

- ۲ سرآغاز: شوق تغییر در نگرش امام و رهبری / سردبیر
- ۳ دوباره نگاه کن: مرغی که بالاتر پرواز کند، دور تر را خواهد دید / محمدعلی شامانی
- ۴ گفت‌وگو: صنایع آموزشی و تقویت فرایند یادگیری در مدرسه / منیره حبیب‌پور
- ۷ نکته‌های مدیریتی: گوش شنوا و عقل بیدار / منوچهر نوری
- ۷ نکته‌های مدیریتی: سمعک‌ام را جا گذاشته‌ام / طاهره خردور
- ۸ مقاله‌های علمی - کاربردی: مدیر و آهنگ حیات در مدرسه / سید حسین طلایی زواره
- ۱۲ مقاله‌های علمی - کاربردی: سرعت‌گیرهای تغییر / دکتر حیدر تورانی
- ۱۵ یک نکته از این معنی: پنجره‌های تمیز، انکار / فائزه سادات باقری
- ۱۶ تجربه‌های مدیریتی: غنی‌سازی اوقات استراحت / ناهید کسایی کوپایی
- مطالعات موردی در مدیریت مدرسه:
- ۱۸ پذیرش، بهسازی و نگه‌داشت دانش‌آموزان و معلمان / مرتضی مجدفر
- ۲۲ میزگرد: چگونه به آن‌جا برسیم؟! / اصغر ندیری
- ۲۷ پژوهش‌های مدیریتی: خودارزیابی مدیران و قضاوت معلمان / علیرضا خزایی
- مبانی مدیریت:
- ۲۸ ویژگی‌های رهبران سازمانهای آموزشی از دیدگاه الگوی تعالی سازمانی / قربانی، پرداختچی
- ۳۲ کتاب‌خانه‌ی مدیریت مدرسه

● مدیرمسئول: محمد ناصری	● طراح گرافیک: پریسا سُنْدُسی	● تلفن پیام‌گیر نشریات رشد: ۸۸۳۰ ۱۴۸۲ - ۰۲۱
● سردبیر: حیدر تورانی	● نشانی دفتر مجله:	● کد مدیرمسئول: ۱۰۲ ● کد دفتر مجله: ۱۱۱
● شورای برنامه‌ریزی و کارشناسی:	● تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶	● کد مشترکین: ۱۱۴
● مرتضی مجدفر، داوود محمدی،	● صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴	● نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی: ۱۶۵۹۵/۱۱
● صادق صادق‌پور	● تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴ ● نمابر: ۸۸۳۰ ۱۴۷۸	● تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶ - ۷۷۳۳۵۱۱۰
● مدیر داخلی: شهبلا فهیمی	● وبگاه: www.roshdmag.ir	● شمارگان: ۵۱۰۰۰ نسخه
● ویراستار: سیده لیلا سیدقاسم	● رایانامه: modiriat@roshdmag.ir	● چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

مقاله‌هایی را که برای درج در مجله‌ی می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط باشد و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی همخوانی داشته باشد و متن اصلی نیز همراه آن باشد. چنانچه مقاله را خلاصه می‌کنید، این موضوع را قید بفرمایید. رشد مدیریت مدرسه، از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی شده‌ی مدرسه‌ای استقبال می‌کند. مقاله‌ها، باید یک خط در میان، در یک روی کاغذ و با خط خوانا نوشته و یا ماشین شود. نشر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه‌های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. محل قرار دادن جدول‌ها، نمودارها، شکل‌ها و عکس‌ها در متن مشخص شود. شورای برنامه‌ریزی مجله در رد، قبول، ویرایش و تلخیص مقاله‌های رسیده مختار است. آرای مندرج در مقاله‌ها، ضرورتاً مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات کمک‌آموزشی و شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخگویی به پرسش‌های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است.

مجله از بازپس فرستادن مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی‌شود، معذور است.



شوق تغییر در نگرش امام و رهبری

رمز برخورداری از نگرش مطلوب و پیشرفت و ترقی، داشتن شوق به تغییر است. هیچ موفقیتی بدون نگرش فداکارانه ممکن نیست. هرچه بخواهیم به سطح بالاتری از مدیریت و رهبری برسیم باید فداکاری‌های بیشتری بکنیم. برای بالا رفتن باید ایثار کنیم. این ماهیت حقیقی رهبری است. این قدرت نگرش صحیح است.

خیلی از ما امروز می‌خواهیم از نردبان ترقی بالا برویم، زیرا معتقدیم آن بالا پاداش، قدرت، خدمت و فرصت بیشتری منتظرمان است. اما چیزی را که نمی‌دانیم این است که ماهیت حقیقی رهبری و مدیریت در واقع ایثار و فداکاری است. بیشتر افراد تصور می‌کنند که تنها در مراحل اولیه رهبری، فداکاری لازم است، در حالی که فداکاری عنصر دائمی رهبری است. این روندی مستمر است نه یک‌باره. نگرشی است که هر رهبر و مدیر موفق باید داشته باشد. رهبران و مدیرانی که می‌خواهند بالا بروند و به اصطلاح پیشرفت کنند و مؤثر باشند، باید از خود و حقوقشان بگذرند. هرچه بیشتر فداکاری کنیم، بالاتر می‌رویم. رهبر هر چه بزرگ‌تر باشد، باید بیشتر فداکاری کند. به کسی مثل امام خمینی (ره) فکر کنیم که مدام در تهدید و تحدید به سر می‌برد. به رغم همه خطراتی که در زندگی او و خانواده‌اش بود، احساس شادی و شمع، ایمان و اعتماد به نفس می‌کرد و همیشه نگرش مطلوب و مثبت و روحیه‌ای بالا و خستگی ناپذیر داشت. درحالی که نهضت اسلامی را رهبری می‌کرد بارها دستگیر، تبعید و زندانی شد. با این حال با دورنما و چشم‌اندازی که ترسیم می‌کرد، قدرت و نفوذش مدام گسترش می‌یافت. سرانجام هرچه که داشت با میل و اراده خویش فدا کرد و بدین‌وسیله موفق شد بر بزرگ‌ترین شیطان پیروز شود. تأثیرش بسیار عمیق بود. بر میلیون‌ها انسان اثر گذاشت تا از ذلت و ناباوری و بی‌اعتمادی، به اعتماد به نفس، عزت و شرف برسند.

ما با چیزی که به دست می‌آوریم زندگی می‌کنیم، اما با چیزی که می‌بخشیم (ایثار می‌کنیم) زندگی می‌سازیم.

در دنیای پیچیده امروز نیز، نقش رهبری از اهمیت بالایی بیش از گذشته برخوردار است. کشتی سرعت‌گرفته انقلاب اسلامی از طرفی هر روز پربارتر و پرمایه‌تر می‌شود و از طرفی دیگر موجهای مخالف نیز سهمگین‌تر. این جاست که جایگاه و حضور رهبری انقلاب اسلامی بیش از همیشه پراهمیت‌تر و حساس‌تر می‌نماید. انصافاً رهبر بصیر انقلاب اسلامی ایران تداوم دهنده راستین راه امام (ره)؛ مصمم و قاطع و صبورانه این راه را با همراهی امت اسلامی، در جهت افق روشن، امیدوارانه می‌پیمایند. ■



مرغی که بالاتر پرواز می کند دورتر را خواهد دید

محمد علی شامانی

اگر می خواهید در زندگی و روابط شخصی تان تغییرات جزیی به وجود آید، به گرایش و رفتارهایتان توجه کنید؛ اما اگر می خواهید قدم های کوانتومی بردارید و تغییرات اساسی در زندگی تان ایجاد کنید، باید نگرش ها و برداشت های تان را عوض کنید. (استفان کاوی)

ما انسانها خیلی زود به زندگی، به همین زندگی معمولی، عادت می کنیم. و آن گاه سخت به دفاع از عاداتهایمان مشغول می شویم. عادت کرده ایم به عاداتهایمان؛ حتی فکر تغییر را نیز در سر نمی پرورانیم. ما عادت کرده ایم به خودمان، به آرزوهایمان، به همین جا که جا خوش کرده ایم. برای پرنده ها حتی دست هم تکان نمی دهیم؛ فقط آنها را به هم نشان می دهیم و گاهی به حالشان تأسف می خوریم!

ما عادت کرده ایم، رهایی از زندگی روزمره برایمان بسیار سخت شده است. تغییر، ما را به هراس می افکند. تغییر هراسناک شده است. از تغییر مثل مرگ هراس داریم؛ هراسی ناشناخته و مبهم. ما را از تغییر ترسانده اند، قصه سر و دستمال که یادتان هست! همیشه عده ای هستند که ما را از راه های نو می ترسانند. ما هم از تغییر ترسیده ایم. تغییر هزینه دارد؛ هزینه های سخت و جان کاه!

تغییر، چشم انسانها را بینا می کند؛ از همین روست که بسیاری از بینایی، بیمناک هستند؛ چه آن که این تغییر اولین چالش را در خود ما به وجود می آورد:
«هر که او هشیارتر، رخ زردتر
هر که او بیدارتر، پر دردتر» (مولوی)

بسیاری همین دل بستگیها و وابستگیهای ذهنی خودشان را دوست دارند و برخی تغییر را مانع ماندگاری «ابهت» همیشگی خویش می دانند و می گویند ثبات، ابهت می آورد؛ پس برای آن که همراه در جایگاه خویش بمانند، مانع تغییر می شوند. ترس ما از همین «ترس» به ظاهر ساده است. به تعبیر حضرت علی (ع)، مردم از ترس ذلت به ذلت می افتند. رهایی از ترس، اولین و مهم ترین قدم برای تغییر است. برای تغییر باید زندگی را فهمید، جسورانه آن را نقد کرد. آن گاه باید برای «زندگی» تصمیم گرفت.

همان طور که «جانانان»، مرغ دریایی عمل کرد.^۱

جانانان جسارت تغییر را داشت. بی هراس از تغییر استقبال کرد، نترسید. جانانان خودش را قربانی سنتهای اشتباه فوج نمی دانست. با جسارتی که در خودش به وجود آورده بود، به جایگاه شایسته اش رسید، جایگاهی که همه مرغان دریایی شایسته آن بودند. جانانان خوب می دانست که راز زندگی در تغییر و پرواز در ارتفاع بالاست. او می دانست، مرغی که بالاتر پرواز کند، دورتر را خواهد دید!

برای تغییر باید افق نگاهمان را تغییر دهیم. جهان تازه در گرو نگاه تازه ما به هستی است. اینشتین می گفت: «آنچه در مغزتان می گذرد، جهانتان را می آفریند.»
با شما می توان جهان تازه ای ساخت؛ دوباره نگاه کن، جهان نو شده است. ■

زیرنویس

۱. جانانان مرغ دریایی، نوشته ریچارد باخ، داستان مرغی دریایی است که نمی خواهد مثل بقیه مرغان دریایی زندگی کند. می خواهد تندتر و بالاتر پرواز کند. هم نوعانش تغییر را دوست ندارند و او را از جمع خود می رانند. سرگذشت این مرغ دریایی بلند پرواز، نزدیک چهل سال است که میلیونها نفر را مسحور خود کرده است.

تقویت فرایند یادگیری در مدرسه صنایع آموزشی

گفت و گو با مهندس بهروز کهزادی، رئیس هیئت مدیره شرکت صنایع آموزشی

تنظیم گفت و گو: منیره حبیب پور

گفت و گو

□ فکر تأسیس شرکت از کجا در آموزش و پرورش ما ایجاد شد؟

■ تأسیس شرکت صنایع آموزشی به سال ۱۳۵۳ برمی گردد. وزیر وقت آموزش و پرورش سفری به ترکیه داشت. در برنامه های سفر بازدید از شرکتی متعلق به وزارت آموزش و پرورش ترکیه هم در نظر گرفته شده بود. این شرکت وظیفه داشت با همکاری مؤلفان کتاب های درسی و هماهنگی کارشناسان دفاتر برنامه ریزی آموزش و پرورش آن کشور، تجهیزات آموزشی مورد نیاز مدارس را تولید کند. دکتر شریفی، وزیر وقت این وزارت خانه این ایده را گرفت. او معتقد بود، چون افراد بسیاری لازم التعلیم هستند و باید فضاهای آموزشی توسعه یابد و این مدارس باید با تجهیزات آموزشی، آزمایشگاهی و کمک آموزشی تجهیز شوند، نیاز است که چنین شرکتی در ایران هم راه اندازی شود و به اعتقاد من الان نیز این موضوع هنوز ضرورت دارد.

□ یعنی ما از ابتدا نیازهای تجهیزاتی مدارس کشور را خودمان تولید کردیم؟

■ نه. این تجهیزات عمدتاً در شرکت های خارجی ساخته می شد و تولید داخل چشم گیر نبود. این تجهیزات از آمریکا، انگلیس، ژاپن، آلمان، فرانسه و حتی شوروی سابق وارد می شد و به دلیل همین گستردگی، شبکه پشتیبانی و تعمیرات با مشکل مواجه می شد. در این جا مسئله دیگری نیز نمایان شد. یعنی وقتی معلمی از وسیله ای در یک شهر یا استان استفاده می کرد، با انتقال به استانی دیگر با وسیله هایی ساخت کشور دیگر روبه رو می شد که ساختاری متفاوت داشت. به این ترتیب ممکن نبود از همه ظرفیتهای آن وسایل استفاده کند. این جابه جاییها به اندازه ای بود که بحث کاهش تنوع تجهیزات و محلی برای تولید این وسایل در کشور مطرح شد. به همین دلیل به دستور مقامات، وزارت آموزش و پرورش

● کلیدواژه ها: صنایع آموزشی، وسایل کمک آموزشی، یادگیری.

اشاره

امروزه صنایع آموزشی نیز به عنوان ابزار تسهیل کننده امر تدریس و فرایند یاددهی و یادگیری، در کنار دیگر وسایل کمک آموزشی در نظام تعلیم و تربیت کشور جایگاهی خاص دارد. محصول این صنعت می تواند در تجهیز فضاهای آموزشی یا نوسازی مدارس و پیشرفت آموزش و به تکاپو انداختن اولیای خانه و مدرسه و دانش آموزان روی آوری به خلاقیت مفید واقع شود.

در حال حاضر یکی از بزرگ ترین مراکزی که در زمینه طراحی و تولید صنایع آموزشی در کشور فعالیت دارد، شرکت صنایع آموزشی است. به منظور آشنایی بیشتر با کارها و طرح های این شرکت، گفت و گویی با رئیس هیئت مدیره، آقای بهروز کهزادی انجام داده ایم. کهزادی از قبل از انقلاب اسلامی در سال ۱۳۵۷ در آموزش و پرورش فعالیت دارد. از تدریس و مدیریت هنرستان ها تا مدیر کلی امتحانات وزارت آموزش و پرورش را تجربه کرده است. از سال ۱۳۶۲ تا ۱۳۶۴ مدیر کل آموزش و پرورش گیلان بوده و از تیرماه ۱۳۶۴ در شرکت صنایع آموزشی در رده های گوناگون مدیریتی حضور داشته است. نظر خوانندگان گرامی مجله را به چکیده ای از این گفت و گوی طولانی جلب می کنیم.

با همکاری سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران مسئول تأسیس این شرکت شدند.

□ از کمیت و کیفیت یا تنوع محصول صحبت شد. الان محصولات شما چه وضعیتی دارند؟

■ با توجه به این که از کشورهای گوناگون و شرکت‌های متعدد بازدید کرده‌ام، می‌توانم بگویم از حیث تنوع تولید در زمره بزرگ‌ترین شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات آموزشی در جهان هستیم. بعضی از محصولات ما در حدی از کیفیت است که تنها محصول یک شرکت خارجی با آن رقابت می‌کند و این یک حاشیه امن برای شرکت صنایع آموزشی ایجاد می‌کند. زیرا اگر تقاضا برای یک گروه از کالاها در یک محدوده زمانی کم شود، ما از راه تولید و عرضه گروه دیگری از کالاها به فعالیت خود ادامه می‌دهیم. این امر یکی از دلایل و رمزهای بقای این شرکت است. در مجموع محصولات شرکت صنایع آموزشی بسیار متنوع است. در این جریان تولید، کالاهایی وجود دارند که در تیراژ پایینی تولید می‌شوند. یعنی در سال یک مجموعه از آن عرضه می‌شود و در مقابل کالایی مانند رایانه داریم که در سال بیش از ۱۰ هزار دستگاه تولید و به فروش می‌رسد. در شرایط رونق بازار هر وسیله در سال، سه تا پنج هزار دستگاه متقاضی دارد.

□ بنابر توضیحات شما شرکت حرکتی رو به جلو دارد. اما آیا استانداردها نیز در این تنوع محصول و فعالیت تولیدی رعایت می‌شود؟

■ در زمینه تولید تجهیزات آموزشی، استاندارد با آن معنای وسیع که مدنظر است، وجود ندارد. اما با توجه به این که آموزش و پرورش این رسالت را دارد که دانش‌آموزان را آماده ورود و حضور و نقش‌آفرینی در جامعه کند، ما تمام تجهیزات ورود به این عرصه‌ها را در دست تولید داریم. در این جا یادآوری می‌کنم که با پیگیری‌های ما

بخش کوچکی از تولیدات به تدریج با همکاری مؤسسه استاندارد به سمت تدوین استاندارد ملی پیش می‌رود.

□ آیا می‌شود گفت شما به عنوان یک شرکت بی نظیر، بدون در نظر گرفتن استانداردها، دست به تولید می‌زنید؟

■ به هیچ وجه. ما استاندارد داریم، اما استاندارد ملی نداریم. این استاندارد به عنوان یک سند باید در کل کشور رعایت شود. ما در شرکت، بدون نقشه‌های فنی تولید و ضوابط کنترل کیفی و روشهای آماری نمونه‌گیری، هیچ کالایی را تولید نمی‌کنیم.

□ وزارت آموزش و پرورش در حال تدوین برنامه درسی ملی است. آیا بخش یا کمیته‌ای برای تجهیزات و مواد آموزشی در نظر گرفته شده است؟

■ این موضوع در حد کلیات وجود دارد. اما جزئیات کار دو بخش دارد که از لحاظ تنوع، تعداد و مشخصات فنی به حوزه ستادی برمی‌گردد و از جنبه استاندارد کیفی به مؤسسه استاندارد و تحقیقات صنعتی ایران.

□ فلسفه وجودی این شرکت صرفاً برای تجهیز بی قید و شرط مدارس نیست؛ بلکه همان طوری که توضیح داده شده است، این شرکت تأمین کننده است. در این ارتباط چه قدر موفق بوده‌اید؟

■ صنایع آموزشی محدودیتی برای ظرفیت تولید ندارد. اگر تقاضا داشته باشیم، بلافاصله دست به کار می‌شویم.

