بسم الله الرحمن الرحیم

رشد مدیریت مدرسه ۲

ماهنامه ی آموزشی، تحلیلی و اطلاع رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس
دوره ی نهم/ آبان ماه ۱۳۸۹ / شماره ی پی در پی ۷۱

وزارت آموزش‌وپرورش
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
دفتر انتشارات کمک‌آموزشی

سال
همت‌مضاعف
کار مضاعف

سرآغاز: **جو مدرسه به منزله آب برای ماهیان**/ سردبیر ۲
دوباره نگاه کن: **عشق چه ارزان به دست می‌آید**/ محمدعلی شامانی ۳
گفت‌وگو: **سندی برای آیندگان**/ ائلدار محمدزاده صدیق ۴
مقاله‌های علمی- کاربردی: **تعارض ایجاد کنیم تا خلاقیت و نوآوری جوشش کند!**/ دکتر حیدر تورانی ۸
نظریه‌ی مدیریت: **معرفی نظریه‌های ای -آر-جی**/ منوچهر نوری ۱۱
مبانی مدیریت: **آن‌چه مدیران باید درباره‌ی حرفه‌مندی معلمان بدانند؟**/ طیبه امام‌جمعه، اعظم ملایی‌نژاد ۱۲
مقاله‌های علمی- کاربردی: **توانمندسازی مدرسه، تدارک فعالیت‌ها**/ داوود محمدی ۱۴
نکته‌های مدیریتی: **درس‌های مدیریت از یک صخره‌نورد**/ مهرو مهدوی ۱۶
مطالعات موردی در مدیریت مدرسه: **از بی‌برنامگی تا برنامه‌مندی**/ مرتضی مجدفر ۱۸
گزارش: **دو مدیر و یک دبستان**/ اصغر ندیری ۲۲
بهداشت و سلامت روان: **منابع ایجاد فشار عصبی**/ امیر آقایی ۲۴
نکته‌های مدیریتی: **۱ مسئله، ۳ برداشت، ۳ نگاه** / فاطمه قائمی ۲۶
اطلاع‌رسانی: **تأسیس انجمن مدیریت آموزشی ایران** ۲۷
پژوهش‌های مدیریتی: **تربیت شهروندی در کشور ژاپن**/ دکتر شهناز هاشمی ۲۸
تجربه‌های مدیریتی: **کوچک مدیران بزرگ** / معصومه حبیب‌پور ۳۱
کتاب‌خانه‌ی مدیریت مدرسه ۳۲

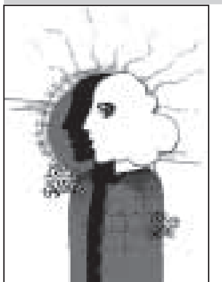
● مدیرمسئول: محمد ناصری
● سردبیر: حیدر تورانی
● شورای برنامه‌ریزی و کارشناسی: مرتضی مجدفر، داوود محمدی، صادق صادق‌پور
● مدیر داخلی: شهلا فهیمی
● ویراستار: سیده لیلا سیدقاسم

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

● تلفن پیام‌گیر نشریات رشد: ۸۸۳۰۱۴۸۲ ـ ۰۲۱
● کد مدیرمسئول: ۱۰۲ ● کد دفتر مجله: ۱۱۱
● کد مشترکین: ۱۱۴
● نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق‌پستی: ۱۶۵۹۵/۱۱
● تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶ ـ ۷۷۳۳۵۱۱۰۰
● شمارگان: ۵۲۰۰۰ نسخه
● چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

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



جو مدرسه به منزله‌آب برای ماهیان!

اگر تعداد متنوعی از ماهیان رنگارنــگ را در آکواریومی مجهز و زیبا جمع کنیم، بهترین غذاها را برایشان فراهم کنیم، ولی به آب و بهداشت آن‌ها توجه نکنیم، چه اتفاقی می‌افتد؟ دیر یا زود بسیاری از ماهیان و شاید همه‌ی آن‌ها نشاط و شادابی‌شان را از دست می‌دهند، از حرکت باز می‌مانند و یکی پس از دیگری حیاتشان به مخاطره خواهد افتاد. ما همه چیز را مهیا کرده‌ایم ، اما متوجه نقص مهم در محیط زیست آن‌ها نشده‌ایم.

ماهی‌هــا برای زنده ماندن پیــش و بیش از همه چیز به آب نیاز دارند، آب پاک. همه چیز به فضایی که ماهی‌ها در آن شنا می‌کنند و غوطه‌ورند، بستگی دارد. همین وضعیت را برای مدرسه‌تان متصور شوید. چه می شود؟

چنان‌چه فضای فیزیکی مدرسه‌مان را به آکواریوم و ماهیان رنگارنگ آن‌را به دانش‌آموزان و خوراک ماهیان را به برنامه‌های درسی و آموزشی تشبیه کنیم، تصویر جالبی شکل می‌گیرد. فضای فیزیکی مهیا، محتوای درسی آماده، دانش‌آموزان سالم و سرزنده؛ اما هر روز که از سال تحصیلی می‌گذرد پژمردگی‌ها و بی تفاوتی‌ها بیشــتر، معلمان دلســرد و دانش‌آموزان کم فروغ و ســرخورده می‌شوند. فکر می کنید اشکال کار از کجاست؟ به چه چیز و به چه کسی مربوط است؟ از چه چیزی ناشی می‌شود؟

جو مدرسه به‌مثابه آبی است که ماهیان در آن شنا می کنند. سلامت آن در کیفیت رهبری و مدیریت آن است، رهبری پویا، مشارکتی و نوآور. جنس آب را نوع مدیریت و رهبری مشخص می کند. رهبری همدلانه، توأم با رابطه و ضابطه ، دوســتی و محبت، مشــورت و هم‌فکری به منزله‌ی آب پاک و زلال است و مدیریت دستوری، ضابطه مدار و خودمحور چون آبی آلوده و راکد.

آماده شدن فضای مدرسه برای تربیت و تعلیم هرچه بهتر دانش‌آموزان و اطمینان و رضایت خاطر معلمان و والدین، در گروی سبک و چگونگی رهبری مدیر مدرسه است. پیوسته اهمیت و بزرگی وظایفمان را به خودمان یادآور شویم تا به مرور و بعد از چند سال، از اهمیــت تجــارب مدیریتی کاسته نشــود و به تبع آن کیفیت انجــام وظایف خدشه‌دار نگردد.■

سردبیر

دوباره نگاه کن

عشق چه ارزان به دست می آید!

محمد علی شامانی

گاه احساس می‌کنیم دیگر از کنار هم بودن لذت نمی‌بریم، دیگر از آن طراوت و شادابی روزهای اول خبری نیست، حرف‌هایمان تکراری شده و لبخندهایمان مصنوعی. با وجود آن که کنار هم هستیم، احساس تنهایی می‌کنیم و حسرت روزهای خوب گذشته، بیش از همه آزارمان می‌دهد. روزهایمان از عشق تهی است و زندگی طعم گسی دارد؛ دیگر حتی از نوشیدن یک چای لذت نمی بریم.

گمان می‌بریم که شاید در شروع اشتباه کرده‌ایم، انتخابمان درست نبوده و راه رفته اشتباه بوده است. ناخشنودی وعدم رضایت، سراسر وجودمان را در بر می گیرد .... و به عشقمان شک می‌کنیم. به فکرمان می‌رسد که رابطه را قطع کنیم.

حدس می‌زنیم چون عاشقانه شروع کرده‌ایم و هیچ‌گاه به فکر تجدید آن نیفتاده‌ایم، عشقمان هم دچار روزمرگی شده و مرگ آن آغاز شده است. خوب می‌دانیم که عشق را مرگی نیست.

ولی نه، شاید تعریفمان از عشق اشتباه بوده. همیشه گمان می‌کردیم برای ابراز محبتمان باید کارهای بزرگ انجام دهیم، خواسته‌های عجیب را برآورده کنیم،...

معلمی که به عشق کمک به شاگردان ضعیف‌اش، زودتر از همه به مدرسه آمده و دیرتر از همه آن‌جا را ترک می‌کند و یا به ملاقات شاگردان بیمارش می‌رود و یا با آنان در روزهای تعطیل به کوه رفته و یا زمانی که خود بیمار است، ترجیح می‌دهد در مدرسه حاضر شود، او یک معلم عاشق است.

حال اگر بشنویم که بچه‌های ۴ تا ۸ ساله چه تعریفی از عشق دارند، شاید نظرمان تغییر کند.

پسر ۷ ساله‌ای می‌گوید: "عشق هنگامی است که مامانم برای پدرم قهوه درست می‌کند و قبل از آن که جلوی او بگذارد، آن را می‌چشد تا مطمئن شود که مزه‌اش خوب است."

دختر ۸ ساله‌ای می‌گوید:" وقتی یک نفر عاشق شما باشد، جوری اسمتان را صدا می‌کند که متفاوت است. شما می‌دانید که اسمتان در ذهن او در جای امنی قرار دارد."

و دختر ۵ ساله‌ای عشق را این گونه به تصویر می‌کشد: "عشق هنگامی است که مامان بهترین تکه‌ی مرغ را به بابا می‌دهد."... و یا "عشق هنگامی است که به یک نفر بگویید از پیراهنش خوشتان می‌آید و بعد از آن، او هر روز آن پیراهن را بپوشد. اگر می‌خواهید یاد بگیرید که چه جوری عشق بورزید، باید از دوستی که ازش بدتان می‌آید شروع کنید."

در هیچ کدام از این جمله‌های زیبا خبری از اعجاب و اعجاز نیست. فقط کافی است به کارهای روزمره‌مان از نو نگاه کنیم و دوباره در جست‌وجوی عشق باشیم.

"راستی عشق چه ارزان به دست می‌آید!" ■

گفت‌وگو

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

سندی برای آیندگان

بخش دوم

تنظیم: ائلدار محمدزاده صدیق

طراحی سند ملی آموزش و پرورش و تصویب سند تحول راهبردی، به عنوان جدیدترین دست‌آورد برای اجرایی شدن این سند ملی، ما را بر آن داشت تا به سراغ دکترمحمود مهرمحمدی، استاد دانشگاه، متخصص برنامه‌ریزی درسی و از جمله مجریان این طرح ملی برویم. دکتر مهرمحمدی معتقد است هرچند امکان تحقق تمامی بخش‌های این طرح در کوتاه‌مدت کمی سخت به نظر می‌رسد، ولی نباید آن را غیرممکن و دور از ذهن دانست؛ بلکه باید با برنامه‌ریزی‌های لازم و به صورت تدریجی در تحقق بخش‌های گوناگون آن گام برداشت. دکتر مهرمحمدی معتقد است، گرچه از دید بعضی‌ها اجرای چنین طرحی با امکانات فعلی آموزش و پرورش امکان‌پذیر نیست، اما باید در نظر داشت که این، یک سند استراتژیک است. باید از هم‌اکنون ۲۰ سال دیگر را دید و شرایط را برای آن موقع آماده کرد.
بخش دوم گفت‌وگوی دکتر تورانی، سردبیر و مرتضی مجدفر، عضو شورای برنامه‌ریزی مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه را با دکتر مهرمحمدی در پی می‌آوریم.

■ اما نکته‌ی پنجم: من اسمش را می‌گذارم «تمام وقت شدن معلمان» که باز حکم دیگری است که ما در سند ملی دیده‌ایم. معلمان ما باید از این که ساعات مفید کاری خودشان را در جایی غیر از مدرسه صرف کنند، منصرف شوند. ما باید زمینه‌ی این انصراف را فراهم کنیم. برای این که زمینه‌اش را فراهم کنیم و به بیان دیگر معلمان را تمام وقت در مدرسه داشته باشیم، پیش‌بینی‌هایی کرده‌ایم که باید زمینه‌اش به طور طبیعی فراهم شود.

در شرایط فعلی، نمی‌توان این موضوع را اجبار کرد. برای اجرای این کار توصیه‌هایی داشتیم؛ به طور مثال توصیه کرده‌ایم در میزان و نوع پرداخت حقوق معلمان تغییراتی ایجاد شود؛ به این‌صورت که با بازنگری در مقررات و قوانین می‌شود به معلمی، به عنوان یک حرفه‌ی تخصصی سخت و پیچیده نگاه کرد و در قالب حرفه‌هایی که دارای چنین ویژگی‌هایی هستند، مزایای ویژه‌ای برای معلمان در نظر گرفت. واقعیت قضیه این است که بسیاری از نابسامانی‌هایی که در نظام آموزشی ما وجود دارد، به خاطر مشکلاتی است که از قبل داشته‌ایم؛ مشکلاتی که از عدم تعلق تام و تمام معلم به محیط آموزشی و داشتن نیم‌نگاه به خارج از مدرسه تجربه می‌کنیم. در واقع باید کاری کرد که معلم به هیچ وجه نگاهش به خارج از مدرسه نباشد و از تمام انرژی و ظرفیت خود در درون مدرسه استفاده کند. ما زمینه‌های طبیعی دیگری هم برای استفاده از ظرفیت‌ها و توانایی‌های معلمان در درون مدرسه پیش‌بینی کرده‌ایم که در چه زمینه‌هایی می توان از وجود این‌ها استفاده شود. معلم که فقط نباید به کلاس درس برود؛ آن ساعتی که سر کلاس است، در کلاس است؛ اما

ساعت قابل توجه دیگری را باید در مدرسه باشد؛ در کلاس به کارهای حرفه‌ای بپردازد و با کارهای ارزشمند دیگر در خدمت مدرسه باشد، که در فرصت دیگری آن‌ها را نیز بیان می‌کنم.

حالا برای این که معلم تمام وقت باشد و نیم‌نگاهی که به دلیل محدودیت‌ها و مضایق معیشتی به خارج از مدرسه دارد برطرف شود، قطعاً باید یک کار جدی انجام دهیم.

پیشنهاد ما این است که در قوانین و مقررات موجود، بازنگری اساسی صورت پذیرد که این موضوع در سند تحول هم آمده است. شغل معلمی باید به عنوان یک حرفه‌ی سخت و پیچیده دیده شود و از ضرایب و امتیازات مربوط هم برخوردار باشد. ما در ارتباط با معلمان و در راستای همین انتظاراتی که از آن‌ها داریم، باز مواردی را پیش‌بینی کردیم. فرصت‌های به تعبیر من تشویقی، نظیر فرصت مطالعاتی که به استادان دانشگاه داده می‌شود، باید در اختیار معلمان برجسته نیز قرار گیرد. معلمان باید بتوانند هر از چند گاه یک بار نظیر استادان دانشگاه از فرصت مطالعاتی داخل یا خارج از کشور استفاده کنند. بحث رتبه‌بندی معلمان که چند سالی هم از آن می‌گذرد، هر چند مدتی اجرا شد، اما هم‌اکنون متوقف شده است. باز هم مشابه کاری که در دانشگاه‌ها می‌شود، معلمان رتبه‌بندی می‌شوند. این‌ها در واقع آن سازوکارهای تشویقی است .

از طرف دیگر فکر می‌کنیم در واقع اگر معلمانمان از تمام ظرفیتشان استفاده کنند، پیش‌نیاز اساسی تحول تأمین می‌شود. در این راستا با الهام از اتفاقاتی که در دانشگاه‌ها می‌افتد، راه‌کاری پیش‌بینی شده است. در ارتباط با استادان دانشگاه، پدیده‌ای به نام رکود علمی و یا رکود حرفه‌ای داریم. می‌توانیم به نوعی از شبیه‌سازی این رکود علمی در آموزش و پرورش و در نظام تربیت رسمی عمومی استفاده کنیم. در دانشگاه اگر استادی، پس از سال‌های متوالی نتوانسته باشد پایه‌ی ترفیع بگیرد، دچار رکود علمی می‌شود و در اختیار هیئت ممیزه‌ی دانشگاه قرار می‌گیرد. آن‌جا برایش تعیین تکلیف می‌کنند و احتمالاً دچار محدودیت‌هایی می‌شود و ممکن است عذرش را هم بخواهند. ما ناگزیریم به دلیل اهمیتی که معلم دارد، سعی کنیم از تمام ظرفیتمان استفاده کنیم و سعی کنیم او را از دغدغه‌هایی که ممکن است مخل رفتار ارزنده‌ی معلمی او باشد، خلاص کنیم . از آن طرف هم به موازاتش اگر با مواردی برخورد کنیم که برخی معلمان تحرک لازم را ندارند، باید با چنین تدابیر و مکانیزم‌هایی، جلوی این نوع رفتارها را بگیریم.

ایجاد فرصت‌های تشویقی و تحریک‌کننده به تلاش بیشتر نیز در همین راستا قرار دارد.

□ **مگر معلم‌ها تمام وقت نیستند؟ تمام وقتی که شما تعریف می‌کنید، با تمام وقت اکنون چه تفاوتی دارد؟**

■ معلم در دوره‌ی ابتدایی به طور تمام وقت در مدرسه می‌ماند و تمام وقتش در مدرسه صرف می‌شود. اما معلمان راهنمایی و دبیرستان در مدرسه درس می‌دهند و می‌روند، مستقر و متعلق به یک مدرسه نیستند؛ یعنی مجموعه‌ی مدرسه از حضور آن‌ها منفعتی نمی‌برد، جز همان ساعتی که در کلاس درس هستند. این شد که ما تعریف کردیم، معلم ساعات تدریس و ساعت حضورش چه قدر باید باشد. همین درس‌پژوهی که اشاره کردیم، هم‌چنان که مخاطبان شما هم می‌دانند، و من قبلاً دیده‌ام که مقالاتی در این زمینه منتشر کرده‌اید، حتماً مستلزم تشکیل تیم‌های معلمی است. این تیم‌ها در واقع بر اساس یک نظم و ترتیب مشخص به کار یکدیگر نظارت می‌کنند. معلمان بر کار یکدیگر نظارت می‌کنند و به یکدیگر بازخورد می‌دهند. تشکیل این تیم‌ها مستلزم این است که استقراری وجود داشته باشد و معلم در مدرسه مستقر باشد؛ وگرنه تشکیل تیم درس‌پژوهی، نظارت‌ها، ارائه‌ی بازخوردها، حضور در کلاس‌های یکدیگر و امثال این‌ها، محقق‌شدنی نیست.

□ **هر چند ، همان‌طور که شما اشاره کردید، پیش از این در مجله مقالاتی را در مورد درس‌پژوهی، به ویژه به قلم دکتر سرکارآرانی منتشر کرده‌ایم، ولی لطفاً در حد مختصر درباره‌ی درس‌پژوهی و معلم پژوهنده توضیح دهید؟**

■ در این رابطه باید بگویم که مبحث معلم پژوهنده در کشور ما چند صباحی است که باب شده است. هر چند در نظام آموزشی ما ، معلم پژوهنده بیشتر جنبه‌ی مسابقه‌ای دارد، ولی ارزش جنبه‌ی انفرادی آن بیشتر است. معلم پژوهنده یا اقدام پژوهی معلم بیشتر جنبه‌ی انفرادی دارد. خود معلم است و تکاپویش در کلاس درس و این در جای خودش ارزنده است. اما درس‌پژوهی، دایره‌ی این پژوهندگی را جمعی می‌کند؛

■ **شغل معلمی باید به عنوان یک حرفه‌ی سخت و پیچیده دیده شود و از ضرایب و امتیازات مربوط هم برخوردار باشد**

■ **مدیریت مدرسه، به گونه‌ی کلیشه‌ای و در حد رتق و فتق امور روزمره نخواهد بود و نقش اساسی و کلیدی خواهد داشت. مدیر فقط اداره‌کننده نیست، بلکه برنامه‌ساز است**

یعنـی مجموعه‌ای از معلمان را که دغدغه مشـترک دارند، در کنار هم قـرار می‌دهد و ایـن در کنار هم قرار گرفتن و خود را در آینه‌ی دیگران دیدن، فوق‌العاده مهم اسـت؛ تا معلم خودش را در آینه‌ی دیگری نبیند، تا سـازوکارهایی برای دریافت بازخورد سازمان‌یافته از همکارانش وجود نداشته باشد، ممکن است هیچ وقت به ذهنش خطور نکند که در کارش خللی یا نقصانی هست؛ یعنی گفته شده است و درست هم هست که اگر این کار تیمی نباشد و معلمان فقط برای ارتقای کیفیت عملکرد خود در مقیاس فردی تلاش کنند و آن را بهبود ببخشند، این تلاش فردی یک حـدی دارد. در کار تیمی، من خودم را در معرض نقد همکارانم می‌بینم، تازه به ضعف‌های اساسـی خودم هم پی می‌بـرم؛ یعنی یک جورهایی جهل مرکب به سـراغ من نمی‌آید که نمی‌دانم و در عین‌حال نمی‌دانم که نمی‌دانم. کسـی که به صورت انفـرادی کار می‌کند، در عالم فردی و شـخصی، احتمال این که جهل مرکب به سـراغش بیاید، بسیار زیاد اسـت. درس پژوهی در فضایی که ما بحث می‌کنیم، یکی از مهم‌ترین کارکردهایش این است که زمینه‌ی جهل مرکب را از بین می برد؛ یعنی آدم‌ها را متوجه ندانستن‌ها و نقص‌هایشان می‌کند و این اولین گام برای برطرف کردن آن‌هاست.

