



- ۲ سر آغاز: همت و تلاش با بینشی جامع / سردبیر
- ۳ دوباره نگاه کن: شاید عاشق باشی / محمدعلی شامانی
- ۴ گفت و گو: سندی برای آیندگان / اقلدار محمدزاده صدیق
- ۸ یک نکته از این معنی: شجاعت نوآوری / شهلا فهیمی
- ۹ نکته های مدیریتی: یک فنجان چای مدیریتی /
- ۱۰ مقاله های علمی - کاربردی: ژن نوآوری یا DNA / امیر آقایی
- ۱۳ داستان های مدیریتی: مرد نایبنا و خیابان / منوچهر نوری
- ۱۴ مقاله های علمی - کاربردی: توانمندسازی مدرسه یک ضرورت / داوود محمدی
- پیشنهادهای مدیران و مسئولان:
- ۱۶ مصاحبه های خروجی برای نگه داشتن نیروهای انسانی در آینده / نگار تبریزی
- ۱۸ مطالعات موردی در مدیریت مدرسه: از نفله شدن تا احیا شدن / مرتضی مجدفر
- ۲۲ پیشگامان مدیریت در جهان: ماندلا و هشت درس مدیریت او / ترجمه ی مهرو مهدوی
- ۲۴ گزارش: با مدیران کویر در بیرجند
- ۲۵ مبانی مدیریت: ۱۲ گام تارهبیری خاضعانه / ترجمه ی مهدی چمنزار
- ۲۶ پیام مدیر به مسئولان: همین اول سال اردک ها را دریابیم! / ناهید پاک آیین
- ۲۷ تجربه های مدیریتی: یک تیر و سه نشان / زهرالطفی
- ۲۸ پژوهش های مدیریتی: آموزش رسمی یا غیر رسمی / شهناز هاشمی
- ۳۱ کتابخانه ی مدیریت مدرسه
- ۳۲ با همراهان / شورای برنامه ریزی و کارشناسی مجله

● تلفن پیام گیر نشریات رشد: ۸۸۳۰۱۴۸۲ - ۰۲۱
● کد مدیر مسئول: ۱۰۲ ● کد دفتر مجله: ۱۱۱
● کد مشترکین: ۱۱۴
● نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی: ۱۶۵۹۵/۱۱
● تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶ - ۷۷۳۳۵۱۱۰
● شماره گان: ۵۱۰۰۰ نسخه
● چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

● طراح گرافیک: پریسا سُنْدُسی
● نشانی دفتر مجله:
تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶
● صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
● تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴ ● نامبر: ۸۸۳۰۱۴۷۸
● پایگاه اینترنتی: www.roshdmag.ir
● رایانامه: modiriat@roshdmag.ir

● مدیر مسئول: محمد ناصری
● سردبیر: حیدر تورانی
● شورای برنامه ریزی و کارشناسی:
مرتضی مجدفر، داوود محمدی،
صادق صادق پور
● مدیر داخلی: شهلا فهیمی
● ویراستار: سیده لیلا سیدقاسم

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 ی 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. نشر 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 مبین رأی و نظر مسئولان دفتر انتشارات کمک آموزشی و شورای برنامه ریزی رشد مدیریت مدرسه نیست و مسئولیت پاسخگویی به پرسش های خوانندگان، با پدید آورندگان آثار است.

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



همت و تلاش

پایبندی جامع

کار و انرژی مضاعف، بیشتر از آن که متوجه کمیت و حجم کارها باشد، کیفیت، اتقان و استحکام امور را نشانه می‌رود. همت، علاوه بر اراده، نیت را هم در برمی‌گیرد. امام صادق (ع) می‌فرماید: «وقتی نیت برای انجام امری قوی باشد، بدن از عملی ساختن آن ابراز ناتوانی نخواهد کرد.» نیت قوی، اراده‌ی محکم و استوار، اعتماد به نفس، خودباوری و عزم جزم، همگی در ردیف «همت مضاعف» اند. کار مضاعف در فضایی که همت مضاعف پدید می‌آورد، شکل می‌گیرد. یعنی اگر همت و اراده و نیت قوی وجود نداشته باشد، کار و تلاش مورد نظر انجام نمی‌گیرد.

خوشبختانه در علم مدیریت روز، دو واژه‌ی «همت مضاعف و کار مضاعف» به درستی پردازش شده و مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرد. مهندسان، پزشکان، معلمان، صنعت‌گران، کشاورزان و همه‌ی مدیران و کارشناسان در سطوح مختلف مدیریت و تصمیم‌گیری می‌توانند آن را عملیاتی کنند. فرایندی که همت و کار مضاعف در آن تعریف می‌شود، با فرایند بهره‌وری (کارایی و اثربخشی) و فرایند مصرف و استفاده‌ی بهینه از منابع و قناعت پیشه کردن قرین است. پیام مضاعف دو واژه‌ی «همت و کار» به زیبا کار کردن، درست کار کردن و با نیت خالصانه کار کردن است نه صرفاً سخت و طاقت‌فرسا کار کردن. از یک سو باید تمایز کار مضاعف با اعتیاد به کار و از سوی دیگر با اختصاص همه‌ی زمان به کار را تشخیص دهیم. تمایز کار و استفاده بهینه از زمان به نحوی که فرصتی برای عبادت، تفکر، استراحت و تفریح و با خانواده بودن فراهم سازیم.

آن‌چه سخت کار کردن را معنا می‌بخشد، زیبا و درست کار کردن است. یاد بگیریم در عین کار و تلاش بسیار، تشخیص راه درست و اطمینان از درستی کار را به خاطر داشته باشیم. چه بسا همه‌ی وقت را به کار اختصاص می‌دهیم، اما نتایج آن ضعیف و گاهی بیهوده است. آن‌چه ما را به مقصد می‌رساند همت و تلاش همراه با بینشی مبتنی بر جامعیت کار است.

عادت به پیروی از روش‌های کهنه و عدم استقبال از روش‌های نوین و نوآوری و خودنوشدگی، دامی جدی است که باید مواظب باشیم تا در آن نیفتیم. اصرار به انجام کارها با یک روش واحد، سازمان ما را به اصطلاح قفل می‌کند؛ به این معنی که تلاش‌ها مضاعف می‌شود، پیگیری و کنترل دو برابر می‌گردد، اما کار پیش نمی‌رود و کارکنان تحت پوشش نیز ناراضی‌تر می‌شوند؛ چون ما به انجام کاری اصرار می‌ورزیم که روش آن کاملاً ناکارآمد است. دلیلی ندارد به انجام فعالیتی با روش قدیمی و تکراری ادامه دهیم. بهتر است آن را کنار بگذاریم و با خلاقیت و نوآوری خود و همکارانمان روشی نو ابداع کنیم، یا از مشورت، راهنمایی و تجارب دیگران استفاده کنیم و راه‌حل‌های بهتری برگزینیم. یکی از نقطه‌های مهم عزیمت رفتارها و روش‌های کهنه و سنتی، پذیرش نارسایی در بازده و عملکردمان است. اگر قبول داشته باشیم که وضعیت موجودمان مطلوب نیست، آن‌گاه می‌توانیم یک قدم به جلو برداریم. ■

سردبیر

شاید عاشق باشی!

محمد علی شامانی

یک کارخانه هم احساس خوبی نخواهید داشت. اگر دیگر از بودن با همکاران قبلی خود لذت نمی‌برید، قطعاً همکاران جدید شما هم کم‌کم کسل‌کننده می‌شوند، اگر...

شاید برای مدت کوتاهی به دنبال هر تغییری احساس خوبی داشته باشیم. احساس کنیم همه چیز جفت‌وجور شده و مشکلات برطرف شده است. اما پس از چندی دوباره همان احساس‌ها به سراغمان می‌آیند؛ اتاقمان دلگیر می‌شود. شهرمان بدون جاذبه، همکارانمان غیر قابل تحمل و انتظاراتمان برآورده نشده باقی می‌ماند. پس از مدتی دوباره همان احساس‌های مبهم و کسل‌کننده، ما را مضطرب، افسرده و ناشاد می‌سازند. دوباره در جست‌وجوی راه تازه‌ای پا به راه می‌گذاریم.

اگر می‌خواهید از کارتان لذت ببرید، اگر می‌خواهید آرامشی واقعی را احساس کنید، اگر می‌خواهید وقتی پنجره‌ی اتاقتان را می‌گشایید، زندگی را استشمام کنید. یک راه ناگزیر بیشتر ندارید. تغییر را از خودتان آغاز کنید.

تغییرات می‌بایست در درون ما شکل گیرد، نه در بیرون. بیرون از نگاه ما هیچ تغییری نیست. حالا دوباره نگاه کن! ■

گاهی پیش آمده است که از مشکلاتمان سخت آزاده و خسته شده‌ایم. گاه ادامه دادن را غیرممکن می‌بینیم. احساس می‌کنیم آن گونه که باید و شاید درک نمی‌شویم و محیط انتظارات ما را برآورده نمی‌کند. نادیده گرفته شده‌ایم و حتی حقمان پایمال شده است. برای رهایی از این‌ها به فکر راه چاره افتاده‌ایم.

شاید اولین راهی که به ذهنمان برسد فرار از محیط و اجتناب از اطرافیانمان باشد. به خودمان می‌گوییم ای کاش می‌توانستم کارم را عوض کنم و به محیط جدیدی بروم.

با حداقل اتفاق کارم را عوض کنم. همکاران جدیدی را به همکاری دعوت نمایم. ساختارها را تغییر دهم. در فلان قسمت مدیریت کنم و یا هر از گاهی از خودم، همکاران و خانواده‌ام دور می‌شدم و به سفر می‌رفتم.

غافل از اینکه به هر کجا که برویم خودمان را به همراه می‌بریم. آسمان خیال و نگاه شما، همیشه با شماست. راه فراری وجود ندارد. اگر شما در مدرسه احساس خوبی ندارید، مطمئناً در

اشاره

طراحی سند ملی آموزش و پرورش و تصویب سند تحول راهبردی، به عنوان جدیدترین دست آورد برای اجرایی شدن این سند ملی، ما را بر آن داشت تا به سراغ دکتر محمود مهرمحمدی، استاد دانشگاه، متخصص برنامه ریزی درسی و از جمله مجریان این طرح ملی برویم.

دکتر مهر محمدی معتقد است هرچند امکان تحقق تمامی بخش های این طرح در کوتاه مدت کمی سخت به نظر می رسد، ولی نباید آن را غیرممکن و دور از ذهن دانست؛ بلکه باید با برنامه ریزی های لازم و به صورت تدریجی در تحقق بخش های گوناگون آن گام برداشت. دکتر مهرمحمدی معتقد است، گرچه از دید بعضی ها اجرای چنین طرحی با امکانات فعلی آموزش و پرورش امکان پذیر نیست، اما باید در نظر داشت که این، یک سند استراتژیک است. باید از هم اکنون ۲۰ سال دیگر را دید و شرایط را برای آن موقع آماده کرد.

حاصل گفت و گوی دکتر تورانی، سردبیر و مرتضی مجدفر، عضو شورای برنامه ریزی مجله ی رشد مدیریت مدرسه را با دکتر مهرمحمدی در پی می آوریم.

لازم به ذکر است که به دلیل طولانی بودن این گفت و گو آن را در دو بخش تقدیم می کنیم که قسمت اول آن در این شماره و قسمت دوم در شماره ی آینده چاپ خواهد شد.

□ برای شروع بحث، با توجه به این که شما از جمله مجریان اصلی طرح سند ملی آموزش و پرورش هستید، ذهنیتان در این ارتباط چیست؟

■ ابتدا به خاطر تدارک چنین فرصتی، از مجله ی رشد مدیریت مدرسه تشکر می کنم. واضح است که دست اندرکاران این مجله برای تحول در آموزش و پرورش دغدغه دارند.

طراحی سند ملی آموزش و پرورش از اواخر سال ۱۳۸۳ آغاز شده و اخیراً سند تحول راهبردی به عنوان آخرین دست آورد این مجموعه در شورای عالی آموزش و پرورش به تصویب رسیده است. در این سند به دنبال یک نگاه جامع استراتژیک هستیم؛ به طوری که کل مسائل آموزش و پرورش طبق انتظار و بر اساس تعریف برنامه ی راهبردی در همه ی ابعاد در نظر گرفته شده و سعی شده است که در واقع احکامی برای همه ی ابعاد و وجوه آموزش و پرورش در راستای نیل به وضعیت آرمانی گنجانده شود. آن چه من در این گفت و گو به دنبال منعکس کردن آن هستم، برخی از این احکام است؛ احکامی که به سطح مدرسه مربوط می شود و می تواند برای آموزشگاه هایی که در خط مقدم تربیت هستند، مفید باشد؛ به گونه ای که بدانند، تحولاتی که از ایشان انتظار می رود و باید اجرا کنند چیست و چگونه باید خودشان را مهیای چنین کاری کنند.

گفت و گو

گفت و گو با دکتر محمود مهر محمدی،
استاد دانشگاه و عضو کمیته ی طراحی سند ملی آموزش و پرورش

سندی برای آیندگان

تنظیم از: ائلدار محمدزاده صدیق



□ اصلاً منظور از سند ملی چیست؟ هم چنین اگر امکان دارد درباره‌ی محورهای محوری که به دنبال انعکاس و یا طرح آن‌ها هستید، توضیح دهید.

■ بله، سند ملی بسته‌ای است که شامل سند تحول راهبردی نیز می‌شود. سند ملی حاوی اجزای متعددی است که یکی از این اجزا یا آخرین حلقه‌اش، سند تحول راهبردی یا در واقع برنامه‌ی راهبردی است و اجزای دیگرش پشتیبان و به اصطلاح تدوین کننده‌ی میانی نظری هستند. منظور همان فلسفه‌ی تربیت رسمی، عمومی، رهنامه و شناسایی مجموعه‌ی فرصت‌ها و تهدیدهاست. این مواد همگی دست به دست یکدیگر داده‌اند و در مجموعه‌ای به نام کمیته‌ی تلفیق تبدیل به سند تحول راهبردی شده‌اند. بنابراین مواردی که من درباره‌ی آن‌ها صحبت می‌کنم، بیشتر برمی‌گردد به آن چه که در سند تحول راهبردی آمده است.

اما نخستین محوری که می‌خواهم به آن اشاره کنم، این است که در تدوین سند تحول راهبردی دست به یک اقدام انقلابی در مفهوم پردازی زده‌ایم و من فکر می‌کنم این موضوع از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و مدیران ما، به‌ویژه مدیران آموزشگاهی ما باید از آن آگاهی داشته باشند و آن هم این که ما لفظ تربیت را به جای لفظ آموزش و پرورش یا لفظ تعلیم و تربیت نشانیدیم و بر این معنا هم اصرار داریم. به همین دلیل تلاش می‌کنیم از طریق به کارگیری

این لفظ واحد، آن ثنویت و دوگانگی را که بین آموزش و پرورش یا تعلیم و تربیت به اذهان متبادر می‌شود، از بین ببریم. این ثنویت و دوگانگی، یعنی فرض کردن آموزش و پرورش به عنوان دو مقوله‌ی جدا از هم، منشاء بسیاری از بدفهمی‌ها و ریشه‌ی بسیاری از اقدامات و سیاست‌گذاری‌های نادرست بوده است.

بنابراین تلاش می‌کنیم تا این ثنویت یا دوگانگی را از بین ببریم. در واقع بحث ما این است که ما سند تحول راهبردی نظام تربیت رسمی و عمومی را تدوین کرده‌ایم و می‌خواهیم این معنا را منتقل کنیم که جریانی که ما با آن سروکار داریم، جریانی یک‌پارچه است. جریان دو تکه نیست؛ یعنی این طور نیست که یک تکه آموزشی، یک تکه پرورشی و یا یک تکه تعلیم و تکه‌ی دیگر تربیت باشد. این دوگانگی وجود ندارد. در واقع ما با ترجمه‌ی واژه‌ی انگلیسی Education مواجه هستیم. تأکید می‌کنم که بهتر است این واژه‌ی غیر مرکب انگلیسی، در فارسی نیز به صورت غیر مرکب و به معنی تربیت ترجمه شود.

این در حالی است که ترجمه‌ی این اصطلاح به صورت مرکب، می‌تواند در زبان فارسی منشاء بسیاری از سوء تفاهم‌ها و بدعمل کردن‌ها از سطوح عالی تا سطوح عملیاتی شود.

ما می‌گوییم با تعریفی که از تربیت داریم، در نظام آموزش و پرورش چیزی به غیر از تربیت اتفاق نمی‌افتد، به همین دلیل نخستین

■ مهرمحمدی در یک نگاه

دکتر محمود مهرمحمدی که در رشته‌ی برنامه‌ریزی درسی و آموزشی، مدرک دکتری گرفته، هم اکنون استاد دانشگاه تربیت مدرس تهران است و سال گذشته به عنوان استاد نمونه‌ی کشوری برگزیده شده است.

مهرمحمدی مؤلف ده‌ها عنوان کتاب است؛ از جمله باز اندیشی فرایند یاددهی-یادگیری، روش‌شناسی مطالعات برنامه‌درسی، بررسی تطبیقی ابعاد اساسی نظام آموزش و پرورش آلمان و مقایسه‌ی آن با جمهوری اسلامی ایران، زبان تخصصی برای رشته‌ی برنامه‌ریزی درسی و ...

تاکنون مقالات بسیاری از او در مجله‌ها و نشریه‌های تخصصی تعلیم و تربیت و همچنین نشریات بین‌المللی به چاپ رسیده است.

او همواره در کنفرانس‌های داخلی و خارجی مرتبط با تعلیم و تربیت حضوری فعال داشته و مقالات بسیاری در سمینارهای تخصصی ارائه داده است.

دکتر مهرمحمدی علاوه بر تدریس در دانشگاه، مسئولیت‌های متعددی نیز برعهده دارد؛ از جمله مدیریت گروه تعلیم و تربیت دانشگاه تربیت مدرس، ریاست کمیته‌ی علوم تربیتی شورای برنامه‌ریزی وزارت علوم، سردبیری فصل‌نامه‌ی مطالعات برنامه‌ی درسی وابسته به انجمن برنامه‌ریزی درسی ایران. او همچنین مدیر کلی مرکز تحقیقات آموزش سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش، ریاست پژوهشکده‌ی تعلیم و تربیت وزارت آموزش و پرورش و مشاورت پژوهش و برنامه‌ریزی وزارت آموزش و پرورش را در کارنامه‌ی سوابق خود دارد.

نکته‌ای که می‌خواهیم بر آن تأکید کنیم و همکاران آموزشگاهی به ویژه مدیران محترم را نیز در جریان آن قرار دهیم، چنین اقدامی است. به زعم خودمان، مفهوم‌پردازی و جایگزین کردن لفظ تربیت به جای آن الفاظ دوگانه و مرکب متداول، یعنی آموزش و پرورش و تعلیم و تربیت، به دلایلی که عرض کردم، اقدامی انقلابی است. به نظرم این کار، یک تصحیح ذهنی را به دنبال خواهد داشت. این اتفاق، یک اتفاق صرفاً لفظی نیست؛ در واقع یک اقدام سطحی و اقدام در سطح اصلاح یک لفظ نیست، بلکه تصحیح نگاه را به همراه خواهد داشت.

