



وزارت آموزش و پرورش
سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی
دفتر انتشارات کمک‌آموزشی

هفت مضاعف
کار مضاعف

رشد هدیریت مدرسه ۳

ماهنامه‌ی آموزشی، تحلیلی و اطلاع‌رسانی برای مدیران، معاونان، مشاوران و مربیان مدارس
دوره‌ی نهم / آذر ماه ۱۳۸۹ / شماره‌ی بی در بی ۷۲



- ۲ سرآغاز: از نظر گاه است ای مغز وجود/ دکتر محمدرضا سرکارآرانی
- ۴ گفت‌وگو: تحول در آموزش و پرورش / تنظیم: ائلدار محمدزاده صدیق
- ۹ دوباره نگاه کن: زندگی همین لحظه‌های اندک است / محمدعلی شامانی
- ۱۰ مقاله‌های علمی - کاربردی: رژیم استقامت / منوچهر نوری
- ۱۳ یک نکته از این معنی: فقط دستور / طاهره خردور
- ۱۴ زبان گویای آشنا: این چنین آموختم / دکتر علی اکبر شعاری نژاد
- ۱۶ مقاله‌های علمی - کاربردی: مدیران آموزشی و تکنولوژی ارتباطات / داوود محمدی
- ۱۸ مطالعات موردی در مدیریت مدرسه: نظریه پرداز یا مجری؟ / مرتضی مجدفر
- ۲۲ بهداشت و سلامت روان: مدیریت استرس در مدرسه / سید حسین طلایی زواره
نکته‌های مدیریتی:
- ۲۵ تبدیل تهدید به فرصت، ناشنوا در برابر سخنان نومیدکننده / فائز سادات باقری
- ۲۶ مقاله‌های علمی - کاربردی: انواع کارکردهای نهاد مدرسه / بهروز تورانی
- ۲۸ پژوهش‌های مدیریتی: تأثیر شیوه‌های جرئت‌ورزی بر سازگاری اجتماعی / دکتر شهناز هاشمی
- ۳۰ داستان‌های مدیریتی: بگو «چرا»؟
- ۳۱ یک نکته از این معنی: لطفاً چراغ‌ها را روشن کنید / ب. اله‌داد
- ۳۲ کتاب‌خانه‌ی مدیریت مدرسه

<ul style="list-style-type: none"> ● تلفن پیام‌گیر نشریات رشد: ۸۸۳۰۱۴۸۲ - ۰۲۱ ● کد مدیرمسئول: ۱۰۲ ● کد دفتر مجله: ۱۱۱ ● کد مشترکین: ۱۱۴ ● نشانی امور مشترکین: تهران، صندوق پستی: ۱۶۵۹۵/۱۱ ● تلفن امور مشترکین: ۷۷۳۳۶۶۵۶ - ۷۷۳۳۵۱۱۰ ● شمارگان: ۵۱۰۰۰ نسخه ● چاپ: شرکت افست (سهامی عام) 	<ul style="list-style-type: none"> ● طراح گرافیک: پریسا سُنْدُسی ● نشانی دفتر مجله: تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶ ● صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴ ● تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴ ● نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸ ● وبگاه: www.roshdmag.ir ● رایانامه: modiriart@roshdmag.ir 	<ul style="list-style-type: none"> ● مدیرمسئول: محمد ناصر ● سردبیر: حیدر تورانی ● شورای برنامه‌ریزی و کارشناسی: مرتضی مجدفر، داوود محمدی، صادق صادق‌پور ● مدیر داخلی: شهلا فهیمی ● ویراستار: سیده لیلا سیدقاسم
--	--	---

طرح جلد: تهران رجیمی زاده

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.



شما معمولاً چگونه با مشکلات خود یا مدرسه روبه‌رو می‌شوید؟ اولین واکنش شما نسبت به یک اتفاق ساده در مورد خودتان یا دیگران چیست؟ واکنش‌های شما بیشتر درونی است یا بیرونی؟ یعنی سعی می‌کنید دلایل یک رخداد را در درون خود جست‌وجو کنید یا بی‌درنگ آن را به دیگران یا شرایط محیط بیرونی نسبت می‌دهید؟ برای یک لحظه تصور کنید که شما مشاور امین هستید! و یکی از همکاران مدرسه با هیجان به شما مراجعه می‌کند و از زندگی خصوصی خود می‌گوید:

«من واقعاً دارم دیوانه می‌شوم! با همسر مشکل دارم. تاکنون دو بار ازدواج کرده‌ام، ولی در هیچ کدام موفق نبوده‌ام. من عاجزانه از شما می‌خواهم کمک کنید. لطفاً به من بگویید چرا این همه آدم‌های عصبی در پیرامون من وجود دارند؟»

شما می‌خواهید به عنوان مشاور امین به چنین مراجعه‌کننده‌ای کمک کنید. از کجا و چگونه آغاز می‌کنید؟ اولین جمله‌ای که با آن سخن را آغاز می‌کنید، چیست؟ شما ممکن است بدون تأمل و قاطعانه این چنین شروع به صحبت کنید:

«بله، امور نامطلوبی پیرامون ما یافت می‌شود و متأسفانه برخی از همسران نیز ناخوشایند هستند.»

این بیان بیشتر به احساس هم‌دردی شبیه است تا یاری یک مشاور امین. اگر شما بخواهید واقعاً به مراجعه‌کننده کمک کنید، لازم است به تدریج او را یاری کنید تا درک کند همه‌ی مشکلات او ناشی از جهان پیرامونش نیست و دست کم بسیاری از مشکلات از پیش‌فرض‌ها و باورهای ذهنی او نسبت به دیگران ناشی می‌شود. دست کم می‌توانید راهی به او نشان دهید که بتواند پیش‌فرض‌های ذهنی خود را درباره‌ی

دیگران مرور و واکاوی کند. خودتان را خیلی به زحمت نیندازید، هر کار دیگری احتمالاً فاقد بازدهی لازم برای راهنمایی او خواهد بود.

الگوهای ذهنی و به تعبیر مولانا محمد بلخی «نظرگاه»، تصویرها، پیش‌فرض‌ها و داستان‌هایی است که ما درباره‌ی خود، دیگران، مدارس، سازمان‌ها و همه‌ی جنبه‌های جهانی که در آن زندگی می‌کنیم، در ذهن داریم و به تجربه آن‌ها را ساخته ایم. الگوهای ذهنی نشان‌دهنده‌ی دریافت‌های ما از جهان خارج است و دقیقاً بیانگر چیزی است که ما در ارتباط با جهان خارج می‌بینیم. انسان بدون نقشه‌های ذهنی قادر به شناخت جهان پیچیده‌ی پیرامون خود نیست. البته همه‌ی این نقشه‌های ذهنی از آن‌جا که تصویر کاملی از واقعیت ارائه نمی‌دهند، ناقص‌اند. در عین حال این تصویرهای ذهنی و پیش‌فرض‌ها، سازندگان ادراک ما از جهان خارج هستند و بر رفتارهای ما نیز تأثیر زیادی دارند.

آیا به این مسئله فکر کرده‌اید که چرا دو مشاهده‌گر فعال، از یک اتفاق واحد روایت‌های مختلفی ارائه می‌دهند؟ تفاوت تفسیرها و روایت‌های افراد از یک رخداد معین، ناشی از گوناگونی الگوهای ذهنی و توجه به جنبه‌های متفاوت یک واقعیت بیرونی است. الگوهای ذهنی منشاء تحلیل و تفسیر پدیده‌ها هستند و بنیان واکنش و عمل انسان را می‌سازند. برای مثال «والدین واقعاً چیز زیادی درباره‌ی آن‌چه فرزندان‌شان نیاز دارند، نمی‌دانند.» این پیش‌فرض فراگیر، در میان کسانی که در حوزه‌ی آموزش کار می‌کنند، رایج است. پیامد چنین پیش‌فرضی چیست؟ بی‌تفاوتی والدین نسبت به برنامه‌های بهسازی مدارس، طبیعی‌ترین نتیجه‌ی این نگرش است. در عین حال شما مدیران آموزشی بسیاری را می‌شناسید که از عدم موفقیت برنامه‌های اصلاحات آموزشی سخن می‌گویند، از بی‌تفاوتی والدین دانش‌آموزان

محمد رضا سرکارآرانی

از نظرگاه است‌ای مغز وجود...

سرآغاز

اشاره

این بار از آقای دکتر محمد رضا سرکارآرانی خواهش کردم به جای سردبیر مطلبی بنویسد. ایشان نیز بزرگوارانه پذیرفتند و ما نیز از لطف‌شان سپاسگزاریم. ایشان دانشیار دانشگاه علامه طباطبایی (ره) و استاد دانشگاه ناگویای ژاپن، فوق‌دکترای آموزش و پرورش تطبیقی و بین‌المللی است.



شکایت می‌کنند و در جست‌وجوی راهی برای جلب مشارکت آن‌ها در اجرای مؤثر برنامه‌های بهسازی مدارس هستند.

در حوزه‌ی آموزش، گروه زیادی از مدیران و سیاستگذاران آموزشی را می‌توان یافت که باورهای پنهان رایجی در مورد نیروهای پیش‌برنده‌ی تغییر دارند. آن‌ها بر این باورند که مهم‌ترین راه برای پیشبرد تغییرات به‌دست آوردن منابع مالی زیاد است. در این صورت به ندرت به رویکردهای دیگر تغییر می‌اندیشند. یک معلم ممکن است تصور کند که دانش آموزانی که از طرف جنوبی بلوار مدرسه می‌آیند خیلی نگران مدرسه، برنامه‌های درسی یا روش‌های آموزش نیستند، بنابراین به صورت ظریفی، آن‌ها را از ذهن و چشم خود دور می‌کنند. مدیر مدرسه‌ای ممکن است تصور کند که انجمن معلمان هر نوآوری را در عمل با شکست مواجه می‌کند، بنابراین در مقابل انجمن موضع دفاعی می‌گیرد. قطعاً مدیر نیز در مقابل رفتار خود باید منتظر مقاومت بیشتری از جانب انجمن معلمان باشد. رهبران اصلاحات آموزشی، بدون آگاهی کامل، ممکن است تصور کنند که والدین از نیازهای واقعی کودکان خود اطلاعی ندارند. بنابراین از مشارکت آن‌ها در فرایند برنامه‌ریزی برای تغییر به راحتی صرف‌نظر می‌کنند و ندانسته پشتیبانی مؤثر آن‌ها را برای اجرای برنامه‌های تغییر از دست می‌دهند. پدر چهل و پنج ساله‌ی یک دانش‌آموز که کارگر است و دوره‌ی دبیرستان را نگذرانده، ممکن است تصور کند معلمان به او به دیده‌ی تحقیر نگاه می‌کنند، بنابراین او هیچ‌گاه به دعوت‌نامه‌های مدرسه برای شرکت در جلسه با معلمان پاسخ مثبت نخواهد داد. معلمان ممکن است این رفتار را به حساب بی‌تفاوتی او نسبت به سرنوشت آموزشی فرزندانش بگذارند.

به نظر شما مدیران آموزشی باید از کجا آغاز کنند؟ چند درصد از مدیران آموزشی ناکامی‌های موجود در بهبود مدارس و آموزش را از بازیابی نگرش و بازنندیشی در پیش‌فرض‌های ذهنی رفتار خود آغاز می‌کنند؟ چه فرایندی به آن‌ها کمک می‌کند تا بتوانند پیش‌سناریوهای ذهنی خود را بکاوند، آن‌ها را به آفتاب افکنند و در واری دقیق و همه‌جانبه، ماهیت، ریشه‌ها و پیامدهای آن‌ها را تبیین کنند؟

به زعم پیتر سنگه، الگوهای ذهنی، یکی از قواعد مؤثر سازمان‌یادگیرنده است که بر محدودیت‌ها و ناتوانی‌های انسان‌ها، به ویژه ناتوانی در اندیشه‌ورزی و بازنندیشی در پیش‌برد برنامه‌های تغییر در سازمان متمرکز شده است و به دنبال ارائه‌ی روش‌هایی برای بازیابی الگوهای ذهنی و تبیین نقش آن‌ها در عرصه‌ی عمل است. این قاعده دقیقاً بر چالش‌های ما در عرصه‌ی عمل متمرکز است و کوشش می‌کند ریشه‌ها و اندیشه‌های رفتار ما را تبیین کند و ما را در بازسازی پیش‌فرض‌های ذهنی خود و بازنندیشی عمل یاری کند.

