



علی پورسلیمان  
عضو شورای مرکزی سازمان معلمان ایر

## نظری به طرح مسیر ارتقای شغلی معلمان

بعد از اعتراض و اعتصابان گسترده فرهنگیان در اواخر سال گذشته، طراحان و برنامه ریزان سازمان مدیریت و برنامه ریزی و به تبع آن بخش "ستاد" در وزارت آموزش و پرورش، سخن از طرحی به نام "ارتقای شغلی" راندند و آن را به عنوان راه حلی برای مشکلات معلمان قلمداد کردند.

در این یادداشت سعی داریم از منظر علمی - مدیریتی این طرح را مورد کنکاش و بازبینی قرار دهیم و سرانجام به این سؤال پاسخ دهیم که آیا این طرح پتانسیل و کارایی لازم را برای پاسخگویی به نیازهای جامعه فرهنگیان در چارچوب نظام اداری موجود دارد یا خیر؟

در ابتدا لازم است معادل این واژه را در مباحث مدیریتی پیدا کنیم. معادل این واژه مسیر شغلی (کار راه) (Job Career) می باشد که در نظریه بوروکراسی "وبر" به عنوان یکی از اجزاء و عناصر بنیادین مورد تحلیل قرار گرفته است.

آقای "علاقه بند" در این مورد می گوید:  
"استخدام در سازمان بوروکراتیک مبتنی بر

شایستگی های فنی است و مسیر شغلی مشخصی برای کارمند به وجود می آورد. به این طریق ترفیع و ارتقاء کارمند، به موجب سابقه خدمت و موفقیت، یا هر دو، صورت می گیرد و این امر، به قضاوت رؤسا و فرادستان بستگی دارد. برای اینکه حسن وظیفه شناسی و تعهد در کارکنان پرورش یابد آنها باید از لحاظ تداوم ارتقای شغلی تامین باشند. از این رو، توصیه می شود که رؤسا و فرادستان، برای تامین شغلی کارکنان، در مورد آنان منصفانه و طبق قواعد و مقررات رفتار نمایند. سازمانها، تامین شغلی افراد را گاهی از طریق استخدام دائم آنها، فراهم می کنند.

هر ویژگی بوروکراسی، عقلانیت و کارایی سازمان را تقویت می کند. بالاخره مسیر شغلی، برای کارکنان انگیزه به وجود می آورد که نسبت به سازمان، وظیفه شناس و وفادار باشند و با تلاش بیشتری کار کنند. این ویژگیها موجب می شود که کارایی اداری به حداکثر برسد. (۱)

اولین و مهمترین مساله راهبردی که در اینجا باید مورد مذاقه و تامل قرار گیرد این است که در

لایحه مدیریت خدمات کشوری و در الگوهای برنامه چهارم توسعه، یک سیستم انقباضی برای بنیه دولت تعریف شده است یعنی حرکت به سوی کوچک شدن و پیاده نمودن معیارهای خصوصی سازی. در واقع، روح حاکم بر این راهبردها و برنامه ها، حرکت به سوی تحصیل و تامین منافع بیشتر برای سازمانها می باشد. به عبارت دیگر، در برنامه توسعه یک حالت ایده آل یا آرمانی در نظر گرفته شده است که در نظر دارد خود را آماده ورود به اقتصاد جهانی بنماید. این یک حالت مطلوب است برای اینکه بتوانیم در عرصه روابط جهانی و در یک نظام اقتصادی پیچیده، حرفی برای گفتن داشته باشیم.

اما اگر با عینک "واقع بینی" مسایل موجود و الگوی حاکم بر روابط اداری - سازمانی را بنگریم متوجه خواهیم شد که حرکت ما از نقطه موجود به نقطه مطلوب نیاز به یک "فرهنگ سازی" و "فضای آماده" دارد که متأسفانه در برنامه های تدوین یافته از سوی برنامه ریزان به آن اشاره نشده است. البته "فضای آماده" بستگی به رضایت مندی و اعتمادسازی

گروه‌های مختلف اجتماعی از فضای سیاسی - اجتماعی جامعه دارد و در آن مشخص می‌شود که تا چه میزان یک الگوی توسعه بر مفروضه‌های دموکراتیک استوار است؟