□ پس چرا مدارس به شکل چشم گیر از تجهیزات آموزشی استفاده نمی‌کنند؟

■ مهم‌ترین عامل این است که مدیرها و معلم‌ها با این تجهیزات آشنا نیستند. و چون آشنا نیستند، فکر می‌کنند استفاده از وسایل وقت گیر است.

● در دوران پیش از انقلاب اسلامی، شرکت صنایع آموزشی با مشارکت سهامداران خارجی که عمدتاً آلمانی بودند، شرکت‌های تخصصی ایجاد کرده بود؛ اما پس از انقلاب این شرکت تصمیم گرفت کار تولید را خود به طور مستقل برعهده بگیرد و به تولید تجهیزات بپردازد.

در این مسیر به پیشرفت‌های چشمگیری نیز دست یافت؛ به طوری که در حال حاضر شرکت صنایع آموزشی یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تولیدکننده تجهیزات آموزشی، آزمایشگاهی و کارگاهی کشور به شمار می‌آید.

شرکت صنایع آموزشی تا سال ۱۳۸۳ به وزارت آموزش و پرورش تعلق داشت؛ اما بعد از آن به موجب قانون برنامه چهارم توسعه و در جهت کوچک کردن دولت و انتقال فعالیتها به بخش خصوصی، بنا به درخواست صندوق ذخیره فرهنگیان به این مجموعه منتقل شد. در حال حاضر صد در صد مالکیت شرکت صنایع آموزشی از وزارت آموزش و پرورش به صندوق ذخیره فرهنگیان انتقال یافته و متعلق به فرهنگیان است.



عکس: اعظم لاریجانی

□ برای رفع این مشکل برنامه‌ای دارید؟

■ بله. طبق برنامه‌ای طراحی شده، با هر مجموعه‌ای که به هر مدرسه می‌فروشیم، یک یا چند معلم را نیز آموزش می‌دهیم. در همین راستا در فضایی حدود ۱۰ هزار متری با ظرفیت خوابگاهی برای هفتاد نفر، آزمایشگاه‌ها و کارگاه‌هایی بنا کرده‌ایم تا در طول یک دوره ۳۰ تا ۶۰ ساعتی و رایگان، فعالیت آموزش را انجام دهیم. به این صورت استفاده از وسایل در کلاسها وقت گیر نخواهد بود.

□ آیا بعد از این تمهیدات، استقبال از وسایل کمک آموزشی بیشتر شد؟

■ استقبال چندانی نبود. دوباره به این فکر کردیم که مشکل چیست؟ مشکل این بود که گواهی‌نامه‌های پایان دوره‌ها امتیاز نداشت و برای همین ارتقایی در پی نداشت. بنابراین از استان داری تهران به عنوان نماینده سازمان مدیریت، مجوز آموزش گرفتیم. مسئله دیگر این است که این دوره‌ها، تابستانها برگزار می‌شود تا کلاسهای مدرسه در طول سال تحصیلی تعطیل نشود. معلم هم فکر می‌کند تابستان تعطیل است و نباید به کلاس آموزشی برود، مگر این که حق الزحمه‌ای برایش در نظر گرفته شود. اینها مسایلی است که باید برای آن چاره‌اندیشی کرد.

● یکی از بزرگ‌ترین واحدهای تحقیق و توسعه کشور با ۶۰ نفر کارشناس و متخصص علوم پایه و فنی و مهندسی که به کار طراحی تجهیزات آموزشی اشتغال دارند، در شرکت صنایع آموزشی فعال است. واحد تحقیق و توسعه شرکت صنایع آموزشی وظیفه دارد کتابهای درسی را هر سال مطالعه کند، سیاستها و برنامه‌های آموزشی کشور را مورد بررسی قرار دهد و متناسب با محتوای کتابهای درسی نسبت به طراحی تجهیزات جدید و اصلاح تولیدات قبلی اقدام نماید. واحد تحقیق و توسعه، در عین حال با دفاتر برنامه‌ریزی وزارت آموزش و پرورش، مؤلفان کتب درسی و کسانی که در تدوین برنامه‌های درسی نقش دارند، ارتباطی نزدیک برقرار کرده است. لذا به نظر می‌رسد محصولات شرکت صنایع آموزشی با برنامه‌های درسی وزارت آموزش و پرورش بیشترین انطباق را دارد.

شایان ذکر است، معمولاً در شرکتها، هنگام صرفه‌جویی در هزینه‌ها، واحدهایی که به نظر می‌رسد در تولید نقش ندارند، حذف می‌شوند. به همین جهت بسیاری از شرکت‌های خصوصی، واحد تحقیق و توسعه ندارند؛ اما شرکت صنایع آموزشی به عنوان یک شرکت خصوصی، به تحقیق و توسعه توجه زیادی دارد. در همین راستا است که نیاز به تجهیزات آموزشی به شکل اختصاصی برای هر درس مطرح می‌شود. به همین منظور شرکت صنایع آموزشی طیف وسیعی از تجهیزات مورد نیاز آموزشهای مختلف در سطح مدارس کشور، از دوره ابتدایی تا آموزش عالی را طراحی و تولید می‌کند. این شرکت در عین حال با معیارهای کیفی که به وجود می‌آورد، تولیدکنندگان دیگر را در جهت ارتقای کیفیت محصولات خود به منظور همسویی با شرکت صنایع آموزشی تشویق و ترغیب می‌کند. به این ترتیب این شرکت هم در حوزه داخلی آموزش و پرورش به واسطه تولید نیازهای آموزشی تأثیرگذار است و هم در خارج از آن به جهت ارتقای عمومی کیفیت تجهیزات آموزشی تأثیرگذاری قابل توجهی دارد.

□ با همه اینها، به این نتیجه رسیده‌اید که فعالیتهای

محصولات شما در تقویت یادگیری اثرگذار است؟

■ می‌دانید که افت تحصیلی از علل گوناگون تأثیر می‌گیرد، ولی استفاده از تجهیزات آموزشی، تا ۱۵ درصد افت تحصیلی را کاهش می‌دهد. حال اگر این نرخ را در سرانه هزینه دانش‌آموزان ضرب کنیم به اعداد بسیار بزرگی می‌رسیم. در سال ۱۳۸۷ سرانه میانگین هر دانش‌آموز ۷ میلیون ریال بود. براساس همین موضوع و تأثیر تجهیزات در کاهش افت تحصیلی، به سازمان مدیریت نامه دادیم و اعلام کردیم که آمادگی تجهیز رایگان مدارس را داریم، مشروط بر آن که سهمی از بودجه را برای ما در نظر بگیرند. سازمان مدیریت جواب داد که پیشنهاد شما خوب است ولی این کار نیازمند قانون است. ما در این زمینه قانون نداریم.

□ اگر معلمها نوآوری داشته باشند، استفاده می‌کنید؟

■ باید به این مطلب توجه شود که بعضی چیزها که تصور می‌شود نوآوری است، در این تعریف نمی‌گنجد. گاهی معلم چیزهایی را برای خودش درست کرده است که اصلاً تولید صنعتی نیست؛ به عنوان مثال یک طنابی را برای آموزش ریاضی به گیره لباس آویزان کرده است. از طرفی نباید فکر کنند طرح‌هایشان مناسب و قابل حمایت نیست. پیش‌تر هم اعلام کرده‌ایم که اگر معلمها واقعاً نوآوری داشته باشند، ما حاضریم طرحشان را بخریم و یا اعلام کنیم که او تولید کند و ما عرضه کنیم. البته قسمت دوم را توصیه نمی‌کنیم؛ چون مشکلات عدیده‌ای دارد که گاهی افراد را به خاطر سرمایه‌گذاری برگشت‌ناپذیر، از هستی ساقط می‌کند. در شکل سوم، ما به سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی پیشنهاد می‌کنیم که برای یک همایش و برپایی یک نمایشگاه در سطح کشور فراخوانی بدهد، تا معلمانی که وسیله‌ای برای کار آموزش ابداع کرده‌اند، در آن شرکت و ابداعات خود را عرضه کنند. ما هم به جهت مالی حمایت می‌کنیم. سپس در صورتی که طرح موفق باشد، طی قراردادی با طراح، آن را تولید می‌کنیم. به این صورت در بعد تجهیزات آموزشی، ابداعات معلمها می‌تواند رونق بگیرد. اگر این پیشنهاد در کشور جریان پیدا کند، حتی می‌توان به اجلاس آیسسکو (مربوط به کشورهای اسلامی) راه یافت. یعنی می‌توانیم اعلام کنیم معلمان کشورهای اسلامی بیایند و ایده‌های خود را مطرح کنند. در این جا سؤالی که پیش می‌آید این است که چرا مدارس استقبال کمی از وسایل شرکت صنایع آموزشی دارند؟ باید بگویم یک وجه آن در این جاست که بدنه آموزش و پرورش تصور نمی‌کند که یک چنین شرکتی دارد و اگر خریدی کرد، باید پولش را بدهد. دلیل دیگر این است که در کتابهای درسی و در فعالیت آموزشی برای کار عملی آن چنان بابتی باز نشده است. اگر در کتاب درسی برای این موضوع پیش‌بینی‌های بیش‌تر می‌شد، معلم هم از آن استفاده می‌کرد.

□ از وقتی که در اختیار ما گذاشتید، سپاسگزاریم. ■

گوش شنوا و عقل بیدار

منوچهر نوری

کلیدواژه‌ها: خرد، عقل، خودشناسی.

خداوند متعال در آیه ۱۰ از سوره ملک می‌فرماید: اگر گوش شنوا و عقل بیدار داشتیم، در دوزخ نبودیم!

این آیه برای من و شمای مدیر چه پیامی دارد؟ مصادیق آن در عرصه مدیریت و حوزه‌ای که کار می‌کنیم، چیست؟

چه بسیار از ما که گوش داریم اما نمی‌شنویم و چشم داریم و نمی‌بینیم و عقل داریم و نمی‌اندیشیم. در این صورت اگر هم پیامبران الهی و کتب آسمانی هم به سراغ ما آیند اثری ندارد؛ یعنی ما در شرایط پذیرش تعلیم نیستیم و خودمان را به خواب زده‌ایم.

گوش شنوا و عقل بیدار، ما را در فضای رحمت خدا قرار می‌دهد! ارزش والای عقل و خرد نزد قرآن کریم بسیار زیاد است. قرآن، گناه بزرگ دوزخیان و عامل اصلی بدبختی آن‌ها را از کار انداختن این نیروی الهی می‌شمرد. اسلام اساس خودشناسی و سعادت و نجات انسان را بر عقل و خرد می‌نهد و روی سخنش در همه جا با اندیشمندان و دانشمندان است. (اولو الالباب و اولوالبصائر)

در اصول کافی در حدیثی به نقل از حضرت علی (ع) در ارزش عقل آمده است که جبریل بر آدم نازل شد و گفت: من مأمورم که تو را میان یکی از سه موهبت مخیر کنم، تا یکی را برگزینی و بقیه را رها کنی. آدم گفت: آن‌ها چیست؟ جبریل در پاسخ گفت: «عقل»، «حیا» و «دین». آدم گفت: من عقل را برگزیدم، جبریل به «حیاء» و «دین» گفت او را رها کن و به دنبال کار خود بروید. گفتند: ما مأموریم همه جا با عقل باشیم و از آن جدا نشویم! جبریل گفت: حال که چنین است به مأموریت خود عمل کنید، سپس به آسمان صعود کرد. این لطیف‌ترین تعبیری است که ممکن است درباره عقل و خرد و نسبت آن با حیا و دین گفته شود؛ چرا که اگر عقل از دین جدا گردد، با اندک چیزی بر باد می‌رود، یا به انحراف کشیده می‌شود و اما حیا که مانع انسان از ارتکاب زشتیها و گناهان است، آن نیز ثمره شجره معرفت و عقل و خرد است. در تفسیر سوره ملک آمده است، همان‌طور که نداشتن گوش شنوا و عقل بیدار مهم‌ترین عامل است که انسانها را به دوزخ می‌کشاند، چهار عامل دیگر یعنی غرور، لجاجت، سرکشی و فاصله گرفتن از حق نیز سبب بدبختی و گمراهی انسان می‌شود. چنانچه درست دقت کنیم، این عوامل نیز با گوش و عقل در ارتباط است؛ زیرا این صفات زشت پرده‌ای بر گوش و چشم بصیرت انسان می‌افکند و او را از درک حقایق دور می‌کند. (ملک، ۲۰ و ۲۱) ■

پی‌نوشت

۱. اصول کافی، مطابق نقل نورالثقلین، جلد ۵، ص ۳۸۲.

یادداشت های یک مدیر

سمعک ام را جا گذاشته‌ام!

طاهره خردور

امروز خیلی سرم شلوغ بود. کلی بخش‌نامه است که باید می‌خواندم و به آنها جواب می‌دادم.

با اعضای انجمن هم قرار گذاشته بودم که در مورد خرج و مخارج مدرسه و بودجه صحبت کنیم.

زنگ تفریح هم باید برای بچه‌ها درباره خوب گوش کردن صحبت می‌کردم.

از اداره هم برای بازدید از مدرسه می‌آمدند.

با یک برنامه‌ریزی خوب توانستم کارهایم را انجام دهم و به موقع سرصف حاضر شوم تا کمی با بچه‌ها درباره خوب گوش کردن صحبت کنم.

شروع کردم به سخنرانی. تند و تند صحبت می‌کردم و نیم‌نگاهی هم به بچه‌ها می‌انداختم.

گاهی می‌دیدم که بچه‌ها این پا و آن پا می‌کنند. گاهی حرفم را قطع می‌کردم و می‌گفتم: «حرف نزن آقا، توجه کن! خوب گوش بده!» گاهی هم می‌دیدم که بچه‌ها پیچ می‌کنند ولی، به حرف‌هایم ادامه می‌دادم. یکی از بچه‌ها دائم از صف بیرون می‌آمد و من با اشاره می‌گفتم، برو سر جایات آقا.

آخرین بار بلند گفتم: «آقا برو سر صف بایست. مگر نمی‌شنوی، برای چه کسی دارم صحبت می‌کنم؟» تقریباً ۲۰ دقیقه‌ای از پند و اندرزهای من گذشت و بالاخره صحبت‌هایم تمام شد.

بچه‌ها به صف، یکی یکی به کلاس‌هایشان رفتند. بچه‌ای را که از صف بیرون آمده بود، صدا کردم و گفتم: «چند بار بگویم که باید خوب گوش بدهی؟ چند بار بگویم وقتی در صف هستی نباید بیرون بیایی؟ چند بار بگویم...» و همین‌طور گفتم و گفتم.

او آهسته و با خجالت گفت: «آقا اجازه! می‌خواستم بگویم من سمعکم را توی کلاس جا گذاشته‌ام.»

چیزی نتوانستم بگویم، فقط... ■





کلیدواژه‌ها: بیوریتم، آهنگ زندگی، ارگونومی ذهن، سیکل‌های زندگی.

اشاره

علم مدیریت به منظور به حداکثر رساندن بهره‌وری در محیط کار باید از ظرفیت تمام علوم در راستای اهداف سازمانی بهره‌مند گردد. مدیر موفق باید همچون زنبور عسل از شیوه هر علم استفاده کند تا شیب‌رینی عملکرد خود را به معرض ظهور رساند. در این راستا در چند دهه اخیر دامنه برخورداری از پژوهش‌ها و مطالعات سایر علوم در حوزه علم مدیریت رو به افزایش می‌رود.

یکی از موضوعات مهم در رفتار سازمانی، شناخت رابطه علی واکتشیهای افراد در محیط سازمانی است. در مدیریت آموزشی عنصر رفتار و عکس‌العمل‌های دانش‌آموزان، با روان‌شناسی و حالات روحی و جسمی آنان ارتباط مستقیم دارد. در این مقاله تلاش شده است تا با شناخت و تفسیر بیوریتم (آهنگ حیات) و ارتباط آن با دانش‌آموزان و معلمان و مدیران، زمینه به‌کارگیری این تئوری برای مدیریت بهتر در مدرسه و آکادوی شود.

بیوریتیم چیست؟

از نظر لغوی بیوریتیم مرکب از دو قسمت است: «بیو» به معنای حیات و زیست و «ریتیم» به معنای سیکل و آهنگ و اصطلاحاً سیکلهای منظمی که در زندگی انسان بروز می‌کند.

برای روشن شدن و درک صحیح آن لازم است مثالهای محسوسی آورده شود. در بسیاری از اوقات دیده یا شنیده‌اید که گفته می‌شود فلانی امروز از دندهٔ چپ بلند شده است و این زمانی است که او متفاوت از روزهای دیگر تند مزاج، بدبین، زودرنج است؛ یا گفته می‌شود فلانی امروز سرحال است و این از خوش‌رویی، تشریک مساعی، قدرت درک و فهم بالا حکایت دارد. بسیاری از ما در زندگی روزمره به کرات در تعاملات با دیگران به این موضوعات برخورد کرده‌ایم؛ اما شاید کمتر به دلایل آن اندیشیده و یا برای کشف رابطهٔ علت و معلولی آن به مطالعه پرداخته‌ایم.