به خاطر داشته باشید که معمولاً الگوهای ذهنی به طور ضمنی در ذهن ما حضور دارند و در زیر سطوح هوشیار ذهن ما عمل می‌کنند، اغلب آرموده نمی‌شوند و بیشتر افراد از بازیابی دقیق آن‌ها نیز غفلت می‌کنند. آن‌ها معمولاً نامرئی هستند؛ مگر آن‌که ما خود را برای بازیابی‌شان آماده کنیم. و البته این آمادگی نیازمند یادگیری سازمانی است. یادگیری‌ای که با هدف آشکار ساختن پیش‌فرض‌ها، نگرش‌ها، باورها و تصویرهای ذهنی افراد سازمان شکل می‌گیرد و با به آفتاب افکندن الگوهای ذهنی به ما کمک می‌کند تا تأثیر آن‌ها را در رفتار و زندگی خود مشاهده کنیم، در جست‌وجوی راهی برای بازیابی و اصلاح آن‌ها باشیم و الگوهای ذهنی تازه‌ای که نوید تحول و اثربخشی بیشتری می‌دهند، خلق کنیم. ■



○ بهتر است بدون مقدمه وارد بحث اصلی شویم. این همه وقت، انرژی، زمان، نیرو و استعداد در آموزش و پرورش صرف شده است، نهالی کاشته‌ایم که تبدیل به درختی شده است و مرتباً پایش آب می‌دهیم، اما به نظر شما چرا میوه‌های این درخت مطلوب نیست؟

● در این چرایی جواب‌های متعددی شنیده می‌شود. یکی این که اصلاً این درختی که در این باغ کاشته ایم مناسب این باغ نبوده است، اصلاً مناسب این جغرافیا نیست. دوم این که محصولی که بر می‌داریم محصول مورد نیاز ما نیست، ما یک نیاز دیگری داریم که این محصول مورد نیاز ما نیست. پس باید بر روی این موضوع بیشتر تأمل کرد. بررسی کنیم آیا آموزش و پرورش ما مبتنی بر نیازها، گرایش‌ها و آمال و انتظارات ما هست؟ فلسفه‌اش مناسب ما بوده است؟

گفت‌وگو

تنظیم: انلدار محمدزاده صدیق

تحول در آموزش و پرورش

گفت‌وگو با حجت الاسلام والمسلمین دکتر محی‌الدین بهرام محمدیان، معاون وزیر و رییس سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی

اشاره

قرار است تغییراتی در آموزش و پرورش ایجاد شود، تغییراتی بنیادی که به عنوان تحول بنیادین در آموزش و پرورش مطرح است و به مسائل کلان آموزش و پرورش می‌پردازد. دکتر محمدیان معتقد است که گرچه در آموزش و پرورش تلاش‌های آدم‌های خوب و فرهنگی و اهل نظر اتفاق می‌افتد و هزینه می‌شود، اما عایدی‌اش در خور تلاش‌ها نیست؛ یعنی اگر به زبان اقتصاد بخواهیم بیان کنیم، هزینه‌هایی که می‌کنیم، منفعت لازم را فراهم نمی‌کند. کسانی که سرمایه‌گذار هستند نمی‌گویند کار عبث کردیم، اما می‌گویند آن چیزی که می‌خواستیم نشد. ایشان معتقدند که آموزش و پرورش هنوز نتوانسته است آغوش مشارکت‌پذیری را باز کند.

اینک به منظور بررسی تغییراتی که در آموزش و پرورش در حال وقوع است و آنچه که از آن به عنوان سند ملی نام برده می‌شود، گفت‌وگوی سردبیر و اعضای شورای سردبیری مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه با حجت الاسلام والمسلمین دکتر محی‌الدین بهرام محمدیان در پی می‌آوریم.

این آموزش و پرورش تربیت می‌کند و آموزش می‌دهد، اما این آموزش‌ها مورد نیاز ما نبوده است؛ این اولین اشکال است. وقتی پای صحبت‌های برخی از آدم‌های تحصیل کرده‌ی قدیمی می‌نشینیم، می‌گویند: «زمان ما یک چیزهایی یادمان دادند که به دردمان نمی‌خورد!»

○ **تعلیم و تربیت چگونه می‌تواند نتیجه بخش و پاسخ‌گوی نیازهای امروزی باشد؟**

● از آموزش اهداف گوناگونی دنبال می‌شود؛ برای نمونه آمال و انتظارات اجتماعی مدنظر است. خانواده انتظار دارد بچه‌ای که در آموزش و پرورش تربیت می‌شود، صادق و راستگو باشد و امانت‌داری جزو ویژگی‌ها و ملکات اخلاقی‌اش تلقی شود. ما چنین آموزش و پرورش‌هایی نیاز داریم؛ آموزش و پرورش‌هایی که ملکات نفسانی و اخلاقی دانش‌آموزان ما را تربیت کند، انسانی تربیت کند که به یک حیات

معقول از جنس حیات طیبه دست یابد. این که من می‌گویم حیات معقول، به معنای این نیست که عواطف در آن وجود ندارد. حیات معقول یعنی همه چیز به نسبت معقول رشد و ظهور پیدا کرده باشد. تعبیر قرآنی‌اش شاید همان حیات طیبه باشد.

آموزش و پرورش برای رسیدن به این معنا نیاز به تحول دارد و تحول، زمانی اتفاق می‌افتد که بتواند مراتبی از این حیات طیبه را در وجود دانش‌آموزان به ظهور برساند. شاید این را ما در تعبیر و تعاریفمان، تعریفی از تربیت بدانیم؛ به گونه‌ای که شرایط برای شکوفایی استعدادها فراهم شود، دانش‌آموزان موقعیت خودشان را درک کنند، به یک مرحله خود مدیریتی برسند و بتوانند به آنچه که خیر و صلاح آن‌ها در زندگی است، دست یابند. آموزش و پرورش باید آدم‌ها را برای آن مقصود مهیا کند و برساند، یعنی همان حیات معقول و طیبه.



آیا این هدف در خلاء تحقق پیدا می‌کند؟ حتماً خواهید گفت که نه، نیازمند یک مبانی فکری هستیم تا به این خروجی دست پیدا کنیم. من این مبانی را در نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی، نظریه‌ی اسلامی تعلیم و تربیت می‌نامم.

○ لطفاً درباره‌ی نظریه‌ی اسلامی تعلیم و تربیت توضیح دهید.

● تعلیم و تربیت اسلامی یک نظریه است که وقتی محقق شد، می‌تواند معتقد به اسلام و غیر اسلام را تحت پوشش قرار دهد. نظریه‌ی اسلامی تعلیم و تربیت فقط برای بچه مسلمان‌ها مفید نیست؛ به بیان دیگر تعلیم و تربیت اسلامی الزاماً چهارچوبی برای دانش‌آموزان و خانواده‌های مسلمان به شمار نمی‌آید. این نظریه منشأ اسلامی دارد و مخاطبش همه‌ی آحاد بشری است؛ همان‌طور که مخاطب دین آحاد بشر است.

خروجی نظریه‌ی اسلامی تعلیم و تربیت انسان‌هایی برخوردار از حیات طیبه هستند و خروجی آن یک انسان عادل است که ملکه‌ی عدالت در او به نسبت و تناسب است. یعنی همه‌ی قوا و استعداد به توازن و تعادل شکوفا می‌شوند و از سوی دیگر روابط آموزشی بر اساس عدالت است و عدالت آموزشی بر اساس نظریه‌ی اسلامی تعلیم و تربیت پیگیری می‌شود.

○ به نظر جناب عالی چنین تربیتی چگونه در مدارس تحقق پذیر است؟

● به اعتقاد من این امر باید در مدرسه اتفاق بیفتد، در فرایند تربیت فرزندان، پدر، مادر، معلم، مدرسه، حکومت اسلامی، دولت هدایت و ... همگی دخالت دارند. این همه باید در یک نقش تعریف شده‌ای مشارکت داشته باشند؛ به گونه‌ای که هیچ کدام به نفع دیگری غایب نشود.

دولت به معنای دولت هدایت، باید بتواند سازوکاری را فراهم کند که هم مسئولیت پدر و مادر و هم مسئولیت نهاد رسمی تعلیم و تربیت ایفا شود؛ هم حق پدر و مادر ادا بشود و هم حق نهاد تربیت و هر دو نیز بتوانند تکالیف خود را ادا کنند.

اما در عین حال که توسعه‌ی مشارکت به عنوان یک اصل در کنار عدالت آموزشی است؛ اگر با اصل عدالت آموزشی تعارض پیدا کند، اصل عدالت حاکم بر مشارکت است؛ یعنی کسی بگوید که من می‌خواهم ایفای نقش بیشتری کنم، اما لازم‌آش این باشد که دیگری از حقوق خودش کمتر بهره‌مند شود؛ ما حق نداریم حق دیگری را به جهت این که او می‌خواهد بیشتر مشارکت کند و سهم بیشتری بگیرد، محدود کنیم. حق رسمیت یافته‌ی دیگری باید باشد و تأمین

بشود. و اساساً مشارکت برای دستیابی به کیفیت مطلوب و در جهت عدالت آموزشی باید باشد. نکته‌ی دیگر خروجی‌هاست. باید در تحول، به ارتقای جایگاه علمی و تربیتی آموزش و پرورش به معنای یک مجموعه توجه کنیم. یعنی باید شاخص‌هایی را در این تحول طراحی کنیم که با آن شاخص‌ها ارزش‌یابی شود. مثلاً ما قبل از اجرای برنامه‌ی تحولی کجا بودیم؟ هم اکنون چه شدیم؟ اگر این جایگاه ملموس نباشد، اتفاق تحولی واقع نشده است.

○ ایجاد چنین تحولی در محیط آموزشی چگونه امکان‌پذیر است؟

● این نگاه را باید به محیط آموزشی و اجرایی خودمان ببریم. یعنی بررسی کنیم که براین اساس چه اتفاقی باید بیفتد و با این رویکردها همه باید برای خودشان نقش تعریف کنند. مدیر مدرسه باید مشارکت‌جو باشد، باید کسی باشد که ارتقای جایگاه علمی آموزش و پرورش را طراحی کند، یعنی به روز باشد. مدیر مدرسه نقش تدارک‌اتچی ندارد؛ می‌تواند راهبری کند و مشارکت‌ها را تعریف کند. مدیر می‌تواند خودش به عنوان صاحب عمل و الگو در عرصه‌ی فرهنگی - تربیتی باشد. حال از این مدرسه می‌توان به مدرسه‌ی زندگی تعبیر کرد. مدرسه‌ی پیش رو یا کانون تحول محله یا کانون تحول اجتماع. این مدرسه ای است که یقیناً با آموزه‌ها همراه است.

○ آقای دکتر، در این برهه‌ی زمانی، به نظر شما مدیران مدرسه چه کمکی می‌توانند به مبحث تحول خواهی کنند و انتظار می‌رود که چه اقدامات خاصی انجام دهند، چگونه خودشان را آماده کنند تا در این شرایط تغییر قرار بگیرند؟

■ دکتر محمدیان در یک نگاه

محی‌الدین بهرام محمدیان در دهم اسفند سال ۱۳۴۱ در شهر تبریز به دنیا آمد.

او پس از اتمام دوران متوسطه در سال ۱۳۶۲ وارد دانشگاه تهران شد و مدرک کارشناسی خود را در رشته‌ی زبان و ادبیات عرب دریافت کرد. در سال ۱۳۶۶ به دانشگاه آزاد اسلامی راه یافت و موفق به اخذ مدرک کارشناسی ارشد در همان رشته شد. وی پس از گذراندن دوره‌ی دکترای در رشته‌ی یاد شده و گرفتن مدرک آن دوره در سال ۱۳۷۵ از دانشگاه آزاد، وارد دانشگاه کمبریج انگلستان شد و مدرک دکترای دیگر خود را، در رشته‌ی «ادبیات تطبیقی»، در سال ۱۳۷۸ کسب کرد.

دکتر محمدیان هم‌زمان با تحصیلات یاد شده، در سال ۱۳۵۵ به خواندن دروس حوزوی مبادرت ورزید و در حوزه‌های علمیه‌ی تبریز، تهران و قم تا مرحله‌ی اجتهاد پیش رفت و در رشته‌های فقه و اصول، قرآن، تفسیر، منطق و فلسفه مشغول به تحصیل شد و دوره‌های آموزشی جانبی را نیز در رشته‌ی آموزش مدیریت متون و مهارت‌های معلمی و... گذراند. وی از محضر استادان حوزوی و دانشگاهی چون حضرات آیات و حجج اسلام آقایان محدث تبریزی، شریانی، آل‌هاشم، خوانساری، ایروانی، خلخالی، مجتبی‌ی تهرانی، دکتر حریری، دکتر موسوی بهبهانی، دکتر امیرمحمود انوار، دکتر شکیبا، دکتر محدث و دکتر آذرشب کسب فیض و علم کرد.

