این تصمیم‌گیری، این بود که چون می‌خواهیم به مدیران ناموفق بپردازیم، ارائه اطلاعات جزئی فراوان از این مدیران در مطالعات موردی، حتی به‌رغم تغییر اطلاعات و ویژگی‌های شخصی و کاری مدیر و نیز دادن اسم و مشخصات مدیر به طور مستعار و یا حتی مخفف، بسیار سخت خواهد بود و حتی ممکن است موجب شناسایی مدیر ناموفق و تبلیغ علیه وی شود؛ به ویژه در حالاتی که مدیر ناموفق دیروز، اکنون در سمتی در حال فعالیت باشد. علاوه بر این، چون علت‌های ناموفق قلمداد شدن برخی مدیران مدرسه‌ها و کنار گذاشته شدن آن‌ها از سمت مدیریت مدرسه، پر تعداد و پدیده است، نیاز به قالبی بود که بتوان همه یا تعداد بیشتری از این دلایل را تحت پوشش قرار داد. لذا قرار شد، ۱۰۱ راه نفل شدن مدیران مدرسه‌ها در کارهای مدیریتی را مؤجز، مختصر، کاربردی و در عین حال مبتنی بر ادبیات داستانی و حتی برخی مواقع طنز موجود در کتاب‌هایی از قبیل ۱۰۱ راه برای ذله کردن پدر و مادر، ۱۰۱ راه برای شاگرد اول شدن، ۱۰۱ راه برای پرورش اعتماد به نفس دانش‌آموزان و ۱۰۱ راه برای ذله کردن ناظم مدرسه^۱ احصا و هر یک از آن‌ها را در سطوری کوتاه و با ادبیاتی که صرفاً هشداردهنده و نیز به نوعی آموزشی باشد، بیان کنیم. هم‌چنین از وارد شدن در تشریح ماجراها خودداری و سعی کنیم ضمن این که اطلاعات هر کدام از موارد ارائه شده، کامل هستند، از آسپیی که در سطور پیش مبنی بر شناخته شدن مدیر برکنار شده از آن سخن گفتیم، در امان باشیم.

اطلاعات مربوط به هر کدام از موارد، از تجربه‌های کاری و مدیریتی خودم، گفت‌وگو با مسئولان آموزش و پرورش در رده‌های گوناگون، گفت‌وگو با مدیران برکنار شده، مطالعه اسناد، مدارک و پرونده‌های در دسترس و برخی مکتوبات علمی ایرانی و خارجی و... استخراج شده، و با تغییرات فراوانی که در اطلاعات ایجاد شده، شرح مربوط به هر یک

۱. کتاب‌هایی که از آن‌ها نام بردیم، در بازار کتاب‌های آموزشی با این عناوین و یا عنوان‌های مشابه دیگر موجود هستند.

از موارد پدید آمده است.

در تمام متن کتاب، راه‌های فرد و زوجی که پشت سر هم آمده‌اند، به نوعی افراط و تفریط در یک کار، فعالیت و یا برنامه‌ریزی مدیریتی مرتبط با هم را از دو زاویه گوناگون تشریح می‌کنند و به دنبال تأکید بر نوعی مدیریت اقتضایی با محوریت اعتدال هستند. تقدم و تأخر راه‌های تلف شدن، هیچ دلیل خاصی ندارد و بر اهمیت رتبه‌ای آن‌ها تأکید نمی‌کند.

