



سیمای معلم در آینهٔ اجتماع

دکتر غلامعلی سرمه

۱. معلم انسان سازمانی است

روح‌پرور بستاده، به کتاب‌کردن
خورشیدزدها می‌پرداخت! می‌دیدم که
تصورات ما خالی از اشکال نبوده و روی
دوم سکه نقشی غیر از روی اول آن داشته
است.

شد، مشبه به را بزرگتر و گستردته تر فرض می کردیم تا تشیه سنجینگی تر، متعالی تر، و نمره اورتر باشد. آنگاه بود که شمع به خورشید، پدر روحانی به اولیاء و انبیاء

سالها بعد که در کشاکش روزگار، باز هم به تبعیت از بزرگترها، سنگ زیرین آسیا شدند را تجربه می کردیم و می خواستیم باری به رجهت در این سنگ شدن فشار کمتری را تحمل کنیم، دیدیم که معلمی هم به نوبه خود شغلی است از مشاغل متعدد جامعه که به هر دلیل عده ای باید آن را انتخاب کنند تا یا انگیزه ای را ارضانمایند، یا ثانی به کف آرند و به غفلت یا با غفلت

اما روزی که شمع فروزان به جای خودسوزی به جان پروانه‌های بی‌بال و پسر می‌افتد و با ترکه‌های طاق و جفت کف دستها و پاها را می‌سوزاند؛ پدر روحانی چنان بر نرم‌گوشها فشار می‌آورد و قلم چند خسلی را چنان بیرحمانه بین انگشتان کوچک شاگردان می‌چرخاند که خاطره درد نهنوز هم در زوایای اذهان باقی است و خورشید معنوی به جای اینکه دل انگیز و

مقدمه در کودکی و نوجوانی به تبعیت از بزرگترها معلم را شمعی تصویر می‌کردیم که می‌سوزد تا نوری فراراه نوباوگان باشد. همچنین، او را پدر روحانی می‌نامیدیم تا در کنار پدر جسمانی کامل‌کننده یک ترازی جسمی و روحی در زندگی ما باشد. نتیجه این طرز تلقی معمولاً یکسان بود، گرفتن نسمره خوب در درس انشای فارسی و مشاهده لبخندهایی هر چند تکراری بر چهره معلمانی که با قیاس به نفس، خود را هم شمع می‌پنداشتند و هم پدر روحانی. بعد ها که پابه پای رشد جسمانی بر دامنه اطلاعات یا به اصطلاح معلوماتیان افزوده



از خود فعالیتی را بروز می‌دهند، منفعتی را دریافت می‌دارند.^(۲)

در اینجا نمی‌خواهیم دو تعریف فوق را تجزیه و تحلیل کنیم، زیرا این کار از قلمرو بررسی و بحث حاضر خارج است.^(۳) اما اشاره به این نکات ضرورت دارد که از مهد کودک گرفته تا دانشگاه، کلیه مؤسسات آموزشی سازمان نام دارد. بنابراین، تمامی معلمین ما، چه مردی و چه زنی مهد کودک مورد نظر باشد و چه استاد دانشگاه، در سازمانهای آموزشی و پژوهشی عضویت دارند.

از سوی دیگر، می‌دانیم که هر کس به عضویت یک سازمان درمی‌آید، ناچار است ضوابط و مقررات حاکم بر آن سازمان را رعایت کند. این ضوابط و مقررات برای او وضع شده، کسی در تدوین آن از او نظرخواهی نکرده، و روزی هم که او از سازمان برود، از بین نخواهد رفت. بنابراین، ضوابط و مقرراتی است قائم به سازمان نه قائم به شخص، و به همین دلیل هر عضو سازمان باید آن را مراجعت کند. این مراجعت کردن را رفتار سازمانی و هر کس را

برای ظاهرشدن در مقام زیان حال عده کثیری هم درد، معلم را به شیوه‌ای که ظاهراً در ادب فارسی سابقه ندارد، تصویر کنم.