در ادامه‌ی بحث قبلی باید بگویم که تمام وقت شدن معلم‌ها به مکانیزمی مانند درس‌پژوهی، نیاز خیلی زیادی دارد. خیلی خوب نشان داده می‌شود که چه‌طوری این یک کار جمعی است. فرد علاوه بر کلاسی که می‌رود، سـاعت قابل توجهی را در خارج از کلاس با یک مجموعه، بده بسـتان حرفه‌ای و علمی دارد.

□ **حتماً خوانندگان ما این موضوع را پی خواهند گرفت. بهتر است نکته‌ی ششم را مطرح کنید.**

■ نکته‌ی دیگری هم که این جا مطرح می‌شود، این است که ما با اعطای اختیار قابل توجه به مدرسه و معلمان در اجرای برنامه درسی، می‌توانیم این دلالت را هم در نظر بگیریم که بالاخره مدرسه باید وظیفه‌ی خودش را خوب انجام دهد و در بخش‌هایی که دستش باز گذاشته شده، به منابع موجـود در جامعه مراجعه کند، والدین را با ظرفیت‌های موجود در جامعه آشـنا کند و به بهترین شکل بتواند سـرمایه‌ها را در خدمت مدرسه قرار دهد.

مدیریت مدرسه، به گونه‌ی کلیشـه‌ای و در حد رتق و فتق امور روزمره نخواهد بود و نقش اساسی و کلیدی خواهد داشت. مدیر فقط اداره‌کننده نیست، بلکه برنامه‌ساز است. در واقع در این محور به دنبال آن هسـتیم که یک برنامه‌ی درسی با یک ساختار سه وجهی(الزامی، انتخابی و اختیاری) به کار گرفته شود.

□ **درباره‌ی سایر نکته‌های مورد نظر توضیح دهید؟**

■ محور هفتم، توجه متوازن به سـاحت‌های تربیت در سند تحول است. ما ۶ ساحت یا ۶ بعد و جنبه‌ی تربیتی را تعریف کردیم و این‌ها را برای تربیت‌پذیری یا رشد، پایه‌ی اساسی کار خود قرار دادیم.

گفتیم که تربیت، یعنی دست‌یابی به کمال و شایستگی‌های لازم، باید در شش جهت اتفاق بیفتد. برنامه‌ی درسی باید شش‌وجهی باشد و در شـش وجه پوشـش داده شـود. این وجوه، وجوهی است که در بخش الزامی برنامه‌ی درسی نباید از آن غفلت شود. براساس نگاه ما رسیدن به حداقل شایستگی در این شش وجه، جزو ثابت و از جمله‌ی ضروریات است .

□ **این شش وجه چیست؟**

■ تربیت دینی – اخلاقی، تربیت علمی– فناوری، تربیت سیاسـی– اجتماعی، تربیت حرفه‌ای– اقتصادی ، تربیت هنری– زیباشناسـی و تربیت بدنی – بهداشـتی – زیستی . من فکر می‌کنم این دست‌آورد بزرگی است. ما اتمام حجت می‌کنیم و می‌گوییم، در فرآیند تربیت و در نتیجه‌ی دستیابی به کمال و شایستگی، این ابعاد مختلف وجودی انسـان، هیچ کدام نسـبت به دیگری رجحان ندارنـد؛ لازم و ملزوم یکدیگر و ارزشمند هستند.

این شش ساحت تربیت، همه به یک اندازه از اهمیت برخوردارند، توجه متوازن را می‌طلبند و از طریق برنامه‌های درسی و فعالیت‌هایی که در سطح مدرسه اتفاق می‌افتد، مورد توجه قرار می‌گیرند.

چکیده‌ی گفت‌وگو:

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

1. **تربیت، به جای آموزش و پرورش،**
2. **مدرسه، محور و کانون توسعه‌ی محلی،**
3. **مدرسه، سازمان یادگیرنده،**
4. **اعطای استقلال عمل مالی و اداری به مدارس،**
5. **تمام وقت شدن حضور معلمان در مدارس،**
6. **طراحی برنامه‌ی درسـی با یک سـاختار سه‌وجهی (الزامی، انتخابی و اختیاری)،**
7. **توجه متوازن به ساحت‌های تربیت (دینی-اخلاقی/ علمی- فنـاوری/ سیاسـی- اجتماعـی/ حرفـه‌ای- اقتصـادی/ هنری- زیبایی‌شناختی/زیستی-بهداشتی)،**

□ **در این شش ساحت کار تربیتی، به دنبال ایجاد کدام شایستگی‌ها در دانش آموزان هستید؟**

■ برخی از این شایستگی‌ها که در سند تحول هم آمده است، عبارت است از مؤمن و متخلق بودن، پرسشگر و فکور بودن، خلاق و کارآفرین بودن، سالم و با نشاط بودن، انتخاب‌گر و آزادمنش بودن، قانون‌گرا و نظم‌پذیر بودن؛ این‌ها هرکدام به یکی از این ساحت‌ها مربوط می‌شود. برخی از آن‌ها نیز به چند مورد از این ساحت‌ها مربوط می‌شود: عدالت‌خواه و ظلم‌ستیز بودن، صلح جو و استقلال طلب بودن، جمع گرا و جهان‌اندیش بودن، دانا و توانا بودن، خود باور و معتقد بودن؛ این‌ها در واقع به نوعی جزء اهداف کلان سند راهبردی دیده شده و از مواردی هستند که ما در تحول آموزش و پرورش دنبالش هستیم.

اما نکته‌ی هشتم این که ما ایجاد مرکز اطلاعات و منابع یادگیری باز را در مدارس پیش‌بینی کردیم. تأکید بر فناوری‌های جدید یکی از احکامی است که در سند تحول آمده است. از این جهت به هر حال فکر می‌کنیم که مدارس، مستحق توجه هستند. باید در تشکیلات مدارس، ساختاری تحت عنوان مراکز اطلاعاتی منابع یادگیری پیش‌بینی شود، ساختاری که پشتیبانی مؤثر کند. این مراکز با امکاناتی که دارند و تجهیزاتی که در اختیارشان است، قرار است در یادگیری پشتیبانی مؤثر انجام دهد و آموزش ها و اطلاعات لازم را در اختیار معلم‌ها قرار دهد. هدف ما این بوده است که تمامی امکانات در خدمت پشتیبانی از جریان یادگیری تجمیع شود. این خدمات هم اکنون پراکنده است و مرکزیتی ندارد. ما در مدرسه و به تبعش در منطقه و در استان مرکزیتی را پیش‌بینی کرده‌ایم که ان‌شاء‌الله به شکل خیلی سازمان‌یافته ای کار پشتیبانی از یادگیری را با اتکا به اطلاعات و منابع یادگیری و فناوری‌های جدید انجام دهد.

نکته‌ی نهم سند تحول، یکسان‌سازی مدارس است؛ به‌طوری که پیش‌بینی کردیم دانش‌آموزان ویژه‌ی ما هم در مدارس عادی و در کنار دانش‌آموزان عادی درس بخوانند؛ یعنی فرض سند تحول آن است که ما مدرسه‌ای به عنوان مدرسه‌ی استثنایی، مدرسه‌ی کودکان استثنایی یا تیزهوشان نداریم. کارشناسان، معلولیت‌های ذهنی را هم تعریف می‌کنند و می‌گویند از چه سطحی به بعد، با چه درجه‌ای و با چه شدتی از معلولیت ذهنی، بچه‌ها نمی‌توانند در کنار بچه‌های عادی باشند. این جهت‌گیری کلی را پذیرفتیم؛ نه این که این‌ها از خدمات ویژه برخوردار نشوند، بلکه این خدمات ویژه در مدرسه عادی در اختیارشان قرار داده شود و این‌ها را از یکدیگر جدا نکنند. هم آن‌هایی که دچار معلولیت هستند جدا نشوند و احساس دست دومی نکنند، هم آن‌هایی که در واقع تیزهوش هستند، جدا نشوند و احساس دست اولی نسبت به دیگران نداشته باشند؛ بلکه این‌ها همه با هم باشند و مدرسه تنوع داشته باشد.

بدین ترتیب، مدیریت مدرسه با مدیریت امروزی متفاوت است. هم‌اکنون مدیر مدرسه با یک سری دانش‌آموزان به اصطلاح عادی سروکار دارد، آن موقع شرایط فرق خواهد کرد و پاسخ‌گویی بسیار متنوع‌تری لازم خواهد بود.

خلاصه ما مدیری لازم داریم که به مقوله‌ی قضاوت‌های فردی، بسیار بیش از آن چه که الان هست، نگاه فرصتی داشته باشد، نگاه سرمایه‌ای داشته باشد. تفاوت بچه‌ها را سرمایه و فرصت بداند، نه تهدید و نقص. این هم به هر حال نیاز به توجه ویژه دارد .

بالاخره محور دهم. آخرین محورمورد توجه سند تحول راهبردی این است که مدرسه را ارائه دهنده‌ی آموزش‌های مرتبط با حوزه‌ی سواد رسانه‌ای به ویژه به خانواده‌ها به شمار می‌آوریم. ما فکر می‌کنیم رسانه‌ها در عصر جدید و به شکل فزاینده، رقیب جدی مدرسه‌ها هستند. اگر فضای رسانه‌ای به خوبی مدیریت نشود، رسانه و محتوای رسانه می‌تواند هر آن چه را مدرسه رشته کرده است، پنبه کند؛ لذا ما ضمن این که پدیده‌ی انقلاب رسانه‌ای را نمی‌توانیم نفی کنیم، باید ساز و کارهایی را پیش‌بینی کنیم که در آموزش و پرورش عصر جدید به کار آید. در محیط خارج از مدارس، این مدیریت به بهترین نحو توسط والدین انجام می‌شود. نظام آموزش می‌تواند آگاهی‌های لازم را به خانواده‌ها بدهد تا خانواده‌ها به شکل صحیح و سنجیده در نوع برخورد با بچه‌ها و نوع استفاده و بهره‌برداری بچه ها از رسانه‌ها مدیریت و کنترل لازم را انجام دهند. مدرسه اگر این دغدغه را نداشته باشد و اگر وارد این بده بستان با خانواده‌ها نشود و خانواده‌ها هم اگر مسئولیت اعمال مدیریت محیط رسانه‌ای را در فرزندان خودشان جدی نگیرند، کار آموزش و پرورش با دشواری مواجه می‌شود و بار آموزش و پرورش به سر منزل نمی‌رسد. این یکی از کارهای اساسی است که متناسب با عصر جدید باید به آن اهتمام ورزید.

□ **آقای دکتر مهرمحمدی! از شما بسیار متشکریم. شما بسیار شیوا و عالی مطالب را بیان کردید. به نظر می‌رسد با فرمایشات شما به طور مستقیم و غیر مستقیم، مدیران ما متوجه نکته‌ها و پیام‌های متعددی شدند. یعنی اگر خودشان را بگذارند جای مدیری که در آینده مدنظر است، متوجه می‌شوند چه چیزی کم دارند وکجا باید خود را ارتقا دهند، این‌ها خود به خود جواب پرسش ما در ابتدای این گفت‌وگو را می‌دهد که از مدیران چه انتظاری می‌رود.■**

---

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.

تصویرساز: پیمان رحیمی زاده

تعارض ایجاد کنیم

تا خلاقیت و نوآوری جوشش کند!

دکتر حیدر تورانی

کلید واژه‌ها: خلاقیت، نوآوری، تعارض، هم‌سویی.

اشاره

تلاش برای حذف مخالفت‌ها در سازمان، اغلب تأثیر معکوس دارد. مشکل این‌جاست که محیط آرام و هماهنگ می‌تواند بدترین چیز برای کسب و کار باشد. این شبیه نظرسنجی‌های عمیقی است که از سوی یک شرکت[1] مشاوره‌ای صورت گرفته است. رضایت بیش از حد، مهم‌ترین پیش‌گویی عملکرد ضعیف یک شرکت یا سازمان است. دومین پیش‌گویی، محیطی است که کارکنان مرعوب باشند. در محیط اولی، کارکنان میلی به انتقاد و آزار دیگران ندارند و در محیط دوم، سطح رضایت کارکنان پایین است و میزان اختلافات فلج کننده، بالا. در هر دو حالت، میزان انرژی پایین و ترس از عواقب سیاسی غیرمنتظره، مانع هر عملی می‌شود که نشانگر بحران می‌باشد.

اغلب کارشناسان رهبری و مدیریت معتقدند، بهترین راه مدیریت تغییر، ایجاد هم‌سویی[2] است. اما تحقیقات نشان می‌دهد، در تغییرات

گسترده یا ابتکارهای نوآوری، مقدار معینی از مخالفت‌ها به همان اندازه اهمیت دارد. علم می‌گوید، در یک محدوده‌ی قابل قبول از رقابت و تنش، مخالفت باعث فعال شدن مغز افراد می‌شود و مسیرهای عصبی بیش‌تری را تحریک و مراکز خلاقیت مغز را بیش‌تر درگیر می‌کند. به طور خلاصه، بیش‌تر لوازم تمایزاست که، خلاقیت و اشتیاق را فراهم می‌آورد.

بسیاری از سازمان‌های موفق به داشتن محیط‌های کاری پرتنش معروف هستند: مایکروسافت در سال‌های اولیه، یکی از پرتنش‌ترین، پرسرعت‌ترین و پرستیزه‌ترین فرهنگ‌های کاری را داشت. مدیران معروف آن، از جمله بیل گیتس و استیو بالمر به فریاد زدن بر سر افراد، معروف بودند. برخی از شرکت‌ها مانند شرکت سیسکو که یک شرکت پخش کننده مواد غذایی است، اگر به اهداف سالانه‌شان نرسند، اعضایشان را اخراج می‌کنند.

بنابراین، باید از وانمود کردن این‌که کار تیمی بدون تعارض مهم‌ترین اصل کار سازمانی است، دست برداریم. باید این حقیقت را بپذیریم که توازن مناسب میان هم‌سویی و رقابت است که می‌تواند باعث شود افراد و تیم‌ها بهترین عملکرد را داشته باشند. اکنون وقت آن است که کارکنان را به سوی مبارزه‌ای درست هدایت کنیم. به عبارتی ساده‌تر، هم‌سویی مهم است؛ اما هدف از هم‌سویی، ایجاد موافقت یک دست نیست. هدف حفظ توانایی سازمان برای مبارزه در راه چیزهایی است که به‌راستی اهمیت دارد.

چه نبردی را باید انتخاب کنیم؟

همه‌ی تعارض‌ها، محیط کاری موفق ایجاد نمی‌کند. همه‌ی ما سازمان‌هایی را دیده‌ایم که به طرز مهلکی سیاست‌زده هستند. همه‌ی ما افراد به ظاهر معقولی را دیده‌ایم که زیاده‌روی می‌کنند و می‌کوشند همکار خود را که به‌نوعی باعث دلخوری آنها شده است، تخریب کنند و از او انتقام بگیرند. همه دیده‌ایم آن کسانی را که مبارزه‌ای کثیف و زشت به راه می‌اندازند، چون اعتقاد دارند شلیک مستقیم، آن‌ها را به هدف نمی رساند. این‌گونه مبارزه‌ها کاملاً مخرب‌اند و توجیه نمی‌شوند. تعارض زمانی سالم است که انرژی افراد جهتی درست و شیوه‌ای سازنده داشته باشد و همه‌ی موضوعات شایسته‌ی مبارزه نیستند. سه اصل به ما کمک می‌کند تا مبارزه‌ای درست را انتخاب کنیم:

شایع‌ترین‌اشتباهی که از مدیران سر می‌زند این است که از "اهدافمان محقق نشد" در گذشته به "بنابراین از هزینه‌هایمان خواهیم کاست تا سودمان بهبود یابد." در زمان حال می‌رسند؛ بدون آن که مکثی کنند تا زمینه‌ی روشنی را برای یک ایده‌ی ارزشمند فراهم‌سازند

اصل اول: فقط بر سر موضوعاتی مبارزه کنیم که قابلیت تغییر اساسی را داشته باشند. یک مبارزه زمانی اصیل است که بتواند ارزشی پایدار ایجاد کند، باعث بهبود چشمگیر و ماندگار شود و به چالشی پیچیده بپردازد که پاسخی آسان ندارد.

اصل دوم: بیش تر وقت و انرژی خود را صرف نگاه به جاده رو به رو کنیم نه آینه‌ی عقب. گذشته و جنگ‌های قدرت به تاریخ پیوسته را فراموش کنیم و خودمان را برای پیدا کردن مقصر به زحمت نیندازیم. تحقیقات نشان می‌دهند، تیم‌های ارشد رهبری در سراسر جهان، ۸۵ درصد از وقت خود را به مبارزه‌های نادرست اختصاص می‌دهند. آن‌ها ارقام گذشته را مورد بررسی قرار می‌دهند، برای این‌که دریابند چه اتفاقات خوب یا بدی رخ داده و براساس آن فرد خطاکار یا شایسته تشویق را تعیین کنند، اما کم و بیش هیچ زمانی را صرف صحبت درباره آینده نمی‌کنند. آن‌ها انرژی، قدرت ذهنی و منابعی را که می‌توانند در آینده سرمایه‌گذاری کنند هدر می‌دهند. اگر رهبران کسب و کار بتوانند مسیر گفتمان را به شکلی تغییر دهند که کارکنان حتی نیمی از وقت خود را صرف صحبت درباره‌ی آینده کنند، سازمان‌ها بهبودی باور نکردنی را در عملکردشان تجربه خواهند کرد.

شایع‌ترین اشتباهی که از مدیران سر می‌زند این است که از "اهدافمان محقق نشد" در گذشته به "بنابراین از هزینه‌هایمان خواهیم کاست تا سودمان بهبود یابد." در زمان حال می‌رسند؛ بدون آن‌که مکثی کنند تا زمینه‌ی روشنی را برای یک ایده‌ی ارزشمند فراهم سازند. چنین برخوردی عملکرد سازمان را در چرخه‌ی معیوب می‌اندازد. یک مبارزه رو به آینده‌ی خوب، سه ویژگی دارد:

۱. درباره‌ی آن‌چه امکان دارد صحبت می‌کند و بحث را از «آن‌چه گذشته» به «آن‌چه می‌تواند اتفاق بیفتد» متمایل می‌سازد.

۲. متقاعدکننده است ؛ (کارکنان را به عمد روی مزایای واقعی و دست‌یافتنی متمرکز می‌کند که آن‌ها حاضر می‌شوند با هر هزینه‌ای و در هر جدالی کار کنند).

