



۳

ماهنامه آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس
دوره دهم / آذر ماه ۱۳۹۰ / شماره پیاپی ۸۰ / ۳۲ صفحه / ۲۵۰۰ ریال
www.roshdmag.ir



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
دفتر انتشارات کمک آموزشی

مدیریت مدرسه

رشد

- همه چیز پول نیست! / سردبیر / ۲
- ما نقاش رؤیاهای خویشیم / دکتر محمدعلی شامانی / ۴
- فقط یک روز / فاطمه قائمی / ۵
- ضرورت تربیت مجاهد اقتصادی / نصرالله دادار / ۶
- ویژگی های برجسته مدیریت در سیمای شهید محمدعلی رجایی / یوسف محمدی مهر / ۱۰
- مدیر واقع گرا / دکتر سیدرضا افتخاری / ۱۱
- دو پرده اصلی در پژوهش های مدرسه ای / مرتضی مجدفر / ۱۲
- نقش مدیران در آموزش معلمان / مرتضی سمیعی زعفرندی / ۱۶
- کتابخانه مدیریت مدرسه / نورمحمد خادمی فرد / ۲۰
- ویژه نامه آموزش ضمن خدمت
- مهارت از تباطی برای مدیران آموزشی / دکتر داوود محمدی / ۲۲
- روابط انسانی در مدرسه / دکتر حیدر تورانی، دکتر محرم آقازاده / ۲۷

- مدیرمسئول: محمد ناصری ● سردبیر: حیدر تورانی
- شورای برنامه ریزی و کارشناسی: مرتضی مجدفر، داوود محمدی، صادق صادق پور، محرم آقازاده، نوریه شادالویی
- مدیر داخلی: شهلا فهیمی ● ویراستار: فریدون حیدری ملک میان ● طراح گرافیک: سیدحامد الحسینی

- نشانی دفتر مجله: تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶
- صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
- تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴ ● شماره: ۸۸۳۰۱۴۷۸
- وبگاه: www.roshdmag.ir
- پیام نگار: modiriat@roshdmag.ir
- تلفن پیام گیر نشریات رشد: ۸۸۳۰۱۴۸۲ - ۰۲۱
- کد مدیرمسئول: ۱۰۲ ● کد دفتر مجله: ۱۱۱
- کد مشترکین: ۱۱۴
- نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی: ۱۶۵۹۵/۱۱
- تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶ - ۷۷۳۳۵۱۱۰۰
- شمارگان: ۵۲۰۰۰ نسخه
- چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

مقاله هایی را که برای درج در مجله می فرستید باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط باشد و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد مقاله های ترجمه شده باید با متن اصلی هم خوانی داشته باشد و متن اصلی نیز همراه آن باشد چنانچه مقاله را خلاصه می کنید این موضوع را قید بفرمایید رشد مدیریت مدرسه از نوشته های کاربردی و مبتنی بر تجربه های مستندسازی شده مدرسه ای استقبال می کند مقاله ها باید یک خط در میان، در یک روی کاغذ و با خط خوانا نوشته و یا ماشین شود. نثر مقاله باید روان و از نظر دستور زبان فارسی درست باشد و در انتخاب واژه های علمی و فنی دقت لازم مبذول شود. محل قرار دادن جدول ها، نمودارها، شکل ها و عکس ها در متن مشخص شود. شورای برنامه ریزی مجله در رد قبول، ویرایش و تلخیص مقاله های رسیده مختار است. آرای مندرج در مقاله ها، ضرورتاً مبنی بر رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات کمک آموزشی و شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخ گویی به پرسش های خوانندگان، با پدیدآورندگان آثار است. مجله از بازپس فرستادن مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی شود، معذور است.

همراه چیز // سرآغاز //



نیست!

سردبیر

نبوده و در پاره‌ای مواقع نیز به ضرر آن خواهد بود.

ورودی‌ها خودبه‌خود به خروجی مناسب و مطلوب تبدیل نمی‌شوند. الا این‌که فعالیت‌ها و اقداماتی هدفمند انجام دهیم، تا این ورودی‌ها به برون‌داد (خروجی) مورد انتظار و با مطلوب تبدیل شوند. این جاست که مرحله دیگری از سیستم که همان فرایند است اهمیت خویش را باز می‌یابد. یعنی به‌رغم تأمین منابع و امکانات در ورودی‌های سیستم، چنان‌چه از فرایند علمی و درستی پیروی

مطلوب از امکانات موجود یا محدود؛ یعنی این‌که چگونه بتوانیم از منابع و امکانات موجود درست و بهینه استفاده کنیم و از همین ورودی‌های موجود، خروجی‌های مناسب و مفیدی داشته باشیم. به هر حال ورودی‌های سیستم مدرسه را تا حدودی می‌شود تأمین کرد، به اصطلاح تزریق منابع تا حدی، هم ممکن و هم لازم است، چرا که فریگی مفرط ورودی سیستم، همیشه به نفع سیستم

مدرسه به مثابه یک سیستم، یک ورودی دارد، یک فرایند و یک خروجی. میزان کیفیت و کمیت ورودی در خروجی بی‌تأثیر نیست. یعنی اگر مقررات و قوانین ناکارآمدی داشته باشیم، بر نتایج (خروجی) اثر منفی خواهد گذاشت. اگر معلم حرفه‌ای و کارآموده نداشته باشیم، خروجی‌های سیستم مدرسه کیفیت نخواهند داشت. اگر پول و منابع مادی مناسبی نداشته باشیم خروجی مناسبی نخواهیم داشت. در تعریف مدیریت آمده است: «مدیریت و رهبری یعنی استفاده

نکنیم، ورودی‌های ما لطمه زیادی خواهند دید. یا به خروجی تبدیل نمی‌شوند و یا در صورت تبدیل به خروجی، محصول مفید و رضایت‌بخشی نخواهیم داشت.

یکی از مهم‌ترین ورودی‌ها یا درون‌داده‌ها، منابع مالی و به اصطلاح «پول» است. به قول معروف «بی‌مایه فطیر» است. این قبول، اما یادمان باشد، اگر نتوانیم از پول درست استفاده کنیم، چه بسا موجب بروز گرفتاری‌های عدیده و حتی فساد در سیستم می‌شود. منابع و امکانات موجود در ورودی سیستم مدرسه که جز پول، معلم، کتاب درسی، مقررات، ابزارها و تجهیزات و... را شامل می‌شوند، چنانچه بهینه و درست از آن‌ها استفاده نشود معلوم نیست کارآمدی و اثربخشی لازم را داشته باشند. بسیار مشاهده شده است که مدرسه‌ای با وضعیت مالی خوب چندان در رسیدن به اهدافش موفق نبوده و مدرسه‌ای دیگر با وضعیت مالی نامناسب، اما به جهت استفاده بهینه از حداقل منابع خود، بسیار موفق تر بوده است. لذا نقش فرایند و به اصطلاح «مسیری که طی می‌شود تا ورودی به خروجی هدفمند» تبدیل شود، بسیار حائز اهمیت است.

خیال باطل است اگر از فرایند و از اقداماتی که باعث می‌شوند تا ورودی به خروجی تبدیل شود غافل شده و منتظر نتایج مطلوب باشیم.

نوآوری و خلاقیت، مدیریت و رهبری، ارزیابی مستمر و راهنمایی و مشورت و هدایت، از جمله فعالیت‌هایی هستند که در مرحله فرایند صورت می‌پذیرند. چنانچه این فعالیت‌ها ناقص انجام گیرند، مطمئن باشیم یا خروجی‌ای

نداشته و یا بسیار نامطلوب و نامناسب خواهد بود. در اصطلاح کشاورزی، فصل داشت اگر خوب انجام گیرد، کاشت‌ها به برداشت‌های خوب تبدیل می‌گردند و در صورت بی‌توجهی به فعالیت‌ها و اقدامات فصل داشت باید منتظر فصل برداشت بدی باشیم.

بنابراین نتیجه می‌گیریم همه‌چیز پول نیست و آن‌چه بیش از پول در کیفیت و کمیت محصول تأثیر دارد فکر و اندیشه درست و استفاده از روش‌های مناسب در بهره‌گیری از امکانات موجود است. کشور ما کشوری ثروتمند است و منابع طبیعی و خدادادی ما بیشتر از بسیاری از کشورهای دنیاست، اما به دلیل عدم استفاده درست از روش‌ها، فنون و مدیریت مطلوب، نمی‌توانیم نتایج و محصول موردانتظارمان را داشته باشیم.

امروزه مدارس کشورمان از امکانات خوبی در ورودی‌های سیستم برخوردارند و در این خصوص حتی با خیلی از مدارس کشورهای توسعه یافته قابل مقایسه هستند. لکن ما به دلیل بهره‌نبردن از روش‌ها، اندیشه‌ها، مهارت‌ها و خلاقیت‌های لازم نمی‌توانیم به نتایج مطلوبی دست یابیم. به اصطلاح درست فرایندسازی نشده و یا در مراحل مختلف فرایند اصلاحات لازم انجام نگرفته است و لذا نمی‌توانیم از آن‌چه در اختیارمان هست به شکل خوب و مفیدی استفاده کنیم. به‌ویژه آموزش و پرورش که از فرایندی طولانی تبعیت می‌کند، اصلاح و بهینه‌سازی فرایند آن بسیار مهم است، چرا که پس از خروجی فرصتی نداریم تا به ابتدا برگردیم و ورودی‌هایمان را مجدداً

اصلاح و تربیت کنیم. به اصطلاح فرایند تعلیم و تربیت، تابلوهای دورزدن ممنوع دارد و لذا تضمین کیفیت و اطمینان از درستی راه و روشی که از آن استفاده می‌کنیم بسیار مهم است.

متأسفانه به رغم بسیاری از مطالعات و پژوهش‌ها، که بهره‌نبردن از فنون، روش‌ها و مدیریت و رهبری درست را در هدر رفتن منابع موثر می‌دانند، هنوز اغلب مدیران ریشه حل بسیاری از مشکلات و مسائل و تنگناها را در تزریق منابع در ورودی‌های سیستم می‌بینند و بر این تصورند که اگر قرار باشد مدرسه موفق، دانشگاه موفق، سازمان موفق و یا شرکت موفق داشته باشیم باید به ورودی سیستم پول زیاد تزریق شود. در حالی که ریشه بسیاری از این نابسامانی‌ها در موانعی است که بر سر راهشان وجود دارد. موانع دانشی، مهارتی و نگرشی از جمله آن‌ها هستند. این‌که باور چندانی به باهم کار کردن نداریم، به برنامه‌ریزی بلندمدت اعتقاد نداشته و انتظار زودهنگام داریم، رقابت‌ها را بر نمی‌تاییم و از پیشرفت یکدیگر لذت نمی‌بریم و از اجرای عادلانه قوانین سمری تاییم و رابطه را بر ضابطه ترجیح می‌دهیم، در مهارت‌آموزی و جذب و تربیت نیروهای انسانی کارآمد کاهلییم و برای کار و کار کردن ارزش چندانی قایل نیستیم و... از جمله مصادیق این موانع است که نمی‌گذارد از منابع موجود خوب استفاده کنیم و آن‌ها را هدر می‌دهیم. آن‌چه و آن‌که می‌تواند در این راستا نقش به‌سزایی داشته باشد کارآمدی و اثربخشی در مدیریت و مدیر و رهبر کارا و اثربخش است.

می فرماید: «ایمان مؤمن جز با عمل استوار نمی‌شود، عمل جزء ایمان است.»^۱ در بیان دیگری از پیامبر خدا (ص)، از ارکان ایمان سخن به میان آمده که نقطه ثقل آن علم و عمل ترسیم شده است: ایمان در ده چیز است: شناخت، فرمانبری (از خدا)، علم، عمل، پاکدامنی، سختکوشی، شکیبایی، یقین، خشنودی و تسلیم (در برابر خدا). چنانچه هر یک از این ده رکن کم شود، رشته ایمان از هم پاشیده شود. آدانایی، جان مایه آدمی است و ثمره آن اخلاص است: میوه دانایی اخلاص عمل است.^۲ و اخلاص نتیجه عمل به آن چه که می‌دانیم است.

ما چه بخواهیم و چه نخواهیم، با ساخت ذهنی خودمان به جهان نگاه می‌کنیم. و ساخت ذهنی ما تنها محصول دانستن نیست، بلکه محصول عمل ماست.

باید برای تربیت خویش اقدام کنیم و این کاری است دشوار و بسی سخت! برای تربیت خویش، باید خود را از سیطره جهل و جمود، از عصبیت و تنگ نظری، از عادت‌های زشت و ناروا، آزاد کرد. نخستین گام در این مرحله مهم این است که تنها خودمان باید عهده‌دار امر تربیت خویش شویم. امام علی (ع) می‌فرمود: «تربیت کردن نفس‌های خود را به عهده بگیرد و آن‌ها را از سلطه عادت‌هایشان بازدارد.»^۳

ارزشمندی هر کس در گرو تلاشی است که برای تربیت خویش می‌کند؛ هر چند البته تلاش برای تربیت دیگران نیز ارزشمند است. اما ارزشمندی ما زمانی است که آموزگار خود باشیم. امام علی (ع) می‌فرماید: «کسی که آموزگار و مربی خود باشد، بیشتر در خور بزرگداشت است از کسی که آموزگار و مربی مردم باشد.»^۴ گام دوم آن است که دانایی به مرحله

آیا ما انسان‌های تأثیرگذاری هستیم؟ تأثیرگذاری محصول باور عمیق و مسئولیت‌پذیری به آن چه آموخته‌ایم و تعهد بدان است. ما زمانی می‌توانیم برای تغییر خویش و دیگران قیام کنیم که به دانسته‌هایمان باور و تعهد داشته باشیم. اما آیا بدون دانستن و تعهد تغییری صورت می‌پذیرد؟ ما هرگز نمی‌توانیم به نگاهی متفاوت و منشی تأثیرگذار دست پیدا کنیم، مگر این‌که شجاعانه علیه جهل قیام کرده باشیم

نقطه عزیمت، تغییر خویشتن است. زندگی محصول عمل به دانسته‌هاست. اندک دانایی اگر به عمل آمیخته شود، بسیار تأثیرگذارتر از آن دانایی است که هرگز لباس عمل نمی‌پوشد. تا جایی که استواری ایمان را ناشی از عمل دانسته‌اند: امام صادق (ع)

/// خواب رانهیب بزن ///

ما نقاش رؤیاهای خویشیم

دکتر محمدعلی شامانی

ظهور برسد و در رفتار و کردار ما تجلی یابد، و این همان عمل است. عمل رمز تأثیر گذاری است. امام صادق (ع) می فرماید: چون آیه «ای کسانی که ایمان آوردید، خود و خانواده خود را از آتش نگه دارید!» نازل شد، مردم گفتند: یا رسول الله (ص)! چگونه خود و خانواده مان را حفظ کنیم؟ فرمود: «عمل خیر انجام دهید و آن را به خانواده خود نیز یادآوری کنید و بر پایه فرمانبرداری از خداوند پرورششان دهید.»^۶

دایره عمل بسیار وسیع است. از کجا آغاز کنیم؟ از ساده ترین ها. یک کار ساده، اما پر دوام، واقعیت این است که ما بسیار آغاز می کنیم، اما هرگز کارمان را به پایان نمی رسانیم. پیامبر خدا (ص) فرمود: «برترین کارها، بادوام ترین آنهاست، هر چند اندک باشد.»^۷

همین چند کار ساده را از همین امروز آغاز کنیم؛ از زبان امام علی (ع) می خوانیم:

- از هر کاری که کننده اش آن را بر خود می پسندد و بر مردم مسلمان نمی پسندد، دوری کن.^۸

- از هر کاری که در نهان انجام می شود و در آشکار از انجام آن شرم می شود، دوری کن.^۹

- بپرهیز از هر کاری که اگر برای کننده آن یادآوری شود، آن رازش شمارد.^{۱۰}

حالا راه بیفت، خواب را نهیب بز، زندگی را رنگی تازه بز، رؤیاهایت را نقاشی کن!

پی نوشت

۱. الکافی، ج ۲، ص ۳۸ (ح ۶)
۲. بحار الانوار، ج ۶۹، ص ۱۷۵ (ح ۲۸) و ج ۷۸، ص ۶۳ (ح ۱۵۴)
۳. بحار الانوار، ج ۸، ص ۳۵۹ (ح ۲۴) و ج ۷۲، ص ۳۰۴ (ح ۵۱)
۴. غررالحکم، ج ۴۵۲۲
۵. بحار الانوار، ج ۲، ص ۵۶ (ح ۲۳)
۶. مستدرک الوسائل، ج ۱۲، ص ۲۰۱ (ح ۱۳۸۲)
۷. تنبیه الخواطر، ج ۱، ص ۶۳
۸. شرح نهج البلاغه، ج ۱۸، ص ۴۱
۹. نهج البلاغه، نامه ۶۹
۱۰. بحار الانوار، ج ۷۱، ص ۳۶۹ (ح ۱۹)



• کارمند: جناب رئیس! می توانم فردا به مرخصی بروم؟

○ **مدیر:** پس یک روز مرخصی می خواهی؟! اجازه بده این درخواست شما را بررسی کنیم. هر سال ۳۶۵ روز دارد. یعنی ۵۲ هفته در سال. ۲ روز در هر هفته تعطیل هستید، می ماند ۲۶۱ روز. در تمامی سال، ۱۶ ساعت از هر شبانه روز را در محل کار حضور ندارید و این یعنی ۱۷۰ روز. پس می ماند ۹۱ روز کاری دیگر. هر روز ۳۰ دقیقه برای صرف چایی و مراجعه به اینترنت صرف می کنید که جمعاً ۴۶ روز کاری در هر سال خواهد بود. پس فقط ۶۸ روز دیگر باقی می ماند.

• کارمند: خب!

○ **مدیر:** هر روز ۱ ساعت برای ناهار صرف می کنید که جمعاً ۴۵ روز در هر سال خواهد بود و از این رو، تعداد روزهای باقی مانده ۲۳ روز کاری است. معمولاً هر سال حداقل ۲ روز را بیمار هستید، بنابراین روزهای کاری ۲۱ روز خواهد شد. اگر به تعطیلی دیگر و پنج شنبه و جمعه برخورد نکنند، معمولاً در ابتدای هر سال شمسی ۵ روز تعطیلی رسمی داریم، پس به عبارتی می ماند ۱۶ روز دیگر. ما با سخاوتمندی تمام، فقط در یک نیمه سال به کارکنان خود ۱۵ روز مرخصی استحقاقی می دهیم که با این محاسبه، تنها یک روز دیگر باقی می ماند. من نمی دانم شما چگونه پیش من آمده اید و برای همین یک روز باقی مانده هم درخواست مرخصی می دهید؟!