سازمان و انسانی سازمانی

برای سازمان تعاریف متعددی ارائه شده که در اینجا به نقل دو مورد اکتفا می‌شود. سازمان «عبارت است از الگویی منظم و عقلایی از روابطی که بین عده زیادی از افراد، که وظایف پیچیده و متعددی را انجام می‌دهند و کثرت آنان به حدی است که نمی‌توانند با هم در تماس نزدیک باشند، به منظور رسیدن به هدفهای مشترک برقرار می‌شود».^(۱)

سازمان «عبارت است از اجتماع انسانهایی با عقاید و ایدئولوژیهای مختلف که همگی متفق القول برای به ثمر رساندن یک یا چند هدف مشخص و معین با یکدیگر همگامی و هماهنگی نموده» از کلیه امکانات تکنولوژی، منابع مادی، و نیروی انسانی توان استفاده می‌نمایند و هر یک از اعضای گروههای شرکت‌کننده در قبال آنکه

بغورند، یا به هر دوی این مقاصد برسند. آن وقت متوجه شدیم که معلم هم انسان است همچون سایرین با مشخصات بدنی و ذهنی و رفتاری عده‌ای انسانی دیگر، و با آرزوها و خواسته‌ها و تمایلات و مشکلات و مسائل و دردها و رنجهای انسانهای دیگر.

و اینک که بر مسند تجربه‌های بیش از نیم قرن عمر تکیه زدهام و بیش از چهل سال لباس شاگردی و معلمی بر تن داشتم، هم به استناد این تجربه‌های تلغ و شیرین، و هم به دلیل کشیده شدن به رشته تحصیلی مرتبط با معلم و شاگرد، می‌بینم که قسمت اعظم آن تصورات هر چند احساسات و عواطف تشنه را به طریقی و در موقعی سیراب می‌کرده، اما رابطه آن با عقل و منطق یا دور بوده یا در مواردی چنین رابطه‌ای وجود نداشته است.

بر اساس همین برداشت است که می‌خواهم کاری بزرگ را با بضاعتی نه خیلی شایسته به انجام برسانم و با دیدی نه احساسی و عاطفی بلکه منطقی، و به قصدی نه از سر تفتن یا سخن گفتن تخیلی بلکه

نمی‌تواند آن را نادیده بگیرد یا انکار کند. البته در نگاه اول چنین به نظر می‌رسد که تأثیر و تأثر سازمانی در مورد معلم - لاقل در دوره‌های پیش از دانشگاه - با این شدت صادق نیست. اما به طوری که از مباحث آینده روش خواهد شد، تقریباً همیشه و حتی در سازمان مهدکوک هم می‌توان چنین تأثیر و تأثری را سراغ گرفت.

عموماً در سازمانهای رسمی، و گاه غیررسمی؛ نوعی چهارچوب رفتاری وجود دارد که به نوبه خود تعیین‌کننده تعدادی از فعالیتها است. از این چهارچوب با عنوان کلی تشکیلات سازمانی نام می‌برند. تشکیلات سازمانی مقوله‌هایی از قبیل نمودارهای سازمانی (نمودار ساده، نمودار پیشرفت کار، نمودار تقسیم کار، و مانند آن) با شرایط و مشخصات مطلوب برای تصدی هر یک از مشاغل (شرایط احراز شغل)؛ شرح مشاغل و تعداد مشاغل موجود در سازمان؛ شرح وظایف هر یک از اعضای سازمان؛ شرایط لازم برای ترفع و ارتقای اعضای سازمان؛ طبقه‌بندی مشاغل و رسته‌ها، و مانند آن را شامل می‌شود.

خوشبختانه تا آنجا که به کارروز مرۀ معلم مربوط می‌شود، تشکیلات سازمانی برای او چندان مسأله‌ساز نیست، زیرا از مهدکوک گرفته تا پایان دیبرستان تشکیلات مدارس آنقدرها پیچیده نیست. اما هر چه در سلسله مراتب تحصیلی فراتر می‌روم، استقلال مؤثر است، و هم به همین ترتیب از آنها تأثیر می‌پذیرد. این حکم در مورد معلمان نیز صدق می‌کند. معلم از بدو ورود به مدرسه با خدمتگزار و شاگردان پراکنده در حیاط روپرتو می‌شود تا دفتر معلمان و اتاق مدیر و معاون و یا معاونان

قبلاً اشاره شد که بین اعضای هر سازمان یک سلسله روابط متقابل وجود دارد که می‌تواند رسمی و خشک و تابع مقررات و سلسله مراتب اداری، یا غیر رسمی و دوستانه باشد. به اینگونه مناسبات، ارتباطات درون‌سازمانی