از سال ۱۸۹۷ میلادی دکتر هرمان سوبودا استاد روان‌شناسی دانشگاه وین (اتریش) در تحقیقات خود متوجه شد که حالت جسمی

هر انسان، دارای سه سیکل (دورهٔ ۲۳ روزهٔ فعالیت‌های جسمی، دورهٔ ۲۸ روزهٔ احساسی و دورهٔ ۳۳ روزهٔ فکری) است که به نظر می‌رسد نصف دورهٔ زمانی هر کدام از این سیکلها «مثبت» و نیم دیگر آن «منفی» باشند. به عبارت دیگر، در هر ۱۱/۵ روز اول، فعالیت جسمی همراه با تحرک، انرژی، قدرت جسمانی بالا، کار مفید عاری از اشتباه و توأم با تحمل و پایداری است. در ۱۱/۵ روز بعد، ضعف، خستگی، انرژی ذخیره‌ای کمتر و کاهش توانایی مشاهده می‌شود. در ۱۴ روز اول دورهٔ احساسی، خوش‌رویی، خوش‌بینی، علاقه‌مندی به کار و زندگی، علاقه‌مندی به مشارکت فعال در امور دیده می‌شود. ۱۴ روز دوم همراه با بداخلاقی، زودرنجی و تدمزاجی، بدبینی و تحریک‌پذیری است. به همین ترتیب از نظر فکری، بعد از ۱۶/۵ روز نخست، قدرت هوش و درک و فهم مطالب، روحیهٔ تحلیلی بالا و خلاقیت جای خود را به ۱۶/۵ روز دوم می‌دهد که مشخصات آن فراموشکاری، تنبلی فکری، مشکل بودن تمرکز ذهن و تصمیم‌گیری است. (جواهردشتی، ۱۳۷۹)

و آهنگ حیات در مدرسه

سیدحسین طلانی زواره

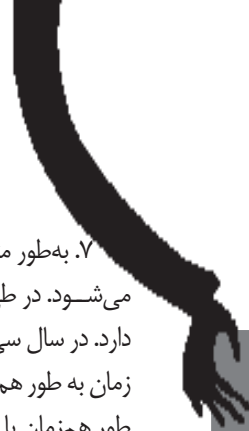
واقعیت‌های جالبی در رابطه با بیوریتیم کشف شده‌اند؛ از جمله:

۱. در هنگام تولد، هر سه دوره از صفر شروع شده و بالا می‌روند تا به اوج خود برسند، سپس پایین می‌آیند تا به نیمهٔ خود «روز چهاردهم یا روز شانزدهم یا یازدهونیم روز» برسند. در این حالت سیکل مزبور وارد قسمت منفی خود شده است. سپس سیکل حرکت می‌کند تا به انتهای خود برسد. این سیکلها حول محور زمان یا سطح بحرانی نوسان دارند و فازهای مثبت و منفی را به وجود می‌آورند:

- سیکل ۱: بالا بودن قدرت جسمانی، تحرک، انرژی، ...
- سیکل ۲: خوش‌رویی، خوش‌بینی، علاقه‌مندی به مشارکت، ...
- سیکل ۳: روحیهٔ تحلیلی بالا، حافظهٔ خوب، ادراک بالا، ...
- سیکل ۱: ضعف و خستگی جسمی، کاهش توانایی‌ها، ...
- سیکل ۲: بداخلاقی، زودرنجی، تدمزاجی، بدبینی، ...
- سیکل ۳: فراموشکاری، تنبلی فکری، مشکل بودن تمرکز فکر، تصمیم‌گیری و ... (جواهردشتی، ۱۳۷۹).

و احساسی بیماران او به شکل چرخه‌ای است. او با نسبت دوره‌های بیماری و سکتة قلبی و توهّمات بیماران خود متوجه شد که چرخه یا سیکل تکرار اوج و نزول انرژی فیزیکی و جسمی افراد هر ۲۳ روز یک‌بار و چرخهٔ شارژ یا دشارژ انرژی احساسی هر ۲۸ روز یک‌بار تکرار می‌شود. هم‌زمان با او و بدون اطلاع او در برلین هم دکتر ویلهلم فلیس، پزشک و دوست روان‌شناس زیگموند فروید این چرخه‌های ۲۳ و ۲۸ روزه را با فروید در میان گذاشت و ضمن تأیید بر روی افراد مختلفی آزمایش کرد. بعد از آنها نیز پروفیسور تلنچه متوجه شد که قدرت استدلال و توانایی ذهنی شاگردانش همیشه یکسان نیست و از یک سیکل ۳۳ روزه تبعیت می‌کند و نه فقط برای شاگردان ضعیف، بلکه برای دانشجویان قوی و مستعد نیز اتفاق می‌افتد (حقیقت، ۱۳۸۶).

براساس اصول بیوریتیم، زندگی هر انسان از لحظهٔ تولد تا لحظهٔ مرگ مرتباً در سه سیکل خاص که مانند منحنی‌های سینوسی دارای فازهای مثبت و منفی هستند، تکرار می‌شود.



۷. به طور متوسط هر پنج روز یک بار، یک روز بحرانی حادث می‌شود. در طی یک سال، به طور متوسط سه بحران دوگانه وجود دارد. در سال سی‌ام یک بحران سه گانه (برخورد هر سه سیکل با خط زمان به طور هم‌زمان) به جای سه بحران دوگانه (برخورد دو سیکل به طور هم‌زمان با خط زمان) خواهیم داشت. به طور متوسط هر دو ماه یک‌بار، یک دوره سه گانه مثبت و هر دو ماه، یک دوره سه گانه منفی خواهیم داشت (کارول، ۲۰۰۶).

بر اساس اصول بیوریتیم، زندگی هر انسان از لحظه تولد تا لحظه مرگ مرتباً در سه سیکل خاص که مانند منحنیهای سینوسی دارای فازهای مثبت و منفی هستند، تکرار می‌شود

مدیران چگونه از بیوریتیم در مدرسه استفاده کنند

امروزه یکی از ابزارهایی که مدیران در کشورهای پیشرفته از آن استفاده می‌کنند تا کارایی مدرسه خود را افزایش دهند، برخورداری از اطلاعات بیوریتیم نیروی انسانی است. در ابتدا دسترسی به این اطلاعات با توجه به تعداد کارکنان و همچنین تجزیه و تحلیل آنها به منظور کشف روزهای بحرانی، بسیار وقت گیر و پر از محاسبات پیچیده بود؛ ولی برخورداری از تکنولوژی و فن‌آوری رایانه منجر به تولید نرم‌افزارهای متنوع گردیده که به راحتی قابل استفاده شده است. بدین ترتیب که با ورود اطلاعات دقیق تاریخ تولد کارکنان امکان کشف حالات جسمی روحی و روانی آنان در هر روز میسر است.

مدیران در سازمان‌های صنعتی با استفاده از نرم افزار مذکور به نحوی برنامه‌ریزی می‌کنند که کارهای حساس و دقیق در فاز مثبت، به صورت گردش کار صورت پذیرد تا بهره‌وری در سازمان افزایش یابد. از طرف دیگر مدیران با اطلاع از بهترین زمانهایی که فرد توان خلاقیت و درک موضوعات را داشته باشد، برنامه توسعه و تحقیق و کسب امتیاز ارزش افزوده را تعقیب می‌کنند. هم‌چنین در روزهای بحرانی که از حاصل تقابل فاز مثبت و منفی سیکلها حادث می‌گردد با مرخصی اجباری کارکنان، مانع بروز حوادث و سوانح کار می‌شوند.

در کشور ما نیز در سالهای اخیر ضمن مطالعات و تولید مقالات زیاد در این خصوص این موضوع بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است و توأم با توجه نخبگان به این موضوع خوشبختانه نرم‌افزارهای آن تولید و توسط مؤسسات مختلف عرضه شده است؛ ولی مدیران دولتی به ندرت در مناسبات با کارکنان به این موضوع توجه داشته‌اند.

نرم افزارهای مربوط بیشتر در مراکز مشاوره، روان‌کاوی و خدمات مدیریت مورد استفاده قرار می‌گیرد. طراحی این نرم‌افزار بر اساس تئوری بیوریتیم طراحی شده است که در آن، هنگام تولد هر سه دوره در فیزیولوژی هر انسانی از صفر شروع می‌شود. در این سیستم با ثبت تاریخ دقیق تولد، به طور خودکار در جدول تقویم سالانه، شبیه روزشماری که در نرم افزارهای اتوماسیون اداری استفاده می‌شود، هر دوره از تاریخ تولد شروع می‌شود و با رسم نمودار منحنی در رنگهای مختلف ادامه می‌یابد. منحنی قرمز رنگ مربوط به سیکل جسمی ۲۳

۲. این سه دوره «سیکل» دائماً در حال تکرارند و یکدیگر را در بسیاری نقاط قطع می‌کنند.

۳. منحنیهای بیوریتیم همه با هم از صفر «لحظه تولد» شروع و هر یک با تناوبی مشخص یافته و پس از ۲۱۲۵۲ روز یعنی در حدود ۵۹ سالگی، این سه نقطه در نقطه صفر یکدیگر را قطع می‌کنند. البته چون مدت زمان یکی از این دورهها عددی زوج می‌باشد، «دوره احساسی-روحي»، هر سه منحنی یک بار نیز در اوایل سی سالگی «بعد از ۱۰۶۲۶ روز» با یکدیگر در نقطه صفر برخورد می‌کنند.

۴. هنگامی که فاز هر سیکل عوض می‌شود، یعنی دوره مزبور خط زمان را قطع می‌کند، آن روز را «روز بحرانی» مربوط به آن دوره می‌نامند. به عبارت دیگر، هنگامی که از سیکل مثبت یک دوره به سیکل منفی آن گذر می‌کنیم و خط زمان قطع می‌شود، آن روز خاص را «روز بحرانی» می‌نامند. روز بحرانی، به خصوص در مورد سیکل جسمی، اهمیت خاصی دارد. روزهای بحرانی سیکلهای احساسی و فکری، به تنهایی، فاقد اهمیت هستند؛ اما هنگامی که دو سیکل در یک روز خط زمان را قطع می‌کند، آن روز، روز بحرانی مربوط به سیکل است. در رابطه با اهمیت روزهای بحرانی و تفسیر آنها، اختلاف نظر وجود دارد و این که آیا روزهای بحرانی از اهمیت برخوردارند یا سیکلهای منفی، هنوز هم به یک نتیجه‌گیری قطعی دست نیافته‌ایم. با این حال به نظر می‌آید که در روزهای بحرانی جسمی، احتمال وقوع حوادثی نظیر تصادفات، ناراحتیهای بدنی و سرماخوردگی بالاست؛ درحالی که در روزهای بحرانی فکری، به طور مثال، احتمال وقوع اشتباهات قضائاتی بالاتر خواهد بود.

۵. هنگامی که دو سیکل در یک روز، خط زمان را قطع می‌کنند، به خصوص اگر یکی از این دو سیکل، سیکل جسمی باشد، آن روز «بحرانی‌تر» است و اگر هر سه سیکل هم‌زمان و در یک روز، خط زمان را قطع کنند، آن روز اهمیت خاصی دارد و «بسیار بحرانی» است.

۶. در روزهای بحرانی، که به طور متوسط ۲۰ درصد روزها را تشکیل می‌دهند، ریتمها تحت نفوذ یکدیگر قرار می‌گیرند و گاه حذف می‌شوند.

روزه، منحنی سبز رنگ مربوط به سیکل احساسی ۲۸ روزه و منحنی آبی رنگ سیکل ادراکی (قوه تفکر) ۳۴ روزه است. هر منحنی از تاریخ تولد شروع شده و در نیمه هر دوره به اوج خود می‌رسد و سپس مسیر نزولی خود را می‌پیماید.

بر اساس امکانات نرم‌افزارها گزارش روزانه، گزارش ماهانه و سالانه هر فرد ثبت می‌گردد. مدیر مدرسه با انتخاب فرد مورد نظر می‌تواند به خصوصیات جسمی (میزان انرژی)، احساسی و ادراکی و توضیحات تکمیلی در خصوص دانش آموز دسترسی یابد. به عنوان مثال با تغییر فاز هر سیکل، علامت روز بحرانی و یا در صورتی که دو یا سه منحنی در یک روز خط زمان را قطع نمایند، هشدار روز بحرانی بیشتر و بسیار بحرانی را به کاربر نشان می‌دهد و توضیحات بیشتر و توصیه‌های مربوط را به صورت اخطار اعلام می‌کند و به مدیر می‌گوید امروز این دانش آموزان نیازمند مراقبت بیشتر و یا مستعد یادگیری هستند.

در محیط آموزش و پرورش مدیران مدارس ضمن توجه به این تئوری می‌توانند با تهیه نرم افزار بیوریتیم و درج تاریخ دقیق تولد دانش آموزان و حتی معلمان اطلاعات بیشتری را در خصوص سیکل‌های مختلف جسمی، حسی و ذهنی دانش آموزان به دست آورند و نوع برنامه‌های آموزشی و درسی را با هماهنگی مشاوران و معلمان به نحوی مدیریت کنند که با توجه به تفاوت‌های فردی دانش آموزان در روزهای مختلف سیکل‌های مذکور مورد توجه قرار گیرد. به طور مثال می‌توان سیکل جسمی دانش آموزان برگزیده برای مسابقات ورزشی در نظر گرفته شود تا در حد امکان به نحو مطلوب‌تری تدبیر و موفقیت بیشتری کسب کنند و با مراقبت بیشتر در روزهای بحرانی از بروز سوانح و حوادث فیزیکی جلوگیری نمایند.

همچنین اگر معلمان از روزهای بحرانی سیکل‌های خود مطلع شوند، در نحوه تدریس، تعامل و برخورد با دانش آموزان و همکاران نسبت به کنترل رفتار خود توجه می‌کنند.

مدیران با به کارگیری این نرم افزار می‌توانند با استخراج چرخه بیوریتیم دانش آموزان و ثبت در پرونده مشاوره آن‌ها به مشاوران و مربیان پرورشی در رسیدن به اهداف تربیتی و پرورشی کمک کنند

در سطح جامعه دانش آموزی می‌توان برحسب فراوانی، بهترین زمان برگزاری امتحانات را که کمترین روزهای بحرانی دانش آموزان را داشته باشد انتخاب کرد و حتی در سطح کلان کشور در صورت برخورداری از پایگاه اطلاعاتی بیوریتیم دانش آموزان می‌توان زمان بهینه برگزاری امتحانات کنکور را نیز به سازمان سنجش پیشنهاد کرد.

□□□

بیوریتیم یکی از تازه‌ترین موضوع‌ها در حیطه شناسایی ارگونومی ذهن است. این تئوری با شناخت جنبه‌های فکری، جسمی و روحی شخص می‌تواند در تقلیل حوادث ناشی از کار و اشتباهات بدون دلیل ظاهری بسیار مؤثر باشد. پس شناخت و به کارگیری آن می‌تواند در بهبود عملکرد مدرسه سهم زیادی داشته باشد. مدیران مدرسه می‌توانند با شناسایی این پدیده جدید و استفاده از نرم‌افزارهای آن، امکان به کارگیری آن را در مدارس فراهم کنند.

وزارت آموزش و پرورش با توجه به رویکرد جدیدی که در تحول بنیادین نظام آموزش دارد و اهمیتی که برای تغییر رفتار دانش آموزان قائل است، جا دارد به این مؤلفه بیشتر بپردازد و بستر لازم را برای بهره‌گیری از این ابزار مدیریتی در مدارس به منظور تحقق اهداف بلند سند ملی آموزش و پرورش مهیا کند. از این رو خوب است نحوه استفاده از این تکنیک را در دستور کار معاونت محترم پرورشی قرار دهد و از محل منابع مربوط به فناوری ارتباطات و اطلاعات آموزشی نرم‌افزاری بومی در چارچوب نیازهای تربیتی آموزش و پرورش طراحی کند تا به صورت یکپارچه در مدارس کشور مورد استفاده مدیران و هسته‌های مشاوره قرار گیرد و با اهمیت بیشتر به دانش آموز و درک رفتارهایش به عنوان عنصر اصلی در فرایند تعلیم و تربیت در ارتقاء رشد تحصیلی گام‌های مؤثرتری برداشته شود و از افزایش کارایی و اثربخشی برنامه‌های آموزشی اطمینان بیشتری حاصل گردد. ■

منابع

۱. جواهردشتی، رضا، مدیریت رفتارهای فیزیولوژیک انسان، شماره ۱۰۹، ۱۳۷۹.
۲. جواهردشتی، رضا، مدیریت رفتارهای فیزیولوژیک و تأثیر آن بر بهره‌وری و تولید، رجوع شود به پایگاه اطلاعاتی www.creativityandtriz.com.
۳. حقیقت، علی، نظریه بیوریتیم و کاربرد آن در مهندسی فاکتورهای انسانی، ۱۳۸۶، رجوع شود به پایگاه اطلاع‌رسانی وزارت اقتصاد و دارایی <http://qa.mefa.ir/article-fa-77.html>
4. Carroll, Robert T (2006). refer to <http://www.skepdic.com/biorhyth.html>

مدیران با اطلاع از بهترین زمانهایی که فرد توان خلاقیت و درک موضوعات را داشته باشد، برنامه توسعه و تحقیق و کسب امتیاز ارزش افزوده را تعقیب می‌کنند

سرعت در دگرگونی

کلیدواژه‌ها: دگرگونی سازمانی، سرعت‌گیر تغییر، فرایند کسب

و کار.

از هر مدیری که زمانی یک دگرگونی سازمانی را هدایت کرده، بپرسید: «در نحوه مدیریت تغییرتان چه تفاوتی باید وجود می‌داشت.» احتمالاً این جواب را خواهید شنید:

«می‌توانستیم (و باید) سریع‌تر حرکت می‌کردیم.»

مدیران، سیاهه بلندبالایی از افسوس‌ها و ای کاش‌ها دارند؛ آنها آرزو می‌کنند کاش تیم راهبردی را به‌سرعت با هم متحد می‌کردند، کارکنان را سریع‌تر در تغییر وارد و به سرعت حمایت آنها را برای نیل به چشم‌انداز سازمان جلب می‌نمودند. کاش زمان کم‌تری را در انتظار یافته‌های پژوهشی سپری کرده بودند. افسوس می‌خورند که کاش نتیجه ملموس تلاش‌ها و اقدامات‌شان را مشاهده کرده بودند و تعهد بیشتری را در کارکنان و گیرندگان خدمات سازمان (مشتریان) ایجاد می‌کردند. هر دگرگونی عمده در سازمان مملو از چالش‌های متعدد است و با موانع و سرعت‌گیرهای متفاوتی مواجه می‌شود. مدیران باید برای سرعت بخشیدن به دگرگونی‌ها، هر یک از این سرعت‌گیرها را به ترتیب مشخص و حذف کنند. اینک انواع سرعت‌گیرها و نحوه و زمان مناسب برای حذف هر یک مورد بحث قرار می‌گیرد.

سیر

دکتر حیدر تورانی

خلاصه ایده

شش مانع می‌توانند سرعت دگرگونی را در سازمان شما بسیار کم کنند. به ترتیب به آن‌ها حمله کنید

۱ فرهنگ مدیریت محتاطانه: همه کارکنان را وادار کنید با واقعیت روبه‌رو شوند و قواعد بنیادین همکاری را بپذیرند.

۲ فرایند مدیریت روزمره کسب و کار: شروعی کارا و بدون اضافات در مسیری موازی با سیستم‌های موجود داشته باشید. از ظهور موفقیت‌های ملموس اطمینان حاصل کنید.

۳ قفل شدن ابتکارها: تعداد ابتکارها را به سه یا چهار محدود کنید.

۴ مدیران لجوج: با فشرده‌سازی فرایند شروع، به‌سرعت، مشارکت مدیران اصلی را جلب و افرادی را که مشارکت نمی‌کنند، شناسایی و با آن‌ها برخورد کنید.

۵ کارکنان کنار کشیده: به سرعت آبشار تغییرات را به همه کارکنان سازمان برسانید و از این طریق مشارکت ایشان را تقویت کنید.