آموزه‌های دینی ما می‌گوید که «إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ». اراده‌ی غالب و تغییر دادن دست اوست، اما این اراده‌ی غالب حاکم نمی‌شود، مگر انسان‌ها خودشان بخواهند.

در آموزش و پرورش یک ستادی عهده‌دار تحول است. این ستاد باید برای تحول زمینه‌های تحولی را تسهیل کند، عقبه‌ی تحول را فراهم و منابع آن را آماده و امکانات آن را با این تحول همسو کند. در عین حال خود مدیران و خود معلمان، خود من و شما همه باید خودمان را ببینیم و آماده کنیم.

آموزش‌های ما باید تربیت‌مآل باشد؛ به این معنا که دانش آموز ما در هر آموزشی که اتفاق می‌افتد، موقعیت بعدی خودش را ببیند و برای بعد از آن برنامه‌ریزی کند. به تعبیر فلاسفه از یک قوه به فعل برسد و در آن فعل دوباره به این راضی نباشد و به قوه و فعل دیگری توجه کند (بهبود مستمر). این به تعبیر مالاصدرا حرکت جوهری یا به تعبیر ما تعالی روزانه است که هر روز انسان باید بهتر از دیروزش باشد.

آموزش و پرورش باید این عقبه را درست کند. معلم نیز باید هر لحظه به این موضوع فکر کند که آینده‌ی بهتر از این چیست؟ هر مرتبه که ما اعتلا پیدا می‌کنیم، نسبت به مرحله‌ی قبلی یک وسعت شخصیتی و توسعه‌ی شخصیتی می‌یابیم. در این توسعه‌ی شخصیتی، دانش، بینش و گرایش‌ها متعالی می‌شود، یقیناً اگر ما یک قدم جلو گذاشتیم و تحولی در ما ایجاد شد، دانشمان نسبت به دانش قبلی متفاوت و متعالی شده و گرایش ما به موضوع دیگری تبدیل گشته است؛ به گونه‌ای که بینش ما وسعت پیدا کرده و به تعبیر روان‌شناسانه، هم دلمان، هم عقلمان و هم جسممان چیز دیگری

از جمله آثار وی می‌توان به تألیف کتاب‌های: مفسران شیعه، علم و عالم در اندیشه‌ی اسلامی، روایت روزگار کودکی، نگاهی دیگر به حقوق فرزندان از دیدگاه اسلام، چلچراغ تربیت، چلچراغ دانش، مثل فرشته، ردهای اندیشه، عاشورا در آینده‌ی تاریخ و ادب، درآمدی بر مباحث تفسیری قرآن کریم، فرهنگ‌نامه‌ی قرآن کریم جلد ۱ و ۲، ترجمه‌ی تفسیر معین جلد ۱ و ۲، آموزش جمعیت و تنظیم خانواده از منظر اسلام اشاره کرد. از محمدیان مقالات بسیاری نیز در نشریات مختلف به چاپ رسیده است.

محمدیان در حال حاضر معاون وزیر و رئیس سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی است.

شده است؛ به گونه‌ای که جسم چیز دیگری می‌خواهد و عقل چیز دیگری می‌گوید.

○ ما می‌خواهیم این تغییر و تحول را اشاعه و ترویج بدهیم. به نظر شما برای اشاعه و ترویج این مفاهیم و این محتوای تغییر، چه اقداماتی باید از طریق مرکز مطالعات استراتژیک آموزش و پرورش و مدارس و همچنین در سطح جامعه اتفاق بیفتد؟ جناب عالی چه سازوکارهایی به نظر تان می‌رسد؟

● من این چند نکته را می‌توانم بگویم: اطلاع رسانی، اشاعه‌ی اسناد همراه با متناسب‌سازی مخاطب، غلبه دادن گفتمان تحول و برگزاری گفت و گوهای نقادانه و منتقدانه که بهترین و مناسب‌ترین جلسه‌های آموزشی در سطح معلمان و مربیان است.

○ این موارد، هم‌زمان با اجرای این طرح، یا قبل از آن باید صورت بگیرد؟

● هم قبل از آن باید اتفاق بیفتد و به تعبیری زمینه‌ها آماده شود و هم موقع اجرا لازم است این کار صورت گیرد. به گونه‌ای که نقیصه‌ها در حال انجام رفع شود. به نظر من این گفت و گوهای منتقدانه باید اتفاق بیفتد. من از موضوعی که هراس دارم و ممکن است آفت آینده باشد؛ این است که گمان برود اسناد تصویب شده و کارهای انجام شده بهترین است و در فرآیند نقد و گفت‌وگوی دیگران قرار نگیرد و چون ما در این جا به عنوان ستاد و دستگاه قانون‌گذار یا تصویب‌کننده هستیم، کسی حق مناقشه نداشته باشد! البته معتقدم در اجرا باید چنین اعتقادی در مدیریت حاکم باشد. البته نه این که این احکام قابل تغییر نیست، بلکه ما باید انتقاد پذیر باشیم و در یک دوره‌ی زمانی اجازه دهیم که تغییر و تحول در همین اسناد تحولی اتفاق بیفتد. اصول ثابت‌اند، فروع متناسب و متناظر با مقتضیات زمانی و مکانی باید تغییر پیدا کنند. اگر ما ۱۰۰ ساعت تدریس ریاضیات و یا سایر دروس را داریم، بدین معنی نیست که ۳۰ سال دیگر نیز کتاب‌های درسی باید به همین گونه باشد. ما می‌توانیم همه‌ی این‌ها را در اسناد تحولی خودمان پیش‌بینی کنیم. خودمان هم در ذهن خودمان پیش‌بینی کنیم؛ به این معنا که حرف دیگری می‌شود زد که حرف اعلی باشد.

به اعتقاد من برگزاری نشست‌ها و گفت‌وگوهای منتقدانه، به گونه‌ای که در بدنه‌ی اجرایی ایجاد همراهی و همدلی کند، جزو ضرورت‌های کار است. متصلب و دگم بودن در القای این اسناد و امرانه برخورد کردن با اجرای این اسناد، نقطه‌ی عقیم شدن تحول

است. یعنی ما باید به هر نوع ممکن با لایه‌های مقاومتی، به شکل فعال و به صورت رفت و برگشت صحبت کنیم.

○ به نظر شما پابندی مدیریت‌ها در آموزش و پرورش نسبت به این تحولات چگونه باید باشد، یعنی هر مدیریتی که بر آموزش و پرورش حاکم می‌شود خود را متعهد بر این تحولات دانسته و آن‌ها را بپذیرد و اجرا کند؟

● اعتقاد من این است که راهبری تحول در آموزش و پرورش از جنس راهبری انقلاب‌های فرهنگی است. هر انقلابی رهبر دارد، یعنی رهبر باید شخصیت بصیری باشد، مقبول باشد و مشروعیت داشته باشد و از ثبات و پایداری هم برخوردار باشد. باید چنین چیزی اتفاق بیفتد و به همین جهت اعتقاد من این است که نظام آموزش و پرورش در دولت جمهوری اسلامی با دستگاه آموزش و پرورش در دولت‌های رفاہ متفاوت است؛ اصلاً تعریف دولت جمهوری اسلامی، دولت هدایت است.

در دولت هدایت حق تعلیم و تربیت حق استکمال و کمال جویی انسان‌هاست، نه حق آزادی. وظیفه‌ی هدایت را خدا خودش بر خودش پسندیده و گفته انسان را این چنین آفریدم که کمال بطلد و از آن طرف من وظیفه دارم که این انسان را هدایت کنم. وقتی دولتی دولت هدایت شد، راهبری این تعلیم و تربیت باید برعهده‌ی کسی باشد که هدایت جامعه بر عهده‌ی اوست و لذا من معتقدم که تحول در آموزش و پرورش باید به مطالبه‌ی رهبری مطرح شود و گردش کار تحول همیشه به امضا و تایید ایشان برسد. این گردش کار یا باید تحت اشراف مستقیم ایشان باشد یا به واسطه‌ی ایشان برسد و لذا این ثبات مدیریتی را ما باید داشته باشیم. در این سال‌های اخیر همیشه اصرارم این بود که این اسناد

بالاخره زودتر تمام بشود و چه بهتر که به تأیید مقام معظم رهبری برسد و گرنه نهادی مانند شورای عالی انقلاب فرهنگی آن را تأیید کند و بر اجرای آن نظارت کند.

معتقدم در تحول، استقامت و ثبات لازم است. ثبات در رهبری انقلاب آموزشی همانند یک انقلاب اجتماعی است. باید بالاترین مقام آن را به عهده داشته باشد و ما الان خودمان به این معنا بلوغ پیدا کرده‌ایم. باید درخواست کنیم، گاهی اوقات ما درخواست نمی‌کنیم. فکر می‌کنیم که در سطح پایین کار خودمان را سامان دادیم. این تمناها هم باید باشد. من اعتقاد دارم که دستگاه تعلیم و تربیت از سازمان صدا و سیما مهم‌تر است و یقیناً از برخی دستگاه‌های تبلیغاتی دیگر مانند سازمان تبلیغات، دفتر تبلیغات، نهاد نماز جمعه اثرگذاری اثربخشی مهم‌تری دارد. وقتی از ابعاد مختلف به آموزش و پرورش نگاه می‌کنیم، سه وظیفه‌ی اصلی برعهده آموزش و پرورش است؛ به‌گونه‌ای که تحول باید ناظر بر سه وظیفه‌ی اصلی، یعنی ملت‌سازی، نظام‌سازی و دولت‌سازی باشد؛ زیرا تأثیرگذاری آموزش و پرورش مستقیم است. نظام‌سازی یعنی نظام سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و بهداشتی ما در آموزش و پرورش شکل می‌گیرد. آموزش و پرورش اگر درست بشود، آموزش عالی خوب و مدیران خوب داریم، دولت‌سازی هم این‌گونه اتفاق می‌افتد.

از این زاویه هم اگر نگاه کنیم، اقتدار و امنیت ملی هم در آموزش و پرورش شکل می‌گیرد، یعنی بر اساس ملت‌سازی و دولت‌سازی؛ لذا به اعتقاد من اگر ما در قانون اساسی خودمان رهبری عهده‌دار تنظیم روابط امنیتی است و فرماندهی کل قوا به عهده اوست، عقبه‌ی اقتدار و امنیت ملی، آموزش و پرورش است؛ لذا باید درخواست کنیم که به این عقبه عنایت بیشتری بشود.

○ در این بین نقش دولت چیست؟

● دولت نقش پشتیبانی اداری - سازمانی دارد. نقش دولت در تأمین امکانات است. سیاست‌گذاری کلی و کلان متوجه رهبری نظام است. مثلاً الان همه‌ی قوا در ارتباط با صدا و سیما نظارت و مسئولیت دارند که باید پشتیبانی کنند، اما سیاست‌های کلی را رهبری نظام برعهده دارد که این کار به اعتقاد من آثار مثبتی هم برای آموزش و پرورش خواهد داشت. در آن صورت کشتی آموزش و پرورش در دریای پرخروش تحولات اجتماعی و سیاسی از تکانه‌های شدید مصون است و دیگر شمشیر استیضاح بر سر وزیر آموزش و پرورش نیست.

○ با تشکر از وقتی که در اختیار ما قرار دادید. ■

تعلیم و تربیت اسلامی یک نظریه است که وقتی محقق شد، می‌تواند معتقد به اسلام و غیر اسلام را تحت پوشش قرار دهد

توسعه‌ی مشارکت به عنوان یک اصل در کنار عدالت آموزشی است؛ اگر با اصل عدالت آموزشی تعارض پیدا کند، اصل عدالت حاکم بر مشارکت است

زندگی قصه‌ای نیست، که هرگز فراموش شود. لحظه لحظه‌ی آن مثل یک جریان زنده و توفنده در خیال ما جاری است. این جریان جاری، ما را به خوابی سنگین فرو برده است و آن گاه بیدار می‌شویم که دریغ لحظه‌ها را احساس می‌کنیم. سال‌ها پیش نامه‌ای منسوب به گابریل گارسیا مارکز، نویسنده‌ی معاصر، در فضای مجازی منتشر شد، جدا از این که نویسنده چه کسی است، نامه بسیار پرمغز و عمیق است.