ضرورت تربیت

مجله اقتصاد

بخش دوم و پایانی

گفت‌وگو با دکتر عادل پیغامی، عضو هیأت علمی دانشگاه امام صادق (ع) پیرامون سال «جهاد اقتصادی»
نصرالله دادار

گفت‌وگو

اشاره

بخش اول این گفت‌وگو در شماره پیش چاپ شد. دکتر پیغامی در بخش اول گفت‌وگو درباره سال جهاد اقتصادی به چگونگی نام‌گذاری سال‌ها، تعریف جهاد اقتصادی، آموزش و پرورش اقتصادی اشاره کرد و به اختصار گفت: «در ده سال آینده، مسئله اقتصاد و کارآمدی اقتصادی انقلاب اسلامی جز اولویت‌هایی است که اگر الان به آن نپردازیم، چه بسا آسیب‌پذیر باشیم. مهم‌ترین دستگامی که باید در عرصه جهاد اقتصادی وارد شود و مقدمات لازم را تأمین کند، آموزش و پرورش است. جهاد اقتصادی در حوزه آموزش و پرورش دارای دو حوزه است: اول حوزه اقتصاد آموزش و پرورش و دوم آموزش و پرورش اقتصادی که از حوزه اول مهم‌تر است. در حال حاضر، برنامه درسی آشکار ما در حوزه آموزش‌های اقتصادی، نزدیک به صفر است.»

اما سؤال این جاست که ایران آباد و پیشرفته را چه کسی باید بسازد، جز همین خروجی‌های برنامه درسی آشکار؟ جوان تحصیل‌کرده ما در کجا و در کدام نظام برنامه درسی آموزش دیده که به‌عنوان یک مجاهد اقتصادی وارد عرصه اقتصاد کشور شود؟»

آن‌چه در پی می‌آید بخش دوم و پایانی این گفت‌وگو است که توجه شما را به آن جلب می‌کنیم.



□ حضرت عالی مستحضرید که در برنامه درسی ملی جایی برای ساعات رسمی و جایی هم برای ساعات غیررسمی در نظر گرفته شده است. در برنامه درسی رسمی، مدیران مدارس سهم و نقش زیادی ندارند، اما در برنامه درسی غیررسمی، نقش دارند. شما چه توصیه‌ها و راهبردهایی برای مدیران مدارس در رابطه با ساعات غیررسمی دارید؟

■ به نظر من یکی از عناصر مغفول در حوزه سیاست‌گذاری‌های کلان حوزه تعلیم و تربیت ما پیدا کردن پل‌های بین برنامه درسی آشکار و برنامه درسی پنهان است. این پل‌ها به نظر من در ایران کمی مغفول‌اند. مثلاً در کشورهای دنیا ما می‌بینیم که هر کتاب درسی که نوشته می‌شود کنارش کتاب کار نوشته می‌شود، کتاب راهنمای معلم نوشته می‌شود، یک کتاب راهنمای والدین هم نوشته می‌شود. در اغلب کتاب‌های درسی دنیا بنده این را می‌بینم. کتاب راهنمای والدین، کمک کار والدین در حوزه پنهان است که بتوانند با حوزه‌های آشکار و حتی خود بچه‌ها ارتباط بیشتر برقرار کنند. در عرصه مدرسه و مدیریت مدرسه قبل از این که وارد گود سیاست‌گذاری‌های کلان شود، می‌تواند نقش‌آفرینی خودش را داشته باشد. مدیران ما در این زمینه‌ها خیلی خوبند و من نمره قبولی را به آن‌ها می‌دهم. اگر نمره پایینی را به برنامه درسی بدهم، نمره قابل قبول و بالایی را به مدیران و معلمان می‌دهم. اما باز به نظر می‌رسد در این زمینه هم نیاز به حرکت جهادگونه داریم. من فکر می‌کنم معلمان مدرسه می‌توانند نقش راهبردی جدی را داشته باشند برای این که برنامه درسی را تا جایی که ممکن است با مسائل اجتماعی و مسائل روزمره زندگی گره بزنند. مثلاً معلمان ریاضی ما سعی کنند مشتق و انتگرال را با مسائل جامعه گره بزنند.

□ چه توصیه‌هایی برای درگیر کردن دانش‌آموزان با مسائل روزمره زندگی دارید؟

■ نکته اول آن‌جاست که مدیر مدرسه تک‌تک معلمان را بیاورد وارد این عرصه نکند. معلم از هر رشته‌ای که باشد، مثلاً معلم ادبیات، من دیدم معلمان واقعاً با دلسوزی قطعات ادبی دیگری را از خارج می‌آورند و بخش‌هایی را که فکر می‌کنند کتاب درسی ضعیف است از بیرون می‌آورند. مثلاً قابوس‌نامه و شمشیر، دره‌التاج که پر از ادبیات اقتصادی روزمره است، کاملاً متن ادبی است، حکایتی است، منتهای واقع، اهداف خاص اجتماعی و اقتصادی دارد. نکته دوم استفاده از منابع آماده است که ما در اقتصاد می‌گوییم «سواری مجانی». سواری مجانی یعنی این که مدیران می‌توانند از بخشی از منابعی که دستگاه‌های اجرایی دارند، استفاده کنند. مثلاً فرض کنید که در هر شهرستانی شرکت‌های بیمه داریم، بانک داریم، انواع دستگاه‌های اجرایی مختلفی که کمکی هستند داریم؛ این‌ها بخشی از توان‌هایشان را می‌توانیم بریزیم در مدرسه. مثلاً می‌توانیم از بین دو تا کارشناس بانکی یا کارشناس بیمه‌ای در سر صف بگوییم که این کارشناس بیمه می‌خواهد بیاید یک ربع در مورد مسائل بیمه صحبت کند. شرکت‌های بیمه‌ای، استقبال فراوان می‌کنند. چون این کار باعث جذب مشتری می‌شود. البته ما می‌توانیم سراغ آن عرصه‌ای برویم که به بچه‌ها بگوییم بچه‌ها شما که از این در بروید بیرون، احتمالاً چه نوع کلاهی ممکن است در مسائل حقوقی سرتان برود. در چک چه مسائلی پیدا می‌کنید، اگر شما سفته خواستند کجا باید بدهید کجا نباید بدهید. سفته اساساً چه هست و تفاوتش با چک چیست؟ کجا از چک استفاده کنید کجا از سفته استفاده کنید. ما می‌توانیم این‌ها را در قالب برنامه‌های حاشیه‌ای با استفاده از ظرفیت‌هایی که بودجه و پول نمی‌خواهد از دستگاه‌های اجرایی

و از شرکت‌های تجاری منطقه خودمان با توجه به مقتضیات آن منطقه انتظار داشته باشیم. اگر منطقه روستایی است، مدیران و کارشناسان جهاد کشاورزی از اداره آن‌جا بیایند توضیح بدهند. ما می‌توانیم از این‌ها استفاده لازم را ببریم. نکته سوم در واقع بهره‌گیری مدیر از خود والدین است. شما بهتر از من می‌دانید که در اغلب نظام‌های آموزشی دنیا اتفاقاً آن‌جایی که می‌خواهند مدرسه را با جامعه گره بزنند، از والدین کمک می‌گیرند. یعنی از پدر و مادری که بچه‌اش آن‌جا درس می‌خواند و مثلاً پزشک است می‌خواهند که پزشکی را معرفی کند یا اگر نجار است می‌آید نجاری‌اش را معرفی می‌کند. این ارتباط والدین با مدرسه پررنگ شده است. البته ما هم معمولاً ارتباط والدین با مدرسه را پررنگ می‌کنیم، در برگزاری دعای کمیل، در راه‌اندازی یک اردوی تفریحی. این‌ها خوب است. ولی می‌شود بیش از این از ظرفیت‌های والدین استفاده کرد.

□ آقای دکتر! پیشنهادهای شما کاملاً خوب و دست‌یافتنی است. اما مشکلی که وجود دارد این است که در مدارس ما، این چیزها اصلاً به ذهن مدیران نمی‌رسد. یک تفکر خطی دارند و منتظرند که ببینند به آن‌ها چه می‌گویند. خودشان کمتر اندیشه می‌کنند و تفکر جانبی ندارند. علت چیست؟ این مشکل به نگرش مدیران برمی‌گردد یا به تمرکز برنامه از بالا به پایین؟

مشکل دیگر این است که اگر این مسائل به ذهن یک مدیری هم خطور کند، جرأت نمی‌کند آن را اجرایی کند. آموزش و پرورش ما به مدیر می‌گوید: آهسته برو، هیچ کاری نکن. ما همه چیز را برای شما بخشنامه می‌کنیم. این مشکل را چگونه باید حل کرد؟



جالب است که
بهره‌وری بچه
تحصیل نکرده‌ما
بیشتر است؛ چون
زودتر وارد عرصه کار
و اشتغال می‌شود و
بیشتر با مسائل آشنا
می‌گردد و بهره‌وری
هم بالاتر می‌رود

از سوی مدیران مرکز، فضاهایی برای این قبیل نقش‌آفرینی‌ها باز شود، ضمن این که هم خواسته شود و هم پشتیبانی شود و اگر مدیری در این زمینه قوتی از خودش نشان داد در نظام‌های تشویقی حداقل یک مابه‌ازایی به آن داده شود و... این تصمیم‌گیری‌ها نیازمند یک تحول جدی فرهنگی در آموزش و پرورش است. در این شکی ندارم اما از آن طرف تمام این محدودیت‌ها و تمام بی‌توجهی‌هایی که از سوی این ساختار اعمال می‌شود بالاخره مدیر صف ما آن مدیری است که در مدرسه در کنار این بخشنامه‌ها و برنامه‌های درسی آشکار و مشکلات اداری سازمانی ایستاده است. من فکر می‌کنم نیاز به حرکت جهادگونه داریم. مثل جنگ‌های منظم و نامنظم است. یک وقتی ما جنگ‌های منظم داریم. همه چیز در جای خودش هست. اما یک وقتی جنگ‌های نامنظم است. شهید چمران با گروهی از افراد می‌روند هیچ‌گونه پشتیبانی هم نمی‌شوند. تازه ممکن است از پشت هم خنجری زده شود. او دارد جهادش را می‌کند و باید هم بکند. خطاب من به همه ماهاست. ما نیازمند یک سری افراد هستیم که علی‌رغم خیلی از نامهربانی‌ها و عدم پشتیبانی‌ها، دلسوزانه تلاششان را بکنند. معلمان و مدیران مدارس جزو اقشاری در جامعه هستند که اتفاقاً درصد دلسوزی بیشتری از آن‌ها را می‌بینیم. زحمتهایی می‌کنند، عاشقانه وارد این کار می‌شوند. ولی این را باید ادامه بدهیم و از سوی مرکز هم منتظر نباشیم و تا آنجایی که می‌توانیم مطالباتمان را به سمت مرکز برگردانیم. عرض بنده به خاطر این است که گفتمان عام شود. بنده به عنوان یک آدم دانشگاهی که ارتباط مختصری با این سازمان دارم، شماها به عنوان مدیران خوش فکر و آینده‌نگری که نسبت به این مطالب دغدغه دارید و دیگر مدیران این سازمان باید این‌ها را به یک گفتمان عمومی تبدیل کنیم. از عرصه پایین تا بالای سازمانی همه به این گفتمان برسیم که ایران اسلامی ما به چه نیاز دارد و آن نیازها را از همدیگر بخواهیم.

□ به صورت پراکنده اشاره شد. ولی می‌خواستیم به صورت روشن و منسجم بفرمایید نقش واحدهای آموزشی در جهاد اقتصادی کشور چیست؟

■ سؤال خوبی است. من با سؤال شما نکته‌ای به ذهنم رسید. ببینید معمولاً وقتی به این جور مسئله‌ها می‌رسیم دنبال این هستیم که یک پروژه آن چنانی مثلاً یکی، دو ساله با یک تیم آن چنانی قوی بنشینند و مثلاً برنامه‌هایی را که یک مدیر در مدرسه می‌تواند عمل کند در قالب صد صفحه، دویست صفحه دربیابند. من فکر می‌کنم

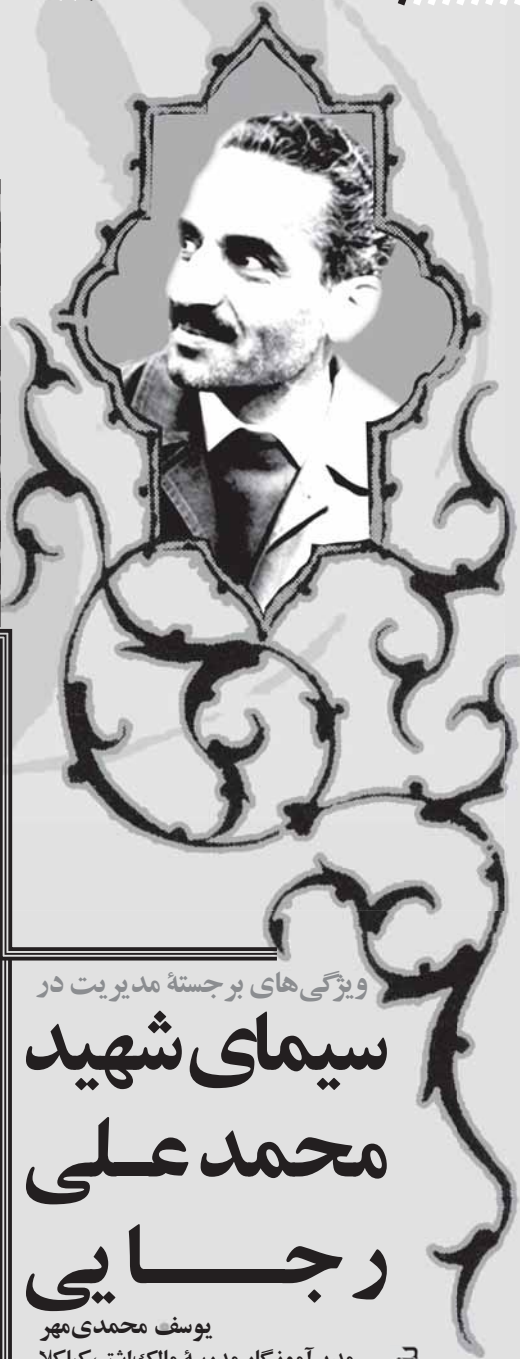
■ ببینید اشکال در واقع همین است و کاملاً وارد است. من هم می‌خواهم این‌طور عرض کنم که تا جایی ما سرمایه‌گذاری نکرده و کاشت و داشتی نداشته باشیم، نمی‌شود برداشت کرد. اگر الان انتظار داریم مدیران ما بتوانند در واقع در این عرصه نقش‌آفرینی جدی خودشان را بکنند سؤال این جاست که چه پشتیبانی سازمانی و اداری و فکری می‌شوند؟ درست است، حرف‌هایم جنبه تئوری پیدا می‌کند اما بریده از عرصه عمل نیستند. من می‌دانم که اگر مثلاً مدیری هم زحمت بکشد وقت بگذارد و یک کارشناس بیمه را بیاورد، چه بسا فردا از اداره شهرستان یک نامه تویخ‌آمیز برای او بیاید که تو داری برای فلان شرکت بیمه‌ای مشتری‌یابی می‌کنی. نکند شما درصدی یا کمیسیونی را گرفتی؟ مسائل ساختاری و اداری قطعاً دست مدیران ما را می‌بندد. من ابتدا عرض می‌کنم که ایراد اصلی در این نیست که مدیران ما این‌گونه اقدامات را نکرده‌اند یا نمی‌دانند؛ بخشی از نمی‌دانند آن‌ها به خاطر این است که عرصه بروز، ظهور و شکوفایی به آن‌ها داده نشده است. من اتفاقاً می‌خواهم تیغ حمله خودم را بیشتر متوجه ساختار و سازمان و مدیران ارشد بکنم تا مدیران صف. من دقیقاً حرفم این است که باید



این جاست که خواسته مقام معظم رهبری برای تحول و نوآوری آموزش معنادار می‌شود. سرمایه اجتماعی عرصه بعدی است. مثل صمیمیت، اعتماد، خودباوری، میهن دوستی، اگر کشورمان را دوست داشته باشیم، نسبت به مسائل کشورمان حساس می‌شویم، دلسوز می‌شویم، یک کمی به ما برمی‌خورد. بعضی چیزها را باید در مدرسه شکل داد و نکته آخر که عرض می‌کنم این است که معمولاً در نظام‌های آموزشی دنیا وقتی صحبت از مسئله آموزش اقتصاد می‌شود می‌گویند که خروجی مهمش پیدا کردن زبان مشترکی است که در کشور باشد تا مردم همدیگر را بفهمند و پیام‌های نخبگان و مسئولان کلان را هم دریابند. در تمام کشورهای پیشرفته دنیا وقتی رئیس‌جمهورش لایحه بودجه‌اش را به کنگره یا مجلس ارائه می‌دهد آن سخنرانی بعد از ارائه لایحه بودجه در کتاب‌های درسی کار می‌شود. نبود زبان مشترک خیلی از وقت‌ها باعث می‌شود که سیاست‌های کلان ما بعداً به نتیجه خودش نرسد و سیگنال‌های اقتصادی بین مردم بد تعبیر می‌شود. شما ببینید وقتی جهاد اقتصادی را به ریاضت اقتصادی تعبیر می‌کنیم، این یعنی این که یک پیامی که آمده کارساز و اثربخش باشد به ضد خودش منجر می‌شود و سرمایه اجتماعی که می‌خواست بین مردم حرکت‌زا گردد تبدیل به توقف یا مانع‌زا می‌شود. این مردم می‌گویند که آیا بیشتر از این ریاضت بکشیم؟ بیشتر از این بودجه مثلاً آموزش و پرورش را می‌خواهید کم کنید؟ ببینید این دقیقاً می‌شود آن بعد سوءتفاهمی که بین بدنه نخبگان حاکمیتی و بدنه مردم اتفاق می‌افتد. ما در عرصه علوم انسانی نیازمند یک تعلیم و تربیتی هستیم که زبان مشترک را به هم نزدیک کند تا کشور پیشرفت کند والا دچار مشکل و موانع خواهیم بود.