هم‌چنین در پایان هر یک از راه‌ها، پرسش‌ها، تمرین‌ها و نکته‌هایی مطرح شده است که می‌تواند توسط خوانندگان به شکل انفرادی و نیز به صورت گروهی در جلسات ویژه، مورد بررسی و تبادل نظر قرار گیرد. از این بخش‌های کتاب، می‌توان در نشست‌های تخصصی و کارگاه‌های آموزشی مدیران مدرسه‌ها که توسط ادارات آموزش و پرورش در سراسر کشور تشکیل می‌شود، بهره جست. با مطالعه متن هر یک از راه‌ها و سپس گفت‌وگو درباره پرسش‌ها، تمرین‌ها و نکته‌هایی که در پایان هر راه آورده شده است، به نوعی دست به مطالعه موردی می‌زنیم و با تحلیل انتقادی، قدرت تفکر خلاقه خود را افزایش می‌دهیم. هم‌چنین با پاسخگویی به پرسش‌ها و قرار گرفتن در متن تمرین‌ها و نکته‌ها، خود عملاً در متن واقعه قرار می‌گیریم و دلیل تلف شدن مدیری که مجرای او را خوانده‌ایم، به روشنی برایمان تبیین می‌شود. این، روشی است که اکنون در آموزش مدیران در سراسر جهان از جایگاه شایسته‌ای برخوردار است. اینجانب پیش از این، از روش مطالعه موردی و پرسش‌ها و تمرین‌های تفکربرانگیز پایان هر رویداد آموزشی - پرورشی، در تألیف سه کتاب مدیریتی‌ام (مدیریت آموزشگاهی در عمل و مدرسه و کیفیت‌گرایی از انتشارات مدرسه و معاون، یک مدیر است از انتشارات امروز) و نیز مجموعه کتاب‌هایی که برای توسعه سواد خواندن برای دانش‌آموزان ابتدایی تألیف کرده‌ام، بهره برده و ارتباط اثربخش مخاطبانم با محتوای کتاب را به عینه دیده‌ام.

تقریباً متن اولیه همه موارد ۱۰۱ گانه، همان‌طور که پیش از این نیز ذکر شد، در دوره‌های هفتم، هشتم و نهم مجله رشد مدیریت مدرسه (۱۳۸۷، ۱۳۸۸ و ۱۳۸۹) به چاپ رسیده‌اند که اکنون همراه با تغییراتی که در آن‌ها راه یافته و نیز پرسش‌هایی که به عنوان تمرین به آخر هر راه افزوده شده است، در این مجموعه حضورتان تقدیم می‌شود.

✓ در متن راه‌ها از سمت‌ها و پست‌های اداری و مدرسه‌ای موجود در آموزش و پرورش، با عناوین گوناگون و متفاوتی یاد شده است. این اختلاف به دلیل آن است که هر یک از راه‌ها با بهره‌گیری از اسناد، مدارک و یا رویدادهایی پدید آمده‌اند که در سال‌های گوناگون رخ داده‌اند و در هر یک از سال‌ها با توجه به تصمیمات سازمانی، هر یک از سمت‌ها و پست‌های اداری و مدرسه‌ای، نام خاصی داشته‌اند. برای مثال، در ۲۰ سال گذشته معاونان آموزشی شاغل در مناطق و شهرستان‌ها با عناوینی چون معاون آموزشی، معاون آموزش عمومی و تربیتی، معاون آموزش و نوآوری، معاون آموزش ابتدایی و... نامیده شده‌اند، ولی طبیعی است که وظایف و مسئولیت‌های این افراد با مشابهت‌های فراوانی به هم نزدیک بوده است.

در این مورد هم چنین باید به تغییرات مکرر صورت پذیرفته در اسامی واحدها و سازمان‌های اداری نیز توجه شود. برای مثال چند سال پیش عنوان ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها به سازمان تغییر پیدا کرد، ولی پس از چندی، دوباره این ادارات با نام سابق نامیده شدند. هم چنین است نام دوائر اداری و ادارات کل ستادی که به دفعات تغییر یافته‌اند.

✓ ممکن است در متن راه‌ها از طرح‌ها، برنامه‌ها و شیوه‌هایی سخن رفته باشد که اکنون در عمل و در بستر اجرایی آموزش و پرورش محلی از اعراب نداشته باشند. برای مثال در یکی از راه‌ها، شیوه ارزشیابی کمی در پایه‌های اول تا سوم ابتدایی و در یک راه دیگر چگونگی اعطای نمره انضباط به دانش‌آموزان دوره راهنمایی توضیح داده می‌شود که اکنون هر دو روش، به طور کامل به گونه‌ای دیگر در حال اجراست.

✓ هر گونه مشابهت‌سازی بین اسامی مخفف اعلام شده در متن کتاب با اسامی واقعی، از سوی افراد غیرمسئول، به‌ویژه مشابهت‌سازی با اسامی مدیران برکنار شده را قابل قبول نمی‌دانم. درست است که همه موارد ۱۰۱ گانه برگرفته از واقعیات است، ولی با تغییرات اندکی که در برخی اطلاعات هر مورد داده شده است، امکان شناسایی و لو رفتن نام و مشخصات مدیر کنار رفته یا کنار گذاشته شده به حداقل رسیده است.