رهبران موفق مبارزه را در زمینه‌ی ساختار رسمی سازمان ایجاد می‌کنند، اما اجازه می‌دهند افراد از ارتباطات شخصی و حرفه‌ای خود بهره ببرند که الزاماً در قالب نمودار سازمانی نیستند

در هر نبردی بازنده‌ای وجود دارد. رهبران خوب راهی می‌یابند که اخبار ناامید کننده را تبدیل به فرصتی برای پیشرفت مشخص کنند

۳. آمیخته به تردید است؛ زیرا اگر اطمینان وجود داشت، نیازی به مبارزه نبود.

اصل سوم: مبارزه‌مان را در جهت بهبود زندگی مشتریان و گیرندگان اصلی خدماتمان انجام دهیم یا برای ساختن جامعه‌ای بهتر. مبارزه درست، انسان‌ها را با حس هدفمند بودن مرتبط می‌سازد که فراتر از علاقه به خود است و باعث جوشیدن توانایی‌ها و خلاقیت‌های جمعی می‌شود. مبارزه درست فقط درباره‌ی پول و سودآوری نیست.

راه‌های صحیح مبارزه برای تغییر

راه صحیح مبارزه چیست؟ انتخاب مبارزه درست فقط نیمی از پیکار است؛ به همان اندازه مهم است بدانیم چگونه مبارزه خواهیم‌کرد. سه اصل به ما کمک می‌کند تا برای تغییر پیش‌رویمان مبارزه‌ی درست داشته باشیم:

- **مبارزه را به ورزش تبدیل کنیم نه رنج.** گرچه مبارزه‌های کسب و کار سخت هستند و ممکن است گاه به شکل زشتی جلوه کنند، اما رهبران خوب خودشان را به عنوان داورانی معرفی می‌کنند که نمی‌گذارند اوضاع از دستشان خارج شود. مبارزه‌ها باید قانونمند باشند و قوانین تغییر نکنند. طرف‌های مقابل باید آگاهانه انتخاب شده باشند. رهبر باید معیارها را تعیین کند تا همه بدانند چگونه در مبارزه شرکت کنند و برای پیروزی نیاز به چه چیزی دارند. از مثال‌های بارز آن، شرکت افراد در انتخابات و کسب پیروزی در صحنه‌های مختلف سیاسی، اجتماعی است. البته مدیران باهوش به شکلی عمل می‌کنند تا افراد شکست خورده در سمت‌های دیگر مشغول شوند یا خودشان را با استراتژی‌ای که با آن مخالف بودند، وفق دهند.
- **ساختاری رسمی بنا کنیم، اما غیر رسمی کار کنیم.** اکثر کارکنان می‌توانند ساختار سازمانی سازمانشان را توصیف کنند (این که چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد یا چه کسی زیرنظر چه کسی کار می‌کند)؛ اما اغلب، این فرایندهای غیررسمی هستند که اهدافی را محقق می‌کنند که ساختارهای رسمی نمی‌توانند.
- **رنج را به گنج تبدیل کنیم.** هر مبارزه‌ی و نبردی برنده و بازنده دارد. همه‌ی ایده‌ها خوب و همه‌ی استراتژی‌ها موفق نیستند. بیان نتیجه به بازنده می‌تواند سخت باشد و به روابط لطمه بزند. رهبران خوب راهی می‌یابند که اخبار ناامید کننده را تبدیل به فرصتی برای پیشرفت شخصی کنند.

در هر مبارزه‌ی بازنده‌ای وجود دارد. رهبران خوب راهی می‌یابند که اخبار ناامیدکننده را تبدیل به فرصتی برای پیشرفت مشخص کنند.

بهترین راه برای تبدیل رنج به گنج، سپردن چالش‌های قابل مدیریت به افراد برای بسط دادن مهارت‌هایشان و ایجاد امکان برای فرصت‌های آینده است. برای تشویق افراد به برداشتن گام به جلو و ریسک کردن، باید پذیرفتن ریسک نیز هم‌چون موفقیت همراه با باور باشد.

زمانی‌که افراد مولد هستند و با تمام وجود در یک مبارزه خوب نبرد می‌کنند، باید بتوانند به چیزی واقعی و ارزشمند دست یابند، حتی زمانی که در طرف بازنده قرار می‌گیرند. برای تشویق افراد به برداشتن گام به جلو و ریسک کردن، باید پذیرفتن ریسک نیز هم‌چون موفقیت همراه با پاداش باشد.

سخن پایانی

هماهنگی بسیار جذاب است. اما مدیران خوب سؤالات سختی در این‌باره مطرح می‌کنند که چگونه یک سازمان عملکرد بهتری پیدا می‌کند و مدیران بزرگ برای آن‌چه به آن باور دارند مبارزه می‌کنند. مبارزه کردن برای یک نبرد خوب یک اتفاق نیست، یک کار منظم است. زمانی‌که یک مبارزه خاتمه می‌یابد، بهترین رهبران به دنبال مبارزه بهتری می‌گردند. این بدان معنا نیست که محیط کار باید پر از آشفتگی باشد؛ مدیران بزرگ هم‌چنین می‌دانند چه زمانی به افراد استراحت دهند. اما آن‌ها به‌طور مرتب به دنبال راه‌هایی هستند تا افراد را به سویی هدایت کنند که بهترین راه حل‌ها را بیابند، بدون آن‌که آن‌ها را در تنش مداوم قرار دهند.■

پی‌نوشت

۱.شرکت ای پالس

2. alignment

منابع

۱. گزیده‌ی مدیریت، شماره‌ی ۱۰۵، فروردین ۱۳۸۹

2. Harvard Business Review, april 2010

معرفی نظریه‌ی ای - آر - جی (ERG)

منوچهر نوری

اشاره: بی‌شک معرفی برخی نظریه‌های کاربردی و کوتاه مدیریتی می‌تواند زمینه‌ی فکری و اجرایی مناسبی را برای مدیران مدارس فراهم کند تا با اعتماد به نفس و اهتمام بیشتر وظایف‌شان را انجام دهند و در هدایت بهتر کارکنان مدرسه بکوشند. در این راستا تصمیم گرفته‌شده است سلسله مباحثی در زمینه‌های نظریه‌های مدیریت به شما مدیران عزیز مدارس ارائه شود. در این شماره، شما با یکی از این نظریه‌ها آشنا خواهید شد.

کلید واژه‌ها: نظریه ERG، انگیزش، نیازها، الگوی آلدرفر.

نظریه‌ی ERG درباره‌ی انگیزش، که نظریه‌های هرزبرگ و مازلو را تعدیل و توسعه داده است، مربوط به کلی‌تون آلدرفر[1] است. او نیز همانند مازلو و هرزبرگ احساس می‌کند که طبقه‌بندی نیازها ارزشمند است و بین سطوح نیازهای پایین‌تر و بالاتر یک تمایز اساسی وجود دارد. آلدرفر نیازهای افراد را در سه سطح خلاصه می‌کند: نیازهای وجودی یا حیاتی، نیازهای وابستگی و نیازهای رشد. او به گونه‌ای کوتاه، این نیازها را با سه حرف انگلیسی ای – آر– جی نشان می‌دهد (Alderfer, 1969,pp.142-175).

۱. نیازهای وجودی یا حیاتی: این سطح شامل آن دسته از نیازهایی است که برای ادامه‌ی حیات انسان لازم است. بنابراین دربرگیرنده‌ی نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی است.

۲. نیازهای وابستگی: این سطح بستگی به این دارد که مردم چگونه با یکدیگر و محیط اجتماعی اطراف خود ارتباط دارند و شامل نیازهای اساسی اجتماعی و ارتباطات میان اشخاص می‌شود.

۳. نیازهای رشد: این دسته که بالاترین طبقه‌ی نیازها به شمار می‌آید، شامل نیازهای احترام و خودشکوفایی است.

این نظریه علاوه بر تأکید بر فرایند ارضا– پیشرفت، مبتنی بر این است که یک نوع تداوم نیاز وجود دارد. ارتباط بین نظریه‌ی آلدرفر، نظریه‌ی هرزبرگ و نظریه‌ی مازلو در شکل زیر نشان داده شده است.

نظریه‌ی آلدرفر از دو جهت با نظریه‌ی مازلو فرق دارد. نخست مازلو معتقد است که پیشرفت از یک سطح به سطح بالاتر بستگی به تأمین نسبی نیاز سطح پایین‌تر دارد. بدین معنا که افراد در نتیجه‌ی ارضای نیاز در سلسله مراتب نیازها به پیش می‌روند. آلدرفر برخلاف مازلو و هرزبرگ نمی‌گوید که برای ایجاد انگیزش در سطح بالاتر، ارضای نیاز سطح پایین‌تر ضرورت دارد. برای مثال، طبق نظریه‌ی آلدرفر سوابق یا محیط فرهنگی انسان ممکن است تعیین کننده‌ی تقدم نیازهای وابستگی بر نیازهای ارضا نشده‌ی حیاتی باشد. دومین تفاوت عمده‌ی این نظریه با نظر مازلو در این است که الگوی آلدرفر اظهار می‌کند، ممکن است بیش از یک نیاز در یک زمان فعال یا عامل باشد. به طور کلی، به نظر می‌رسد که نظر آلدرفر محدودیت‌های کم‌تری دارد و همچنین بعضی نکات قوت نظریه‌های قبل را می‌پذیرد.■

پی‌نوشت:

1. Clayton Alderfer

ارتباط بین نظریه‌ی آلدرفر، نظریه‌ی مازلو و هرزبرگ

نیازهای ERG آلدرفر	سلسله مراتب نیازهای مازلو	نظریه‌ی انگیزش بهداشت هرزبرگ
رشد	خودشکوفایی و احترام اجتماعی، ایمنی جسمانی و حیاتی	عوامل انگیزاننده
وابستگی		عوامل بهداشتی
حیاتی		

آن‌چه مدیران باید درباره‌ی حرفه‌مندی معلمان بدانند؟

طیبه امام جمعه - اعظم ملایی نژاد

صاحب‌نظران معتقدند، اصلاح کیفیت آموزش در گرو اصلاح اساسی در کیفیت و پایگاه حرفه‌ای معلمان است. در قرن بیست ویکم، به آموزش نو و نقش تازه‌ی معلم نیاز داریم؛ بنابراین ایجاد تغییر در نظام تعلیم وتربیت معلمان آینده، تعریف مجدد نقش معلم و نظام آموزش و پرورش و نیز نوسازی برنامه‌های درسی تربیت معلم از نظر هدف، محتوا، رویکردها، روش‌ها، منابع و وسایل و توجه به تغییرات سریع فناوری و کاربرد آن در فرایند یاددهی و یادگیری از اهمیت بالایی برخوردار است. اما در ایران، علی‌رغم این تغییرات، نقش معلم هنوز هم به عنوان یک منبع تخصصی و کمکی تعریف می‌شود که اطلاعات لازم را از طریق کتاب‌های درسی ارایه می‌کند. معلمان برای ایفای چنین نقشی در دوره‌های مختلف تحصیلی، آماده می‌شوند . دوره‌های پیش از خدمت و حین خدمت نیز حرفه‌مندی‌های لازم برای همگام شدن با تحولات جهانی را فراهم نمی‌کند (ملایی نژاد،۱۳۸۷)؛ چرا که تمامی آموزش‌های رسمی و الگوهای نقشی معلمان با روش‌های سنتی شکل گرفته است. گسستن رشته‌های اتصال به روش‌های سنتی به معنی ریسک‌پذیری و قبول شرایط مخاطره‌آمیز و مبهم از سوی معلمان است. اما قدر مسلم در این حرفه، آگاهی و شناخت نسبت به نیازهای جامعه‌ی در حال تغییر، از اهمیت بسزایی برخوردار است.

از جمله نیازهای جامعه می‌توان به نقش فناوری اطلاعات در فرایند یاددهی- یادگیری اشاره کرد. متداول ساختن کاربرد رایانه و دیگر فناوری‌ها در مدارس، همزمان با سه دهه تحقیقات مرتبط، شناخت ما را نسبت به فرآیند یادگیری عمق بخشیده است، نتایج این تحقیقات حاکی از آن است که یادگیری، فرآیندی پویا است و بر اساس دانش، نگرش و ارزش‌های قبلی فراگیران حاصل می‌شود. حال با توجه به این‌که کتاب‌های درسی تنها منبع قابل دسترس برای تمام دانش‌آموزان است، ارایه‌ی آگاهی‌های لازم در خصوص کاربرد انواع مختلف منابع اطلاعاتی از طریق آن ضروری است .

لذا سوال این است که معلمان چگونه می‌توانند خود را برای استفاده از فناوری در آموزش آماده کنند؟ پاسخ این سوال را می‌توان در سطوح گوناگون جست‌وجو کرد؛ سطح سازمانی که در قلمرو نظام آموزشی کشور، مراکز تربیت معلم و وزارت آموزش و پرورش کشور است؛ سطح شغلی که در محدوده‌ی مدرسه و متأثر از مهارت‌های حرفه‌ای (فنی، ادراکی و انسانی) مدیر مدرسه است؛ سطح فردی که در حیطه‌ی خواست‌ها و نیازهای فردی معلم و مدیر است. در این‌جا بنا نداریم به دو سطح سازمانی و فردی بپردازیم. تأکید ما بر نقش تعاملات مدیر مدرسه در توسعه‌ی حرفه ای معلمان برای کاربرد فناوری اطلاعات در فرایند یاددهی- یادگیری است .

آنچه مدیر مدرسه باید بداند!

مدیر واحد آموزشی باید نیازهای معلمان در زمینه‌ی کاربرد فناوری اطلاعات در محیط کلاس درس یا مدرسه یا حتی در حیطه کاربرد شخصی را بشناسد. این شناخت به ایشان امکان می دهد تا به درستی به برنامه ریزی، هدایت و برانگیختگی معلمان برای کاربرد فناوری در کلاس درس بپردازد. لذا توجه مدیر مدرسه را به آنچه معلم برای به کارگیری فناوری اطلاعات در کلاس درس نیاز دارد، جلب می کنیم:

۱. درک جدید: مدیر باید بداند، درک عمق تأثیر فناوری بر تمامی ابعاد جامعه از جمله تغییرات حاصل شده در ماهیت کار، ارتباطات و توسعه‌ی دانش برای معلمان ضروری است.

۲. نگرش جدید: مدیر باید بداند، معلمان به نگرشی نیازمندند که جسارت استفاده از فناوری‌ها و ریسک‌پذیری را تقویت کند و الهام‌بخش تفکر یادگیری مستمر و مادام العمر برای آن‌هاست.

۳. بصیرت جدید (آینده‌نگری): مدیر باید بداند، در گذشته معلم خوب به کسی اطلاق می‌شد که در موضوعات درسی خود آمادگی لازم را کسب کرده باشد، در طراحی فعالیت‌های یک کلاس درس جذاب، با تجربه باشد، توانایی لازم را در انتقال مطالب کتاب‌های درسی داشته باشد و از یک کارراهه شغلی با سبکی یکنواخت و بدون تغییر برخوردار باشد. امروزه دیگر این نوع تفکر به پایان خط خود رسیده است. معلمان آینده با آینده‌نگری، توقعات آتی جامعه را برمی‌آورند و در آن مسیر، کیفیت حرفه‌ای خود را بر اساس نیازهای آتی دانش‌آموزان ارتقا می‌دهند؛ این همان دستیابی به بصیرتی جدید

است. بصیرت (دید) داشتن برای استفاده‌ی مؤثر از فناوری‌های جدید ضروری است. از فناوری می‌توان مانند یک تسهیل‌کننده (کاتالیزور) برای بازنگری در برنامه‌های درسی در کلاس درس بهره برد؛ به طور مثال می‌توان به تعیین زمان، مکان و چگونگی حصول دانش و مهارت‌های مورد نیاز دانش‌آموزان و پیوند میان برنامه‌های توسعه‌ی حرفه‌ای معلم و دانش‌آموز اشاره کرد. آینده‌نگری یا به عبارتی دیگر همراهی با مفروضات مربوط به آینده‌ی تدریس و تأثیر فناوری در ساختار مدارس، از عوامل مهم موفقیت معلم در کلاس درس محسوب می‌شود. به منظور ایجاد شرایط و زمینه‌های لازم برای انطباق با تغییرات محیطی، این امر باید به طور دائم از سوی معلم مورد توجه قرار گیرد . البته باید در نظر داشت که در صورت نبود بصیرت (آینده‌نگری) در معلم، علی‌رغم دیگر تلاش‌ها برای اصلاح و بازنگری برنامه‌های آماده‌سازی تربیت معلم در دو سطح سازمانی و شغلی (از سوی مسئولان)، انگیزه‌های معلمان به مرور کاهش می‌یابد و آنان به استفاده از روش‌های سنتی ادامه خواهند داد (انجمن ملی اعتباربخشی به تربیت‌معلم، ۱۹۹۷).

۴. نقش جدید: مدیر باید بداند، نقش معلم در کمک و حمایت از دانش‌آموزان برای به‌کارگیری فناوری اطلاعات چگونه است؟ معلم باید ابتدا خود و سپس دانش آموزان را نسبت به چگونگی کاربرد فناوری اطلاعات در جمع‌آوری، سازماندهی و تجزیه و تحلیل و تفسیر و گزینش اطلاعات، حساس و آگاه نمایند به نحوی که خود و دانش آموزان نسبت به منابع اطلاعات، تفکر انتقادی داشته باشند. امروزه معلمان بیشتر نقش مشاوری را دارند که در یافتن پاسخ مناسب برای نیازهای اطلاعاتی، دانش آموزان را یاری می‌دهند و در زمینه‌ی منابع کسب اطلاعات، آنان را راهنمایی می‌کنند. آن‌ها همچنین به دانش‌آموزان کمک می‌کنند تا بتوانند درباره‌ی کیفیت اطلاعات به‌دست آمده، قضاوت کنند و به روشی مؤثر، اطلاعات خود را در اختیار دیگران نیز قرار دهند. لازمه‌ی ایفای چنین نقشی، توانمندی معلمان در زمینه‌ی موضوعات درسی و ابزارهای مورد نیاز آن است. همچنین شواهد نشان می‌دهد که وقتی معلمان، دانش خود را در زمینه‌ی موضوع درس و شیوه‌ی یادگیری دانش‌آموزان به کار می‌بندند، به‌کارگیری فناوری اطلاعات بیشترین اثر مستقیم را بر پیشرفت شاگردان دارد. هنگامی که دانش‌آموزان در فهم و درک خود در به‌کارگیری نرم‌افزاری خاص در کار فردی یا گروهی یا کلاسی به کنجکاوی (تردید) کشیده می‌شوند، شاهد این پیشرفت خواهیم بود (امام‌جمعه و ملایی‌نژاد، ۱۳۸۸).

۵. رویکرد جدید: مدیر باید بداند، امروزه اطلاعات، فراتر از کتاب‌های درسی و دانش معلمان، از منابع مختلفی مانند رسانه‌های جمعی و ارتباطی در اختیار دانش‌آموزان قرار می‌گیرد . لذا لازم است که معلمان به دانش‌آموزان کمک کنند تا بتوانند اطلاعات مورد نیاز خود را بهتر و سریع‌تر جمع‌آوری نمایند. به همین منظور به‌کارگیری فناوری‌های جدید (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) به عنوان ابزاری برای آموزش و تدریس در کلاس درس ضروری است (امام جمعه، ۱۳۸۲).

۶. توسعه‌ی حرفه‌ای جدید: مدیر باید بداند، معلمان باید در دوره‌های آموزشی که با روش‌های غیر سنتی مانند آموزش از راه دور برگزار می‌شود، شرکت کنند تا بتوانند حرفه‌مندی خود را توسعه دهند. همچنین لازم است که با عضویت در انجمن‌های یادگیری غیررسمی و مستمر، همراه با دیگر افراد صاحب‌نظر و حرفه‌ای، علاقه‌ها و دلواپسی‌های خود را تقسیم کنند.

