

## افزایش رضایت شغلی مدیر آموزگار

اولین قدم در جهت رسیدن به کادر آموزشی موفق درک عواملی است که بر کیفیت فعالیت مدیر آموزگار مؤثر است.



امروزه آموزش و پرورش همگانی به عنوان یکی از ارکان توسعه پایدار شناخته شده است و هر کشوری در جهان بخش بزرگی از درآمد ملی خود را برای گسترش، بهبود و کارآیی آن اختصاص می‌دهد. در واقع آموزش و پرورش رکن اساسی جامعه انسانی است و یکی از اهداف عمده آن پرورش و آموزش کودکان و نوجوانان توسط مدیر آموزگار و مدیران است.

اغلب صاحب‌نظران و متفکران مسایل تربیتی بر این نظرند که مدیر آموزگار، بزرگترین و مهم‌ترین عامل مؤثر در جریان تعلیم و تربیت هستند. بنابراین بی‌راه نیست اگر گفته شود شالوده و اساس یک سیستم آموزشی موفق را مدیر آموزگار تشکیل می‌دهند.

اولین قدم در جهت رسیدن به کادر آموزشی موفق درک عواملی است که بر کیفیت فعالیت مدیر آموزگار مؤثر است. یکی از این عوامل، رضایت شغلی مدیر آموزگار است، چرا که رابطه مستقیمی بین رضایت شغلی افراد با عملکرد آنان وجود دارد و کسانی که رضایت داشته باشند، کار خود را بهتر انجام می دهند. بنابراین لازم است آموزش و پرورش به موضوع رضایت شغلی مدیر آموزگار، بیش از پیش توجه نشان دهد.

محققان رضایت شغلی را از دیدگاه‌های گوناگونی تعریف کرده‌اند. گروهی رضایت شغلی را براساس نوع عامل روانی تعریف کرده و آن را نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال می‌انگارند. یعنی اگر شغل مورد نظر لذت مطلوب را برای فرد تأمین نماید در این حالت فرد از شغلش راضی است.

در مقابل چنانچه شغل مورد نظر رضایت و لذت مطلوب را به فرد ندهد در این حالت فرد شروع به مذمت شغل نموده و درصدد تغییر آن برمی آید. هاپاک استاد تعلیم و تربیت دانشگاه نیویورک، رضایت شغلی را مفهومی پیچیده و چند بعدی می‌داند و این مفهوم را با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی مرتبط می‌کند و تأکید می‌کند تنها یک عامل موجب رضایت شغل نمی‌شود، بلکه ترکیبی از مجموعه عوامل گوناگون سبب می‌شود که فرد شاغل در لحظه معینی از شغلش احساس رضایت نماید و از آن لذت ببرد.

گروهی دیگر از محققان عوامل مختلفی از قبیل میزان درآمد، ارزش اجتماعی شغل، شرایط محیط کار و فرآورده‌های آن را به عنوان عوامل احساس رضایت از شغل نام می‌برند.

## اهمیت رضایت شغلی مدیر آموزگار

مدیران دست کم باید به سه دلیل به رضایت شغلی افراد و اعضای سازمان اهمیت بدهند:

(الف) مدارک زیادی در دست است که افراد ناراضی سازمان را ترک می‌کنند و بیشتر استعفا می‌دهند. اما افراد راضی کمتر در کار غیبت می‌کنند و کارشان را منظم و دقیق انجام می‌دهند.

(ب) ثابت شده است کارکنان راضی از سلامت بهتری برخوردارند و بیشتر عمر می‌کنند. افراد ناراضی مستعد انواع بیماریها از سردرد تا بیماریهای قلبی هستند.

(ج) رضایت شغلی از کار پدیده‌ای است که از مرز سازمان و شرکت فراتر می‌رود و اثرات آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان مشاهده می‌شود.

کارمند راضی، شادابی را از سازمان به خانه و جامعه منتقل می‌کند. بنابراین می‌توان با توجه به مسئولیتهای اجتماعی و مقدار پولی که در سایه وجود رضایت شغلی نصیب جامعه خواهد شد، از این پدیده دفاع کرد.