◆ سپاسگزاری

از تمام کسانی که مرا در پدید آمدن این کتاب یاری دادند، سپاسگزاری می‌کنم. این سپاس در وهله نخست از آن خانواده‌ام خواهد بود که اجازه دادند اوقاتی که متعلق به آن‌ها بود، به دسته‌بندی، کدگذاری و تحلیل اسناد و مدارک و از همه مهم‌تر تبدیل این مدارک به متون روایی و پرسش‌ها و تمرین‌های پایانی هر یک از راه‌ها اختصاص یابد. هم‌چنین وظیفه خود می‌دانم از برخی مدیران محترم مدرسه‌ها و نیز مسئولان گرمی تعدادی از ادارات آموزش و پرورش در سراسر کشور که از هنگام انتشار نخستین راه‌ها در مجله رشد مدیریت مدرسه، علاوه بر استقبال از این سلسله مطالب، در عمل خود به آفرینندگان راه‌ها تبدیل شدند و با در اختیار گذاشتن اسناد و مدارک و روایت ماجرای مدیران تلف شده به یاری‌ام شتافتند، سپاسگزاری کنم.

بی‌شک سپاس ویژه من در پدید آمدن این کتاب از آن دوست، همراه و همکار خوبم دکتر حیدر توراتی خواهد بود که پیشنهاد نگارش این کتاب را داد و با پیگیری‌ها و تشویق‌های مکرر خود در حین آماده‌سازی بخش‌های گوناگون، از ارائه پیشنهادهای خلافتانه و بکر برای بهبود مسیر تحقیق و نگارش دریغ نکرد. وی در طول آفرینش این اثر، در مقام ناظر و ویراستار علمی، اطلاعات و رهنمودهای شایانی را در اختیارم قرار داد که هر یک به‌نوبه و در جای خود برایم ارزشمند بود. البته از مقاومت و سرسختی دکتر توراتی در مقام سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه هم نباید به راحتی گذر کرد که در مقابل انتقادهای برخی مسئولان که نگارش این مطالب را به صلاح نمی‌دانستند و خواهان قطع نگارش این مطالعه‌های موردی در زمان انتشار آن‌ها بودند، با استناد به استقبال بی‌شائبه مدیران مدارس و فرهنگیان کشور از این مطالب، انتشار راه‌های تلف شدن مدیران آموزشی را نه تنها ضروری، بلکه واجب می‌دانست و معتقد بود این، راهی است برای آموزش مدیران در تمامی سطوح سازمانی و بهره‌برداری علمی و عملی از این مطالعات در آموزش‌های دانشگاهی رشته مدیریت آموزشی.

افزون بر این وظیفه خود می‌دانم از مسئولان ارشد وزارت آموزش و پرورش، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، دفتر انتشارات کمک آموزشی، ادارات کل ستادی و اجرایی و ادارات آموزش و پرورش مناطق و شهرستان‌ها و نیز مدیران مدارس، پژوهشگران،

بازرسان، معلمان راهنما و تمامی افرادی که در مسیر سه ساله تحقیق و نگارش این کتاب مرا یاری دادند، سپاسگزاری 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.

هم چنین جا دارد از کلیه کسانی که در پدید آمدن این اثر در کلیه امور، اعم از امور فنی، حروف نگاری، صفحه آرایی، فعالیت های گرافیکی و نیز ویرایش ادبی با من همکاری داشته اند، سپاسگزاری کنم.

علاوه بر این، از مدیر مسئول محترم انتشارات پیشگامان پژوهش مدار، جناب آقای ابراهیم اصلانی که تولید و چاپ این کتاب را در مجموعه کتاب های مدیریتی این انتشاراتی برنامه ریزی کردند، سپاسگزارم.

نگارش نهایی این اثر پژوهشی در حالی به پایان می رسد که سی امین سال حضورم در رده های گوناگون کاری در وزارت آموزش و پرورش نیز به پایان رسیده است؛ سی سالی که لحظه لحظه آن برایم ارزشمند، آموزنده و چون مدرسه و دانشگاه تأثیرگذار بوده است. امیدوارم با بهره گیری از تجربه های زیسته خودم و نیز با یادگرفتن از تجربه و دانش دیگران و اسناد و مدارکی که در اختیار داشتم و یا در اختیارم قرار گرفت، توانسته باشم گوشه ای از واقعیت های مدیریت آموزشی کشورمان را برای اصلاح امور ارائه دهم.



مرتضی مجدفر