□ پس تربیت به جای آموزش و پرورش. اما نکته‌ی دومی که درسند تحول راهبردی مورد توجه شما و سایر صاحب‌نظران قرار گرفته است، چیست؟

■ نکته‌ی دوم این که ما در سند ملی، مدرسه را محور توسعه‌ی محلی می‌دانیم و معتقدیم که مدرسه باید در ارتقای سطح فرهنگی - عمومی جامعه نقش اساسی ایفا کند. این نقش کم و بیش در گذشته هم مورد توجه بوده است؛ اما سند ملی به آن رسمیت و برجستگی می‌دهد و تأکید دارد بر این که نقش مدرسه در برآورده ساختن نیازهای توسعه‌ای و کوتاه‌مدت جامعه‌ی محلی بسیار جدی‌تر از گذشته است و باید به آن به طور ویژه توجه شود.

جامعه‌ی محلی باید در ظرفیتی که مدرسه از خود نشان می‌دهد، متقابلاً به مدرسه به عنوان یک کانون امید و اعتماد و مرکز تحول نگاه کند. به نظر من در این موضوع، نکته‌های ظریف و دلالت‌های متعدد نهفته است. در برابر نقش‌های ویژه‌ای که دانش‌آموزان باید در سرویس دادن به جامعه‌ی محلی برعهده بگیرند، معلمان و مدیران نیز باید در خدمت به اهداف توسعه‌ی جامعه محلی نقشی برعهده بگیرند و بگویند که چگونه می‌توانند پاسخ‌گوی نیاز محلی باشند.

خلاصه این که نظام آموزش و پرورش در نیل به اهداف توسعه‌ی همه جوامع همواره نقش زیربنایی و بلندمدت دارد؛ اما ما می‌گوییم، مدرسه به عنوان کانون توسعه‌ی محلی و ایفا کننده‌ی نقش جدی

■ خلاصه‌ی گفت‌وگو:

ده نکته مورد توجه سند تحول راهبردی آموزش و پرورش از زاویه‌ی دید دکتر مهر محمدی

- ۱ تربیت، به جای آموزش و پرورش،
- ۲ مدرسه، محور و کانون توسعه‌ی محلی،
- ۳ مدرسه، سازمان یادگیرنده،
- ۴ اعطای استقلال عمل مالی و اداری به مدارس،

در توسعه‌ی سطح فرهنگی - عمومی جامعه‌ی محلی، باید به نیازهای کوتاه مدت هم باید جواب دهد.

این مجموعه باید بتواند برآورده‌ی نیازهای کوتاه مدت جامعه‌ی محلی در ابعاد گوناگون اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی و امثالهم باشد و همان طور که گفتم، تبدیل به یک کانون امید و اتحاد شود.

□ لطفاً مثالی بزنید.

■ بله، مثلاً به دلیل خلاء موجود، شهرداری ها خانه‌ی فرهنگ محله ایجاد کرده‌اند. هرچند اقدام خیلی خوبی است، اما این نقصانی بر پیکره‌ی مدارس ماست که چون نمی‌توانند سرویس‌دهی مناسبی به جامعه‌ی محلی داشته باشند، شهرداری مجبور شده است در هر محله‌ای مکانی به نام خانه‌ی فرهنگ محله ایجاد کند.

□ لطفاً درباره‌ی سایر مواردی که در سند تحول راهبردی مورد توجه واقع شده است، توضیح دهید.

■ اما نکته‌ی سوم، ما در سند ملی، مدرسه را به عنوان یک سازمان یادگیرنده دیدیم. در این نگاه، هزاران نکته‌ی ظریف نهفته است. البته نخستین بار نیست که این بحث مطرح می‌شود، در گذشته هم مطرح بوده.

□ آیا این یعنی این که یادگیرندگی مدرسه در واقع به نوعی در حال قانونمند شدن است؟

■ بله، این موضوع در حال رسمیت یافتن است.

□ حمایت دستگاه‌ها از این مورد چگونه خواهد بود؟

■ همه‌ی دستگاه‌ها مجبور به حمایت هستند. خود ستاد هم در این راستا حرکت می‌کند. اما مدرسه به عنوان سازمان یادگیرنده یعنی چه؟ در مقیاس نهادی که خود مدرسه است، چه در درون مدرسه و در مقیاس فردی که احاد معلمان هستند یا در مقیاس جمعی که جمعیت معلمان به ویژه داخل مدرسه هستند، این‌ها همه باید از خودشان خوی و خصلت یادگیرندگی را علی‌الدوام بروز و ظهور دهند. یعنی مدرسه مجموعه‌اش و مدیریتش باید نشان دهد که به دنبال تحول است.

۵ تمام وقت شدن معلمان در مدارس،

۶ طراحی برنامه‌ی درسی با یک ساختار سه‌وجهی (الزامی، انتخابی و اختیاری)،

۷ توجه متوازن به ساحت‌های تربیت (دینی - اخلاقی / علمی - فناوری / سیاسی - اجتماعی / حرفه‌ای - اقتصادی / هنری - زیبایی‌شناختی / زیستی - بهداشتی)،

کسانی که در آن مدرسه رفت و آمد می‌کنند، به ویژه دانش‌آموزان باید احساس کنند که در این فضا و فرهنگی که دارند تنفس می‌کنند، پویایی و تحرک و یادگیرندگی حرف اول را می‌زند.

□ در واقع شما دارید، مأموریت‌های مدرسه را در این محور تغییر می‌دهید؟

■ نمی‌دانم اسمش را تغییر ماموریت بگذاریم و یا چیزی دیگر. ماموریت مدرسه یاد دادن است، اما تا خود مدرسه به طور جدی متعهد به یادگیرندگی نباشند و تحول و تغییر و روزآمد شدن را نپذیرد، اعضای آن هرگز نمی‌توانند در مقام یاددهنده ظاهر شوند: ذات نایافته از هستی بخش/ کی تواند که شود هستی بخش. نهادی که متولی یاددهندگی و یاد دادن است و مأموریتش یاد دادن است، باید در درجه‌ی اول، خودش یادگیرنده باشد تا بتواند همین ماموریت را به نحو احسن انجام دهد.

□ در واقع شما با این راهبرد به دنبال نوآوری هستید؟

■ دقیقاً، ما در این جهت و در سند ملی، راهبردهای گوناگونی را پیش‌بینی کرده‌ایم. به‌ویژه بحث معلم پژوهنده را به طور جدی پیگیری کرده‌ایم.

□ منظور تان از «معلم پژوهنده» همان طرح معروف معلمان پژوهنده که نیست؟ لطفاً توضیح دهید.

■ هم هست، هم نیست. از دید ما بحث معلم پژوهنده، یعنی این که در مقیاس فردی، تک‌تک معلمان باید در کلاس درس با مسئله و ماموریت خاصی که با آن سروکار دارند، به عنوان یک ماموریت پژوهشی برخورد کنند، نه به عنوان یک ماموریت اداری و کلیشه‌ی . وقتی با ماموریت به عنوان یک ماموریت پژوهشی سروکار پیدا کنند، مرتباً در حال آسیب‌شناسی هستند، مسئله‌یابی می‌کنند و راه و روش‌های جدید و ابتکاری را برای فائق آمدن بر مسائل و ارتقای کیفیت یادگیری بچه‌ها به کار می‌گیرند؛ این یعنی معلم پژوهنده در مقیاس فردی. در مقیاس جمعی معلمان هم، راهکار درس پژوهی را

که از اتفاقات یا تجربیات خوب ژاپنی وام گرفته شده است، گنجانده‌ایم. بنابراین به عنوان سازمان یادگیرنده، باید فرهنگی بر مدارس ما حاکم باشد که هیچ مرتبه‌ای از کمال و توفیق را کافی ندانند و هدف خودشان تلقی نکنند. دانش‌آموزان در فضایی تنفس کنند که مرتباً بوی تحول و تغییر استشمام می‌شود و پویایی به فرهنگ مدرسه بدل شده است. این‌ها در واقع می‌توانند برای خود دانش‌آموزان هم الهام‌بخش باشند و آن‌ها را به پویایی و تحول و یادگیرندگی ترغیب و تشویق کنند. بسیار بیش از آن که ما بخواهیم از طریق توصیه، بچه‌ها را به یادگیری تشویق کنیم، قرار گرفتن در فضای یادگیرندگی آن‌ها را تشویق می‌کند. این فضا می‌تواند مهم‌ترین مشوق و محرک آن‌ها برای یادگیری باشد. اگر بچه‌ها این فرهنگ را درک کنند، در واقع پویایی این فرهنگ از محیط و جو مدرسه به آن‌ها سرایت می‌کند.

□ اما در ادامه‌ی محورهای مورد بحث، بهتر است به نکته‌ی چهارم بپردازیم.

■ نکته‌ی چهارمی که ما در سند ملی دیدیم، اعطای استقلال عمل مالی و اداری به مدارس است. ما تأکید داریم که در سند تحول راهبردی، مدارسمان را تا آن جا که امکان دارد به صورت غیردولتی اداره کنیم و آن جایی هم که امکان اداره‌ی مدارس به صورت غیر دولتی نیست، به سمت مدیریت هیئت امنایی برویم. شورای عالی آموزش و پرورش هم تصویب کرده است که درصدی از مدارس به صورت هیئت امنایی اداره شوند.

□ یعنی در واقع می‌خواهید مدارس دولتی نیز به صورت دیگری هیئت امنایی باشد؟

■ بله، دقیقاً. در راستای اعطای استقلال عمل مالی و اداری باید بگویم که مدیران می‌توانند در مدارس هیئت امنایی با رعایت موازین عدالت و در چارچوب قانون، کسب درآمد نمایند و بتوانند خدمات ویژه ارائه کنند. به تجربه دریافته‌ایم که وقتی مدارسمان تنها و منحصرأ از منابع دولتی ارتزاق کنند، نمی‌توانیم خیلی به ایجاد تغییر و تحول دل ببندیم.



عکاس: طیبه رحیمی

۸ شکل‌گیری مرکز اطلاعات و منابع یادگیری با تأکید بر فناوری‌های جدید،

۹ ممنوعیت جداسازی دانش‌آموزان خاص و استثنایی در مدرسه‌ها (هر تحولی برای دانش‌آموزان صرفاً از طریق مدرسه‌ها و در مدرسه‌ها صورت می‌پذیرد)،

۱۰ مدرسه، مکانی برای ارائه‌ی آموزش‌های مرتبط با سواد رسانه‌ای.

شجاعت نوآوری!

انتخاب: شهلا فهیمی

کلید واژه‌ها: نوآوری، خطرپذیری

نوآوران بیشتر از مدیران عادی سؤال می‌پرسند و بیشتر از آن‌ها مشاهده، آزمایش و شبکه‌سازی می‌کنند، چرا؟ در بررسی انگیزه‌های نوآوران، دو درون مایه مشترک کشف شده است.

۱. آن‌ها فعالانه خواهان تغییر وضعیت فعلی هستند.

۲. همواره برای بروز تغییر، خطر می‌کنند.

تشابه زبان و ادبیات نوآوران در توصیف انگیزه‌هایشان بسیار مهم است. یکی می‌خواهد «تاریخ را بسازد»، دیگری می‌خواهد «دنیا را تکان دهد»، آن یکی در پی آن است تا ویرانگری کرده، اما دنیا را «جای بهتری برای زندگی کند». این نوآوران، تعصب به وضع موجود را کاملاً از بین می‌برند.

پذیرش مأموریت برای تغییر، خطرپذیری و اشتباه کردن را آسان‌تر می‌سازد. برای بیش‌تر نوآوران، اشتباه مایه‌ی شرمندگی نیست. در حقیقت، همیشه توقع اشتباه وجود دارد. اشتباه هزینه‌ی کسب و کار است. صاحب‌نظر بزرگی می‌گوید: «اگر مدیران خطر نکنند، یعنی کارشان را در قبال مشتریان و سهام‌داران درست انجام نداده‌اند؛ چون بلند پرواز نبوده‌اند».

خلاصه آن که نوآوران برای تبدیل ایده‌ها به آثار قدرتمند، بر «شجاعت نوآوری» تکیه می‌کنند. شجاعت نوآوری، یعنی مخالفت با وضعیت فعلی و عزمی راسخ برای خطرپذیری. ■

پی‌نوشت

۱. گرایش به ترجیح دادن وضعیت موجود به گزینه‌های دیگر

تغییر و تحول هزینه‌بر است و این هزینه باید تامین شود. دولت موظف است این هزینه‌ها را در حدی که استطاعت دارد، تامین کند. ما هم مصیریم که دولت حتی بیش از آن چه که تا به حال اهتمام داشته و سرمایه‌گذاری کرده است، سرمایه‌گذاری کند.

اما با تمام این اوصاف، اگر واقع‌بینانه بخواهیم با موضوع برخورد کنیم، معتقدیم تحول در آموزش و پرورش با اتکای انحصاری به منابع دولتی اتفاق نمی‌افتد. باید زمینه‌ای را فراهم کرد که با رعایت موازین قانونی، زمینه‌ی کسب درآمد مشروع در راستای ارائه‌ی خدمات تربیتی مؤثر در مدرسه فراهم شود.

□ سؤالی که به ذهن‌خاطر می‌کند، این است که با توجه به قانون رایگان بودن تحصیلات در قانون اساسی، تکلیف چیست؟

■ ما معتقدیم دو نوع برخورد با این موضوع داشته باشیم. برخی معتقدند که اصل ۳۰ قانون اساسی را می‌توان بازنگری کرد. عده‌ای دیگر معتقدند که نیازی به این کار نیست که درخواست بازنگری شود؛ به‌طوری که می‌توان با رعایت اصل ۳۰ قانون اساسی و با تفسیری که شورای نگهبان قبلاً ارائه داده است (و بر اساس آن تفسیر، مدارس غیردولتی و مدارس نمونه دولتی پدید آمد) می‌توان مجرای کسب درآمدهای مکمل را برای مدرسه فراهم کرد.

□ آن چه که دولت به مدرسه‌ها می‌دهد، تکافو نمی‌کند؟

■ حتی باید بیشترش هم بکند، بودجه‌ی پرداختی تکافو نمی‌کند و برای این مقدار هم اصل ۳۰ قانون اساسی مانع نیست؛ چه بسا مدارس غیردولتی، نمونه دولتی و نمونه مردمی یا همان هیئت امنایی که هم‌اکنون در قبال خدمات و ویژه‌ای که ارائه می‌دهند، مبلغی را دریافت می‌کنند. لذا راه کارهای قانونی این قضیه باز است. منظور من نیز این نیست که دولت از وظیفه‌ای که قانون اساسی برعهده‌اش گذاشته است، کوتاه بیاید؛ بلکه دولت و منابع دولتی باید کما فی‌السابق، حتی بیشتر از گذشته، در خدمت توسعه آموزش و پرورش باشند. اما اگر واقع‌بینانه بخواهیم برخورد کنیم، اهداف ما به آن شکلی که در سند تحول دیده ایم، با اتکای انحصاری به منابع دولتی دست‌یافتنی نیست؛ مردم باید تشویق شوند که در این راستا سرمایه‌گذاری کنند.

□ از توضیحات تکمیلی شما سپاس‌گزاریم. به هر حال ما نیز فکر می‌کنیم این که مردم بتوانند به آموزش بچه‌هایشان کمک کنند، حششان است. این حق من پدر است که بتوانم به مدرسه‌ام کمک کنم، نه وظیفه‌ی من. دولت وظیفه‌اش است که به آموزش و پرورش کمک کند. به نظرم فرهنگ‌سازی با این معنا، یعنی از زاویه‌ی حق درست‌تر است. (ادامه این گفت‌وگو را در شماره‌ی بعد بخوانید). ■



کلید واژه‌ها: چای مدیریتی،

ابزار مدیریت، گوش دادن فعال.

چای مدیریتی ابتکار عملی است که به تازگی از سوی صاحب‌نظران مدیریت پیشنهاد شده است. این چای با چای گرم روزانه که به خصوص این روزها در هوای سرد پاییز دلچسب و دل‌نشین است، هیچ تفاوتی ندارد. اما آنچه چای مدیریتی را از چای هر روزه متفاوت می‌کند، اجرای گرفتاری مدیران در نشستن و گوش دادن به درد دل‌ها، گزارش‌ها و اخبار کارکنانشان است. انبوه نامه‌هایی که باید یکی پس از دیگری خوانده و پاسخ داده شوند، تلفن‌ها و مکالماتی که در حین جلسات و نشست‌های درون سازمان‌ها پیش می‌آید و باید پاسخ داده شوند؛ حتی به تعویق افتادن جلسات با کارکنان به علت گرفتاری‌های درون شرکت مدیر را ملزم می‌کند تا هر چند وقت یک بار در فضایی آرام و دوستانه و در محیطی خارج از سازمان، با کارکنان مهم و کلیدی یک فنجان چای مدیریتی بنوشد. در واقع این فنجان چای، یک ابزار مدیریتی است که به مدیران برای دریافت اطلاعات مهم درباره خودشان، کارکنانشان، سازمان‌شان و حتی سازمان‌های دیگر بزرگ‌ترین فرصت را می‌دهد. تهیه یک نوشیدنی از طرف مدیر و نشستن سر یک میز و آغاز صحبت، می‌تواند انگیزش قوی در کارکنان ایجاد کند. از این طریق آن‌ها در می‌یابند مدیر چه قدر به نظرات، ایده‌ها و توصیه‌های آنان برای بهبود عملکرد سازمان اهمیت می‌دهد. البته به یاد داشته باشید در زمان صحبت و نوشیدن مهم نوشیدن یک نوشیدنی با کارکنان است که این نوشیدنی با توجه به سلیقه مردم هر کشور می‌تواند چای، قهوه، سودا و حتی آب معدنی باشد. به عبارتی واقعاً نوع نوشیدنی مهم نیست، مهم صرف یک نوشیدنی بدون عوامل مزاحم درون سازمان با کارکنان است.

دهان را ببندید و گوش کنید!

به یاد داشته باشید دلیل حضور شما در یک میهمانی یا رستوران یا پارک در کنار کارمندان، یادگیری از آنان است. ممکن است شما یک گزارش آزاردهنده از روند کارها دریافت کنید، ممکن است بخواهید نظر و ایده‌ی آنان را نسبت به یک موضوع جدید بدانید و یا موارد دیگر. تنها نکته‌ی کلیدی

در این میان این است: بستن دهان و بازکردن گوش‌ها!

بله، گوش دادن! گوش دادن از صحبت کردن مهم‌تر است. شما باید روی موضوعاتی که آن‌ها مطرح می‌کنند تمرکز کامل داشته باشید. فراموش

نکنید دفتر کارتان را ترک کرده‌اید. بنابراین از هر چیزی که بخواهد ذهنتان را درگیر کند باید پرهیز کنید.

گوش دادن فعال باعث می‌شود که کارکنان از شما به عنوان مدیری همدل یاد کنند و حرف‌هایشان را بزنند.

بنابراین شما به عنوان یک مدیر در یک نشست دوستانه‌ی خارج از سازمان موارد زیر را باید مدنظر داشته باشید:

• قهوه، چای، سودا یا آب به عبارتی آشامیدنی، موضوع اصلی نیست.

• نوشیدنی ارزانی را که به سرعت آماده شود، انتخاب کنید، اما نشست می‌تواند طولانی‌تر باشد.