جمع بندی

لازمه‌ی ایجاد تغییر در نظام تعلیم و تربیت معلمان آینده، تعریف مجدد نقش معلم و توجه به تغییرات سریع فناوری و نیز کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات در کلاس درس است؛ به همین منظور مدیر مدرسه باید برای توسعه حرفه ای معلمان به نکات زیر توجه کند:

۱. درک نیازهای حرفه ای معلمان؛

۲. سازماندهی مناسب برای حمایت قوی از کاربرد فناوری از سوی معلم در کلاس درس؛

۳. تشویق معلمان برای توسعه‌ی حرفه‌ای خود از طریق حمایت‌های مالی و فکری مدیر مدرسه؛

۴. حمایت از شرکت معلمان در آموزش‌های غیرسنتی و به‌روز کردن نیازهای اطلاعاتی آنان؛

۵. حمایت فنی و نرم‌افزاری از معلمان نوآور و فراهم‌آوردن دسترسی آسان و کافی به فناوری اطلاعات برای تمامی معلمان.■

منابع

۱. امام جمعه، طیبه و اعظم ملایی نژاد (۱۳۸۹)، درآمدی بر نیازهای مدارس فردا، مدیر مدرسه‌ی امروز ، پاسخ‌گوی نیازهای فردا، مجله‌ی مدیریت مدرسه، شماره‌ی ۷، دوره‌ی هشتم

۲. امام جمعه، طیبه (۱۳۸۲). سواد اطلاعات، سواد فناوری اطلاعات (۱)، مجله‌ی رشد تکنولوژی آموزشی، شماره‌ی۵ .

۳. ملایی نژاد، اعظم (۱۳۸۷)، بررسی وضعیت موجود و مطلوب برنامه‌ی درسی تربیت معلم ایران،گزارش پژوهشی، نشریه‌ی شماره‌ی ۵۶۶، موسسه‌ی پژوهشی برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی .

4. A report of NCATE (National Council for Accreditation of Teacher Education), 1997.

توانمندسازی مدرسه

مقاله‌های علمی-کاربردی

بخش دوم

عکاس: اعظم لاریجانی

کلید واژه‌ها: مدرسه‌ی یادگیرنده، مهارت‌های زندگی، ارزش‌ها، فرهنگ آموزش، آموزش گروهی.

اشاره

در شماره‌ی گذشته در زمینه‌ی رویکرد غنی‌سازی مدرسه و لزوم آموزش مهارت‌های زندگی و نقش مدرسه در این مورد بحث کردیم. در این شماره این بحث را پی می‌گیریم.

هدف‌های تدارک فعالیت‌های آموزش گروهی

– پرورش مهارت‌های تفکر خلاق، تفکر منطقی و انتقادی و فرآیندهای عاطفی مثل: ارزش‌گذاشتن و قدردانی کردن، احترام به عقاید دیگران و تحمل شنیدن نظرات مخالف.

– پرورش مهارت‌های چگونه یاد گرفتن: گوش دادن، مشاهده، دریافت، یادداشت‌برداری، مصاحبه و ارزیابی و گروه‌بندی اطلاعات، تجزیه و تحلیل اطلاعات و نتیجه‌گیری.

– پرورش مهارت‌های استفاده از مواد مرجع.

– پرورش مهارت‌های ارتباط موثر (مهارت‌های گوش دادن مؤثر، مهارت‌های سخن گفتن، مهارت‌های غیرکلامی، اعتماد کردن، همدلی، گفت‌وگو).

هدف از تدارک فعالیت‌های نوع سوم

– ایجاد فرصت‌هایی که در آن دانش‌آموزان بتوانند علایق، ایده‌های خلاق و تعهد به کار خود را نسبت به یک مسئله‌ی واقعی که خود انتخاب کرده‌اند، به کار گیرند.

– درک بیشتر محتوا و روش شناسی و سطوح هنرمندانه‌ی بیانی و مطالعات بین رشته‌ای.

تدارک فعالیت‌ها

داوود محمدی

– به وجود آمدن محصولات اصیل.

– پروراندن مهارت‌های یادگیری در حیطه‌های برنامه‌ریزی، سازماندهی، استفاده از منابع، مدیریت زمان، تصمیم‌گیری و خودارزیابی و خوداندیشی.

–ایجاد تعهد کاری، اعتماد به نفس، احساس موفقیت خلاق و توانایی برای تعامل مؤثر با دیگر دانش‌آموزان، معلمان و سایر افراد که از علاقه و سطح مهارت بالاتری برخوردارند.

نکته‌هایی برای تأمل در غنی‌سازی برنامه‌ی درسی و فرهنگ آموزش

دو هدف آموزش و پرورش که همه‌ی مردم و متخصصان آموزش و پرورش به دنبال آن هستند، یعنی توانایی علمی و پرورش شخصیت، نه تنها یک‌دیگر را از میدان به در نمی‌کنند، بلکه مکمل هم هستند (وین و والبرگ، ۱۹۸۵). بدین معنی که توانایی علمی باعث شکوفایی شخصیت می‌شود و بالعکس.

گینز برگ و هانسون (۱۹۸۶)، گزارش داده‌اند که دانش‌آموزانی که انضباط ذاتی دارند، مذهبی‌تر و سخت‌کوش‌تر هستند و یا برای آموختن، ارزش بیش‌تری قایل‌اند و در آزمون‌های پیشرفت درسی، نمرات بالاتری کسب می‌کنند.

بر این اساس مدارس باید در قبال پرورش شخصیت و رشد همه جانبه‌ی کارکنان، دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها حساس باشند و متعهدانه عمل کنند.

باید بپذیریم که رشد همه جانبه‌ی شخصیت دانش‌آموزان نیازمند داشتن برنامه‌ی جدّی در مدرسه است و صرفاً به اجرای تکنیک‌های خاصی از آموزش شخصیتی نباید بسنده کرد، آموزش هنر و موسیقی، تربیت بدنی، بسیاری از جنبه‌های شخصیت انسان را در بر می‌گیرد و این در حالی است که متأسفانه این دروس در مدارس از شأن کافی برخوردار نیستند.

> ارزشمندترین خوی و خصلت مردان حلم است. عقلی که همراه و مقارن با حلم نباشد، خیری در آن نیست. به منزلت حقیقی ایمان نمی‌توان رسید مگر با حلم و رأفت.
> نهج البلاغه (نامه‌ی ۵۳)

هنگامی که ارزش‌های دوستی، همکاری و تعاون و مسئولیت‌پذیری و صبوری جدّی گرفته می‌شوند، مدرسه به عنوان بهترین محیط برای یادگیری و روابط دوستانه به شمار می‌آید. وقتی که برنامه‌ی درسی زاید و تکراری وجود ندارد و فقط نکات اساسی مطرح می‌شود، دانش‌آموزان فرصت تفکر در آن‌چه را که می‌آموزند، به دست می‌آورند.

آن‌ها معنی و مفهوم و اهمیت آن‌چه را که می‌آموزند، به خوبی درک می‌کنند و این موجب می‌شود که به مدرسه وکلاس درس علاقه پیدا کنند و احساس تعلّق خاطر و وابستگی به مدرسه را در خود رشد دهند.

سوارز ، میلز و استوارت (۱۹۸۷)، ویژگی‌های محیطی را که تفکر در آن پرورش می‌یابد چنین بر شمرده‌اند: قدرشناسی، بخشش، عطوفت، هم‌دردی، بردباری، تفاهم، بصیرت، خوش‌اخلاقی، عزت نفس، همکاری، انعطاف‌پذیری و توانایی تمرکز و تلاش، محیط رشد و اندیشه و تفکر خلاق و ظرفیت‌های انسانی است؛ در مقابل، رقابت، نیاز به اثبات خود، سردرگمی، ترحم، بی‌صبری، شتاب‌زدگی، خستگی، حالت تدافعی، تعارض، سرزنش، خودخواهی و عصبانیت، موجب مرگ اندیشه‌ها و مانع تفکر است.

برای عملیاتی کردن این رویکرد، خلاصه‌پردازی وفشرده‌سازی و تلفیق برنامه‌ی درسی دوره‌ی ابتدایی را باید جدّی گرفت. حلقه‌های غنی‌سازی مدرسه، قبل از شروع سال تحصیلی می‌توانند، فشرده‌سازی و تلفیق برنامه‌ی درسی را در دستور کار خود قرار دهند و با حذف مواد زاید و تکراری و هم‌چنین تلفیق موضوعات درسی با ارزش‌ها و مهارت‌های زندگی، برای تفکر و مطالعه‌ی عمیق‌تر محتوا، ارتباط مفاهیم درسی با یکدیگر، تکرار آزمایش‌ها و تجربیات اساسی، مشاهده و ترسیم و جمله‌بندی، گزارش و بحث روی نتایج و تجربه‌ها، حل معماها و درک دقیق‌تر مفاهیم پس از آزمایش‌ها و بالاخره کسب مهارت‌های زندگی، فرصت‌های لازم را به وجود آورند.■

منابع

۱. ارزشیابی توانمندسازی، محمد حسن محقق معین، مؤسسه‌ی بین‌المللی توسعه‌ی مفاهیم مدنی، ۱۳۸۳.

۲. ارزشیابی توصیفی، دکتر حسین احمدی، دکتر محمد حسنی، تهران: انتشارات مدرسه، ۱۳۸۴.

۳. بینشی نو در غنی سازی مدرسه ، بهمن حور یزاد ، انتشارات لوح زرین، ۱۳۸۵.

۴. روش‌های تحقیق در علوم انسانی، دکتر سیاوش خلیلی شورینی، چاپ چهارم، موسسه‌ی انتشارات یادواره کتاب، ۱۳۸۵.

۵. روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، دکتر زهره سرمه و دیگران، چاپ هفتم، تهران: انتشارات آگاه، ۱۳۸۳.

۶. غنی‌سازی تکالیف آموزشی، بهمن حوریزاد، انتشارات 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، انتشارات فرا شناختی اندیشه، ۱۳۸۲.

۱۰. مقدمات تکنولوژی آموزشی، دکتر محمد احدیان، دکتر داوود محمدی، انتشارات آییژ، چاپ هشتم، ۱۳۸۸.

درس‌های مدیریت از یک صخره‌نورد

نوشته: جیم کولینز
ترجمه: مهرو مهدوی

کلید واژه‌ها: صعود، صخره، ذهن، قله.

به عنوان یک صخره نورد مشتاق، خطمشی اصلی من در زندگی و کار، به طور جدا نشدنی، به پیشرفت من در صخره نوردی وابسته بوده است. من از سنین ابتدای نوجوانی، زمانی که ناپدری‌ام مرا علی‌رغم میل باطنی در کلاس صخره‌نوردی ثبت نام کرد، این ورزش را آغاز کردم. در پایان روز اول فهمیدم که یکی از علایق اصلی زندگی‌ام را کشف کرده‌ام.

صخره نوردی برای من کلاس نهایی بود؛ با درس‌هایی کاربردی برای تمام جنبه‌های زندگی، از تجارت و مدیریت و رهبری گرفته تا دروس علمی. صخره نوردی ورزشی است که در آن، برای درس گرفتن از اشتباهاتتان، همیشه فرصت دوباره پیدا نمی‌کنید.

درس شماره‌ی ۱: به سوی واقعیت صعود کنید، نه شکست: چگونه می‌توان بدون رسیدن به قله موفق شد؟

تفاوت شکست و واقعیت بسیار ظریف است. رفتن به سوی واقعیت به معنی تعهد صددرصد برای بالارفتن است؛ حتی اگر شانس موفقیت کمتر از ۲۰درصد،۱۰ درصد یا حتی ۵ درصد باشد. برای شخصی که از خارج به موضوع نگاه می‌کند، شکست و واقعیت، یکسان به نظر می‌رسند.

فقط وقتی که به سوی واقعیت صعود می‌کنید محدودیت‌ها و ضعف‌های خود را می‌شناسید، نه وقتی به سوی شکست می‌روید.

یکی از مربیان من در زندگی، سارا لیتل ترنبول[۱]، در سخنرانی خود در کنفرانس خیریه‌ی طراحی صنفی[۲] در سال ۱۹۹۲ یک نکته‌ی مهم را به من گوشزد می‌کرد: **«اگر دست خود را دراز نکنی، نمی‌فهمی لبه کجاست.»**

او به من می‌گفت که بسیاری از بهترین طرح‌هایش را وقتی در آستانه‌ی شکست بوده، ولی تسلیم نشده، ارائه داده است.

من زندگی را مجموعه‌ای از انتخاب‌ها بین واقعیت و شکست می‌دانم. بسیاری از ابهامات در زندگی می‌توانند ما را از تلاش صددرصد بازدارند. در واقع وقتی که به خود اجازه می‌دهیم بدون تلاش بیشتر، به جای این‌که برای یک شکست بزرگ‌تر ریسک کنیم، یک شکست کنترل شده و کوچک را امتحان کنیم، از نظر فکری و روحی شکست می‌خوریم. البته رفتن به سوی واقعیت در زندگی بسیار ترسناک است، ولی خطرناک نیست و نکته‌ی مهم‌تر این که تنها راه یافتن محدودیت‌های خود، رفتن به سوی واقعیت است، نه شکست.

اکنون در سن ۴۵ سالگی، برخلاف ۲۰ سالگی، بدن من اجازه‌ی صعودهای سخت را به من نمی‌دهد، اما من به این نتیجه رسیده‌ام که آنچه که از نظر قدرت جسمی از دست داده‌ام، با توان روحی می‌توانم به دست آورم. من موفقیت را بیشتر از این که در رسیدن به قله ببینم، در تلاش فکری و روحی برای رسیدن به آن می بینم.

البته گاهی اوقات رفتن به سوی واقعیت، نه تنها شجاعت نیست، بلکه حماقت است؛ این موضوع ما را به درس بعد رهنمون می‌شود.

درس شماره‌ی۲: احتمال را از نتیجه جدا کنید: چگونه می‌توان موفق شد؟ با شناخت ریسک‌های درست.

در تابستان ۱۹۷۵، یک صخره نورد جوان به نام دیوید بریشرز[3] تمرکز خود را بر یک صخره در جنوب بولدر[4] معطوف کرد. سال‌ها بود که هیچ صخره‌نوردی در مورد بالارفتن از این صخره فکر جدی نکرده بود. دیواره‌ی صخره یک دیواره‌ی عمودی به طول تقریبی پنج طبقه با لبه‌های تیز بود.

بریشرز راه خود را با همراه داشتن یک طناب و تعدادی چرخ‌دنده‌ی کوچک آغاز کرد. در ارتفاع ۵۰ پایی متوجه موضوع وحشتناکی شد: صعود بسیار سخت‌تر از آنچه که فکر می‌کرد بود و دیگر این که جایی برای چفت‌کردن چرخ دنده‌ها وجود نداشت. آب، صخره را در طول سال‌ها صیقلی و صاف کرده بود و هیچ لبه‌ی تیزی برای محکم کردن دست به چشم نمی‌خورد. اگر موفق نمی‌شد، از ارتفاع ۶۰ پایی سقوط می‌کرد و مرگش حتمی بود. آیا این یک موقعیت ریسک‌دار بود؟

برای دیوید این طور نبود. نتایج سقوط بسیار جدی، اما احتمال آن نزدیک صفر بود. او توانست احتمال سقوط را از نتایج سقوط جدا کند و با تمرکز بر صعود به بالاترین نقطه، راه خود را ادامه داد.

جدا کردن احتمال از نتیجه، تنها در صعود کاربرد ندارد؛ بلکه در کار، زندگی و تجارت نیز به کار می‌رود. مجزا کردن احتمال و نتیجه،کلید یک زندگی پیشرو است.

وقتی در مدرسه تجارت استنفورد[5] تدریس می‌کردم، بسیاری از دانش‌آموزانم موفق به درک این نکته نشدند و در نتیجه بسیاری از فرصت‌ها را از دست دادند. روزی یکی از دانش‌آموزان به دفتر من آمد و گفت: «من واقعاً دوست دارم شرکت خودم را راه‌اندازی کنم، ولی کار پر خطر و ریسک‌داری به نظر می‌آید، در نتیجه می‌خواهم با شرکت آی بی ام همکاری کنم.» از او پرسیدم: «اگر تلاش خود را بکنی و موفق نشوی چه اتفاقی می افتد؟» او پاسخ داد: «فکر کنم باید بروم و در جایی مشغول کار شوم.» پرسیدم: «چقدر سخت است؟» گفت: «زیاد سخت نیست.» به او گفتم: «پس تو الان به من می‌گویی که بدترین اتفاق ممکن این است که دوباره به جایی که الان هستی برگردی: پس چرا امتحان نمی‌کنی؟»

نکته این‌جاست که باید تفاوت احتمال و نتیجه را روشن و به طور دقیق و حساب شده عمل کرد. شاید ترسناک باشد، ولی خطرناک نیست. کلید موفقیت، آگاهی و توجه مناسب است.

درس شماره ی ۳: چگونه با تغییر چارچوب فکری خود موفق شوید؟

در سال ۱۹۷۸ آرزوی صعود به یک صخره‌ی قرمز ۱۰۰ پایی در کولورادو[6] را داشتم. تا آن‌روز هیچ صخره‌نوردی بدون کمک و محافظت موفق نشده بود به این صخره صعود کند. همیشه فکر می‌کردم که این صخره باید قابل صعود باشد، در نتیجه یک بار آن را امتحان کردم، اما موفق نشدم. در مطالعه‌ی تاریخ صعودها به نکته‌ی جالبی برخوردم: صعودهایی که یک روز از نظر یک نسل غیرممکن به نظر می‌رسند، به نظر یک یا دو نسل بعد چندان هم سخت نیستند. با توجه به این نکته تصمیم گرفتم یک حقه‌ی روان‌شناسی به خودم بزنم و به خودم بقبولانم که به جای سال ۱۹۷۹ سال ۱۹۹۴ است. دوباره به کولورادو رفتم و صخره را امتحان کردم، این بار موفق به صعود شدم و بسیاری از صعودکننده‌های آن زمان را متعجب کردم.