۶ از دست دادن تمرکز هنگام اجرا: چالش‌های بالقوه نظیر احساسات منفی پس از مرحله شروع دگرگونی، اعتماد بیش از حد در میانه مسیر و نوسانات حرکت دائم را پیش‌بینی و بی‌اثر کنید.

سرعت گیر اول: فرهنگ مدیریتی محتاط

سازمانهایی که مدت زمان طولانی به دنبال تغییرند، در قالب یک مدل یکسان محدود می شوند. در این سازمانها پیشرفت تدریجی، ذهنی غالب خواهد بود. مدیران این سازمانها به جای پیاده سازی ایده های بزرگ و هدفدار و کسب نتایج برجسته، سعی می کنند از اشتباهات بزرگ اجتناب کنند. آنان آن قدر در کارهای روزمره غرق شده اند که حتی زمانی برای تصور دگرگونی ندارند. مشکل از آنجا نشئت می گیرد که تغییرات، همکاری قوی مدیران هم سطح در سازمان را می طلبد که متأسفانه این همکاری با وجود ندارد و یا بسیار ضعیف است.

بدون چشم انداز روشن و تعهد مشخص در سطوح بالای مدیریتی، حتی توانمندترین و پرانرژی ترین مدیران و اعضای تیم راهبر تغییر نیز در بیان ایده های خود برای حرکت به جلو دچار تعلل می شوند. دگرگونیهای سازمانی موفق، نیازمند رویارویی مقتدرانه با واقعیهای بیرونی و درونی است. اگر رهبر عالی، امکان مشارکت همه مدیران را در طرح ریزی برنامه جدید فراهم نکند، ممکن است همه تلاشها به هدر رود. بدون استثناء، همه اعضای تیم تغییر باید لزوم ایفای نقش فعال در برنامه تغییر را درک کنند. اگر مشارکت همه اعضای تیم را در زمان برنامه ریزی برای تغییر جلب نکنیم، در زمان اجرای برنامه، باید منتظر تأثیر طولانی و غیرفعال این گروه بر کل سازمان باشیم. همراه با مشخص کردن فعالیتها و اقدامات تغییر، نقشه آن را طراحی کنیم؛ به گونه ای که این امکان برای ما و تیممان فراهم شود تا در تدوین و اصلاح چشم انداز و مدل کار راه خود را باز کنیم. سپس همه اقدامات و مراحل آن را یک بار پیش از نتیجه گیری و نهایی شدن، به صورت عملی، در سازمان محک بزنیم. این اقدام، ما را قادر می سازد تا مشکلات مهم را برطرف و تصمیمات دشوار را اتخاذ کنیم. با اجتناب از یک شروع اشتباه، نیازی نخواهد بود که مجدداً به سوالات راهبردی، بازآفرینی عناصر اصلی کار و اولویت بندی دوباره اقدامات طراحی شده مراجعه کنیم.

سرعت گیر دوم:

فرایند مدیریت کسب و کار روزمره

در زمان اعلام تغییرات بزرگ توسط رهبران سازمان، مدیریت فرایندهای روزمره سازمان با حداکثر ظرفیت در حال انجام است. به زور وادار کردن فرایند شروع دگرگونی، در تقویم جلسات از پیش تعیین شده سازمان باعث می شود کارکنان و سایر مدیریتهای این مرحله اساسی مخالفت کنند. راه حل، ایجاد فرایندی جدید و تقویت شده و چابک در کنار فرایند روزمره مدیریت، ما را قادر خواهد ساخت تا تغییرات سازمان را سرعت بخشیم. شاید یکی از مهم ترین دلایل توجیهی برای حرکت مستمر سازمان، سرعت بخشیدن به چرخه یادگیری و تطابق سازمانی از طریق فعالیت های هر روز باشد. لحظه ای که راه حل به نظرتان رسید، به سرعت آن را به اجرا بگذارید. اگر ثابت شد راه حل درست نبوده، به سرعت آن را کنار گذاشتیم و از این تجربه برای دگرگونی سازمان استفاده کنید

سرعت گیر سوم؛ قفل شدن اقدامات

رهبران اجرایی ممکن است فاقد بصیرت و شجاعت کافی برای کنار گذاشتن اقدامات شکست خورده باشند. این افراد به طور معمول از آن بیمناک هستند که اگر به انتخاب مسیر یا زمان بندی اشتباه اعتراف کنند توانایی شان در ترغیب سایر اعضای تیم برای آزمایش کردن راه حل های دیگر کم شود. بنابراین به جای اعتراف به اشتباه، سعی می کنند اقدامات تازمائی را روی اقداماتی شکست خورده سوار کنند که نتیجه ای جز قفل شدن اقدامات در یکدیگر نخواهد داشت.

قفل شدن اقدامات در آغاز بی ضرر به نظر می رسد، ولی اگر هم زمان و بدون در نظر گرفتن اولویت بندی و سوگیری راهبردی سازمان باشد، این لایه های متعدد دفعات به راحتی سازمان را در خود غرق خواهند کرد. مدیرانی که سعی می کنند بار زیادی به سازمان تحمیل کنند، در نهایت باعث قفل شدن آن می شوند. اگر الویت و توالی برنامه ها مشخص نشده باشد، ممکن است ظرفیت اجرایی کارکنان اشباع شود. بهترین راه حل آن است که دستور کار عملیاتی خود را به سه یا حداکثر چهار اقدام محدود کنیم. و سنجه های شفاف برای خروجی آنها تعریف کنیم.

۴

سرعت گیر چهارم: مدیران و کارکنان لجوج

تحمل دراز مدت کارکنان و مدیران لجوج، آنهایی که قادر نیستند در حد انتظارات برنامه تغییر سازمان عمل کنند، از موارد بازدارنده در تغییرات و دگرگونی‌های سازمان است. بسیاری از مدیران حتی در صورت درک این مشکل، سعی می‌کنند از ایجاد تعارض پرهیز کنند و با شفافیت و کارآمدی برنامه‌ها، به سرعت آنان را متقاعد نمایند. این افراد معمولاً سه دسته‌اند: دسته اول، افرادی که پذیرای سریع هستند و پیش از درک کامل برنامه تغییر با آن همراه می‌شوند، دسته دوم، انکارکنندگان هستند. این افراد کسانی هستند که خود را در شمار بازندگان تغییر می‌دانند و در جریان بازآفرینی سازمانی بسیار نگران هستند؛ دسته سوم، تعهد گریزان‌اند. آنان ممکن است اعتقادی به رویکرد شما نداشته باشند، ولی چون می‌بینند دگرگونی سازمان در حال نتیجه دادن است، نظر مخالف خود را نیز ابراز نمی‌کنند. چنانچه فرایند شروع تغییرات واضح و روشن باشد، می‌توانیم برخی از آنان را شناسایی و تکلیفمان را با آنان مشخص کنیم. این کار پیغامی است محکم برای سایر اعضا و کارکنان سازمان تا دست از لجاجت و به ویژه تعهد گریزی بردارند.

۵

سرعت گیر پنجم: کارکنان کنار کشیده

چگونگی برخورد با کارکنان کنار کشیده نیز بسیار مهم است؛ زیرا آنان می‌توانند به طور جدی سرعت پیشرفت تغییرات را کند کنند. اگر نتوانیم به سرعت مشارکت همه کارکنان را جلب کنیم و در آنان نسبت به ایجاد تغییرات تعهد ایجاد کنیم، ممکن است پیش از دریافت اولین پیام دگرگونی و تغییر وارد چالشهای جدید شویم. برگزاری دوره‌های آموزشی و توسعه و در هم آمیزی آن‌ها و نیز گردهم آیی کارکنان و توجه و هم سو ساختن و مشارکت آنان می‌تواند کمک خوبی باشد تا بر چالشهای جدید فائق آییم.

سرعت گیر ششم: از دست دادن تمرکز در مرحله اجرا

وقتی مدیران و کارکنان در مسیر بازآفرینی سازمان قرار گرفتند، نگاه داشتن آن‌ها در مسیر، از طریق تنظیم اهداف واسطه‌ای عینی و قابل رویت، اهمیت پیدا می‌کند. آخرین چیزی را که به آن نیاز خواهیم داشت، پرسیدن سؤال آیا به مقصد رسیده‌ایم؟» در افرادی است که مرحله‌های برنامه‌ریزی و شروع دگرگونی را رهبری کرده‌اند. این موضوع حیاتی است؛ زیرا هر چه دگرگونی در سازمان با قدرت و مشارکت بیش‌تری آغاز شود، حفظ و نگهداری سطوح بالای انرژی، تمرکز و عملکرد دشوارتر خواهد بود.

پس از تمرکز بر هم سوئی و تعهد در جلسات بارش فکری و آشنایی، افراد باید برای انجام تعهدات خود دست به کار شوند. گاهی حرکت از مرحله برنامه‌ریزی به مرحله اجرا، به اشتباه، جدا شدن از ایده‌های بزرگی تصور می‌شود که اساس مرحله شروع را تشکیل می‌دادند. اگر در ابتدای مرحله اجرا، کار روزمره دوباره در کانون توجه قرار گیرد، ممکن است عادات گذشته به آهستگی به سیستم نزدیک شوند. رهبرانی که کار خود را در یک فضای مشارکتی و شفاف آغاز کرده باشند، احتمالاً به وضعیت کنترل برمی‌گردند یا توجه خود را به سایر فعالیتهای مهم معطوف می‌دارند.

۶

نکته پایانی این که:

حتی یکی از سرعت گیرهای مذکور هم به تنهایی می‌تواند باعث توقف تمام فرایند دگرگونی و تغییر سازمان و همه عملکردهای فوق‌العاده‌ای شود که برنامه تغییر، نویدبخش آن‌ها بوده است. ■

منبع

۱. دگرگونی سازمان را شتاب بخشید، ترجمه دکتر هادی بیهقی برگرفته از «گزیده مدیریت، شماره ۱۰۵، سال یازدهم، اردیبهشت ماه ۱۳۸۹، برگردان همزمان نشریه گزیده جهان مدیریت، ژانویه و فوریه ۲۰۱۰.

پنجره‌های تمیز

زن و مرد جوانی به محله جدیدی اسباب‌کشی کردند. روز بعد ضمن صرف صبحانه، زن متوجه شد که همسایه‌اش در حال آویزان کردن رخت‌های شسته است و گفت: «لباس‌ها چندان تمیز نیستند. انگار نمی‌داند چطور لباس بشوید. احتمالاً باید پودر لباسشویی بهتری بخرد.» همسرش نگاهی کرد، اما چیزی نگفت. هر بار که زن همسایه لباس‌های شسته‌اش را برای خشک شدن آویزان می‌کرد، زن جوان همان حرف را تکرار می‌کرد، تا این که حدود یک ماه بعد، روزی از دیدن لباس‌های تمیز روی بند رخت تعجب کرد و به همسرش گفت: «یاد گرفته چطور لباس بشوید. مانده‌ام که چه کسی درست لباس شستن را یادش داده!» مرد پاسخ داد: «من امروز صبح زود بیدار شدم و پنجره‌هایمان را تمیز کردم!»

زندگی هم همین‌طور است. وقتی که رفتار دیگران را مشاهده می‌کنیم، آن‌چه می‌بینیم به درجه شفافیت پنجره‌ای که از آن مشغول نگاه کردن هستیم بستگی دارد. قبل از هر گونه انتقادی، بد نیست توجه کنیم به این که خود در آن لحظه چه ذهنیتی داریم و از خودمان بپرسیم آیا آمادگی آن را داریم که به جای قضاوت کردن فردی که می‌بینیم در پی دیدن جنبه‌های مثبت او باشیم؟ ■

یک نکته از این معنی

فائزه سادات باقری

انکار

یکی از استادان رشته فلسفه، در یکی از دانشگاه‌ها وارد کلاس درس می‌شود و به دانشجویان می‌گوید می‌خواهد از آنها امتحان بگیرد. سپس صندلی‌اش را بلند می‌کند و می‌گذارد روی میزش و می‌رود پای تخته سیاه و روی تابلو، چنین می‌نویسد:

ثابت کنید که اصلاً این «صندلی» وجود ندارد!

دانشجویان، مات و منگ و مبہوت، هرچه به مغزشان فشار می‌آورند و هرچه فرضیه‌ها، فرمول‌های فلسفی و ریاضی را زیر و رو می‌کنند، نمی‌توانند از این امتحان سربلند بیرون آیند. تنها یک دانشجو، با دو کلمه، پاسخ استاد را می‌دهد. او روی ورقه‌اش می‌نویسد: «کدام صندلی؟» ■

اجرای نمایشهای زنگ تفریح

این نمایشها در راستای تحقق اهداف کتاب هدیه‌های آسمانی و زبان آموزی پایه پنجم و برنامه سالانه بخش فعالیتهای ویژه بود. در این کتابها از دانش‌آموزان خواسته شده موارد متعددی را با توجه به خلاقیت‌های خود به نمایش درآورند و نمره‌های خارج از کلاس دریافت کنند. با توجه به حجم زیاد کتابها و تعداد زیادی دانش‌آموزان (۴۰ نفر)، از دانش‌آموزان کلاس خواسته شد که سه‌شنبه هر هفته (زنگ تفریح دوم) به حیاط بروند، دو دایره بزرگ در حیاط رسم کنند و بچه‌ها را در اطراف این دایره‌ها به تماشای نمایش فراخوانند. سپس به صورت پانتومیم نمایشها را اجرا کنند تا شلوغی زنگ تفریح محل رسیدن صدا به مخاطبان نباشد. با اجرای این نمایش هم فعالیتهای ویژه اجرا می‌شد، هم معاون دبستان راحت‌تر می‌توانست نظم‌بخشی کند و هم در زمان آموزش کلاسی صرفه‌جویی به عمل می‌آمد.



استفاده از ایستگاه مطالعه

این فعالیت در جهت ایجاد و تقویت مهارت مطالعه در بین دانش‌آموزان طراحی و اجرا شد. در ساعات تفریح از چند میز و صندلی و همچنین پایه مخصوص آویزان کردن کتاب‌های مورد علاقه دانش‌آموزان و یا منتخب معلمان در راستای ایجاد انگیزه و دروس کلاسی استفاده شد. در کنار کتابها از مجلات مناسب که هر ماه از طرف دبستان خریداری می‌شد نیز استفاده کردیم و به این ترتیب در کنار آموزش مطالعه با همکاری کادر دبستان و معلمان علاقه‌مند، فرهنگ استفاده از رسانه‌های عمومی و مجلات مخصوص نیز تقویت شد.



انسان در هر شرایط سنی و هر موقعیت اجتماعی و در تمامی مکانها و زمانها در حال یادگیری است. در بین اقشار مختلف مردم، کودکان و نوجوانان بیش از سایرین پذیرای یادگیری هستند. در این میان، مدرسه به عنوان یک فضای آموزشی به یادگیری افراد کمک می‌کند و نقش قابل توجهی در فرایند یاددهی - یادگیری دارد. بسیاری از آموزشها، پیامهای تربیتی، برنامه‌های هنری و خلاقیتی در قالبهای مختلف و به صورت مستقیم و غیرمستقیم به دانش‌آموزان عرضه می‌گردد. آنان نه تنها با حضور در کلاسهای درس و طی آموزشهای رسمی یاد می‌گیرند، بلکه در حین بازی و تفریح نیز با پاره‌ای از قوانین، هنجارها و برنامه‌های تربیتی آشنا می‌شوند. آنها پس از یک جلسه فعالیت آموزشی، دقایقی را به عنوان زنگ تفریح از کلاس خارج می‌شود. مجدداً به کلاس باز می‌گردند. بنابراین فضای خارج از کلاس باید قابلیت اجرای برنامه‌های آموزشی و پرورشی را داشته باشد. هدف اصلی آموزش و پرورش ارتقای دانش، مهارت و نگرش انسانها و کمک به رشد و تکامل همه‌جانبه فراگیران است و فضاهای آموزشی ما از شرایط و امکانات مناسبی جهت پیاده‌سازی این هدف برخوردارند. بنابراین به عنوان مدیر بر آن شدم تا از زمانهای کوتاه ساعت تفریح در جهت بهره‌وری از کارکردهای ساعات فراغت برای پیشبرد اهداف کتب درسی و برنامه سالانه استفاده کنم. در این رابطه پس از ایجاد زمینه‌های فیزیکی لازم و فرهنگ‌سازی بایسته در افراد مجموعه، روشهای عملکردی مناسب که قابلیت اجرایی بالایی داشتند، مورد استفاده قرار گرفتند.



ناهید کسایی کوپایی

مدیر دبستان دخترانه‌ی فرهنگیان ۲، ناحیه‌ی دو اصفهان

غنی‌سازی

اوقات استراحت

استفاده از تابلوهای آموزشی

تلفیق فرصت مناسبی است تا بتوان بین علاقه یادگیرنده و محتوا ارتباط برقرار کرد؛ زیرا در رویکرد غیرتلفیقی، به ساختار درس توجه افراطی می‌شود و در نتیجه به نیازهای یادگیرنده توجه نمی‌شود. در رویکرد تلفیقی، نیازهای فرد و جامعه بیشتر مورد تأکید است و در این میان اصل آن است که همهٔ درس به رشد دینی کمک کنند، چون اگر رشد دینی صرفاً مأموریت درس دینی محسوب شود، کارایی لازم را نخواهد داشت. در ارائهٔ مطالب و درس مختلف باید نسبت آن با تربیت دینی مدنظر گرفته شود. در راستای توجه خاص به تلفیق درس، غنی‌سازی ساعات تفریح و برنامهٔ سالانه به‌ویژه در بخش آموزشی - پرورشی - بهداشتی، پنج تابلوی آموزشی جهت استفادهٔ دانش‌آموزان و کادر دبستان در حیاط دبستان نصب شد که بر روی آنها، در روزهای مختلف هفته، براساس برنامه‌ای از قبل تعیین شده و گاهی اعلام نیاز ضروری یکی از همکاران یا دانش‌آموزان، مطالبی با عنوانهایی مانند دوست‌یابی، بهداشت، تمرینهای خلاقیتی و یا پژوهشی برای علاقه‌مندان حاضر ارائه شد. تابلوی آموزشی غیرعمومی با عناوینی مانند قرآن، با هم بخندیم و علمی و پژوهشی نیز در راهروها نصب شد که دانش‌آموزان به صورت فردی یا چند نفره به آنها مراجعه و در تکمیل آنها به صورت داوطلبانه شرکت می‌کردند و در واقع از آموزش پنهان بهره‌مند می‌شدند.