• تلفن همراه را خاموش کنید یا همراه نیاورید.

• فعالانه به دیگران گوش کنید. هدف اصلی این نشست، گوش دادن و یادگرفتن از

کارکنان است. ■

نکته‌های مدیریتی

<http://management.about.com/od/communication/a/coffeemgtTool05.htm>

تهیه و تلخیص: امیر آقایی
نویسنده: جفری دایر،
هال گریکرسن،
کلیتون کریستفن
ترجمه: عاطفه پاشا زاده

ژن نوآوری

D.N.A

کلید واژه‌ها: مهارت‌های اکتشافی، نوآوری، هوش خلاقیت، کارآفرینان

پنج «مهارت اکتشافی» نوآوران واقعی را از دیگران متمایز می‌کند:

چه‌طور می‌توانیم برای سازمان خود افراد نوآور را بیابیم؟ چه‌طور می‌توانیم نوآورتر شویم؟

مدیرانی که تصور می‌کنند نوآوری «فوت کوزه‌گری» موفقیت در کسب و کار است، با این سؤالات سردرگم می‌شوند. اطلاعات شما درباره‌ی دلایل نوآورتر بودن برخی از افراد، اندک است و شاید یکی از علت‌های ترس آمیخته به احترام ما نسبت به نوآوران بزرگ همین باشد.

محققان زیادی شش سال برای یافتن جواب این سؤالات تحقیق کردند تا منشأ راهبردهای کسب و کار خلاق را در شرکت‌ها و سازمان‌های نوآور بیابند. هدف این بود که کارآفرینان نوآور را زیر میکروسکوپ قرار دهند تا دریابند ایده‌های کسب و کار جدید، چه موقع و چه‌طور به مغز افراد خطور می‌کنند و چگونه می‌شود فرق این نوآوران را با مدیران و کارآفرینان دیگر فهمید. ممکن است کسی که «آیس‌پک» یا قورباغه‌ی مایوس را راه اندازی می‌کند کارآفرین باشد؛ اما راه‌اندازی شبکه‌ی تلفن همراه به مهارت‌های به مراتب متفاوت‌تری نیاز دارد. پژوهشگران مذکور، ۲۵۰۰ کارآفرین نوآور و بیش از سه هزار و پانصد نفر مدیر را که شرکت‌های نوآور راه‌اندازی کرده یا محصولات جدید ابداع کرده بودند، مورد مطالعه قرار دادند. بهت آنان از این بود که دریافتند در بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌ها، مدیران ارشد، به‌شخصه خود را مسئول پدیدآوردن نوآوری‌های راهبردی نمی‌شمارند، بلکه مسئول تسهیل فرایند نوآوری هستند؛ برعکس مدیران ارشد شرکت‌ها و سازمان‌های نوآورتر (۱۵ درصد اول شرکت‌ها در تحقیق) امور مبتکرانه را واگذار نمی‌کنند و خود آن‌ها را به عهده می‌گیرند.

این تحقیق، نشان می‌دهد که پنج «مهارت اکتشافی»، مدیران خلاق و نوآور را از سایرین متمایز می‌کند. همچنین محققان دریافتند که کارآفرینان نوآور (که اغلب مدیر هم هستند) نسبت به مدیران فاقد سابقه‌ی نوآوری، ۵۰ درصد وقت بیشتری صرف مهارت‌های اکتشافی می‌کنند. این مهارت‌ها چیزی را تشکیل می‌دهند که پژوهشگران آن را دی.ان.ای (D.N.A) یا ژن نوآوری نامیده‌اند.



تصویر ساز: پیمان رحیمی زاده

۱ استدلال کردن

استدلال یا توانایی پیوند دادن سؤال‌ها، اشکالات یا ایده‌های رشته‌های مختلف، یک عامل مرکزی در دی.ان.ای نوآوران است. برای آن که روش کار استدلال کردن را درک کنید، باید با کارکرد مغز آشنا شوید. مغز، اطلاعات را مثل لغت‌نامه ذخیره و دسته‌بندی نمی‌کند. روش لغت‌نامه این است که شما می‌توانید معنی لغت «تئاتر» را ذیل حرف «ت» بیابید؛ اما مغز، لغت «تئاتر» را با چند تجربه زندگی ربط می‌دهد. برخی از این روابط منطقی هستند (مثل «جشنواره» یا «بازیگر»)، اما برخی دیگر شفافیت کمتری دارند (مثل «اضطراب» ناشی از نمره ضعیف در دوره‌ی دبیرستان). هرچه تجربه ورزش ما متنوع‌تر باشد، مغز می‌تواند روابط بیشتری برقرار کند.

۲ پرسیدن

پیامبر عزیز اسلام (ص) می‌فرماید: «یک نیمه‌ی دانش در حسن پرسش است.» پیتر دراگر پدر مدیریت نوین نیز می‌گوید: «مهم‌ترین و دشوارترین کار یافتن جواب‌های درست نیست، بلکه یافتن سؤال درست است.» نوآوران همواره سؤال‌هایی می‌پرسند که خرد جمعی را زیر سؤال می‌برد. نوآوران درباره‌ی تردیدناپذیرها تردید می‌کنند. نوآوران از برهم زدن وضعیت موجود لذت می‌برند و قادر به تحمل آن نیستند؛ در نتیجه وقت زیادی را صرف اندیشیدن درباره‌ی تغییر دنیا می‌کنند و وقتی همه چیز برایشان روشن شد، می‌پرسند: «اگر این روش را انتخاب کنیم، چه اتفاقی می‌افتد؟» کارآفرینان نوآور، برای پرسیدن سؤال‌های کارا تر به این روش عمل می‌کنند: آن‌ها می‌پرسند: «چرا این طور است؟» و «چه می‌شد اگر...». بیشتر مدیران بر درک روش بهبود فرایندهای موجود (وضعیت فعلی) تمرکز می‌کنند و برای مثال می‌پرسند: «چه‌طور می‌توانیم مشارکت معلمان را در پژوهش مدرسه‌ای بهبود دهیم؟» در حالی که کارآفرینان نوآور دوست دارند انگاشت‌ها را به چالش بکشند و بپرسند: «اگر نیروی انسانی را در حوزه‌های ستادی نصف کنیم، میزان کارها چه‌قدر دستخوش تغییر می‌شود؟»

نکته‌ی دیگر در این راستا «جور دیگرها» را به خیال آوردن است. اندیشمندان نوآور قادرند دو ایده‌ی متضاد را در ذهن بپرورانند. آن‌ها

جالب است بدانیم که اگر به‌طور مادرزادی فاقد این ژن باشیم می‌توانیم آن را پرورش دهیم.

کارآفرینان نوآور «هوش خلاقیت» دارند: این هوش، اکتشاف را امکان‌پذیر می‌کند و با انواع دیگر هوش (طبق نظریه‌ی هوش چندگانه‌ی هاوارد گاردنر) فرق دارد. هوش خلاق چیزی فراتر از مهارت شناختی ناشی از راست مغزی است. نوآوران در کاربرد پنج «مهارت اکتشافی»، از هر دو سمت مغز استفاده می‌کنند. بر همین اساس پژوهشگران به این نتیجه رسیدند که اصطلاح دی.ان.ای، اصطلاح مناسبی است و هر فرد دی.ان.ای خاصی دارد. تصور کنیم یک قل یکسانی داریم که مغز و استعدادش مانند ماست. به هردوی ما یک هفته فرصت داده می‌شود تا یک کسب و کار جدید پیشنهاد کنیم. ما کل هفته را در اتاق می‌مانیم و ایده‌های جدید می‌دهیم. اما قل ما حداقل ده بار در روز شبکه‌سازی، مشاهده و آزمایش می‌کند. او...

(۱) با دیگران (برای مثال با یک مهندس، یک معلم، یک کارشناس، یک موسیقی‌دان، یک پدر یا مادر و یا یک طراح) صحبت می‌کند.
(۲) با سه نوآور تازه کار ملاقات و روش کار آنان را مشاهده می‌کند.

(۳) برای نمونه، سه «محصول جدید» می‌یابد.
(۴) نمونه‌ی محصولی را که خودش ساخته به پنج نفر نشان می‌دهد.

(۵) این سؤال‌ها را می‌پرسد: «اگر از این استفاده کنم چه می‌شود؟» و «چرا به آن روش عمل می‌کنید؟» به نظرتان ایده‌ی کدام یک از شما نوآورتر و انجام‌پذیرتر خواهد بود؟

(۶) پژوهش درباره‌ی دوقلوهای یکسانی که از بدو تولد از هم جدا شده‌اند، نشان می‌دهد، یک سوم از توانایی تفکر خلاق، محصول ژنتیک است؛ اما دو سوم آن از طریق یادگیری کسب می‌شود. نخست، یک مهارت خاص را درک کنیم، سپس آن را تمرین کنیم، آزمایش کنیم و در نهایت، به قابلیت خلق خود ایمان داشته باشیم. کارآفرینان نوآور پژوهش مذکور، مهارت‌های نوآوری خود را به این روش کسب کردند و پرورش دادند.

اینک این «مهارت‌های اکتشافی» که از آن بارها اسم برده شده، بررسی می‌شود:



برای تولید محصولات، فرایندها یا کسب و کارهای نوآور، بیش تر از تجربیات خود بهره می برد.

اگر مدیران مالی قبل از نشستن برمسند مدیریت، حداقل یک مأموریت بین المللی را امتحان کنند، شرکت آنها نسبت به شرکت هایی که مدیرانشان فاقد چنین تجربیاتی هستند، نتایج مالی بیشتری خواهد داشت.

۵ شبکه سازی

صرف وقت و انرژی برای یافتن و آزمودن ایده ها از طریق شبکه ای از افراد متنوع، دیدگاهی کاملاً متفاوت به نوآوران می دهد. کارآفرینان نوآور، برخلاف سایر مدیران، برای ملاقات افراد واجد ایده ها و دیدگاه های مختلف، وقت صرف می کنند و دامنه ی دانش خود را گسترش می دهند. آنها آگاهانه سعی می کنند کشورهای دیگر و افراد نسل های دیگر را ملاقات کنند.

یکی از دانشمندان به نام کنت بوئن، مؤسس سی.پی.اس (سازنده ی یک کامپوزیت سرامیکی ابتکاری) این شعار را در همه ی دفاتر شرکت نوپای خود آویزان کرده است: «بیش مورد نیاز برای حل و فصل بیش تر مشکلات چالش آفرین ما، از خارج صنعت و رشته ی علمی خودمان منشاء می گیرد. ما باید فعالانه و با افتخار، پیشرفت ها و فتح هایی را که این جا اختراع نشده اند، بپذیریم.» دانشمندان این مؤسسه (سی.پی.اس) مشکلات پیچیده ی زیادی را از طریق صحبت کردن با فعالان سایر رشته ها حل کرده اند.

□□□

مهارت های اکتشافی به تدریج تبدیل به وجه تمایز نوآوران می شوند. به عقیده ی «لافلی»، یکی از نوآوران بزرگ، صرف نظر از جایگاه رهبر در نمودار سازمانی، نوآوری محوری ترین وظیفه ی اوست. این در حالی است که ما مدیران خود و اعضای تیممان را نوآور پنداریم. گرچه تفکر خلاق برای بعضی ذاتی است، اما امکان توسعه و تقویت آن از طریق تمرین وجود دارد. تأکید کردن بر اهمیت تکرار رفتارهای فوق کافی نیست، بلکه باید زمانی را برای خود و تیممان در نظر بگیریم و فعالانه ایده های خلاق را پرورش دهیم.

سؤال پرسیدن، مهم ترین مهارتی است که باید تمرین کنیم. سؤال کردن درباره ی چرایی می تواند سایر مهارت های اکتشافی را تحریک کند. سؤال هایی بپرسیم که هم محدودیت به وجود می آورند و هم محدودیت ها را برطرف می کنند. در این صورت است که می توانیم مشکل یا فرصت را از زاویه ی دیگری ببینیم. سعی کنیم در

می توانند بدون جانبداری یا تعصب نسبت به یک گزینه، ترکیبی تولید کنند که بر هر یک از ایده های متضاد برتری دارد.

کارآفرینان نوآور تمایل دارند نقش «مخالف خوان» ایفا کنند. همیشه با آنچه به آنان گفته می شود، مخالفت می کنند و موضع مخالف می گیرند و دیگران را مجبور به دفاع از دیدگاه خود می کنند.

نوآوران از محدودیت ها استقبال می کنند و معتقدند که خلاقیت عاشق محدودیت است. برای مثال یک مدیر نوآور کارکنان خود را برانگیخت تا محدودیت های هزینه را با این پرسش بررسی کنند: «اگر پیش تر، این فرد را استخدام نکرده بودید، یا این فرایند را اجرا نکرده بودید، یا این یک کالا را نخریده بودید، یا این راهبرد را اتخاذ نکرده بودید، چه می شد؟ آیا همان کاری را می کردید که امروز می کنید؟»

۳ مشاهده کردن

مدیرانی که در پی اکتشاف هستند، از طریق واریسی پدیده های متداول، به ویژه رفتار مشتریان بالقوه، ایده های کسب و کاری غیر متعارف تولید می کنند. آنها هنگام مشاهده ی دیگران، مثل انسان شناس و دانشمند علوم اجتماعی رفتار می کنند. اغلب شگفتی هایی که باعث بروز ایده های کسب و کاری جدید می شوند از مشاهده افراد دیگر و خود را جای آنها گذاشتن نشأت می گیرند. شما چیزی را می بینید و می پرسید: «چرا به این روش عمل می کند؟ این روش مزخرف است.» نوآوران به دقت و آگاهانه و به طور مستمر به دنبال رفتارهای جزیی دیگران هستند تا درباره ی روش های جدید انجام کارها بینش لازم را کسب کنند. مشاهده کنندگان همه ی فنون را امتحان می کنند تا دنیا را به روش متفاوتی ببینند.

۴ آزمایش کردن

هرگاه سخن از آزمایش است، دانشمندان و مخترعان بزرگی مانند ادیسون پیش ذهن می آیند. ادیسون می گفت: «من شکست نخورده ام، بلکه ده هزار راه ناکارآمد یافته ام.»

کارآفرینان نوآوری اغلب درگیر آزمایش فعال بودند. فرقی نداشت اکتشاف آنها ذهنی باشد. نوعی سرهم بندی فیزیکی یا مشارکت در یک محیط جدید، آنها به عنوان مدیران سازمان های نوآور آزمایش را در مرکزیت همه ی فعالیت های خود قرار می دهند. یکی از قدرتمندترین تجربیاتی که نوآوران می توانند در آن مشارکت کنند زندگی کردن و کار کردن در خارج از کشورشان است. تحقیق نشان می دهد، هر چه شخص در محل ها و شهرها و کشورهای بیش تری زندگی کرده باشد،

روزی مردی نابینا در کنار یک خیابان شلوغ ایستاده و منتظر بود تا فردی پیدا شود و به او کمک کند. همین‌طور که کنار خیابان ایستاده بود، احساس کرد یک نفر با انگشت بر شانه‌اش می‌زند. سپس صدای مردی را شنید که به او می‌گفت: «ببخشید آقا، من نابینا هستم. به من کمک می‌کنید از عرض خیابان عبور کنم؟» مرد نابینای اول مرد نابینای دوم را گرفت و هر دو به اتفاق از خیابان عبور کردند.

جالب است بدانید این یک داستان واقعی از جورج شیرینگ، پیانیست معروف است. او بعد از این اتفاق با خود گفت: «خدای من! چه کاری توانستم انجام دهم؟! من آن مرد نابینا را از عرض خیابان گذراندم. این بزرگ‌ترین و هیجان‌انگیزترین اتفاق زندگی‌ام بود.»

برای ما نیز اتفاق افتاده که در مواقعی فکر می‌کنیم نمی‌توانیم کاری انجام دهیم و خود را محدود می‌کنیم. ریسک نمی‌کنیم و اعتماد به نفس خود را بالا نمی‌بریم و شخصیت درون خود را قوی‌تر نمی‌کنیم. اما باید بدانید: قوی‌تر شدن و ریسک کردن به شما کمک می‌کند تا بتوانید وابستگی‌های خود را کاهش دهید و روی پای خودتان بایستید. این وابستگی می‌تواند هر چیزی باشد. وابستگی به افراد دیگر یا وابستگی به تکنولوژی و مکانیزم‌هایی که باعث می‌شود شما در امنیت بیش‌تری زندگی کنید.

اگر از ریسک کردن بترسید در واقع به خودتان فرصت نمی‌دهید تا توانایی‌هایی را که در درونتان نهفته است شکوفا کنید. یکی از ویژگی‌های افراد خودساخته توانایی ریسک کردن است. با انجام ریسک‌های حساب‌شده (نه ریسک بی‌حساب و کتاب که آن قماربازی است) می‌توانید در زندگی‌تان فرصت ایجاد کنید و حتی زندگی جدیدی را آغاز کنید. از قدیم هم گفته‌اند: ترس، برادر مرگ است. در واقع، با ترسیدن و دست به خطر نزدن مثل یک آدم ماشینی می‌شوید که روزهایش با هم تفاوتی ندارند و هیچ لذتی از زندگی‌اش نمی‌برد، حتی اگر میلیون‌ها تومان پول و ثروت داشته باشید. ■

منبع

ماهنامه‌ی گزیده مدیریت شماره‌ی ۱۰۵

روز، پانزده تا سی دقیقه زمان را صرف نوشتن ده سؤال جدید کنیم که با وضعیت فعلی سازمان شرکت، خدمات یا صنعت‌مان به چالش برمی‌خیزد.

برای تقویت مهارت مشاهده، کاربرد یک محصول یا خدمت توسط مشتری را در وضعیت طبیعی تماشا کنیم. تمامی روز را صرف مشاهده «فعالیت‌های» مراجعان و مشتریان کنیم. قضاوت نکنیم: کافی است فرض کنیم شناور هستیم و بدون این که قضاوت کنیم فقط ببینیم.

برای تقویت آزمایش کردن در سطوح فردی و سازمانی، آگاهانه روش آزمون فرضیه را در کار و زندگی خود به کار ببریم. در سمینارها و دوره‌های آموزشی مدیریتی که موضوع آن‌ها خارج از حوزه‌ی تخصص ماست، شرکت کنیم نه محصولات یا فرایندهای مورد علاقه خود را تجزیه کنیم. کتاب‌هایی نخوانیم که گرایش‌های نوظهور را شناسایی می‌کنند. هنگام سفر، هرگز فرصت یادگیری درباره‌ی سبک‌های زندگی مختلف و رفتارهای محلی را هدر ندهیم. درباره دانشی که به دست آورده‌ایم، فرضیات جدید بسازیم و برای تولید خدمات و محصولات جدید، آن‌ها را آزمایش کنیم. برای جا انداختن آزمایش‌های کوچک و متناوب در همه سطوح سازمانی روش‌هایی پیدا کنیم. کافی است اذعان کنیم که شکست به خاطر یادگیری، ارزشمند است، تا یک فرهنگ نوآور بسازیم.