هرچقدر کارهای کوچک اثربخش را فراموش نکنیم، موفق‌تریم. کوچک‌های اثربخش را فراموش نکنید و منتظر بزرگ‌های کلان نباشید. نکته بعد این که نقش واحدهای آموزشی در پیشرفت کشور از نظر دانش اقتصاد تشکیل دو نوع سرمایه است، کشور به سرمایه‌های مالی و سرمایه‌های فیزیکی نیاز دارد. اما تمامی مدل‌های رشد اقتصادی و دانش اقتصادی گفته‌اند که در کنار پول و دستگاه، دو سرمایه دیگر هم باید باشد که باعث رشد می‌شود و اگر نباشد رشد صورت نمی‌گیرد. سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی. اساساً نهادهای تعلیم و تربیتی مثل آموزش و پرورش اولین کارکردش تولید سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی است. خیلی جالب است برایتان بگویم که در کتاب درسی سال دوم ابتدایی یکی از کشورهای پیشرفته عنوان درسی مشخصاً این است: «من یک سرمایه انسانی هستم» به مدرسه می‌روم تا بر روی این سرمایه انسانی سرمایه‌گذاری کنم. یعنی همان‌جا می‌گوید مدرسه همان نهاد سرمایه‌گذاری است برای سرمایه‌گذاری انسانی.

ما در تمامی این سال‌ها مشکل پول نداشته‌ایم. بالاخره نفت خدادادی در اختیارمان بوده است. مشکل تجهیزات فنی هم نداشته‌ایم؛ چون با پول نفتمان هر آن‌چه را که خواسته‌ایم، خریده‌ایم. آموزش و پرورش ما هم کمک کرده، نخبگان ما همه رفتند مهندسی، دانشگاه‌های خوب ما هم مهندسان خوبی را پرورش داده‌اند. اما آن‌چه را که مشکل داریم، سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی است. این جاست که نقش آموزش و پرورش باید پررنگ شود. مفهوم سرمایه انسانی چیست؟ ساده عرض می‌کنم مفهوم بهره‌وری است. مفهوم کارآفرینی است. مفهومش این است که در یک کشوری مثل آمریکا هر یکسال آموزش رسمی، هفت درصد به بهره‌وری دانش‌آموز می‌افزاید. یعنی بین دانش‌آموزی که در سال سوم راهنمایی ترک تحصیل می‌کند با کسی که در دیپلم دست از تحصیل می‌کشد، تفاوت است. دیپلم ۳۰ درصد بیشتر بهره‌وری دارد نسبت به سوم راهنمایی. آیا ما این را در کشورمان داریم؟ می‌توانیم بگوییم بچه دیپلم ما با بچه سیکل ما چه تفاوت‌های بهره‌وری دارد؟ این خیلی کم است. خیلی ناقص است. این است که ما مشکل تولید سرمایه انسانی داریم. جالب است که بهره‌وری بچه تحصیل نکرده ما بیشتر است؛ چون زودتر وارد عرصه کار و اشتغال می‌شود و بیشتر با مسائل آشنا می‌گردد و بهره‌وری بالاتر هم می‌رود. این دقیقاً نشان‌دهنده این است که آموزش و پرورش ما به عنوان کارخانه تولید سرمایه انسانی، محصول خوبی را تولید نکرده است.



ویژگی‌های برجسته مدیریت در

سیمای شهید محمد علی رجایی

یوسف محمدی مهر
مدیر آموزگار مدرسه مالک اشتر، کیا کلا

تجسم عینی عدالت اسلامی

هیچ وقت حاضر نبود به حس عدالت انسانی و تقوای اسلامی اش حتی در مقابل نیازهای ضروری و توقعات مشروع خانواده و بستگانش خدشه وارد شود.

اشاره:

شهید محمد علی رجایی دارای خصال و ویژگی‌هایی بود که از متن تعالیم دین اسلام برمی‌خاست. دقت‌ها و مراقبت‌های او در پایبندی به معارف و ارزش‌های والای الهی و انسانی زبازند خاص و عام است. آنچه در پی می‌آید برخی از ویژگی‌های مدیریتی این شهید بزرگوار است.

● صرفه‌جویی در استفاده از بیت‌المال

همیشه در مورد صرفه‌جویی و استفاده محدود از بیت‌المال توصیه می‌کرد و در اتاق کارش از برگه‌های نوشته شده که پشت آن سفید بود، استفاده می‌کرد.

● اهتمام ویژه به نماز اول وقت

با تمام وجود و خلوص عجیب به این مسئله اهتمام داشت و معتقد بود که مشکل ترین موضوع چنانچه به خاطر نماز اول وقت و ایستادن در مقابل خدا به کنار گذاشته شود، پس از ادای نماز با عنایت خداوند هر گره‌ای که داشته باشد، به آسانی باز خواهد شد.

● فاتح قلب‌ها

برخوردری‌های فردی و اجتماعی او از پدیده‌های جالب زمان بود و حتی در مواردی که از فشار و تراکم کار خسته می‌شد، نگاه پر فروغ و امیدوارکننده‌اش را از همکاران دریغ نمی‌کرد و آن چنان به آن‌ها روی می‌نمود که همه از حال او روحیه‌می‌گرفتند.

● خستگی ناپذیری در کار

روزهای تعطیل را نیز یا در بازدید از استان‌ها و مناطق جنگی می‌گذراند و یا اگر در تهران بود، جلسات فوق‌العاده داشت.

● توجه به درمان بیش از مطرح کردن دردها و مشکلات

کارهای سخت را با تدبیر و پشتکارش آسان می‌کرد و در راه اجرای هدف، کسانی را که گاه زبان به شکایت و گله می‌گشودند، دلداری می‌داد و یادآور می‌شد که به جای برشمردن نارضایتی‌ها، سعی کنند تا هرچه در توان دارند نارضایتی‌ها را از میان بردارند و به جای اظهار درد، بیش تر به فکر چاره و درمان باشند.

● شاخص بودن در حفظ نظافت و آراستگی ظاهری

مقید بود تا سادگی در پوشش و حفظ شئونات را توصیه کند و دستورات اخلاقی را در بین دیگران گسترش دهد.

● اخذ تصمیمات ابتکاری و قاطع

اهل تردید و تحیر نبود و معتقد بود که هرگونه تأخیر در تصمیم‌گیری و وسواس به خرج دادن، جامعه انقلابی را مایوس و ناامید می‌سازد.



اندیشه‌های مدیریتی

مدیر واقع‌گرا

ترجمه: دکتر سیدرضا افتخاری

کسی مناسب است؟» به زیردستان جرئت می‌دهد تا به فکر امنیت خود باشند، البته اگر به سیاسی‌کاری روی نیاورند. مهم‌تر از همه آن‌که، به آن‌ها جرئت می‌بخشد تا به محض آن‌که مرتکب اشتباهی شدند، به جای انتخاب راهکار درست، آن‌را ببوشانند. مدیر نباید کسی را در رأس قرار دهد که به هوشمندی و ذکاوت بیش‌تر از صداقت اهمیت می‌دهد. هرگز نباید کسی را که نشان داده است از زیردستان قوی می‌هراسد، به پستی بالاتر گماشت. هرگز نباید شغلی را به فردی سپرد که برای کار خویش استانداردهای بالایی تعیین نمی‌کند

□ **نکته کاربردی:** «صداقت را تعریف کنید. آن گروه از ویژگی‌های صداقت را که از یک کارمند جدید انتظار دارید، مشخص نمایید.»

منبع
پیتر دراگر و شش دهه اندیشه‌های مدیریتی، ترجمه سیدرضا افتخاری، مرنديز، مشهد، ۱۳۸۸.

«یک مدیر باید واقع‌گرا باشد و هیچ‌کس کمتر از افراد بدبین واقع‌گرا نیست.»
صداقت را به دشواری می‌توان تعریف کرد؛ اما آن‌چه فقدان صداقت فرد را می‌رساند چنان جدی است که به واسطه آن می‌توان عدم صلاحیت او را برای پست مدیریت احراز کرد. اگر فردی همیشه به دنبال یافتن نقاط ضعف افراد و نه تکیه بر نقاط قوت آن‌هاست، هرگز نباید در یک پست مدیریتی گماشته شود. فردی که همیشه می‌داند افراد دقیقاً کدام کار را نمی‌توانند انجام دهند، اما هرگز چیزی را که می‌توانند انجام دهند نمی‌بیند، روح سازمان را زیر پا گذاشته است. یک مدیر باید فردی واقع‌گرا باشد و واقع‌گرایی هیچ‌کس کمتر از افراد بدبین نیست.

اگر فردی به سؤال «چه کسی مناسب است؟» بیش از سؤال «چه چیزی درست و مناسب است؟» علاقه نشان می‌دهد، چنین فردی هرگز نباید به‌عنوان مدیر منصوب شود. پرسیدن این‌که «چه



نگاهی به تقابل دو موضوع مهم آموزش پژوهش محور یا پژوهش جدا از آموزش

دو پرده اصلی در پژوهش های مدرسه ای

مرتضی مجدفر

گزاره هایی که در هنگام طرح مباحث دیگر، فراوان با آن ها کار خواهیم داشت. هم چنین در بخش پایانی قسمت اول، پژوهش هراسی مدیران مدارس را از دو زاویه مورد بررسی قرار دادیم با این نوید که در این شماره تقابل دو موضوع مهم آموزش پژوهش محور یا پژوهش جدا از آموزش را بررسی کنیم. آن چه در پی می آید، تلاشی است برای تبیین این تقابل و ارائه راه حل های عملیاتی.

کلیدواژه ها: پژوهش های مدرسه ای، پژوهش های دانش آموزی، آموزش پژوهش محور.

در سال های اخیر که پژوهش به انحنای گوناگون وارد مباحث موجود در نظام تعلیم و تربیت کشورمان شده است، شاهد دو گونه برخورد متفاوت با چگونگی توسعه پژوهش در مدارس بوده ایم:

- پژوهش ساز خود را می زند، آموزش ساز خود را!



// پژوهش و مدیران مدرسه ها //

اشاره

انتشار سلسله مطالب «پژوهش و مدیران مدرسه ها» را از شماره قبل آغاز کردیم. همان طور که پیش تر هم ذکر کردیم، در نظر داریم در این مطالب، «الف» تا «ی» مقوله پژوهش را که می تواند با مدیران مدارس ارتباط داشته باشد، به بحث و تبادل نظر بگذاریم.

شماره نخست پژوهش و مدیران مدرسه ها، با طرح یک پرسش آغاز شد: چرا مدیران مدارس نیازمند شناخت و کاربست پژوهش و پژوهشگری اند؟ و سپس با بیان ۸ گزاره، سعی کردیم پاسخی در خور به این پرسش بدهیم.



می‌شود و دانش‌آموزان موظف هستند در هر نیم سال تحصیلی، پژوهشی را در یکی از موضوعاتی که از میان سوژه‌های پیشنهادی دپارتمان پژوهش انتخاب کرده‌اند، انجام و گزارش آن را ارائه دهند؛ پژوهش‌هایی که الزاماً قرار نیست با یکی از دروس آن‌ها تلافی و یا حتی هم‌خوانی داشته باشد.^۱

معمولاً در این مدارس، ارائه یافته‌های پژوهشی در قالب گزارش کارهای مکتوب و یا نمایشی، رونق جالبی دارد و حتی در این ارتباط نمایشگاه‌هایی ترتیب داده شده و به صورت عملکردی موفقیت‌آمیز به رخ دیگران کشیده می‌شود. یافته‌های پژوهشی ارائه شده در این قبیل نمایشگاه‌ها، اغلب چیزی فراتر از جمع‌آوری اطلاعات نیست و اصلاً فعالیتی به نام و با ویژگی‌های پژوهش در مورد آن‌ها انجام نشده است. در این ارتباط در بخش‌های آتی این سلسله مطالب به صورت مبسوط‌تر سخن خواهیم گفت.

ب) روی آوردن به رویکرد دویپینگی در پژوهش‌های دانش‌آموزی: از سال‌های میانی دهه هفتاد کنفرانس‌هایی در تهران و شهرستان‌ها برای دانش‌آموزان پژوهنده ترتیب یافت که ضمن دارا بودن آثار و نتایج بسیار درخشان برای توسعه فرهنگ پژوهش و جست‌وجوگری در میان دانش‌آموزان و مدارس، اغلب با آسیب‌هایی هم همراه بود. این کنفرانس‌ها، که در سلامت اندیشه طراحان آن‌ها شکی نداریم، ضمن ایجاد شور و حالی زایدالوصف در فضای آموزشی مدارس، به طور غیر مستقیم به بیراهه و انحراف نیز کشانده شد. شیوه کار به این صورت بود که از سوی ادارات آموزش و پرورش مناطق و شهرستان‌ها و نیز ادارات کل آموزش و پرورش استان‌ها، برنامه‌هایی تحت عناوین گوناگون از جمله: «جشنواره پژوهشگران کوچک»، «پژوهشگران کوچک امروز، دانشمندان بزرگ فردا»، «کنفرانس‌های دانش‌آموزی» و ... ترتیب داده می‌شد. در این برنامه‌ها، به مدارس سوژه‌هایی برای پژوهش توسط دانش‌آموزان ارائه و از آن‌ها خواسته می‌شد ترتیبی اتخاذ کنند تا بعد از برگزاری مسابقه پژوهشی در سطح مدرسه، پژوهش‌های برتر (در هر پایه، هر رشته و یا موضوع پژوهش) به اداره معرفی شوند. تا این جای کار مشکلی نبود و اگر باز هم این قبیل برنامه‌ها اجرا شود، قابل قبول خواهد بود. ولی مشکل اصلی از این مرحله به بعد خودنمایی می‌کرد. مدارس برای آن که در مرحله‌های منطقه‌ای و استانی، خودی نشان دهند، به جای آن که از این برنامه برای ترویج فرهنگ پژوهشگری و توسعه حس کنجکاو و جست‌وجوگری در میان دانش‌آموزان و ایجاد لذت در یادگیری استفاده کنند، با برگزاری مسابقه منطقه‌ای و یا حتی بدون چنین کاری، چند دانش‌آموز زبده مدرسه را برمی‌گزیدند و تمام هم و غم خود را به کار می‌بستند تا دانش‌آموزان مذکور علاوه بر انتخاب سوژه‌های دهان‌پرکن، به جایی برسند که بتوانند در سطح منطقه و استان با دیگران رقابت کنند و گوی سبقت را از آن‌ها برابند.

در این سال‌ها، شاهد بودیم که در مدارس خاص، با اتخاذ رویکرد دویپینگی در انجام پژوهش، ابر و باد و ماه و خورشید و فلک مدرسه دست به دست هم می‌دادند تا آقا پسر و دختر خانم محترمی، پژوهشی انجام دهد و در مسابقه منطقه‌ای یا استانی، مدرسه را رؤسید کند و ایضاً چندی بعد، پارچه نوشته‌ای بر ورودی آموزشگاه نصب و موفقیت دانش‌آموز در جشنواره پژوهشگران جوان را تبریک بگوید. درست است که هر جشنواره‌ای سرانجامی دارد و بالاخره باید برگزیده‌ای داشته باشد، ولی حرف اساسی ما این است که نباید ماجرا را به رقابت ناصحیح کشانده و هدف اصلی را فراموش کرد. بهتر است در این زمینه به تجربه مثبتی هم اشاره کنیم. سال‌هاست اداره کل مدارس شاهد و نمونه در سطح مدارس شاهد کشور کنفرانس‌های دانش‌آموزی برگزار می‌کند. درست است که در برخی مدارس شاهد، آخر کار و آن جایی که قرار است برگزیدگان به رقابت‌های منطقه‌ای و استانی و کشوری

• پژوهش در خدمت آموزش است و آموزش در خدمت پژوهش یا به عبارت بهتر آموزش پژوهش‌محور می‌شود!

برده اول) پژوهش جدا از آموزش!

بروز پژوهش در مدرسه‌های کشورمان، پیش از آن که در سال‌های میانی دهه هفتاد شمسی، تغییری در آیین‌نامه امتحانات دوره‌های ابتدایی و راهنمایی تحصیلی و سپس متوسطه داده شود و برای فعالیت‌های پژوهشی و دست‌ورزی‌های تحقیقی دانش‌آموزان از لحاظ نمره‌اهمیتی اختصاص یابد، از طریق برخی مدرسه‌های خاص به ویژه مدارس غیردولتی بوده است. این روند، که ادامه آن تا سال‌های اخیر هم تداوم داشته، به طور عمده شامل موارد زیر بوده است که هنوز هم با کمی شدت و ضعف به چشم می‌خورد:

الف) اختصاص ساعتی در برنامه

هفتگی با عنوان پژوهش: این روش که هنوز هم بسیاری از مدارس غیردولتی در تبلیغات خود در هنگام نام‌نویسی از دانش‌آموزان، از آن به عنوان شیوه‌ای علمی و مدرن یاد می‌کنند، عبارت است از اختصاص درسی دو ساعتی به نام پژوهش در برنامه هفتگی دانش‌آموزان با معلمی اغلب جدا از سایر معلمان مدرسه (در نقش مدرس روش‌های تحقیق و نیز پیش‌برنده پژوهش‌های دانش‌آموزان) که بدون توجه به آنچه که در کلاس‌های درس دانش‌آموزان می‌گذرد، با بجه‌ها از پژوهش و پژوهشگری حرف می‌زند؛ البته انجام تحقیق‌هایی را هم به راهنمایی خودش و یا بهره‌گرفتن از برخی افراد دیگر پیش می‌برد. نوع پیشرفته‌تر این روش، شیوه‌ای است که حتی در برخی از مدرسه‌های موفق و مشهور هم دیده شده است و آن این که به جای زنگ پژوهش، دپارتمانی در مدرسه، وظیفه پیشبرد پژوهش‌های دانش‌آموزان را عهده‌دار



هر اندازه که معلمان فقط تدریس می کنند، لذت کشف کردن



را از دانش آموزان می گیرند

– دانش آموزان، وقتی از طریق جست و جو و پژوهش، خودشان قادر به یادگیری شوند، به جای شنیدن درباره چیزی – هنگامی که خود یادگیری را به اکتشاف بیاموزند – بیشتر **خودانگیزخته** می شوند. آن ها یاد می گیرند که فعالیت های خود را با قدرت خود تحسینی انجام دهند. دقیق تر این که پاداش، خود کشف است.^۳

– برنامه درسی پژوهش محور، معمولاً تعادل یادگیرنده را به هم می زند و آرامش را از او سلب می کند. عدم آرامشی که مولد یک آرامش راستین بعدی است.

– در برنامه درسی پژوهش محور، چیزی پایان نمی یابد تا در پایان ارزشیابی انجام گیرد؛ هر چه هست در فرایند رخ می دهد.