ظاهراً این نوشته، مربوط به زمانی است که نویسنده احساس می‌کند، دیگر فرصتی برای زندگی ندارد و بیماری او را از پای در خواهد آورد؛ گابریل در نامه‌ی خداحافظی خود چنین نوشته بود: «اگر خداوند برای لحظه‌ای فراموش می‌کرد که من عروسکی کهنه‌ام و تکه کوچکی زندگی به من ارزانی می‌داشت، احتمالاً همه‌ی آنچه را به فکر می‌رسید نمی‌گفتم، بلکه به همه چیزهایی که می‌گفتم فکر می‌کردم. کمتر می‌خوابیدم و بیشتر رؤیا می‌دیدم، چون می‌دانستم هر دقیقه که چشمانمان را برهم می‌گذاریم، شصت ثانیه نور را از دست می‌دهیم...»^۱

خدایا اگر دل در سینه‌ام می‌تپید، نفرتم را بر یخ می‌نوشتم و طلوع آفتاب را انتظار می‌کشیدم... دوباره بعضی از جملات را مرور کنیم؛ «هر دقیقه که چشمانمان را بر هم می‌گذاریم، شصت ثانیه نور را از دست می‌دهیم...» چه حجم انبوهی از تاریکی به دور از نور بودیم. چه لحظه‌هایی به دور از دوست در سرزمین جهل و نفرت پرشتاب دودیدیم! چه لحظه‌هایی که حضور نور را ادراک نکردیم. زندگی همین ثانیه‌ها است، ثانیه‌ها، ثانیه‌ها!

و ما چه آسان لحظه‌ها را به باد می‌سپاریم.

اگر دوباره به ما زندگی ارزانی شود - مثل همین امروز که دوباره از خواب به لطف دوست برخاستیم - آیا همان راه همیشگی را نمی‌رویم؟ آیا دوباره از نفرت‌ها، خاطره نمی‌سازیم و هزاران آیه‌های دیگر.

چندی پیش در وبلاگ دوست عزیزی که در ستیز با بیماری است و خدایش به زودی عافیت دهد، خواندم که این

روزها به چه می‌اندیشد: این روزها:

به ۱۸۰ کتابی فکر می‌کنم که نخوانده‌ام،

به آدم‌هایی فکر می‌کنم که نبخشیده‌ام،

به راز و رمزهایی فکر می‌کنم که درک نکرده‌ام،

به راه‌هایی که نرفته‌ام فکر می‌کنم،

به روح‌هایی فکر می‌کنم که ننواخته‌ام،

به شعرهایی فکر می‌کنم که نگفته‌ام،

به تصویرهایی فکر می‌کنم که ثبت نکرده‌ام،

به طلوع‌هایی فکر می‌کنم که بیدار نبوده‌ام،

به دانشی فکر می‌کنم که نیاموخته‌ام،

به قدرهایی فکر می‌کنم که نشناخته‌ام،

به خاطراتی فکر می‌کنم که نسوزانده‌ام،

به لبخندهایی فکر می‌کنم که نزده‌ام،

به محبتی فکر می‌کنم که ابراز نکرده‌ام،

به روزهایی فکر می‌کنم که ندرخشیده‌ام.

باید بشتابم برای زندگی.^۲

زندگی درک درست لحظه‌هاست. باید برای زندگی شتاب کرد،

دوباره نگاه کن، زندگی همین لحظه‌های اندک است. اندک‌ها زندگی را می‌سازند.

دوباره نگاه کن، این لحظه یک زندگی تازه است؛ دوباره نگاه کن... ■

دوباره نگاه کن

زندگی همین لحظه‌های اندک است

محمدعلی شامانی

پی‌نوشت

۱. شامانی، محمدعلی (۱۳۸۸)، مهارت نوشتن، چاپ اول، نشر نسیم، تهران، ص ۲۳.

2. www.salammatati.blogfa.com

دست‌افشای استقامت

کلیدواژه‌ها: رژیم استقامت، ناکامی‌های مدیریت، علت‌جویی و

پاسخ‌جویی.

سخت مشغول کار هستید. ناگهان یکی از بهترین معلمان مدرسه تماس می‌گیرد و می‌گوید: «در حال تعیین محل کار در اداره هستیم و قصد ندارم امسال به مدرسه‌ی شما بیایم.» این در حالی است که معلم دیگری که هم‌رشته‌ی وی در مدرسه است، به هیچ عنوان با ایشان قابل مقایسه نیست و بسیاری از والدین و دانش‌آموزان از وی ناراضی هستند! در این حالت چگونه واکنش نشان می‌دهید؟ آیا عصبانی و ناامید می‌شوید و دیوانه‌وار به اطرافیان پرخاش می‌کنید؟ آیا احساس افسردگی می‌کنید یا دچار موجی از هیجان آمیخته با سایه روشن‌های ترس می‌شوید، یا حس از دست دادن فرصت پیشرفت در مدرسه به شما دست می‌دهد؟

حتماً همه‌ی شما تاکنون چنین وضعیت‌هایی را تجربه کرده‌اید و یکی از واکنش‌های فوق‌را نشان داده‌اید. اما صرف‌نظر از واکنش‌های اولیه، آن چه مهم و مدنظر ماست، تبدیل تجربه‌ای منفی به تجربه‌ای سازنده یا به عبارت دیگر، مقابله با مشکلات و فاجعه‌ها از طریق «استقامت» (بازگشت به وضعیت عادی) است. استقامت روانی، ظرفیت واکنش سریع و سازنده در برابر بحران‌ها است. اما استقامت به دلایل عدیده به سختی حاصل می‌شود.

ترس، عصبانیت و دست‌پاچگی پس از یک شوک و ضربه‌ی سخت در کار می‌تواند ما را زمین‌گیر سازد. ملامت کردن به‌جای یافتن راه‌حل، یک گرایش قوی انسانی است. بدتر این است که برای مشورت به کسانی مراجعه کنیم که راه‌حل‌های اشتباه در اختیارمان بگذارند.

مطالعات روان‌شناسی پیرامون موضوعاتی نظیر سرسختی، درماندگی، سازگاری و رابطه میان سبک شناخت و سلامت بر این نکته تأکید می‌کند که هریک از ما در نگرش به پیچ و خم‌های زندگی الگوی تفکر مختص به خود داریم، اما اکثرمان از این الگو کاملاً بی‌خبریم. این الگو می‌تواند واکنشی ناخودآگاه در نگاه به گذشته برای یافتن توضیحی برای یک رخداد منفی باشد. بی‌تردید چنین تحلیل‌هایی می‌توانند مفید باشند، به شرطی که احساس منفی قوی بر ما چیره نشود و ما را از حرکت به جلو باز ندارد.

مدیران می‌توانند با پذیرش مسئولیت نوع نگاه خود به رخداد‌های منفی و مشکلات پیش آمده، خود و کارکنان خود را مقاوم سازند. مدیران مقاوم به سرعت از وضعیت تحلیل، به برنامه عملی یا واکنشی می‌رسند. آنان پس از هجوم رخداد منفی و مشکل حاد، نوع تفکر خود را از «علت‌جو» به «چاره‌جو» یا «پاسخ‌جو» تبدیل می‌کنند و به شدت برآینده تمرکز دارند.

برای تغییر ذهنیت از تفکر علت‌جو به تفکر پاسخ‌جو، نظرتان را به جدول صفحه‌ی روبرو جلب می‌نمایم.

برای تقویت استقامت خود، مدیران باید تفکر واکنشی و علت جو را به تفکر کنشگر و پاسخ جو تبدیل سازند.

تفکر علت جو	تفکر پاسخ جو
کنترل: آیا این اتفاق ناگوار اجتناب‌ناپذیر بود یا می‌توانستم جلوی آن را بگیرم؟	چه جنبه‌هایی از این موقعیت را می‌توانم بهبود بخشم؟
تأثیر: آیا من باعث این اتفاق ناگوار شدم یا نیروی خارجی آن را موجب شد؟	به‌شخصه، چه نوع اثر مثبتی می‌توانم بر رخدادهای آتی داشته باشم؟
گستره: آیا علت اساسی این اتفاق، خاص آن است یا بر رخدادهای دیگر هم اثر دارد؟	چگونه می‌توانم جنبه‌های منفی این وضعیت را کاهش دهم و جنبه‌های مثبتی را ایجاد کنم که در حال حاضر قابل رویت نیستند؟
ماندگاری: آیا علت اصلی این رخداد ماندگار است یا موقت؟	اکنون برای پرداختن به مشکل چه کاری می‌توانم بکنم؟

اگر مدیران از چهار عینک به رخدادهای اسفبار و منفی بنگرند، چرخش از علت‌جویی به چاره‌جویی یا پاسخ‌جویی بهتر صورت می‌گیرد. **عینک اول کنترل:** وقتی رخداد منفی یا اسفبار پیش می‌آید، به دنبال بهبود وضعیت هستیم یا شناسایی عوامل بحران (حتی آن‌هایی که خارج از کنترل ما هستند)؟

عینک دوم اثر: آیا می‌توانیم از وسوسه‌ی یافتن ریشه‌های مسأله در خود و دیگران بگذریم و در عوض روی تعیین اثرات مثبت اقدامات شخصی خود متمرکز شویم؟

عینک سوم گستره: آیا فرض می‌کنیم علت اساسی بحران مشخص است و می‌توانیم آن را کنترل کنیم یا نگران هستیم سایه‌ی آن بر سایر جنبه‌های زندگی‌مان نیز گسترده شود؟

عینک چهارم ماندگاری: فکر می‌کنیم بحران و پس‌لرزه‌های آن چه مدت به طول خواهند انجامید؟

دو عینک نخست، نشان‌دهنده‌ی نوع واکنش فردی به رخداد است و دو عینک بعدی میزان ادراک ما را نسبت به وسعت تأثیرات آن نشان می‌دهد. مدیران جهت درک کامل نوع واکنش غریزی خود به چالش‌ها، موانع یا شکست‌های شخصی و حرفه‌ای باید از چهار عینک استفاده کنند.

رژیم استقامت^۱

رویکردی آگاهانه و غیرواکنشی را که در نحوه‌ی برخورد با سختی‌ها اتخاذ می‌کنیم، رویکرد «رژیم استقامت» می‌نامیم. مدیران از طریق پرسش‌های هدفمند می‌توانند عادات فکری خود و زیردستانشان را درک و بر التیام رخدادهای منفی به‌نحوی سازنده کمک کنند. به کمک این چهار عینک، می‌توانیم احساس زمین‌گیری و تسلیم را در هنگام رخدادهای منفی و اسفبار متوقف کنیم، با قدرت و خلاقیت به مقابله بشتابیم و همین احساس را به زیردستان نیز انتقال دهیم.

«رژیم استقامت» مجموعه‌ای از پرسش‌های هدفمند است که برای کمک به مدیران در جایگزین‌سازی واکنش‌های منفی با خلاقیت و کاردانی و پیش رفتن با وجود موانع واقعی و خیالی طراحی شده‌اند.

ظرفیت استقامت

اکثر ما به‌هنگام برخورد با یک معضل سخت، فوراً شروع به ساختن فرضیاتی درباره‌ی ریشه، اهمیت، پیامد و ماندگاری آن می‌کنیم. به سرعت نتیجه می‌گیریم و اقدام می‌کنیم؛ در حالی که برای یافتن بهترین روش مقابله باید از اندیشه‌ی واکنشی به نوعی تفکر «فعال» روی آوریم و از خود بپرسیم: کدام خصیصه‌ها را می‌توانیم کنترل کنیم؟ چه اثراتی می‌توانیم بگذاریم؟ و گستره و ماندگاری معضلات و رخدادهای منفی چه‌قدر است؟ در واقع سه نوع پرسش است که می‌تواند مدیران را در انجام این چرخش (از اندیشه‌ی واکنشی به تفکر فعال) یاری دهد.

● برای ایجاد استقامت، مدیران باید دغدغه‌های کشف علل را کنار بگذارند و در عوض بر چگونگی تحدید آسیب‌ها متمرکز شوند. این پرسش‌ها به روشن شدن فرصت‌ها حتی در میانه‌ی آشفتگی کمک می‌کنند



تجسمی: تلاش‌های من چه اثرات مثبتی بر اطرافیان من می‌گذارد؟

همکارانه: چگونه می‌توانم تلاش‌های آنانی را که بی‌علاقه هستند برانگیزم؟

● **گستره** - وقتی با رخداد منفی یا معضلی مواجه می‌شویم، تمایل داریم بدانیم علل آن فقط مربوط به این مورد مشخص می‌شوند یا تأثیری عام دارند، مثل سم که هر کس آن را لمس کند، آلوده می‌شود!