برای بهبود مهارت شبکه‌سازی، با پنج فرد خلاق و نوآور تماس بگیریم و درباره روش ترغیب تفکر خلاق از آن‌ها سؤال کنیم. شاید از آن‌ها بخواهیم برای ما نقش مربی خلاقیت را ایفا کند. ضیافت‌های ناهار منظمی ترتیب دهیم و در آن با افراد مختلف فعال در حوزه‌ها، شرکت‌ها، صنایع یا کشورهای مختلف ملاقات کنیم. از آن‌ها بخواهیم برایمان درباره‌ی ایده‌های نوی خود صحبت کنند و درباره‌ی ایده‌های خود نیز بازخورد بگیریم.

خلاصه این که: کارآفرینی نوآورانه یک استعداد مادرزاد نیست، تلاشی فعال است. شعار «متفاوت فکر کنیم» الهام‌بخش، اما ناقص است. ما به این نتیجه رسیدیم که نوآوران باید همیشه متفاوت عمل کنند تا متفاوت فکر کنند. سازمان‌ها و شرکت‌ها با شناخت، تقویت و مدل برداری از دی‌ان‌ای نوآوری می‌توانند برای پرورش موفقیت‌آمیز خلاقیت و نوآوری جرعه‌هایی در ذهن همگان به وجود آورند. ■

منبع

the innovator's DNA, Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen, and Clayton M. Christensen, Harvard Business Review, 2009.

کلیدواژه‌ها: مدرسه‌ی یادگیرنده، مهارت‌های زندگی، ارزش‌ها، فرهنگ آموزش،

آموزش گروهی.

سرآغاز

در دنیای امروز، تحول در نظام آموزش و پرورش، به منزله‌ی پیش‌نیازی جدی برای پاسخ‌گویی به چالش‌های علمی، فلسفی، فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و اخلاقی در کشورهای پیشرفته محسوب می‌شود. به همین سبب، تلاش‌های گسترده‌ای در سطح جهانی برای بهبود و اصلاح مداوم نظام‌های آموزش و پرورش در حال انجام است.

نهاد آموزش و پرورش که زمینه‌ساز تحولات و تغییرات بنیادی در یک جامعه به حساب می‌آید، خود بیش از هر نهاد دیگری، تحت تأثیر همین تحولات و تغییرات قرار می‌گیرد؛ به همین سبب ضروری است تا به تبع تحولات علمی، اجتماعی و اقتصادی در هر جامعه، در اهداف و برنامه‌های نظام آموزشی تغییرات لازم صورت پذیرد.

یکی از برنامه‌های تغییر در نظام آموزش و پرورش ایران «طرح غنی‌سازی مدرسه» است، که بر سازماندهی امکانات بالقوه‌ی مدرسه برای بهبود و اصلاح فرآیند یاددهی، یادگیری تأکید می‌کند. در این طرح، از سازمان مدرسه به عنوان «مدرسه‌ی یادگیرنده» سخن گفته می‌شود. در مدرسه‌ی یادگیرنده، منابع انسانی مدرسه، سرمایه‌ی اصلی مدرسه هستند. کیفیت منابع انسانی همانا کیفیت مدرسه است. در چنین مدرسه‌ای مبنای تغییر، همانا تغییر در نگرش‌ها و افکار کارکنان است. عوامل انسانی، عامل پویایی

مقاله‌های علمی - کاربردی

توانمندسازی مدرسه یک ضرورت

داوود محمدی

مدرسه محسوب می‌شوند؛ به نحوی که مدیر، معلمان، کارکنان و اولیاء دانش‌آموزان با هم‌یاری و هم‌کوشی خود به دنبال آن هستند تا از طریق به‌کارگیری امکانات بالقوه‌ی مدرسه، فرآیند آموزش و یادگیری را به نحو مطلوب سازماندهی و جهت‌دهی کنند.

رویکرد غنی‌سازی

هدف‌های غنی‌سازی باید در فرهنگ مدرسه و جامعه مورد توجه و عنایت جدی قرار گیرد و در برنامه‌ی درسی، مشتمل بر اهداف، محتوا (مجموعه‌ی تجارب یاددهی - یادگیری)، روش‌ها و استراتژی یاددهی - یادگیری، منابع و امکانات و روش‌های ارزشیابی، به‌صورت یک‌پارچه و تلفیقی در راهنمای برنامه‌ی درسی کلیه‌ی پایه‌های تحصیلی مورد عمل قرار گیرد. از سوی دیگر مدیریت، کارکنان آموزشی، فضا (روانی و فیزیکی) و تجهیزات آموزشی و اولیای دانش‌آموزان از نظر رفتار، عملکرد و مناسبات، باید در برنامه‌ی غنی‌سازی کانون توجه باشند. بر این اساس، غنی‌سازی برنامه‌ی درسی ماهیتی روشی دارد تا محتوایی. رویکرد آموزش مستقیم و محتوایی، یعنی گنجاندن درسی به نام مهارت‌های زندگی در جدول برنامه‌ی هفتگی و اختصاص ساعاتی محدود در هفته به آن، به معنای ترک زندگی است تا زندگی.

مهارت‌های زندگی

مهارت‌های زندگی، یعنی مجموعه‌ای از توانایی‌های شناختی، عاطفی و مهارتی که برای موفقیت و احساس شغف و شادمانی در زندگی مورد نیاز



است و فرد را برای غلبه بر تنش‌ها و مسائل و مشکلات آماده می‌کند. (استنتن و دیگران، ۱۹۸۰)

مهارت‌های زندگی، طیف وسیعی از مهارت‌ها را شامل می‌شود: مهارت‌هایی مثل شناخت خود و ارزش‌های شخصی و خانوادگی و اجتماعی، مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر، مهارت‌های شناخت حقوق و مسئولیت‌ها و شناخت اهداف خود، مهارت‌های تصمیم‌گیری، مهارت‌های کنترل خشم، مهارت‌های مراقبت از سلامت رفتار و جسم و خودکنترلی.

لزوم هماهنگی در آموزش ارزش‌ها و مهارت‌های زندگی

مسئولیت آموزش ارزش‌ها و مهارت‌های زندگی، وظیفه‌ی تمامی نیروهای تربیتی جامعه، یعنی خانواده، مدرسه و نهادهای اجتماعی، رسانه‌ها، نهادهای سیاسی، اداری و تبلیغی است و ضروری است، اهداف و فعالیت‌های این نهادها با یکدیگر هماهنگ باشد تا فعالیت نهادهای اجتماعی در تقابل یا تضاد با فعالیت‌های مدارس قرار نگیرد.

نقش مدرسه در آموزش و یادگیری ارزش‌ها و مهارت‌های زندگی

نوع رفتار، عملکرد و مناسبات مدیریت با کارکنان و دانش‌آموزان، معلم با دیگر همکاران و با دانش‌آموزان و دانش‌آموزان با یکدیگر، در یادگیری ارزش‌ها، نقش مهمی ایفا می‌کند. در واقع دانش‌آموزان، ارزش‌هایی مثل دوستی و صمیمیت، مسئولیت‌پذیری و انجام وظایف، برنامه‌ریزی و

خودباوری احترام به دیگران و ترغیب و تشویق آنان، یا ضدارزش‌هایی مثل دوری از مردم و در خود غرق شدن، مسامحه و سهل‌انگاری در انجام به موقع مسئولیت‌ها، توهین به اشخاص و بی‌ارزش تلقی کردن فعالیت‌ها و عملکردها را از فضای روانی مدرسه می‌آموزند. بنابراین، جای جای مدرسه باید تحقق هدف‌ها را تسهیل کند.

غنی‌سازی برنامه‌ی درسی و فرهنگ آموزش

غنی‌سازی برنامه‌ی درسی به منظور رشد مهارت‌های زندگی و یادگیری ارزش‌ها، طراحی می‌شود. هدف از غنی‌سازی این است که دانش‌آموزان با موضوعات، فعالیت‌ها، ایده‌های مهیج و زمینه‌های عملی در زندگی واقعی مواجه شوند؛ مسائلی که معمولاً در برنامه‌ی درسی عادی به آن‌ها پرداخته نمی‌شود.

انواع تجارب یاددهی - یادگیری:

۱- فعالیت‌های اکتشافی

۲- فعالیت‌های آموزشی گروهی

۳- فعالیت‌های اجرای پروژه در زندگی واقعی در قالب کارهای انفرادی یا گروه‌های کوچک یادگیری

هدف‌های تدارک فعالیت‌های اکتشافی:

الف - رشد مهارت‌های تفکر خلاق شامل توانایی نقادانه اندیشیدن (ارزیابی)، درک مسائل، درک ناهماهنگی‌ها و عناصر غیر مرتبط.

ب- رشد مهارت‌های روانی، انعطاف‌پذیری، نوآوری و ابتکار و مهارت بسط و گسترش. ■

منابع

۱. ارزشیابی توانمندسازی، محمد حسن محقق معین، موسسه‌ی بین‌المللی توسعه مفاهیم مدنی، ۱۳۸۳.
۲. ارزشیابی توصیفی، دکتر حسین احمدی، دکتر محمد حسینی، تهران: انتشارات مدرسه، ۱۳۸۴.
۳. بینشی نو در غنی‌سازی مدرسه، بهمن حوریزاد، لوح زرین، ۱۳۸۵.
۴. روش‌های تحقیق در علوم انسانی، دکتر سیاوش خلیلی شورینی، چاپ چهارم، موسسه‌ی یادواره کتاب، ۱۳۸۵.
۵. روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، دکتر زهره سرمه و دیگران، چاپ هفتم، تهران: آگاه، ۱۳۸۳.
۶. غنی‌سازی تکالیف آموزشی، بهمن حوریزاد، لوح زرین، ۱۳۸۴.
۷. غنی‌سازی فرهنگ آموزش، بهمن حوریزاد، ۱۳۸۵.
۸. مستندات طرح غنی‌سازی مدرسه، سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی وزارت آموزش و پرورش.
۹. مهارت‌های برنامه‌ریزی در زندگی، دکتر حسین خنیفر، فرا شناختی اندیشه، ۱۳۸۲.
۱۰. مقدمات تکنولوژی آموزشی، دکتر محمداحمدیان، دکتر داوود محمدی، آبیژ، چاپ هشتم، ۱۳۸۸.



↓ دو کلمه حرف حساب

یکی از کارکردهای مدیریت منابع انسانی، «نگهداری» است. این کارکرد مدیریتی که در سامانه‌ی چهاربخشی جذب، بهسازی، نگهداری و کاربرد طبقه‌بندی می‌شود، عبارت است از اقداماتی که در دو بخش مادی و معنوی سبب ماندگاری نیروهای انسانی در سازمان می‌گردد. اقدامات مادی، همان پرداخت‌هایی است که در قالب حقوق و مزایا، انواع پاداش‌ها، اضافه‌کاری‌ها، حق مأموریت‌ها و .. صورت می‌گیرد و اقدامات معنوی، فعالیت‌هایی است که اگرچه ممکن است هزینه‌هایی در برداشته و به عبارتی دیگر متضمن نوعی پرداخت توسط سازمان باشد، ولی درواقع رنگ و بوی دیگری دارد. مثلاً نوع بیمه‌ی کارکنان

پیشنهاد به مدیران و مسئولان

پیشنهادهای مدیریتی برای مدیران مدرسه‌ها و مسئولان آموزش و پرورش

مصاحبه‌های خروجی

برای نگه‌داشت نیروهای انسانی در آینده

نگار تبریزی

اشاره

پیشنهادهای مدیریتی برای مدیران مدرسه‌ها و مسئولان آموزش و پرورش، بخشی است که از امسال در مجله گشوده‌ایم. در این بخش، در صددهم شیوه‌های بهره‌برداری از دانش مدیریت مسائل را در مدرسه و سطوح بالای وزارت آموزش و پرورش نشان دهیم. به عبارت دیگر، می‌خواهیم بگوییم دانش مدیریت تزئینی نیست؛ صرفاً به کلاس‌های دانشگاهی و امتحان‌های پایان ترم دانشجویان مربوط نمی‌شود و می‌توان به خوبی از آن در کارهای مدیریتی استفاده کرد. این سلسله مطالب را در سه شماره از مجله مطالعه خواهید کرد. مطالب در سه بخش با عناوین دو کلمه حرف حساب، دو مثال ساده و دو پیشنهاد ارائه می‌شوند. بخش اول از این مجموعه مطالب را در پی می‌آوریم.

خدماتی که در هنگام بیماری‌ها و بازنشستگی‌ها دریافت می‌کنند، ارج‌گذاری، کرامت و میزان احترام به نیروها در سازمان و میزان توجهات و تشویقات مدیریت، در زمره‌ی فعالیت‌های نگهدارنده طبقه‌بندی می‌شوند.

امروزه مدیران سازمان‌های معتبر در جهان، علاوه بر آن که اجزای چهارگانه‌ی سامانه‌ی مدیریت

متفاوتی کسب اطلاعات می‌کنند. یکی از این روش‌ها، مصاحبه‌های خروجی با کارکنان است که به هر دلیل ممکن، زودتر از موعد مقرر سازمان را ترک می‌کنند. در واقع با نیروهای انسانی که در حال خارج شدن از سازمان هستند، مصاحبه‌های عمیق (حتی با صرف هزینه‌های قابل توجه و خرید زمان مصاحبه‌شوندگان) انجام می‌دهیم و

پس از آگاهی از دلایل خارج شدن زود هنگام آن‌ها از سازمان و طبقه‌بندی این دلایل، در صدد برمی‌آییم برای نگه‌داشت نیروهای انسانی داخل سازمان برنامه‌ریزی کنیم.

دو مثال ساده

۱. سال‌ها پیش یک شرکت بزرگ ساختمانی که در جنوب کشورمان در پروژه‌های بزرگ فعالیت می‌کرد، به طور فزاینده با ترک خدمت مهندسان و کارگران خود روبه‌رو بود. مسئولان



شرکت همه‌ی دلایلی را که می‌توانست باعث خروج کارکنان خود شود، بررسی کردند و در حین بررسی‌ها به نکته‌ی جالبی برخوردند: «بیش از ۹۰ درصد افراد خارج شده، جذب شرکت رقیب می‌شوند که در نزدیکی آن‌ها در پروژه‌ای دیگر فعالیت داشت.»

بررسی حقوق و مزایای شرکت رقیب نشان داد که تفاوت قابل توجهی در این زمینه وجود ندارد. یکی از مدیران پیشنهاد کرد با مهندسان و

کارگرانی که برای تسویه حساب می‌آیند، به انواع گوناگون از در رفاقت وارد شویم و بپرسیم: «چرا از شرکت ما می‌روید؟» یافته‌ها (که البته به سختی به دست آمد) جالب بود: «شرکت رقیب، کارهای مربوط به تعویض و تمدید اعتبار دفترچه‌های بیمه‌ی ما را خودش انجام می‌دهد و مجبور نیستیم برای این کار، از محل کارگاه شرکت تا مرکز استان برویم. به خاطر همین ترجیح می‌دهیم برویم و در آن شرکت کار کنیم!»

۲. حدود ده - پانزده سال پیش شرکت واحد اتوبوسرانی تهران، سالی دوبار آگهی استخدام راننده منتشر می‌کرد و با صرف هزینه‌های فراوان، به جذب، آموزش و به‌کارگیری راننده‌های اتوبوس می‌پرداخت. اما میزان خروج و ترک خدمت راننده‌های شاغل آن چنان بالا بود که حتی برگزاری سالانه دو بار آزمون و فعالیت‌های ورودی برای جذب نیرو نیز، نیاز سازمان به راننده را برطرف نمی‌کرد. پس از گفت‌وگوی تصادفی یکی از مدیران امور اداری با چند نفر از رانندگان که ترجیح داده بودند از شرکت بروند، معلوم شد دلیل ترک خدمت، شرایط سخت کاری (بویژه کار ۱۲ ساعتی در روز بر روی اتوبوس‌ها)، تصادفات فراوان خیابانی و پرداخت جریمه‌ها و خسارت‌ها است. با تغییراتی که در برخی از این شرایط به عمل آمد، عمر ماندگاری رانندگان افزایش پیدا کرد.

دو پیشنهاد

پیشنهاد به مدیران مدرسه‌ها

اگر همه ساله تعداد فراوانی از معلمان شما با دلیل و بی‌دلیل، از شما خداحافظی می‌کنند و ترجیح می‌دهند در مدرسه‌های دیگر خدمت کنند، حتماً یک جای کار مدیریت شما ایراد دارد، بگردید و پیدا کنید. اگر بتوانید با صرف هزینه و وقت، معلمان مدرسه را با خودتان همراه کنید و به همدلی و وحدت نظر (البته اگر موفق شوید) دست یابید و روش‌های اجرای فعالیت‌ها در مدرسه را همسان نمایید، کار بسیار مهمی انجام داده‌اید. ولی اگر می‌بینید متقاضیان ترک مدرسه‌ی شما در شرایط عادی بسیار زیاد است و هر ساله در

اولین شورای معلمان مدرسه در مهرماه با تعداد زیادی چهره‌ی جدید روبه‌رو می‌شوید، حتماً باید به طور جدی دست به کار شوید. برای این منظور پیشنهاد می‌کنیم پای صحبت معلماتی که از مدرسه می‌روند، بنشینید و از آن‌ها بخواهید علت رفتن خودشان را بگویند. بله، قبول داریم، خیلی سخت است و معمولاً به تعارف می‌گذرد: «ما با شما هیچ مشکلی نداریم؛ راهم دور است؛ به سرویس نمی‌رسیم؛ این دوروبرها مهد کودک نداریم و ...» و عمدتاً دلایلی مطرح می‌شود که بیرونی است و به مدیریت شما ربطی ندارد. ولی اگر قدری درست عمل کنید، موفق خواهید شد.

پیشنهاد به مسئولان ارشد آموزش و پرورش

اجرای طرح بازنشستگی پیش از موعد فرهنگیان، براساس قانونی که مصوب مجلس شورای اسلامی بود، فعلاً در مهرماه سال ۸۹ به پایان رسیده است، ولی ممکن است باز هم تمدید یا تکرار شود. در دو سال اخیر، هزاران فرهنگی به محض این که به پایان آخرین روز بیست و پنجمین سال خدمتشان رسیدند، درخواست بازنشستگی دادند و از آموزش و پرورش رفتند. حکم بازنشستگی بسیاری از این هزاران فرهنگی، در فاصله‌ای کوتاه صادر شد و آن‌ها از آموزش و پرورش فاصله گرفتند.