نمایشگاه دائمی

یکی از مواردی که در ایجاد و تقویت خلاقیت، انگیزه و یادگیری تأثیر بسیار بسزایی دارد بازدید از نمایشگاهها است. به همین منظور با برنامه‌ریزی و استفاده از انواع کارهای مهارتی و پژوهشی کلاسهای مختلف، براساس اهداف کتابها بر پا می‌شد و هر بار تعدادی راهنما از بین دانش‌آموزان و اعضای شورای دانش‌آموزی تعیین می‌شدند تا توضیحات لازم به بازدیدکنندگان داده شود.

اعزام سفیر در بین دانش‌آموزان

یافته‌های تحقیقات تربیتی از شکست دانش‌آموزان در انطباق خود با جهان متغیر حکایت می‌کنند. راه‌کاری که برای حل این مسئله ارائه می‌دهند، توسعهٔ مهارت‌های موردنیاز برای زندگی کنونی (مانند مهارت‌های اجتماعی) از طریق تلفیق آنها در برنامهٔ درسی است. به همین منظور از اعضای شورای دانش‌آموزی و دیگر دانش‌آموزان براساس توانایی آنها و یا برای تقویت بعضی مهارت‌های اجتماعی‌شان، سفرایی با عنوان سفیر علم، سفیر دوستی و سفیر بهداشت و ... انتخاب می‌شدند. آنها در ساعات تفریح در بین دانش‌آموزان حرکت می‌کردند و مطالبی را با توجه به عناوین شخصیتی خود با بچه‌ها در میان می‌گذاشتند و با این کار انگیزهٔ لازم را راه کسب دانش و مهارت‌های اجتماعی موردنیاز ایجاد می‌کردند. ■

ایجاد تریون آزاد

این طرح به صورت ماهیانه و با هماهنگی شورای دانش‌آموزی برای گفت‌وگوی دانش‌آموزان با مدیریت دبستان اجرا می‌شد که برای بالا بردن سطح تفکر انتقادی در مجموعه افراد، اعلام نقاط قوت، کاهش کاستیها و بیان پیشنهادات مفید بود. با اجرای این طرح، زمینهٔ حضور فعال و بانشاط دانش‌آموزان فراهم شد و ساعات تفریح مطلوبیت و جذابیت بیشتری داشت. مشاهدات، مصاحبه‌ها و همچنین پاسخگویی به فرم‌های نظرسنجی که در این رابطه طراحی شد، حاکی از آن است که اجرای طرح با موفقیت همراه بوده و دانش‌آموزان و معلمان خواستار ادامهٔ طرح هستند



مرتضی مجتهد
۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت - بخش بیست و یکم

پذیرش، بهسازی و نگه‌داشت دانش آموزان و معلمان

اشاره
تاکنون در بیست بخش قبلی این سلسله مطالب، ۸۰ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت بیان شده است که با بهره‌گیری از اسناد و مدارک جمع‌آوری شده توسط مؤلف آن به رشته تحریر درمی‌آید.

مطالعات موردی در مدیریت مدرسه



تصویر ساز: پیمان رحیمی زاده



راه هشتاد و یکم

پذیرش، بهسازی و نگاهداشت مناسب دانش‌آموزان

آقای ع.ص، مدیر دبیرستان ش.ر. الف در یکی از استان‌های جنوبی کشور بود. او در مدرسه‌ای فعالیت می‌کرد که در میان اولیا، آموزشگاهی برتر شناخته می‌شد. تعداد افرادی که برای نام‌نویسی به دبیرستان مراجعه می‌کردند، خیلی بیشتر از ظرفیت مدرسه بود. از این رو آقای ع.ص، به قول خودش «سامانه مدیریت منابع انسانی مدرسه در بعد دانش‌آموزی» را طوری طراحی کرده بود که به این قبیل مراجعات و استقبال اولیا پاسخ دهد. این مدیر مدرسه، دانش‌آموخته رشته مدیریت آموزشی بود. او از میان درس‌هایی که در دوران تحصیل دانشگاهی خوانده بود، توجه به منابع انسانی مدرسه، از جمله دانش‌آموزان را به خوبی فرا گرفته بود. آقای ع.ص معتقد بود حال که تعداد مراجعان ما زیاد است، باید برای پذیرش دانش‌آموزان از اصولی پیروی کنیم که حق را به حق‌دار برساند. او در سه سالی که در مدیریت این دبیرستان دوام آورد، برای ورودی دانش‌آموزان به مدرسه آزمونی برگزار می‌کرد که ۵۰ امتیاز از ۱۰۰ امتیاز ورود به دبیرستان را شامل می‌شد. آقای ع.ص برای ۵۰ امتیاز باقی مانده، موارد زیر را در نظر می‌گرفت: گفت‌وگو با پدر، مادر و خود دانش‌آموز (۱۵ امتیاز)، میانگین نمرات سه درس علوم، ریاضیات، عربی و زبان انگلیسی دانش‌آموز در سال سوم راهنمایی تحصیلی (۱۵ امتیاز)، سکونت دانش‌آموز در نزدیکی دبیرستان (۱۰ امتیاز) و موارد خاص (۱۰ امتیاز). از دید او موارد خاص، مواردی چون یتیم بودن دانش‌آموز، وضعیت نامناسب خانواده دانش‌آموز از لحاظ اقتصادی و توصیه افراد آگاه و خبره در مورد فرد متقاضی را شامل می‌شد. او معتقد بود اگر بچه‌ای با استعداد است، ولی از لحاظ اقتصادی یا خانوادگی مشکل دارد، نباید از تحصیل در این دبیرستان دولتی که متقاضیان فراوانی داشت، محروم شود.

شیوه انتخابی آقای ع.ص در پذیرش دانش‌آموزان و روش‌هایی که برای بهسازی و نگاهداری آن‌ها در سال‌های آتی داشت، وضعیتی را رقم زده بود که اولاً کسی احساس نمی‌کرد در حلقه اجحاف شده و به ناحق وارد دبیرستان نشده است، ثانیاً بچه‌ها بیش از پیش به برنامه‌های گوناگون بهسازی و نگاهداری علاقه‌مند می‌شدند تا در این دبیرستان بمانند و به فکر رفتن به مدرسه‌ای دیگر نباشند. از جمله برنامه‌های نگاهداری، به‌ویژه در مورد دانش‌آموزانی که از لحاظ اقتصادی در وضع نامناسبی بودند، این بود که

دبیرستان به آن‌ها وام می‌داد و یادآوری می‌کرد که این وجوه، قرضی است که مدرسه به آن‌ها می‌دهد و لازم است دانش‌آموز پس از فارغ‌التحصیلی، رقم بدهی‌اش را با افزودن متعارفی که بر اساس نرخ‌های بهره بانکی به مبلغ وام تعلق می‌گیرد، برگرداند. آقای ع.ص، اولین سرمایه‌های مربوط به این نوع وام دانش‌آموزی را با مساعدت چند نفر از بازاریان فراهم کرده بود. علاوه بر این، این دبیرستان شاهد انواع و اقسام برنامه‌های نگاهداشت دیگر هم بود که تشویق‌ها و ایجاد انگیزه‌های مادی و معنوی فراوان، احترام گذاشتن به بچه‌ها و برگزاری برنامه‌های تأثیرگذار معنوی از جمله آن‌ها بود. آغاز چهارمین سال مدیریت آقای ع.ص، با شروع مدیریت آقای الف.پ در اداره آموزش و پرورش محل هم‌زمان شد. رئیس اداره معتقد بود با مدیران مدرسه‌هایی که آزمون ورودی برگزار می‌کنند، باید برخورد کرد. از این رو آزادی عمل هر سائله آقای ع.ص را از بین برد و با مشخص کردن نام دو مدرسه راهنمایی تحصیلی که تقریباً در حوالی دبیرستان ش.ر. الف واقع شده بودند، اعلام کرد که این دبیرستان، نه تنها نباید آزمون بگیرد، بلکه فقط و فقط باید فارغ‌التحصیلان خرداد و شهریور این دو مدرسه را با هر کیفیتی که از لحاظ تحصیل و خانواده دارند، ثبت‌نام کند.

اعلام این تصمیم، با چالش‌هایی مواجه شد. معترضان علاوه بر اولیای متقاضی، شامل مدیر و کارکنان دبیرستان نیز بودند. آن‌ها می‌گفتند وقتی هیچ مشکلی نیست و نظام مدیریت منابع انسانی مدرسه، به خوبی کار می‌کند، چرا باید به دست خودمان محدودیت ایجاد کنیم.

آقای ع.ص، وقتی اصرار بیش از اندازه رئیس اداره را که از مدیریتش تنها چند ماه می‌گذشت، مشاهده کرد، علی‌رغم دلبستگی و علاقه‌مندی فراوانی که به کار در دبیرستان ش.ر. الف پیدا کرده بود، از مدیریت استعفا داد و استعفا را او، در کمال تعجب و به راحتی پذیرفته شد. به این ترتیب، مدیری تلف شد تا سامانه کارآمد پذیرش، جذب و نگاهداشت مناسب دانش‌آموزان در دبیرستانی که بی‌عیب و نقص کار می‌کرد، دچار اختلال و چالش‌های فراوان شود.

راه هشتاد و دوم

اهمال در پذیرش، بهسازی و نگاهداشت اصولی دانش‌آموزان

خانم م.ر.ز، مدیر مدرسه راهنمایی د.م در یکی از شهرهای استان گیلان بود. او طبق بخش‌نامه‌ای که از اداره دریافت کرده بود، موظف شده بود فقط فارغ‌التحصیلان



راه هشتاد و سوم

پذیرش، بهسازی و نگه داشتن مناسب معلمان

خانم گ. الف مدیر دبیرستان ش.س در یکی از مناطق جنوبی تهران بود. او علی‌رغم این که در مدرسه‌ای دولتی کار می‌کرد، در مورد پذیرش، بهسازی و نگه داشتن معلمان برنامه‌هایی را به اجرا می‌گذاشت که در برخی مواقع موجب بروز چالش‌هایی بین او و اداره می‌شد. مثلاً او به راحتی، هر دبیری را که اداره برای او می‌فرستاد، نمی‌پذیرفت و به

دبستانی را که در نزدیکی مدرسه دم واقع شده بود، در کلاس اول راهنمایی ثبت نام کند. او این کار را انجام می‌داد، ولی اگر دانش‌آموزان سایر مدرسه‌ها با معدل‌های بالا هم مراجعه می‌کردند، به آن‌ها «نه» نمی‌گفت. حتی در این وسط، به توصیه برخی همکاران، چند نفری را هم از این جا و آن جا پذیرش می‌کرد و به ناچار جمعیت کلاس‌های مدرسه، به‌ویژه کلاس اولی‌ها، از مرز سی و چند نفر بالاتر می‌رفت.

خانم م.ر.ز هم‌چنان که در مورد پذیرش دانش‌آموزان هیچ برنامه‌ای نداشت، برای آن‌ها که آن‌ها را به مدرسه و برنامه‌ها و فعالیت‌های آن علاقه‌مند کند هم هیچ برنامه‌ای ترتیب نمی‌داد. علاوه بر این اگر دانش‌آموزی به دلایلی قصد می‌کرد به مدرسه‌ای دیگر منتقل شود، مانع کار او نمی‌شد. او اصلاً فکر نمی‌کرد که برای یک مدرسه، پذیرش، آماده‌سازی، یاد دادن قوانین و مقررات و منطبق ساختن دانش‌آموز با اصول اداره مدرسه چه قدر انرژی، زمان و حتی هزینه برده است. از این رو در این مدرسه که جمعیت کلاس‌ها در اول سال اغلب بالای سی و پنج نفر بود، در پایان سال تحصیلی شاهد جمعیتی تقریباً سی نفره در هر کلاس بودیم. به عبارتی دیگر مدرسه دم هیچ برنامه‌ای برای پذیرش، بهسازی و نگه داشت دانش‌آموزان خود نداشت و اساساً دانش‌آموز را آن قدرها هم مهم نمی‌دانست که برایش برنامه‌ای داشته باشد.

علی‌رغم این که ممکن است ذکر سرنوشت مدیریتی خانم م.ر.ز، باز به مذاق برخی‌ها، به‌ویژه رؤسا و معاونان ادارات آموزش و پرورش کشور خوش نیاید، باید یادآوری کنیم که این خانم، صرفاً به خاطر این که میانگین تعداد دانش‌آموزان در پایه اول راهنمایی مدرسه تحت مدیریتش از نرم مصوب وزارتی بالاتر رفته بود، از کار برکنار و به اجمال در پذیرش بهینه دانش‌آموزان در مدرسه متهم شد.

مسئول مقطع می‌گفت: «این که شما مشخص کرده‌اید این خانم به مدرسه من بیاید، تنها یک طرف قضیه است. باید ببینیم آیا مدرسه هم قبولش دارد یا نه؟» او با همه‌ی معلمان که از سوی مقطع برای کار در مدرسه او انتخاب می‌شدند، مصاحبه می‌کرد و تنها پس از سبک، سنگین کردن آن‌ها اجازه می‌داد در مدرسه او مشغول کار شوند. علاوه بر این، برای تمامی ماه‌های سال تحصیلی، به‌ویژه شهریور و مهرماه، برنامه‌های آموزشی گوناگونی را برای معلمانش تدارک می‌دید که در قالب جلسات شورای دبیران و یا جلسات آموزش ویژه به اجرا گذاشته می‌شد. هم‌چنین انتخاب، خرید و در اختیار گذاشتن آخرین کتاب‌های علمی-تربیتی در زمینه کاری هر یک از دبیران، آبونمان کردن همه آن‌ها برای مجلات تخصصی رشد و مشارکت در کلیه کارهای علمی منطقه، استان و وزارت‌خانه‌ها از جمله کارهایی بود که خانم گ. الف برای بهسازی معلمانش انجام می‌داد. علاوه بر این به ندرت دبیری پیدا می‌شد که پس از جا افتادن در دبیرستان ش.س قصد بیرون آمدن از مدرسه و رفتن به دبیرستان دیگر را داشته باشد. همه دبیران این مدرسه معتقد بودند خانم گ. الف، آن قدر طرح و برنامه متنوع مادی - معنوی برای نگه داشتن معلمان دارد که کمتر کسی به سرش می‌زند مدرسه را ترک کند. در این دبیرستان، احترام به معلم حرف اول را می‌زد و روابط انسانی بین همکاران زبان زد بود. مدیر مدرسه، قدر کسی را که برای دانش‌آموزان تلاش می‌کرد، می‌دانست. علاوه بر این، تقریباً هیچ یک از دبیران برای انجام کارهای عادی و معمول اداری مانند گرفتن گواهی انجام کار، معرفی‌نامه و دریافت و تعویض دفترچه بیمه به اداره نمی‌رفتند و این قبیل کارها را یکی از کارکنان اداری یا مدیر و معاونان مدرسه که برای انجام کارهای اداری به منطقه می‌رفتند، انجام می‌دادند. هم‌چنین دبیرستان صندوق قرض الحسنه داخلی داشت و همکاران در هنگام ظهر، با ناهار ساده‌ای که از طرف مدرسه آماده می‌شد، پذیرایی می‌شدند. خانم گ. الف معتقد بود همه این کارها، بخشی از اقداماتی است که مدرسه در چارچوب نگهداری کارکنان خود انجام می‌دهد.

سه سال قبل، مسئول مقطع متوسطه که از مدت‌ها پیش نسبت به گزینش نیرو توسط خانم گ. الف معترض بود، در صدد برآمد به نوعی مدیر دبیرستان را اذیت و تحمل وی را آزمایش کند. او براساس اعلام نیازی که خانم گ. الف کرده بود، از میان دبیران در اختیاری مدارس دیگر، چند نفر را انتخاب کرد و برای کار در دبیرستان ش.س برایشان ابلاغ تدریس فرستاد. این دبیران، عمدتاً معلمان ضعیفی بودند که مدیران سایر دبیرستان‌ها آن‌ها را نخواستند بودند و طبیعی بود که از کیفیت کاری مناسبی برخوردار نبودند.



خوردن چلوکباب کوبیده در پایان جلسه اختصاص می‌یافت و از آموزش و تربیت و به‌روزرآوری نیروها خبری نبود. آقای ب. ش معتقد بود معلمی که هزار و یک مشکل دارد، نمی‌تواند آموزش ببیند و هر نوع تلاش در این زمینه، آب در هاون کوبیدن است.

از همهٔ اینها بدتر، عوض شدن اکثریت قابل توجه معلمان مدرسه در طی هر سال تحصیلی بود. عده‌ای از معلمان که نمی‌توانستند سوختن تروخشک را با هم ببینند، در پایان سال تحصیلی درخواست می‌کردند که از مدرسه بروند و جالب این جا بود که به راحتی با درخواست آنها موافقت می‌شد. سه نفر از این معلمان که در آخرین سال مدیریت آقای ب. ش برای رفتن از این مدرسه، درخواست انتقالی داده بودند، به مسئول مقطع راهنمایی گفتند: «مدرسه چیزی ندارد که به آن دل خوش کنند، نه تقدیرنامه‌ای، نه تشکری، نه رفتار احترام‌آمیزی و به قول یکی از آنها که با شوخی می‌گفت، نه نان و پنیری در زنگ تفریح و نه لبخند محبت‌آمیزی از سوی مدیر مدرسه». درواقع اینها که معلمان با زبان سادهٔ معلمی می‌گفتند، همان سیاستهای نگه داشت منابع انسانی است که لازم است سازمانها برای تروخشک کردن و سرزنده نگه داشتن نیروهای خود در نظر داشته باشند.

اعتراض معلمانی که قصد رفتن از مدرسه را داشتند، وضع نابهنجار مدرسه از لحاظ ظاهری، نتایج نامناسب دانش‌آموزان در امتحانات پایان سال تحصیلی و سابقهٔ ذهنی مسئول مقطع از پذیرش بی‌دردسر معلمان مشکل‌دار از سوی مدیر مدرسه، همگی دست به دست هم دادند تا در جلسهٔ «بررسی وضعیت مدیران مدارس راهنمایی تحصیلی منطقه برای ابقا، تذکر و یا تعویض»، ای. ب. ش تقریباً هیچ مدافعی نداشته باشد و اکثریت حاضران، به تعویض و برکناری او از مدیریت مدرسهٔ الف. الف رأی بدهند. آنها با پیشنهاد مسئول مقطع، آقای ق. غ، دبیر ریاضی فعال مدرسه را که قصد داشت از مدرسه برود، به عنوان مدیر انتخاب کردند. وی به مدرسه بازگشت تا سازمانی را که هیچ برنامه‌ای در زمینهٔ پذیرش، بهسازی و نگه‌داشت معلمان خود نداشت، سرو سامان دهد. ■

پی‌نوشت

۱. تقریباً در اکثر مناطق کشور، در تابستان هر سال جلساتی با همین عنوان یا عناوین مشابه، برای بررسی عملکرد مدیران مدارس در طی سالی که گذشت، تشکیل می‌شود. در این جلسات، علاوه بر رئیس و معاونین اداره، مسئولان مقاطع آموزشی و تربیتی، ارزشیابی، انجمن اولیا و مربیان و سایر واحدهایی که مستقیماً با مدیران مدارس سروکار دارند، حضور دارند. در برخی از ادارات آموزش و پرورش، در این جلسات تنها رئیس و معاونین وی حضور دارند.