برای ایجاد استقامت، مدیران باید دغدغه‌های کشف علل را کنار بگذارند و در عوض بر چگونگی تحدید آسیب‌ها متمرکز شوند. این پرسش‌ها به روشن شدن فرصت‌ها حتی در میانه‌ی آشفتگی کمک می‌کنند.

تشخیص دهنده: چه کار می‌توانم بکنم تا اثرات بالقوه منفی این رخداد ناخوشایند را حتی تا ده درصد کاهش دهم؟ چه کار می‌توانم بکنم تا جنبه‌های مثبت را حتی به میزان ده درصد افزایش دهم؟

تجسمی: پرداختن به این رخداد چه منابع و قوت‌هایی را برای من و تیمم ایجاد خواهد کرد؟

همکارانه: هر کدام از ما چه کارهایی را می‌توانیم به تنهایی یا به‌صورت جمعی انجام دهیم تا از خرابی بیش‌تر ممانعت و آن را به فرصت تبدیل کنیم؟

● **ماندگاری** - پرسش‌های مربوط به ماندگاری می‌توانند ترفندی بر برخی از کابوس‌های شبانه‌ی مهارناپذیر مدیران باشند.

تجسمی: می‌خواهم زندگی پس از این رویداد ناخوشایند چه شکلی باشد؟

تشخیص دهنده: در دقایق یا ساعات آتی چه کار می‌توانم بکنم تا وارد آن مسیر شوم؟

همکارانه: چه گام‌هایی را می‌توانیم به عنوان تیم برداریم و چه فرایندی را می‌توانیم پدید آورده و اجرا کنیم که ما را به برون‌رفت از این وضعیت سخت هدایت کند؟

نتیجه‌گیری

اگر چه مجموعه‌ی این پرسش‌ها چارچوب مفیدی برای بازآموزی واکنش مدیران فراهم می‌کند، اما تنها دانستن این که چه چیز باید پرسیده شود، کافی نیست. فقط با خواندن این مطالب و فشار به مغز خود برای طرح چنین پرسش‌هایی نمی‌توان در موقع بروز وضعیت دشوار به استقامت لازم دست یافت. برای تقویت ظرفیت استقامت باید با پیروی از این قواعد زیر این پرسش‌ها را نهادینه‌سازیم:

● با استفاده از رژیم استقامت، واکنش‌های بیهوده به مصیبت و رخداد ناگوار وارده را کاهش داده، خلاقیت و کاردانی را جایگزین نگاه منفی کنیم

۱. پرسش‌های تشخیصی^۲ - به مدیران کمک می‌کند روش‌های مداخله را شناسایی کنند. هر چه پاسخ‌ها مشخص‌تر باشند بهتر است.
۲. پرسش‌های تجسمی^۳ - کمک می‌کنند توجه خود را هرچه بیش‌تر از رخداد ناخوشایند به نتایج مثبت معطوف کنیم.
۳. پرسش‌های همکارانه^۴ - مدیران را به دسترسی بیش‌تر به دیگران هدایت می‌کنند.

هر یک از انواع پرسش‌ها می‌تواند به هر چهار عینک تفکر مقاوم کمک کنند.

سرجمع، این مجموعه، رژیم استقامت را تشکیل می‌دهند. که هر یک را جداگانه به‌طور مختصر بررسی می‌کنیم.

● **کنترل** - در این قسمت پرسش‌های زیر می‌توانند جهت یافتن راه‌های کنترل رخدادهای بعدی به مدیران کمک کنند:

تشخیص دهنده: بر چه جنبه‌هایی از موقعیت می‌توانم مستقیم تأثیر بگذارم و بدین طریق مسیر رخداد ناخوشایند را تغییر دهم؟
تجسمی: مدیری که بیش‌تر قبول دارم، در این وضعیت چه کار می‌کرد؟

همکارانه: چه کسانی می‌توانند کمک کنند و بهترین روش برای کسب همکاری آنان چیست؟ هدف از پرسیدن این پرسش‌ها انسجام مجموعه‌ای از اقداماتی است که می‌توان به یک روش منظم و مشخص انجام داد.

● **اثر** - انگاشت‌های ما درباره‌ی ریشه‌های یک رویداد منفی به باورهای ما درباره‌ی توانمان در تغییر اوضاع ربط دارد: آیا از خود ما نشأت گرفته یا ریشه‌ی آن جای دیگر است؟

به جای فرو رفتن در قالب خود، آگاهانه روی اثرگذاری به نتایج تمرکز کنیم. پرسش‌های مرتبط با این قسمت عبارت‌اند از:

تشخیص دهنده: چگونه می‌توانم سریع‌ترین اثر مثبت را بر این وضعیت بگذارم؟

الف- مکتوب کردن پاسخ‌ها

مطالعات نشان می‌دهند، نوشتن درباره‌ی دوران سختی، به افزایش شادابی فیزیکی و روانی فرد منجر می‌شود. نوشتن به انسان قدرت تسلط بر موقعیت ناخوشایند را می‌دهد، اما اندیشیدن تنها، چنین نیست. بهترین کار این است که با رژیم استقامت به مثابه‌ی تمرینی تدریجی برخورد کنیم. حداقل پانزده دقیقه را در آرامش و بدون مزاحمت دیگران برای نوشتن پاسخ‌های خود به دوازده پرسش در نظر بگیریم. این زمان می‌تواند هم خیلی زیاد و هم خیلی کم به نظر رسد. به جای این که رخداد ناهنجار ذهنمان را مشغول سازد و باعث اختلال در کارمان شود، به ساختن راه‌حل‌ها پردازیم.

ب- کار نیکو کردن از پر کردن است

زمانی که مهارت‌های جدیدی را می‌آموزیم، تکرار، نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. رژیم استقامت یک طرح تناسب اندام بلندمدت است، نه یک پرهیز غذایی افراطی و کوتاه‌مدت. اگر می‌خواهید پرسش‌های مطرح شده ملکه‌ی ذهنتان شوند، باید هر روز آن‌ها را از خود بپرسید. اما اگر عادات بد، این پرسش‌ها را از میدان به در کنند، این اتفاق نمی‌افتد. برای انجام این تمرین لازم نیست رخداد اسفبار شدیدی را تجربه کرده باشید، بلکه می‌توانید این پرسش‌ها را درباره‌ی مشکلات روزمره مانند کندی اینترنت، تأخیر مکرر برخی از کارکنان، نامنظمی سرویس‌های ایاب و ذهاب، اعتراض جمعی از کارکنان خدماتی از خود بپرسید. در نهایت می‌توان از این چهار عینک با هر ترتیبی بهره برد. اما نکته‌ی پراهمیت این است که با ضعیف‌ترین جنبه‌ی خود آغاز کنید. اگر به سرزنش دیگران گرایش دارید و نقش خود را در مشارکت نادیده می‌گیرید، با پرسش‌های «اثر» شروع کنید. اگر نگران هستید رخداد اسفبار همه چیز را خراب کند، با پرسش‌های «گستره» آغاز کنید.

در هنگام تهدید مستمر، ظرفیت استقامت مدیران در حفظ سلامت تنفس و جسم آنان بسیار حیاتی است. اما عجیب آن که شکل‌گیری استقامت در دوران پرمشقت بهتر صورت می‌گیرد. کلام آخر این که، با استفاده از رژیم استقامت، واکنش‌های بیهوده به مصیبت و رخداد ناگوار وارده را کاهش داده، خلاقیت و کاردانی را جایگزین نگاه منفی کنیم و با وجود موانع واقعی یا خیالی به هدف خود برسیم. ■

پی‌نوشت

1. Resilience Regim
2. specifying Questions
3. Visualizing Questions
4. Collaborating Questions

منابع

۱. برگرفته از: مقاله‌ی چگونه از ناکامی‌ها سربلند بیرون آییم؟، ترجمه‌ی کاوه سرمست، گزیده‌ی مدیریت شماره‌ی ۱۰۵، سال یازدهم اردیبهشت ۱۳۸۹
۲. برگردان همزمان نشریه‌ی برگزیده‌ی جهان مدیریت، ژانویه و فوریه ۲۰۱۰



تصویر ساز: احله پرخوردی

طاهره خردور

امروز روزی بود که می‌خواستم مدیری باشم که فقط و فقط دستور بدهم و همه اجرا کنند.

دستور دادم به هیچ عنوان در مدرسه بعد از ساعت ۸ باز نباشد؛ معلم‌ها قبل از خارج کردن دانش‌آموزان از کلاس بیرون نیابند؛ کسی بیشتر از ۲ دقیقه با تلفن صحبت نکند. زمان تلفن را روی ۲ دقیقه تنظیم کردم. هیچ کس حق غیبت کردن را ندارد؛ مگر با اطلاع قبلی باشد و من دستور داده باشم.

هر کسی باید با وقت قبلی با من صحبت کند؛ سرساعت برایم چای بیاورند و غیر از آن مزاحم نشوند. و دستور دادم که ...

ناگهان در اتاقم باز شد. همین‌طور که مشغول نوشتن بودم، گفتم: «مگر دستور نداده بودم کسی بدون وقت قبلی وارد اتاق نشود؟»

صدایی شنیدم: «آقا اجازه! آقا اجازه! دستور چیه؟!»

سرم را بالا کردم. کودکی کنار در ایستاده بود و یک دستش هنوز به دستگیره در بود. چشمانش برق می‌زد. یک پایش جلو و یک پایش عقب بود و انگشت اشاره‌اش بالا و خیره به من نگاه می‌کرد. چیزی نتوانستم بگویم، فقط ... ■



از مطالعات و تجربه‌های مدیریت آموزشی (مدرسه‌ای) چنین آموختم:

- مدیریت آموزشی، مدیریتی است بی‌نظیر و غیرقابل مقایسه با سایر مدیریت‌ها.
- شخصی که مدرسه‌ای را اداره می‌کند، در واقع جامعه و حتی جهان را اداره می‌کند.

- مدیر مدرسه (در مقاطع مقدماتی و عالی) همزمان مغزها، دست‌ها و دل‌ها را با هم اداره می‌کند:

مغزها: علوم و معارف و افکار؛ دست‌ها: تکنولوژی؛ و دل‌ها: احساسات و عواطف.

- مدیریت مدرسه، مهارتی است آموختنی و مبتنی بر عشق و جرئت و اعتماد و ایمان و امید.

- مدیریت مدرسه، فلسفه است و علم و هنر و صنعت. به این معنا که جهان‌بینی خاصی لازم دارد؛ بدون نظریه و نظریه‌پردازی، غیرممکن است و به گفته‌ی **اینشتین** «فقط نظرپردازی جسورانه می‌تواند ما را پیش ببرد، نه انباشت اطلاعات.» علم است چون بر یافته‌های پژوهشی علمی مبتنی است و بنابراین طبعاً متغیر؛ هنر است چون اداره‌ی یک محیط آموزشی (مدرسه) بدون برخورداری از فرایند خلاقیت تقریباً ناممکن است، چون مدیریت انسان‌های فرهیخته در شرایط رشد و تکاملی متفاوت و متغیر است؛ و صنعت است چون فوت و فن‌های خاص خود را دارد. و مدرسه، همچون یک موجود زنده، فرهنگ خاصی دارد و مدام در حال رشد و تکامل است. به عبارت دیگر، در دنیای امروز یک مدیر مدرسه، در هر مقطع که باشد، در واقع، یک فیلسوف است که جهان‌بینی ویژه‌ای دارد و پیوسته هدفمند حرکت می‌کند و برای انسان شدن و انسان ماندن و انسانی رفتار کردن با کودکان و نوجوانان نسل معاصر و نسل‌های آینده می‌اندیشد و برنامه‌ریزی می‌کند. از شناخت‌های لازم درباره‌ی چگونگی تغییر رفتار انسان (مهندسی و معماری و رفتار انسان) برخوردار است، چون آموزش و پرورش و مدیریت آموزشی را یک «علم» می‌داند؛ و همواره این گفته **کارل پوپر** فیلسوف و فیزیکدان (۱۹۹۴-۱۹۰۲) معروف را به یاد دارد که: «علم، شاید یگانه فعالیت بشر است که خطاها در آن به طور منظم نقد و بررسی ... و دیر یا زود تصحیح می‌شوند.» از این رو، مدیر مدرسه امروز، انتقادپذیر است و دوستار تغییرات مطلوب در سیاست‌های مدیریت آموزش. در واقع، مدیر آموزشی امروز بر این باور است که در حوزه‌ی آموزش-پرورش، خصوصاً مدیریت آن، تحمل و تحلیل و تبیین دگراندیشی‌ها و جدی تلقی کردن آن‌ها ضروری است.

