

بیم و امیدهای همه‌کاره شدن مدیران مدارس

کمتر از وقوع توفان نیست اگر قرار باشد دخل و خرج هر مدرسه را مدیریت به دست بگیرد و به عنوان یک مادر خرج، در هزینه کردن، استقلال داشته باشد.



کمتر از وقوع توفان نیست اگر قرار باشد دخل و خرج هر مدرسه را مدیریت به دست بگیرد و به عنوان یک مادر خرج، در هزینه کردن، استقلال داشته باشد.

اگر بخشنامه سرانه ای کردن بودجه مدارس (که دوازدهم شهریور امسال ابلاغ شده) اجرا شود این توفان برپا می شود، اما نه در جهت مخرب بلکه با شکل و شمایلی سازنده؛ گرچه این روزها که هنوز این برنامه در قالب یک بخشنامه مطرح است و قضاوت ها بیشتر برخاسته از آینده نگری است، وجهه تخریبگری این توفان بیش از سازنده بودنش به چشم می آید. برنامه سرانه ای کردن بودجه مدارس که قرار است در نیم درصد از مدارس کشور یعنی نزدیک به 5000 مدرسه اجرا شود دنباله برنامه تعالی مدیریت مدرسه است که می کوشد کیفیت را به مدارس برگرداند.

این طرح به دنبال تربیت مدیرانی متعالی است؛ مدیرانی که به جای شمردن مشکلات و کمبودها و ربط دادن همه نواقص به بی پولی، برنامه ای استراتژیک برای اداره مدرسه طراحی می کنند و برای رسیدن به اهداف طراحی شده از توانایی همه کارکنان و دانش آموزان بهره می برند، آن هم در حالی که همه با رضایت دست به دست مدیر می دهند و اجبار و ترسی در کار نیست. در واقع طرح تعالی مدیریت مدرسه که از دو سال قبل به طور آزمایشی در تعداد محدودی از مدارس اجرا شد و امسال در بیش از 5000 مدرسه اجرا می شود راهی است برای کیفی کردن مدارس که البته تمرکز اصلی اش بر کیفی کردن مدیران مدارس است و چون لازمه مدیر کیفی بودن، داشتن اختیار و قدرت عمل است، بخشنامه سرانه ای کردن بودجه مدارس نیز مطرح شده که به مدیران قدرت عمل مالی می دهد.

البته این برنامه این روزها هنوز در مرحله توجیهی است به طوری که در برخی شهرها، جلساتی برای مدیران مدارس برگزار شده و ریزه کاری های این طرح برای آنها باز شده؛ با این حال هنوز به جلسات بیشتری نیاز است و نگرانی هایی که در لابه لای صحبت های مدیران موج می زند نیاز به اعتمادسازی و التیام دارد.

بخشنامه سرانه ای کردن بودجه مدارس که هدفش عملیاتی کردن بودجه مدارس است، قرار است در مدارس دولتی عادی اجرا شود چون افت مداوم کیفیت آموزش در این مدارس، آنها را مستحق توجه ویژه کرده است. این توجه خاص، محمل قانونی هم دارد؛ آنجا که در بند الف تبصره 13 قانون بودجه سال 93 بصراحت از آن یاد شده است.

حرف قانون این است: برای ارتقای مدیریت آموزشی و افزایش نقش مدرسه به عنوان کانون کسب تجربیات تربیتی، اختیارات مالی به مدیران مدارس تفویض و اعتبارات موردنیاز به صورت کمک به حساب بانکی مدارس واریز می شود تا صرف فعالیت های آموزشی و پرورشی شود.

برنامه سرانه ای کردن بودجه نیز با تمسک به این تبصره قانونی قصد دارد با افزایش اختیارات مالی به مدیران به آنها قدرت تصمیم گیری و برنامه ریزی بدهد و همزمان شرایطی را ایجاد کند تا عملکرد مدیران، قابل ارزیابی باشد.

روال کار نیز به این شکل خواهد بود که مدیران مدارس مجری طرح، ابتدا آموزش می بینند و پس از آگاهی از زیر و بم طرح، هزینه تمام شده خدمات آموزشی و پرورشی مدرسه را برآورد می کنند که شامل هزینه های پرسنلی و غیرپرسنلی خواهد بود با این نکته که اعتبارات پرسنلی هر مدرسه در نیمه دوم سال تحصیلی متناسب با نرخ تورم و افزایش حقوق محاسبه خواهد شد.

پس از این مرحله، آموزش و پرورش، برنامه سالانه هر مدیر را دریافت می کند و متناسب با آن بودجه در اختیار او می گذارد و پس از آن نیز در طول سال تحصیلی بر عملکردش نظارت خواهد کرد و در صورت لزوم به مدیر مشاوره خواهد داد.

اما این بخشنامه که ظاهری دلفریب دارد و همانی به نظر می رسد که مدیران مدارس سال ها در انتظارش بودند (افزایش اختیارات)، تا امروز که فقط روی کاغذ نقش بسته و اجرای آن تا مرحله برگزاری جلسات توجیهی پیش رفته، اعتراض هایی را به همراه آورده که قابل تامل است.