## عوامل مؤثر بر رضایت شغلی مدیر آموزگار

اصولاً عواملی که در رضایت شغلی مؤثرند بسیار زیاد است و نمی‌توان آنها را به یک یا چند عامل محدود کرد. انسان در کارهای روزانه خود با افراد، مواد و تجهیزات سر و کار دارد که هر یک به نوبه خود در رضایت یا عدم رضایت سهم بسزایی دارند.

در مطالعات و بررسی‌های انجام گرفته، این اتفاق نظر دیده می‌شود که عواملی از قبیل حقوق و مزایا، امکانات رفاهی، همکاری و دوستی بین کارکنان، رابطه رؤسا با مرئوسین، اعتماد به هیئت رئیسه، تأمین نیازمندیهای شغلی، شایستگی و صلاحیت مدیران، کارآیی امور اداری، ارتباطات کافی و صحیح، پایگاه اجتماعی و شناسایی ارزش کاری، ثبات کار، روابط کاری، تطابق اهداف مشخص کارکنان با اهداف سازمان، شرایط و محیط کار، فرصت برای رشد و ترقی، خط مشی و نحوه اداره امور سازمان، نظم و انضباط در کار، ارتباط با همکاران، تأمین شغلی، کسب موفقیت در کار و قدردانی در مقابل انجام کار، در روحیه و رضایت شغلی کارکنان مؤثر هستند.

### **پیامدهای رضایت شغلی**

رضایت شغلی باعث می‌شود بهره‌وری فرد افزایش یابد، فرد نسبت به سازمان متعهد شود، سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تضمین شود، روحیه فرد افزایش یابد، از زندگی راضی باشد مهارت‌های جدید شغلی را به سرعت فراگیرد. تحقیقات نشان می‌دهد وقتی اعضای سازمان از کار رضایت پیدا می‌کنند، میزان غیبت یا تأخیر در کار و حتی ترک خدمت کاهش می‌یابد.

به نظر می‌رسد که افت تحصیلی شدید دانش‌آموزان دوره راهنمایی کشور می‌تواند یکی از پیامدهای مرتبط با عدم رضایت شغلی مدیر آموزگار این دوره تلقی شود. به اعتقاد صاحب‌نظران رضایت از عوامل مهم سازگاری بوده و در بهبود کارآیی و عملکرد مؤثر است.

شواهد عینی دیگری وجود دارد که رضایت شغلی بر سلامت جسمانی و طول عمر کارکنان اثر می‌گذارد. عدم رضایت شغلی می‌تواند، علائم جسمانی نظیر خستگی، تنگی نفس، سردرد، کمی اشتها، سوءهاضمه و تهوع به دنبال داشته باشد. به طور جدی‌تر این نارضایتی می‌تواند منجر به امراضی نظیر زخم دستگاه گوارش، تورم مفاصل، فشار خون، مصرف الکل و مواد مخدر، سکته‌های مغزی و حمله قلبی گردد.

همچنین نارضایتی شغلی منجر به مواردی چون، اضطراب، افسردگی، تنش، روابط فردی آسیب دیده، خشم از موضوعات کم اهمیت، حساسیت‌های آزاردهنده، فراموشی، ناتوانی در تصمیم‌گیری و عدم تمرکز حواس گردد.

### **راهکارهایی برای افزایش رضایت شغلی مدیر آموزگار :**

نیاز مادی و اقتصادی برای مدیر آموزگار به ویژه مدیر آموزگار مرد از اهمیت و اولویت بیشتری برخوردار است. به همین جهت لازم است اقدامات لازم جهت تأمین نیازهای ضروری مدیر آموزگار انجام شود. ناکامی حاصل از عدم ارضای نیازهای اساسی ممکن است سبب رفتارهای غیرمنطقی ناشی از عجز گذران زندگی مانند پرخاشگری شود و به رفتارهای مخربی نظیر خصومت و خشونت منجر شود، یا حالت تسلیم و تثبیت را به وجود آورد. بنابراین برای ایجاد علاقه به کار لازم است مسئولان آموزشی گام‌هایی در جهت افزایش امکانات رفاهی مدیر آموزگار بردارند. در این زمینه برخی راه‌حل‌های کاربردی به قرار زیر است:

الف) رفع تبعیض از حقوق مدیر آموزگار در مقایسه با سایر مشاغل و کارکنان دولت

ب) اختصاص وام‌هایی برای دایر کردن مدارس غیرانتفاعی، علمی و تقویتی با مشارکت مدیر آموزگار

ج) فراهم کردن زمینه تحصیل مدیر آموزگار در رشته مورد نیاز جامعه

د) پرداخت حقوق و پاداش‌های بیشتر جهت رفع تنگنایهای مادی

### **تأمین ایمنی و امنیت مدیر آموزگار**

الف) تأمین مسکن برای مدیر آموزگار با تخصیص وام‌های طول‌المدت یا کمک به آنان در رهن یا اجاره مسکن.

ب) اختصاص کمک‌های نقدی و جنسی در دو نوبت از سال برای تأمین مخارج زندگی.

ج) فراهم کردن تسهیلات رفاهی بیشتر در زمینه درمانی، با در نظر گرفتن کمک‌های ویژه

در درمان و دارو، عمل جراحی به‌ویژه در موارد اضطراری مانند عمل جراحی و درمان

د) اختصاص روزی برای یاد و سپاس مدیر آموزگار گذشته (بازنشستگان) به منظور

بزرگداشت مدیر آموزگار و حرفه مدیر آموزگار

### **حرمت و منزلت مدیر آموزگار**

یافته‌های پژوهش‌ها نشان می‌دهد که معیار ارزشها در جامعه تغییر کرده است، بدین

معنی علم و حرمت کم‌رنگ و معیارهای دیگری جایگزین ارزشهای حرمت، منزلت و

شخصیت مدیر آموزگار شده است.

بی‌توجهی به شأن و منزلت حرفه مدیر آموزگار، منجر به واکنش‌هایی مانند حقارت، ضعف، درماندگی، دلسردی، یأس و ناامیدی خواهد شد و رفتار جبرانی به دنبال دارد. بازتاب این روحیه تربیت نسلی درمانده و ناامید خواهد بود، بنابراین لزوم توجه به شأن و مقام مدیر آموزگار ضرورت دارد و یکی از قدم‌های مؤثر در این راه گماشتن مدیران شایسته، مسئول، متعهد و متخصص در رأس امور است. در این خصوص برخی راهبردهای عملی می‌تواند اقدامات زیر باشد:

الف) احترام و حرمت به مدیر آموزگار و فرهنگیان براساس لیاقت، شایستگی و کفایت آنان

ب) ارضای تمایل به موفقیت، کفایت و شایستگی مدیر آموزگار در محیط کار با رو کردن محیط کار و تأمین استقلال و آزادی آنان

ج) تغییر در انتخاب و گزینش مدیر آموزگار و مدیران، انتخاب افراد لایق و با استعداد و توانا در کادر آموزشی و مدیریت.

د) احترام به مدیر آموزگار و ایجاد فرهنگ حرمت و بزرگداشت معلم، در مدیر آموزگار و دانش‌آموزان ضرورت حرمت و احترام به مدیر آموزگار به واقعیت نمی‌پیوندد، مگر با آموزش احترام و حرمت واقعی و استحقاقی انسانها به یکدیگر

ه) بزرگداشت مقام مدیر آموزگار و زحمات او در جامعه، نه در یک روز بلکه همه روزه و

هر زمان

و) ارزش گذاشتن به کفایت‌ها، آفرینندگی در محیط کار با حمایت‌های مادی و معنوی مدیر آموزگار .

### **مشکلات مدیر آموزگاران در کلاسهای چند پایه که باعث عدم رضایت شغلی می شود**

کاهش حد نصاب تعداد دانش آموزان کلاسهای پنج پایه و تبدیل آنها به کلاسهای چندپایه با افزایش نیروی انسانی(کادر آموزشی) اینگونه مدارس می تواند در ارتقای سطح آموزش و بهبود شاخص های کیفی آن مفید واقع شود.