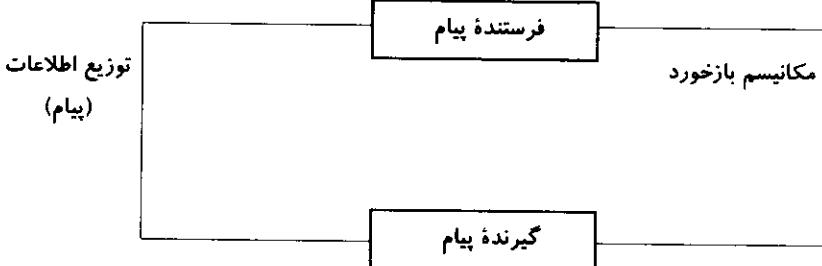
سازمانی و روابط متقابل آنان چهارچوب اصلی یک سازمان را تشکیل می‌دهد. این حکم کلی در مورد کلیه اعضای سازمان صدق می‌کند. هر چند ممکن است عده‌ای از آنها ظاهراً هیچ ارتباطی با دیگران نداشته باشند. در واقع، اهمیت کار سازمان چنان است که اعضای آن ناگزیرند کم و بیش با یکدیگر در تبادل و تماس اندیشه و رأی باشند. از این مقوله با عنوان تأثیر و تأثر سازمانی نام می‌برند و منظور از آن، اثراتی است که یک نفر دانسته یا ندانسته بر دیگران می‌گذارد، یا تأثیراتی است که باز هم دانسته یا ندانسته از دیگران می‌پذیرد.

معلم هم مانند کلیه اعضای سازمانهای مختلف، یک انسان سازمانی است که جز در محدوده ضوابط و مقررات سازمانی نمی‌تواند رفتار کند، هر چند آزادیهای چندی دارد که همتاها ای او در دیگر سازمانها فاقد آن هستند.

معلم از بدو ورود به مدرسه با خدمتگزار و شاگردان پراکنده در حیاط روپرتو می‌شود تا دفتر معلمان و اتاق مدیر و معاون و یا معاونان

از طرف دیگر، سازمان به دو مقوله رسمی و غیررسمی تقسیم می‌شود و انسان سازمانی گاه به هر دوی اینها وابسته است، اگرچه به ظاهر فقط عضو سازمان رسمی است و چنین نشان می‌دهد که با سازمان غیررسمی رابطه‌ای ندارد. همچنین، انواع رفتارهای ارادی (و حتی گاه غیررادی) انسانی سازمانی در محدوده ساعات و دقایقی که در سازمان می‌گذراند، باید مورد تأیید باشد و اگر از این دایره فراتر رفت، با برچسب انحراف از رفتار سازمانی شناخته می‌شود. حال عواقب این انحراف رفتاری چه خواهد بود، در اینجا مورد بحث نیست، اما اشاره‌وار باید گفته شود که عواقب مذکور به نقشی که هر شخص باید در سازمان ایفا کند، بستگی دارد. درواقع، ایفای نقش در سازمان جزء لا ینفک زندگی سازمانی است و اگر کسی در یک سازمان هیچ نقشی نداشته باشد، دیگران او را جدی نخواهند گرفت.

صرف نظر از ارتباطات انسان سازمانی با انسانهایی که در سازمان متبع وی عضویت ندارند ممکن است عضو دیگر سازمانها نیز باشند، انسان سازمانی خواهانخواه با دیگر انسانهای شاغل در سازمان متبع خود روابط متقابل دارد، زیرا مجموع انسانهای



سابق خود چنان تغییر دهد که عکس العمل بعدی مثبت باشد. این قضیه را بازخورد (بازخورد = پس خوراند) می‌نامند. در روابط معلم و شاگرد وجود بازخورد از عوامل اساسی و بسیار تعیین‌کننده است. به همین دلیل، در مثال یاد شده باز حوزه‌های کلاس درس معمولی - هم برای معلم و هم شاگردان - بسیار زیاد است و می‌توانند متقابلاً رفتارهای یکدیگر را کنترل و اصلاح کنند. بر عکس، در شیوه‌های آموزش از راه دور یا بازخورد وجود ندارد، یا بسیار انداز است. شکل زیر یک نوع الگوی ارتباطی بسیار ساده را نشان می‌دهد^(۱)، هر چند در بحث‌های آینده باز هم به این موضوع خواهیم پرداخت.