تغییر چارچوب فکری برای تمام جوانب زندگی کاربرد دارد. **به جای این که منتظر بنشینیم تا دنیا تغییر کند، باید طوری عمل کنیم که انگار واقعاً دنیا تغییر کرده است.**

صعود به ما می‌آموزد که بزرگ‌ترین موانع در صخره نیستند، بلکه در ذهن ما هستند. ما از رفتن به سوی واقعیت باز می‌مانیم، چون از نظر روحی شکست می‌خوریم. در ریسک کردن شکست می‌خوریم، چون احتمال را با نتیجه اشتباه می‌گیریم و در شکست‌ها به چارچوب ذهن خود اجازه می‌دهیم که توانایی‌ها و خلاقیتمان را محدود کنند. بعضی از محدودیت‌ها منحصر به نسل ما هستند، پس چرا از الان به نسل بعد نپیوندیم ومحدودیت‌های امروز را از بین نبریم؟ دانیل بورستین[7] در کتاب خود با عنوان «کاشفان»[12] بیان می‌کند که **مانع اصلی پیشرفت، نادانی نیست؛ بلکه توهم دانش و مهارت است.** کاشفین کارهایی را که قابل انجام هستند، بهتر و واضح‌تر می‌بینند؛ چون اطلاع کمتری از چگونگی انجام بعضی کارها و چیزها دارند و در تله‌ی موانع زمان خود نمی‌افتند.■

پی‌نوشت

1. Sara Little Turnbull
2. Corporate Design Foundation Conference
3. David Breashears
4. Boulder
5. Stanford
6. Colorado
7. Daniel Boorstin

منبع

www. fastcompany. com/magazine/77/rockclimber

راه شصت‌ونهم **نیازسنجی در زمینه‌ی نحوه‌ی تدارک و تأمین تجهیزات مدرسه**

آقای **ر. پ** مدیر مدرسه‌ی راهنمایی **ش. م** در یکی از نواحی تبریز بود. او دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی مهندسی صنایع بود، ولی چون بدو خدمتش و نیز سال‌های تحصیل دانشگاهی‌اش را در آموزش‌وپرورش سپری کرده بود، هیچ‌گاه فرصتی برای تأمل و ادامه‌ی کار در رشته‌ی تحصیلی خودش نیافته بـود. او جزو مدیران موفق طبقه‌بندی می‌شـد و آن‌طور که همه می‌گفتند، حساب و کتاب و محاسبات فراوان موجود در رشته‌ی مهندسی صنایع و اداره‌ی سـازمان از طریق برآورد و محاسـبه‌ی همه چیز، در کار مدیریت او در مدرسه نیز تأثیر گذاشته بود و او از آموخته‌های دانشگاهی خود در کار مدرسه، فراوان بهره می‌گرفت. مثلاً او معتقد به نیازسنجی بود و این نیازسـنجی را در همه‌ی ابعاد کاری آموزشـگاه به کار می‌بست. به عنوان نمونه، اگر قصد داشت برای کارکنان مدرسه‌ی خود دوره یا کلاسی برگزار کند، حتماً با اصول علمی از آن‌ها نظرخواهی و حتی نظرسـنجی می‌کرد و صرفاً براسـاس نتایج آن بود که به دعوت از اسـتادی خاص یا

مطالعات موردی در مدیریت مدرسه

از بی‌برنامگی تا برنامه‌مندی

۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت - بخش هجدهم

مرتضی مجدفر

اشاره

در بخش هجدهم مطالعات موردی در مدیریت مدرسـه، راه‌های ۶۹ تا ۷۲ تلف شدن در مدیریت مورد بررسی قرار می‌گیرد. همان‌طور که بارها اشـاره کرده‌ایم، این سلسـله مطالب، با بررسی مدارک معتبر و تجربه‌هـای مدیران و نیز تجربه‌های نویسـنده به رشـته تحریر درمی‌آید و مؤلف، تنها برای شـناخته نشـدن مدیران، که معمولاً هم عـزل و یا مسـتعفی شـده‌اند و یا خـود کنار رفته‌انـد، برخی از اطلاعات شـخصی آن‌ها را اندکی تغییر می‌دهد.

برگزاری دوره‌ای ویژه مبادرت می‌ورزید. او نیازسنجی را حتی به حوزه‌های کاری دیگر مدرسه هم کشانده بود؛ مثلاً حتی در زمینه‌ی نحوه‌ی تدارک و تأمین تجهیزات مدرسه هم نیازسنجی می‌کرد. در واقع ابتدای سال تحصیلی، فرم مفصلی را به کلیه‌ی کارکنان آموزشی، پرورشی و اداری مدرسه و حتی اولیا می‌داد و از آن‌ها، طبق مفاد بندهای گوناگون فرم، درخواست می‌کرد تجهیزات، ابزارها و وسایل مورد نیاز خود و مدرسه را در طی سال تحصیلی شناسایی و میزان مورد نیاز را برآورد کنند و موارد را به او گزارش دهند. بر این اساس، نیازهای گوناگون مدرسه به انواع و اقسام تجهیزات و مواد مصرفی و سرمایه‌ای شناسایی و طبقه‌بندی می‌شد. مثلاً معلوم می‌شد در طی سال، علاوه بر گچ و ماژیک وایت‌برد و کاغذ، مدرسه به کدام وسیله‌ی الکتریکی یا کدام وسیله‌ی آزمایشگاهی و یا چه نوع از وسایل رفاهی ویژه‌ی معلمان نیاز خواهد داشت. او پس از جمع‌آوری کلیه‌ی اقلام، آن‌ها را در فهرست‌های مرتبط جداگانه‌ای قرار می‌داد و هر فهرست را در اختیار کاربران اصلی خود می‌گذاشت تا نسبت به اولویت‌بندی تهیه‌ی اقلام نظر دهند. مثلاً وقتی تمامی نیازهای آموزشی مدرسه، اعم از گچ و کاغذ و وسایل آزمایشگاهی و خیلی چیزهای دیگر مشخص می‌شد، فهرست نیازها را به چند نفر از معلمان می‌داد و از آن‌ها می‌پرسید: اگر بودجه‌ی محدودی در اختیارمان باشد، شما ترجیح می‌دهید به ترتیب اولویت کدام‌یک از کالاهای مورد نیاز مدرسه خریداری شود؟ یا مثلاً اگر در طی سال، خرید جوایز (کالای مصرفی)، خرید کولر برای نمازخانه، ساخت کیوسک برای بوفه‌ی مدرسه و تعویض دستگاه آمپلی‌فایر یا ارتقای آن در فهرست نیازهای پرورشی مدرسه قرار می‌گرفت، او فرم نیازهای پرورشی را در اختیار دو مربی پرورشی و مشاور مدرسه قرار می‌داد تا خریدها را اولویت‌بندی کنند.

در مدرسه‌ی راهنمایی ش. م همه چیز روی نظم و با سامان‌دهی خوب در حال انجام بود که ناگهان آن اتفاق خاص رخ داد. نزدیکی‌های پایان سال تحصیلی و همزمان با هفته‌ی معلم، آقای **م. ج**، یکی از مربیان پرورشی، از آقای مدیر درخواست کرد برای نمازخانه‌ی مدرسه کولر تهیه کند. آقای ر. پ مخالفت کرد و به در پیش بودن اولویت‌های دیگر از جمله تعویض دستگاه امپلی‌فایر مدرسه اشاره کرد. به نظر او تا پایان اردیبهشت ماه، که تقریباً پایان کار مدارس و تعطیلی نمازخانه‌هاست، هوای تبریز آن‌چنان گرم نمی‌شد که نیازی به کولر احساس شود. آقای مدیر معتقد بود:

«این نوع هزینه کردن، هدر دادن پول است. من در مدرسه‌ام، هزار و یک مورد دیگر برای خرج کردن دارم که بر کولر نمازخانه اولویت دارند.»

متأسفانه آقای م. ج که پیش از این هم چند بار به مناسبت‌های گوناگون با مدیر مدرسه درگیر شده بود، ماجرا را به اداره کشاند و با قلب واقعیت و گفتن یکی دو جمله‌ای که معلوم نبود آقای ر. پ آن‌ها را گفته است یا نه، علیه مدیرش پرونده‌سازی کرد. برخی از جملاتی که از آقای مدیر نقل شده بود، این‌ها بود: «همه‌ی بچه‌های راهنمایی پسرانه که هنوز به سن تکلیف نرسیده‌اند، نمازخانه را می‌خواهند چه کار؟»، «من پول مدرسه را خرج آتینا نمی‌کنم.»، «در مدرسه‌ی من، هزینه‌های مهم‌تر از نماز و نمازخانه فراوان وجود دارد.» (دقت می‌کنید که آقای مربی پرورشی در این جمله‌ی آخری، فقط کلمه‌ی کولر را که قبل از نماز و نمازخانه قرار داشت حذف کرده بود.)

آن روزها، ۹ سال از فارغ‌التحصیل شدن آقای ر. پ در رشته‌ی مهندسی صنایع می‌گذشت و او کم‌کم داشت از اطلاعات روز رشته‌ی خود فاصله می‌گرفت. مثلاً چند روز پیش از واقعه‌ی کولر، یکی از دوستانش که در ماشین‌سازی تبریز کار می‌کرد، به او گفته بود که یکی از واحدهای اقماری کارخانه نیاز به مدیر آموزش دارد که ضمناً در زمینه‌ی نیازسنجی هم کارکرده باشد. او می‌گفت آقای ر.پ را معرفی کرده است. به گفته‌ی دوست آقای مدیر، حقوقی که برای او تعیین می‌کردند، در همان بدو ورود لااقل ۲/۵ برابر حقوق آموزش و پرورش بود و اگر او می‌توانست سوابق ۱۷ سال کارش در آموزش و پرورش را هم ارائه دهد، این رقم تا ۳ برابر افزایش می‌یافت.

اولین روز امتحانات پایان سال تحصیلی تازه به پایان رسیده و ساعت حول و حوش یک بعد از ظهر بود که از طرف اداره نامه‌ای به دستش رسید. از او خواسته بودند در زمینه‌ی اولویت‌بندی هزینه‌های مدرسه، جهت پاره‌ای مذاکرات به دفتر یکی از معاونان اداره مراجعه کند. آقای مدیر نامه را خواند. گوشی تلفن را برداشت و شماره گرفت و به محض برقراری ارتباط گفت: «سلام! چه طوری؟ سلامتی. راستی هنوز به مدیر آموزشی که در زمینه‌ی نیازسنجی هم کار کرده باشد، نیاز دارید؟»

و بعد کاغذ آرم‌دار مدرسه را برداشت و چیزهایی نوشت و بعد از چند هفته، دیگر کسی او را در مدرسه ندید.

راه هفتادم تدارک و تأمین تجهیزات مدرسه بدون برنامه‌ای خاص

خانم **م. ر. ا** مدیر دبیرستان **ش. م. ک** در یکی از مناطق میانی تهران بود. مدرسه‌ی او بزرگ، پرجمعیت و دولتی بود و علاوه بر سرانه‌ی کم مصوب، اندکی هم کمک‌های مردمی داشت. خانم مدیر، برای پیشبرد کارهای مدرسه با چند تن از خیرین بازاری در ارتباط بود و از لحاظ تدارک و تأمین تجهیزات مدرسه، تقریباً مشکلی نداشت و هر جا از لحاظ مالی کم می‌آورد، کمک‌های خیرین محترم به دادش می رسید.

خانم م. ر. ا هیچ برنامه‌ای برای تدارک و تأمین تجهیزات مدرسه‌ی خود نداشت. هرکس هر پیشنهادی برای خرید وسیله‌ای یا آماده‌سازی امکانی داشت، او با اولین پولی که به دستش می‌رسید، آن را عملی می‌کرد. بنابراین به پیشنهاد مشاور مدرسه، اتاق مشاوره به فایل‌های فلزی خاص و زیبایی، به تعداد کل بچه‌ها در اندازه‌های ۱۰ در ۲۰ سانتی‌متر مجهز شده بود؛ در حالی که نقشه‌های کامل برای تدریس درس جغرافیا در مدرسه موجود نبود و وقتی از مدیر می‌پرسیدند چرا نقشه ندارید، می‌گفت: «دبیر جغرافیا درخواست بدهد، در اسرع وقت تهیه می‌کنیم.» ولی دبیر جغرافیا عقیده داشت، تشخیص اولویت خرید، اول از همه بر عهده‌ی مدیر مدرسه است.

چند سال پیش، در پرداخت سرانه‌ی دولتی مدارس مشکلاتی پیش آمد و آموزش و پرورش موفق به واریز کامل سرانه نشد. در همان سال، کمک‌های مردمی مدرسه هم خیلی تعریفی نداشت. ظاهراً خیرین بازاری هم خانم مدیر را همراهی نمی‌کردند؛ چرا که او به هر دری می‌زد، موفق به جذب هیچ کمکی نمی‌شد. ولی عادت همکاران مدرسه این بود که درخواستشان بلافاصله و یا با گذشت حداکثر یکی دو روز، پاسخ داده شود.

خانم مدیر در مقابل درخواست‌های فراوان همکاران هیچ پاسخی نداشت. معاون مدرسه می‌گفت: «کاغذ برای تکثیر نداریم و دوسه روز دیگر هیچ امتحانی را نمی‌توانیم برگزار کنیم.» مسئول آزمایشگاه برای خرید مواد آزمایشگاهی پول می‌خواست. دفتردار پول می‌خواست که تمبر گواهینامه‌های سال آخری‌ها را بخرد. قبض‌های آب، برق، گاز و تلفن روی دست مدیر جمع شده بود. مربی پرورشی می‌گفت: «سه ماه از پایان امتحانات نوبت اول گذشته است، به بچه‌ها قول داده بودیم دهه‌ی فجر جوایز برگزیدگان علمی، آموزشی، اخلاقی و پرورشی را اعطا می‌کنیم، ولی الان که اردیبهشت هم رسیده است، هیچ کاری نکرده‌ایم.»

در چنین گیروداری، دبیر جغرافیا هم به صف درخواست‌کنندگاه ملحق شد. او که پیش از این معتقد بود تشخیص اولویت خرید، بر عهده‌ی مدیر مدرسه است، تغییر عقیده داده بود. او می‌گفت: «من برای مرور و دوره‌ی درس‌ها در پایان سال، تمامی نقشه‌های موجود در کتاب‌های جغرافیا را می‌خواهم و حتماً هم باید دو سه روزه برایم تهیه کنید.» خانم مدیر، درخواست دبیر جغرافیا را بیشتر عنادورزی می‌دانست و می‌گفت: «او هم فهمیده است که من نمی‌توانم کاری بکنم، دارد به من ریشخند می‌زند.»

بالاخره با مساعدت یکی از خیرین، مشکل مدرسه تا حدودی حل شد. ولی چون مدیر دبیرستان، هیچ نوع برنامه‌ای برای حل مشکلات نداشت، همان کمک جذب‌شده هم ناتراز خرج شد و هزینه‌های اولویت‌دار گوناگونی بر روی زمین باقی ماند.

آقای **ع. م** معاون پشتیبانی منطقه، در گفت‌وگویی که بعدها با خانم مدیر داشت، گفت: « اول از همه باید قبول کنیم که بخشی از مشکلات مدرسه‌ی شما به دلیل عدم پرداخت به موقع سرانه‌ی دولتی توسط اداره، بروز کرده است و از این بابت باید عذرخواهی کنم. ولی شما هم باید قبول کنید که هیچ برنامه‌ای برای هزینه کردن در زمینه‌های گوناگون ندارید. این که چند تومان دستمان بیاید و هر جا دلمان خواست، آن را هزینه کنیم، اصلاً درست نیست. اگر من، سایر معاونان و رئیس اداره بخواهیم، می‌توانیم شما را به خاطر این بی‌تدبیری برکنار کنیم. ولی همین کار را هم نوعی بی‌تدبیری می‌دانیم. من از شما می‌خواهم برای سال تحصیلی آینده، برنامه‌ای برای تدارک و تأمین تجهیزات مدرسه‌ی خود طراحی کنید. یک برنامه که آورده‌های مالی مدرسه پیش‌بینی و در مقابل، هزینه‌ها تعیین شود.»

خانم م. ر. ا، برخلاف شصت‌ونه مدیر قبلی، نفله نشد. از او خواستند در همان سمت، منتها با تغییر در شیوه‌ی مدیریت، به کار خود ادامه دهد. در واقع شاید اداره، از ترس خوانندگان رشد مدیریت مدرسه که گفته‌اند اداره‌ای‌ها حاضر به یراق ایستاده‌اند تا مدیران را با کوچک‌ترین خطایی از کار برکنار کنند، در این مورد خاص، به جای نفله کردن خطاکار، روش خطا را تلف کردند.

راه هفتادویکم توجه ویژه و اختصاص جایگاه به دروس خاص

برای خانم **م. ع** مدیر دبستان دولتی **غ. ا**، همه‌ی دروسی که در برنامه‌ی هفتگی کلاس‌ها قرار داشتند، از اهمیت یکسانی برخوردار نبودند. او معتقد بود ، اگر می‌خواهیم دانش‌آموزانی دانا و توانا و خلاق پرورش دهیم، باید به برخی از دروس به طور ویژه و اختصاصی توجه کنیم. درست است که مدرسه‌ی او در جنوب شهر تهران قرار داشت، ولی در منطقه‌ای واقع شده بود که جمع‌آوری کمک‌های مردمی از اولیا و سر و سامان دادن به وضعیت آموزشگاه کار سختی نبود. از این رو او می‌توانست کمی بیش از مدرسه‌های معمولی دولتی، هزینه کند و به همین خاطر هم بود که اولیا برای ثبت‌نام در مدرسه‌ی تحت مدیریت او، سرودست می‌شکستند.

خانم م. ع معتقد بود با دو ساعت کار هفتگی در درس انشا، دانش‌آموزان را نمی‌توان به نوشتن علاقه‌مند کرد. بنابراین او دو ساعت از برنامه‌ی هفتگی درس بخوانیم و بنویسیم را کم کرده بود و برای بچه‌ها به‌ویژه چهارمی‌ها و پنجمی‌ها، در هفته چهار ساعت کلاس انشا گذاشته بود. او حتی دستور داده بود آلاچیقی در گوشه‌ای از حیاط مدرسه درست کنند و به آموزگاران سفارش می‌کرد کلاس‌های انشا و جمله‌نویسی خود را در روزهایی که هوا سرد نیست، زیر آلاچیق که فضای دلنشینی داشت، برگزار کنند. البته او با تغییری در برنامه‌ی کل کلاس‌های مدرسه، ورزش را هم از هفته‌ای یک ساعت به دو ساعت افزایش داده بود. افزایش ساعت زنگ هنر و اختصاص زنگی تحت عنوان «قصه‌گویی» یا «اتاق نمایش خلاق» برای کلاس‌های اول و دوم مدرسه از دیگر کارهای او بود. خانم مدیر معتقد بود این‌ها درس‌هایی است که به درد دانش‌آموزان دوره‌ی ابتدایی می‌خورد و آینده‌ی آن‌ها را رقم می‌زند.

خانم م. ع البته مخالفانی هم داشت که در رأس آن‌ها، معلم راهنمای مدرسه، خانم **ب. ط** بود. این معلم راهنما می‌گفت: «نظام آموزشی ما متمرکز است. جدول ساعات درسی هم یکی از مواردی است که حالت ابلاغی و رسمی دارد. این‌که هر مدیری به دلخواه خودش، ساعات درسی را به‌هم بزند و سهم دروسی را کم و زیاد کند، سنگ روی سنگ بند نمی‌شود. البته ممکن است این خانم مدیر بگوید مدرسه‌ی ما که از لحاظ آموزشی هیچ مشکلی ندارد، چرا باز باید متمرکز عمل کنیم و ...»

معلم راهنما این موارد را در گزارش‌هایی که به اداره می‌نوشت، در نشست و برخاست‌هایش با مسئولان اداره، از جمله معاون آموزشی و مسئول ابتدایی در میان می‌گذاشت و حتی اگر امکان داشت به رئیس اداره هم یادآوری می‌کرد. او حتی یک بار، در بازدیدی که مدیر کل آموزش و پرورش استان از منطقه‌ی آن‌ها به عمل آورد، این کار غیرقانونی را یادآور شد و با زبان بی‌زبانی گفت که وظیفه‌ی اداره کل، برکنار کردن این مدیر وظیفه‌نشناس است.

اضافه شدن چند نفر از مدیران دبستان‌های دخترانه به معلم راهنمای معترض، گروه فشار کوچکی درست شد و بالاخره آن‌ها توانستند خانم م. ع را به جایی برسانند که با بغضی در گلو، از مدیریت استعفا دهد و از رئیس اداره بخواهد مدیری را برای اداره‌ی مدرسه انتخاب کند که حتی اگر دانش‌آموزان مدرسه، مهارت کافی در بخوانیم و بنویسیم دارند، دو ساعت هنر را به هیچ عنوان برای بهره بردن بیشتر دانش آموزان از لذت یادگیری افزایش ندهد.

رفتن این مدیر هم، مصداق دیگری بود از تلف شدن به شیوه‌ای ناشیانه. آیا رفتارهای این مدیر در تغییر ساعت‌های برنامه‌ی درسی مدرسه، از دید برنامه‌ریزان درسی قابل قبول است؟ آیا مدیر اجازه ندارد برنامه‌های درسی مدرسه‌ی خود را اندکی این‌ور و آن‌ور کند؟ اجازه بدهید بیش از این سخن نگوییم.