گاهی از اهمیت و ویژگی مقطعی از تحصیل به نام «ابتدایی» به عنوان مرحله یی حساس از زندگی نام می بریم که ضمن آن پایه های شخصیت اجتماعی و فرهنگی انسانها بنیان نهاده می شود، ناگزیر می بایست از الزامها، سازوکارها و بسترهایی نیز که در راه رسیدن به این مطلوب اجتناب ناپذیر می نماید، سخن بگوییم.

بدون تردید، دو عنصر «معلم» و «شاگرد» را باید ایفاگر نقش های اصلی فرایند آموزش دانست که معمولاً غالب برنامه های آموزشی نیز حول این محور می چرخد. در طی چند سال اخیر، تلاشهایی در جهت بهبود سطح کمی و کیفی آموزش ابتدایی و نیز بازسازی وجهه ی فراموش شده ی آن در نزد عام صورت گرفته که از جمله می توان به بازنگری قوانین کهنه ی مدیریت آموزشی (حرکت به سوی مدرسه محوری و گریز از تمرکزگرایی)، تلاشهایی در زمینه ی به روز کردن آموزش با ایجاد تغییراتی چند در محتوا و روش تدریس کتابهای درسی موجود، گسترش دوره های ضمن خدمت، تسهیل شرایط ورود به مراکز آموزش عالی وابسته و نیز اهتمامی نسبی در حل معضل معیشتی آموزگاران اشاره کرد.

با این وجود، به نظر می رسد هنوز هم نحوه ی برداشت و دید عده یی از مسئولان به مقوله ی آموزش ابتدایی، از سادگی نام و عنوان این مقطع تحصیلی، بی تأثیر نمانده



است. در این میان، کلاسهای پنج پایه را - که در گستره ی وسیعی از مناطق محروم و بطور مشخص در روستاهای دورافتاده و کم جمعیت وجود دارند - به یقین می توان حلقه ی مفقودی دانست که به عللی تاکنون از تیررس توجه برنامه ریزان مرکز نشین به دور مانده است. فارغ از آنکه علل شکل گیری این مشکل، ممکن است از عواملی همچون کمبود نیروی انسانی و منابع بودجه یی، مشکلات ساختاری، سوءمدیریت، ضعف اطلاع رسانی و یا احتمالاً عدم اهمیت مسأله به زعم مسؤولان و یامواردی غیر از اینها ناشی شده باشد، ابعاد و تبعات منفی حاصل که بدان اشاره خواهد شد، گویای عمق و دامنه ی معضلی است که در صورت عدم چاره یابی درست و سازمان یافته، باید به فکر پرداخت هزینه های بیشتری نیز باشیم.

اما واقعیت و اصل مسأله چیست؟ سالهاست تعدادی از مدارس ابتدایی در بعضی از مناطق محروم روستایی، به صورت «پنج پایه» اداره می شود؛ در این شیوه، تنها یک آموزگار با عنوان «مدیر - آموزگار» در آموزشگاهی بالنسبه مخروبه ی یک یا دوکلاسه، با بهره گیری از حداقل امکانات کمک آموزشی به تعلیم و تربیت شاگردانش همت می گمارد. این در شرایطی است که دانش آموزان تمام پایه ها (از اول تا پنجم) که مجموع آنها بسته به شرایط و امکانات مناطق مختلف، ممکن است تا مرز چهل نفر هم برسد، همگی در کنار هم و در محیط یک کلاس می نشینند. مدیر - آموزگار، معمولاً فردی کوشا و پرانرژی است که باید با تلفیق مهارتهای متنوع تدریس و الگوهای کلاسداری و درست در مدت زمانی برابر با سایر آموزگاران شاغل در کلاسهای «تکپایه» همزمان تمامی دروس پنج پایه ی تحصیلی رامطابق برنامه ی کلاس تدریس کند. وی علاوه بر اشتغال به تدریس - که مهمترین رسالت حرفه یی او نیز هست - ناگزیر از انجام وظایف سایر

نقش های وامانده در مدرسه، یعنی مدیر، ناظم، دفتردار و خدمتگزار نیز خواهد بود. به دفعات مشاهده شده است مدیر - آموزگاران برای جبران کمبودهای آموزش و پیشبرد امور مختلف آموزشگاه، با اختصاص ساعاتی از وقت خویش - که می تواند در خدمت به خانواده قرار گیرد - زمانی را بیش از میزان موظفی خویش در محل آموزشگاه حضور داشته اند.