در روز بیست و هشتم شهریور ماه، مسئول مقطع، سه نفر از این نیروها را به دبیرستان ش.س اعزام کرد. خانم گ. الف با آنها گفت‌وگو کرد و هیچ کدام را نپذیرفت و تلفنی مراتب را به متصدی مقطع اطلاع داد. فردای آن روز، سه نفر دیگر به جای این سه نفر و نیز یک نفر دیگر به مدرسه معرفی شدند و چون متأسفانه همگی از بین معلمان مشکل‌دار انتخاب شده بودند، هیچ یک مورد قبول مدیر واقع نشدند و این سرآغازی بود برای ماجرای که توسط مسئول مقطع پدید آمد و منجر به برکناری مدیر مدرسه شد.

مسئول متوسطه معتقد بود مدیری که هفت معلم معرفی شده از سوی مقطع را نمی‌پذیرد و برای خود دفتر دستکی در حد و اندازه‌های مقطع و اداره راه انداخته است، صلاح نیست در سمت مدیریت مدرسه باقی بماند. او در آن روزهای شلوغ شهریور ماه، آن قدر نزد رئیس و معاونان اداره رفت و آمد تا بالاخره آنها را راضی به برکناری خانم گ. الف کرد.

دبیرستان ش. س به دلیل مدیریت خوب مدیر خود، آن قدر نظم و برنامه داشت که به هیچ روی تا یکی دو هفته نداشتن مدیر را احساس نکرد، هر چند نمایندهٔ دبیران به همراه تعداد دیگری از معلمان مدرسه تا مدت‌ها در حال آمد و شد به اداره بودند تا به آنها بقبولانند که تلف کردن چنین مدیری، به هیچ عنوان درست نیست.

راه هشتاد و چهارم

قصور جدی در پذیرش، بهسازی و نگه‌داشت مناسب معلمان

آقای ب. ش، مدیر مدرسهٔ راهنمایی الف. الف در یکی از مناطق میانی تهران بود. او در زمینهٔ برخورد با منابع انسانی مدرسهٔ خود از جمله معلمان تقریباً هیچ برنامه‌ای نداشت. هر معلمی که از سوی مقطع به مدرسه اعزام می‌شد، به آسانی در سازمان آموزشگاه جا می‌گرفت و مدیر، بدون هیچ گفت‌وگو و شناختی از سابقهٔ قبلی معلم، تدریس در چند کلاس مدرسه را به او می‌سپرد. هرچند مسئول مقطع راهنمایی اداره، مانند مسئول مقطع ذکر شده در راه هشتاد و سوم، هیچ قصد بدی نداشت، ولی مدرسهٔ راهنمایی الف. الف، در برخی از موارد می‌توانست در دسرهای او را در زمینهٔ معلمانی که مدارس دیگر از پذیرششان سرباز می‌زدند، مرتفع سازد. در مدرسه‌ی الف. الف، در طول سال تحصیلی، قبل از تشکیل هر یک از امتحانات نوبت اول و دوم، تنها دوبار شورا تشکیل می‌شد که آن هم به خواندن بخش‌نامه، بیان تذکرات اجرایی و صد البته

چگونه ب

سند تحول

دکتر تورانی به عنوان مسئول کمیته آموزشی و ترویج سند ملی آموزش و پرورش به چند سند اشاره می‌کند و سند تحول راهبردی را عهدنامه نظام تربیت رسمی آموزش و پرورش می‌داند و می‌گوید: «این مدارک، تلفیقی از مطالعات و پژوهش‌هایی است که باید علاوه بر تأیید شورای عالی آموزش و پرورش به تأیید شورای عالی انقلاب فرهنگی نیز برسد. حال در طی مباحثه‌ها و مصاحبه‌هایی که با ریاست محترم سازمان پژوهش و دکتر محمود مهرمحمدی به عنوان مجری سند ملی آموزش و پرورش و دکتر صدری مسئول

اشاره

تحول بنیادین در نظام آموزش و پرورش کشور، مبتنی بر آرمانهای بلند پایه نظام اسلامی، معطوف به چشم اندازی است که در افق درخشان ایران ۱۴۰۴، ترسیم گر کشوری توسعه یافته با جایگاه نخست اقتصادی، علمی و فن آوری در سطح منطقه و با هویتی اسلامی-انقلابی و دارای تعاملی سازنده در عرصه روابط بین المللی است. در این فرصت و با این وصف باید دید از نظر مدیران مدارس چه دیدگاهی بر این سند حاکم است و چگونه می‌توان اجراکننده آن بود. هرچند در سه دهه گذشته تلاشهای بسیاری کرده‌اند، اما بنا به فرمایش مقام معظم رهبری، «آموزش و پرورش کنونی ما، ساخته و پرداخته فکر و فلسفه ما نیست. بنای کاربر آن فلسفه‌ای نبود که ما امروز دنبال آن هستیم»^۱. بنابر این توضیحات و اهمیتی که این تحول دارد و افراد متعدد متخصص که پیرامون آن فعالیت دارند، مجله رشد مدیریت مدرسه بر آن شد تا طی میزگردی با حضور تنی چند از مدیران مدرسه‌ها و نیز مسئولان و مجریان این دگرگونی بنیادین، هم‌چون دکتر حیدرتورانی مسئول کمیته آموزش و ترویج و عضو کمیته تلفیق مطالعات سند ملی آموزش و پرورش، آقای محمد فاضل، معاون سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، خانم مهدوی مدیر مؤسسه آموزشی شهید فخری و دارای مدرک کارشناسی ارشد مدیریت با ۳۳ سال سابقه خدمت، آقای مرتضی مجدفر عضو کمیته آموزش و ترویج سند تحول و عضو شورای برنامه‌ریزی مجله رشد مدیریت مدرسه، آقای احسان الله جمالی مدیر هنرستان سپاه تهران، از منطقه ۱۳ و کارشناس ارشد مدیریت به واکاوی و معرفی طرح و مصادیق آن و نتایجی که می‌تواند در مدارس داشته باشد، بپردازد.

مدرسه محور است

فاضل می‌گوید: «من کنکاش بسیاری کردم تا بدانم سند راجع به چیست و چه می‌گوید. فکر کنم خلاء سند ملی در آموزش و پرورش ما به چشم می‌آید و البته آن‌چه مسلم است پیشرفت ما به سمتی است که بتوانیم در مدرسه‌ها اهداف نظام تعلیم و تربیت مدنظر جمهوری اسلامی را پیاده کنیم. همه اینها نیز نیازمند ایجاد تفاهم و اشتراک بین دست‌اندرکاران حوزه تعلیم و تربیت کشور است. در این زمینه ایجاد فضا و زمینه‌ی مناسب برای اجرای برنامه توسعه محورهای تحول بسیار ضروری می‌نماید و برای این که بتوانیم برنامه را اجرایی کنیم باید به بحث مدرسه محوری توجه داشته باشیم. یعنی هر چه بتوانیم محیطهای تصمیم‌گیری را کوچک‌تر کنیم، قطعاً می‌توانیم به اجرایی شدن نظریات کمک کنیم.

به عبارتی مدرسه باید محور باشد. مدرسه باید این توانمندی را داشته باشد و بر اساس نقش مدیر، اولیا و روابط دانش‌آموزان و فعالیتهای درسی و بسیاری مسائل مربوط باز تعریف شود. به نظر من باید مدرسه‌ها را برای پذیرش این مسئولیت آماده کنیم. تجربه نشان داده که ما قوانین و ضوابط مناسبی داشته‌ایم؛ اما در مرحله تحقق، به دلیل عدم زمینه‌سازی لازم، نتوانستیم موفق شویم.

مهم‌ترین موضوعی که در مدرسه‌های ما باید به آن توجه شود، عامل نیروی انسانی است. مدیریت مدرسه نیز متناسب با انتظارات

کمیته تلفیق مطالعات از طریق این مجله در شماره‌های قبل انجام شد، چپستی و چرایی و ویژگیهای سند ملی مطرح و تبیین شد تا به این سوالات پاسخ دهیم:

- چگونه باید این اسناد در مدارس معرفی شوند و به انجام برسند؟
- از مدیران چه انتظاری داریم و معلمان چه باید بکنند؟
- با تدوین و تأیید سند ملی چه اتفاقی در مدارس می‌افتد؟
- آیا ساختار مدرسه و برنامه کلاسها تغییر می‌کند؟

لازم به ذکر است که از نظر مسئولان، نظرات لایه‌های پایین‌تر مدیریت که در مدارس فعالیت می‌کنند اهمیت دارد و باید دید از منظر این گروه، این سند و این اتفاق تا چه اندازه شدنی و طبیعی است و چه قدر می‌تواند کاربردی باشد؟ در واقع عکس‌العملها نسبت به این مطالعات چه قدر مثبت و یا منفی خواهد بود؟

مسئول کمیته آموزش و سردبیر مجله رشد مدیریت می‌افزاید: «به هر حال یکی از وظایف ما در مجله انعکاس این رویداد است و ما می‌خواهیم سؤال کنیم که آیا اصولاً این تغییرات از کی در مدارس رخ می‌دهد؟»

در ابتدا از آقای فاضل، که اکنون نیز از مدیران نظام تعلیم و تربیت هستند، می‌پرسیم که آیا از دیدگاه ایشان وجود این سند ضروری است؟ مدرسه در این طرح چه جایگاهی دارد؟»

اسناد تحول بنیادین از دید مدیران مدارس

تنظیم: اصغر ندیری

و این تحول بنیادین باشند؟ شما به عنوان مدیری که از وضعیت مدارس اطلاع دارید، زمینه‌های انجام این اتفاق و تحول در مدرسه را توضیح دهید.

مهدوی اظهار می‌دارد: «همان‌طور که می‌دانید با بخش‌نامه و تغییرات جزئی تحول ایجاد نمی‌شود. اگر قرار است تغییری انجام شود باید این تغییر و اتفاق در داخل مدرسه باشد، نه در پشت درهای بسته که بنشینند و قانونی تصویب کنند. این حرکتها باید حتماً در مدرسه و ارتباط با تک‌تک افراد از مدیر تا همه دانش‌آموزان، انجام شود. باید آینده را ببینیم.»

مسئول کمیته آموزش و ترویج طی توضیحاتی از مهدوی می‌پرسد: «فرض می‌کنیم سند تحول راهبردی، سندی بسیار مرقی است و به تصویب هم رسیده است. مدرسه‌ها اگر بخواهند یک تحول واقعی را دنبال کنند باید چه تمهیداتی ببینند؟ به عبارتی دیگر، مدرسه شما چه امکاناتی فراهم کرده است تا مدرسه در نقطه استاندارد قرار بگیرد؟»

مهدوی جواب می‌دهد: «در مرحله اول، عوامل انسانی مدرسه مهم هستند و تغییر و تحول در آنها باید ایجاد شود. اگر مدیر به این دگرگونیها اعتقادی نداشته باشد، هیچ کاری انجام نخواهد شد. و در وهله اول نیز باید خودش را تغییر دهد. سپس با فراهم کردن امکانات و برنامه‌ریزی منظم و خلاقانه می‌توان به اهداف مورد نظر رسید. مدیران خلاق می‌توانند معلم‌ها را به خلاقیت وادار کنند.»

انتخاب شود. الان برای تغییر و اتفاقات جدید که مدنظر است، توانمندی و علاقه معلم‌ها با شرایطی که برایشان ایجاد می‌کنیم متناسب نیست. قوانین نیز در نظام آموزشی ما به صورت متمرکز آماده شده و به مدرسه تزریق می‌شود و در حال حاضر غیر از این نمی‌تواند باشد. با این دید، مسلماً پیاده کردن سند ملی بسیار مشکل خواهد بود.»

تغییر از سطوح پایین

سال‌هاست که درباره تحول بنیادین در آموزش و پرورش صحبت می‌شود. دیدگاه مقام معظم رهبری نیز از سالهای ۶۷-۱۳۶۵ به بعد بر تغییر تکیه دارد. بر اساس این نگاه جمالی می‌گوید: «مدیران نیز نظراتی دارند. ما اگر بخواهیم تحولی ایجاد کنیم باید از سطوح پایین‌تر برنامه‌ریزی تغییر را انجام دهیم. اگر این برنامه‌ریزها از مدیران و مدرسه و در واقع نیروی انسانی آغاز شود، جواب‌گو خواهد بود. مدرسه‌ای قدرتمند است که مدیر قدرتمند داشته باشد؛ اما باید دید در وضعیت فعلی دیدگاه مدیران چیست؟ در رابطه با تحول در مدرسه، مدیران باید به جایی برسند که خودشان را باور کنند. البته مدیران به قدری مشغله دارند که فرصت این باور در آنها دست نمی‌دهد. در بحث مدرسه‌محوری نیز نکته اصلی قدرتمندی مدیر است. اما ملاحظه می‌فرمایید که الان مدیران بیشتر کارهای عمرانی و خدماتی مدرسه را انجام می‌دهند. به قول معروف تدارکات‌چی هستند.

مدیران ما اول مهر که می‌خواهند مدرسه را افتتاح کنند، در باره ساماندهی و برنامه‌ریزی نیروی انسانی مدرسه دغدغه بسیار دارند. از آن طرف هنگام ثبت نام ناظرانی می‌آیند و با عناوین گوناگون مدیران را در تنگنا قرار می‌دهند. الان در دوره متوسطه ثبت‌نام اینترنتی شده است. ملاحظه می‌کنید آیا همه مدارس این آموزشها را ندیده‌اند. بحث معلمها، بحث نیروهای اداری و بحث معاونان نیز همین‌طور، آنها نیز آموزش ندیده‌اند. و به طور کلی ما الان مشکل عمده‌ای به نام عدم‌انگیزه در نیروی انسانی داریم. بنابراین اگر تحولی بخواهد ایجاد شود باید این بسترسازیها آماده شود.»

و باز مدرسه مهم است

برای تهیه و تدوین سند ملی آموزش و پرورش صحبت‌های کارشناسی بسیاری شده است. اما برای آماده‌سازی مدرسه‌ها باید چه کارهای دیگری نیز انجام داد؟ دکتر تورانی این بار از خانم مهدوی می‌پرسد: «مدرسه‌ها باید چه شرایطی داشته باشند تا پذیرای تغییرات

آنها را

آگاهی، درک و باور

دکتر تورانی دنبال کردن سه اصل در هر تغییر را ضروری می‌داند و می‌گوید: «گسترش آگاهی و درک روشن نسبت به تغییر و ایجاد باور عمیق در میان مجریان، سه اصل تعیین‌کننده در ایجاد هر تحول و دگرگونی است.» او در ادامه مجدداً از مهدوی سؤال می‌کند و می‌گوید: «اگر بخواهیم نگرش مدیران و نیروی انسانی و حتی والدین را در راه این تحول، تغییر دهیم باید از کجا آغاز کنیم؟»

مهدوی می‌گوید: «به نظر من خوب بود سؤال می‌کردید، قبل از نوشتن سند باید چه می‌کردیم؟ باید فکرش را در مدرسه‌ها جاری می‌کردیم و از آنها بازخورد می‌گرفتیم. در این صورت زودتر به به نتیجه می‌رسیدیم. تغییر نگرش مدیران و نیروی انسانی مراحل دارد. مرحله بعد از اطلاع‌رسانی اولیه، آگاهی‌دادن است. یعنی باید راه‌های عملی پیدا کنیم. چراکه برگزاری سمینار و همایش به همان نتیجه منجر می‌شود که بر سر خیلی از برنامه‌ها آمده است.»

وی ادامه می‌دهد: «مخاطبان مهم هستند. خانواده‌ها فرزندان را به ما می‌سپارند و باید پذیرای تغییر و برنامه‌های خوب باشند. در این بخش در سراسر جهان کارهای خوبی انجام شده است. امروز در مدارس عادی و دولتی دست مدیر باز است تا از تجربیات استفاده کند و با توجه به امکانات موجود و فکر خلاق خودش، در کنار بازخورد گرفتن از اولیا و معلمان به تغییر و تحول برسد.

اما به اعتقاد من سیستم آموزشی، به این نحوی که پیش‌رو داریم، نمی‌تواند موفق شود؛ سیستمی که آخرش به کنکور می‌رسد و دانش‌آموز واقعاً با مشکل مواجه می‌شود.»

ظاهراً بحث نقص قوانین آموزشی جدی است. دکتر تورانی با اشاره به آن می‌پرسد: «خانم مهدوی در مدرسه برای تغییراتی که می‌خواهید انجام دهید به چه قانونی نیاز دارید؟»

مهدوی می‌گوید: «از لحاظ آموزشی مثال بزنم. در دوره راهنمایی کتابها از قالبی بودن بیرون بیایند. البته تدوین مناسبی دارند اما به گونه‌ای تألیف شده است که باید از یک قسمت خاص تا قسمت خاص

**عوامل انسانی مدرسه مهم هستند و تغییر و تحول در آنها باید ایجاد شود.
اگر مدیر به این دگرگونیها اعتقادی نداشته باشد، هیچ کاری انجام نخواهد شد.
و در وهله اول نیز باید خودش را تغییر دهد**

دیگر تدریس شوند و بعد هم آزمون. این شیوه مناسبی نیست. باید به تدریس تلفیقی توجه کرد.»

دکتر تورانی در تکمیل سخنان مهدوی اضافه می‌کند: «یعنی اگر بخواهیم در مدرسه‌ها و از پایین تغییر را شروع کنیم، مقرارت و حتی سلیقه‌ها و نوع مدیریت بالادستیها نمی‌گذارد. پس به این نتیجه می‌رسیم که از لحاظ عملی کاری شروع نشده است. ما می‌خواهیم تحولی حاصل شود، اما به مشکلات اساسی برخورد ایم و تجربه‌های جهانی برای حل این معضل حرف‌هایی برای گفتن دارد و مجموعه‌ای از آنها می‌تواند به کمک ما بیاید. در این زمینه هم‌چنین از منابع مکتوب می‌توان استفاده کرد.