پیشنهاد می‌کنیم آموزش و پرورش با صرف هزینه‌ی کافی (دقت کنیم که این هزینه نیست، سرمایه‌گذاری برای آینده است) با تعداد زیادی از فرهنگستانی که بازنشسته‌ی پیش از موعد شده‌اند، بویژه با گروهی که در محل خدمت خود به خوش‌فکری، خلاقیت و ... شهره بودند و مشخص است که بازنشستگی برای آن‌ها نوعی رهایی بوده است، مصاحبه‌هایی ترتیب دهند (و حتی همان طور که قبلاً گفتیم، علاوه بر اختصاص هزینه برای مصاحبه‌کنندگان، هزینه‌هایی نیز برای آن‌ها در نظر بگیرند) و از دلایل پرس و جو کنند. اگر چه ممکن است بسیاری از دلایل برای مسئولان آموزش و پرورش، از پیش معلوم باشد؛ ولی طبقه‌بندی و کارشناسی آن‌ها از منظر یک پژوهش علمی، برای طراحی سامانه‌ای جهت نگهداشت نیروهای انسانی در آینده مؤثر خواهد بود. ■

اشاره

تاکنون در دو دوره‌ی گذشته‌ی مجله، در شانزده بخش از سلسله مطالب «۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت»، ۶۴ راه ذکر شده است. هریک از این راه‌ها با کنکاش در پرونده‌های در دسترس، گزارش‌های مدیریتی و اسناد و مدارک معتبری که نویسنده طی سال‌های مدیریت خود و نیز پژوهش‌های متمادی به آن‌ها دست یافته است، تدوین می‌شود. این مطالب با استقبال خوانندگان روبه رو شده است و مخاطبان مجله در مکاتبات، نظرسنجی‌ها و گفت‌وگوهای رودرروی خود، خواهان استمرار این مجموعه شده‌اند. البته بدیهی است چون هدف از انتشار این سلسله مطالب، به نوعی مبتنی بر درس‌آموزی از شکست‌خوردگان یا کنارکشیدگان در مدیریت آموزشی است، همواره نوعی تلخی و دل‌آزردگی در متون ارائه شده به چشم می‌خورد که به هیچ عنوان هدف اصلی انتشار این مطالب نیست. به عبارت دیگر این مطالب، نهایتاً در ۱۰۱ راه، روش‌ها و دلایلی را که منجر به عزل، برکناری، استعفا، کناره‌گیری یا جابه‌جایی منطقی و غیرمنطقی مدیران مدرسه‌ها می‌شود، بررسی می‌کند و اصلاً به دنبال آن نیست که موفقیت‌ها را به رخ بکشد. در نامه‌ی یکی از مدیران مدارس مخاطب مجله، که از مخالفان انتشار این مطالب بود (که البته تعدادشان بسیار کم است)، آمده بود: «چرا این همه ایثار و از خودگذشتگی و کار مدیریت با حلاوت و سوختن توأم با عشق در مدرسه‌های سراسر کشور را رها کرده‌اید و به سوزانده شدن می‌پردازید. ما چه کنیم که فالان مدیر مدرسه به دلیل حب و بغض فالان رئیس اداره یا کم‌کاری و کم‌درایتی خود در کار مدیریت تلف می‌شود، آیا نمی‌توانید به جای این نمونه‌ها، با مدیران موفق مصاحبه کنید؟...» البته خوانندگان محترم تصدیق می‌کنند که در بعضی از موارد ۶۴ گانه‌ای که پیش از این به چاپ رسیده، حتی مدیر مدرسه را به رغم موفقیت و توانایی در کار، از مدیریت کنار گذاشته‌اند و نیز مواردی هم بوده که ضعف از مدیر بوده است؛ ولی همان‌طور که گفتیم، درخواست‌های این مدیر مدرسه، در سایر مطالب مجله پیگیری می‌شود. اگر شماره‌های گوناگون ما را از نظر بگذرانید، گفت‌وگو با مدیران موفق بسیاری را خواهید دید. در هر حال، امسال ۳۷ راه باقی مانده از روش‌های تلف شدن در مدیریت را با بهره‌گیری از پرونده‌های واقعی مرور خواهیم کرد و امیدواریم که توجه ویژه‌ی مدیران به این راه‌ها، از تلف شدن آن‌ها در مدیریت مدرسه جلوگیری کند.

مطالعات موردی در مدیریت مدرسه

از حذف شدن تا

۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت - بخش هفدهم
مر ترضی مجدفر

آقای ح.م مدیر مدرسه‌ی راهنمایی الف. ر در یکی از مناطق میانی تهران بود. او از هوش و استعداد سرشاری برخوردار بود و مدرسه‌ی تحت مدیریتش، یکی از بهترین مدارس دولتی به شمار می‌رفت. او قبل از این که مدیر شود، مدتی در برخی از مدرسه‌های موفق غیردولتی همان منطقه در مقام دبیر ریاضی کار کرده بود و از این رو با شیوه‌ی کار آن مدرسه‌ها، به ویژه در زمینه‌ی تغییرات مثبتی که در ساختار سازمانی خود ایجاد می‌کردند، آشنایی داشت.

به مدرسه‌ای که آقای ح.م مدیر آن شده بود، از طرف اداره و براساس مقررات، دو معاون آموزشی، یک معاون پرورشی، یک دفتردار، یک متصدی آزمایشگاه، یک متصدی کارگاه و یک مربی پرورشی ۳۴ ساعته تعلق می‌گرفت. مربی پرورشی ۹ ساعت تدریس می‌کرد و مابقی را به کارهای پرورشی اختصاص می‌داد.

آقای ح.م در همان روزهای اول سال تحصیلی، براساس آن چه که در مدرسه‌های قبلی دیده بود، دو معاون آموزشی و یک معاون پرورشی مدرسه را به ترتیب معلمان راهنما یا مشاوران پایه‌های اول تا سوم نام‌گذاری کرد و شرح وظایف هر یک از آن‌ها را به هر کدام یادآور شد. او گفت: «مادر این مدرسه معاون آموزشی و معاون پرورشی نداریم، هر یک از پایه‌ها یک مسئول تربیت و آموزش دارند که نامشان معلمان راهنماست؛ که البته می‌توانیم آن‌ها را مشاور هم بنامیم.

بگیرد. البته چون فعالیت‌هایش بیشتر می‌شد، به او قول داد، معادل حق معاونت وی را براساس محاسبات دولتی، از محل کمک‌های مردمی مدرسه تأمین کند. هم‌چنین او از فردی که قرار بود کارهای آزمایشگاهی مدرسه را انجام دهد، درخواست کرد یک نیروی کمکی آزاد را با هفته‌ای دو روز کار برای رتق و فتق کارهای کارگاهی انتخاب کند تا با کمکی که از حساب مدرسه به او داده خواهد شد، کلاً کارهای آزمایشگاهی - کارگاهی را وی و همکار پاره‌وقتش جمع و جور کنند. البته چون شرح وظایف آقای م.ن، دفتردار مدرسه که اکنون با عنوان پرطمطراق معاون اجرایی دفتری از او یاد می‌شد، اندکی افزایش یافته بود، به او هم قول داد در حد ۱۲ ساعت حق‌التدریس هفتگی برایش حق‌الزحمه در نظر خواهد گرفت تا جبران زحماتش شده باشد. ساعت کار مربی پرورشی ۳۴ ساعته را هم تا ۳۶ ساعت افزایش داد و به او گفته شد اجرای هر برنامه‌ای را که از طرف معلمان راهنما به او سپرده می‌شود، پیگیری کند.

ظاهراً فعالیت‌های مدرسه، بی‌هیچ مشکل و کم و کاستی ادامه داشت. اوایل، مدیر و آقای م.ن دقت می‌کردند در مکاتبات اداری، از ما به ازای مدرسه‌ای سمت‌های رسمی استفاده نکنند و همان عناوین ابلاغی اداره (معاون آموزشی، معاون پرورشی، دفتردار و ...) را به کار ببرند. ولی کثرت استفاده از این عناوین در مدرسه و جافتادن آن‌ها، کار را به جایی رساند که در چند مکاتبه‌ی اداری، ناخودآگاه از عبارات معلمان راهنما، معاون اجرایی دفتری و معاون انضباطی استفاده شد. ابتدا، این اشتباهات خیلی جدی گرفته نشد، ولی

وقتی نامه‌ای

درباره‌ی یکی از

معاونان آموزشی مدنظر اداره که در مدرسه

در سمت معلم راهنما فعالیت می‌کرد، به بخش

کارگزینی اداره فرستاده شد، رئیس ملائطی و کارکشته‌ی کارگزینی، نامه را با تعجب نزد معاون پشتیبانی اداره برد و از همان دفتر معاون با مدرسه تماس گرفتند. توضیحات مدیر برای خودش قانع کننده بود، ولی طبق نظر رئیس کارگزینی و معاون پشتیبانی، در امور اداری اصل بر اسناد موجود است و به راحتی نمی‌توان هر چیزی، از جمله به گفته‌ی آقای ح.م، اسامی ظاهری و سمت‌های ساده را عوض کرد.

به‌رغم این که هیچ مشکلی رخ نداده بود و مدرسه به شکل موفقیت‌آمیزی اداره می‌شد، تغییرات گسترده در ساختار سازمانی مدرسه‌ی الف. ر از دید اداره غیرقابل قبول به شمار رفت و پیگیری‌های بعدی، به ویژه در اسناد و مدارک مالی مدرسه، از تغییرات دیگر پرده برداشت: جابه‌جا شدن متصدیان آزمایشگاه و کارگاه، پرداخت حق‌الزحمه به آنان و نیز پرداخت حق‌التدریس ۱۲ ساعته به دفتردار، مربی پرورشی ۳۴ ساعته از حساب‌های مدرسه.

یک

معاون انضباطی هم

خواهیم داشت که تمام فعالیت‌های آمد

و شد بچه‌ها، کنترل نظم کلاس‌ها و راهروها و

حیاط و فعالیت‌های صبحگاهی برعهده‌ی اوست.

یکی از همکاران هم، معاون اجرایی دفتری مدرسه

خواهد بود. از نظر من بعد از مدیر، همه کاره‌ی هر

کدام از پایه‌ها، معلمان راهنما هستند. بچه‌ها، معلمان،

خانواده‌ها و هر کسی باید برای هر کاری، چه درسی و

چه تربیتی، به معلمان راهنمای آن پایه رجوع کند.»

او از متصدی کارگاهی که از اداره ابلاغ گرفته

بود، خواست نقش معاون انضباطی مدرسه را برعهده

اداره به این نتیجه رسید که در پایان سال تحصیلی، این مدیر را که ضوابط و قوانین اداری را زیرپا گذاشته است، از کار برکنار کند. آقای مدیر در آخرین دیدارش با رئیس اداره، گفت: «ساختار بسیاری از مدرسه‌های غیردولتی، شبیه به چیزی است که من آن را در مدرسه‌ام اجرا کردم. چرا با آن‌ها کاری ندارید. اگر بد و غلط است، در همه جا باید غلط باشد. اگر ساختار آن‌ها خوب است، چه بهتر که ما و شما هم از آن‌ها الگو بگیریم و ساختارهای فعلی خودمان را برهم بزنیم.»

راه شصت و هفتم

توجه ویژه به نمادها و سمبل‌های هویتی خاص در مدرسه

آقای ا. ص مدیر یکی از مدارس چندگانه‌ی مجتمع غیردولتی ب. ر در یکی از مناطق شمالی مرفه شهر تهران بود و مدیر کارکنان به شمار می‌آمد. او سال قبل، با ۲۷ سال خدمت و با اصرار فراوان، خودش را پیش از موعد بازنشسته کرده بود. هیئت مؤسس مجتمع غیردولتی مذکور، پس از جست‌وجو، پرس‌وجو و گفت و شنود فراوان با این و آن، به این نتیجه رسیده بود که از آقای اص دعوت به همکاری کند. آقای اص، بیش از ۲۰ سال از سال‌های خدمت خود را در مدیریت مدرسه‌های بزرگ و موفق دولتی گذرانده بود. از این رو تجربه‌های خوبی داشت و به تمام معنا کارکنان به همین دلیل هم بود که با حقوق و مزایای خوبی در یکی از مدرسه‌های مجتمع ب. ر مشغول کار شد.

او در کنار کارهای خاص و متنوعی که برای مدرسه انجام می‌داد، به یک سری فعالیت‌ها عنایت ویژه‌ای داشت؛ مثلاً همان روزهای اول شروع به کار خود، وقتی متوجه شد مدرسه پرچم ندارد، با هیئت مؤسس وارد مذاکره شد و در مدت کوتاهی با کمک یک گرافیکست خبره و خیاطی که زیر نظر گرافیکست کار می‌کرد، پرچمی تهیه کرد که علاوه بر آن که روی میز خودش قرار گرفت، در حیاط نیز در کنار پرچم سه رنگ کشورمان به اهتزاز درآمد. آقای مدیر، معتقد بود پرچم نمادی از هویت مدرسه است و می‌تواند معرف فعالیت‌های مدرسه باشد.

آقای اص، بعد از پرچم سراغ سرود رفت. هیئت مدیره‌ی مجتمع به او گفتند، بهتر است اول برای مدرسه‌ی خودت سرود درست کنی، تا بعدها به فکر تهیه‌ی سرود مجتمع باشیم. گفت‌وگو با یک ترانه‌سرا و شاعر شناخته شده (البته شاعر محترم شرط کرد که اسم او محفوظ باشد و هیچ‌جا نامی از او برده نشود) و اعلام مواردی که معرف مدرسه است، آغاز کار بود. شعر سروده شد و آن‌گاه آهنگ ساز شناخته شده‌تری، برای شعر آهنگ ساخت و گروهی از دانش‌آموزان، بعد از چندین و چند بار تمرین، آن را در یکی از استودیوهای صدا و سیما ضبط کردند. حاصل کار سرودی شده بود بسیار بسیار زیبا، جذاب و شنیدنی که اجرای آن ۳ دقیقه و ۵۴ ثانیه طول می‌کشید. درست است که سروده شدن شعر، ساخته شدن آهنگ و اجرا و ضبط سرود مدرسه، چیزی حدود دو میلیون و هفتصد هزار تومان هزینه روی دست مدرسه گذاشت، ولی بچه‌ها با سرود ارتباط خوبی برقرار

راه شصت و هشتم

عدم انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی مدرسه

خانم م. ر، مدیر دبیرستان الف. ح. ب در یکی از شهرهای استان اصفهان بود. معروف بود که بسیار قانونمند است و همه‌ی کارهایش دقیقاً مبتنی بر مقررات و آیین‌نامه‌های اداری است. با تغییراتی که اخیراً در درجه بندی مدرسه‌ها رخ داده بود، مدرسه‌ی بزرگ او که پیش از این با سه معاون اداره می‌شد، باید یکی از معاون‌ها را کنار می‌گذاشت. ساختمان قدیمی و چند طبقه‌ی دبیرستان و جنب و جوش فراوان دانش‌آموزان که همگی در سن رشد و بلوغ بودند، سبب می‌شد که اداره‌ی کار مدرسه با دو معاون واقعاً سخت باشد.

خانم م. ر بارها این مسئله را با کارشناس مسئول متوسطه در میان گذاشته بود. نظر او این بود که کاری نمی‌تواند بکند و بهتر است در ساختار سازمانی مدرسه دست‌کاری‌های کوچکی به عمل آورد تا بتواند مشکل را حل کند. مثلاً آقای کارشناس، نظرش این بود: «حالا که شما بیش از دو هزار جلد کتاب دارید و کتابدار ندارید و از طرفی کارهای کتابخانه را مربی پرورشی مدرسه انجام می‌دهد، یک نفر را معرفی کنید تا برایش ابلاغ کتابداری بزنیم و کمک حال شما در کار معاونت مدرسه باشد.» خانم م. ر قبول نمی‌کرد. او می‌گفت: «اولاً حق معاونت خانم کتابداری را که در حال انجام فعالیت‌های اداری - آموزشی است، از کجا بیاورم. در ثانی، اگر در حین کار اتفاقی برای یکی از دانش‌آموزان بیفتد، آیا شما قبول می‌کنید که کتابدار حق دخالت در کارهای معاونتی مدرسه را داشته باشد.»

آقای کارشناس مسئول متوسطه، البته پیشنهادهای دیگری هم می‌داد که در هر حال، حل مشکل معاونت مدرسه، از راه‌های غیرقانونی بود. خانم م. ر قبول نمی‌کرد و می‌گفت: «با مشکلات می‌سازم، ولی زیربار تغییر ساختار مدرسه، از راه‌های غیرقانونی نمی‌روم. اگر اداره‌های می‌دانند که در سازمان مدرسه‌ی من نباید سه معاون به دو معاون تقلیل یابد، خب خودشان از راه‌های معمول و با اعتراض به مسئولان ارشد، این مشکل را حل کنند و اگر قبول دارند که راه‌های پیشنهادی‌شان برای حل مشکل، مشکلی به وجود نمی‌آورد، خب به جای ابلاغ کتابداری، برای فردی که معرفی می‌کنیم ابلاغ معاونت بزنند و یا به طور کتبی قبول کنند که هرگونه عواقب ناشی از به کارگیری کتابدار در سمت معاون، به عهده‌ی اداره است و ...»

می کردند. در هر مراسم و مناسبتی، بعد از تلاوت قرآن و به اهتزاز در آمدن پرچم کشور و مدرسه، سرود مدرسه نیز به صورت زنده یا ضبط شده اجرا می شد.

آقای ا. ص کارهای دیگری هم انجام داد: تکمیل سایت مدرسه، درست کردن وبلاگ خاص برای دانش آموزان و اولیای هر یک از بچه ها در پایه های گوناگون، مجهز کردن تمامی قسمت های مدرسه به هفت دوربین و پخش آنلاین آن ها از طریق اینترنت برای خانواده ها، به طوری که بتوانند به راحتی همه ی قسمت های مدرسه را از منزل ببینند. او معتقد بود مدرسه با تک تک این نمادها شناخته می شود.

علاوه بر این ها نشریه ی ماهانه ای را نیز برای اولیا تدارک دید و به هیئت مدیره پیشنهاد داد هر سال برای مدرسه، یک کتاب سال منتشر شود. او معتقد بود در کتاب سال مدرسه می توان اسامی و عکس همه ی بچه ها و معلمان و موفقیت های طی سال را درج کرد و در پایان سال تحصیلی به هر دانش آموز، یک جلد از آن را اهدا کرد. به اعتقاد آقای ا. ص، کتاب سال، یک نماد و شناسه ی هویتی برای مدرسه است.

اعضای هیئت مدیره مجتمع با پیشنهاد انتشار کتاب سال موافقت نکردند. دو سه نفر از آن ها که البته از سرمایه گذاران اصلی بودند، اعتقاد داشتند آقای اص اساساً آدم هزینه تراشی است. به نظر آنان، این کارها برای، مدرسه حکم آفتابه لگن هفت دست، شام و نهار هیچ چیز را داشت. یکی از آنان، فهرست بلند بالایی از هزینه های آقای اص را استخراج کرده و معتقد بود بهتر است قرارداد وی برای کار در سال آینده، تمدید نشود و چنین هم شد.

اواخر مرداد ماه بود که آقای اص از تصمیم هیئت مدیره با خبر شد. جمع و جور کردن اسناد و مدارک و تحویل آن ها به نماینده ای که از طرف مجتمع معرفی شده بود، تنها دو روز طول کشید و درست پنج روز بعد از دریافت خبر عدم تمدید قراردادش با مجتمع، برای مدیریت با مجتمع معروف دیگری قرارداد بست. این مجتمع از او خواسته بود در ازای ۱۵ ماه حقوق (۱۲ ماه حقوق به اضافه ی ۳ ماه پاداش ویژه) و پذیرش مدیریت یکی از مدارس آن مجتمع، قول بدهد تمام کارهایی را که در مدرسه ی قبلی برای توسعه ی نمادها و سمبل های هویتی خاص مدرسه انجام داده است، در تمام مدارس این مجتمع با هر هزینه ی معقولی که امکان پذیر است، محقق کند. به این ترتیب نفله شدن تا احیا شدن آقای اص، تنها پنج روز زمان برد.