– هر اندازه که معلمان فقط تدریس می کنند، لذت کشف کردن را از دانش آموزان می گیرند. باید کاری کنیم که خود دانش آموزان کشف کنند.

– قرار دادن پاسخ مستقیم در اختیار دانش آموزان، آنان را به کتاب و معلم متکی می کند و باعث می شود از خود کوششی نشان ندهند. در نتیجه آنان از یادگیری رضایت خاطر به دست نمی آورند و انگیزه های یادگیری در آن ها ضعیف می شود. پژوهش دانش آموزی، روشی است برای جبران این دو نقیصه.

– در رویکرد آموزش پژوهش مدار، محدوده فعالیت معلم کاهش می یابد، ولی بچه ها آزادتر می شوند. کار گروهی رشد می کند و می توان بین دروس گوناگون، راه هایی را به صورت تعاملی و تلفیقی جست و جو کرد.

بپردازند، باز رویکرد دوپینگی خودنمایی می کند، ولی با تأکید و بازدید مستمر کارشناسان مدارس شاهد و نمونه، مبنی بر این که از طریق این کنفرانس ها، باید در سطح مدارس جریان سازی پژوهشی صورت گیرد، تا حدود زیادی شدت این آسیب ها کاهش یافته است.^۲

پ) رویکرد پژوهش صرفاً برای دانش آموزان خاص: شیوه دیگر که در برخی مدارس، به ویژه مدرسه های خاص و اسم و رسم دار، از سال ها پیش به چشم می خورد و ما آن را به خودی خود نفی نمی کنیم، توجه به انجام پژوهش، صرفاً توسط دانش آموزان خاص است. اوج این رویکرد، شرکت داده شدن برخی دانش آموزان در بخش جوان جشنواره خوارزمی و در سال های اخیر جشنواره فارابی است. شرکت در جشنواره خوارزمی و نیز جشنواره فارابی (ویژه علوم انسانی)، به دلیل بالا بودن سطح طرح های حاضر در این جشنواره و رقابت سختی که بین شرکت کنندگان وجود دارد، کار مشکلی است و از عهده هر دانش آموزی بر نمی آید. به همین دلیل مدارس، دانش آموزان نخبه و برتر خود را با راهنمایی های گسترده ای که از سوی معلمان و نیز استادان مدعو توسط مدرسه صورت می گیرد، در جشنواره خوارزمی شرکت می دهند. انجام این کار بسیار ستودنی است، ولی آن چه که باعث شده است از این موضوع در بخش آسیب شناسی پژوهش دانش آموزی در مدارس سخن بگوییم، روش غلطی است که در برخی مدارس به چشم می خورد. این که فقط پژوهش دانش آموزی را به شاگردان شرکت کننده در جشنواره های خوارزمی و فارابی (و ایضاً در سال های اخیر مسابقه های ربات، ساخت سازه ماکارونی و ...) محدود کنیم، ضمن این که لطفی است در حق بچه های نخبه و علاقه مند، ظلمی است در مورد سایر دانش آموزان. مدیر علاقه مند به توسعه مهارت های پژوهشی در مدرسه، بهتر است ترتیبی اتخاذ کند که همه دانش آموزان به نحای گوناگون، درگیر فعالیت های پژوهشی شوند.

پرده دوم) پژوهش در خدمت آموزش یا آموزش پژوهش محور!

برخی از مدارس، پس از تجربه و پشت سر گذاشتن سه رویکردی که در پرده اول از آن ها سخن گفتیم و برخی دیگر از ابتدا، به سراغ رویکرد پژوهش محور در یاددهی – یادگیری با هدف توسعه تفکر پژوهشی در کلاس درس و مدرسه رفتند. طبق رویکرد آموزش پژوهش محور:

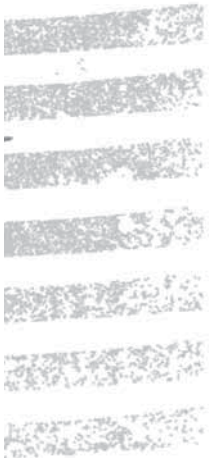
– تمام اکتشاف ها، اختراع ها و تولید ایده های جدید و ادراکات دانش آموزان موقعی پدید می آید که آن ها در «موقعیت مسئله» قرار داده شوند.

– اساس پژوهش های دانش آموزی، چیزی جز پاسخ داده شدن به یک سؤال نیست. مگر پرسش های دانش آموزان از درون کلاس های درس طرح نمی شود؟ پس چرا سعی می کنیم پژوهش را تافته جدا بافته ای از آموزش بدانیم.

– معلمی که می خواهد دانش آموزانش به تفکر، پژوهش و تولید علم روی بیاورند، باید تمام هنرش این باشد که چگونه می توان با قرار دادن دانش آموز در شرایط مسئله، او را به فکر واداشت تا خود لذت کشف مفاهیم و یادگیری آن ها را بچشد. بر این اساس، انجام یک پژوهش ساده در کلاس درس بهتر از انجام پژوهشی گسترده در بیرون از کلاس درس و جدا از برنامه درسی کلاسی است.

– وقتی که دانش آموز چیزی را کشف و پاسخ مسئله ای را پیدا می کند، همین لذت او را برای مطالعه و کشف بیشتر ترغیب می نماید.

– پژوهش کلاسی، یک **اکتشاف هدایت شده** است و به دانش آموزان کمک می کند بیشتر خودمدار، خود رهبر و مسئول یادگیری خود شوند.



در رویکرد آموزش پژوهش مدار، محدوده فعالیت معلم کاهش می یابد، ولی بچه ها آزادتر می شوند

براساس رویکرد آموزش پژوهش محور، وظیفه معلم از انتقال صرف اطلاعات، به آموزش چگونه یاد گرفتن تغییر می یابد. وقتی این رویکرد مبنا قرار می گیرد، ابعاد گوناگون آن یعنی آموزش مشارکتی و ایجاد تفکر انتقادی در دانش آموز مطرح می شود. وقتی جریان یک طرفه هر می به سمت رابطه دو طرفه و تعاملی دربیاید، معلم باید از سکوی خطابه پایین آمده، در کنار دانش آموز قرار گیرد و در موقعیت جدید ایفای نقش کند. در این روش، پژوهش ابزاری برای خودنمایی مدرسه و ویتربینی برای برتری های منطقه ای و استانی نیست. در این رویکرد، هدف پژوهش، ایجاد درگیری در ذهن و ایجاد سؤال برای انتقال محتواست. در واقع پژوهش، ساز خود را نمی زند و آموزش نوای خود را، بلکه هر دو لازم و ملزوم یکدیگرند. معلم با راه اندازی فرایند پژوهشی در درون کلاس، در عمق بخشیدن به مفاهیم فعالیت، موتور اندیشه دانش آموزان را روشن می کند.

در این روش، زحمت معلم و توجه مدیریتی مدیر و کارکنان مدرسه بالا و مستلزم صرف وقت است. همان طور که در شماره قبل گفتیم، آموزش پژوهش محور و تفاوتی که این روش با شیوه های مرسوم حافظه پروری و قبولی در آزمون ها به هر قیمتی دارد، نباید در میان اولیا نگرانی به وجود آورد. مدیر دبیرستانی که این روش را در مدرسه اش نهادینه کرده است، می گوید: «اگر معلمان با این رویکرد آشنا شوند و پژوهش در درون آموزش تلفیق شده، باید به دغدغه های اولیا هم پاسخ گفت. اولیا

با ابراز نگرانی در مورد موفقیت فرزندانشان در کنکور، در آغاز نسبت به اجرایی شدن طرح آموزش پژوهش محور بدبین بودند. پس از جلساتی که با آن ها برقرار کردیم، متوجه شدند که اگر فرزندشان درست آموزش ببیند و از مفاهیم علمی کتاب های درسی، به دلیل اعمال روش های تدریس فعال از سوی معلمان و پیوندی که با پژوهش دانش آموزی و جست و جوی خورده است، حس و لمس درستی پیدا کنند، حتی در آزمون ورودی دانشگاه ها که انتقادهای زیادی به آن داریم نیز موفق تر خواهند شد. ما این را در علم تجربه کرده ایم و بسیار خوشحالیم که پژوهش را از حاشیه به متن آورده ایم.»^۴

۵ ویژگی اصلی رویکرد پژوهش محور

رویکرد پژوهش محور در یاددهی - یادگیری که به منظور توسعه تفکر پژوهشی در کلاس درس و مدرسه و با هدف عمق بخشیدن به محتواها و برنامه های درسی به اجرا می آید، از پنج ویژگی اصلی برخوردار است:

۱. با اجرای رویکرد پژوهش محور در آموزش، می توانیم مطمئن باشیم که دانش آموزان برای زندگی در جامعه و جهان رو به پیشرفت آماده می شوند.
۲. آموزش پژوهش محور، به دلیل ویژگی ذاتی آموزش فعال، فرصت یادگیری از طریق عمل را برای فراگیرندگان فراهم می سازد. پژوهش دانش آموزی، به نوعی آموزش مهارت های زندگی و تمرین ابعاد گوناگون آن در کلاس درس و مدرسه است. با اجرای رویکرد آموزش پژوهش محور، مهارت های گوناگونی در دانش آموزان رشد می یابد، از جمله:
 - مهارت حل مسئله
 - مهارت تصمیم گیری درست
 - مهارت طراحی هدف های واقع بینانه
 - مهارت تفکر انتقادی - تفکر خلاق
 - مهارت برقراری ارتباطات انسانی.

۳. آموزش مبتنی بر پژوهش، باعث توسعه تجربه های اجتماعی و نیز تجربه های زیسته دانش آموزان می شود.
۴. در آموزش پژوهش مدار، توجه به کارهای دستی و فعالیت های خلاقانه دانش آموزان افزایش می یابد. این ویژگی، به نوعی نشانگر تلفیقی از هنر، ادبیات و سایر دروس خلاقانه با دروس دیگر است.

۵. آموزش پژوهش محور، کشاندن دانش آموزان به وادی پژوهش هایی از نوع تحقیقات دانشگاهی و آکادمیک نیست. در این روش، دانش آموزان با روش های جدید پژوهش در آینده آشنا می شوند و به نوعی با دستورزی پژوهی، در مسیری قرار می گیرند تا بتوانند در آیند پژوهشگرانی ورزیده و قابل اعتماد شوند.

پی نوشت

۱. تا آن جا که راقم این سطور مشاهده کرده است، بسیاری از مدارس موفق، از این روش و دو شیوه عملیاتی آن دست کشیده و به شیوه آموزش پژوهش محور روی آورده اند.
۲. به عنوان یک تجربه تلخ، ذکر خاطره ای در این باب خالی از لطف نخواهد بود. سال ها پیش مدیر یکی از مدارس شاهد تهران، در گفت و گویی که با من انجام داد، گفت: «سه نفر از دانش آموزانم قرار است در کنفرانس دانش آموزی شهر تهران شرکت کنند. خواهشمندم چند روزی با آن ها کار کنید تا ان شاء الله حائز رتبه شوند، ما هم به نحو مقتضی از خجالت شما در می آییم.» من پیشنهاد مذکور را نپذیرفتم، ولی بعدها دیدم که فردی این سه دانش آموز را تحت نظر گرفته و به انجای گوناگون پژوهش های آن ها را بالا و پایین و با کیفیت تر کرده است. آن سه دانش آموز - یا بهتر است بگویم آن مربی راهنما - در آن سال رتبه آوردند و احتمالاً مدیر مدرسه را شادمان و در پیشگاه مسئولان منطقه ای رو سفید کردند.
۳. ملکی، حسن (۱۳۸۷). **برنامه ریزی درسی، راهنمای عمل**. تهران: انتشارات مدرسه.
۴. استخراج شده از گفت و گوی نگارنده با مهندس کریمزادگان، مدیر دبیرستان مفید در منطقه ۲ تهران.

مدیریت مدرسه

چستی و چگونگی آن



مرتضی سمیعی زفرقندی

کارشناس سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

/ چشم‌انداز /

بنابراین مدیران مدارس باید در مدرسه یک محیط پذیرش مناسبی را فراهم سازند تا معلمان راه‌های متفاوت تدریس و یادگیری را بیازمایند و به کار بندند.

وضع موجود اجرای دوره‌های آموزش معلمان

در وضع موجود برگزاری دوره‌های ضمن خدمت انتقال دانش و معلومات انجام می‌گیرد و در پاره‌ای موارد که از اساتید برجسته برای اداره کلاس استفاده می‌شود، تردیدی نیست. در پاره‌ای مواقع هم معلمان در وقت کاری خویش در دوره‌ها شرکت می‌کنند. اما انگیزه و رغبت واقعی در معلمان برای شرکت در این کلاس‌ها اندک است. گروهی از معلمان از روی نیاز واقعی در کلاس شرکت نمی‌کنند؛ هر چند در این صورت نیز آموزش انجام می‌شود ولی یادگیری عمیق، اصیل و پایدار که موجب تواناسازی معلمان شده به نحوی که این توانایی بر عملکرد آن‌ها در جریان کلاس درس مؤثر بوده و کیفیت پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان را افزایش دهد، مشهود نیست. به این دلیل است که در پاره‌ای موارد، برخی مدیران مدارس به منظور کسب نتایج مورد نظر همواره در صدد تغییر در نحوه برنامه‌ریزی و اجرای این دوره‌ها بوده‌اند و یا علاقه‌مند هستند مدارس سه‌م بیشتری از آموزش معلمان را عهده‌دار شوند. در برخی موارد مدیران مدارس اقداماتی را برای تشویق شرکت معلمان در دوره‌ها به عمل آورده و یا خود در مدارس، کلاس‌های آموزشی را هر چند به صورت پراکنده برگزار می‌نمایند و لکن اجرای موفق این برنامه‌ها مستلزم رعایت اصول علمی طراحی و اجرای دوره‌ها و هماهنگی است. نکته اساسی دیگر ایجاد زمینه افزایش علاقه و انگیزه معلمان برای شرکت در دوره‌هاست؛ به نحوی که معلمان با حضور فعال و مؤثر موجب افزایش کیفیت فعالیت‌های یاددهی و یادگیری شوند.

مراحل علمی طراحی و اجرای برنامه آموزش معلمان در مدرسه

برای حصول نتیجه مطلوب از آموزش‌های ضمن خدمت، ضروری است برای طراحی و اجرای این دوره‌ها فرآیندی علمی را در نظر گرفت. فرآیند آموزش که به صورت متعارف برای آموزش‌های ضمن خدمت معلمان به‌طور اعم از طرف بسیاری از صاحب‌نظران و برنامه‌ریزان آموزشی مطرح شده است به شرح ذیل است:

● **نیازسنجی:** یعنی تعیین نیازهای آموزشی معلمان. در این مرحله مواردی هم‌چون: آگاهی از وضع توانمندی علمی معلمان، بررسی عملکرد آن‌ها، بررسی و دریافت

اشاره

یکی از موضوعات مهم که همواره باید مورد توجه مدیران مدارس قرار گیرد، ایجاد شرایط و زمینه لازم برای آموزش مداوم و مستمر معلمان مدرسه است. اگرچه ضروری است مدارس همواره شرایط لازم برای آموزش و ارتقای علمی و حرفه‌ای و به‌روزرسانی دانش و مهارت معلمان را فراهم آورند، لکن زمانی که مدارس در معرض تغییر برنامه‌ریزی درسی یا اصلاح جزئی و یا کلی برخی کتاب‌های درسی قرار دارند، مسئولیت مدیران مدارس در ایجاد شرایط و دسترسی معلمان به آموزش‌های جدید به روش‌های ممکن و مختلف بیشتر می‌شود.

کلیدواژه‌ها: محیط یادگیرنده، دوره‌های آموزشی، آموزش معلمان.

یکی از نکات اساسی در آموزش ضمن خدمت معلمان این است که معلمان اختیار دارند اعمال‌شان را بر اساس آموزش تغییر دهند یا تغییر ندهند؛ فقط هنگامی که معلمان خودشان تصمیم بگیرند که این تغییرات مطلوب و دست‌یافتنی باشد، تغییرات اصیل و واقعی اتفاق می‌افتد،

روش‌های یادگیری

آموزش یک مهارت کامپیوتری در امور دفتری مدرسه؛ لیکن اندازه‌گیری اثربخشی دوره‌های مربوط به مهارت معلمی (کلاس‌داری، روش‌های تدریس و ...) کمی مشکل‌تر است. در هر صورت، نتیجه آموزش معلمان در کلاس درس و مدرسه در کلاس‌داری، روش تدریس معلم، ارتباط با دانش‌آموزان و اولیا و تسلط و امثالهم باید مشخص شود.

روش‌های مختلف مشارکت مدارس در آموزش معلمان

• ایجاد محیط یادگیرنده در مدرسه

به نظر پیتر سنگه، اندیشمند برجسته، ایده سازمان یادگیرنده، «یادگیری نیازمند تحول بنیادی در طرز تفکر انسان و حرکت اساسی برای بازبینی پیش‌فرض‌هاست.» انسان از طریق یادگیری خود را دوباره خلق می‌کند و به انجام کارهایی که تاکنون نتوانسته است توانا می‌شود. این نوع یادگیری معمولاً برون‌داد آموزش‌های رسمی نیست، بلکه نتیجه عمل پیچیده‌ی مدرسی است که یاد می‌گیرند؛ مدرسی که به مثابه اجتماع یادگیرنده‌اند؛ جایی که یادگیری سازمانی ترویج می‌شود و بر آزمون تجربه‌ها تأکید می‌گردد. در این مدارس امکان خلاقیت،

نقاط ضعف و نارسایی هریک از آن‌ها، دریافت نظرات معلمان در مورد نیازهایی که در انجام وظیفه احساس می‌کنند وجود دارد؛

• **تعیین هدف:** اهداف آموزش از نیازسنجی منتج می‌شود. محورهای عمده تعیین اهداف آموزش عبارت است از: ایجاد معلومات و شناخت شغلی که موجبات افزایش کارایی معلمان را فراهم می‌سازد، افزایش رشد کارایی متناسب با رشد شغلی معلمان، توجیه معلمان درباره برنامه‌های آموزشی و درسی جدید، به روز نگه‌داری معلومات آن‌ها متناسب با تحولات علمی و فناوری؛

• **نوع آموزش:** نوع آموزش بر حسب نیاز معلمان برنامه‌ریزی می‌شود. نوع آموزش محتوای آن را تعیین می‌کند. در این مورد، تطبیق هدف‌ها با محتوای آموزش انجام می‌شود.