اگر یک سازمان را متشکل از کارمند-مدیر و اهداف سازمانی در نظر بگیریم، تجارب قبلی و فعلی مؤید این مدعاست که کشمکش و رقابت بر سر منافع بین دو گروه "کارمندان" و "مدیران" همواره اهداف سازمانی را در ایران تحت‌الشعاع خود قرار داده است. نگاهی به تاریخچه روابط کارگر- کارفرما در ایران گواه خوبی بر این نظریه است. شاید به علت عدم شناخت و نیز عدم تعهد و پای‌بندی دو گروه "مدیر" و "کارمند" به اهداف و غایت‌ها یا رسالت‌های سازمانی است که تاکنون نتوانسته‌ایم توازن و تعادل مناسبی بین این دو در جهت یک "تعادل پیش رونده و پایدار" برقرار نماییم.

دقیقاً به همین علت است که تاکنون نتوانسته‌ایم به یک مدل جامع و فراگیر از الگوهای توسعه دست یابیم. از سوی دیگر، فقدان ثبات سیاسی و عدم تعریف جایگاه احزاب در عرصه گردش قدرت "نتوانسته است یک فرهنگ سازمانی مناسب را در جهت پی‌ریزی و نهادینه کردن یک الگوی منسجم برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده تدوین نماید.

### تاکنون نتوانسته‌ایم به یک الگوی جامع و فراگیر برای توسعه دست یابیم

این است که ما نظاره‌گر هستییم و با طلوع یک گروه سیاسی و غروب گروه دیگر، کل معادلات و برنامه‌ها بهم می‌ریزد. یک گروه معتقد به "عدالت توزیعی" و الگوهای سوسیالیستی و کمونیستی است. در مقابل، گروه دیگر معتقد به خصوصی‌سازی و ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان‌ها با تکیه بر یک نگرش سیستمی است. همین عدم ثبات و تزلزل در برنامه‌های راهبردی توسعه باعث خواهد شد تا طرح‌هایی موسوم به "مسیر ارتقای شغلی معلمان"، "دست‌خوش تغییرات اساسی قرار گیرند و چه بسا از اصل و فلسفه خود تهی شوند و در نهایت

به یک برنامه بی‌خاصیت و خنثی مبدل گردند. اگر بخواهیم طرح "مسیر ارتقای شغلی معلمان" را مورد تحلیل قرار دهیم متوجه خواهیم شد که این طرح اساساً برای افزایش کارایی معلمان و سیستم اداری، ایجاد انگیزه و تعهد (Commitment) بیشتر تدوین گردیده است. فردی که به عنوان "معلم"

بنای دو عنصر "سابقه خدمت" و "ارزیابی عملکرد" (موفقیت) قرار گرفته است که این دو باید توسط مراجع بالاتر مورد سنجش و ارزیابی قرار گیرد. با در نظر گرفتن موارد مطروحه، "مسیر شغلی" باید سرانجام به ایجاد انگیزه و تعهد بیشتر کارکنان منتج شود و موجب شود تا افراد با در نظر گرفتن



وارد سیستم آموزش و پرورش می‌شود باید دارای یک سری ویژگی‌ها و شایستگی‌های فنی باشد و این ویژگی‌های فنی در کنار سایر عوامل مانند قواعد و مقررات، تقسیم کار و تخصص و سلسله مراتب و غیره، آینده شغلی او را رقم خواهد زد.

اگر به این مساله دقیق بنگریم متوجه خواهیم شد که "مسیر شغلی" یا "کار راه"، کارمندان را یعنی درصدد پی‌ریزی یک سیستم علمی و کارا برای ارتقاء و تداوم شغلی فرد شاغل است. یعنی فرد مورد نظر در نهایت سازمان و سیستم را از آن خود بدانند و با ترسیم آینده شغلی خویش، در مسیر کارایی و عقلانیت گام بر دارد.