فرهنگیان از چه چیز نگرانند؟

بخشنامه سرانه ای کردن بودجه مدارس، این روزها دو گروه را نگران کرده: اول مدیران که باید مجری طرح باشند و دوم معلمانی که باید با این طرح همراهی کنند. یکی از این مدیران نگران به جام جم می گوید ما نگران رو در رو قرار گرفتن همکاران هستیم چون این طرح به مدیران اجازه می دهد حق التدریس، اضافه کار، بیمه و بازنشستگی معلمان و پرسنل مدرسه را تعیین کنند که همین سبب می شود مدیران و کارکنان با هم درگیر شوند، با این گلایه که مدیر در تعیین مبالغ سلیقه ای عمل کرده است.

یکی دیگر از مدیران البته توضیح می دهد فعلا حقوق کارکنان را از پرداختی ها استتفا کرده اند و همچنان آموزش و پرورش حقوق های ثابت را پرداخت می کند، اما چون قرار است مزایای کارکنان از جمله اضافه کارها و پاداش ها را مدیران تعیین کنند، بیم درگیری وجود دارد، مصداقش نیز درگیری ها و اختلافاتی که تاکنون در مدارس از بابت توزیع لوح های تقدیر به وجود آمده

است.

پس دسته اول از نگرانی های به وجود آمده به ترس از سلیقه ای عمل کردن مدیران بازمی گردد که البته چون قرار است مدیران مجری این برنامه آموزش ببینند، انتظار می رود نحوه اعتمادسازی در مجموعه خود را نیز بیاموزند و درگیری های از این دست به حداقل برسد.

اما پای پول که وسط باشد خیلی از معادلات به هم می ریزد مثل معادله ای که یکی از مدیرانی که در جلسات توجیهی طرح شرکت کرده به جام جم می گوید. او نگران بروز یک تخلف است که در پی آن یک مدیر، سمت های مختلف را در مدرسه حذف کند (مثل معاون اجرایی) و با برعهده گرفتن این پست ها، دستمزد نیروهای حذف شده را برای خود بردارد که البته این نیز نگرانی قابل ملاحظه ای است؛ گرچه آموزش و پرورش تعهد داده بر روند اجرای این طرح نظارت کند و جلوی بروز چنین مشکلاتی را بگیرد.

اما نکته ای که تا این لحظه موجب آزرده گی برخی از مدیران شده از بابت سقف های تعیین شده برای فعالیت های آموزشی و پرورشی است، به طوری که یکی از مدیران منتقد این بخشنامه به جام جم می گوید تعیین سقف برای هزینه های آموزشگاهی کار اشتباهی است چون شرایط هر مدرسه و برنامه هر مدیر متفاوت است و شاید یک مدیر صلاح بداند برای برنامه های پرورشی مدرسه بیش از سقف تعیین شده، هزینه کند که فعلا این فرصت از مدیران گرفته شده است. مدیری دیگر نیز دلواپس اجرای نامنظم این برنامه است و می گوید بعید نیست اگر عملیاتی کردن بودجه ها در ابتدا خوب پیش برود و سپس به دلایلی کند شود و در نهایت متوقف شود.

اینجا بخشی از نگرانی های پیش آمده تا این لحظه است که درون مایه بیشتر آنها، نوعی بی اعتمادی است؛ چه بی اعتمادی مدیر به مسئولان آموزش و پرورش و چه بی اعتمادی کادر مدرسه به مدیر.

این بی اعتمادی ها اما باید از بین برود تا این برنامه که هدف نهایی اش ارتقای سطح کیفی مدارس است به جدال یا توقف طرح منجر نشود.

این بی اعتمادی ها البته گوشه ای دیگر از حقایق جاری در سیستم آموزشی کشور را نیز نشان می دهد که در آن نیروهای انسانی بیشتر به بقای خود در مجموعه فکر می کنند تا ارتقای سیستم آموزشی کشور که این ضعف همدلی نیز نقطه ضعفی است که نیاز به جراحی دارد.

این طرح می تواند فرصت باشد

برنامه سرانه ای کردن بودجه مدارس فعلا نهالی است در حال رویش که اگر خوب پرورده شود، می تواند شیوه های مدیریت مدارس را متحول کند.

در جمع مدیرانی که از این بخشنامه باخبرند، هستند کسانی که با دیده خوشبینی به آن می نگرند و معتقدند این استقلال عمل، اتفاقی خوب برای آموزش و پرورش کشور است اما حتی خوشبین ها و امیدوارها نیز معتقدند اگر مدیران برای اجرای برنامه های خود تام الاختیار باشند، این برنامه موفق خواهد شد، از جمله مدیر یکی از مدارس دولتی تهران که به جام جم می گوید، وقتی مدیران مدارس غیردولتی که اختیار تام دارند، می توانند از پس امورات مدرسه برآیند حتما مدیران مدارس دولتی نیز می توانند، به این شرط که برنامه های دقیقی داشته باشند و با شناخت توانایی های هر یک از نیروهای خود، محدوده انتظارات از آنها را مشخص کنند و متناسب با قابلیت های آنها برایشان حقوق و مزایا و پاداش در نظر بگیرند.

در واقع اجرای موفق برنامه سرانه ای کردن بودجه مدارس، مشروط به تحقق چند شرط است که اولی اش آگاهی همه جانبه از اهداف طرح و نحوه اجرای آن است و دومی اش همراه کردن معلمان با این طرح و فروریختن دیوار بی اعتمادی ها.

برطرف کردن ترس های فرهنگیان نیز شرط بعدی است تا اگر از نظارت آموزش و پرورش بر عملکرد مدیران صحبت می شود، نه حساب کشی که تلاش برای بهبود اوضاع در ذهن مدیران تداعی شود.

مریم خباز - گروه جامعه