• **تعیین زمان آموزش:** باید آموزش در زمان‌های مقتضی ارائه شود. زمان آموزش می‌تواند با نظرسنجی از معلمان تعیین شود. مهم این است که معلمان بتوانند با آرامش بیش‌تری در کلاس و برنامه آموزش حضور فعال داشته باشند.

• **شیوه‌های آموزشی:** آموزش اگر در نهایت موجب تحقق اهداف مربوط نشود و بازدهی مناسب نداشته باشد، نوعی به هدر رفتن سرمایه‌گذاری انجام شده تلقی می‌گردد. بنابراین بهتر است برای افزایش کیفیت آموزش شیوه‌های کاربردی مناسب مورد استفاده قرار گیرد. در بهره‌گیری از شیوه‌های آموزش باید به انگیزش فراگیر به یادگیری، نیز توجه کرد. در انتخاب شیوه آموزش باید به هدف آموزش که ایجاد یادگیری اصیل و پایدار را شامل می‌شود، توجه کافی شود. در دیدگاه‌های جدید، یادگیری را به «خلق معنا در ذهن» تعبیر کرده‌اند و این که کدام شیوه می‌تواند موجب تحقق این مهم شود.

• **ارزشیابی از آموزش:** ارزشیابی یکی از اجزای مهم فرآیند آموزش محسوب می‌شود. ارزشیابی عبارت است از سنجشی که به وسیله آن، میزان تحقق اهداف برنامه معلوم می‌شود.

• **اندازه‌گیری اثربخشی آموزش:** به منظور بررسی میزان تحقق نهایی اهداف برنامه آموزش، علاوه بر ارزشیابی متعارف از آموزش، اندازه‌گیری میزان اثربخشی آن نیز ضروری است. در اثربخشی عمدتاً عملکرد فراگیران در قبل و بعد از آموزش، اندازه‌گیری شده و مورد مقایسه قرار می‌گیرد. اندازه‌گیری اثربخشی برخی برنامه‌های آموزش ممکن است مدت زمان کوتاهی بعد از سپری شدن آموزش امکان‌پذیر باشد؛ مثلاً به کارگیری

نوآوری و تفکر انتقادی گسترش می‌یابد. در چنین مدرسی، همهٔ افراد از یکدیگر می‌آموزند و معلمان از پرسش‌های دانش‌آموزان استقبال می‌کنند.

• آموزش معلمان به وسیله

پژوهش کاربردی درباره

برنامه‌های درسی: دوره‌های آموزش

معلمان باید این فرصت را فراهم آورد تا معلمان به خوبی با پدیده‌ها و مفاهیم جدید آشنا شوند و آن‌ها را در موقعیت‌های واقعی به کار بندند. همه می‌دانیم که یادگیری یک فعالیت شناختی و ذهنی پیچیده است که نمی‌تواند با عجله و سرعت اتفاق بیفتد. وقت زیاد و دوره‌هایی از تمرین نیاز است تا شخص بتواند در یک حوزه علمی به مهارت کامل برسد. یکی از راه‌های نیل به این هدف می‌تواند پژوهش معلمان در برنامه‌های درسی باشد. اجرای پژوهش علاوه بر توسعه توانمندی فردی معلمان می‌تواند موجب اصلاح و بهسازی برنامه‌های آموزش و درسی شود. بهترین مکان و موقعیتی که می‌تواند شرایط و زمینه این نوع فعالیت را برای معلمان فراهم آورد، مدارس هستند؛ زیرا پژوهش توسط معلمان با همکاری دانش‌آموزان دربارهٔ برنامه‌های درسی نه صرفاً تحقیق و دانش‌آفرینی به حساب می‌آید بلکه باعث اصلاح و بهبود برنامه‌ها و متناسب ساختن آن با نیازهای دانش‌آموزان می‌شود و موجبات توانمندسازی معلمان و ارتقاء حرفه‌ای آن‌ها را به شکل مناسبی فراهم می‌آورد.

• استفاده از ظرفیت شورای

مدرسه: شورای مدارس می‌تواند محلی برای دانش‌افزایی معلمان مورد استفاده قرار گیرد. با روش‌های مختلف امکان غنی کردن شوراهای مدرسه در جهت آموزش معلمان وجود دارد. دعوت از صاحب‌نظران، متخصصان موضوعی و مولفان کتاب‌های درسی در جلسات شورا می‌تواند مورد توجه مدیران قرار گیرد. طرح مباحث علمی از

طرف معلمان - بررسی مسائل و مشکلات دانش‌آموزان و راه‌های رفع آن و ... به‌واقع از جمله راه‌هایی است که مدیران مدارس می‌توانند در شوراهای مدرسه به آن بپردازند.

• استفاده از سایت کامپیوتر مدرسه: در حال حاضر اکثریت مدارس کشور

دارای سایت هستند؛ چنان‌که به‌جز اطلاع‌رسانی درباره برنامه‌های مدرسه از سایت مدرسه می‌توان برای افزایش اطلاعات و مهارت معلمان نیز استفاده نمود. این امر به کمک معلمان و جلب مشارکت آن‌ها بهتر امکان‌پذیر می‌شود. تازه‌های علوم و فنون، تغییرات برنامه‌ها و کتاب‌های درسی و درج خلاصه گزارش پژوهش‌های مرتبط با موضوعات آموزش و پرورش و دروس مختلف از جمله زمینه‌های این فعالیت است.

• جلسات گروه‌های آموزشی: جلسات گروه‌های آموزشی پایه در سطح مدرسه

و یا چند مدرسه و یا منطقه یکی از بهترین محل‌ها برای دانش‌افزایی معلمان است. چنان‌چه برنامه‌ریزی و هدایت مناسب برای این جلسات پیش‌بینی و اعمال شود، این امر ممکن است. در گروه‌های آموزش موضوعات تخصصی رشته و دروس مربوط قابل بحث و تبادل نظر است و هم‌چنین در مورد مسائل و مشکلات درسی دانش‌آموزان بحث و بررسی می‌گردد. هر دو موضوع چنان‌چه زمینه مشارکت فعال اعضای گروه فراهم شود، موجب یادگیری و دانش‌افزایی معلمان می‌گردد.

• شورای مشترک با سایر مدارس هم‌جوار: تشکیل گروه‌های مشترک

یا جلسات مشترک شوراهای مدارس با سایر مدارس هم‌جوار یا برخی مدارس دیگر با اهداف خاص تخصصی نیز می‌تواند موجب ایجاد زمینه دانش‌افزایی معلمان مدرسه شود. زیرا در این جلسات، افراد جدید حضور دارند و معلمان مدرسه با دیدگاه‌ها و نظرات علمی متفاوت آشنا می‌شوند.

• معرفی و توزیع کتاب‌های جدید مناسب برای معلمان: برای همهٔ

معلمان شاید دسترسی و آشنایی با تازه‌های چاپ در حوزهٔ آموزش و پرورش و علوم تربیتی و کتب تخصصی مربوطه فراهم نباشد، مدارس می‌توانند زمینهٔ آشنایی و دسترسی معلمان را با کتاب‌ها و مجلات متناسب به‌وجود آورند. امروزه با توجه به دسترس بودن و معرفی این‌گونه آثار در سایت‌ها و شبکه‌های مختلف، شرایط برای تحقق این مهم بسیار بهتر از قبل فراهم است. نشریات رشد اعم از مجلات عمومی و یا تخصصی، مجلات علمی تعلیم و تربیت و نوآوری‌های آموزشی، کتاب‌های جدید انتشارات مدرسه و سایر کتاب‌ها و مجلات علمی و تربیتی معتبر می‌تواند به سادگی در دسترس مدارس و مورد مطالعهٔ معلمان قرار گیرد.

• غنی کردن کتاب‌خانهٔ مدارس به منابع مورد نیاز معلمان: کتاب‌خانهٔ

مدارس معمولاً برای استفادهٔ دانش‌آموزان در اکثریت مدارس مناسب و تا حدود زیادی دارای منابع کافی و محل رجوع دانش‌آموزان است. لکن معلمان واحد آموزش تا چه حد از کتاب‌خانه مدرسه استفاده می‌کنند و منابع موجود در آن تا چه میزان جوابگوی نیاز معلمان می‌تواند باشد، موضوعاتی است که مدیران مدارس باید به آن توجه لازم را مبذول دارند. برای این کار دو فعالیت غنی کردن کتاب‌خانه به مجلات و کتاب‌های مرتبط و سی‌دی‌های مورد نیاز معلمان و هم‌چنین ایجاد زمینهٔ تبلیغ و تشویق بهره‌گیری آن‌ها از منابع ضروری است.

• توسعهٔ فناوری و تهیه انواع سی‌دی‌ها و نرم‌افزارهای آموزشی مفید

برای معلمان: امروزه یکی از نیازهای آموزشی معلمان ارتقای مهارت آنان در بهره‌گیری از رایانه، در زمینهٔ فناوری‌های نو و نرم‌افزارهای مختلف آموزشی است. امکانات موجود بسیاری از مدارس کشور در سال‌های اخیر بهبود یافته است. بسیاری از مدارس مجهز

امروزه یکی از مهمترین و اصلی ترین وظایف مدیران مدارس، برنامه ریزی لازم برای به روزآوری علمی و حرفه ای معلمان مدرسه است

به سایت های کامپیوتری هستند؛ از جمله روش های غنی سازی فعالیت های یاددهی و یادگیری بهره گیری معلمان از سی دی ها و نرم افزارهای آموزشی است. تحقق این امر مستلزم تسلط معلمان بر مهارت های مورد نیاز است که این مهم می تواند با برنامه ریزی مناسب در مدرسه انجام شود. مدارس می توانند شرایط استفاده معلمان را از امکانات فراهم نموده و سی دی های مورد نیاز را تهیه و در دسترس آن ها قرار دهند.

سخن پایانی

به نظر می رسد امروزه یکی از مهمترین و اصلی ترین وظایف مدیران مدارس، برنامه ریزی لازم برای به روزآوری علمی و حرفه ای معلمان مدرسه است. رشد ظرفیت علمی و حرفه ای معلمان یک اولویت است که نمی تواند خارج از مدرسه صورت گیرد و محیط و فضای مدرسه می تواند شرایط مناسبی برای تحقق این مهم فراهم آورد. پیشنهاد می گردد با اصلاح نظام آموزش معلمان فعالیت های مدارس در ارتقای علمی و حرفه ای معلمان به عنوان آموزش رسمی محسوب شده و امتیازات مناسب اداری و مادی و معنوی نیز برای آن اعمال گردد.

منابع

۱. احمدی، آمنه (۱۳۸۶) طرح کیفیت بخشی به اجرای برنامه های درسی در سطح مدارس با تکیه بر غنی سازی تمامی مؤلفه ها، شورای راهبردی طرح سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
۲. امام جمعه، محمدرضا و سعیدی نصرانی، محمود (۱۳۸۳) پژوهش حین عمل رویکردی نو در آموزش ضمن خدمت معلمان، فصل نامه تعلیم و تربیت، شماره یک
۳. تالیو پیتز، مترجم حمیدرضا اشرفی (۱۳۸۵)، چگونه دوره های آموزشی را طراحی کنیم؟ (راهنمای برنامه ریزی درسی مشارکتی)، دبیرخانه شورای هماهنگی علمی سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی
۴. جان ای. گلاور، راجر اچ برونیک، ترجمه علینقی خرازی (۱۳۸۵) روان شناسی تربیتی، اصول و کاربرد آن، مرکز نشر دانشگاهی
۵. جلالی، دکتر علی اکبر (۱۳۸۴)، بررسی و تدوین روش مناسب آموزش مجازی ضمن خدمت دبیران و آماده سازی و آزمون درس نمونه
۶. دبیرخانه طرح کیفیت بخشی (۱۳۸۱)، نظریه هایی درباره آموزش کارکنان به شیوه نظام دار
۷. سمیعی، مرتضی (۱۳۸۶)، گزارش اجرای طرح غنی سازی در مدارس استان یزد
۸. قدمی، دکتر محسن (۱۳۸۸)، جوامع و سازمان های یادگیرنده و یاددهنده



دفتر انتشارات کمک آموزشی

با مجله های رشد آشنا شوید

مجله های رشد توسط دفتر انتشارات کمک آموزشی سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی وابسته به وزارت آموزش و پرورش تهیه و منتشر می شوند:

مجله های دانش آموزی

(به صورت ماهنامه و هشت شماره در هر سال تحصیلی منتشر می شوند):

- لشده کورک (برای دانش آموزان امدادی و پایه اول دوره دبستان)
- لشده نوآموز (برای دانش آموزان پایه های دوم و سوم دوره دبستان)
- لشده دانش آموز (برای دانش آموزان پایه های چهارم و پنجم دوره دبستان)
- لشده نوجوان (برای دانش آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)
- لشده جوان (برای دانش آموزان دوره متوسطه و پیش دانشگاهی)

مجله های بزرگسال عمومی

(به صورت ماهنامه و هشت شماره در هر سال تحصیلی منتشر می شوند):

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

مجله های بزرگسال و دانش آموزی تخصصی

(به صورت فصل نامه و چهار شماره در هر سال تحصیلی منتشر می شوند):

- رشد برهان راهنمایی (مجله ریاضی برای دانش آموزان دوره راهنمایی تحصیلی)
- رشد برهان متوسطه (مجله ریاضی برای دانش آموزان دوره متوسطه)
- رشد آموزش قرآن
- رشد آموزش معارف اسلامی
- رشد آموزش زبان و ادب فارسی
- رشد آموزش هنر
- رشد مشاور مدرسه
- رشد آموزش تربیت بدنی
- رشد آموزش علوم اجتماعی
- رشد آموزش تاریخ
- رشد آموزش جغرافیا
- رشد آموزش زبان
- رشد آموزش ریاضی
- رشد آموزش فیزیک
- رشد آموزش شیمی
- رشد آموزش زیست شناسی
- رشد آموزش زمین شناسی
- رشد آموزش فنی و حرفه ای
- رشد آموزش پیش دبستانی

مجله های رشد عمومی و تخصصی، برای معلمان، مدیران مربیان، مشاوران و کارکنان اجرایی مدارس، دانش جویان مراکز تربیت معلم و رشته های دبیری دانشگاه ها و کارشناسان تعلیم و تربیت تهیه و منتشر می شوند.

نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات کمک آموزشی.

تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸



جهاد اقتصادی

برگ اشتراک مجله‌های رشد

نحوه اشتراک:

شما می‌توانید پس از واریز مبلغ اشتراک به شماره حساب ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت، شعبه سفراه آزمایش کد ۳۹۵، در وجه شرکت افست از دوروش زیر، مشترک مجله شوید:

۱. مراجعه به وبگاه مجلات رشد: نشانی: www.roshdmag.ir و تکمیل برگه اشتراک به همراه ثبت مشخصات فیش واریزی.

۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده اشتراک با پست سفارشی (کپی فیش را نزد خود نگه‌دارید).

♦ نام مجلات درخواستی:

.....

♦ نام و نام خانوادگی:

.....

♦ تاریخ تولد:

.....

♦ تلفن:

.....

♦ نشانی کامل پستی:

.....

استان:

شماره فیش:

مبلغ پرداختی:

شماره پستی:

♦ در صورتی که قبلاً مشترک مجله بوده‌اید، شماره اشتراک خود را ذکر کنید:

.....

امضا:

♦ نشانی: تهران، صندوق پستی امور مشترکین: ۱۱۱/۱۶۵۹۵
 ♦ وبگاه مجلات رشد: www.roshdmag.ir
 ♦ اشتراک مجله: ۱۴-۷۷۳۳۹۷۱۳/۷۷۳۳۵۱۱۰/۷۷۳۳۶۶۵۶-۲۱

♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات عمومی (هشت شماره): ۹۶۰۰۰ ریال
 ♦ هزینه اشتراک یکساله مجلات تخصصی (چهار شماره): ۶۰۰۰۰ ریال

اشاره

تاکنون در دوره‌های گوناگون مجله در صفحه «کتابخانه مدیریت مدرسه» کتاب‌های مختلفی را معرفی کرده‌ایم. شیوه معمول این بوده است که در هر شماره یک یا دو کتاب را به‌طور جامع به خوانندگان خود معرفی می‌کردیم. این شماره در نظر داریم کتاب‌های بیش‌تری برای آشنایی مدیران محترم مدارس معرفی کنیم. بدیهی است در این صورت مجبور به ارائه اطلاعات کتاب‌شناختی ساده‌ای از هر اثر خواهیم بود.

پژوهش در کلاس درس (راهنمای معلمان)

مؤلف: دیوید هاپکینز / مترجمان: مسعود وفاپی، علی‌اکبر مرعشی / ۲۹۴ صفحه، قطع وزیری، ۳۳۰۰۰ ریال / چاپ جدید / دفتر پژوهش‌های فرهنگی (۰۲۱-۸۸۲۱۳۶۴).



آموزش‌های مشاوره‌ای برای مدیران مدارس

مؤلف: ابراهیم اصلانی / ۹۶ صفحه، قطع وزیری، ۱۵۰۰۰ ریال / چاپ پنجم، ۱۳۸۹ / انتشارات مدرسه (۸۸۰۰۳۲۴ - ۰۲۱).

چون که ۱۰۰ آمد

(صد راز طلایی برای موفقیت در مدیریت پر رمز و راز آموزشی)
مؤلف: مرتضی مجدفر / ۸۰ صفحه، قطع رقی، ۱۸۰۰۰ ریال / چاپ دوم، ۱۳۸۹ / انتشارات آمیتیس (۸۸۳۴۵۲۱۷ - ۰۲۱).

سواد پژوهشی معلم

(راهنمایی برای ژرفاندیشی درباره یاددهی - یادگیری)
مؤلف: رضا ساکی / ۲۵۸ صفحه، قطع وزیری، ۳۰۰۰۰ ریال / چاپ اول، ۱۳۸۸ / انتشارات دانش آفرین.

تدریس اثربخش در مدرسه

مؤلف: کریس کویاکو / مترجمان: حیدر تورانی، سعید ابراهیمی / ۳۷۶ صفحه، قطع رقی، ۵۰۰۰۰ ریال / چاپ جدید / انتشارات قو (۸۸۳۱۱۴۰۵ - ۰۲۱).

روان‌شناسی پرورشی نوین

(روان‌شناسی یادگیری و آموزش)
مؤلف: علی اکبر سیف / ۷۰۸ صفحه، قطع وزیری، ۱۵۰۰۰۰ ریال / ویرایش ششم، چاپ چهل و نهم، ۱۳۸۹ / انتشارات دوران (۶۶۹۶۱۶۲۲ - ۰۲۱).