راه هفتادودوم حذف و کم‌رنگ کردن دروس خاص به نفع سایر درس‌ها

آقای **ا. م. ش** مدیر مدرسه‌ی راهنمایی **ش. هـ** در یکی از مناطق تهران بود. او از زمانی که مدیریت مدرسه را بر عهده گرفت، رقابت شدیدی را آغاز کرد تا درصد قبولی مدرسه را ارتقا دهد و مدرسه در میان مدارس همجوار سری در سرها دربیاورد. او اساساً آدم پرجنب و جوشی بود و می‌توانست در دانش‌آموزان و همکارانش ایجاد انگیزه کند. مدرسه‌ی او در مدت بسیار کمی، با ارتقای چند درصدی در نتایج قبولی خرداد ماه، جزو مدارس برتر منطقه قرار گرفت. ولی خبرها و گزارش‌هایی که از مدرسه به بیرون درز می‌کرد، نشان‌دهنده‌ی آن بود که ا. م. ش در برنامه‌ی مدرسه‌ی خود تغییرات متعددی را ایجاد کرده است. مثلاً مسئول واحد تربیت بدنی منطقه، با اطلاعاتی که از دبیران ورزش مدرسه به دست آورد، مطلع شد که در مدرسه‌ی ش. هـ در وقت رسمی، درس ورزش تدریس نمی‌شود.

آقای مدیر به بچه‌ها گفته بود: «مدرسه تا ساعت ۸ شب باز است. هرکس دوست دارد بازی و ورزش کند، در مدرسه بماند و عصرها از امکانات ورزشی مدرسه استفاده کند. ما دو ساعت زنگ ورزش همه‌ی شما را به درس ریاضی اضافه می‌کنیم. قبولی با نمره‌ی خوب در ریاضی مهم‌تر است یا بی‌هدف دنبال توپ دویدن؟!»

او از دبیران ورزش خود هم خواسته بود، عصرها به مدرسه بیایند تا اگر لازم بود با بچه‌ها کار کنند.

علاوه بر این، در این مدرسه زنگ هنر هم وجود نداشت. مدیر مدرسه تدریس درس هنر را به دبیران علوم تجربی داده بود و از آن‌ها خواسته بود هر جور دلشان خواست نمره‌ی هنر بچه‌ها را بدهید، ولی از این یک ساعت در هفته، برای ارتقای سطح نمره‌ی علوم بچه‌ها استفاده کنید. در مدرسه‌ی ش. هـ، درس هنر، حداکثر چیزی در حد درست کردن یک کاردستی و یا کشیدن یک نقاشی از روی مباحث درس علوم بود.

تغییرات به همین دو درس محدود نمی‌شد. در این مدرسه، انشا را هم به دبیران عربی داده بودند و قرار بود ساعت درس انشا و آیین نگارش، کمک حال دبیران عربی باشد تا آن‌ها با فرصت بیشتری که در دست دارند، قواعد و مقررات سخت این درس را به دانش‌آموزان آموزش دهند.

بعدها و پس از کارهای غیرقانونی دیگری که ا. م. ش انجام داد و سبب گردید او مکرر به اداره فراخوانده شود، وقتی از او در مورد حذف دروس ورزش، هنر و انشا از برنامه‌ی درسی سؤال کردند، افزود: «این دروس فقط برای پر کردن وقت بچه‌هاست. وقتی عامل افت تحصیلی مدرسه‌ی من ریاضی، علوم و عربی است، من اول از همه به فکر ارتقای این سه درس هستم و می‌بینید که در همین یکی دو سال وضع مدرسه را ارتقا داده و به سطح بالا رسانده‌ام ...»

استدلال‌های آقای مدیر، البته که غلط بود. ارتقای قبولی به چه قیمتی؟ وقتی مشخص شد در مدرسه‌ی ش. هـ درس ورزش، هنر و انشا جایگاهی ندارد؛ با ا. م. ش برخورد حذفی نشد. مسئولان اداره از او خواستند در برنامه‌ی سال بعد، این سه درس را احیا کند. ولی سال بعد، مسئول آموزش راهنمایی تحصیلی متوجه شد که مدرسه دو برنامه دارد؛ یکی برنامه‌ای که در داخل آن دروس خاص را به صورت تمام و کمال نوشته‌اند و ساعت خاصی برای هریک پیش‌بینی شده است (برنامه‌ی غیرواقعی برای گول زدن اداره) و دیگری برنامه‌ی واقعی که در مدرسه اجرا می‌شود و در آن خبری از این سه درس نیست. آن‌وقت عزل مدیر در دستور کار قرار گرفت و او از کار مدیریت مدرسه برکنار شد. احتمالاً آقای مدیر مدرسه‌ی مذکور، الان بتواند به انجمن مطالعات برنامه‌ی درسی ایران، نظریه‌ی جدیدی ارائه دهد، مبنی بر این که چگونه می‌توان بدون توجه به دروسی که در پرورش استعداد، خلاقیت و خودباوری دانش‌آموزان نقش دارند، بچه‌ها را به سطوح بالای یادگیری رساند.■

گزارش

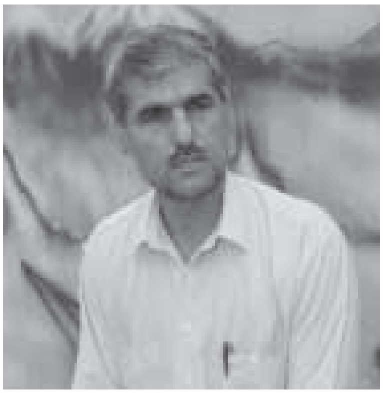
گزارشی از فعالیت‌های دو مدیر در یک دبستان روستایی در استان مازندران

دو مدیر و یک دبستان!

گزارش: اصغر ندیری

اشاره

در دیداری که از تنها دبستان روستای «آزادمون» در سه کیلومتری محمودآباد آمل داشتیم، با دو مدیر دلسوز و تلاشگر ملاقات کردیم. آن دو با وجود فرسوده بودن یا به عبارتی «تخریبی بودن» مدرسه، با صبر و حوصله و هم‌اندیشی با مشکلات و کمبودها کنار آمده و در حقیقت آن‌ها را کنار زده‌اند تا دانش‌آموزان در فضایی بی‌دغدغه مشغول تحصیل باشند. در گزارشی که پیش رو دارید، برآنیم تا گوشه‌ای از فعالیت‌هایی را که این دو مدیر در دو نوبت صبح و عصر، برای دخترها و پسرهای روستای آزادمون انجام می دهند، منعکس کنیم.



دبستان دخترانه‌ی حضرت رقیه(س)، نوبت صبح

لیلا باخدا، مدیر این شیفت، فوق دیپلم مدیریت آموزشی است و ۲۶ سال سابقه‌ی خدمت دارد که ۱۶ سال آن را مدیر بوده است. می گوید: «آزادمون همین یک دبستان را دارد که در نوبت صبح ۱۳۵ دانش آموز را در خود جای می‌دهد. دبستان حضرت رقیه در سال ۱۳۳۷ تأسیس شده است و در واقع بیش از ۵۲ سال قدمت دارد.»

◆ ترجیح دیگران بر خود

پیش از آن که گفت‌وگوی خود را با مدیر دبستان حضرت رقیه (س) شروع کنیم، او از قدمت و تخریبی بودن مدرسه صحبت می‌کرد و می‌گفت، چنین مدرسه‌ای کار زیادی می‌خواهد و چون تعداد دانش‌آموزان به حدنصاب نرسیده که معاون و دفتردار به آن‌ها تعلق بگیرد، مدیر مجبور است وظایف آن دو را نیز خود انجام دهد. از باخدا خواستیم مشکلات خود را بیشتر بازنمایی کند، اما او برخلاف انتظار ما گفت: «من برای خودم چیزی نمی‌خواهم. حتی با این وضعیت، بعد از ظهرها هم در مدرسه هستم تا کارهای عقب مانده‌ی آن‌روز و برنامه‌ی فردا را سروسامان دهم.»

◆ ارتباط با خانواده‌ها

شاید در روستاها چنین به نظر آید که ارتباط خانواده‌ها با مدرسه چندان قوی نیست. اما ما شاهد رفت و آمد خانواده‌ها و به ویژه مادران بودیم. مدیر مدرسه در این ارتباط می‌گوید: «مدرسه ما ۴۱۰۰ متر مساحت و ۱۴۰۰ متر زیربنا دارد و به نوعی مرکز هفت روستای دیگر است. برای تقویت بنیه‌ی علمی این تعداد دانش‌آموز و سر پا نگهداشتن مدرسه، لازم است ارتباط بین خانواده‌ها قوی باشد و جلسات انجمن برگزار شود. یکی از موفقیت‌های من ارتباط تنگاتنگ با خانواده‌هاست و چون بومی محل هستم، با وضعیت خانوادگی، اقتصادی و اخلاقی و اجتماعی خانواده‌ها آشنایی بسیار دارم.»

می‌پرسیم: «آن‌ها چه قدر همیاری دارند؟» باخدا می‌گوید: «با توجه به روستایی بودن محل و دولتی بودن دبستان، مقدار مساعدت مالی خانواده‌ها در حد قابل قبول نیست. اما از نظر هم فکری و همکارهای دیگر پرتلاش اند. هر کلاس، دو نماینده از اولیا دارد که جمعاً ۱۴ نفر می‌شوند. در واقع در برگزاری مناسبت‌هایی مانند دهه‌ی فجر، هفته‌ی معلم، هفته‌ی بزرگداشت دفاع مقدس و مراسم مذهبی، این افراد بازوهای اجرایی مدرسه و مدیر هستند.»

◆ تغذیه‌ی سالم

زنگ تفریح شاهد آن بودیم که در بوفه‌ی مدرسه با کمک نماینده‌ی مادران تغذیه توزیع می‌شود. مدیر و معاون دبستان توضیح می‌دهد: «در این همکاری اولیا پیش‌قدم هستند. عرضه‌ی غذای گرم در مدارس ممنوع است، بنابراین در بوفه‌ی مدرسه، مادرها برای فرزندانشان غذای سالم، مانند نان و پنیر و سبزی به همراه میوه فراهم کرده‌اند.»

◆ شادی و نشاط

مدیر مدرسه به ایجاد جو پرنشاط در مدرسه تأکید می‌کند. با دیدن مانتوهای رنگی برتن دانش‌آموزان این جو پرنشاط به ما نیز منتقل می‌شود. از خانم باخدا سؤال می‌کنیم که دلیل رنگی بودن پوشش‌ها چیست؟ او پاسخ می‌دهد: «این مسئله هم با نظرخواهی از همکاران نتیجه داد. تصمیم گرفتیم برای هر دو پایه یک رنگ را انتخاب کنیم؛ به طوری که به رنگ پرچم کشورمان هم نزدیک باشد. به این صورت یک برنامه‌ی صرفه‌جویی را هم در نظر گرفتیم که دخترها بتوانند از مانتوی خود در سال بعد هم استفاده کنند. از طرفی با تشویق بچه‌ها به انجام ورزش‌ها و بازی‌های محلی مانند «تپش» که با توپ انجام می‌شود و یا «لی‌لی» و «چلیک مارکا»، روحیه‌ی شاد و سلامت جسمی آن‌ها را افزایش می‌دهیم.»

عکاس: رضا بهرامی

◆ طرح پس انداز دانش‌آموزی

باخدا در شورای مدرسه، طرحی را معرفی و تصویب کرده که به «پس‌انداز دانش‌آموزی» معروف است. او آن را به طور آزمایشی در پایه‌ی اول اجرا کرده و جواب گرفته است. می‌گوید: «به اولیا گفتیم که از مخارج روزانه‌ی دانش‌آموز خود، اندکی صرفه‌جویی و آن مقدار را با نظارت مدیر به نام خود دانش‌آموز در حساب قرض‌الحسنه پس‌انداز کنند. در این صورت در پایان سال و همراه با توزیع کارنامه، دفترچه‌ی پس‌اندازی به ولی داده می‌شود که گاه تا یک میلیون ریال سرمایه دارد. این فعالیت در مسیر ترقی مهارت‌ها و تمرین زندگی اجتماعی است و فرایند صرفه‌جویی و کمک را می‌آموزد. با توجه به این که اکثر خانواده‌ها کشاورزند، در پایان سال تحصیلی این مبلغ به دردشان می‌خورد.»

◆ کتابخانه و امکانات

خانم مدیر از کمبود امکاناتی مانند وسایل کمک آموزشی، وسایل ورزشی و معلم ورزش، که گویا کارشناس رشته‌ی دیگری است، سخن می‌گوید. اما بیشتر به کتاب خانه اشاره می‌کند و می‌افزاید: «کتاب‌خانه‌ی ما کتاب چندانی ندارد. در حقیقت مکان خاصی به نام کتاب خانه و جایی برای نشستن اعضا نداریم. یک قفسه در گوشه‌ای از راهرو و فقط با ۸۰ جلد کتاب همه‌ی بضاعت ماست. اما سعی کرده‌ایم چند دانش‌آموز را به عنوان کتابدار در مدرسه فعال کنیم تا عادت به کتاب‌خوانی کم‌رنگ نشود.»

دبستان پسرانه‌ی شهید رجایی، نوبت عصر

محمدرضا محسنی با ۲۹ سال تجربه، سه سال است که مدیر این دبستان است. با دقت در صحبت‌های مدیر صبح به این نکته می‌رسیم که در یک مدرسه با امکاناتی محدود، برای پیشبرد اهداف سازمانی و رسیدن به بهترین نتیجه در مدیریت فرایند تعلیم و تربیت، مدیر صبح و عصر باید با هم تعامل داشته باشند؛ مثلاً اگر مدرسه به تعمیرات نیاز دارد یا مشکلی مشترک پیش بیاید، چگونه رفع خواهد شد؟! مدیر دبستان شهید رجایی می‌گوید: «روح تعامل و گذشت، مشکلات را از پیش پا برمی‌دارد. از همان ابتدای سال تحصیلی، طی جلسات مشترک کارها تقسیم می‌شود. اعضای انجمن نیز در بسیاری از جلسات حضور دارند و مسائل مدرسه را رودررو با آن‌ها در میان می‌گذاریم. اگر هم قرار بر هزینه کردن باشد، آن را به طور مشترک پرداخت می‌کنیم. ما در نوبت عصر ۱۲۰ دانش آموز پسر داریم و باید در بهتر شدن فعالیت‌های مدرسه تلاش کنیم.»

◆ هسته‌ی مدیران تا پژوهش‌های دانش‌آموزی

محسنی سخنان خود را پی می‌گیرد و می‌افزاید: «در سطح این منطقه تا ده مدرسه وجود دارد که سال‌هاست به صورت خودجوش برای آشنایی با نظرات و تجربه‌های یکدیگر جلسات مشترک برگزار می‌کنند. نتیجه هم این که درصد قبولی بچه‌ها در همه‌ی پایه‌ها به درجه‌ی بالایی رسیده است. دختران ما در نوبت صبح در ورزش چنان پیش‌رفته‌اند که چند نفر در تکواندو مقام کسب کرده‌اند. از مصوبه‌های هسته‌ی مدیران راه‌اندازی طرح «پرواز اندیشه‌ها»ست که دانش‌آموزان را به پژوهش‌های علمی تشویق می‌کند. ما همچنین با مشخص شدن عنوان هر تحقیق مانند صرفه‌جویی در مصرف آب، برق یا گاز، حفظ محیط زیست، نگهداری جنگل یا کشت بهینه‌ی برنج، استادان فن را نیز دعوت می‌کنیم تا طی سخنرانی‌هایی به تکمیل تحقیقات دانش‌آموزی کمک کنند. به این صورت علاقه مندی و کوشش بچه‌ها بیشتر و هدفمندتر می‌شود.»

◆ طرح‌های تقویت بنیه‌ی علمی

همه‌ساله با نزدیک شدن به ایام تعطیلات تابستان، هسته‌ی مدیران به فکر تشکیل جلسات کار گروه مدیران مدرسه‌های منطقه است تا برای گذران بهتر اوقات فراغت دانش‌آموزان تصمیم بگیرند و طرحی کارآمد ارائه کنند. این هسته برای دانش‌آموزان برتر، کلاس‌های تابستانی آموزش زبان خارجی ترتیب می‌دهد تا آن‌ها برای ورود به دوره‌ی بعدی که باید زبان انگلیسی مطالعه کنند، آماده‌تر باشند.

محسنی درباره‌ی طرح‌های دیگر می‌گوید: «کلاس‌های تقویت بنیه‌ی علمی نیز از دیگر طرح‌های اوقات فراغت است که همراه با اردوهای فرهنگی و ورزشی، تابستانی با طراوت را نوید می‌دهد.»

◆ کارهای خود جوش

محسنی می‌گوید: «در نتیجه‌ی همکاری‌های خوبی که بین اولیا و کادر مدرسه بوده، امروزه بچه‌های ما مراسم آغازین مدرسه را خودشان برگزار می‌کنند. برای مثال شنبه‌ها پیش دبستانی‌ها، یکشنبه‌ها پایه‌ی اول، دوشنبه‌ها تا پنج‌شنبه‌ها نیز پایه‌ی دوم تا پنجم این مراسم را با خواندن قرآن، سرود و ورزش یا هر فعالیت ابتکاری دیگر برگزار می‌کنند.»

◆ پیش‌دبستان

به عنوان سؤال پایانی از آقای محسنی درباره‌ی فعالیت‌های پیش‌دبستانی مدرسه می‌پرسیم؛ مخصوصاً که گفته‌اند مراسم ظهرگاه شنبه‌ها را آن‌ها اجرا می‌کنند.

او می‌گوید: «سال‌هاست که کلاس‌های آمادگی و همچنین پیش‌دبستانی، چه در نوبت صبح و چه در نوبت عصر، برقرار است. الان در محیط روستا این دوره جای خود را پیدا کرده و رفته رفته بهتر می‌شود.»

همچنان که آقای مدیر درباره‌ی پیش دبستانی می‌گوید، یاد حرف‌های خانم باخدا می افتم که پیش‌دبستانی را ضروری می‌دانست و می‌گفت: «این دوره، پایه‌ای است برای اول ابتدایی. با این که ثبت نام در پیش دبستان هزینه‌ای بر خانواده تحمیل می‌کند، اما خود یک سرمایه‌گذاری سود آور است.» ■

منابع ایجاد فشار عصبی

امیر آقایی

بهداشت و سلامت روان

تصویرساز: پیمان رحیمی زاده

کلید واژه‌ها: فشار عصبی، نظریه‌های شخصیتی، عامل استرس‌زا.

عومل ایجاد فشار عصبی گوناگون هستند. فشار عصبی می‌تواند منبع شغلی، شخصی و اجتماعی داشته باشد. آشنایی مدیران مدارس، که پیوسته در معرض عوامل ایجاد فشار عصبی قرار می‌گیرند، با مفهوم و منابع ایجاد فشار عصبی حائز اهمیت است. لذا در این بخش به مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود:

الف. منابع شخصی فشار عصبی

بسیاری عوامل هستند که به فشار عصبی منجر می‌شوند و به شخصیت فرد و عوامل مربوط به نحوه‌ی زندگی او برمی‌گردد. بسیار مشاهده شده است که بعضی افراد سازمان با وجود کار فراوان و مسئولیت‌های متعدد و اتخاذ تصمیم‌های مختلف در طول روز و همچنین مشکلات اداری، مسئله‌ی خاصی تحت عنوان فشار عصبی شدید ندارند و بدون فشار عصبی شدید به کار خود ادامه می‌دهند؛ در حالی که بعضی افراد که مسئولیت مهمی هم به عهده ندارند، براثر یک حادثه‌ی کوچک یا بحث کوتاه، توان خود را از دست می‌دهند.

عوامل شخصی متعدد هستند. ظهور یک عامل استرس‌زا ممکن است باعث تشدید عوامل دیگر شود. بیماری‌های سخت، مشکلات مالی و مسائل مربوط به آن، احساس بیماری، داشتن مشکلات با اعضای خانواده، عدم موفقیت در تجارت و تحصیل، اتفاقات غیرمنتظره در زندگی و همچنین بسیاری ویژگی‌های شخصیتی، عدم اعتماد به نفس، ضعف در ایمان و اعتقادات مذهبی و مانند آن می‌تواند از عوامل شخصی فشار عصبی باشد.