مدرسه محوری می‌تواند نقطه عزیمت و خاستگاه اجرای سند ملی آموزش و پرورش باشد. مدیر مدرسه با یک سطح تحصیلات خاص و روند گزینشی خاص برای این قالب انتخاب شده و اگر بخواهد فرد مورد نظر ما شود، باید به قابلیت‌هایی برسد. از دیگر مسائل، میزان حقوق و دستمزد است و بعد حوزه‌ی اختیارات مدیر که چندان قدرت مانور ندارد. به عنوان مثال در نظام آموزشی فرانسه طبق قانون، دانش‌آموزان محجبه نمی‌توانند در کلاس حضور داشته باشند. اما اجرا یا عدم اجرای این قانون در اختیار مدیر مدرسه است.»

در ادامه جلسه، مهدوی به بحث تمرکز تألیف کتابهای درسی اشاره می‌کند و این که وظیفه آموزش و پرورش باید در تبیین سرفصلها و تدوین برنامه درسی کلان باشد. به نظر وی دلیلی ندارد رده بالای





معلمان تمام وقت

هر برنامه یا طرحی ممکن است دچار تهدید و آسیب شود. سند تحول راهبردی و برنامه درسی نیز به همان منوال با آسیبهایی تهدید می‌شود. در این باریک‌بینی، مرتضی مجدفر سردبیر مجله رشد آموزش ابتدایی می‌گوید: «بحثهای جدی و کارشناسی بسیاری در حول و حوش سند انجام شده است و اگر در اختیار جامعه آموزشی قرار گیرد، به ندرت می‌تواند عیبی بر آن بگذارند. ولی مهم‌ترین مسئله این است که قرار است مدیران و معلمان آن را اجرا کنند. به نظر من غیر از تمهیدات قانونی و سازمانی، لازم است تک تک موارد سند هم با چند قانون دیگر توجیه شود. یکی از بندها می‌گوید معلم تمام وقت شود. مثلاً خبری به نام آقای آمار مدرسه‌ای را ساخته و تحویل آموزش و پرورش داده است. اما چند شرط هم برای استفاده از آن گذاشته است که تیز هوش ثبت‌نام نکنید. مدرسه، شبانه‌روز باز باشد. معلم از آموزش و پرورش بگیرد. چرا چنین کرده است؟ برای این که معلم دغدغه کار دوم نداشته باشد. این قانون الان در دانشگاه‌ها به نوعی اعمال می‌شود.

از آن جهت گفتم قانون توجیهی نیاز است؛ چون معلم مانند مارگزیده‌ای شده که از ریسمان سیاه و سفید می‌ترسد. زمانی گفتند «کاردانش» شاه کلید نظام متوسطه است. من هم به عنوان یک مسئول منطقه‌ای، شروع به تبلیغ کاردانش کردم. سالها گذشت. در جلسه‌ای آقای بی به من گفت: «از کار دانش‌تان چه خبر ... فرزند مرا

مدیریت برای فعال کردن مدرسه و معلم، کتابهایی چاپ کنند و در اختیار سطوح پایین قرار دهند. از طرفی چندتألیفی رعایت شود و افراد و شرکتهای مختلف و واجد شرایط بتوانند در این امر دست به کار شوند.

نقش خانواده‌ها در تحول

در ادامه جلسه، جمالی در پی صحبت‌های گذشته، به اهمیت و نقش خانواده‌ها در تحول آموزش و پرورش و مدرسه اشاره می‌کند و می‌گوید: «مدارس دولتی مشکلاتی دارند و اگر بخواهیم تحولی ایجاد شود، باید برای تغییر نگرش خانواده‌ها نیز اقدام کنیم. خانواده‌ها دنبال قبولی فرزندشان هستند و این بسته به کیفیت نیروی انسانی است. اگر بخواهیم معلم خلاق داشته باشیم، باید برای او آرامش روحی ایجاد کنیم. این آرامش شاید در نظر بعضی‌ها رفع دغدغه‌های مالی باشد؛ اما در کنار آن رعایت و در نظر داشتن شأن و منزلت معلمان نیز مهم است. بنابراین به نوعی در رسیدن به تحول باید حیطه اختیارات معلم بالا برود.»

دکتر تورانی می‌پرسد: «این اختیارات برای یک مدیر چیست که فکر می‌کنید از آن محروم است؟» جمالی پاسخ می‌دهد: «مثلاً در بحث انتخاب نیروی انسانی، درس فنی؛ می‌خواهم نیروی خرید خدمات بیاورم، نمی‌شود. یا در مقابل دانش آموز مسئله دار که در کلاس تنش ایجاد می‌کند و معضلات تربیتی دارد و باعث آسیب‌پذیری چند دانش آموز دیگر می‌شود، دست‌مان بسته است. می‌گویند باید مشاور روی اینها کار کند، می‌بینیم که مشاور نداریم و امکان اخراج یا جابه‌جایی دانش آموز خاطی نیز عملاً وجود ندارد، چون از بالا چنین دستور داده‌اند. اگر معاون پرورشی هم وجود دارد او نیز در گیر کارهای کلیشه‌ای و پی‌گیری برگزاری مناسبت‌های ماه است.»

سردبیر مجله رشد مدیریت مدرسه اضافه می‌کند: «در بخشی از سخنان خانم مهدوی بحثی آمده است که با اجرای سند ملی آموزش و پرورش نباید مدرسه‌ها و بچه‌ها جداسازی شوند. یعنی مدرسه‌ای به نام تیزهوشان یا کودکان استثنایی نداشته باشیم. سعی کنیم این بچه‌ها با هم باشند. مهدوی می‌گوید: «باید در آموزش و یادگیری، مشارکت و کار گروهی وجود داشته باشد. در بسیاری از کشورهای پیشرفته نمی‌آیند معلولان را جدا کنند. باید آگاهی و آموزش داد و مدرسه‌ها وارد عمل شوند و به نیروی انسانی نحوه کار با این بچه‌ها را یاد بدهند. بچه‌ها نیز در گروههای آموزشی به فعالیت بپردازند. ما الان کمتر مدرسه‌ای را داریم - حتی در دوره ابتدایی - که به صورت گروهی کار کنند. اگر مدرسه محوری اتفاق بیفتد و مشارکت و کار گروهی در کلاس درس تحقق یابد، هرکسی متناسب با استعدادی که دارد پیشرفت می‌کند و نیازی به جداسازی نیست.»

● با اجرای سند ملی آموزش و پرورش نباید مدرسه‌ها و بچه‌ها جداسازی شوند

● اگر مدرسه محوری اتفاق بیفتد و مشارکت و کار گروهی در کلاس درس تحقق یابد، هرکسی متناسب با استعدادی که دارد پیشرفت می‌کند و نیازی به جداسازی نیست



مدرسه محوری می تواند نقطه عزیمت و خاستگاه اجرای سند ملی آموزش و پرورش باشد

بدبخت کردید. او را به این دوره فرستادم؛ در حالی که می توانست تجربی یا ریاضی فیزیک بخواند.» ما هنوز هم می گوئیم کار دانش خوب است؛ اما آمدند عوض کردند. برای همین گفتم مارگزیده ایم و اگر قرار است سند اجرا شود که برای سال ۱۴۰۴ نتیجه دهد، باید برای اجرای آن اعتمادسازی کرد. حدود ۸۰ درصد مدیرها و معلمها به قوانین بی اعتمادند. در ظاهر از آن تعریف می کنند؛ اما وقتی به کلاس و مدرسه می روند، کار خودشان را می کنند. با این دید ما هنوز در زمان امیر کبیر هستیم. اگر می خواهیم کار کنیم، باید روی این ۸۰ درصد کار کنیم؛ کسانی که اعتماد ندارند.

درباره طراحی برنامه درسی با ساختار سه وجهی از مواردی که الزامی است، مثل امنیت ملی صحبت شده است. برنامه درسی باید، هم تجویزی و هم انتخابی باشد. اما در سند و صحبت های آقای دکتر مهرمحمدی در کمیته تلفیق مطالعات چیزی که از آن صحبت نشده، تربیت عاطفی است. برخلاف آن که اشاره کرده اند، حتی نام وزارتخانه به وزارت تربیت تبدیل شود. تربیت سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، و ... دیده می شود و تنها اثر این واژه یک جمله از سقراط بود که چنین می گوید: «اگر می خواهی کسی چیزی را یاد بگیرد، اول ببین او می خواهد یا نه. اگر مخاطب نخواهد، تلاشت بی فایده است.»

موضوع دیگری که ظاهراً در سند به آن پرداخته نشده است شیوه ارزیابی بازرسان اداری و نوع سنجشی است که در مدرسه وجود دارد. در این جا نکته ای درباره کم کردن فاصله بین نیروی انسانی آموزش و پرورش با دانش آموزان است. در کارگاه آموزشی که برای مدیران داشتیم، خواستیم در یک دقیقه هر تغییری که در ظاهر خود می توانند، انجام دهند. یک نفر که جسارت بیشتری داشت، حاضر شد و حداکثر سه تغییر در ظاهر خود انجام داد. اما یک دانش آموز راهنمایی بیش از ۲۸ تغییر در ظرف یک دقیقه در

ظاهرش ایجاد کرد. بنابراین هم باید فاصله ها را کم کرد و هم باید میزان علاقه نیروی انسانی مدرسه ها را افزایش داد. چون این را هم در کارگاهی آموزشی سنجیدم. سؤال شد اگر سمتی با شرایط بهتر در بیرون از آموزش و پرورش پیشنهاد شود، چند نفر حاضرند آن را بپذیرند. بیش از ۹۰ درصد گفتند آن پیشنهاد را می پذیرند.»

پس از صحبت های ایشان از آقای جمالی و خانم مهدوی می پرسد: «حال بر فرض این که سند ملی اعلام شد و طبق آن گفتند معلمها تمام وقت شوند. چه تغییری در مدرسه باید رخ دهد. آیا این شدنی است؟»

جمالی که با این طرح موافق است، می گوید: «آن وقت ما می توانیم مدرسه را در اختیار بگیریم و حتی در اختیار محله قرار دهیم. به خانه های فرهنگ شهرداری نگاه کنید. ما باید کلاسهای هنر و کلاسهای تحقیق و پژوهش را گسترش دهیم. معلمی که تا ۲۴ ساعت تدریس می کند، می تواند وقت اضافه اش را به تشویق دانش آموزان در تحقیق و پژوهش صرف کند. فاضل در جواب به سؤال مجدفر می گوید: «من فکر می کنم اگر مجموعه را با هم ببینیم، می توانیم جواب را دقیق تر بیان کنیم. در شرایطی که ما داریم ممکن است گاهی وجود معلم تمام وقت در مدرسه مشکل جدیدی برای مدیر ایجاد کند؛ یعنی سازماندهی و افزایش حدود اختیارات و اعتبارات و تغییری که در قوانین آموزشی پیش می آید خودش یک مسئله است. گاهی وجود معلم مازاد در مدرسه تنش ایجاد می کند.»

و اینها یعنی این که مدیر مدرسه اختیار و امکانات تام و کافی نیاز دارد. خانم مهدوی نیز می گوید: «باید برنامه ریزی مشخص باشد. هدف از معلم تمام وقت بودن این است که کنار کار کلاسی به ارتقای سطح علمی خود و پژوهش بپردازد. باید از طرفی ببینیم در مدارس دولتی اگر بخواهیم چنین اقدامی به عمل آوریم چه کارهای دیگری نیازمند اجراء است؟ غیر از مسئله حقوق به چه تغییرات دیگری هم باید توجه کرد؟ باید در نگرش مدیر نسبت به آموزش، تربیت، ارتباطات دانش آموزان با معلم و معلم با خانواده تغییرات ایجاد شود. در مورد پذیرش معلمها جای سؤال وجود دارد. تمام وقت بودن معلمان به تنهایی ارزش نیست. در دوره راهنمایی تحصیلی، دانش آموز دبیر خود را حداکثر در سه کلاس می بیند. در حالی که دبیری که باید منش و زندگی را به دانش آموز یاد بدهد، بعد از کلاس می رود تا هفته یا جلسه بعد. در حقیقت این حضور روانی و عاطفی قطع می شود.» ■

پی نوشت

۱. سند تحول راهبردی نظام تربیت رسمی و عمومی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۹/۳/۲، صفحه ۴.

خودارزیابی مدیران و قضاوت معلمان

بررسی و مقایسه خودارزیابی مدیران و ارزیابی دبیران از مدیران در دبیرستانهای شهر اصفهان

علیرضا خزایی

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی از اداره‌ی آموزش و پرورش ناحیه‌ی ۵ اصفهان

طرح مسئله

بعضی از افراد به علت عدم آگاهی از شخصیت خود، در روابط اجتماعی و سازمانی دچار مشکل می‌شوند. چرا که افراد غالباً فکر می‌کنند رفتارهای آنان همواره نتایج مثبتی به دنبال دارد؛ در حالی که ممکن است در اذهان عمومی تصویری منفی از فرد نقش بسته باشد. احتمال این که ادراک مدیر از پدیده‌ای خاص با ادراک معلمان از آن پدیده متفاوت باشد، زیاد است. بنابراین، مدیران از طریق تحلیل خودارزیابی و ارزیابیهای معلمان نسبت به عملکرد خود، بهتر می‌توانند به تواناییها و کاستیهای رفتار خود پی ببرند و درصدد اصلاح رفتار خود برآیند. مدیران آموزشی از طریق ارزیابی عملکرد خود و کارکنان، به شناخت منطقی از تواناییهای خود و دیگران نایل می‌آیند.

هدف از این پژوهش، آزمایش جنبه‌های متفاوت خودارزیابی مدیران و ارزیابی دبیران از مدیران است.

روش پژوهش

در این پژوهش از روش توصیفی پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری موردنظر، شامل مدیران و دبیران دبیرستانهای پسرانه و دخترانه شهر اصفهان است. از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب، ۹۰ مدیر و ۲۱۹ دبیر به عنوان افراد نمونه انتخاب شدند. جمع‌آوری اطلاعات از طریق دو نوع پرسش‌نامه خودساخته انجام شده و هر پرسش‌نامه حاوی ۵۳ سؤال بسته پاسخ، براساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت است. هر پرسش‌نامه، ۷ عامل فرآیندی* را در ارزیابی عملکرد مدیران اندازه‌گیری نموده است. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی شامل میانگین، درصد، فراوانی، نمودار، انحراف معیار و آمار استنباطی شامل آزمون Z (U مان - ویتنی) و آزمون H (کروسکال - والیس) انجام گرفته است.

نتیجه‌گیری

متغیرهای پژوهش نشان داد قضاوت و ارزیابی مدیران نسبت به عملکرد خود، از قضاوت و ارزیابی دبیران نسبت به عملکرد مدیران، متفاوت است. مدیران مدارس توانایی خود را در ارزیابی دقیق از رفتار کسانی که به طور روزمره با آنان در تعامل هستند توسعه نداده‌اند. آنان

به ادراکات، انتظارات، طرز تلقیها و قضاوت دبیران نسبت به عملکرد خویش شناخت اندکی دارند.

نتایج پژوهش نشان داد که جنسیت، عامل بسیار مؤثری در خودارزیابی مدیران است؛ اما در ارزیابی دبیران از مدیران تأثیر چندانی ندارد. احتمالاً ریشه‌های این تفاوت را می‌توان در عوامل فرهنگی و اجتماعی و نگرش کلی جامعه نسبت به زنان جست‌وجو نمود. از آن‌جا که در جامعه، بیشترین نقشهای مدیریت را مردان ایفا می‌کنند، زنان در نقشهای مدیریت مدارس با دادن نمرات بیشتری به خود (در خودارزیابیها) می‌خواهند بگویند ما دست کمی از مردان نداریم. مدیران مرد و زن در فرایندهای فرماندهی، ارتباطات، روابط انسانی و تصمیم‌گیری، خود را به صورت متفاوت ارزیابی کرده‌اند (عدم تفاهم و همدلی)؛ اما همین مدیران در فرایندهای برنامه‌ریزی، نظارت و ارزشیابی و رشد حرفه‌ای، خود را به صورت یکسان ارزیابی نموده‌اند (تفاهم و همدلی). رهنمودهایی برای مدیران آموزشی:

- ابتدا خود را بشناسید تا دیگران را بهتر بشناسید.
- خود را بپذیرید تا جنبه‌های مثبت دیگران را بهتر مشاهده کنید.
- خود را در آیینۀ نظرات دیگران تماشا کنید.
- به شخصیت، نظرات و ادراکات ارزیابی‌شونده احترام بگذارید.
- انتظارات ارزیابی‌شونده از عملکرد خویش را شناسایی کنید.
- مواظب باشید صفت خاص ارزیابی‌شونده (مثبت یا منفی)، شما را از توجه به دیگر صفات او باز ندارد.
- نتایج ارزیابی عملکرد ارزیابی‌شونده را به وی اطلاع دهید.
- از عملکرد ضعیف ارزیابی‌شونده انتقاد نکنید.
- از خودارزیابی به عنوان یک فرآیند مستمر استفاده کنید.
- از فعالیتهای ارزنده ارزیابی‌شونده در طول دوره ارزیابی تقدیر به عمل آورید.
- دانش و مهارت خود را ارتقا دهید تا در قضاوت به حدس و گمان متوسل نشوید. ■

* فرماندهی، برنامه‌ریزی، ارتباطات، روابط انسانی، نظارت و ارزشیابی، تصمیم‌گیری، رشد حرفه‌ای

منبع

۱. خزایی، علیرضا (۱۳۷۸)، بررسی و مقایسه خودارزیابی مدیران و ارزیابی دبیران از مدیران در دبیرستان‌های شهر اصفهان سال تحصیلی ۷۸-۷۷، دانشگاه اصفهان.

ویژگیهای

زهرا قربانی

دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی

دکتر محمد حسن پرداختچی

دانشیار دانشگاه شهید بهشتی



کلیدواژه‌ها:

الگوی تعالی، سازمان آموزشی، مدیریت کیفیت فراگیر.

تعالی^۱ به معنای برتری، تفوق و سرامدی، از جمله مفاهیم کلیدی است که امروزه مورد توجه سازمانهای تراز اول جهان قرار گرفته است. در این راستا، سازمانها می‌کوشند با اتخاذ تدابیر گوناگون جایگاهی ممتاز در میان سایر سازمانهای هم‌تراز به دست آورند و به عنوان سازمان متعالی مطرح شوند. به منظور پاسخ‌گویی به این نیاز سازمانها، صاحب‌نظران مدیریتی، الگویی برای تعالی سازمانی ارائه کرده‌اند. به دلیل اهمیت و جایگاه خاص سازمانهای آموزشی و نقش مهم آنها در تعالی و سرامدی جامعه و نیز به دلیل اهمیت جایگاه و نقش رهبران در این سازمانها، به کارگیری الگوی تعالی در سازمانهای آموزشی و انطباق عملکرد مدیران این سازمانها با شرایط خاص رهبری در الگوی تعالی سازمانی مورد توجه اکثر صاحب‌نظران قرار گرفته است. در همین زمینه، پژوهشی توصیفی با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته با عنوان «بررسی میان‌انطباق ویژگیهای مدیران مدارس با ویژگی‌های رهبری در الگوی تعالی سازمانی» بین مدیران مدارس دخترانه راهنمایی و متوسطه شهرستان رباط‌کریم صورت گرفته است که در این مقاله شرح مختصری از آن ارائه می‌شود.