برنامه‌ریزی تغییر و نوگردانی در مدیریت آموزشی

مؤلفان: جری جی. هرمن، جانیس ال. هرمن / مترجم: علی علاقه‌بند / ۱۵۰ صفحه، قطع وزیری، ۱۶۰۰۰ ریال / چاپ جدید / انتشارات ارسباران (۸۸۹۷۳۳۵۸ - ۰۲۱).

روانشناسی پرورشی نوین

علی اکبر سیف



رشد مدیریت مدرسه
دوره دهم / شماره ۳ / آذر ۱۳۹۰



// کتابخانه مدیریت مدرسه //

کتاب‌های مناسب برای مدیران مدارس

نورمحمد خادمی فرد

ویژه نامهٔ مهارت های ارتباطی مدیران //

مهارت ارتباطی

دکتر داوود محمدی

برای مدیران آموزشی

(بخش سوم)



ارتباط غیر کلامی

بیردوکسیل، یکی از پیشتازان و پیشروان مطالعات غیر کلامی، مشخص کرده است که تنها ۳۵ درصد از معنی در وضعیتی خاص با کلام به دیگری منتقل می شود و ۶۵ درصد باقی ماندهٔ آن در زمرهٔ غیر کلامی است. **آلبرت مهربان**، عقیده دارد که فقط ۷ درصد از معنی با پیام های کلامی به مخاطب منتقل می شود و ۹۳ درصد پیام که به گونهٔ غیر کلامی فرستاده می شود، قابل تقسیم بین موارد زیر است: ۳۵ درصد آن با نشانه های آوایی و ۵۸ درصد با نشانه های چهره ای.

در ضمن، **چارچن روش**، روانکاو و **ولدن کیز**، تهیه کنندهٔ فیلم سینمایی، در زمرهٔ نخستین کسانی بودند که تلاش های پژوهشی خود را به گونه ای جدی صرف ارتباطات



- پیام‌های کلامی را تقویت می‌کنند؛
- در جهت خلاف و رد پیام‌های کلامی عمل می‌کنند.
نوع دیگر ارتباط که می‌تواند مؤثر باشد و شاید بتوان آن را نیز جزو ارتباط غیر کلامی به شمار آورد، تعامل احساسی و ظاهر شخصی و حرکات اندام است.

تعامل احساسی

به زبان ساده، یعنی بروز یک رفتار با حالت خاص توسط یک فرد یا منبع و تکرار آن توسط فرد یا منبع دیگر. تعامل احساسی، یکی از پدیده‌های طبیعی بشر است که بر اثر آن یک شخص نسبت به رفتارها و تجارب اشخاص دیگر، تعامل نشان می‌دهد. گاهی اوقات، تعامل احساسی بسیار عمیق‌تر از پاسخ‌های صرف عقلانی بوده، ممکن است به عنوان یکی از متغیرهای موفقیت در هنر ارتباط تلقی شود. تعامل احساسی، ممکن است از پنج طریق به شرح زیر وارد عمل شود:

الف) تعامل احساسی در پاسخ فرستنده پیام نسبت به محتوای پیام: نوعی از تعامل احساسی در پاسخ برقرار کننده ارتباط با محتوایی که مورد استفاده قرار می‌دهد، بروز می‌کند. بهره‌گیری از این نوع تعامل احساسی، می‌تواند موفقیت فرستنده پیام را در امر برقراری ارتباط تضمین کند؛

غیر کلامی در تجارب روزمره کردند. آنان بر این باورند که پیام‌های غیر کلامی، در یکی از چهار زبانی که ذیلاً خواهند آمد، قابل ارسال به دیگری است که به اختصار شرح داده خواهد شد:

۱. زبان علامات: زبان علامات را زمانی به کار می‌بریم که به گونه‌ای شفاف حرکات را جایگزین کلمات کرده از آن‌ها به عنوان نماد اعداد و نشانه‌های نگارشی استفاده کنیم. این حرکات و جنبش‌ها در زمره ارتباطات غیر کلامی ارادی قرار دارند.

۲. زبان عمل: بسیاری بر این باورند که همواره ارتباطات غیر کلامی از نظر صحت ارجحیت دارد. چرا که علامات غیر کلامی از درون انسان نشأت گرفته‌اند و اغلب نمی‌توان آن‌ها را کنترل کرد و این در واقع همان زبان عمل است. از این رو، می‌توان گفت، آگاهی به زبان عمل در کشف بسیاری از زوایای درونی دیگران به ما یاری می‌دهد.

۳. زبان اشیاء: عبارت است از نمایش ارادی و یا غیر ارادی کالاهای مادی که توسط انسان‌ها به کار گرفته می‌شوند. آثار هنری، ماشین‌ها، زیورها و بسیاری از چیزهایی که انسان‌ها از آن‌ها استفاده می‌کنند، در این زمره‌اند.

۴. حرکات و اشارات: ما در برقراری ارتباط، از حرکات و اشارات فراوانی استفاده می‌کنیم و از آن‌ها در جهت انتقال بهتر پیام خود در کنار ارتباط کلامی، بهره می‌گیریم. حرکات و اشارات را عمدتاً به سه نوع توصیفی، تلویحی و تعاملی تقسیم‌بندی کرده‌اند:

● **توصیفی:** نوع توصیفی حرکات و اشارات برای مشخص کردن حالات فیزیکی، نسبت‌ها، اندازه‌ها و جهت به کار می‌رود. ما از حرکات دست برای نشان دادن جایی که چیزی در آن هست، استفاده می‌کنیم. دانشمندان، این حرکات اندامی را از انواع اولیه و محققان یکی از معمول‌ترین وسیله‌ها برای انتقال پیام در جهان کنونی به شمار می‌آورند.

● **تلویحی:** دومین نوع حرکات و اشارات نوع تلویحی آن است. این نوع از اشارات شباهت زیادی با نوع توصیفی آن دارند، با این تفاوت که جنبه ظاهری و عینی آن‌ها کمتر است. به علاوه، در موقعیت‌هایی به کار گرفته می‌شوند که جنبه عاطفی و احساسی آن‌ها نسبت به نوع توصیفی بیش‌تر است؛ نظیر بلند کردن دست‌ها رو به آسمان و بالا بردن چشم‌ها هنگام دعا و نیایش.

● **تعاملی:** نوع سوم حرکات و اشارات، نوع تعاملی آن‌هاست که نسبت به حرکات و اشارات تلویحی بیش‌تر با حالت عاطفی و احساسی آمیخته است. تکان دادن شدید دست و انگشت سبابه به علامت تهدید، تکان دادن سر و حتی کوبیدن پای بر زمین هنگام خشم و عصبانیت، از این گونه نشانه‌ها و اشارات به شمار می‌روند.

طرح زیر تفاوت میان سه نوع حرکات و اشارات توصیفی، تلویحی و تعاملی را نشان می‌دهد.

معمولاً دو متغیر بر میزان استفاده از حرکات و اشارات تأثیر می‌گذارد.

- ویژگی‌های شخصی فرستنده و پیام؛
- ماهیت محتوای پیام.

سه وظیفه اساسی پیام‌های غیر کلامی

با مطالعه نشانه‌های مربوط به ارتباطات غیر کلامی، مطالب زیادی آموختیم و می‌دانیم که بخش عظیمی از مفاهیم و معانی در ارتباطات چهره به چهره از طریق این قسم از ارتباطات به ما منتقل می‌شود. باید در نظر داشته باشیم که به‌طور کلی پیام‌های غیر کلامی از سه طریق عمل می‌کنند:

- جایگزین پیام‌های کلامی می‌شوند؛

فرستنده پیام قادر است به وسیله ظاهر خود، بیش از آن که به زبان می آورد، به گیرندگان پیام منتقل کند. عقل سلیم نیز به ما حکم می کند که فرستنده پیام با ظاهر شخصی خود در حال انتقال شخصیت خود به گیرندگان است.

ارتباط کلامی

ما با زبان خود زندگی می کنیم. به یک معنا زبان ما شرح حال ماست. اگر کسی بخواهد بداند که ما چه فکر می کنیم، چه فکر می کرده ایم، اعتقادات، سنت ها، برداشت اجتماعی، افکار و عقاید ما چیست، پاسخ های خود را به وسیله زبان ما به دست می آورد. اگر زبان را برداریم، تقریباً چیزی از شخصیت، عقاید، خاطرات و افکار نظام یافته ما باقی نخواهد ماند. بدون زبان، موجودیت انسان هم به پایان می رسد.

ما آن چنان در زبان غوطه وریم که اغلب فراموش می کنیم که چقدر بدان وابستگی داریم. زبان ذخیره نمدین اندیشه ها، عواطف، بحران ها، مخالفت ها، نفرت ها، توافقی ها، وفاداری ها، افکار قالبی و انگیزه هایی است که در شکل دادن و تجلی افکار عمومی نقش اساسی دارد. البته، مواردی هم از این مقوله مستثناست و آن موقعی است که چیزی را می بینیم و می شنویم که زبان در ادراک و دست یافتن به آن تجربه ها نقش ندارد. با وجود این، این موارد استثنایی در مقایسه با حوزه گسترده ای از رفتار و کردار انسانی که بر مبنای زبان بنیاد گرفته است، اهمیت چندانی ندارد.

اما خود زبان چیست؟ به چه نحوی تعریف می شود؟ مشخصه های ویژه آن کدامند؟ یکی از بهترین راه های پاسخ گویی به این پرسش ها این است که زبان را با نظام ارتباطی حیوان مقایسه کنیم و بینیم شباهت ها و تفاوت های آن ها در چیست؟

هنگامی که حیوانات با یکدیگر ارتباط برقرار می کنند، ممکن است این کار را به وسیله تماس، بویدن، دیدن، یا تولید صدا انجام دهند. برای مثال، ماهی آبئوس سه مهره ای، از نشانه های دیداری استفاده می کند. جفت ماده آن به علت شکم قرمز رنگ و چشمان آبی درخشان جفت نر، جذب آن می شود و سایر حیوانات، به گونه ای دیگر. با این همه، این نشانه ها به اندازه علائم صوتی متداول نیستند، چرا که نشانه های آوایی از این امتیاز برخوردارند که می توانند در تاریکی هم به کار برده شوند. ممکن است به همین دلیل باشد که ما (و نیز حیوانات بسیاری مانند ملخ ها، پرندگان، دلفین ها و میمون ها) این ابزار را ترجیح داده ایم.

انسان، به احتمال قوی، نظام علائم صوتی خود را در مرحله نسبتاً دیری از دوره تکامل خود کسب کرده است. این امر شاید به این علت باشد که تمام اندام هایی که در کار سخن گویی دخالت دارند، دارای وظیفه بنیادی دیگری بوده اند. ریه ها در اصل برای نفس کشیدن هستند. دندان ها، لب ها و زبان عمدتاً برای غذا خوردن به کار می روند. تار آواها (دو نوار نازک غشایی در انتهای گلو) نخست برای مسدود کردن ریه ها به منظور تقویت قفسه سینه، برای اعمالی که مستلزم نیروی زیاد باشند، به کار می روند.

اغلب، میان نشانه واقعی و پیامی که حیوانی می خواهد منتقل کند، ارتباط استواری وجود دارد. حیوانی که قصد دارد دشمن خود را برحذر دارد، ممکن است حالت حمله به خود بگیرد. زبان انسان خلاف آن مصداق دارد. در اکثر موارد، هیچ نوع ارتباطی بین علامت و پیام دریافت نمی شود. نشانه هایی که به کار برده می شوند، قراردادی هستند.

اکثر حیوانات تنها می توانند درباره اشیا یی که در موقعیت حاضر قرار دارند، ارتباط برقرار کنند. پرنده فریاد خطر را هنگامی سر می دهد که خطر موجود باشد. او نمی تواند درباره چیزی اطلاع بدهد که در زمان و مکانی دور (نه حال و نه این جا) باشد، اما انسان

ب) تعامل احساسی در پاسخ گیرنده پیام نسبت به فرستنده پیام (برقرار کننده ارتباط): گیرندگان پیام اغلب به تقلید رفتارها، حالات و احساسات فرستنده پیام تمایل نشان می دهند؛

ج) تعامل احساسی در پاسخ فرستنده پیام نسبت به گیرنده پیام: مانند واکنش مدیر در رویارویی با سؤالات کارمندان یا دانش آموزان؛

د) تعامل احساسی در پاسخ فرستنده پیام نسبت به خود:



فرستنده پیام به خود نیز پاسخ تعامل گونه می دهد و آن زمانی است که او بخواهد و البته آگاه باشد که حالت یا احساسی خاص را در خود تشدید کرده یا تخفیف داده است؛

ه) تعامل احساسی در پاسخ گیرنده پیام نسبت به خود: اگر فرستنده پیام نسبت به خود تعامل گونه پاسخ می دهد، گیرنده نیز می تواند نسبت به خود تعامل گونه پاسخ دهد.

ظاهر شخصی

واقعیت این است، از لحظه ای که گیرنده پیام از وجود فیزیکی فرستنده پیام آگاه می شود، ظاهر شخصی شروع به انتقال معنی خواهد کرد.

روان شناسان عقیده دارند که این گونه ظواهر شخصی، نوعی آمادگی را برای انتقال پیام مورد نظر ایجاد می کنند و متخصصان حرکت شناسی اعتقاد دارند که

با زبان می‌تواند به همان سادگی که در مورد اشیاء حاضر گفت‌وگو می‌کند دربارهٔ اشیاء غیرحاضر نیز سخن بگوید.

بیش‌تر جانوران به‌طور غریزی و بدون هیچ‌گونه یادگیری، می‌دانند که چگونه ارتباط برقرار کنند. نظام‌های ارتباطی به‌طور ژنتیکی در آن‌ها تکوین یافته است. این امر با فرآیند یادگیری درازمدت که برای فراگیری زبان انسان - یعنی زبانی که از طریق فرهنگ به کودک انتقال می‌یابد - لازم است، کاملاً تفاوت دارد. انسانی که در تنهایی رشد کند، همان‌گونه که از بررسی نوزادان آدمی که به وسیلهٔ حیوانات و بدون تماس با افراد بشر پرورش یافته‌اند، ثابت شده، از اکتساب زبان محروم می‌ماند.

با وجود این، زبان انسان به هیچ‌روی به وسیلهٔ محیط او کاملاً شرطی نمی‌شود. بی‌گمان، در نوزاد انسان نوعی اشتیاق ذاتی نسبت به زبان وجود دارد؛ در غیر این صورت، ممکن بود تفاوت‌های بسیار بیش‌تری بین زبان‌های مردم دنیا به وجود آید. لکن، این قوهٔ نهانی تنها می‌تواند بر اثر مجاورت طولانی با زبان فعال شود و مستلزم یادگیری دقیق و مرحله به مرحله است.

شباهت‌ها و تفاوت‌هایی را که تا این‌جا در مورد زبان انسان و نظام ارتباطی حیوان شرح دادیم، می‌توانیم به این صورت خلاصه کنیم: زبان انسان عبارت است از نظامی از علائم که از اصوات استفاده می‌کند و این خصوصیت با نظام‌های ارتباطی گونه‌های زیادی از حیوانات مشترک است. در نظام ارتباطی حیوانی، اکثراً پیوستگی‌هایی بین علامت‌پیامی که منتقل می‌شود وجود دارد و تنها در برخی شرایط استثنایی ممکن است پیام‌هایی در مورد موضوعات در رویدادهای غیرحاضر رد و بدل شود. در زبان انسان، نشانه‌ها اصولاً قراردادی‌اند و موضوع گفت‌وگو اغلب حاضر است.

زبان انسان با زحمت زیاد از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شود. در حالی که از نظام ارتباطی حیوانات چنین برمی‌آید که عمل یادگیری در آن‌ها اهمیت ناچیز دارد. دوگانگی و قواعد منسجم طرح‌بندی به‌خوبی می‌توانند از جمله ویژگی‌های بی‌نظیر زبان باشند؛ زیرا هیچ‌همتایی در عالم حیوانی ندارند. بنابراین، می‌توان زبان را به صورت زیر تعریف کرد: زبان، نظامی طرح‌مند از علائم صوتی قراردادی است که مشخصه‌های ویژهٔ «جابه‌جایی»، «انتقال فرهنگی»، «اخلاقیت» و «دوگانگی» آن در نظام ارتباطی حیوان کمیاب یا نایاب است.

کاربرد زبان در زندگی روزمرهٔ ما همان قدر عادی و بدیهی تلقی می‌شود که راه رفتن، غذا خوردن، یا استنشاق هوا عادی و بدیهی فرض می‌شود. به همین دلیل، ما کم‌تر به خود زحمت می‌دهیم، یا ضروری می‌بینیم، تا دربارهٔ نقش این پدیدهٔ شگفت در شکل دادن به زندگی فردی و اجتماعی خود به تأمل پردازیم.

زبان وسیلهٔ ارتباطی اجتماعی است. کاربرد زبان این است که بین افراد اجتماعی رابطه برقرار کند و مردم از راه زبان می‌توانند افکار و اندیشه‌های خود را به یکدیگر منتقل سازند.

حال به بررسی این موضوع می‌پردازیم که چرا مهارت استفاده از زبان، انتقال، دریافت، تنظیم اطلاعات و پاسخ به عقاید مردم برای برقراری ارتباط گفتاری مؤثر، لازم است.

اهمیت ارتباط گفتاری

از طریق ارتباط گفتاری، قادر خواهیم بود که معانی را پیدا، پیگیری، آزمایش، بیان و تهییج کنیم. از آن‌جا که گفتار یک جریان منحصر به فرد در ارتباط سمبلیکی بوده که مستلزم تأثیر متقابل بین افراد است، این کار امکان‌پذیر می‌شود. گفتار به‌علت عمومیتش،

از طریق ارتباط گفتاری، قادر خواهیم بود که معانی را پیدا، پیگیری، آزمایش، بیان و تهییج کنیم



در میان انواع ارتباط‌ها، تقریباً جوهر زندگی ما موجودات اجتماعی به شمار می‌رود. طبق گفتهٔ جویس هر تزلر، در حالی که ارتباط به تنهایی همه چیز نیست، ولی در واقع یک جریان اصولی اجتماعی است که تمام جریان‌ها جامعه به عنوان یک فن اجتماعی، بدان متکی است.