شخصیت نوع A و B

یکی از تقسیم‌های انجام شده در مورد شخصیت که با فشار عصبی مرتبط است، نظریه‌ی شخصیتی نوع A وB است. براساس تحقیقات مربوط، شخصیت افراد را می‌توان به دو گروه تقسیم کرد (فریدمن و بوسمن، ۱۹۷۴).

خصوصیات غالب افرادی که دارای شخصیت نوع A هستند عبارت‌اند از:

– بیش از حد کار می‌کنند،
– بی‌صبر و بی‌طاقت هستند،
– بیان تهاجمی و تندخویانه دارند،
– برای انجام دادن به موقع کار نگرانی دارند،
– همیشه و در همه حال عجله دارند،
– اغلب با دیگران در رقابت هستند،
– آرام و سکون ندارند،
– غالباً چند هدف را تواماً انتخاب می‌کنند،
– برای کارهای خود ضرب‌الاجل تعیین می‌کنند،
– اوقات فراغت را صرف کار می‌کنند،
– سخت‌گیرند،
– همواره وقت کم دارند،
– از اشتباهات کوچک دیگران آزرده می‌شوند،
– در بازی فقط به قصد برد پیش می‌روند.

خصوصیات غالب افرادی که دارای شخصیت نوع B هستند عبارت‌اند از:

– عدم حس دلواپسی،
– بازی کردن به قصد لذت،
– انعطاف زیاد داشتن،
– عدم ترس از پذیرش اشتباهات،
– صبر و شکیبایی زیاد،
– خون‌سرد و آرام،
– در برخوردها ملایم‌اند،
– نسبت به وعده‌های کاری خیلی حساسیت نشان نمی‌دهند،
– اهل رقابت نیستند،
– از اوقات فراغت لذت می‌برند،
– مسئولیت‌پذیری شدیدی ندارند،
– در قرار ملاقات‌ها چندان مقید نیستند،
– کارها را آهسته و با تأنی انجام می‌دهند،
– به ندرت عصبانی می‌شوند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، این دو نوع شخصیت در دو طیف کاملاً متضاد قرار می‌گیرند. هر یک از قطب‌های دو طیف گویای حداکثر شدت رفتاری امکان‌پذیر برای فرد است. طیف شخصیتی هرکس نمایانگر عددی ما بین این دو قطب حداکثر و حداقل است.

هر چه نمره از میانگین کمتر باشد، نمایانگر شخصیتی نوع B، یعنی بسیار آرام و بی‌خیال است. نمره‌ی در حد میانگین نشان‌دهنده‌ی شخصی سالم، شاداب، باگذشت، مسئولیت‌پذیر، وقت شناس، بامحبت، آرام و معتدل است و این شخصیتی است که با سعی، تلاش و تمرین تحقق می‌پذیرد. در نهایت نمره‌ی بیشتر از میانگین، نشان‌دهنده‌ی شخصیت نوع A است و با فشار عصبی رابطه‌ی مستقیم دارد. چنین فردی را خطرات جدی تهدید می‌کند. او باید مراقب سلامتی خود باشد، چون مستعد ابتلا به بیماری‌های قلبی است.

شخصیت نوع B در مقابل فشار عصبی مقاوم‌تر است و نسبت به آن مصونیت بیش‌تری دارد. براساس تحقیقات، اغلب مدیران دارای شخصیت متمایل به A هستند و در معرض فشار عصبی بیش‌تری نسبت به سایر کارکنان قرار دارند (مشان و گلینو، ۲۰۰۰، ص ۱۴۳).

شما می‌توانید با استفاده از درجه‌بندی لیکرت از ۱ تا ۴ به سوال‌ها وزن دهید و بدین وسیله خودتان را ارزیابی کنید ■

منبع

۱. زارعی‌متین، حسن(۱۳۸۸)،مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، تهران، آگاه.

نکته‌های مدیریتی

فاطمه قائمی

مروری بر اجرایی کردن نظریه‌های
مدیریت روابط انسانی در مدرسه به ساده‌ترین شکل ممکن

۱ مسئله ۳ برداشت ۳ نگاه

برداشت اول

دبستان الف، داخلی- دفتر مدرسه/ هیچ

دختر خانم خلیلی، آموزگار با سابقه‌ی کلاس اول، ازدواج کرده بود و همه‌ی همکاران مدت‌ها بود مصرانه از او شیرینی می‌خواستند. پنج روز پس از این که عروس خانم در خانه و زندگی‌اش مستقر شد، خانم خلیلی با دو جعبه شیرینی و یک کیک نسبتاً بزرگ به مدرسه آمد. او از همکاران خدمات دبستان خواست، آن روز به جای صبحانه‌ای که معمولاً در زنگ تفریح اول آماده می‌شد، با شیرینی و کیک و چای از همکاران پذیرایی شود.

با خنده و شوخی فراوان و با آرزوی زندگی توأم با خیر و خوشی برای عروس خانم، زنگ تفریح شیرین به پایان رسید و همه‌ی آموزگاران سر کلاس‌هایشان رفتند و کارکنان بخش اداری، اعم از مدیر و معاونان و دفتردار، کار خود را شروع کردند. خانم خلیلی هم با تشکر از خانم‌های خدمتکار و عذرخواهی از این که باعث اذیت آن‌ها شده است، به طرف کلاس اول به راه افتاد.

برداشت دوم

دبیرستان ب، داخلی- بازهم دفتر مدرسه/ یک خورده بهتر

آن روز آقای صیادی، خدمتگزار مدرسه، با چهره‌ای شاد و در حالی که به خاطر قبولی فرزندش در دانشگاه، سر از پا نمی‌شناخت، با جعبه‌ای شیرینی به دبیرستان آمد. او در همان لحظات اول صبح که معلمان آماده‌ی رفتن به کلاس بودند، شیرینی تعارف کرد. آقای محمودی، سرایدار مدرسه هم با او همراه شده بود و با سینی پر از چای، در دفتر این طرف و آن طرف می‌رفت. بازار تبریک و بیان جملات زیبا و آرزوهای خوش برای آینده‌ی دختر آقای صیادی داغ بود. هر کسی چیزی می‌گفت و به نوعی سعی می‌کرد این موفقیت را به آقای صیادی و دخترش تبریک بگوید. آن‌ها اگر چه به زبان نمی‌آوردند، ولی از این که دختر آقای صیادی به رغم موقعیت نسبتاً پایین خانواده‌اش، موفق شده است در یکی از بهترین دانشگاه‌های دولتی تهران قبول شود، خوشحال بودند و می‌خواستند خوشحالی خود را ابراز کنند.

مراسم شیرینی خوری صبحگاهی به خیر و خوشی تمام شد و معلمان سر کلاس‌هایشان رفتند و کارکنان اداری نیز کار خودشان را شروع کردند.

وقتی آقای صیادی و آقای محمودی در آبدارخانه از تمیز کردن استکان‌ها و مرتب کردن وسایل فارغ شدند، آقای محمودی به همکارش نزدیک شد و در حالی که سعی می‌کرد دستش را دور گردن او بیندازد، به دوستش تبریک گفت. او در حالی که دو اسکناس پنج هزار تومانی را به عنوان هدیه در جیب آقای صیادی قرار می‌داد، از کم بودن هدیه‌اش عذرخواهی کرد و گفت: «امیدوارم همه‌ی بچه‌هایت، مثل این دختر گلم موفق شوند.»

برداشت سوم

مدرسه‌ی راهنمایی ج، بازهم داخلی- بازهم دفتر مدرسه/ خیلی بهتر

خانم عظیمی، دفتردار مدرسه که بهمن ماه سال قبل بچه دار شده بود، بالاخره بعد از هفت‌ماه، از اول مهر به مدرسه بازگشت. او مرخصی ۴ ماهه‌اش را با ۳ ماه تعطیلات تابستانی به هم پیوند زد و اکنون که پسر کوچولوی هفت‌ماهه‌اش را به مهدکودک سپرده بود، دوباره در مدرسه حاضر شده بود.

تصویرساز: پیمان رحیمی زاده

خانم صلاحی، مدیر مدرسه چند روز قبل، از طریق اداره مطلع شد که خانم عظیمی دوباره در مقام دفتردار، همکار وی خواهد بود. او از کار خانم صلاحی بسیار راضی بود و از این که اداره، بعد از اتمام مرخصی، او را به مدرسه‌ی دیگری نفرستاده، خوشحال‌تر بود.

همان روز اول مهر که دفتردار در مدرسه حاضر شد، همکاران، به ویژه قدیمی‌ها که البته اکثریت هم با آن‌ها بود، دوروبرش جمع شدند و حسابی بـازار تبریک و چاق سـلامتی گرم و بگو و بخند کردنـد. همگی از خانم عظیمی درخواست شیرینی می‌کردند و از او می‌خواستند یک روز بچه را به مدرسه بیاورد تا همه او را ببینند.

خانم عظیمی در تقلا بود که از جمع جدا شود و هر طور شده، خودش را به آقای عبدی، سـرایدار مدرسـه که همیشه در دکه‌ی نگهبانی دم در می‌نشسـت، برسـاند. او می‌خواست از سـرایدار بخواهد که از قنادی دو خیابان آن‌طرف‌تر ، شیرینی بخرد و به مدرسه بیاورد. با کمال تعجب، خانم صلاحی را دید که با یک ظرف کریستال بسیار زیبا که شیرینی‌های خانگی گوناگونی روی آن چیده شده بود، وارد دفتر شد. خانم مدیر به محض ورود به دفتر گفت: «درست است که امروز اول مهر است و هزار تا کار داریم، ولی من می‌دانستم که امروز خانم عظیمی برمی‌گردند و مهم‌ترین کار از بین این هزار تا کار، تبریک گفتن به ایشان است. به همین خاطر، امروز بعد از نماز صبح، این شـیرینی‌ها را بـرای خوش‌آمدگویی به این همکار عزیزمان، خودم شخصاً پختم ... بفرمایید دهانتان را شیرین کنید.

یکی از همکاران، ظرف کریستال را از خانم مدیر گرفت و آن را بین همکاران گرداند. خانم عظیمی تشکر کرد. هنوز دو سه کلمه‌ای نگفته بود کـه خانم ریاحی، دبیر ادبیات و نماینده‌ی معلمان مدرسـه به همراه خانم امجـدی، دبیـر ورزش، که چند دقیقه‌ای بود غیبشـان زده بود، وارد دفتر شـدند. خانم ریاحی، در حالی که بسته‌ای کادو پیچ شده در دست داشت، با خوشـحالی گفت: «خدا را شکر که از اداره اطلاع دادند شما از اول مهر به مدرسه می‌آیید و ما غافلگیر نشدیم... بفرمایید! هدیه ای است ناقابل از طرف همکاران مدرسه. امیدوارم هدیه‌ی ما و هنر شیرینی‌پزی ویژه‌ی خانم صلاحی از سوی شما همکار محترم، خوش آمدی شایسته به شمار آید.»

نکته

اجرای بسیاری از نظریه‌های مدیریت روابط انسانی، بیشتر از آن که فقط به تبیین و تشریح این نظریه‌ها در جلسات مدیران نیاز داشته باشـد، به اندکی توجه و قدری درایت مدیریتی نیاز دارد و این زمانی اتفاق می‌افتد که ما مشاهده‌گران عمیقی باشیم و خودمان را پیوسته، جای دیگران قرار دهیم و از زاویه‌ی دید آنان به موضوع نگاه کنیم.

مدیر می‌تواند مانند برداشـت اول و دوم، در متجلی شدن روابط انسانی در آموزشگاه، غایب باشد و می‌تواند مانند برداشت سوم، نقش فعال خود را ایفا کند.■

اطلاع‌رسانی

مژده‌ی بزرگ به مدیران مدارس کشور

تأسیس انجمن مدیریت آموزشی ایران

انجمن علمی مدیریت آموزشـی ایران، در واقع با هدف تعالی شناخت به مقصد قرب الهی و به منظور گسترش و پیش‌برد و ارتقای علمی سازمان‌ها و مراکز آموزشی و توسعه‌ی کیفی مدیریت پشتیبان تولید علم، خلاقیت و نوآوری و بهبود امور آموزشـی و پژوهشی در زمینه‌های مدیریت بر یادگیـری – یاددهی با مجوز وزارت علوم و تحقیقات و فناوری تأسیس شد.

اعضای هیأت مؤسس آن را آقایان: دکتر مصطفی عسگریان، دکتر محمدحسـن پرداختچـی، دکتر محمدرضـا بهرنگی، دکتر حمیدرضا آراسـته، دکتر محمود حقانی، دکتر بیژن عبداللهی، دکتر حیدر تورانی، دکتر حسن‌رضا زین‌آبادی، دکتر احمد ایزدی و مهندس مهدی نوید تشکیل می‌دهند.

انجمن مدیریت آموزشـی ایران در تاریخ ۸۹/۳/۱۷ اولین مجمع عمومی عادی خویش را تشکیل داد و اعضای هیأت مدیره و بازرسان آن به شرح زیر انتخاب شدند: ۱. دکتر محمدرضا بهرنگی، رئیس انجمن ۲. دکتر بیژن عبداللهی، نایب رئیس ۳. دکتر حیدر تورانی، خزانه‌دار ۴. دکتر سید محمد میرکمالی، عضو ۵. دکتر رضا ساکی، عضو.

اعضای علی‌البدل هیأت مدیره نیز عبارت‌اند از:

۱. دکتر محمود حقانی ۲. دکتر غلام‌حسین حیدری.

بازرسان

۱. دکتر محمود ابوالقاسمی ۲. دکتر عبدالرضا سبحانی ۳. دکتر حسن‌رضا زین‌آبادی.

انجمن علمی مدیریت آموزشـی تاکنون بیش از ده جلسه برگزار نمـوده و با راه‌انـدازی گروه‌های تخصصی، به لطـف و قوه‌ی الهی در راسـتای اهداف خویش گام برمـی‌دارد. مدیران مدارس به عنوان مخاطبان و اعضای اصلی انجمن می‌توانند با حضور فعال در نشست‌ها، همایش‌ها و فعالیت‌های علمی و پژوهشی، زمینه‌های بالندگی و ارتقای کیفی انجمن را فراهم آورند. ضمناً نشانی سایت و پست الکترونیکی انجمن، جهت عضوگیری و ارتباط شما عزیزان به شرح زیر است:

www.ieaa.ir

ieaa.iran@gmail.com

ieaairan@yahoo.com

تربیت شهروندی در کشور ژاپن

دکتر شهناز هاشمی

در سال ۱۹۴۷ با تصویب قانون بنیادین آموزش و پرورش ژاپن، حقوق شهروندان و وظایف دولت نسبت به فراهم‌سازی تسهیلات آموزشی برای کلیه‌ی آحاد جامعه مشخص شد و دستخوش تحولات شگرفی قرار گرفت

مفهوم تربیت شهروندی

تربیت شهروندی، مفهومی است کلی که به مطالعات فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و فنی در جامعه وابسته است و می‌توان آن را به آموزش شیوه‌های زندگی کردن با یکدیگر، به‌طور خاص در یک جامعه و به‌طور عام در جامعه‌ی جهانی اطلاق کرد. اصولاً بدون داشتن تصویر و توصیف روشنی از فرایند تربیت شهروندی در هر جامعه نمی‌توان به تدوین اهداف، اصول، روش‌ها و مراحل تربیت شهروندان مورد پسند جامعه پرداخت. برای این کار ابتدا باید به سؤالاتی از این نوع پاسخ داد: « انسان آرمانی جامعه به‌عنوان شهروند به کدام مقصد باید رهنمون شود؟»، «حرکت او به سوی این هدف چگونه باید سامان یابد؟»، «با چه قواعد و اصول و شیوه‌های تربیتی باید ویژگی‌ها، مهارت‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و دانش لازم برای زندگی در جامعه‌ی محلی و جهانی را به وی آموخت تا به‌عنوان عضوی مفید نقش آفرین باشد؟»

یکی از معتبرترین تعریف‌ها در پژوهش‌های مربوط به‌تربیت شهروندی، تحلیلی است که یکی از محققان و جامعه‌شناسان ایرانی به نام دکتر **امیر حسین آریان‌پور** در یکی از آثار معروف خویش با عنوان «زمینه‌ای بر جامعه‌شناسی» مطرح کرده است. این پژوهشگر پرآوازه چنین می‌گوید:

هر جامعه در هر دوره‌ی زمانی، موافق مقتضیات خود، از انسان‌هایی که عضو آن هستند، مطالبات معینی دارد که از ذات زندگی اجتماعی سرچشمه می‌گیرد. لذا در پرتو مجموعه فعالیت‌های هدفمند و سنجیده‌ی جامعه سعی بر آن دارد که فرد مورد پسند خود را به‌عنوان شهروند امروز و فردا مجهز به مهارت‌هایی نماید که او بتواند در عرصه‌ی زندگی فردی، اجتماعی، اقتصادی و فنی نقش مؤثری ایفا کند.

او سپس به تحلیل و معرفی مجموعه فعالیت‌های معمول برای تربیت شهروندان در دو نوع جامعه (جامعه‌ی فلاحتی و جامعه‌ی صنعتی)می‌پردازد و بر این باور است این دو نوع جامعه بنابر مختصات عمومی خود خواستار دو نوع انسان آرمانی هستند و برای پروردن نوع مطلوب شهروندان خویش باید از نظام فلسفی، اخلاقی و اندیشه‌های تربیتی متفاوتی بهره گیرند.

تافلر معتقد است که به‌ویژه در عصر جهانی شدن آموزش و پرورش و نیل به جامعه‌ی آرمانی جهانی به حکم ضرورت‌های جامعه‌ی بشری لازم است نظام‌های آموزشی افراد را به‌عنوان شهروند جامعه‌ی جهانی و تکنوکرات‌ها و فن‌سالاران جوان، به‌گونه‌ای تربیت کنند که بتوانند خدمات حرفه‌ای خود را، هم در زادگاه خویش و هم در جوامع دیگر، برحسب نیازهای اقتصادی و صنعتی عرضه کنند. تافلر برای

تحقق این منظور ضروری می‌داند که همه‌ی ملت‌ها، پیشرفته یا در حال پیشرفت، در مجموعه‌ی اهداف و آرمان‌های تربیتی خویش، علاوه بر هدف‌های ملی و منطقه‌ای، هدف‌های جهانی را نیز بیفزایند تا بدین‌سان انسان فرهیخته‌ی فردا ناگزیر برای زندگی فعال و مؤثر در دنیای جهان‌شمول کنونی به‌عنوان شهروند جهانی صلاحیت‌ها و توانمندی‌های لازم را کسب کند .

اکنون می خواهیم با مفهوم تربیت شهروندی و چگونگی شکل‌گیری این مفهوم در نظام آموزش و پرورش ژاپن آشنا شویم.

در نوامبر سال ۱۹۴۶ قانون اساسی جدیدی برای ژاپن تدوین شد. این قانون بنیادهای اجتماعی نظام دموکراسی در ژاپن را پس از جنگ دوم جهانی پی‌ریزی کرد. به موجب آن امپراتور، قدرت و حاکمیت خود را از دست داد و به عنوان مظهر دولت و وحدت مردم درآمد. حاکمیت و کلیه‌ی مسئولیت‌های اداره‌ی امور کشور به دست ملت سپرده شد. این قانون که در سال ۱۹۴۷ به اجرا درآمد، ملت ژاپن را در حراست و حفظ ایده‌آل‌های عالی صلح و نظم دموکراسی متعهد گرداند. در همین سال با تصویب قانون بنیادین آموزش و پرورش ژاپن که از قانون اساسی جدید اقتباس شده بود، حقوق شهروندان و وظایف دولت نسبت به فراهم‌سازی تسهیلات آموزشی برای کلیه‌ی آحاد جامعه مشخص شد و دستخوش تحولات شگرفی قرار گرفت.