رشد و خلاقیت بدون آزادی بازندیشی و فراتراندیشی، ناممکن است.

- مدیر مدرسه، به اقتضای حرفه‌اش، ناگزیر است مظهر و الگوی اخلاق، پندار و گفتار و کردار انسانی و انسانیت باشد. چون در واقع، معلم معلمان است و معرف عملی تربیت یا آموزش و پرورش تلقی می‌شود.
- مدیر مدرسه، حکیم است؛ یعنی از این معرفت برخوردار است که چه باید بکند و چرا؟ می‌داند چگونه به موقع تصمیم بگیرد و چه گونه آن را اجرا کند.

- در مدیریت مدرسه، مدرک تحصیلی، مؤثر است، لکن تعیین‌کننده نیست؛ چون بخش عمده‌ی این امر، هنر است و مستلزم خلاقیت. البته مدیریت آموزشی (یا مدرسه) موفق بدون برخورداری از تربیت خاص در مراکز تربیت معلم و مدیر غیرممکن است.

تربیت خاص شامل یادگیری و تجربه‌ی مهارت‌های زیر در حوزه‌ی آموزش و پرورش است:

- برقراری روابط انسانی صادقانه با همه‌ی شهروندان، خصوصاً همکاران و محصلان و اولیای ایشان،
- مهارت جامع‌نگری،
- مهارت روشنگری و آینده‌نگری،
- مهارت مدیریت یادگیری و آموزش،
- مهارت مدیریت زمان / مکان،
- مهارت مدیریت اطلاعات و ارتباطات،
- مهارت مدیریت پژوهش‌های علمی،

زبان‌گویای آشنا

دکتر علی اکبر شعاری نژاد

این چنین آموختم



- مهارت تیزبینی و تیزشنوی،
- مهارت استدلال کلامی مؤثر،
- مهارت مدیریت تغییر و تحول،
- مهارت مدیریت سرعت،
- مهارت خواندن و نوشتن در سطح عالی،
- مهارت مدیریت استعدادها و توانمندی‌ها،
- مهارت مدیریت اوقات فراغت،
- مهارت مدیریت بحران‌های احتمالی،
- مهارت یادگیری مداوم و آموزش آن،
- مهارت مدیریت استفاده از یافته‌های تکنولوژی آموزش،
- مهارت مدیریت محیط‌زیست،
- مهارت مدیریت بهداشت مدرسه و کلاس،
- مهارت مدیریت ارزشیابی‌های علمی معلمان و محصلان،
- مهارت مدیریت خدمات اجتماعی،
- مهارت مدیریت فعالیت‌های فوق برنامه،
- مهارت برقراری ارتباط مداوم با مرکز علمی و پژوهشی در حوزه‌ی آموزش پرورش،
- مهارت نگرش و عملکرد و جهان شمولی با جهانی نگرستن و زیستن و عمل کردن،
- مهارت فرزند زمان بودن نه برده‌ی زمان بودن،
- مهارت مخاطب شناسی،



- مهارت مدیریت مغزها و دست‌ها و دل‌ها با هم و همزمان یا
- معلومات و افکار و تکنولوژی عواطف.
- مهارت مدیریت بودجه،
- مهارت مدیریت تجهیزات آموزشی،
- مهارت مدیریت انضباط،
- مهارت مدیریت خلاقیت‌های آموزشی،
- مهارت مدیریت اولیای دانش‌آموزان،
- مهارت مدیریت افراد استثنایی،
- برخورداری از فرایندهای عشق، جرئت، منطق، ایمان، امید، اعتماد و اعتدال، از ضروریات‌های مدیریت شایسته است.
- بدیهی است که برخورداری از مهارت‌های مذکور در حوزه‌ی مدیریت آموزش، بدون برخورداری از سلامت همه جانبه‌ی خود و خانواده، ناممکن است و تأمین آن به عهده‌ی سازمان‌هایی است که مدیریت مدیران را پذیرفته‌اند. و هرگونه تسامح و بی‌توجهی در این مورد طبعاً لطمه‌های جبران‌ناپذیری به جامعه و جهان خواهد زد.
- هر مدیر مدرسه‌ی شایسته، که اساساً یک معلم شایسته است، باید کارش را با این باورها آغاز کند و ادامه دهد:
- مردم، در هر شرایطی که باشند، ارزش و اهمیت دارند و محترم هستند،
- مردم، می‌فهمند،
- مردم، به آموزش و پرورش، علاقه‌مندند،
- مردم می‌خواهند و می‌توانند یاد بگیرند،
- مردم، تغییر پذیرند،
- مردم، قابل اعتمادند،
- مردم، قابل همزیستی هستند،
- با مردم می‌توان کنار آمد و سازگار شد،
- مردم از اشخاص سلطه‌جو و قدرت‌نما و مغرور متنفرند،
- مردم، خصوصاً در جامعه‌ی ما، می‌خواهند به نحوی مطرح باشند،
- مردم ما غالباً روابط عاطفی را بر سایر روابط ترجیح می‌دهند،
- مردم، مدیران و معلمان برانگیخته و گرم را بیش‌تر دوست دارند،
- مردم از هرگونه سستی یا تسامح و تساهل و تشویق و تقویت این‌گونه صفت‌ها در دانش‌آموزان، نفرت دارند،
- مردم، مدیران آشنا به مسائل واقعی روز زندگی در جامعه و جهان معاصر را بیش‌تر دوست دارند و ترجیح می‌دهند،
- خلاصه، دریافته‌ام که مدیریت آموزشی وقتی موفق است که بسیار جدی تلقی شود؛ و عشق و جرئت و معرفت و حکمت و منطق بر آن حاکم باشند. و توفیق الهی در حوزه‌ی مدیریت آموزشی یعنی همین. ■

اشاره

امروزه و در عصر ارتباطات و انفجار اطلاعات که دچار تغییرات سریع و شگرفی در همه‌ی ابعاد زندگی هستیم، عدم استفاده‌ی مناسب از امکانات تکنولوژی اطلاعاتی، یکی از نقطه‌ضعف‌های مدیران عالی‌الخصوص مدیران آموزشی است. اهمیت و حساسیت فعالیت‌های آموزش، مدیران آموزشی را به توانمندتر شدن در بسیاری از عرصه‌ها نیازمند می‌کند. در این مقاله آنچه لازم است مدیران در مورد تکنولوژی اینترنت بدانند، به صورت مختصر بیان می‌شود تا آنان با درک اهمیت آن، توانایی‌های خود را در این حوزه افزایش دهند. شرکت IBM که از بزرگ‌ترین شرکت‌های کامپیوتری جهان است، اعلام کرد، هر روز بالغ بر یک میلیون صفحه‌ی الکترونیکی به فضای مجازی اینترنتی، که فعالانه در دسترس است، افزوده می‌شود (عطاران، ۱۳۸۰).

سازمان یونسکو پیشنهاد داده است که دسترسی به فضای اطلاعاتی از حقوق اساسی انسان‌ها به شمار آید و به اعلامیه‌ی حقوق بشر افزوده شود (احمدیان، ۱۳۸۳). به نظر می‌رسد برخورد منفعلانه با این پدیده، آن را به تهدید تبدیل می‌کند؛ اما اگر با این پدیده به صورت فعالانه برخورد کنیم و آن را به عنوان ابزاری سودمند و قدرتمند در حوزه‌ی آموزش بپذیریم، آن‌گاه می‌توانیم با تسلط بر این ابزار از فضای اطلاعاتی مجازی به شکل بهینه استفاده کنیم.

آوردند. به تدریج، شبکه‌های رایانه‌ای سراسر دنیا به یکدیگر پیوستند و آن‌چه امروز «اینترنت» نامیده می‌شود را به وجود آوردند. در سال ۱۹۹۰ محیط «فوق متن»^۲ فراهم آمد که به کمک آن، به آسانی می‌توان از طریق حرکت سریع در شبکه، به صفحات گوناگون دسترسی یافت.

«وب» بخشی از اینترنت است که از طریق خطوط یا کابل‌های تلفن، متن‌های اطلاعاتی را از رایانه‌ای به رایانه‌ی دیگر منتقل می‌کند؛ علاوه بر آن از توانایی ارسال تصاویر، فایل (پرونده)‌های صوتی و تصویری نیز برخوردار است (لوین، ۱۳۸۲).

امروزه چند میلیارد صفحه وب قابل دسترسی است. موتورهای جست‌وجوگر در اینترنت، این امکان را به آموزش‌گران می‌دهد که جهت جمع‌آوری اطلاعات در زمینه‌های مورد نظر و تبادل اطلاعات اقدام کنند. برخلاف سال‌های گذشته که این کار زمان و انرژی بسیار زیادی می‌طلبید، امروزه شخصی که دانش و مهارت استفاده از اینترنت را داشته باشد، در عرض چند ثانیه می‌تواند به میلیون‌ها صفحه‌ی اطلاعات الکترونیکی دست یابد.

مدیران آموزشی و

مقاله‌های علمی - کاربردی

آمارها نشان می‌دهند، در حال حاضر میزان تولید اطلاعات و حجم اطلاعات ذخیره شده در شبکه‌های جهانی برای هر یک از ساکنین کره‌ی زمین معادل ۸۰ مگابایت است؛ لذا دسترسی به اطلاعات مورد نیاز تولید شده از یک سو و شناخت روش‌ها و ابزارهای جست‌وجوی اطلاعات از سوی دیگر، جست‌وجو در اینترنت و وب را به یکی از مهم‌ترین مهارت‌های شخصی افراد در هزاره‌ی جدید تبدیل کرده است (دهستانی منفرد، دومین همایش، ۱۳۸۳).

پست الکترونیکی

یکی از امکانات بسیار مفید اینترنت پست الکترونیکی است. با استفاده از پست الکترونیکی می‌توان پیام‌های خاصی را برای عده

امکانات اینترنت و کاربردهای آن در آموزش

۳۰ سال از پیدایش فناوری اینترنت می‌گذرد، شبکه‌ی آرپانت^۱ شبکه‌ای بود رایانه‌ای که جهت برقراری ارتباط مستمر بین تشکیلات نظامی ایالات متحده‌ی آمریکا مورد استفاده قرار می‌گرفت. سپس پژوهشگران و محققان در دانشگاه‌ها، این شبکه را برای ارسال اطلاعات از طریق خطوط تلفن به کار گرفتند و موجبات گسترش این شبکه را فراهم

کثیری از کاربران ارسال و یا از آن‌ها دریافت کرد. در واقع پست الکترونیکی می‌تواند یکی از ابزارهای مفید جهت ارتباط مستمر معلم و دانش‌آموز باشد. معلمان و متولیان آموزش و پرورش با استفاده از این امکان می‌توانند دائماً در دسترس مراجعان باشند.

سایت‌ها و بلاگ‌ها

سایت‌ها و بلاگ‌ها در نگاه اول با هم تفاوتی ندارند، از نظر فنی هم شبیه به هم هستند؛ هر دو یک آدرس و یک محل برای ذخیره سازی در اینترنت دارند. مهم‌ترین عاملی که این دو را از هم جدا می‌کند اول مسئله‌ی هزینه است و دوم مسئله‌ی سادگی است. برای داشتن سایت معمولاً باید مبالغی پرداخت؛ اما وبلاگ‌ها اغلب رایگان هستند. نکته‌ی بعد این که طراحی وبلاگ‌ها نسبت به سایت‌ها بسیار ساده است؛ به همین جهت وبلاگ معمولاً به وبسایتی گفته می‌شود که افراد به جهت سادگی و ارزانی، از آن برای ثبت نوشته‌های شخصی راجع

سایت‌های گفت‌وگو، تالارهای گفت‌وگو به صورت موضوعی تقسیم شده‌اند. یکی از تالارهای گفت‌وگو در غالب سایت‌ها بخش آموزشی است. کاربران در این تالارها در زمینه‌ی موضوعات آموزشی و تحصیلی به تبادل نظر می‌پردازند. با توجه به گسترش فوق العاده‌ی تالارهای گفت‌وگو و استقبال کاربران از آن، یکی از مهم‌ترین ابزارهای تبادل مباحث علمی - آموزشی می‌تواند همین تالارهای گفت‌وگو باشد.