رهبران سازمانهای آموزشی

از دیدگاه الگوی تعالی سازمانی

آشنایی با الگوی تعالی سازمانی

«الگوی تعالی» یک استاندارد جهانی برای ارزیابی کیفیت است که با دیدگاهی جامع به سنجش میزان استقرار نظامهای مدیریت در سازمانها میپردازد. الگوی مذکور به مدیران و سازمانها بینش لازم را در خصوص راههای دستیابی به رشد و تعالی اعطا می کند. این الگو به طور جامع، کیفیت عملکرد سازمانها را در نه معیار بررسی و ارزیابی می کند. این معیارها به دو دسته تقسیم می شوند:

الف) توانمندسازها که پنج معیار اول این الگو را تشکیل می دهند. عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند می سازند و عبارتاند از: ۱. رهبری، ۲. خطمشی و راهبرد، ۳. منابع انسانی، ۴. منابع و شرکتهای، ۵. فرایندها.

ب) نتایجی که سازمان سرآمد در حوزههای گوناگون به آنها دست پیدا می کند و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازها هستند. این معیارها عبارتاند از: ۱. نتایج مشتریان، ۲. نتایج منابع انسانی، ۳. نتایج جامعه، ۴. نتایج کلیدی عملکرد.

جایگاه رهبری در الگوی تعالی سازمانی

رهبری، بی شک یکی از رُنههای پایه‌ای و اساسی تعالی و سرامدی سازمانی است. سازمانهایی که دارای رهبری کارآمد، اثربخش و توانمند هستند، نسبت به سایر سازمانهایی که از این نعمت محروم‌اند، سرنوشتی متفاوت و کاملاً درخشان دارند. رهبری عامل اتحاد، یکپارچگی، ترکیب، ادغام و توان‌افزایی بین تمام عوامل و اجزای تشکیل دهنده سازمان است.^۳ رهبری از دیدگاه الگوی تعالی سازمانی، به معنی برخورداری از نفوذ اجتماعی و همچنین علم برانگیختن و در نتیجه تغییر است. رهبران از طریق افکار و رفتار فردی خود، راه را به دیگران نشان می دهند و بر رفتار آنان تأثیر می گذارند.^۴

در این الگو، رهبران سازمان آموزشی، به عنوان موتور محرکه و هدایت کننده تمام فعالیتهای کارکنان در مسیر تعالی مطرح می شوند. آنان با توجه به رسالت این سازمانها، زمینه ابداع و خلاقیت کارکنان

و دانش آموزان را فراهم می آورند و فرهنگ سازمان را در مسیر تعالی، به گونه‌ای دست‌خوش تغییر و تحول می سازند که کارکنان و دانش آموزان به صورت خودجوش در بهبود مستمر فعالیتهای آموزشی مشارکت کنند. رهبران تعالی در سازمانهای آموزشی، می کوشند آرمان و مأموریت سازمان را تدوین و دستیابی به آن را تسهیل کنند. آنها ارزشها و نظامهای موردنظر برای موفقیت کارکنان و دانش آموزان خود را ایجاد می کنند و با عمل و رفتار مناسب خود، آنها را به اجرا درمی آورند.^۵

این مدیران با درک نیاز، شرایط و ویژگیهای سنی دانش آموزان، می کوشند ارزشها، اخلاقیات و فرهنگ ملی و مذهبی را در مدرسه خود به نحوی مستقر سازند که هویت و جذابیت منحصر به فردی برای دانش آموزان به ارمغان آورد. در این سازمانها، رهبران در تمامی سطوح، مستمراً افراد را به سوی سرامدی ترغیب و تهییج می کنند و برای انجام این کار، (در رفتار و عملکرد)، الگوی دیگران هستند.^۶

نقشهای جدید رهبران سازمانهای آموزشی از نظر الگوی

تعالی سازمانی

وقتی الگوی تعالی سازمانی را در یک سازمان آموزشی اجرا می کنیم، چندین فعالیت اساسی از طریق مدیران این سازمانها باید به نتیجه برسد. مدیران، مسئولیت نهایی را برای رسیدن به موفقیت در سازمان برعهده دارند. مدل تعالی سازمانی، نیاز به مهارت در رهبری و مدیریت دارد. در صورت اجرای این الگو، نقشهای قدیمی، برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، هماهنگی و کنترل کاهش می یابند و به جای آنها رهبرانی را خواهیم یافت که هم‌سونگر، تواناساز، راهنما (معلم) و مشاور (نگه دارنده) هستند.^۷

این رهبران، با توجه به نقشهای جدیدشان، باید دارای صفاتی هماهنگ با این نقشها نیز باشند، از جمله:

۱. برای تک تک افرادی که با آنها کار می کنند، نقش منبع، مربی و جاده صاف کن را ایفا می کنند.

۲. در تمام امور فعالانه شرکت می‌کنند و مهارت‌های جدید را همراه با کارکنان می‌آموزند.

۳. تعهدسازند و تضمین می‌کنند که همه کارکنان، رسالت، چشم‌انداز، ارزشها و اهداف را می‌دانند.

۴. الهام بخش و اعتماد برانگیرند. ویژگیهای مثبت کارکنان و دانش‌آموزان خود را شناسایی و توسعه این ویژگیها را تشویق می‌کنند.

۵. به هرنحو ممکن، از طریق پاداشهای مادی و معنوی، از کارکنان خود قدردانی می‌کنند.^۸

وظایف رهبران سازمانهای آموزشی در قبال کارکنان

به لحاظ اهمیت روزافزون منابع و سرمایه‌های انسانی، یعنی ارزشمندترین دارایی یک سازمان آموزشی، الگوی تعالی سازمانی اهمیت ویژه‌ای برای کارکنان قائل است و در دو جنبه، کارکنان و نتایج کارکنان، به بررسی وضعیت مدیریت منابع انسانی در سازمانها می‌پردازد.

در سازمانهای آموزشی تعالی، میان مدیران و کارکنان ارتباط صمیمانه وجود دارد. مدیران این سازمانها کارکنان را در همه امور مربوط به سازمان مشارکت می‌دهند و ایده‌های آنان را از طریق خلاقیت و نوآوری

به فعلیت درمی‌آورند. در این قبیل سازمانها، کارکنان محور توسعه سازمان به حساب می‌آیند.^۹

رهبری از دیدگاه الگوی تعالی سازمانی، به معنی برخورداری از نفوذ اجتماعی و هم‌چنین علم برانگیختن و در نتیجه تغییر است. رهبران از طریق افکار و رفتار فردی خود، راه را به دیگران نشان می‌دهند و بر رفتار آنان تأثیر می‌گذارند

سازمانهای آموزشی متعالی، تمام توان بالقوه کارکنان خود را در سطوح فردی، گروهی و سازمانی به کار می‌گیرند و آن را توسعه می‌دهند آنها معلمان و کارکنان خود را در امور مشارکت می‌دهند و به آنان تفویض اختیار می‌کنند. مدیران این سازمانها، به کارکنان خود توجه می‌کنند، با آنان ارتباط برقرار می‌سازند و آنان را مورد تشویق و تقدیر قرار می‌دهند. در این صورت، در آنها این انگیزه و تعهد ایجاد می‌شود که از مهارت‌ها و دانش خود در جهت ارتقا و رشد همه‌جانبه دانش‌آموزان بیشتر استفاده کنند.

به منظور دستیابی به این مهم، مدیران سازمانهای آموزشی پنج وظیفه و مسئولیت اساسی زیر را برعهده دارند:

۱. برای بهره‌گیری از توان و دانش معلمان خود، دست به

برنامه‌ریزی دقیق می‌زنند و این منابع را به درستی مدیریت می‌کنند.

۲. دانش و شایستگی معلمان و کارکنان خود را شناسایی و برای توسعه و به کارگیری آنها زمینه‌سازی می‌کنند.

۳. با ایجاد گروه‌های کاری متفاوت و تشویق معلمان به انجام کارهای گروهی، موجبات مشارکت و توانمندسازی آنها را در امور فراهم می‌سازند.

۴. به معلمان خود توجه دارند، و به موقع از زحمات و اقدامات مؤثر و سازنده آنان قدردانی می‌کنند.^{۱۰}

جمع‌بندی

نتایج حاصل از اجرای این پژوهش که در آن تعداد ۳۷ نفر از مدیران و ۱۴۱ نفر از معلمان مدارس راهنمایی و متوسطه شهرستان رباط کریم شرکت داشتند، نشان داد که مدیران مدارس در زمینه‌هایی چون تدوین و پیاده‌سازی مأموریت و چشم‌انداز در مدارس، تقویت فرهنگ تعالی در کارکنان و تشویق و تقدیر از عملکرد معلمان، عملکردی ضعیف دارند و در زمینه‌های شناسایی و حمایت از تغییر و تحولات سازمانی، برنامه‌ریزی و مدیریت منابع انسانی، تعالی و گفت‌وگوی متقابل با کادر آموزشی و اداری، عملکردی در حد متوسط به بالا دارند. به طور کلی نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که میزان آگاهی مدیران مدارس از نقشها و وظایف رهبران سازمانی در این الگو بسیار کم است و در نتیجه، در حد بسیار کمی به پیاده‌سازی و عمل به این وظایف می‌پردازند.

پیشنهادهای برای مدیران مدارس

با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، به نظر می‌رسد که توجه مدیران مدارس به مبحث تعالی سازمانی سبب ایجاد نگرش جامع‌تر و بهره‌گیری بیشتر آنان از دانش و مهارت‌های کارکنان خود می‌شود. با به کار بستن توصیه‌های زیر، مدیران مدارس



دفتر انتشارات کمک آموزشی

با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های رشد توسط دفتر انتشارات کمک‌آموزشی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وابسته به وزارت آموزش و پرورش تهیه و منتشر می‌شوند:

مجله‌های دانش‌آموزی

(به صورت ماهنامه و ۸ شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

- رشد و تک (برای دانش‌آموزان آمادگی و پایه‌ی اول دوره‌ی دبستان)
- رشد و آفرین (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره‌ی دبستان)
- رشد دانش‌آموز (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم و پنجم دوره‌ی دبستان)
- رشد و جوان (برای دانش‌آموزان دوره‌ی راهنمایی تحصیلی)
- رشد و جوان (برای دانش‌آموزان دوره‌ی متوسطه‌ویچ دانشگاهی)

مجله‌های بزرگسال عمومی

(به صورت ماهنامه و ۸ شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

- رشد آموزش ابتدایی ♦ رشد آموزش راهنمایی تحصیلی ♦ رشد تکنولوژی
- آموزشی ♦ رشد مدرسه فردا ♦ رشد مدیریت مدرسه ♦ رشد معلم

مجله‌های بزرگسال اختصاصی

(به صورت فصلنامه و ۴ شماره در هر سال تحصیلی منتشر می‌شوند):

- رشد برهان راهنمایی (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره‌ی راهنمایی تحصیلی) ♦
- رشد برهان متوسطه (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره‌ی متوسطه) ♦ رشد آموزش قرآن ♦ رشد آموزش معارف اسلامی ♦ رشد آموزش زبان و ادب فارسی ♦ رشد آموزش هنر ♦ رشد مشاور مدرسه ♦ رشد آموزش تربیت‌بدنی ♦ رشد آموزش علوم اجتماعی ♦ رشد آموزش تاریخ ♦ رشد آموزش جغرافیا ♦ رشد آموزش زبان ♦ رشد آموزش ریاضی ♦ رشد آموزش فیزیک ♦ رشد آموزش شیمی ♦ رشد آموزش زیست‌شناسی ♦ رشد آموزش زمین‌شناسی ♦ رشد آموزش فنی‌و‌حرفه‌ای ♦ رشد آموزش پیش دبستانی

مجله‌های رشد عمومی و اختصاصی برای آموزگاران، معلمان، مدیران و کارکنان اجرایی مدارس، دانش‌جویان مراکز تربیت‌معلم و رشته‌های دبیری دانشگاه‌ها و کارشناسان تعلیم و تربیت تهیه و منتشر می‌شوند.

نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره‌ی ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات کمک‌آموزشی.

تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸

به موفقیت‌های بیشتری در عملکرد خود نائل می‌آیند و زمینه مساعدتری برای دستیابی به تعالی و سرآمدی در نظام آموزشی و مدارس فراهم می‌آورند:

• نظرخواهی از کارکنان و مشارکت دادن آنان در تدوین برنامه‌های راهبردی مدارس و بهره‌گیری از توانمندی‌های آنان برای پیاده‌سازی این برنامه‌ها.

• ایجاد خبرنامه‌های داخلی و طراحی سایت‌های اختصاصی در مدارس، به نحوی که زمینه برقرار ارتباط بین کارکنان با مدیران مدارس به راحتی فراهم آید.

• ایجاد و تقویت رقابت‌های سالم علمی در میان معلمان، به منظور زمینه‌سازی برای بروز و به کارگیری دانش و توانمندی‌های نهفته آنان.

• حمایت همه‌جانبه از ایده‌های خلاقانه و نوآوری‌های معلمان و دانش‌آموزان و تلاش در جهت علمی ساختن این ایده‌ها.
در پایان پیشنهاد می‌شود، با توجه به آشنایی کم مدیران با مبحث تعالی سازمانی و وظایف و نقش‌های جدید مدیران در این الگو، مسئولین برای برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت به منظور آشنایی مدیران با این مبحث تدابیری بیندیشند. ■

پی‌نوشت

1. Excellence
2. Sahnay, 2007: 150
3. Elton, 2007: 7374-
4. Ibid
5. JelizkoOve, 2006.
6. Trowler, 2005.
7. Jackson, 2006: 48.
8. Ibid, P: 53.
9. Yorke, 2007: 20
10. Ibid: P 25.

منابع

1. Eltone. I. (2007) . "Leadership in Education", Quality in Education, vol. 8 no. 1, pp. 97- 106.
2. Jakson, N. (2006). 'Internal academice quality audit in UK higher education', Education Magazine, Vol. 5. no. 1, pp 46 - 54. Avahable at www. emerald.com
3. JELIAZKOVA, M. & WESTERHELDJEN, D., 2002, 'Systemic adaptation to a changing environment: Towards a next generation of quality assurance " available at www. Eric. ed. gov
4. Sahnay, S & d.K. Banwet. (2007). "Embracing Excellence", The TQM Magazine, Vol. 20. No. 2, pp. 145159-. available at www. emeraldinsigh. com/ researegister
5. Trowler, P. (2005). "Academics Responding to Change: New Education Framework and Academic Cultures". available at www. shu.ac.uk/ cfie/ ecop/ htm
6. York, M. (2007). " Developing quality culture in education", Tertiary Education and Management, Vol. 6. No. 1. pp. 19 - 36. available at www. shu. ac. uk





همّت مضاعف، کار مضاعف

برگ اشتراک مجله‌های رشد

شرایط:

۱. پرداخت مبلغ ۷۰/۰۰۰ ریال به ازای یک دوره یک ساله مجله‌ی درخواستی، به صورت علی‌الحساب به حساب شماره‌ی ۳۹۶۲۰۰۰ بانک تجارت شعبه‌ی سه راه آزمایش (سرخه‌حصار) کد ۳۹۵ در وجه شرکت افست.
۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده‌ی اشتراک بایست سفارشی. (کپی فیش را نزد خود نگه دارید).

♦ نام مجله‌های درخواستی:

♦ نام و نام خانوادگی:

♦ تاریخ تولد:

♦ میزان تحصیلات:

♦ تلفن:

♦ نشانی کامل پستی:

♦ استان:

♦ خیابان:

♦ پلاک:

♦ شماره‌ی پستی:

♦ در صورتی که قبلاً مشترک مجله بوده‌اید، شماره‌ی اشتراک خود را بنویسید:

کد اشتراک:

امضا:

♦ صندوق پستی مرکز بررسی آثار:

۱۵۸۷۵/۶۵۶۷

♦ صندوق پستی امور مشترکین:

۱۶۵۹۵/۱۱۱

♦ نشانی اینترنتی:

www.roshdmag.ir

♦ امور مشترکین:

۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۵۶ - ۷۷۳۳۵۱۱۰

♦ پیام‌گیر مجله‌های رشد:

۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۸۲

یادآوری:

- ♦ هزینه‌ی برگشت مجله در صورت خوانا و کامل نبودن نشانی و عدم حضور گیرنده، برعهده‌ی مشترک است.
- ♦ مبنای شروع اشتراک مجله از زمان دریافت برگ اشتراک خواهد بود.

کتابخانه‌ی مدیریت مدرسه



♦ عنوان: مدیریت در زمانهای تغییر

♦ نویسنده: میکال دی. ماجین

♦ مترجم: غزاله کاظمی نژاد

♦ ناشر: تهران، آدینه (تلفن: ۳۳۱۲۶۵۴۱)

♦ تاریخ نشر: ۱۳۸۸

به عقیده نویسنده این کتاب یک حقیقت اساسی در حیات تجاری وجود دارد که یک سازمان یا تغییر می‌کند یا رو به زوال می‌رود. شرکتها برای رقابت با دیگر رقبا یا باید به سرعت و خلاقانه خود را با محصولات، فرایندها و ایده‌های جدید وفق دهند یا در بازار سقوط کنند. افرادی که در این شرکتها مشغول کارند هر یک به طریقی بسیار شخصی تغییر را تجربه می‌کنند و ممکن است واکنش آنها منفی و مخرب باشد. در این مواقع رهبران و مدیران نقش حساسی برعهده دارند؛ رفتارهایی وجود دارند که ایشان می‌توانند به کمک آنها خود و دیگران را با تغییر انطباق دهند که در سه زمینه اصلی جمع می‌شوند: تنظیم مجدد شخصی برای مدیران، هدایت تیم در مسیر و نشان دادن یک مسیر به افراد. نویسنده در این اثر با ۲۴ درس و ابزارهای رهبری در محل کار، برای شما تصویری از اثر تغییر سازمانی و راهبردهای تفصیلی آن فراهم می‌سازد از جمله:

♦ درک واکنشهای خنثی به تغییر

♦ جمع‌آوری منابع و سرمایه خود

♦ جداسازی و شفاف‌سازی نواحی اثر

♦ تثبیت اهداف شخصی

♦ دخالت دادن اعضای تیم

♦ جلوگیری از شایعات

♦ سنجش و تشویق پیشرفت