با قانون بنیادین آموزش و پرورش، فصل جدیدی در توسعه‌ی آموزش و پرورش گشوده شد. در این قانون دو نکته‌ی اساسی مطرح شده است: نخست آن‌که تعلیم و تربیت از حقوق مسلم هر فرد ژاپنی است؛ دوم آن‌که دیگر برخلاف گذشته (دوره‌ی میجی به بعد) فرمان امپراتور نمی‌تواند هدف‌ها و ماهیت آموزش و پرورش شهروندان ژاپنی را معین کند، بلکه براساس خواست مردم، این کار از طریق نمایندگان انجام می‌شود.

در سال ۱۹۴۸ «فرمان امپراتور» که در طول بیش از نیم قرن راهنمای آموزش و پرورش ژاپن بود، لغو و از ژاپنی‌ها خواسته شد که در چهارچوب قانون بنیادین آموزش وپرورش، ویژگی‌هایی چون فردگرایی، آزادی‌خواهی، صلح و مساوات‌طلبی را جانشین خصوصیت ملی‌گرایانه‌ی افراطی و اخلاقیات پدرسالارانه کنند که در طول قرن‌ها درهم تنیده بود. از مطالعه‌ی متن قانون بنیادین آموزش و پرورش و قوانین مربوط به آن چنین استنباط می‌شود که پس از جنگ جهانی دوم تلاش بر آن بوده است که شهروند ژاپنی را جهان‌گرا کنند و کم‌تر به احساسات ناسیونالیستی بها دهند. به‌کارگیری عبارت‌هایی چون صلح دوستی، مساوات‌طلبی، رفاه و آسایش بشری و احترام به ارزش‌های والای انسانی در متن قانون اساسی و قوانین مربوط به آموزش و پرورش مؤید این ادعاست و تصویر دیگری از آموزش‌های شهروندی را ارائه می دهد.

البته باید اذعان داشت پس از سال ۱۹۵۲ که ژاپن با ۴۸ کشور جهان پیمان صلح امضا کرد، این گرایش تعدیل یافت. ژاپنی‌ها براساس این پیمان، استقلال و حاکمیت خویش را پس از یک دوره‌ی سخت سیاسی ـ اقتصادی و سردرگمی در زمینه‌ی آموزش و پرورش به دست آوردند. بار دیگر احساس وحدت ملی و شور و دمسازی با محیط اجتماعی در این کشور قوت گرفت. اما هدف‌های آموزش و پرورش که جنبه‌ی جهانی به خود گرفته بودند از طرف گروهی از محافظه‌کاران مورد انتقاد قرار گرفت. این گروه، سخت بر این باور بودند که باید هدف‌های آموزش شهروندان بر فلسفه‌ای استوار باشد که از ویژگی‌های ملی و سنت‌های فرهنگی حراست کند و در تقویت ملی‌گرایی و احساسات وطن‌خواهی مؤثر افتد. محافظه‌کاران از شیوه‌ی مدیریت مرکزی، سیاست ملی و سنت‌های کهن دفاع می‌کردند و جامعه‌ی آرمانی آنان جامعه‌ای متشکل از شهروندان میهن‌پرستی بود که براساس اخلاق سنتی تربیت شده باشند.

بر اثر خرده‌گیری‌های این گروه، وزیر وقت آموزش و پرورش بر اهمیت و تقویت احساسات وطن‌خواهی از طریق آموزش تاریخ و جغرافیای ملی تأکید ورزید و ناگزیر شد مقررات و قوانین اخلاقی جدیدی را براساس عقاید کنفوسیوس، با عنوان « مقررات اساسی درباره‌ی روابط سالم در جامعه‌ی سالم» تنظیم کند و به اجرا گذارد. این اقدامات با مخالفت احزاب سوسیالیست و آزادی‌خواهان که از طرف جامعه‌ی معلمان و دانشجویان حمایت می‌شدند روبه‌رو شد و به‌تدریج مورد آماج انتقاد آنان و شورای عمومی اتحادیه‌های صنفی و بسیاری از مطبوعات قرار گرفت. گروه اخیر به جامعه‌ای نظر داشتند که از نظام‌های کهن، آزاد و براساس عدل و مساوات باشد؛ جامعه‌ای که هم به فرد فرصت می‌داد و هم مشارکت و همکاری گروهی را تشویق می‌کرد. این گروه بر روند اصلاحات آزادی‌خواهانه‌ی پس از جنگ و غیر مرکزی کردن مدیریت آموزش و پرورش تأکید می‌ورزیدند و مدافع سرسخت اجرای مفاد قانون بنیادین آموزش و پرورش بودند. دو طرف مخاصمه به تکرار در برابر یکدیگر صف‌آرایی می‌کردند و با هر بهانه‌ی تازه‌ای نظریات یکدیگر را در ارتباط با شهروندان ژاپنی محکوم می‌کردند.

این وضعیت تا سال ۱۹۶۶ به همین منوال باقی ماند تا این‌که در اواخر سال مذکور، شورای مرکزی آموزش و پرورش سندی به نام «تصویر فرد کامل و ایده‌آل ژاپنی» با هدف‌هایی دوگانه منتشر کرد. نخستین هدف فراهم آوردن زمینه‌ی فلسفی برای تدوین اصول و هدف‌های نوین آموزش و پرورش ژاپن برای نیمه‌ی دوم قرن بیستم و بیست و یکم و دومین هدف، نزدیک کردن دیدگاه‌های افراطی دو جناح محافظه‌کار

و آزادی‌خواه بود تا تربیت شهروندی کشور از وضعیت ناگواری که با آن روبه‌رو بود نجات یابد.

شورای مذکور در این سند برای درک بهتر فلسفه و هدف‌های آموزش شهروندان، شانزده صفت اخلاقی و معنوی را که انتظار می‌رود فرد آرمانی ژاپنی از آن برخوردار باشد، ذکر کرده است و آن‌ها را تحت چهار عنوان زیر مطرح می‌کند:

الف) ویژگی‌های شهروند آرمانی ژاپنی به عنوان یک فرد

– از آزادی برخوردار باشد و به دموکراسی یا مردم‌سالاری احترام بگذارد؛

– متکی به خود بوده، منِ مستقلی داشته باشد که این خود از رشد متعادل قابلیت‌ها نشئت می‌گیرد؛

– ابتکار و اراده‌ای قوی داشته باشد؛

– حق‌شناس و حرمت‌گذار باشد و برای مشارکت در حل و فصل امور ارج و احترام قائل شود؛

– مسلط بر نفس خویش باشد که این خود از سیطره‌ی شخص بر رفتار خویش و قبول مسئولیت‌ها ناشی می‌شود.

ب) ویژگی‌های شهروند آرمانی ژاپنی به عنوان یک عضو خانواده

– خانه را به صورت جایگاهی سرشار از عشق و شادی در آورد؛

– خانه را برای آرامش و آسایش اعضای خانواده مهیا سازد؛

– خانه را کانون تعلیم و تربیت قرار دهد؛

– مهمان‌نواز باشد و با خانواده‌های دیگر در محیط زندگی خویش معاشرت کند و از آن لذت ببرد.

ج) ویژگی‌های شهروند آرمانی ژاپنی به عنوان یک عضو جامعه

– کارطلب و کارگزاری متعهد باشد و اوقاتی از وقت خویش را صرف کار کند؛

– با روحیه‌ی خدمت به جامعه در بهزیستی اجتماعی مددکار باشد؛

– به ارزش‌های اجتماعی که در کانون اخلاق جامعه قرار دارد احترام بگذارد؛

– با نگاهی آینده‌نگر و نقاد به فعالیت‌های فرهنگی و تولیدی جامعه توجه داشته باشد و در بالندگی آن صمیمانه اهتمام ورزد.

د) ویژگی‌های شهروند آرمانی ژاپنی به عنوان یک تبعه‌ی ژاپن و یک فرد متعهد در جامعه‌ی جهانی

– وطن‌خواه باشد و عشقی جاودانه به ملت داشته باشد؛

– به میراث فرهنگی و نمادهای ملی و جهانی احترام بگذارد و در حفظ و حراست آثار و دست آوردهای گذشتگان بکوشد؛

– مروج ویژگی‌ها و هنجارهای عالی و ملی و بین‌المللی و حرمت‌گذار و متعهد به ارزش‌های انسانی و پذیرای مسئولیت‌های ملی و جهانی باشد.

این سند پس از انتشار، با استقبال دو جناح محافظه‌کار و آزادی‌خواه که مدافع اجرای مفاد قانون بنیادین آموزش و پرورش بودند، روبه‌رو شد و برای اصلاحات و برنامه‌ریزی آموزشی و اقدامات اصولی در جهت پیشبرد هدف‌های آموزش و پرورش شهروندان، مرجع و مبنای استواری قرار گرفت.

براساس اصولی که در این سند آمده است، از آن به بعد، از جامعه، نظام آموزش و پرورش و خانواده‌ی ژاپن انتظار می‌رفت که انسان آرمانی و شهروندی ایده‌آل را برای جامعه‌ی دموکراتیک، صنعتی و بالنده‌ی ژاپن آینده تربیت کنند. به سخن دیگر، این سند اصول و رهنمودهای بنیادین را در تربیت و آماده‌سازی افراد ژاپنی با خصوصیاتی که برای دولت، ملت و جامعه‌ی جهانی مفید باشد، ترسیم کرده است.

با مطالعه‌ی اصلاحاتی که پس از انتشار سند مذکور در ژاپن به عمل آمده است، می‌توان به اهمیت این متن تاریخی در تحولات معاصر آموزش و پرورش این کشور پی برد. اجرای برنامه‌های پیشرو در مقیاس وسیع‌تر از هر زمان دیگر در تاریخ آموزش و پرورش ژاپن، تهیه‌ی برنامه‌ی درسی منسجم، تأکید بر کار مولد، تشویق روحیه‌ی تعاون در حل مسائل اجتماعی، ایجاد یک اخلاق ملی همراه با احترام به ارزش‌های فرهنگی دیگر ملل، حفظ و حراست دست‌آوردهای علمی و فرهنگی ژاپن و سایر جوامع دیگر، دمسازی با حیات ملی و هنجارهای اجتماعی، سرمایه‌گذاری خردمندانه در جهت تربیت شهروندی مسئول که در ساختن جامعه‌ی نوین در چهارچوب ایده‌آل‌ها و آرمان‌های ژاپن امروز و فردا نقش حساس دارند و ... از جمله تحولات و رویدادهایی است که در این ارتباط می توان نام برد.

علاوه بر این بررسی، سیر اصلاحات و تحولات در فلسفه، هدف، برنامه و روش تربیت شهروندی طی سه دهه‌ی اخیر در ژاپن، حاکی از این واقعیت است که ژاپنی‌ها همواره کوشیده‌اند ضمن احترام به علایق فرهنگی و هنجارهای بشری، به اصل محافظت از فرهنگ غنی خود پای‌بند باشند و حتی جنگ نیز نتوانسته است این ملت را از پیروی سنت‌های فرهنگی که ریشه در گذشته دارد و مایه‌ی وحدت ملی این کشور است، دور کند. آموزش شهروندان نیز از این امر مستثنا نبوده است.

علاقه‌مندانی که می خواهند از موضوعات و شیوه‌های تازه‌ی سازمان‌دهی آموزش شهروندی در کشور ژاپن، که همواره آغازگر تحولات بنیادین آموزشی در میان ممالک پیشرو جهان بوده است آگاه شوند، به مقاله **دکتر احمد آقازاده** با عنوان «اصول و قواعد حاکم بر فرایند تربیت شهروندی و بررسی سیر تحولات و ویژگی‌های این گونه آموزش‌ها در کشور ژاپن» که در شماره‌ی ۱۷ فصل‌نامه‌ی نوآوری های آموزشی به چاپ رسیده است، مراجعه کنند. ■

تجربه‌های مدیریتی

کوچک مدیران بزرگ

معصومه حبیب‌پور

«همواره به دنبال تجربه کردن هستم و در این راه بیش از هر چیز به دل‌گرمی و امید احتیاج دارم. گویی همین دیروز بود که کار مقدس معلمی را آغاز کردم. امروز که ۱۹ سال از آن گذشته است و به لوح آویخته بر گوشـه‌ای از کلاس می‌نگرم، هزاران نکته‌ی ارزشـمند در کردار و گفتار دانش‌آموزانم می‌بینم و می‌شـنوم که آویزه‌ی گوش و سرمه‌ی دیدگانم شده است.»

اشاره
خاطرات، ماندگاری خاصی دارند که می‌توان از درون آن‌ها تجربه‌ها و رازهای ناگفته را استخراج کرد. دل‌نوشته‌ها یا خاطرات کاری و شغلی هر فردی ممکن است تصویری باشد از گذشته‌ی او؛ آن‌طور که بوده و آن طور که می‌خواسته باشد. یکی از مدیران عزیز، از کله‌بست مازندران، خاطره‌ای فرستاده و در قالب آن طرح جالبی را توضیح داده است. خوانندگان گرامی مجله را به مطالعه‌ی متن تغییر یافته‌ی آن دعوت می‌کنیم.

این‌ها گفته‌هایی از سر صفا و صداقت مدیری است که سال‌ها تجربه‌ی تعلیم و تربیت و سپس مدیریت یک واحد آموزشـگاهی را داشـته و حالا می خواهد یکـی از چندیـن یافته‌ی عملی خویش در مدیریت مدرسه را بیان کند.

آقای **رجب رجبیان خشـکرودی** از مهرمـاه ۱۳۸۸ و هنگامی که مدیر مدرسـه‌ی «شکوه دانش» شـد، بنا را بر این گذاشت که بـرای دانش‌آمـوزان و با همکاری خـود آن‌ها برنامه‌ریزی کنـد. او می‌گوید: «هر چند این گام‌هـا کوچک بوده، اما چون به موفقیت آن ایمان داشـتم، برایم لذت بخـش می‌نمود. بنابراین طرح «مدیران کوچک» را پایه‌ریزی کردم تا هر پنج‌شـنبه یک دانش‌آموز، به عنوان مدیر مدرسه امور آموزشگاه را به عهده بگیرد و به وضع دانش‌آموزان و صبحگاه رسیدگی کند.

دانش‌آموز کوچکی که به عنوان مدیر، روی صندلی مدیریت مشغول خدمت بود، در همان دقایق، مرا به دنیای شیرین و لطیف کودکی خود می‌برد. شوق اجرای برنامه‌های صبحگاه و رسیدگی به کار دانش‌آموزان چنان در این مدیران جوان موج می‌زد که تصمیم گرفتم برای سـپاس از تلاش و خلوصشـان، جشـن سـپاس از «مدیران نمونه‌ی کوچک» را برگزار کنم. اکنون درسـی که از این بـزرگ مردان کوچک گرفته‌ام، مسئولیت‌پذیری، خستگی‌ناپذیری در کار، حفظ نظافت و آراستگی، نوآوری، صرفه‌جویی در بیت‌المال، عدالت و نفوذ در قلب‌ها و انجام وظایف انسانی و الهی است که امیدوارم راهگشای نظام تعلیم و تربیت باشد.» ■

دفتر انتشارات کمک آموزشی

با مجله‌های رشد آشنا شوید

مجله‌های رشـد توسـط دفتر انتشـارات کمک‌آموزشی سـازمان پژوهـش و برنامه‌ریزی آموزشـی وابسـته به وزارت آمـوزش و پـرورش تهیـه و منتشـر می‌شـوند:

مجله‌های دانش‌آموزی

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

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

مجله‌های بزرگسال عمومی

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

◆ رشد آموزش ابتدایی ◆ رشد آموزش راهنمـایی 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 ◆ رشـد مشـاور مدرسه ◆ رشد آموزش تربیت‌بدنی ◆ رشد آموزش علوم اجتماعی ◆ رشـد آموزش تاریخ ◆ رشـد آموزش جغرافیا ◆ رشـد آموزش زبان ◆ رشد آموزش ریاضی ◆ رشـد آموزش فیزیک ◆ رشد آموزش شیمی ◆ رشد آموزش زیست‌شناسی ◆ رشد آموزش زمین‌شناسی ◆ رشد آموزش فنی‌وحرفه‌ای ◆ رشد آموزش پیش دبستانی

مجله‌های رشـد عمومـی و اختصاصی بـرای آموزگاران، معلمـان، مدیران و کارکنـان اجرایـی مـدارس، دانش‌جویان مراکـز تربیت‌معلم و رشـته‌های دبیری دانشـگاه‌ها و کارشناسـان تعلیم و تربیت تهیه و منتشـر می‌شوند.

◆ **نشـانی:** تهـران، خیابـان ایرانشـهر شمالی،سـاختمان شـماره‌ی۴ آموزش‌وپرورش ، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات کمک‌آموزشی.

◆ **تلفن و نمابر:** ۸۸۳۰۱۴۷۸ ـ ۰۲۱

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 ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت شعبه ی سه راه آزمایش (سرخه‌حصار) کد ۳۹۵ در وجه شرکت افست.

۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده‌ی اشتراک باپست‌سفارشی. (کپی‌فیش‌را نزدخودنگه دارید.)

◆ نام مجله های‌درخواستی:
....
....
....

◆ نام و نام‌خانوادگی: ....

◆ تاریخ تولد: ....

◆ میزان تحصیلات: ....

◆ تلفن: ....

◆ نشانی کامل پستی:

استان: .... شهرستان: ....

خیابان: ....

پلاک: .... شماره‌ی پستی: ....

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

کداشتراک: ....

امضا:

- صندوق پستی مرکزبررسی‌آثار: ۱۵۸۷۵/۶۵۶۷
- صندوق پستی امورمشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
- نشانی اینترنتی: www.roshdmag.ir
- پست الکترونیک: Email:info@roshdmag.ir
- امور مشترکین: ۷۷۳۳۵۱۱۰ ـ ۷۷۳۳۶۶۵۶ـ۰۲۱
- پیام‌گیر مجله های رشد: ۸۸۳۰۱۴۸۲ـ۰۲۱

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.

کتاب خانه‌ی مدیریت مدرسه

- عنوان: **۳۰ دلیل تنفر کارکنان از مدیران**
- نویسندگان: **بروس کاچر، آدام اسنایدر**
- مترجم: **دکتر محمد لگزیان، سیدحسین کاظمی، هانیه رضازادگان**
- ناشر: **جهان فردا (تلفن: ۶۶۴۶۴۵۹۳-۰۲۱)**
- محل نشر: **مشهد**
- تاریخ نشر: **بهار ۱۳۸۸**

این کتاب به مدیران و متخصصان منابع انسانی کمک می‌کند تا درک کنند که چرا کارکنانشان ناراضی‌اند و برای صمیمانه‌تر کردن و بهره‌ورتر کردن محیط کاری‌شان چه اقداماتی می‌توانند انجام دهند. مدیران باید توجه داشته‌باشند که در یک محیط رقابتی، بهره‌وری کارکنان به مثابه یک دارایی حیاتی است و اخذ گزارش کمّی از سلامت روانی کارکنان بسیار اهمیت دارد.

بروس کاچر یک روان‌شناس سازمانی است که صاحب شرکتی مشاوره‌ای است و عمدتاً به بررسی نظرات کارکنان نسبت به محیط کاری‌شان می‌پردازد. وی برای مطالعه‌ی خود از نظرسنجی‌های اکتشافی استفاده می‌کند و در این کتاب تجارب ۱۵ ساله‌ی خود را بر مبنای نظرسنجی‌های انجام گرفته با بیش از ۵۰۰۰۰ کارمند ارائه می‌دهد.

هرکدام از پنج بخش این کتاب به موضوع ویژه‌ای اشاره دارد که نتایج مطالعات نویسندگان آن را اثبات کرده‌است.■