از طرفی مشکلات ناشی از دوری راه و فاصله زیاد چنین روستاهایی با شهر، صعب العبور بودن مسیر (بالاخص در مناطق کوهستانی و فصل سرما) و بنای اکثراً فرسوده و قدیمی آموزشگاه مزید بر علت شده و مسأله ی آموزش ابتدایی را در این مناطق با بحرانی جدی روبرو ساخته است.

پایین بودن کیفیت آموزش به علی که ذکر آن رفت، منجر به افت شدید تحصیلی در میان طیف وسیعی از دانش آموزان این مناطق شده است. بطوری که تجربه ی چند سال اخیر نگارنده و نیز سایر همکاران نشان داده است، تنها شمار اندکی از فارغ التحصیلان این مدارس، به مقاطع تحصیلی بالاتر راه یافته اند. با مقایسه ی فرصتها، شرایط و تمهیدات آموزشی موجود در این مدارس با سایر مدارس برخوردار از این حیث، اغراق آمیز نخواهد بود اگر وضع موجود را نوعی تبعیض و ظلمی فاحش؛ هرچند «ناخواسته» در حق دانش آموزان و البته آموزگاران این مدارس به حساب آورد.

به نظرمی رسد در صورت ادامه ی این روند و نمایان شدن تدریجی عواقب زیانبار آن در آینده یی نه چندان دور، شاهد شکل گیری و بروز اعتراض هایی در میان گروهی از افراد

مرتبط با این پدیده باشیم؛ همچنانکه بعضی از آثار و علایم این نابسامانی در شرایط فعلی نیز قابل لمس است.

از آنجا که تلاش برای حل این معضل در گرو عزم جدی مسؤولان ذیربط در دریافت و درک صحیح محتوای مسأله در وهله اول و نیز استفاده از نظرات مشورتی مدیران منطقه ای، آموزگاران و سایر افراد مرتبط از جمله اولیا و دانش آموزان مدارس یادشده در مراحل بعدی است. پیشنهاد می شود به عنوان گام اول منحصراً به آموزگارانی که به تدریس در چنین کلاسهای مبادرت می ورزند، یک ردیف حقوقی زیر عنوان «فوق العاده کلاسهای پنج پایه» تعلق گیرد تا ضمن احقاق و تثبیت گوشه بی ناچیز از حقوق مادی این افراد در قبال اشتغال به کار در شرایط سخت کاری، نیز از این رهگذر، به عنوان یک مکانیزم تشویقی مؤثر، موجبات گرایش آموزگاران بیشتری را به خدمت در مناطق مذکور فراهم کرد.

از سویی کاهش حد نصاب تعداد دانش آموزان کلاسهای پنج پایه و تبدیل آنها به کلاسهای چندپایه با افزایش نیروی انسانی (کادر آموزشی) اینگونه مدارس می تواند در ارتقای سطح آموزش و بهبود شاخص های کیفی آن مفید واقع شود. اعطای مواد و تجهیزات اولیه آموزشی و اداری با شرایط سهل به نسبت سایر مدارس، افزایش اختصاصی میزان سرانه ها (آموزشی، ورزشی و پرورشی) و بالاخره سوق دادن سرمایه های افراد خیر برای ساخت مدرسه بطور مشخص در این روستاها نیز راهکارهای دیگری هستند که در صورت اقدام و اجرا می تواند به رفع این مشکل در درازمدت بینجامد و در نتیجه به تقلیل اختلاف فاحش سطح آموزش میان نقاط مختلف کشور کمک کند.

به هر حال انتظار می رود وزارت آموزش و پرورش با تجدید نظر در قوانین مربوط به نحوه ی توزیع منابع انسانی و مادی موجود، با نگاهی وسیع تر به مسائل پیشروی این مقطع تحصیلی و پدیده مزمنی که خیلی از اقدامات مفید در حوزه های دیگر را تحت الشعاع خویش قرار داده است، بنگرد و همچنانکه اشاره شد باید با درک صحیح ماهیت و ابعاد گوناگون مسأله، چاره ی کار نماید.