راه شصت و هشتم بی توجهی به نمادها و سمبل های هویتی خاص مدرسه

آقای ع. پ مدیر دبیرستان ت در یکی از مناطق جنوبی تهران بود. او در چند سالی که در این دبیرستان خدمت کرده بود، بیشتر به فکر گذران امور بود تا مدیریت به معنای واقعی آن و جالب این جا بود که در تمام این سال ها، با وجود بی خیالی و بی توجهی به خیلی چیزها، کسی به صورت جدی بر او خرده نگرفته بود و عمر مدیریت او به ده سال نزدیک می شد. از نمادها و سمبل های هویتی خاص مدرسه، که محور اصلی بحث ما در این مجال

است، اصلاً نباید سخنی بگویم که مدرسه هر چه نماد و سمبل داشت، از نوع منفی آن بود؛ مثلاً بچه های دبیرستانی آن دور و بر، قبل و بعد از نام این دبیرستان ها از دو کلمه ی «هتل» و «کویت» استفاده می کردند. این دو کلمه، اگر نشان دهنده و سمبل ساده انگاری و بی نظمی مدرسه نبود، پس نماد چه چیزی بود؟ در این مدرسه، معمولاً اولین برنامه ی هفتگی ثابت، اول آبان ماه داده می شد. خب این هم می توانست مصداق دیگری از هتل بودن دبیرستان باشد. چون مصداق ها منفی است و قطعاً طرح آن بار آموزشی خاصی برای مدیران و معاونان مدرسه ها که خواننده ی این سلسله مطالب هستند، نخواهد داشت. از توضیح بیشتر درباره ی موزه ی مثبت کاری، گداخانه و اردوی تیم ملی که به ترتیب به سه ویژگی مهم مدرسه (یعنی میز و نیمکت های کهنه و کنده کاری شده، پرهیز از هزینه های ضروری به هر قیمتی و تشکیل دوره های آماده سازی فراوان برای تیم های ورزشی مدرسه جهت شرکت در مسابقه های منطقه ای) اشاره داشت، می گذریم. اصلاً شاید به نوعی، این مورد آخری حاشیه ی اطمینان خوبی برای مدیر درست کرده بود که کسی کاری به کارش نداشته باشد. وقتی اردوهای تیم ملی در رشته های گوناگون نتیجه می داد و مدرسه در رشته های گوناگون حائز رتبه های منطقه ای می شد، مدیر حاشیه ی امنی پیدا می کرد که کسی کاری به کارش نداشته باشد.

ولی بر سر کار آمدن آقای ع. م، معاون پشتیبانی جدید در اداره ی منطقه، همه چیز را به هم زد. او خیلی دقیق بود و تقریباً به همه چیز کار داشت و به دلیل نوع کارش، نامه های فراوانی را از مدرسه ها دریافت می کرد. اواخر بهمن ماه او نامه ای از دبیرستان ت دریافت کرد. در این نامه به دلیل خراب شدن مهر، مرکب روی تمام محلی که مهر بر کاغذ زده شده بود، دویده بود و اصلاً معلوم نبود که مربوط به چه مدرسه ای است. آقای معاون، از روی سربرگ نامه، مدرسه را شناخت، به آقای ع. پ. د. زنگ زد و اهمیت مهر مدرسه و خوانا بودن نوشته های آن را یادآور شد. این مهر تا اواخر اسفند تعویض نشد، نامه ای هم به دست آقای معاون نرسید که بار دیگر در آن به لزوم تعویض مهر اشاره شود. در اسفندماه، برای معرفی کارکنان دبیرستان به فروشگاه تعاونی اداره دریافت ملزومات ایام عید نامه ی دیگری فرستاده شد. آقای ع. م دوباره مهر سوراخ شده، رنگ دویده شده بر روی مهر و نامه ی کثیف شده ی مدرسه را دید و از کوره در رفت و تلفن مدرسه را گرفت و گفت: «مرد حسابی! تو که ساده ترین نماد هویتی مدرسه ات را جدی نمی گیری و یک کپه رنگ را به نام مهر دبیرستان به اداره می فرستی، چه طور می توانی بچه های مردم را تربیت کنی؟!» البته او حرف های تند و تیز دیگری که بعدها مطرح شد و آقای معاون را ثابت قدم کرد که هر طور شده مقدمات برکناری آقای ع. پ. د را فراهم کند. دقت وافر آقای ع. م، بی دقتی های قبلی ها را جبران کرد و مدیر دبیرستان ت که با ده سال مدیریت در یک مدرسه، نقش بسزایی در بالا رفتن میانگین عمر مدیران منطقه ی مذکور داشت، غزل خداحافظی را خوانده و نخوانده، از کویتی که هتل بود، رفت تا مدیر جدید با سختی های تمام در ایجاد نمادها و سمبل های هویتی جدید کوشش کند. ■

ماندلا

وهشت درس مدیریت او

نوشته‌ی: ریچارد استنگل^۱ ترجمه‌ی: مهرو مهدوی

درس‌هایی از ماندلا درباره‌ی مدیریت و رهبری

۱ شجاعت، نداشتن ترس نیست؛ الهام بخشیدن به دیگران برای عبور از آن است.

در سال ۱۹۹۴، در خلال مبارزات انتخاباتی رئیس جمهور، ماندلا برای رفتن به مزارع ناتال^۲ و ایراد سخنرانی برای هوادارانش، سوار یک هواپیمای کوچک شد. من نیز در آن سفر با او بودم. ناگهان یکی از موتورهای هواپیما خراب شد و مسافران وحشت زده شدند. تنها چیزی که آن‌ها را آرام کرد، نگاه کردن به ماندلا بود که آرام روزنامه‌اش را می‌خواند. بالاخره خلبان با یک فرود اضطراری هواپیما را بر زمین نشاند. ماندلا به من نگاه کرد و گفت: «من واقعاً آن بالا وحشت زده شده بودم.»

این درسی بود که او همیشه به دیگران می‌داد: «وانمود کن و در حالی که خود را ترس نشان می‌دهی، الهام‌بخش دیگران باش.» او می‌دانست که برای دیگران الگو است و همین موضوع به او توان غلبه بر ترس‌هایش را می‌داد.

۲ به جلو هدایت کن، ولی اساس کار خود را رها نکن.

ماندلا مرد زیرکی است. در سال ۱۹۸۵ او یک عمل بزرگ پروستات داشت، وقتی که به زندان بازگشت، برای اولین بار بعد از ۲۱ سال، او را از دوستان و هم‌قطارانش جدا کردند. زندانی‌ها اعتراض کردند؛ ولی بنا به گفته‌ی دوست قدیمی او **احمد کاترادا**، ماندلا گفت: «صبر کنید دوستان، شاید خبری در این کار باشد.» و خبری که در این کار وجود داشت، این بود که ماندلا به تنهایی مذاکرات خود را با دولت آپارتاید^۴ (تبعیض نژادی بین سیاه‌پوستان و سفیدپوستان آفریقایی

جنوبی) آغاز کرد. این مذاکره، خلاف قانون کنگره‌ی ملی آفریقا^۵ بود که سال‌ها عنوان می‌کرد: «زندانیان نمی‌توانند مذاکره کنند.»

رامافوسا^۶، منشی کنگره‌ی ملی آفریقا، می‌گوید: «لویک مرد تاریخی است. او آیندگان و نگاه آنان را به کارهایی که ما انجام داده‌ایم، مدنظر دارد.» زندان به او توانایی دید وسیع داده است. او نه در محدوده‌ی روزها و هفته‌ها، بلکه در محدوده‌ی دهه‌ها تفکر می‌کند.

۳ از پشت‌سر هدایت کن و بگذار دیگران باور کنند که جلو

هستند

وقتی که ماندلا یک پسر بچه بود، بسیار تحت تأثیر **جونگینتابا**^۷، رئیس قبیله‌ای که او را بزرگ کرده بود، قرار داشت. وقتی جونگینتابا در دادگاه جلسه داشت، فقط زمانی که همه صحبت کرده بودند، اظهار نظر می‌کرد. ماندلا می‌گفت: «کار رئیس این نبود که به مردم بگوید چه کار کنند، بلکه کار او تشکیل یک اتفاق آرا و اجماع بود.» او می‌گفت: «خیلی زود وارد بحث نشوید.»

زمانی که با او کار می‌کردم، معمولاً جلساتی در منزل خود در هاگتون^۸ (یکی از حومه‌های زیبای ژوهانسبورگ) تشکیل می‌داد. او تعدادی از افراد را گرد هم می‌آورد تا صحبت کنند. وقتی همه اظهارنظر می‌کردند، ماندلا به آرامی و با اصول خاص خود، نقطه نظرات همه را خلاصه و سپس عقاید خود را بیان می‌کرد؛ طوری که با زیرکی، تصمیمات را بدون تحمیل به سمت و سویی که می‌خواست، هدایت می‌کرد. او می‌گفت: «عاقلاً این است که مردم را به انجام کارها مجبور کنی و کاری کنی که فکر کنند این نظر خودشان بوده است.»

۴ دشمن خود را بشناسید و درباره‌ی ورزش مورد علاقه‌ی او

اطلاع داشته باشید.

در دهه‌ی ۱۹۶۰ ماندلا شروع به یادگیری زبان آفریقایی^۹ کرد. این زبان، زبان مردم سفیدپوست آفریقایی است که تبعیض نژادی را ایجاد کرده بودند. دوستان او در کنگره‌ی ملی آفریقا به او اعتراض می‌کردند، اما او می‌خواست که عقاید و نقطه نظرات آن‌ها را بفهمد. این کار دو فایده داشت: با یادگیری زبان مخالفان خود، نقاط قوت و ضعف آن‌ها را بهتر می‌شناخت. دیگر این که توجه آن‌ها را به خود جلب می‌کرد.

ماندلا همچنین دانش خود را درباره‌ی راگبی (فوتبال آمریکایی)، ورزش مورد علاقه‌ی مردم سفیدپوست آفریقایی، افزایش داد. او فهمیده بود که سیاه‌پوستان و سفیدپوستان، یک سری اصول اولیه‌ی مشترک دارند: سفیدپوستان به اندازه‌ی سیاه‌پوستان، خود را آفریقایی می‌دانستند. همچنین سفیدپوستان نیز قربانی تعصبات بوده‌اند: دولت بریتانیا و مهاجران سفید انگلیسی، آن‌ها را تحقیر می‌کردند.

سفیدپوستان آفریقا، مثل سیاه‌پوستان، از یک عقده‌ی حقارت فرهنگی پیچیده رنج می‌بردند.

۵ دوستان خود را نزدیک نگه دارید و حریفان خود را نزدیک‌تر.

یکی از افرادی که ماندلا بسیار به او نزدیک شد، کریس هانی^۱، رئیس تندم‌زاج کارمندان نظامی کنگره‌ی ملی آفریقا بود. بسیاری

**برای آفریقایی‌های
سفید پوست،
لبخند، مشخصه‌ی
نلسون ماندلا
بود. رامافوسا
می‌گوید: «لبخند،
پیام ماندلا بود»**



فکر می‌کردند که هانی بر ضد ماندلا توطئه و خیانت می‌کند، ولی ماندلا با او راحت بود. رامافوسا می‌گوید: «فقط هانی نبود، بلکه کارخانه‌داران بزرگ و خانواده‌های معدن‌کاری نیز بودند. ماندلا تلفن را برمی‌داشت و آن‌ها را به تولدش دعوت می‌کرد. او این لحظات را مثل یک فرصت می‌دید.»

ماندلا معتقد بود که پذیرفتن و درآغوش کشیدن حریفانش، راهی برای کنترل آن‌هاست: آن‌ها وقتی به حال خود باشند، نسبت به زمانی که تحت تأثیر او باشند، خطرناک‌ترند. ماندلا یکی از افراد خوش‌بین است. یکی از جنبه‌های خوش‌بین بودن این است که به مردم بسیار اعتماد داشته باشی. ماندلا تشخیص داده بود که راه برخورد با افرادی که به آن‌ها اعتماد نداشت، خنثی کردن آن‌ها با افسون و طلسم است.

۶ ظاهر مهم است. لبخند را به یاد داشته باشید.

زمانی که ماندلا یک دانشجوی فقیر حقوق در ژوهانسبورگ بود، روزی به ملاقات والتر سیسولو^۲، یکی از رهبران جوان کنگره‌ی ملی آفریقا، رفت. ماندلا یک مرد سیاه‌پوست موفق و فریبنده را دید که می‌توانست از او الگوبرداری کند. سیسولو آینده‌ی ماندلا بود.

ما معمولاً ارتباط تاریخی بین مدیریت و فیزیک بدنی را فراموش می‌کنیم. جورج واشنگتن یکی از بلندترین و شاید قوی‌ترین مردانی بود که وارد هر جایی می‌شد. سایز و قدرت به دی ان ای مربوط می‌شوند. ماندلا دریافته بود که چگونه ظاهر او بر روابطش تأثیرگذار است. جورج بیزوس^۳، وکیل او، به یاد می‌آورد که اولین بار ماندلا را در یک خیاطی هندی در ۱۹۵۰ دیده بود و این

که ماندلا اولین مرد سیاه‌پوست آفریقایی جنوبی بود که او می‌دید کت و شلوار بسیار برازنده‌اش است.

برای آفریقایی‌های سفید پوست، لبخند، مشخصه‌ی نلسون ماندلا بود. رامافوسا می‌گوید: «لبخند، پیام ماندلا بود.»

۷ هیچ چیز سیاه یا سفید نیست.

وقتی ما سلسله مصاحبه‌های خود را آغاز کردیم، من از ماندلا سؤال کردم: «چرا تصمیم گرفتید مبارزه‌ی مسلحانه را عقب بیندازید؟ فهمیده بودید نتوان لازم برای پیروزی را ندارید یا می‌خواستید بدون خشونت بر عقاید بین‌المللی پیروز شوید؟» او یک نگاه زیرکانه به من کرد و گفت: «چرا هر دو نه؟»

ماندلا به عنوان یک سیاستمدار، مصلحت‌گرا بود که به عقیده من بخاطر زندگی به عنوان یک مرد سیاه‌پوست تحت نظام آپارتاید بود که یک دستورالعمل روزانه برای شکنجه و تضعیف انتخاب‌های اخلاقی به او می‌داد.

ماندلا بسیار به قذافی و فیدل کاسترو وفادار بود. آن‌ها زمانی که آمریکا ماندلا را به عنوان یک تروریست می‌شناخت، به کنگره‌ی ملی آفریقا کمک کردند. وقتی از او در این مورد سؤال کردم، گفت: «آمریکایی‌ها دوست دارند همه چیز را سفید و سیاه ببینند.»

۸ تسلیم شدن نیز هدایت کردن است.

در سال ۱۹۹۳ ماندلا از من خواست که فهرست کشورهایی را که حداقل سن رأی دادن در آن‌ها زیر ۱۸ سال است، تهیه کنم. من این کار را کردم. کشورهایی مثل اندونزی، کوبا، نیکاراگوئه، کره‌ی شمالی و ایران در این فهرست قرار داشتند. ماندلا سری تکان داد و گفت: «خیلی خب، خیلی خب.» دو هفته بعد، او به تلویزیون آفریقایی جنوبی رفت و عنوان کرد که حداقل سن رأی دادن به ۱۴ سال برسد. او تنها مدافع این نظر بود و هیچ‌کس موافق او نبود. ماندلا مجبور بود قبول کند که اشتباه کرده است. او بدون بداخلاقی و با تواضع، اشتباه خود را قبول کرد. این نیز یکی از درس‌های مدیریت بود. ■

پی‌نوشت

1. Richard Stengel
2. Natal
3. Ahmed Kathrada
4. Apartheid
5. African National Congress(ANC)
6. Ramaphosa
7. Jongintaba
8. Houghton
9. Afrikaan
10. Chris Hani
11. Walter Sisulu
12. George Bizos

گزارش با مدیران کویر در بیرجند



در سفر استانی سردبیر و اعضای شورای برنامه‌ریزی رشد مدیریت مدرسه به شهرستان بیرجند، فرصتی دست داد تا جمعی از مدیران دوره‌های سه‌گانه‌ی تحصیلی استان خراسان جنوبی در نشست صمیمی در مورد مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه و برخی دیگر از مجله‌های رشد به گفت‌وگو بنشینند.

این نشست که با صحبت‌های دکتر حیدر تورانی، سردبیر مجله آغاز شده بود، با سخنان سایر اعضای شورا آقایان **مرتضی مجدفر**، **داوود محمدی** و **صادق صادق** پور ادامه پیدا کرد و هر یک به ویژگی‌ها، سرفصل‌ها و نکته‌هایی از مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه اشاره کردند. آن‌گاه آقای **نورس**، مدیر دبستان حاجی آباد و فوق لیسانس روان‌شناسی در مورد مجله سخن گفت. وی معتقد بود علت این که برخی از مدیران و معلمان شهرستان‌های استان، مقالات خود را به دفتر مجله ارسال نمی‌کنند، عدم پاسخگویی مناسب از طرف مجله است. به نظر وی بهتر است اسامی کسانی که مقالات و نوشته‌های آن‌ها رد شده است، در جایی از مجله نوشته شود.

خانم **برازنده مقدم**، مدیر راهنمایی و دبیرستان امیرآباد، در مورد اجرای طرح مدرسه‌ی سلامت سخن گفت و قرار شد متن سخنان خود را در قالب نوشته‌ای تجربی به دفتر مجله ارسال کند. هم‌چنین آقای **مهدی پویان**، معلم راهنما از بیرجند، که پیش از این، دو سال مدیر اجرایی گروه‌های آموزشی استان بوده است، خواستار درج مقالاتی در زمینه‌ی مطالعات تطبیقی در زمینه آموزش و پرورش و مدیریت در سایر کشورها شد و گفت: «در مورد مدیریت در شرایط بحران و خلاقیت مدیران نیز مطالبی چاپ کنید». وی، هم‌چنین توصیه کرد در رشد آموزش ابتدایی راجع به اختلالات یادگیری، ارزشیابی توصیفی و کلاس‌های موضوعی مطالب بیشتری چاپ شود.

خانم **جوانمرد**، از دیگر مدیران استان، که در اردیبهشت ماه ۸۹ به افتخار مدیر نمونه کشوری دست پیدا کرده است، در مورد اهمیت طرح‌های مبتنی بر تحول در آموزش و پرورش سخن گفت و افزود: «ما با طرح‌های جدید آموزش و پرورش مانند سند ملی برنامه‌ی درسی، فلسفه‌ی آموزش و پرورش و سند تحول آشنایی کمی داریم. رشد مدیریت مدرسه، بهتر است در این زمینه‌ها مطالب بیشتری منتشر کند.»

آقای **خان‌نژاد**، مدیر دبستان **ابن سینا** هم خواستار چاپ فرم نظرخواهی از خوانندگان در مجله شد و گفت: «رشد را با مجله‌ی پیوند مرتبط کنید. الان خانواده‌ها درگیری کمتری با رشد دارند و بهتر است که در این زمینه فکری بکنید.» وی هم‌چنین خواستار چاپ مقالاتی درباره‌ی مدارس هیئت امنایی بود.

آقای **جعفری‌پور**، از مدیران مدارس راهنمایی استانی هم معتقد بود که باید مدیران بتوانند نیازهای گوناگون خود را در شماره‌های مختلف رشد مدیریت مدرسه پیدا کنند. وی برگزاری مسابقه و درج مطالبی بیشتر در مورد تجربه‌های مدرسه‌داری در سایر کشورها را نیز خواستار شد.