واژه "ارتقای شغلی" یک مفهوم کلی و گسترده است یعنی فرد با رعایت تمام جوانب سازمانی و ویژگی‌های معلمی باید بتواند در چرخه سازمانی قدم بردارد و این حرکت باید رو به جلو باشد تا بتواند کارایی و اثر بخشی سازمان را تأمین و تضمین نماید. از منظر علمی، ارتقای شغلی یک سیستم بر

حس مسئولیت و وظیفه شناسی توأم با اخلاقیات، سیستم مورد نظر را به حداکثر کارایی برسانند. حال اگر "مسیر شغلی" در یک سازمان اجرا شود و برآیند آن عدم رضایت شغلی و نزول شایستگی‌ها و کارایی آنان باشد باید در اصل و فرآیند این طرح شک کرد و نسبت به رفع معایب آن به صورت بنیادین عمل کرد.

آموزش و پرورش باید به عنوان یک سیستم در نظر گرفته شود سیستمی که از اجزاء و عناصر مختلفی تشکیل شده است هر یک از این عناصر در جای خود نقشی را ایفا می‌کنند که عدم توجه به این نقش سازمانی و فردی که آن نقش را ایفا می‌کند موجب خواهد شد کارایی سازمان در نهایت مورد تهدید قرار گیرد.

طرحی که هم اکنون در آموزش و پرورش در حال اجراست این جامعیت را در نظر نگرفته است به عبارت دیگر، بسیاری از نیروهای آموزشی که می‌توانند در کارایی سازمان و سیستم نقش مهم داشته باشند، از ابتدا از فرآیند ارتقای شغلی خارج گردیده‌اند که به نظر می‌رسد عقلانیت و منطق لازم در این مورد به کار گرفته نشده است.

به عنوان مثال، خارج کردن گروه دفترداران کتابداران، استفاده کنندگان از حق همترازی و ... کارایی این طرح را مورد سؤال جدی قرار داده است. مساله دیگر اینکه، ارتقای شغلی باید با توجه به شرح یا توصیف شغل (Job description) تدوین گردد یعنی درجات مختلف سازمانی برای مشاغل درون سیستمی تعریف شود و قرار گرفتن هر فرد در جایگاه تعریف شده باید متضمن منافع و مصالح بهتر برای فرد باشد یعنی در او انگیزه‌ای برای طی مدارج شغلی ایجاد کند.

با توجه به اینکه در آموزش و پرورش، پست‌های اداری در سطوح میانی و تحتانی جاذبه‌ای برای جذب افراد ندارند و ورود به این مشاغل الزاماً توأم با کسب منافع بیشتر نخواهد بود، چگونه طراحان سیستم ارتقای شغلی این مشکل را حل خواهند کرد؟

باید توجه داشت که ارتقای شغلی فقط منحصر به مزایای مادی نیست. ارتقای شغلی، ارتقا به درجات مختلف شغلی است با تأمین منافع و مزایای بهتر که این منافع با توجه به رضایت شغلی (Job Satisfaction) تعریف می‌شوند. در واقع، در یک سازمان، عواملی دیگر غیر از پول و مزایای مادی وجود دارند که مورد توجه و رضایت کارمندان واقع می‌شوند. به عنوان مثال: اقتدار و قدرت سازمانی و بازشناسی - تعریف اختیارات با توجه به مراتب سازمانی - قرار گرفتن در مدار برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری - پرستیژ شغلی - فاصله گرفتن از فرسودگی شغلی و بسیاری فاکتورهای دیگر، عواملی هستند که در طرح مسیر ارتقای شغلی معلمان تعریف نشده‌اند.

این طرح فقط تأمین کننده کمی مزایای مادی برای دارندگان رتبه‌های کسب شده خواهد بود که به نظر نگارنده، مقصود اصلی مسیر شغلی را تأمین نخواهد کرد.