افزون بر این، «ارتباط برای ایجاد کلیهٔ پیوندهای اجتماعی و انجام کارها با همکاری دیگران یا علیه آنان، لازم است.» بدون آن و البته به مقدار، کیفیت و میزان کافی، هیچ‌انگیزش مشترک و پاسخ متقابل، ایجاد تصویری با معنی مشترک، دعوت‌های آگاهانه و آموزشی انگیزه‌دار یا عمل هدایت‌کننده، اختراع، ضبط، جمع‌آوری و انتقال معلومات، نظم اجتماعی، طرح و بازسازی، وجود نخواهد داشت.

معانی اشیاء مورد تجربه ممکن است در نتیجهٔ تأثیر متقابل مردم در ایجاد

ارتباط به وجود آید. این نشانه تأثیر متقابل گفتاری، بارها به وقوع می‌پیوندد و بسیار هم مؤثر است. علاوه بر این، ممکن است کنترل چیزهایی که تجربه می‌شوند و به وقوع می‌پیوندند یا پیش‌بینی می‌گردند، اصولاً از تأثیر متقابل گفتار انسان، حاصل شوند.

اهمیت «معجزه» گفتار توسط چارلز براون و چارلز رایپر، به روشنی توصیف شده است.

گفتار، کم‌نظیرترین و متداول‌ترین عملکرد انسان است. با وجود این، از آن جایی که به کارگیری آن بسیار معمولی، طبیعی و آسان است، تنها شمار معدودی از ما قدرت و توان خارق‌العاده آن را درمی‌یابیم. گفتار، گران‌قدرترین ابزاری است که در اختیار داریم.

تنها تعداد انگشت‌شماری از ما می‌آموزند که چگونه از این وسیله بیش از کاربردهای ابتدایی‌اش، استفاده کنند و ما حاصل دنیا و دعای خود را به این گونه افراد تقدیم می‌داریم. زیرا برای درک اهمیت این موضوع تنها کافی است تصور کنید اگر مردان بزرگ سخن گفتن را نیاموخته بودند، تا چه حد تاریخ تمدن ما پوچ و بی‌حاصل بود.

معیار کارایی ارتباط

چنانچه منظور از برقراری ارتباط شفاهی، گفتن چیزی به کسی باشد، ما می‌توانیم کارایی و میزان موفقیت خود در ارتباط را از طریق پاسخ اشخاص به آن چیزی که گفته‌ایم، مشخص کنیم. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که یکی از معیارهای قابل اعتبار، سنجش میزان موفقیت هر ارتباط رودررو، پاسخ حضار است.

بنابراین، پس از برقراری ارتباط، چنانچه شنوندگان ما چیزی را می‌گویند یا احساسی دارند که مورد نظر ما بوده است، در کارمان موفق بوده‌ایم. اگرچه موفقیت

چنانچه منظور از برقراری ارتباط شفاهی، گفتن چیزی به کسی باشد، ما می‌توانیم کارایی و میزان موفقیت خود در ارتباط را از طریق پاسخ اشخاص به آن چیزی که گفته‌ایم، مشخص کنیم



کامل بسیار نادر به دست می‌آید، ولی ضابطه نسبتاً عملی پاسخ حضار می‌تواند یکی از معیارهای کارایی در سخنوری باشد. بنابراین، یکی از مسئولیت‌های مهم شخص فرستنده پیام، تعیین اهدافی ارزشمند برای برقراری ارتباط است. بدون چنین احساس مسئولیتی، امکان برقراری ارتباطی مؤثر تقریباً مشکل و گاهی غیرممکن خواهد بود. چنانچه ما به پاسخ حضار به عنوان یکی از معیارهای کارایی ارتباط رودررو اعتقاد داشته باشیم، می‌توانیم جنبه‌های مختلف سخنرانی خود

را در این که آیا پاسخ مطلوب ایجاد کرده است یا نه، اندازه‌گیری کنیم. بنابراین، چنانچه شکلی از گفتار، حضار را وادار به واکنش مطلوب نکرده، بلکه مثلاً مانع از بروز آن می‌شود، باید آن را فراموش کرده از آن پرهیز کنیم. مسلماً در نظر گرفتن چنین معیاری درباره ارتباط‌های دیداری نیز صادق است. جنبه‌هایی از شکل ظاهری یا رفتار غیرکلامی مطلوب خواهد بود که به بروز پاسخ حضار، آن‌طور که مورد نظر ماست، کمک می‌کند. برعکس، هر نوع رفتاری که به بروز پاسخ حضار آن‌طور که مورد نظر است کمک نمی‌کند، نظیر حالت چهره، حرکات، اشارات، وضعیت اندام، راه رفتن و حتی نوع پوشیدن لباس، نامطلوب است و می‌تواند به عنوان یکی از جنبه‌های منفی دیداری مورد نظر قرار گیرد. این اقدام می‌تواند رفتارهایی را که توجه را از افکار و احساس مورد نظر دور می‌کند نیز شامل شود.

سخنرانان و خطیبان خبره مراقب هستند تا با رفتارهای نامناسب که توجه گیرندگان پیام را به خود جلب می‌کنند، مانع از برقراری ارتباط میان خود و گیرندگان پیام‌شان نشوند.

به هر حال، حتی بهترین سخنرانان عادات منفی دیداری دارند (نظیر خمیده راه رفتن، نگهداشتن دست‌ها در جیب، برداشتن و گذاشتن پیپای عینک، حرکت نامطلوب چهره). چنین اشخاصی ممکن است در کار خود موفق باشند، اما موفقیت آنان ناشی از حالات نامطلوب آنان نیست. این‌گونه اشخاص باید از هرچه باعث کاهش میزان کارایی ارتباط‌شان می‌شود، اجتناب ورزند. درحقیقت، از لحظه‌ای که گیرندگان پیام آماده گرفتن پیام می‌شوند، این‌گونه حرکات نامطلوب موجب انحراف از هدف و مقصود فرستنده پیام می‌شود.

تکنیک‌های سخنوری و ارتباط، هرگز نباید توجه گیرندگان پیام را به خود جلب کنند.

ویژه نامه روابط انسانی در مدرسه

کد دوره: ۹۱۴۰۰۴۷۸، به مدت ۱۲ ساعت

(بخش سوم)

روابط انسانی در مدرسه

دکتر حیدر تورانی

دکتر محرم آقازاده

بسیاری بر این باورند که «هرکس محصول انتخاب‌های خودش است». این سخن در اکثر جنبه‌ها و روند زندگی انسان‌ها صادق است. **ویلیام پرکی** در کتاب «خودفهمی و پیشرفت تحصیلی» آورده است: «بسیاری از مشکلاتی که مردم در وجوه مختلف زندگی‌شان تجربه می‌کنند، بسته به شیوه‌هایی است که از طریق آن، خود و دنیای خود را تفسیر می‌کنند».

به هر روی، نقش آفرینی‌ای که «خود» و «ادراک خود» در زندگی را به موضوع خویش جلب کرد، منشاء تحول تفکر بشری درباره «خود غیر جسمانی» یا «خودروانی» درست زمانی است که **رنه دکارت** کتاب «اصول فلسفه» را بر پایه آن نوشت. هم‌چنین از بزرگ‌ترین روان‌شناسانی که در این عرصه فعالیت چشم‌گیری انجام داد، **زیگموند فروید** و دخترش **آنا فروید** است. زیگموند

توانایی پرورش «خود»، راهی برای

پرورش دیگران

وقتی برای تربیت و آماده‌سازی فردی دیگر جهت انجام کاری گام برمی‌دارید، از خود بپرسید: «آیا خودم عامل به خواش و خواسته‌ام هستم یا نه؟» در وهله نخست، این کار سبب پیشگیری از خواسته‌های نابه‌جا می‌شود و در مرحله دوم به شما یاد می‌دهد ابتدا مسئول پرونده خود باشید تا دیگری. این رفتار، بنابر اندیشه **یاسپرس** فیلسوف، پایه‌ای‌ترین و اثرگذارترین طریق تحت‌تأثیر قرار دادن رفتار دیگران است. در این بخش تلاش بر آن است تا راهبردهایی ارائه شود که از آن‌ها می‌توانید به مثابه سرمشقی برای پرورش وجه انسانی مدیریت خود بهره‌مند شوید. راهبردهای ارائه شده بر این باور تدوین شده‌اند که، **رفتار مدیر سرآغاز پیوستار رفتار مجموعه منابع انسانی مدرسه است.**

فریود به موضوع «خود» تحت مفهوم رشد و کارکرد «من» یا «ego» پرداخته است. از دیگر روان‌شناسانی که به‌طور خاص به موضوع «خود» به عنوان عنصر اساسی روان انسان توجه نشان داده، ویلیام جیمز آمریکایی است. می‌توان گفت موضوع «خود» و «پرورش خود» از جمله موضوعاتی بوده که فراز و فرود زیادی داشته است.

در این‌جا، بر این باور «لوین» که خود را به مثابه یک سازمان نسبتاً پایدار و مرکزی شخصیت می‌پندارد، تأکید می‌ورزیم و با نگاهی به چند تعریف از «خود» راه‌کارهایی را برای پرورش «خود» ارائه می‌دهیم.

تعریف خود

● «خود» آن زمینه‌ای از دانش است که افراد در مورد آن‌چه در دنیا به آن عمل می‌کنند و در پاسخ به پرسش «من که هستم»، ساخته‌اند (ژیل بوندکر، ۱۹۹۲).

● «خود» ساختار روانی‌ای است که از تجربیات شخص مایه گرفته، سازمان یافته و تداوم می‌یابد (استرلو، به نقل از ژیل بوندکر، ۱۹۹۲).

● «خود» آن قسمت یا جنبه از شخص یا موجود زنده است که اعمال روانی او را انجام می‌دهد.

راه‌کارهایی که در ادامه ارائه می‌شوند، مبتنی بر این عقیده‌اند: انسان تا زمانی که زنده است، توانایی و قدرت تغییر و رشد را دارد. در ادامه راه‌کارها بر این باور بوده‌ایم که هر شخص می‌تواند آن‌چه را که اراده می‌کند، انجام دهد.

پیوسته باید این قول نیکسون را اساس قرار دهیم که زندگی هرچند در سیاهی و تباهی فرو رفته باشد، حتماً روزنه‌ای هست که از آن نوری می‌تابد و باید در جست‌وجوی آن روزنه و نور بود.

راه‌کارهایی را که در ادامه ارائه می‌شوند، برگرفته از پژوهش‌های متعدد

روان‌شناختی درباره «پرورش خود» انجام پذیرفته است. راه‌کارها را به دقت بخوانید و آن‌ها را در زندگی روزانه‌تان تجربه و تمرین کنید

راه‌کارهای پرورش خود

● **مسئولیت رشدتان را به‌عهده بگیرید:** هیچ‌کس مسئولیتی را به‌جز خودتان نمی‌تواند به خوبی عهده‌دار شود. آن‌چه امروز برمی‌گزینید، زمینه‌ای برای حضور موفق شما در آینده است.

● **روزانه، وقت خاصی برای خودتان تخصیص دهید:** در فرصت زمانی که برای خودتان ایجاد می‌کنید، بکوشید فعالیتی انجام دهید که به پایداری شخصیتی‌تان کمک کند.

● **برای حفظ توان حرفه‌ای‌تان، برای انتخاب کلاس و حضور فعال در آن کوشا باشید:** جهان پیوسته در تحول است، برای همگام شدن با تحولات، باید ابزارهای مورد نیاز را آماده سازید. این امر امکان‌پذیر نیست، مگر دیدن آموزش‌های لازم یا دست‌یازیدن به خودآموزی.

● **از رسانه‌ها استفاده کنید:** رسانه‌های مختلفی وجود دارند که می‌توانند

به شما در رشد حرفه‌ای و شخصیتی یاری کنند. نوارهای صوتی و تصویری، تلویزیون‌های آموزشی، اینترنت، ماهواره و... از رسانه‌هایی هستند که در توسعه‌تان حرفه‌ای‌تان به شما یاری می‌رسانند.

● **در گذشته نمانید:** چیزی که در اکثر اوقات نمی‌توان کنترل کرد، گذشته است. به گذشته برنگردید و در دام آن گرفتار نشوید. اگر در گذشته خطایی کرده‌اید در غم و اندوه آن نمانید؛ تلاش کنید شرایطی را ایجاد کنید تا چنان خطایی را تکرار نکنید.

● **از تجربه دیگران درس بگیرید:** یک ضرب‌المثل انگلیسی است، که می‌گوید: «تجربه مدرسه خوبی است، اما شهریه‌اش سنگین است». تجربه کردن مطلوب است، ولی گاهی برای یک تجربه بهایی سنگین باید پرداخت و گاه شخص ناتوان از جبران نتایج حاصل از یک تجربه است. کسی که به تجربه «سوء استفاده از مواد» روی می‌آورد، چنان گرفتار می‌شود که سالیانی چند در ورطه آن تجربه می‌ماند و از جستن راه نجات بازمی‌ماند.

● **دست به کارهایی بزنید که بر شکیبایی‌تان بیفزاید:** این سخن بسیار پسندیده است، که بارها آن را از استادم، دکتر علی شریعتمداری، شنیده‌ام: «کسی را که پدر و مادرش تربیت یا ادب نکرده باشند، زمانه ادبش می‌کند». کسی که به برنامه‌ریزی و مدیریت کارهایش اقدام می‌کند، موفق‌تر از فردی است که چنین امری را پیشه نمی‌کند. اگر دچار اضطراب یا دچار فشار روانی هستید، آگاه باشید که یکی از عوارض پدیدآورنده آن‌ها، عدم برنامه‌ریزی و مدیریت صحیح زمان است.

● **از خودتان ممنون باشید:** در تداول عامه می‌گویند: «فلانی چنان می‌کند که گویی باید دسته گل به خودش سفارش دهد یا به خودش کارت تبریک بفرستد». گرچه این مورد، در تداول عامه صورت



شما نیستند. اگر چه می‌توانند نقش دوستی هم برای شما ایفا کنند. دوستانتان، کسانی هستند که می‌توانند فرصت‌هایی را که در اختیار دارید، غنی کنند. در فرصت‌هایی که برای خودتان ایجاد می‌کنید، در آن نقشی هم برای دوستان‌تان تعریف کنید.

● از زمان به‌طور صحیح

استفاده کنید: هر شخص روزانه ۲۴ ساعت در اختیار دارد، از تجربه‌ی کسانی که روزانه بیش از ۲۴ ساعت استفاده می‌کنند، کمک بگیرید، استفاده از تجربه‌ی دیگران، داشتن هدف، شناخت ارزش منابع و... می‌تواند به توسعه‌ی زمان بینجامد. زمان را بسط دهید.

● **هدفمند عمل کنید:** در آغاز هر کاری، هدفی را که دنبال می‌کنید به یاد بیاورید و در طول زمان فعالیت، از هدفی که اختیار کرده‌اید، غافل نشوید. هدف، چراغی در فرا راه پیشرفت شما برای تحقق خواسته‌هایتان است.

راه‌کارهایی که ارائه شده، راه‌کارهایی از میان صدها راه‌کاری است که می‌توان برای پرورش خود از آن‌ها کمک گرفت. بنابراین، در جست‌وجوی راه‌کارهای دیگری باشید و پرورش خود را از وظایف مهم خویش بدانید.

منابع

1. Hill, B. J. (1998). "Strategies for successful managers", Supervision, Vol. 59, No. 6, pp. 14-16.
2. Nilia, N. (2011). "Humanities techniques that work", Supervision, Vol 39, No. 3, PP.
3. Hageman, G. (1992) the motivation manual, Hants, Gower Publishing Company Limited, pp. 85-87
4. Purkey, w.w.(1970). Self-concept and School Achievement, NJ: Prentice-Hall, INC.
۵. محسنی، نیک‌چهره، ادراک خود «از کودکی تا بزرگسالی». تهران: بعثت، ۱۳۷۵.
۶. همان منبع.
۷. شعاری‌نژاد، علی‌اکبر، فرهنگ علوم رفتاری، تهران: امیرکبیر، ۱۳۶۴.
8. Bizmove.com

می‌شود. بنابراین، از فرصت زنده بودن و زندگی باید بهره جست. کسی که در حال احتضار و در واپسین لحظه‌های زندگی است، حاضر می‌شود برای لحظه‌ای بیش‌تر زنده بودن، تمام دارایی خود را ببخشد. پس چرا وقتی که فرصت هست از این زمان و گشایش‌گرانیها بهره‌نگیریم؟

● تصمیم بگیرید آن‌چه را

واقعا دوست دارید، انجام دهید: معیار دقیق دوست داشتن انجام کاری، دل آدمی است. به ندای دل خودتان پاسخ دهید. اگر دل‌تان می‌خواهد در یک میهمانی شرکت کنید، به سینما بروید، به دیدار دوستی بروید، حتماً این کار را انجام دهید. در غیر این صورت پشیمان می‌شوید.

● از پرسش این سؤال که

«چگونه می‌توانم سرنوشتم را تغییر دهم؟» غفلت نکنید: پاسخی که به پرسش یاد شده می‌دهید، راه‌کارهایی هستند که می‌توانید بر مبنای آن‌ها روند زندگی‌تان را به گونه‌ای که دوست دارید، سامان دهید.

● یک یا چند دوست صمیمی

بیاپید: پدر، مادر، خواهر و برادر و... دوست

تجربه کردن مطلوب

است، ولی گاهی برای

یک تجربه بهایی

سنگین باید پرداخت،

و گاه شخص ناتوان از

جبران نتایج حاصل از

یک تجربه است

منفی به خود گرفته است، ولی سخن مثبتی است. اگر کار شایسته‌ای انجام داده‌اید، سپاسگزار خود باشید. می‌توانید خودتان را به یک شام لذیذ دعوت کنید!

● بدون پشتوانه قول ندهید:

در بیش‌تر موارد، قول‌ها یا وعده‌هایی که می‌دهیم نسنجیده است. برای مثال، شخص به دوستش می‌گوید اگر در کنکور پذیرفته شدی، یک میهمانی مجلل برگزار خواهیم کرد، دوست در کنکور پذیرفته می‌شود، ولی هیچ‌وقت میهمانی برگزار نمی‌شود، آن‌چه به جا می‌ماند، شرمساری از قول داده شده است. والدینی به فرزندشان که در پایه‌ی دوم دبستان تحصیل می‌کند می‌گویند اگر معدل بیست آوردی دوچرخه‌ای برایت خواهیم خرید. معدل فرزند بیست می‌شود اما سال‌ها می‌گذرد و دوچرخه‌ای خرید نمی‌شود. آن‌چه به‌جا می‌ماند، سوء ظن فرزند و دروغ‌گویی والدین است.