خانم **زهره سیدآبادی**، به کاربردن اصطلاح مدیران تلف شده در سلسله مطالبی که در دو سال گذشته در مجله چاپ می‌شود را جالب ندانست و گفت: «بهتر است از مدیرانی که تلف نشده‌اند و چندین و چند سال مدیریت کرده‌اند نیز، سخن بگویید.»

در ادامه‌ی جلسه آقای **حق‌گو**، مدیر دبیرستان **شاهد بیرجند** و خانم **فورگی‌نژاد**، دبیر زیست‌شناسی و تعداد دیگری از افراد نیز در مورد مجلات رشد سخنانی را بیان کردند. هم‌چنین در توضیح سخنان ایراد شده توسط حاضران، سریر و اعضای شورا نکته‌هایی را بیان داشتند.

در این جلسه، خانم **حمیدی**، معاون آموزش ابتدایی استان خراسان جنوبی، به همراه کارشناس مسئولان دوره‌های تحصیلی ابتدایی و راهنمایی، مسئول گروه‌های آموزشی و تکنولوژی استان و برخی دیگر از مسئولان آموزشی استان حضوری فعال و پرشور داشتند. ■

◆ کلید واژه‌ها: رهبری خاضعانه، مدیریت، رهبری خودخواهانه.

درآمد: مدتی است وقتی موضوع رهبری همراه با اعتقادات دینی و ارتباط با خداوند را در جمع برخی از دوستان و همکاران دانشگاهی و به اصطلاح با تحصیلات بالای آکادمیک مطرح می‌کنیم، چندان استقبال نمی‌شود. این دوستان، آن را با پژوه‌های علمی متناسب نمی‌دانند و رغبت چندانی برای ورود به این عرصه نشان نمی‌دهند. به طور مستقیم و غیر مستقیم به جمع القا می‌کنند که این حرف‌ها سنتی است و با ذائقه‌ی مدرن و فراپست مدرن هم‌خوانی ندارد. کن بلاتجارد معروف را همه می‌شناسیم؛ فردی که همه‌ی دنیا از او به عنوان یک نظریه پرداز بزرگ مدیریت یاد می‌کنند. فرصت را غنیمت می‌شمارم و از ایشان نکاتی را در باب ارتباط بین مدیران قدرتمدار و خدمتگزار با خداوند نقل می‌کنم. شاید از این زاویه مؤثر واقع شود!! ایشان در کتاب هرم معکوس، دوازده گام تا رهبری خاضعانه را این چنین بیان می‌کند:

۱۲ گام تا رهبری خاضعانه

مبانی مدیریت

نویسنده: کن بلاتجارد
ترجمه: مهدی چمنزار

من

شرح دقیقی از نواقص و خلاءهای مدیریت و رهبری خود را نزد خداوند، خودم و حداقل یک نفر دیگر اقرار کرده‌ام.

من

مشتاقانه آماده‌ی جلب کمک خداوند نسبت به رفع کلیه‌ی عیب‌هایی هستم که موجب بروز نقص در مدیریت‌ام شده‌اند.

من

متواضعانه از خداوند تقاضا دارم نواقصم را رفع و مدیریت‌م را در برابر وسوسه‌های شهرت طلبی، قدرت و زیاده‌خواهی تقویت کند.

من

اقرار می‌کنم که در مواردی خواسته‌های مادی و هواهای نفسانی بر نقش و وظیفه‌ام به عنوان یک رهبر و مدیر تأثیر گذاشته است. ضمن آن‌که، رهبری من از نوع رهبری خاضعانه نبوده است که پیامبران الگوی آن هستند.

من

نسبت به تهیه‌ی فهرست کسانی که به واسطه‌ی رهبری خودخواهانه‌ام آسیب دیده‌اند اقدام کرده‌ام و آماده و مایل‌م جبران نمایم.

من

به طور جدی به بررسی و شناسایی آن دسته از انگیزه‌ها، اندیشه‌ها، رفتار و عملکردهای مدیریتی خود پرداخته‌ام که با رهبری خاضعانه مطابقت ندارد.

من

مصمم هستم به عنوان یک رهبر در راه رضای خدا گام بردارم و رهبری خاضعانه‌ی پیامبران را الگوی خود قرار دهم و از آن‌ها درس‌ها بیاموزم.

من

اکنون بر این باورم که خداوند می‌تواند انگیزه‌ها، اندیشه‌ها و عملکرد رهبری مرا طبق الگوی خاضعانه‌ی پیامبران متحول سازد.

من

هر جا که مستقیماً حق افرادی ضایع شده، جبران کرده‌ام، اما در مواردی که به آن‌ها و یا دیگران به طور ضمنی صدمه وارد ساخته، کاری نکرده‌ام.

من

شخصاً و به طور مستمر به محاسبه و ارزیابی نقش رهبری‌ام می‌پردازم و در مواردی که اشتباه کنم و یا مقصر باشم، فوراً خطای خود را می‌پذیرم.

من

تلاش می‌کنم، تلاش‌های خاضعانه‌ی رهبری‌ام را با الگوی ارائه شده از سوی پیامبران منطبق نمایم و همیشه ابتدا خادم و سپس رهبر کسانی باشم که در حوزه‌ی رهبری‌ام قرار می‌گیرند.

با

توجه به تحول قلبی که در رابطه با اصول رهبری خاضعانه در من ایجاد شده است، سعی کرده‌ام تا این پیام را به دیگر رهبران و مدیران نیز برسانم و در تمام امور به آن اصول عمل کنم.

اگر چه تا هنگام توزیع کارنامه های پایان سال وقت زیادی مانده است، ولی به گمانم بهتر است مطلبی را که در پی می آید، همین اول سال بخوانیم.

هنگام توزیع کارنامه ها بود. بعضی از اولیا به نمرات دانش آموزان اعتراض داشتند. مادری می گفت: «ببینید نمره ی ریاضی دخترم ۱۸ شده، اما دبیر ورزش به او نمره ۱۳ داده!» پدری می گفت: «نمره ی زبان دخترم را ببینید، ۲۰ است، اما دبیر ریاضی به او ۱۱ داده! زبان درس مشکلی است، اما دبیر ریاضی کمی بی انصافی کرده، وگرنه دختر من خیلی با استعداد است!» کارنامه ی یکی از قهرمانان ورزشی مدرسه را از دست مادرش گرفتم تا به نمرات او نگاهی بیندازم، به غیر از نمره ی ورزشش که بیست بود، بقیه ی نمرات کمتر از ۱۲ بود! مادرش اعتراضی نداشت! شاید هم آن قدر دبیرها او را خواسته بودند و راجع به کم کاری فرزندش تذکر داده بودند، فکر می کرد حق اعتراض ندارد! اعتراض اولیا و دانش آموزان بعد از توزیع کارنامه و گلایه ی دبیران از دانش آموزان در حین تدریس و کار کلاسی، امر غریبی نبود، خصوصاً در پایه ی اول دبیرستان. جوابش هم چندان دشوار به نظر نمی رسید! دانش آموزان یک دبیرستان معمولی و دولتی دخترانه خصوصاً در سال اول اهداف مشخصی ندارند؛ یعنی براساس استعدادهایشان تقسیم بندی نمی شوند و تنوع دروس، آن ها را از توانایی های اصلی شان باز می دارد؛ دبیران هم نمی توانند شوق القمر کنند. آن ها موظفند براساس دروسی که تدریسشان را به عهده دارند کار و تلاش کنند و با روش های گوناگون و خلاقیت های خود درسشان را به دانش آموزان القا نمایند و این چیزی است که

پیام مدیر به مسئولان

همین اول سال

اردک ها را دریابیم

ناهید پاک آیین

مدیر دبیرستان فجر اسلام، منطقه ی ۱۷ تهران

آموزش و پرورش بر آنان تحمیل می کند؛ این که در یک محدوده ی زمانی خاص طبق یک بودجه بندی وظیفه شان را انجام دهند. براساس استعدادهای دانش آموزان در هر کلاسی تعدادی دانش آموز به خوبی خودنمایی می کنند و استعدادهای خود را در مجموع دروس به نمایش می گذارند؛ صرف نظر از تعداد معدودی دانش آموز که مشکلات دیگری غیر از عدم استعداد دارند. در این باره ضرب المثلی هست که می گوید: «کلاغی آمد، راه رفتن کبک را یاد بگیرد، راه رفتن خود را نیز از یاد برد.»

این وضعیت مرا به یاد حکایتی از کتاب «جوهره ی مدیریت» نوشته ی جان. سی. مکسول می اندازد؛ حکایتی با عنوان «اردک های خود را به مدرسه ی عقاب ها نفرستید...»:

«حیوانات تصمیم گرفتند کار عاقلانه ای بکنند تا مسایل دنیای جدید را حل کنند. به این خاطر یک مدرسه درست کردند. برنامه ی آموزشی آن ها این بود:

- دویدن،

- بالارفتن،

- شنا کردن،

- پرواز کردن.

به خاطر راحتی آموزش، همه ی حیوانات، همه ی درس ها را انتخاب کردند. اردک که در شنا کردن عالی بود و از معلم خود بهتر شنا می کرد، در پرواز، نمره ی قبولی پایین تری آورد و چون در دویدن هم ضعیف بود ناچار شد شنا را از درس های خود حذف کند پس از تعطیلی ساعات درسی، در مدرسه بماند و دویدن تمرین کند. این تمرین باعث



تجربه‌های مدیریتی

زهرالطفی

مدیر دبیرستان شهید کلاهدوز

یک تیر و سه نشان

وقتی وارد کتابخانه می‌شدم، ظاهر زیبای کتابخانه و فقه‌های مرتب و چینش کتاب‌ها مرا سرزوق می‌آورد. حیف که هیچ کدام از کتاب‌ها جلد نداشتند و ناخودآگاه پس از مدتی کوتاه، در زمره‌ی کتاب‌های بازیافتی قرار می‌گرفتند. مربی تربیتی مدرسه، خانم کرباسچی، پیشنهاد داد که از بچه‌ها و خانواده‌ها برای جلد کردن کتاب‌ها کمک بگیریم؛ اما چگونه باید در آن‌ها احساس خوش‌بینی به وجود آوریم و چگونه آنان را تشویق به همکاری کنیم؟

با کمک یکی از اولیا برای جلد کتاب‌ها یک توپ مشمع برای جلد کتاب‌ها تهیه کردیم. سپس از دانش‌آموزان خواستیم همراه هر کتابی که تحویل می‌گیرند، یک جلد هم بگیرند و کتاب را جلد کنند. کار خوبی بود، اما زمان زیادی برای جلد کردن ۶۰۰۰ کتاب موجود لازم داشتیم. پس باید فکر بهتری می‌کردیم. اعلام کردیم در مقابل هر کتاب خوانده شده و جلد شده، سه کتاب به دانش‌آموزان داده می‌شود. عجیب بود که این کار هجوم دانش‌آموزان را برای مطالعه بیشتر کرد؛ به طوری که برخی از آن‌ها چند کتاب داستانی، مذهبی، علمی، طنز و ... را یک‌جا درخواست می‌کردند و آن‌ها را با دقت مطالعه و سپس جلد می‌کردند و به کتابخانه تحویل می‌دادند. این کار در کتابخانه‌های کلاسی نیز صورت گرفت و دیده شد که علاقه‌ی بچه‌ها به مطالعه و جلد کردن کتاب‌ها و همکاری با مدرسه بسیار زیاد شده است. حالا خانواده‌ها نیز درگیر شده بودند و می‌خواستند که در این کار با مدرسه همراهی کنند. خانم کرباسچی کتاب‌های تعمیری را بعد از مرتب کردن و تبلیغ بین دانش‌آموزان در گوشه‌های حیاط گذاشتند. در زنگ‌های تفریح، بچه‌ها با ورق زدن کتاب‌ها مطالب را می‌خواندند و با شادی با یکدیگر بحث می‌کردند. نکته‌ی جالب این بود که آن‌ها در یک دست خوراکی و در دست دیگر کتاب داشتند و گروه‌های کوچک با شادی می‌خواندند و می‌خندیدند. از این طریق دانش‌آموزان سه فعالیت شاخص انجام دادند:

– جلد کردن کتاب‌های کتابخانه؛

– خواندن کتاب‌های بیشتر؛ دانش‌آموزان حداقل ۲۰ کتاب را

در مدت کوتاهی مطالعه کرده بودند؛

– فعالیت بهتر در کلاس درس جمله‌سازی و انشانویسی و

بیان شفاهی مطالب. ■

شد که پاهای پرده‌دار او کاملاً پوستمال شوند. از این موضوع، کسی ناراحت نشد مگر خود اردک و دیگر نمی‌توانست به خوبی شنا کند. – خرگوش در دویدن، در رأس کلاس بود؛ اما عصب‌های ماهیچه‌اش پس از تمرینات زیاد شنا کشیده شدند. دیگر در دویدن هم کم می‌آورد و مثل سابق نمی‌توانست بدود.

– سنجاب در بالا رفتن عالی بود، اما در کلاس پرواز بیچاره شده بود. معلم، او را وادار می‌کرد که از زمین به بالا برود نه این که از درخت پایین بیاید. سنجاب به دلیل فشار زیاد دچار گرفتگی عضلات شد؛ از این‌رو در بالا رفتن نمره‌ی «ج» و در دویدن «د» گرفت و مردود شد!

– عقاب یک هم‌کلاسی مسأله‌دار بود و به خاطر بی‌انضباطی به سختی تنبیه شد. در کلاس‌های پرواز از همه جلوتر بود و اصرار داشت روش خود را در بالا رفتن به کار گیرد. او موفق‌تر از بقیه به نظر می‌رسید...»

از نظر نویسنده‌ی داستان، عقاب دانش‌آموز مسأله‌داری بوده است، اما از نظر من مسأله‌دار نبود. او دانش‌آموز تیزهوشی بود که توانست با روشی خاص، استعداد خود را به نمایش بگذارد و توجه دیگران را جلب کند. او در واقع مصداق دانش‌آموزانی است که آموزش و پرورش هم برایشان فکریایی کرده و آن‌ها را به مدارس خاصی چون تیزهوشان و نمونه‌های دولتی و ... هدایت می‌کند. بیابیم فکری به حال مصداق اردک و خرگوش و سنجاب کنیم تا به خاطر تحمیل ناخواسته‌هایشان، از شنا و دویدن و پایین پریدن باز نمانند! از خود بپرسیم آیا این مشکل مدرسه است یا آن‌چه به جبر باید در آن تدریس کرد؟! ■



و تقریباً آن‌ها را از سازمان جدا می‌نماید، در حالی که آموزش غیررسمی، کارکنان را به یادگیری در شغل تشویق می‌کند.

کارکنان مسن‌تر بیش از کارکنان جوان به درگیر شدن در یادگیری غیررسمی تمایل نشان می‌دهند.

شدت و دامنه‌ی کار حرفه‌ای به طور چشم‌گیری در سال‌های اخیر افزایش یافته است و حرفه‌ای‌ها با فشارهای بزرگی همچون مشکلات پیچیده و مبهم و اطمینان وسیع نداشتن به گذشته رو به رو هستند. یادگیری غیررسمی، عملکرد علمی در آموزش‌های شغلی را بهتر پیش‌بینی می‌کند.

یک گروه از حرفه‌ای‌ها که این تغییرات خاص و فشارهای شدید در مورد آن‌ها صدق می‌کند، معلمان مدارس هستند. در طول ۲۰ سال گذشته، شدت و گستره‌ی وظایف معلمان به سرعت افزایش یافته است؛ معلمان مجبورند محتوای بیشتر و موضوعات گسترده‌تری را به تعداد زیادی از دانش‌آموزان که البته مشکلات عاطفی، یادگیری و اجتماعی دارند، تدریس کنند. بسیاری از این مشکلات نسبت به گذشته جدی‌تر هستند.

گزارش‌های آماری سازمان‌های بین‌المللی کار در جهان نشان می‌دهد ۷۰ درصد از یادگیری اطلاعات و مهارت‌های جدید نیروی کار از طریق یادگیری غیررسمی در محل کار به دست می‌آید.

یادگیری غیررسمی بر خلاف یادگیری رسمی، می‌تواند هم برنامه‌ریزی شده و هم به صورت برنامه‌ریزی نشده، هم به صورت ساختار یافته و هم به صورت غیرساختار یافته باشد. نمونه‌هایی از یادگیری غیررسمی، مواردی مانند صحبت کردن و تشریک منابع با یکدیگر، جست‌وجو در

سرعت انتقال دانش و اطلاعات در دنیای پر سرعت و شتاب کنونی موجب شده است تا سازمان‌های آموزشی و کارکنان آن‌ها به دنبال ابزارها و روش‌های سریع و کم هزینه‌ای باشند که بتواند در اسرع وقت دانش مورد نیاز تخصصی و حرفه‌ای را منتقل کند. از طرفی افراد شاغل بیشتر به نوعی از یادگیری علاقه دارند که به آن‌ها آزادی عطا کند و همیشه بتوانند بدون هیچ محدودیتی از آن استفاده کنند و ضرورت استفاده از آن، با چارچوب‌های کلاسی و محدودیت‌های آن همراه نشود. از طرف دیگر معلمان به آموختن مفاهیمی تمایل دارند که چه به صورت نظری و چه به صورت عملی برای آن‌ها قابل استفاده باشد و بتواند بر ابعاد رشد حرفه‌ای آن‌ها تأثیر بگذارد. معمولاً بزرگ‌سالان در یادگیری نسبت به افراد جوان‌تر خود راهبرتر و خود کارآمدتر هستند و به آموختن مسائل شغلی و حرفه‌ای و آن‌چه فرایند شغلی آن‌ها را تسهیل می‌کند، بسیار علاقه‌مندند.

حدود هفت دهه از تحقیقات و حمایت‌های نظری دانشمندان برجسته‌ای همچون دیویی، فالت و لوین، در خصوص یادگیری غیررسمی در سازمان‌ها می‌گذرد، اما این اصطلاح تا زمان نولز (۱۹۵۰) یعنی پدر آندراگوزی و انتشار کتاب مشهورش با عنوان «آموزش غیررسمی بزرگ‌سالان» رواج نیافت.

حجم زیادی از این نوع یادگیری، غیررسمی است و از تجربیات کارکنان از طریق گوش دادن و تعامل با همکاران در جلسات و شوراهای به دست می‌آید. آموزش رسمی از وابستگی سازمانی کارکنان کم می‌کند

پژوهش‌های مدیریتی

شهناز هاشمی

مدیران برای معلمان خود
کدام را انتخاب کنند:

آموزش رسمی یا غیررسمی؟

۲۸
راه‌پیمایی
دوره‌ی نهم
شماره‌ی ۱
مهر ۱۳۸۹



اینترنت، تجربه‌آموزی و آزمایش روش‌ها و ابزارهای جدید را شامل می‌شود. بیشترین اهمیت یادگیری غیررسمی به پرورش و رشد ویژگی‌های حرفه‌ای و تأثیر متقابل فعالیت‌های یادگیری غیررسمی، محیط یادگیری و ویژگی‌های انسانی که درگیر یادگیری شده‌اند، باز می‌گردد.