□□□

امروزه امکانات اینترنت در زمینه‌های متفاوت و متعدد مورد استفاده قرار می‌گیرد. راه اندازی وبلاگ‌های گروهی دانش‌آموزی به جای روزنامه دیواری در بسیاری از مدارس نوین، امری عادی است

تکنولوژی ارتباطات

داوود محمدی

که می‌تواند در کشور ما نیز جدی گرفته شود. بسیاری از معلمان در جهان، همچنین در ایران، وبلاگ‌های شخصی دارند که گاه با استقبال زیادی هم مواجه می‌شود. سایت‌های مدارس نیز می‌تواند با طراحی مدرن، امکانات متنوعی در اختیار مخاطبان بگذارد؛ از جمله امکان ارتباط با دانش‌آموزان و والدین، امکانات بازی و سرگرمی برای حفظ ارتباط دانش‌آموزان با سایت مدرسه، امکان آموزش از راه دور و بسته‌های آموزشی و بسیاری امکانات دیگر. با دقت و بهره‌مندی از دانش وب می‌توانیم از این تکنولوژی مدرن و ارزان استفاده‌ی بهینه نماییم. ■

منابع

۱. عطاران، محمد، چالش‌های فن آوری در هزاره سوم، سپهر، ۱۳۸۰.
۲. احمدیان، مبینا حقوق فضای اطلاعاتی، بی‌نا، ۱۳۸۳.
۳. مجموعه مقالات دومین همایش آموزش الکترونیکی، دبیرخانه شورای عالی اطلاع‌رسانی، ۱۳۸۳.
۴. لوین، لری، استفاده از اینترنت، ترجمه‌ی همایون دزواره، انتشارات مدرسه، ۱۳۸۲.
۵. مظلومی، احسان، کلید وب لاگ، نشر سجاد، ۱۳۸۴.
۶. ایزدخواه، مصطفی، دایره‌المعارف تکنولوژی اطلاعات، دانش‌پرور، ۱۳۸۵.

به موضوعات مختلف استفاده می‌کنند؛ از این رو معلمان و مدیران اگر به صورت سازمانی عمل کنند، می‌توانند برای مدرسه‌ی خود سایتی درست کنند و در عین حال با ایجاد یک وبلاگ به صورت شخصی نیز به فعالیت بپردازند (مظلومی ۱۳۸۴).

امروزه سازمان‌ها و افراد در تمام رده‌ها با راه اندازی سایت و وبلاگ به ارائه‌ی عقاید و نظرات خود می‌پردازند که وبلاگ روسای جمهوری اسلامی ایران از جمله‌ی آنان است. با نگاهی گذرا به سایت‌ها و وبلاگ‌های فارسی ملاحظه می‌شود که فقط وبلاگ‌های فارسی آموزشی، بیش از چند ده هزارند و در زبان‌های غیر فارسی به بیش از چند صد هزار می‌رسند.

تالارهای گفت‌وگو

از جمله امکانات اینترنت اتاق‌های گفت‌وگو است که به صورت جزیی از یک سایت و به صورت مستقل، امکان گفت‌وگوی صوتی - تصویری و یا نوشتاری را به کاربران اینترنت می‌دهد. معمولاً در

پی‌نوشت

- 1.Arpanet
- 2.Hy pretext

اشاره

این نوزدهمین باری است که از سلسله مباحث ۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت، از روش‌های برکناری، استعفا، عزل و در یک کلام از بین رفتن پتانسیل‌های مدیریتی مدارس سخن می‌گوییم. در این شماره، با راه‌های ۷۳ تا ۷۶، دو مقوله بهره‌گیری یا عدم استفاده از مدیریت زمان و نیز شناخت و توجه ویژه مدیران مدرسه‌ها در زمینه نظریه‌ها و مبانی فکری - فلسفی تربیت را مورد بررسی قرار داده‌ایم. امیدواریم مثل سابق، باز هم سلسله مطالب مورد توجهتان قرار گرفته باشد.

نظریه پردازی یا مجری؟

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

مرتضی مجدفر

راه هفتاد و سوم

استفاده‌ی مکانیکی از مدیریت زمان در اداره‌ی مدرسه

آقای ر.ق. دانش آموخته‌ی رشته‌ی مدیریت آموزشی و مدیر دبیرستان غیردولتی پ در یکی از مناطق تهران شده بود. او جزو مؤسسان و سهامداران مدرسه نبود و تنها با شناختی که مسئولان مدرسه از سابقه‌ی کار او در مدارس دولتی پیدا کرده بودند، از او پس از بازنشستگی، برای مدیریت در دبیرستان پ دعوت به عمل آورده بودند.

آقای ر.ق. به نظم شهره بود؛ حتی عده‌ای می‌گفتند می‌توانید ساعت خودتان را با کارهای او تنظیم کنید. او مقید بود که ابتدای سال تحصیلی برنامه‌ی زمان‌بندی شده‌ی فعالیت‌های مدرسه را در قالب تقویم اجرایی پیش‌بینی کند و نسخه‌ی چاپ شده‌ی آن را در اختیار پدر و مادرها، دانش‌آموزان و معلمان قرار دهد. او می‌گفت: «دادن تقویم اجرایی و تقید به اجرای تک‌تک بندها و بخش‌های آن در تاریخ و ساعت تعیین شده، نوعی آموزش غیر مستقیم نظم به دانش‌آموزان است.»

طبق تقویم اجرایی آقای ر.ق، زمان تشکیل تمامی جلسات شورای مدرسه، انجمن اولیا و مربیان، شورای معلمان، جلسات دیپارتمان‌های درسی مدرسه، آزمون‌های میان ترم و ترم، آزمون‌های پیشرفت تحصیلی و مسابقه‌ی علمی به همراه زمان‌های برپایی اردوها، جشن‌ها، عازاداری‌ها، مسابقه‌های ورزشی و حتی زمان و ساعت دیدار اولیا با کادر و معلمان مدرسه و بسیاری چیزهای دیگر به طور دقیق و با ذکر روز و

ساعت و حتی در مورد جلسات و اردوها با قید مکان مشخص شده بود. همه‌ی این‌ها در نگاه اول، نشان از نظم بی‌پایانی داشت که مدیریت مدرسه در کارهای گوناگون جاری و ساری ساخته بود. ولی مشکل کار این بود که همین برنامه‌ریزی دقیق و زمان‌بندی شده، از همان روزهای آغاز سال تحصیلی به نوعی عواقب خود را نشان داد و نگرانی‌هایی را در کادر مدرسه و نگاه هیئت مدیره‌ی دبیرستان به وجود آورد. به جهت این که آقای رقی، همه‌ی زمان‌ها و جلسات را در روزهای مشخص و ثابتی برنامه‌ریزی کرده بود و در هیچ جای کتابچه‌ی تقویم اجرایی مدرسه، به این موضوع اشاره‌ای نشده بود که تاریخ‌ها و زمان‌های پیش‌بینی شده، انعطاف‌پذیرند و قابلیت جابجایی‌هایی اندک - در حد ساعت و یک یا چند روز - در مورد هر یک از آن‌ها وجود دارد. مدیر دبیرستان پ سعی می‌کرد ذره‌ای از برنامه‌ها عدول نکند و حتی تلویحاً می‌گفت که این کار نوعی زیرپا گذاشتن مفاهیم مدیریت زمان است و من به هر قیمتی شده، تقویم اجرایی را خط به خط اجرا می‌کنم.

هنوز آذرماه فرا نرسیده بود که انعطاف‌ناپذیر بودن برنامه‌ی زمانی پیش‌بینی شده توسط مدیر مدرسه کار دست او داد:

- او که حاضر نبود در اجرای برنامه‌های پیش‌بینی شده‌اش خللی به وجود آید، به دلیل تقارن با ششورای معلمان مدرسه و نیز جلسه‌ی انجمن اولیا و مربیان آموزشگاه، در دو جلسه‌ای که در مهر و آبان ماه، از سوی اداره مدیران مدارس غیردولتی برگزار شده بود، حضور نیافت و تذکر کتبی دریافت کرد.

- در همان ابتدای سال تحصیلی یکی از دبیران مدرسه مریض شد و ناچار شدند برایش جایگزین مناسب پیدا کنند؛ بنابراین تدریس یکی از درس‌ها با تأخیر دوهفته‌ای شروع شد. در اواسط آبان ماه، طبق تقویم اجرایی، قرار بود امتحانات میان‌ترم به صورت رسمی و با برنامه‌ی از پیش تعیین‌شده برگزار شود؛ اما دبیر درس مذکور، اعلام کرد به دلیل این که هنوز پیشرفت در کارش نداشته است، برگزاری امتحان میان‌ترم را صلاح نمی‌داند.

- در طی دوماه، برای بچه‌های اول تا سوم، دو اردو پیش‌بینی شده بود. یکی از اردوها، به دلیل سفر حج مربی پرورشی مدرسه بدون متولی ماند و برگزار نشد. البته آقای مدیر حاضر بود برای جلوگیری از زیر سؤال رفتن تقویم اجرایی، خودش بچه‌ها را به اردو ببرد؛ ولی صبح آن روز باید در جلسه دپارتمان‌های ریاضیات و فیزیک و عصر همان روز باید در جلسه‌ی انجمن اولیا و مربیان مدرسه شرکت می‌کرد.

- او طی دوماه گذشته، سه بار درخواست دیدار مؤسسان را به تعویق انداخت و آخر سر از آن‌ها خواست جلسه را صبح روز جمعه برگزار کنند تا او هیچ جلسه و دیدار و برنامه‌ای نداشته باشد.

موارد نقض تقویم اجرایی دبیرستان پ، خیلی بیشتر از سه چهار موردی بود که ذکر شد. اصرار یکی از اعضای هیئت مدیره‌ی دبیرستان که عضو هیئت مؤسس و نیز اداره‌کننده‌ی چند مدرسه‌ی غیر دولتی دیگر هم بود، بقیه‌ی اعضا را مجاب کرد تا با این مدیر قطع همکاری کنند. او به بندی در قرارداد اشاره می‌کرد که اگر هیئت مدیره، موارد جدی و قابل تأملی را در ضعف مدیریت مدیر مدرسه مشاهده کند، می‌تواند با اخطار قبلی یک ماهی او را برکنار کند، گفت: «فکر می‌کنم این آقا، چم و خم کار در مدارس غیردولتی را بلد نیست. به نظرم اگر حقوقش را تا آخر دی ماه محاسبه و با او قطع همکاری کنیم، به نفعمان است. تصور او از مدیریت زمان، خیلی ماشینی و مکانیکی است...»

آقای رقی، بالاخره در جلسه‌ای که صبح یکی از جمعه‌های آذرماه برگزار شد، در نشستی که به جنگ مغلوبه شباهت داشت، در مقابل مباران نظرات همه‌ی پنج نفر عضو هیئت مدیره‌ی دبیرستان تاب مقاومت نیاورد و پذیرفت که اسناد و مدارک مدرسه را جمع و جور کند و در اسرع وقت به آقای ع. ت (یکی از پنج عضو هیئت مدیره، که هفته‌ای یک روز در دبیرستان تدریس داشت) تحویل دهد. قرار شد هیئت مدیره، آغاز به کار آقای ع. ت و کناره‌گیری (برکناری) آقای رقی را به اداره اعلام کند.

راه هفتاد و چهارم

نداشتن تفکر برای بروز و ظهور مدیریت زمان در اداره‌ی مدرسه

آقای ک. پ. ع. مدیر مدرسه‌ی راهنمایی ع. الف در یکی از شهرهای استان مازندران بود. او دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی ادبیات فارسی در دوره‌ی کارشناسی بود و چندین سال بود که مدرسه‌ی ع. الف را مدیریت می‌کرد. او بسیار اهل گعده و گفت‌وشنودهای طولانی مدت بود و به جهت علائق خاصی که به شعر و ادب داشت، کمتر نشست و جلسه‌ای را در وقت مقرر به اتمام می‌رساند. معمولاً کارهای مدرسه را که شامل دو پوشه بود، با خود به منزل می‌برد. پوشه‌ی نخست، بخش نامه‌های رسیده بود که دفتردار مدرسه آن‌ها را از سایت اداره یا اداره کل پرینت می‌گرفت و برای مشاهده و ارجاع مدیر در داخل پوشه قرار می‌داد و پوشه‌ی دوم، نامه‌ها، گواهی‌نامه‌ها، اسناد و مدارک مالی و چیزهای دیگری بود که باید آقای مدیر آن‌ها را امضا می‌کرد تا اقدامات بعدی صورت گیرد. او بسیاری از روزها، هر دو پوشه را بدون کوچک‌ترین ملاحظه‌ای به مدرسه برمی‌گرداند و عصر، همان پوشه‌ها را که البته قدری چلاتر شده بودند، دوباره به منزل می‌برد.