پی‌نوشت‌ها:

۱ - مهدی ابران‌نژاد و بروز ساسان کهر، سازمان و مدیریت، تهران: مؤسسه بانکداری ایران، نشر دوم، ۱۳۷۳، ص. ۲۲.

۲ - کمال پرهیزکار، ثوربهای مدیریت، تهران: نشر آکادمی، ۱۳۷۲، ص. ۱۷.

۳ - برای ملاحظه نجزیه و تحلیل تعاریف سازمان، مطالعه کتب سازمانی و مدیریت توصیه می‌شود.

۴ - در بحث از رفار سازمانی و انسان سازمانی معمولاً جنبه‌های مثبت آن مورد نظر است نه اینکه انسان پیچ دهد. این پیچ در یک نظام گسترشده موردنظر باشد.

۵ - علی محمد افتخاری، سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات مولوی، چاپ هفدهم، ۱۳۶۵، ص. ۲۲۷.

آنچه را در کلاس می‌گذرد، بشنوید و کنترل کنید، ارتباطی از نوع ویژه و پیچیده‌تر از نوع نخست برقرار شده است. در محیط کار معلم انواع ارتباطات وجود دارد، اما آنچه بیش از بقیه به چشم می‌خورد و اهمیت دارد، ارتباطات دورانی در محیط مدرسه (از مهدکودک تا دانشگاه) است. این ارتباطات بین معلم و شاگرد برقرار می‌گردد و اغلب از تماس شیوه‌های ارتباطی (مستقیم، غیرمستقیم، عمودی، افقی و...) استفاده می‌شود. درواقع، هرگاه معلم و شاگرد را به ترتیب پیام‌دهنده و پیام‌گیرنده بنامیم (هر چند در موقعی جای اینها عوض می‌شود، و مثلاً هنگامی که شاگرد سوالی مطرح می‌کند تا معلم به آن پاسخ دهد، شاگرد فرستنده پیام و معلم گیرنده آن است)، طبعاً باید بین آنها مجرماً یا وسیله خاصی برای برقراری ارتباط وجود داشته باشد. این مجرماً یا وسیله در کلاس درس معمولی، زبان است ولی فی المثل در آموزش از راه دور می‌تواند نوار ضبط صوت باشد. اما خاصیت هر پیام - از هر مجرایی ارسال شود - این است که در گیرنده‌نوعی عکس العمل ایجاد می‌کند. ملاحظه این عکس العمل توسط فرستنده پیام، باعث می‌شود که تیجه کار خود را در طرف مقابل ارزیابی کند. یعنی اگر عکس العمل را مثبت دید، عمل یا اعمال سابق را ادامه دهد، ولی اگر آن را مثبت نداند، در عمل یا اعمال

می‌گویند. همچنین، اعضای سازمان می‌توانند در خارج از محیط سازمان با یکدیگر، یا با دیگر اعضای جامعه بزرگ، روابطی داشته باشند که معمولاً غیررسمی است. این قبیل روابط را ارتباطات برون سازمانی می‌نامند. بر رویهم، این دو دسته ارتباط به شیوه‌های عمودی (دستوردهی و اجرای دستور)، افقی، متقطع (متقابل و در شرایط نسبتاً یا دقیقاً مساوی)، مستقیم، غیرمستقیم، یا دورانی (چرخشی و تکراری)

در محیط کار معلم انواع ارتباطات وجود دارد، اما آنچه بیش از بقیه به چشم می‌خورد و اهمیت دارد، ارتباطات دورانی در محیط مدرسه (از مهدکودک تا دانشگاه) است.

برقرار می‌شود که بعدها تشریع خواهیم کرد. به علاوه، ارتباطات یادشده از مجراهای خاصی برقرار می‌شود که می‌تواند بسیار ساده یا بین‌نهاست پیچیده باشد. برای مثال، اگر معلم دستان با مدیر مدرسه‌اش دوستانه موضوعی را در میان بگذارد و پس از دقایقی گفت و شنود به یک راه حل موردنسب طرفین برستد، می‌گوییم روابط آندو متقطع یا افقی، مستقیم، تا حدودی دورانی بوده، از مجرای بسیار ساده‌ای که گفتگوی حضوری است، عبور می‌کند. اما اگر همین مدیر مدرسه به کمک دستگاه