هیجان‌ها، نگرش‌های کارکنان را در راستای نیازهای یادگیری تحت تأثیر قرار می‌دهند و از تغییر رفتار و اعمال یادگیری حمایت می‌کنند. هیجانات برای یادگیری ضروری هستند، به طوری که کلیت شخص را در فرایند یادگیری درگیر می‌کنند و این به معنای درگیری تمام احساسات شخص در فرایند یادگیری است.

اندیشیدن، یکی از مؤلفه‌های اساسی یادگیری غیررسمی و کمترین پیامد فرایند یادگیری مداوم به شمار می‌آید. یادگیری غیررسمی را می‌توان با روش‌های زیر تسهیل کرد:

«حمایت از ایجاد ارتباطات معلم و شاگردی در محل کار و فعالیت، تشویق اجتماعات کاری به همراه گفت و گوی غیررسمی در ارتباط با مسائل مهم مرتبط با کار، توسعه‌ی مهارت‌ها در جریان کار، حمایت از بازخورد رفتاری و رشد مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک که تعهد به یادگیری سازمانی را تقویت می‌کند.»

بخش وسیعی از یادگیری غیررسمی معلمان در محل کار رخ می‌دهد و شاید دلیل اصلی آن، تخصصی بودن محیط آموزشی است؛ زیرا معلم بلافاصله پس از برخورد با مسائل، پاسخ آن‌ها را جست‌وجو می‌کند. بنابراین یادگیری در محیط کار، مزایای خاصی برای معلمان دارد؛ یادگیری در محل کار، فعالیت‌های ساختار یافته و غیرساختار یافته‌ی شغلی را شامل می‌شود

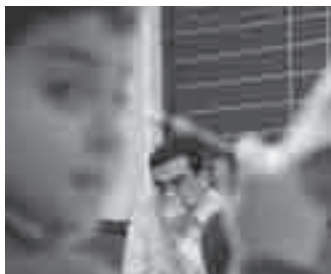
که قابلیت‌های جدید و لازم برای انجام دادن کار اثربخش در محل کار به موجب آن رشد می‌یابد. این شکل از یادگیری بیشتر تجربی است و جریانی منطقی، عمل و اندیشه را دنبال می‌کند.

مدل یادگیری غیررسمی مجموعه‌ای هشت مرحله‌ای را در بر می‌گیرد که به مراحل فرایند حل مسئله شباهت زیادی دارند. این گام‌ها عبارت‌اند از:

۱. طرح‌ریزی زمینه؛
 ۲. پاسخ به جرقه‌ی یک تجربه‌ی یادگیری بالقوه؛
 ۳. تفسیر تجربه؛
 ۴. بررسی راه‌حل‌های بدیل؛
 ۵. انتخاب راهبردهای یادگیری؛
 ۶. تولید راه‌حل‌های جایگزین؛
 ۷. ارزیابی پیامدهای قصد شده و قصد نشده؛
 ۸. ارزشیابی مطالب آموخته شده.
- مدل یادگیری غیررسمی، طرحی کلی و مفید از فعالیت‌های شناختی فراهم می‌کند که در فرایند یادگیری غیررسمی درگیر هستند. سه نوع فعالیت به یادگیری غیررسمی در میان معلمان مدارس منجر می‌شود:
۱. تبادل دانش: معلمان با تجربیات و عملکرد دیگران آشنا می‌شوند و آنان را در تجربیات خود شریک می‌کنند؛
 ۲. تجربه کردن: معلمان به طور فعال با ایده‌ها و تکنیک‌های جدید روبه‌رو می‌شوند؛
 ۳. پوشش محیطی: معلمان به طور مستقل اطلاعاتی را که از محیط خارج از مدرسه جمع‌آوری کرده‌اند، مورد بررسی و پوشش قرار می‌دهند.
- معلمانی که در این فعالیت‌ها درگیرند، در محیط کارشان با پنج جنبه‌ی بازدارنده رو به رو هستند:
۱. زمان ناکافی برای یادگیری؛
 ۲. مجاورت نداشتن با منابع یادگیری مثل دسترسی نداشتن به فن‌آوری کامپیوتر؛
 ۳. پاداش‌های ناکافی برای یادگیری؛
 ۴. نداشتن شناخت کافی؛
 ۵. نداشتن نبودن قلمروهای شغلی به یکدیگر.
- وقتی معلمان با چنین بازدارنده‌های محیطی مواجه می‌شوند، جهت افزایش قابلیت خویش برای درگیر شدن در یادگیری غیررسمی، به ۴ ویژگی شخصی تکیه می‌کنند: ابتکار، خودکارآمدی، تعهد به یادگیری مادام‌العمر و علاقه به زمینه حرفه‌ای.

دکتر محمدعلی نادری و ایلناز سجادیان با عنوان «فعالیت‌ها، بازدارنده‌های محیطی و ویژگی‌های فردی مؤثر بر یادگیری غیررسمی

اندیشیدن، یکی از مؤلفه‌های اساسی یادگیری غیررسمی و کمترین پیامد فرایند یادگیری مداوم به شمار می‌آید



معلمان شهر اصفهان» پژوهشی را انجام داده‌اند که مقاله‌ی آن در فصل نامه‌ی نوآوری‌های آموزشی، به چاپ رسیده است.

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که به طور کلی میانگین استفاده از یادگیری غیررسمی در دوره‌ی دبیرستان بیش از دوره‌های دیگر تحصیلی است و تفاوت میان میانگین دوره‌ها نیز معنادار است.

فعالیت‌های یادگیری غیررسمی، فعالیت‌هایی همچون صحبت با دیگران، همکاری با دیگران، مشاهده‌ی دیگران، شریک شدن با منابع و امکانات دیگران، جست‌وجو در اینترنت، بررسی مجلات و روزنامه‌های حرفه‌ای، خطا و کوشش و تفکر بر روی اعمال را شامل می‌شود.

یکی دیگر از نتایج مهم یافته‌ی اخیر آن است که معلمان علاوه بر روش‌های تبادلی و تعاملی در فعالیت‌های یادگیری، از اقدامات انتزاعی و تأمل بر عملکرد خویش نیز بهره می‌گیرند. بدین ترتیب که بالاتر بودن میانگین فعالیت‌های یادگیری غیررسمی در دوره‌ی دبیرستان، نسبت به دوره‌های دیگر تحصیلی، احتمالاً به دلیل جو سازمانی مناسب برای یادگیری است. هرچند یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر این بود که به طور هم زمان جو مدارس را نسنجید.

بنابراین در فضاهای آموزشی و یادگیری که روابط انسانی و برقراری ارتباط در آن ساده‌تر و سریع‌تر صورت می‌گیرد و مدیریت مدرسه به کتابخانه و مجلات آموزشی جدید و دوره‌های کوتاه مدت ضمن خدمت اهمیت بیشتری می‌دهد، به احتمال قوی، یادگیری غیررسمی نیز وضعیت بهتری دارد؛ به خصوص مدارس که مدیران آن معلمان را به هم فکری و گفت و گو درباره‌ی اشتباهات و شرکت در شورای معلمان و مدرسه تشویق می‌کنند.

به نظر معلمان نداشتن زمان کافی تأثیری بر یادگیری آن‌ها ندارد؛ یعنی معلمان اصفهان برای یادگیری مشکل زمانی نداشته‌اند. چهار عامل دیگر (نزدیک نبودن قلمروهای شغلی به یکدیگر، دسترسی نداشتن به فن‌آوری کامپیوتر و پاداش‌های مالی و نداشتن شناخت کافی) گرچه بر یادگیری غیررسمی مؤثر بوده‌اند، اما تأثیر آن‌ها کمتر از حد متوسط ارزیابی شد؛ هرچند به لحاظ میانگین، نزدیکی به حیطه‌ی شغلی همکاران، نسبت به بقیه عوامل، میانگین بالاتری داشت.

مسئله‌ی فوق می‌تواند دلایل متعددی داشته باشد؛ از جمله این دلایل تفاوت در پیش‌زمینه‌های فرهنگی و تحصیلی و ضعف در مهارت‌های ارتباطی است که شاید با بررسی و تأیید آن‌ها بتوان این معضلات را با

آموزش‌های ضمن خدمت نیاز محور، کاهش داد. به نظر می‌رسد مدیران مدارس توانایی نزدیک کردن گروه‌های آموزشی به یکدیگر را ندارند و به این نکته توجه نمی‌کنند که تجربه‌های معلمان در تمام گروه‌های آموزشی در حقیقت شیشه‌ی عمر سازمان است و با انتقال این تجربیات می‌توان از تکرار بسیاری از اشتباهات که ممکن است هزینه‌بر و زمان‌بر باشد، جلوگیری کرد. نداشتن برنامه‌ریزی برای آشناسدن بیشتر معلمان در گروه‌های گوناگون آموزشی و کاهش صمیمیت آن‌ها به دلیل رفتار برخی مدیران، به طور ناخواسته فاصله‌ی روانی و علمی معلمان را بیشتر کرده است.

این عامل هرچند در ظاهر، از تأثیر فراوان مسائل اقتصادی بر زندگی علمی معلمان حکایت دارد، اما نتایج این پژوهش آن را به عنوان شدیدترین و قوی‌ترین عامل تأیید نمی‌کند. شاید یکی از دلایلش آن است که معلمان از وضعیت بودجه و سرانه‌ی مدرسه باخبرند و این گزینه را بی‌اهمیت قلمداد می‌کنند، زیرا هیچ نقطه‌ی امید در این ارتباط قابل تصور نیست و مؤسسات آموزشی دولتی نیز برای برطرف کردن مشکلات مالی خود می‌کوشند.

معلمان می‌دانند که بودجه‌ی مدرسی که در آن تدریس می‌کنند، ناکافی و مشخص است و حتی اگر مدیر مدرسه گاهی بتواند با استفاده از کمک‌های مردمی هزینه‌های مدرسه را تأمین کند، امری بسیار مغتنم است. بدین ترتیب دریافت پاداش مالی به دلیل آموزش بیشتر و یا صرف بودجه برای خرید امکانات و تسهیلات تکنولوژیک، جزء ضرورت‌های فعلی مدارس دولتی به شمار نمی‌آید. به عبارت دیگر جایگاه پاداش‌های مالی و افزایش آن در مدارس کشورهای غربی، به دلیل حل شدن مسائل پایه و بنیادینی مانند رایانه و فن‌آوری در این مدارس است؛ اما این عامل بازدارنده همچنان در مدارس اصفهان وجود دارد؛ به طوری که در حال حاضر شیوع محتواهای آموزشی الکترونیک و فضاهای سایبراسپیس کمتر مشاهده می‌شود و اساس کار مانند گذشته مبتنی بر کتاب‌ها و مجلات چاپی و امکانات محدود دیجیتالی است. معلمان مدارس متوسطه به علت شناخت کامل‌تر می‌کوشند تا از این فعالیت‌ها بیشتر بهره گیرند، هر چند ضعف در این زمینه می‌تواند به عنوان اهرمی بازدارنده مطرح شود. محیط مدرسه، تابلوها و پانل‌های داخل کربدورها و تمامی ابزارهای تبلیغاتی را می‌توان برای معرفی انواع فعالیت‌های یادگیری غیررسمی به کار گرفت.

چهار ویژگی فردی: «آغازگری، خودکارامدی، عشق به یادگیری و علاقه به زمینه‌ی حرفه‌ای» معلمان را به طرف یادگیری غیررسمی سوق می‌دهد. نتایج پژوهش نشان داد عشق به یادگیری و علاقه‌مندی به زمینه‌ی حرفه‌ای، به عنوان مهم‌ترین و معنادارترین خصایص فردی معلمان است که بر فعالیت‌های یادگیری غیررسمی آن‌ها تأثیر دارد.

عشق به یادگیری مسائل حرفه‌ای در محل کار می‌تواند تحت شرایط خاصی ایجاد شود. برای آشنایی بیشتر با این مقوله توصیه می‌شود به مقاله‌ی دکتر محمدعلی ناد و ایلناز سجادیان در فصل نامه‌ی نوآوری‌های آموزشی شماره‌ی ۳۰ (تابستان ۸۸)، مراجعه نمایید. ■



- عنوان: پیتر دراکر و شش دهه اندیشه‌های مدیریتی
- نویسندگان: پیتر اف. دراکر، جوزف ای. ماچیارلو
- مترجم: دکتر سید رضا افتخاری
- ناشر: مرنديز (تلفن: ۶۶۹۶۴۱۶۴-۰۲۱)
- محل نشر: مشهد
- تاریخ نشر: ۱۳۸۸

پیتر دراکر از برجسته‌ترین نظریه‌پردازان مدیریت در جهان است. او نویسنده، مدرس و مشاور تخصصی در زمینه‌ی استراتژی و سیاست است و به خیلی از سازمان‌های بزرگ دنیا و همچنین سازمان‌های غیرانتفاعی، شرکت‌های کوچک و کارآفرین و سازمان‌های دولتی مشاوره داده است.

او از زمانی که مدیریت به عنوان یک فن و شیوه قدم به عرصه‌ی وجود گذاشته است با تجربه‌ی مدیریت زندگی کرده است.

دراکر مدیریت را در قالب سه دایره‌ی متداخل اصول کاری، معرفت و مسئولیت اجتماعی ترسیم می‌کند. اصول و روش‌ها را می‌توان با آموزش و ارتباط ترویج کرد، اما معرفت انسانی و مسئولیت اجتماعی، حاصل عوامل و زمینه‌های شخصیتی ذهنی و تربیتی فراوان است که کشف و پرورش آن‌ها شاید برای برخی افراد سال‌ها به درازا بکشد.

این کتاب ترجمه‌ی متن انگلیسی یادداشت‌های روزانه‌ی دراکر در طول یک سال است. این یادداشت‌ها را نباید خاطرات تلقی کرد؛ بلکه درس‌هایی است که هر مدیر اندیشمند و پویا در کار خود به آن نیاز دارد. این یادداشت‌ها در حقیقت ۳۶۶ درس مدیریتی است و به ما می‌گوید که مدیریت یعنی تغییر مثبت و هر روز تحولی بر مبنای تجربه‌ی دیروز.



دفتر انتشارات کمک آموزشی

با مجله‌های رشد آشنا شوید

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

مجله‌های دانش‌آموزی

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

- **کودک** (برای دانش‌آموزان آمادگی و پایه‌ی اول دوره‌ی دبستان)
- **نوآموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره‌ی دبستان)
- **دانش‌آموز** (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم و پنجم دوره‌ی دبستان)
- **نوجوان** (برای دانش‌آموزان دوره‌ی راهنمایی تحصیلی)
- **جوان** (برای دانش‌آموزان دوره‌ی متوسطه و پیش‌دانشگاهی)

مجله‌های بزرگسال عمومی

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

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

مجله‌های بزرگسال اختصاصی

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

- ♦ رشد برهان راهنمایی (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره‌ی راهنمایی تحصیلی) ♦ رشد برهان متوسطه (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره‌ی متوسطه) ♦ رشد آموزش قرآن ♦ رشد آموزش معارف اسلامی ♦ رشد آموزش زبان و ادب فارسی ♦ رشد آموزش هنر ♦ رشد مشاور مدرسه ♦ رشد آموزش 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 زیست‌شناسی ♦ رشد آموزش زمین‌شناسی ♦ رشد آموزش فنی و حرفه‌ای ♦ رشد آموزش پیش‌دبستانی

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

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

♦ تلفن و نمابر: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۷۸





همّت مضاعف، کار مضاعف

برگ اشتراک مجله‌های رشد

شرایط:

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

♦ نام مجله‌های درخواستی:

.....

.....

♦ نام و نام خانوادگی:

.....

♦ تاریخ تولد:

.....

♦ میزان تحصیلات:

.....

♦ تلفن:

.....

♦ نشانی کامل پستی:

.....

♦ استان:

.....

♦ خیابان:

.....

♦ پلاک:

.....

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

امضا:

.....

♦ صندوق پستی مرکز بررسی آثار:

۱۵۸۷۵/۶۵۶۷

♦ صندوق پستی امور مشترکین:

۱۶۵۹۵/۱۱۱

♦ نشانی اینترنتی:

www.roshdmag.ir

♦ پست الکترونیک:

Email:info@roshdmag.ir

♦ امور مشترکین:

۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۰۶-۷۷۳۳۵۱۱۰

♦ پیام‌گیر مجله‌های رشد:

۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۸۲

یادآوری:

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

با همراهمان

در این دوره نیز با صفحه‌ی «با همراهمان» با شما هستیم تا از نامه‌ها و نوشته‌ها و آثار ارسالی شما سخن بگوییم. شما عزیزان می‌توانید آثار خود را به دو روش زیر برای ما ارسال نمایید.

● نشانی دفتر مجله: تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
دفتر مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه.

● نشانی رایانامه: modiriat@roshdmag.ir

همراهی ما را در اولین شماره‌ی دوره‌ی نهم بپذیرید.



مقالات و نوشته‌های دوستانی که نام آن‌ها در پی می‌آید، به دستمان رسید. متأسفانه به علت حجم کم مجله و میزان، تنوع و حجم بالای آثار دریافتی از همکاران محترم، امکان چاپ همه‌ی آن‌ها نیست و مجبور به گزینش هستیم. با پوزش از همه‌ی این دوستان، کماکان منتظر سایر آثار آنان باقی می‌مانیم.

مصیب خلخالی، مدیر مدرسه‌ی راهنمایی، زنجان، خرم‌دره؛
فرحناز موسوی و محترم بیگم طباطبایی، میبد؛ زهرا احمدی،
معاون مرکز پیش‌دانشگاهی عترت، سمنان، بسطام؛ علیرضا خزایی،
مدیر دبستان امامت ۲، اصفهان؛ مینو ولی‌پور و مؤده ولی‌پور؛
نسرین شنب‌غازانی‌اقدم، تهران؛ سیده طاهره حسینی سورکی،
بهشهر؛ شهین کریمی، بابلسر، مازندران؛ مریم جمالی، تهران،
صدیقه لطفی نایب، آمل؛ محمدباقر پیری، مدیر دبیرستان دکتر
حسابی، سنندج؛ محمدرضا کرمی، زنجان؛ عسکری مؤذن‌پور،
بابل؛ حسین بهروش؛؟؛ مجتبی نصیری کلاس، اردبیل؛ عباس
میریلوک بزرگی، رشت؛ رضا حیدری‌فرد، کنگاور؛ خورشید
افشاریوسفی، مدیر دبستان برادران شهید ابراهیمی، تنکابن؛ علی
صالحی، مدیر مرکز پیش‌دانشگاهی شهید صیاد شیرازی، سبزوار،
جوین؛ اکبر احمدیان باغبادرانی، مدیر دبستان، اصفهان؛ سید
مهدی میردامادی، سمنان؛ جواد سیاهوشی،؟؛ علی فیروزجاهی،
تهران؛ مهین خداپنده، معاون دبیرستان، اهواز؛ ایرج جمالی‌نسب،
دبیر مرکز تربیت معلم شهید باهنر، بندرعباس؛ حسین کشاورز،
مدیر دبیرستان شهید بردستانی، بوشهر؛ بردخون؛ صفرعلی صادقی،
شهرکرد؛ نیره حاج امینی، کرمان؛ بخشعلی آیینی، سنندج؛ احمد
باقری، خراسان رضوی، کاشمر؛ عباس اصغری،؟؛ احمد

رحیمی، شاهرود. ■