● برای آن‌چه زندگی در اختیار

می‌گذارد، گرسنه باشید: زندگی فرصت‌گران بهایی است که به انسان هدیه



دکتر محرم آقازاده

مدیریت مدرسه محور محلی

ویژه نامه روابط انسانی در مدرسه // تجلی توان روابط انسانی
مدیر مدرسه

در ادامه با نظری به مدیریت
مدرسه محور محلی، آثار آن بر معلمان،
دانش آموزان، و ... ارایه می شود.

مدیریت مدرسه محور محلی چیست؟

مدیریت مدرسه محور اغلب به مثابه
ریشه‌ای ترین شکل تمرکززدایی آموزشی
تعریف می شود. مدیریت مدرسه محور
محلی موجب انتقال تصمیمات اتخاذ شده
به درون مدارس می گردد. به علاوه این گونه
از مدیریت می تواند سبب کارآمدی اداری،
مالی، پیشرفت تحصیلی دانش آموزان،
پاسخ گویی و اثربخشی مدرسه شود.

تجلی توان روابط انسانی مدیر مدرسه در مدیریت مدرسه محور

لیتوود و منزیس می گویند:
«اگر بخواهیم در یادگیری دانش آموزان
تغییرات اساسی ایجاد نماییم، به ناچار
باید در نحوه برقراری ارتباطات در مدرسه
تغییراتی پدید آوریم. آن ها بر این باورند
که، به جای استفاده از منابع انسانی و
هزینه های فراوان و روش های سخت
دیگر برای اصلاح یادگیری دانش آموزان،
بہتر است از مدیریت مدرسه محور محلی
استفاده شود.

برای این که مدیریت مدرسه محور
محلی بتواند تأثیرات مثبت و قابل توجهی
در یادگیری دانش آموزان بر جای گذارد،
باید از برنامه های درسی و روش های
یاددهی و یادگیری خاصی استفاده شود.

اگر معلمان بتوانند در امور مدارس
مشارکت داشته باشند می توانند از نظر
حرفه ای و تخصصی ارتقاء پیدا کنند ولی
این امر به تنهایی نمی تواند تغییری در
شیوه های تدریس آن ها ایجاد کند.
دلیل آن هم، این است که اغلب اوقات
افرادی که در شوراهای مدارس عضو
هستند، به ندرت با مسائل مربوط به
برنامه درسی و تدریس کلاسی سروکار
دارند.

انسان ها برای بروز دادن و به عمل درآوردن توانمندی های خود نیاز به فرصت و
زمینه دارند. آن گاه که فرصت بروز توانمندی ها حاصل شد می توان درباره چگونگی آن
توانمندی های شخص داوری کرد. برای مثال، تا زمانی که دانش آموزی، در زمین بازی
حرکت ورزشی نشان نداده است نمی توان او و توان آموزشی معلمش را مورد ارزشیابی
قرار داد. برای داوری و ارزشیابی ای اصیل برای افراد میدانی به منظور نشان دادن قابلیت ها
ایجاد کرد.

نظام های آموزشی اندیشیده و حساب شده در دنیا تلاش می کنند از توانایی های
منابع انسانی خود سود بیشتری را تحصیل کنند. اگر نظام های آموزشی به سوی مدیریت
مدرسه محور کشیده شده اند فقط به دلیل منافع اقتصادی، سیاسی و مالی نبوده است؛ بلکه
در کنار این واقعیت ها، گذر از مدیریت فرادست - فرودستی و حرمت گذاشتن به توانمندی
منابع انسانی و احیای کرامت انسانی بوده است. افزون بر این، دنیای نوین تعلیم و تربیت
بر این باور است که انسان ها در آزادی رشد می کنند نه در قید و بند. بخش نامه ای کردن،
دستورالعملی و کلیشه ای پیش رفتن در امر تعلیم و تربیت موفقیت چشم گیری نداشته
است.

به طوری که متخصصان تعلیم و تربیت به این باور رسیده اند که هیچ برنامه درسی ای
در مدرسه به طور خالص اجرا نمی شود؛ بلکه معلمان آن ها را با نظام دانشی، مهارتی،
نگرشی، ارزشی و فرهنگی خود در می آمیزند، آن گاه به دانش آموزان ارایه می دهند. در
دنیای مدیریت هم این گونه است. هیچ مدیری به طور خاص نمی تواند سرسپرده منطقه
آموزشی باشد. مناطق آموزشی هم به هیچ وجه یارای برنامه ریزی تمام عیار برای پاسخ دهی
به نیازهای دانش آموزان و خانواده های آنان و جامعه محلی را ندارند.

راه چاره در توانمندسازی مدارس است. یکی از وجوهی که در این میان باید مورد
توجه جدی قرار گیرد، جنبه انسانی و ارتباطات انسانی مدیر مدرسه است. از عرصه ها و
فرصت های که ارتباطات انسانی می تواند تجلی یافته و مورد داوری قرار گیرد، مدیریت
مدرسه محور محلی است.

در این نوشته تلاش شده است، آثار مدیریت مدرسه محور محلی با عنایت به کاربرست
روابط انسانی در آن و آثار برخاسته از چنین مدیریتی باز نمای شود.

تأثیر بر توجه دانش‌آموزان:

بسیاری از مطالعات اخیر از تأثیر مدیریت مدرسه‌محور محلی و مشارکت جامعه محلی بر توجه دانش‌آموزان حکایت دارد. مثلاً بری^۱ بسیاری از تأثیرات مثبت مدیریت مدرسه‌محور محلی و مشارکت جامعه محلی در موقعیت دانش‌آموزان را به شرح زیر نام برده است:

هند: اعضای جامعه محلی با کارکنان منطقه ای همکاری می‌کنند تا الگوهای توجه دانش‌آموزان را کنترل نمایند. سپس معلمان با اعضای جامعه محلی همکاری می‌کنند تا مطمئن شوند که دانش‌آموزان به مدرسه به اندازه کافی توجه دارند. **پندی^۲** به تأثیر مشارکت جوامع محلی در اصلاح توجه دانش‌آموزان اشاره می‌کند: «در این میزان که قبلاً بین ۲۰٪ - ۴ بود به ۳۱٪ - ۱۷ افزایش یافته است.»

شیکاگو: از زمانی که مدیریت مدرسه‌محور محلی در مدارس عمومی شیکاگو به اجرا درآمده است، علایمی مبنی بر اصلاح توجه دانش‌آموزان در مدارس ظاهر شده است. در سال مالی ۱۹۹۷ برای اولین بار در یازده سال اخیر، میزان توجه دانش‌آموزان از ۹۱٪ به ۹۷٪ افزایش یافت. لازم به تذکر است که این نتایج هنوز زیر میانگین نتایج ایالتی است.

تأثیر بر عملکرد معلمان: لیتوود

و **منزیس** بر آنند که شیوه یاددهی و یادگیری بر موفقیت دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد. برای ایجاد تغییرات بیشتر مدرسه و نواحی باید از معلم حمایت کنند تا وی بتواند رویکردهای تربیتی کارآمدتری را به کار ببندد. عوامل دیگری که در سایه مدیریت مدرسه‌محور محلی می‌توانند یاددهی و یادگیری را بهبود بخشند عبارت‌اند از: تمرکز بر استانداردهای سطح بالا و پاسخ‌گویی، تأکید بر سنجش و ارزشیابی از یادگیری دانش‌آموزان و افزایش مداوم ظرفیت‌های بالقوه. در

بسیاری از موارد، از جمله مدارس مستقل نیکاراگوئه، والدین در ارزشیابی معلمان نقش دارند و نتایج ارزشیابی‌ها را نیز به سایر والدین گزارش می‌دهند. افزون بر این، بسیاری از مطالعات صورت گرفته، نشان می‌دهند که در ضمن مشارکت معلمان در مدیریت مدرسه‌محور محلی و فرایند تصمیم‌گیری، انگیزه آنان نیز افزایش یافته است.

تأثیر بر توجه معلم: توجه معلمان، مانند توجه دانش‌آموزان می‌تواند آثار مثبتی بر تجربیات یادگیری دانش‌آموزان ایجاد کند. **کینگ و از ل^۳** می‌گویند: «در مدارس مستقل نیکاراگوئه (مدارس مدیریت مدرسه‌محور محلی جامعه محلی)، توجه معلمان تا حد زیادی بهبود یافته است. مدارس مستقل نسبت به مدارس سنتی، مشارکت بیشتر والدین را به امور مدارس جلب کرده است.» در بسیاری از مطالعات انجام شده در این باره به ارتباط محکم میان حضور والدین در مدارس و توجه معلمان اشاره شده است. در السالوادور که نوع دیگری از مدیریت مدرسه‌محور محلی جامعه محلی در آن اجرا می‌شود، به مدارس این اختیار داده شده است که رأساً معلمان مورد نیاز خود را انتخاب نمایند. در این مدارس، معلمان ارتباط نزدیک‌تری با مدارس دارند. پندی می‌گوید: «در شش سال اول اجرای پدیدایی کمیته‌های آموزش روستایی میزان توجه معلمان از ۲۳٪ به ۸۶٪ افزایش یافته است.»

تأثیر بر مشارکت والدین: به لحاظ نظری، مشارکت والدین و جامعه محلی در مدارس باعث افزایش پاسخ‌گویی مدارس می‌شود و آن‌ها را وادار می‌کند که عملکرد حرفه‌ای، کارآمدی مدرسه و موفقیت دانش‌آموزان را بهبود بخشند. در هر صورت، هنوز معلوم نیست مشارکت والدین و افزایش تعداد آنان در شوراهای باعث افزایش موفقیت دانش‌آموزان می‌شود یا نه. در این بخش، خلاصه‌ای از اطلاعات بدست آمده از مشارکت والدین و تأثیرات آن ارائه می‌شود.

بیشتر تحقیقات صورت گرفته نشان می‌دهند در جوامعی که جوامع محلی آن‌ها بالاتر یا پائین تر است، مشارکت والدین در امور مدارس، متفاوت و متغیر است. **فولان و واتسون^۴** می‌گویند:

«کاملاً مشخص است که تعامل میان جامعه محلی و مدرسه باعث ارتقای یادگیری دانش‌آموزان می‌شود اما این تعامل در کشورهای کمتر توسعه یافته، بسیار محدود است.» **گرتسبرگ** به این نکته اشاره می‌کند که مدارس مستقل نیکاراگوئه چگونه بر مشارکت والدین تأثیر می‌گذارد:

«اصلاحاتی که در مدارس نیکاراگوئه انجام گرفت، باعث افزایش شدید مشارکت والدین گردید. بدین ترتیب که والدین بدون این که در تأسیس شورای مدارس مشارکتی داشته باشند با آن‌ها همکاری می‌نمودند و قدرت محدودی برای ایجاد تغییر در ترکیب شوراهای داشتند. فعالیت‌های شوراهای مدارس در نیکاراگوئه پس از مدتی تثبیت شد زیرا مشارکت والدین در آن‌ها بسیار عمیق‌تر گردید و به آنان حق رأی نیز اعطا شد. در نتیجه قدرت بیشتری به آن‌ها اعطا گردید و مسئولیت‌هایی چون اختصاص منابع و مدیریت پرسنل نیز به آنان داده شد.»

بیرک^۵ و همکارانش با تحقیقاتی که در شیکاگو انجام دادند، به تفاوت میان مدرسی که والدین و جامعه محلی در آن‌ها تعامل و مشارکت دارند و مدرسی که چنین فعالیت‌هایی در آن‌ها وجود ندارد، اشاره نمودند. آن‌ها نتایج تحقیقات خود را به شرح زیر آورده‌اند:

«شوراهای مدیریت مدرسه‌محور محلی بر مشارکت والدین در مدارس و تحصیلات کودکانشان تأکید زیادی می‌کنند. آن‌ها تلاش می‌کنند پیوند عمیقی با جوامع محلی به خصوص آن‌هایی که در ارتباط با کودکان به فعالیت می‌پردازند برقرار سازند. بدین ترتیب

هم مدرسه و هم این جوامع با یکدیگر تعامل می‌کنند و احساس اطمینان میان آن‌ها به وجود می‌آید و بهتر با مشکلات روبه‌رو می‌شوند. برعکس در مدرسی که به این‌گونه مسائل توجه ندارند مشکلات بیش‌تری به چشم می‌خورد و نمی‌توانند با سازمان‌ها و جوامع پیرامون خود ارتباط مثبتی برقرار کنند. البته مشکلات موجود در چنین روابطی مستقیماً قابل مشاهده نیست. جوامع محلی که منابع مالی وسیعی در اختیار دارند، نمی‌توانند با این مدارس همکاری نمایند. چنین مدرسی به مرور از دانش‌آموزان، جامعه محلی و والدین جدایی افتند.»

بسیاری از والدین به‌صورت غیرفعال با شوراهای مدارس در ارتباط هستند. مثلاً اعضای شورا خدمات اطلاعاتی خاصی را به افراد گروه ارائه می‌دهند. والدین فقط به کسب این اطلاعات از شوراهای تمایل دارند و بیشتر می‌خواهند که از خدمات آنان استفاده کنند و تمایلی به تعریف مجدد نقش‌ها و سیاست‌گذاری‌ها از خود نشان نمی‌دهند.

به نظر می‌آید مدیریت مدرسه‌محور محلی تأثیری در نوآوری‌های مدارس ندارد. همچنین تصور می‌شود که مشارکت اعضای خارجی شوراهای مدارس باعث به وجود آمدن ایده‌ها و چشم‌انداز نوین در مؤسسات آموزشی می‌شود و موجب می‌گردد که مدیریت مدرسه‌محور محلی نیز بهبود یابد. در عین حال، اعضای جوامع محلی و والدین می‌توانند در فرایند تصمیم‌گیری نیز تأثیرگذار باشند. مطالعات نشان می‌دهند که تجربیات اعضای شورا می‌تواند از پیشنهادات، اجرا و ایجاد تغییرات دائمی در مدارس جلوگیری کند. از سوی دیگر اعضای شورا در باره یاددهی و یادگیری، دانش کافی ندارند. بنابراین نمی‌توانند پیشنهادهایی ارائه دهند که در امور و فعالیت‌های کلاسی تأثیرگذار باشد. **گرتشبرگ** چنین ادامه می‌دهد: «مسئلاً مدیران و معلمان با آن‌چه که برای دانش‌آموزان مفید است به اندازه کافی آشنایی دارند، اما بسیاری از والدین قادر به درک اهداف نوآورانه در مدارس نیستند.»

مالن و همکارانش چالش‌های پیش‌روی شوراهای مدیریت مدرسه‌محور محلی را چنین تشریح می‌کنند: «این‌ها چارها به شدت تمایل دارند که برنامه‌های کاری را به موضوعات حاشیه‌ای و روابط قراردادی محدود نمایند... شرکت‌کنندگان محلی درباره پارامترهای مربوط به قدرت رسمی خود اطمینان ندارند و تمایل دارند که فقط نقش‌های تصمیم‌گیری مرتبط با الگوهای آشنا را بپذیرند- نقش‌هایی که کاملاً ثابت و امتحان‌شده هستند.» علاوه بر این، آن‌ها با مسائل مربوط به حمایت و به وجود آمدن ظرفیت‌های بالقوه جدید سروکار دارند.

در طول اجرای مدیریت مدرسه‌محور محلی در سال ۱۹۸۹ در شیکاگو، اعضای شوراهای ملزم به شرکت در دوره‌های آموزشی مدیریت مدرسه‌محور محلی نبودند. در سال ۱۹۹۵ موج جدیدی ایجاد گردید که طی آن اعضای شوراهای مجبور شدند دوره‌های اجباری ۳ روزه را با موضوعات معین بگذرانند.

تأثیر در ایجاد برابری

بسیاری از تحقیقات نشان داده‌اند که مدیریت مدرسه‌محور محلی می‌تواند موجبات برابری را فراهم آورد. **بری**، از رهبری محلی و حمایت‌های دولتی به عنوان عوامل مهم در برابری تساوی نام می‌برد. او می‌گوید: «بررسی‌های انجام گرفته در کشورهای مختلف نشان می‌دهند که بسیاری از این جوامع محلی، رهبرانی دارند که نگران افراد فقیر هستند. آن‌ها هزینه‌های مالی برای فقرا را کاهش می‌دهند، به جای پول نقد برای آن‌ها امکانات و کار فراهم می‌کنند، یا از همه هزینه‌ها چشم‌پوشی می‌کنند. سؤال این‌جاست، که چه‌گونه می‌توان افراد را تشویق کرد در این راه قدم بردارند؟ در جواب باید گفت:

جوامع محلی و مدارس باید آگاه شوند که اگر به فقرا کمک نشود چه عواقبی پیش خواهد آمد. دولت‌ها نیز باید به جوامع محلی کمک کنند و مکانیزم‌های یاری‌رسانی به افراد فقیر را شناسایی کنند و به کار گیرند». چگونگی برقراری ارتباط از سوی مدیر مدرسه تأثیر مستقیمی در این خصوص دارد.

نتیجه‌گیری

به‌طوری که نتایج کاربرد مدیریت مدرسه‌محور محلی نشان می‌دهد این نوع مدیریت، مدیریت کارآمدی است. در تحلیل چرایی این اتفاق یا توفیق مدیریت مدرسه‌محور محلی، ارایه استعاره «آموزش چهره به چهره و آموزش از راه دور» مفید است. در دنیا با همه پیشرفت‌های به وجود آمده برای آموزش از راه دور، متخصصان اذعان می‌دارند که آموزش چهره به چهره با امکانات بسیار اندک کارآمدی بیشتری نسبت به آن دارد. دلیل بنیادین این اتفاق روابط انسانی بین دانش‌آموز و معلم است. مدیریت مدرسه‌محور محلی، تعامل چهره به چهره مدیر مدرسه با مردم و واقعیت‌های زندگی مردم است. در مدیریت مدرسه‌محور، ارتباط با جامعه ارتباط از راه دور است؛ که در آن دغدغه‌ها، کاستی‌ها، اشک و لبخندهای مردم گم است. مدیریت مدرسه‌محور محلی با اتکا بر توان حرفه‌ای و حرفه‌ای‌گرایی مدیر، با توسل به داده‌های محلی و درانداختن طرح در هم تنیدن مردم با مدرسه، سبب می‌شود دانش‌آموزان پیشرفت تحصیلی بیشتر، دلبستگی اجتماعی سازندتر بیابند. همین دستاوردها، سبب جذب امکانات به مدرسه و بالاتر از همه جلب اعتماد به مدرسه می‌شود.

پی‌نوشت

1. Bray
2. Pandey
3. Fullan & Watson
4. Byrk