باز متذکر می‌شویم که "مسیر شغلی" کارمندمدار است و در پی ارتقاء و غنی سازی فرد شاغل طرح‌ریزی می‌شود و هر گونه موفقیت او در عملکرد باعث ارتقای او در درجات شغلی خواهد بود. اینکه طراحان این طرح به تشویق‌های دریافتی معلمان توجهی نکرده‌اند و در مقابل به بزرگنمایی تنبیهات اداری پرداخته‌اند جای بسی سؤال و شگفتی دارد، در حالیکه صاحب نظران مدیریت بر اولویت اصل

تشویق بر تنبیه، تأکید دارند و بزرگترین اصل مدیریت را تشویق کارمند برای تحصیل عملکرد دانسته‌اند. طراحان با چه استدلال و منطقی، طرح ارتقای شغلی را که باید مشوق کارمندان برای تحصیل کارایی بیشتر

باشد به محلی برای تهدید ثبات شغلی و موقعیت شغلی تنزل داده‌اند؟ اگر معلمی در هیات تخلفات اداری محکوم شود طبعاً مجازاتی برای او تعیین می‌گردد سپس اجرانیز می‌شود. آوردن این مساله در طرح

ارتقای شغلی برای چندمین بار، تنبیه غیرمضاعف و غیرقانونی است و باید حتماً مورد تعدیل و بازبینی قرار گیرد.

موضوع دیگر، ارزیابی در مورد عملکرد معلمان در فاکتورهای مختلف آموزشی است که تحت عنوان،



کیفیت خدمات آموزشی و پرورشی، در طرح مسیر ارتقای شغلی معلمان آورده شده است. مطالعه این عوامل نشان می‌دهد که اندازه‌گیری و سنجش بسیاری از این عوامل باید تحت نهادهای به نام، ناظر و راهنمای تعلیماتی صورت گیرد. در واقع، نظارت و راهنمای تعلیماتی (Supervision Educational) سالهاست که در کشورهای توسعه یافته به اجرا در می‌آید و این غیر از نقش مدیریت در مدرسه است. این فرآیند به بهبود و توسعه

روابط یاددهی - یادگیری در چرخه آموزش و تدریس کمک اساسی می‌کند و شایستگی‌های فنی و عملکردی یک معلم در اینجا تعریف می‌شود. از آنجا که در سیستم آموزشی ایران چنین جایگاهی تعریف

## طرح مسیر ارتقای شغلی معلمان با اعتراض گروهی از آموزگاران مواجه شده است

نشده است و گذاری قضاوت و ارزیابی در باره ویژگی‌ها و شایستگی‌های فنی یک شغل آن هم فقط به "مدیر" طرح ارتقای شغلی را در یک چالش اساسی با واقع بینی و علمی نگری قرار خواهد داد و آن را از مرحله ارزیابی شایستگی‌های شغلی به رتبه قضاوت‌های ایدئولوژیکی تنزل خواهد داد. و موضوع آخر اینکه، ارتقای شغلی در یک سازمان همواره بر ارشدیت و موفقیت مبتنی است و این دو معیار همواره و لزوماً با هم موافق و هماهنگ نیستند. به عنوان مثال، معلمانی که بسیار موفق عمل می‌کنند دارای ارتقای سریع خواهند بود و در عوض معلمانی که وظیفه شناس و جدی اما دارای خلاقیت بالایی نیستند را در مرتبه پائین تری قرار خواهد داد. متأسفانه در طرح مسیر ارتقای شغلی معلمان این مساله مورد توجه قرار نگرفته است.

در مجموع با توجه به آنچه که گفته شد "کارراهه" یا "مسیر شغلی" یک بحث علمی و پذیرفته شده برای افزایش بهره‌وری و خلاقیت و کارایی در یک سیستم است که وجود آن برای هر سازمانی که با معیارهای بوروکراتیک اداره می‌شود جزء اولین بدیهیات است اما با توجه به اشکالات و معایب بسیاری که به صورت کلی و جزئی در این طرح نهفته است و نیز با توجه به زمینه‌سازیه‌ها و فرهنگ‌سازیهایی که باید در این مورد صورت می‌گرفته و نگرفته است این طرح آینده‌روشنی را برای معلمان رقم نخواهد زد مگر اینکه کارشناسان و اهل نظر با در نظر گرفتن اصل جامعیت، آن را مورد بازخوانی محتوایی قرار دهند.

\* منابع:

۱- علاقه باند علی - مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی،

مؤسسه انتشارات بعثت شهریور ۷۲-ص ۷۲-۱۰۹