از جمله مواردی که به دلیل نداشتن تفکر بهره‌گیری از مدیریت زمان در مدرسه‌ی ع. الف خودنمایی می‌کرد، می‌توان به این‌ها اشاره کرد:

غرق شدن در نظریه‌ها و مبانی فکری - فلسفی تربیت

آقای الف‌ن، سال‌ها پیش مدیر دبیرستانی بزرگ در یکی از مناطق جنوبی تهران شده بود. او دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی فلسفه در مقطع کارشناسی ارشد بود. رئیس اداره، او را در یکی از جلسات نمایندگان دبیران دبیرستان‌های منطقه که چند سال قبل تر تشکیل شده بود، برای مدیریت نامزد کرده بود. او بسیار سخنور بود و در حین صحبت، استندهای علمی خوبی می‌آورد و تقریباً بدون سند و مدرک حرف نمی‌زد.

وقتی الف‌ن، مدیر مدرسه شد، تعریف مبانی فکری - فلسفی تربیت به دغدغه‌ی اصلی او تبدیل شد. او دیدگاه‌های تمام علمای تربیت از دوره‌ی باستان تا عصر حاضر را جمع‌آوری و از آن‌ها نکته‌برداری کرد. به کتاب‌های فلسفی معاصران از جمله شریعتمداری، خسرو باقری، شعاری‌نژاد و دیگران رجوع کرد و نکات اصلی نظرات آن‌ها را طبقه‌بندی کرد. او ساحت‌های تربیت و دیدگاه‌هایی که علمای تعلیم و تربیت غربی و اسلامی درباره‌ی هریک داشته و دارند و نیز نظریه‌های اومانستی و اسلامی و تقابل این دو در تربیت انسان را از زوایای گوناگون مورد کنکاش قرار داد و به قول خودش بن‌مایه‌های فکری - روان‌شناختی دانش‌آموزان از کودکی تا دوره‌ی دبیرستان را بار دیگر مرور کرد.

الف، ن، در دوره‌ی دانشگاه، دانشجویی کوشا و محقق بود. از این رو، این رویه را در آغاز به کار مدیریت مدرسه‌اش هم انجام داده بود. او می‌گفت: «وقتی من نمی‌دانم چه جور دانش‌آموزی را برای چه غایتی می‌خواهم تربیت کنم، وارد شدنم در کار تربیت و در اختیار گرفتن والاترین کار تربیت، یعنی مدیریت بر مریبان و متریبان را خطا می‌دانم.»

او انسان متعهدی بود و در کار مدرسه چیزی کم نمی‌گذاشت؛ ولی به جهت پژوهش‌های بی‌وقفه و مطالعاتش که تقریباً تمامی وقت بعد از ظهر و شب‌های او را می‌گرفت، روز به روز از لحاظ جسمی تحلیل می‌رفت. او بارها در طی همان یک سال مدیریتش در جلسات مدیران عنوان کرد: «انسان آرمانی ما کیست؟ چگونه دانش‌آموزی می‌خواهیم تربیت کنیم؟ فلسفه‌ی تربیتی آموزش و پرورش ما نشأت گرفته از چه مبانی و دیدگاه‌هایی است؟ آیا نظریه‌ی حاکم بر تربیت ما، جایی مکتوب شده است؟»

پس از یکی از جلسات، رئیس اداره او را به دفترش فراخواند و گفت: «آقای الف، ن! من شما را خیلی قبول دارم. دغدغه‌های شما قابل احترام است. من در مقام رئیس اداره، هرچند چیزهایی بلامد و کتاب‌هایی خوانده‌ام، ولی پاسخ سؤال‌های شما را نمی‌دانم. پاسخ دادن به این پرسش‌ها، وظیفه‌ی من و شما نیست. این مسئولیتی است که

- کاغذ مدرسه تمام می‌شود. آقای مدیر فرصت نمی‌کرد کسی را پیدا کند و سفارش خرید کاغذ بدهد. در برخی مواقع، امتحانات دانش‌آموزان به تأخیر می‌افتاد.

- ارباب رجوعی از دانش‌آموزان سال‌های دور مدرسه، برای گرفتن گواهی تحصیلی به مدرسه مراجعه می‌کرد. نامه‌ی آماده، دو سه روز در میان منزل و مدرسه رفت و آمد می‌کرد تا آقای مدیر، فرصتی بکند و گوشه‌ی چشمی به آن بیندازد.

- بسیاری از جلسات پیش‌بینی شده، به دلیل تمام نشدن جلسات قبلی و تداخل با یکدیگر برگزار نمی‌شد.

- نوشیدن چایی و نیز خوردن صبحانه در اول وقت، خواندن روزنامه و این اواخر گشت و گذار در اینترنت، وقت مدیر را خیلی می‌گرفت. این در حالی بود که می‌شد خیلی از کارها را در همین اثنا نیز انجام داد.

- ملاقات‌های غیر ضروری و دوستانه‌ی مدیر مدرسه خیلی زیاد بود. - مدیر بر روی برخی از کارها تمرکز می‌کرد و بر انجام دادن آن‌ها اصرار می‌ورزید؛ در حالی که باید افراد دیگری آن کارها را انجام می‌دادند. موارد صرف زمان خیلی بیشتر از سه چهار موردی بود که ذکر شد. آمدن یک معاون پشتیبانی جدید به ادراه‌ی آموزش و پرورش شهرستان و بازدیدهای مکرر وی از مدرسه‌ها، از جمله مدرسه‌ی ع. الف، کار دست آقای ک. ع. پ داد؛ چراکه پس از اتمام یکی از بازدیدها، وقتی آقای معاون پشتیبانی در دفتر از بی‌نظمی‌های مدرسه، به صورت سر بسته سخن گفت، دوباره شعر و شاعری آقای مدیر گل کرد، ولی آقای معاون ذوق او را کور کرد و گفت: «به جای ذکر گل و بلبل، به فکر نظم دادن به مدرسه‌ی بی‌در و پیکرتان باشید... چه خبره آقایان من نمی‌دانم چه طور شش سال است شما مدیر این مدرسه‌اید و تا به حال کسی متوجه به هم‌ریختگی این مدرسه نشده است...»

با این اصرار آقای معاون، معلوم بود که سرنوشت خوبی در انتظار آقای ک. پ. ع. نخواهد بود. مضاف بر این که به قول مدیریت زمانی‌ها، بی‌نظمی‌های زمانی آقای مدیر آن قدر کم نبود که با خودانتقادی تکاملی حل و فصل شود. مدیریت زمانی‌ها می‌گویند اگر می‌بینید وقتتان هدر می‌رود، موارد هدر رفتن وقت را فهرست کنید و به خودانتقادی تکاملی درباره‌ی هر یک از آن‌ها بپردازید. با این کار زمینه‌ی بهبود بهره‌وری زمان پدید خواهد آمد. در واقع آقای مدیر وقت نداشت که به هدر رفتن‌های مکرر وقتش توجه کند.

سال بعد، آقای ک. پ. ع. بعد از شش سال مدیریت، دوباره سر کلاس ادبیات فارسی بازگشت. او دو سال تا بازنشستگی‌اش فرصت داشت زمینه‌های بروز و ظهور مدیریت زمان در زندگی شخصی و کاری‌اش را تمرین کند.

بر دوش مدیران ارشد آموزش و پرورش و صاحب‌نظران است. اجازه بدهید آن‌ها در این مورد نظر بدهند... مدیر مدرسه نظریه‌پرداز نیست و نباید باشد. رئیس اداره هم همین‌طور.»

آقای الف. ن، خیلی محترمانه نظرات رئیس اداره را تأیید کرد و رفت؛ ولی در پایان سال تحصیلی، در نامه‌ای که به وی نوشت، پس از ادای احترامات اداری و تعارفات معمول چنین قید کرد: «من در حد انجام وظیفه کار کردم، ولی قبول بفرمایید به دلیل نوع تربیتی که دیده‌ام و آموزش‌هایی که در دانشگاه فرا گرفته‌ام، نمی‌توانم در تاریکی پیش بروم. وقتی نمی‌دانم بر مبنای کدام نظریه کار می‌کنم و مبانی فکری - فلسفی تربیت دانش‌آموزان مبتنی بر چه آموزه‌هایی است، ترجیح می‌دهم که در همان کلاس ۴۰ نفری‌ام به تدریس بپردازم. فکر می‌کنم این طوری، هم خودم و هم زبردستانم آسیب می‌بینیم. اجازه دهید این تعداد از کل دانش‌آموزان و همکاران مدرسه، لااقل به چند کلاس محدود کاهش یابد...»

آقای رئیس اداره، استعفای فلسفی او را پذیرفت و آقای الف. ن از اول مهرماه، تا سقف پرشدن ساعات کار موظفش در همان دبیرستان دوباره به تدریس فلسفه مشغول شد.

سال‌ها بعد، آقای رئیس که بازنشسته شده و از آموزش و پرورش فاصله گرفته بود، وقتی خبرهای مربوط به تصویب سند ملی آموزش و پرورش، فلسفه‌ی تعلیم و تربیت جمهوری اسلامی و رهنامه‌ی تربیت رسمی و غیررسمی را می‌شنید، با خود فکر می‌کرد کاش از الف. ن هم در کارشناسی این کارها استفاده کنند.

راه هفتاد و ششم

عدم شناخت کافی در زمینه‌ی نظریه‌ها و مبانی فکری - فلسفی تربیت

دبستان غ. الف در یکی از مناطق مرفه نشین تهران واقع شده بود. مدیر این دبستان، خانم ز. الف از مدیران شناخته شده و معروف منطقه‌ای بود که مدرسه تحت مدیریت آن اداره می‌شد.

آقای الف. الف در مقام پژوهشگری که در مورد مدرسه‌های موفق و با کیفیت تحقیق می‌کرد، از طریق منطقه به این مدرسه معرفی شده بود. این محقق درصد بود ویژگی‌های مدرسه‌های موفق و باکیفیت را از طریق مشاهده، گشت و گذار حضوری در مدرسه و گفت‌وگو با مدیر و عوامل اجرایی و ... احصا کند. او و همکارانش وقتی به مدرسه‌ی غ.الف رفتند، در یکی از جلسات با مدیر مدرسه نیز به گفت‌وگو نشستند. خانم ز.الف، خیلی راغب بود، از طرح و برنامه‌های مدرسه‌اش سخن بگوید، ولی محقق و همکارانش به او گفتند اول قدری می‌خواهیم در زمینه‌ی مبانی فکری - فلسفی تربیت در مدرسه‌ی شما سخن بگوییم. قبول کرد. اولین پرسش این بود که: «اصول اصلی مورد تأکید شما و

به عبارتی شعار مهم شما در این مدرسه چیست؟» مدیر مدرسه گفت: «تربیت اسلامی» وقتی خواسته شد بیشتر توضیح دهد، به تکرار روی آورد و مواردی را بیان کرد که بسیار کلی بود و معلوم بود که مدیر برای این عبارت خودش بیشتر از دو سه جمله توضیحی ندارد. محقق از چند نظریه‌ی مهم و نیز چند صاحب نظر معروف ایرانی - اسلامی و نیز خارجی نام برد و اندکی در مورد هر یک توضیح داد. مدیر باز به کلی‌گویی پرداخت و آخر سر اعلام کرد که در این زمینه‌ها، بیشتر حسی کار می‌کنیم و چیز مکتوبی در دسترس نداریم. محقق ناامید شد و با اصرار مدیر، به طرف طرح مباحث اجرایی رفت و پرسید: «سیاست‌های تشویقی و انگیزشی دانش‌آموزان در مدرسه‌ی شما چگونه است؟»

خانم مدیر گفت: «ویترین جایزه داریم. کارت امتیاز می‌دهیم و بچه‌ها، وقتی امتیازاتشان به حد یک جایزه رسید، می‌توانند آن جایزه را بگیرند.» محقق پرسید: «بنابراین تشویق‌های شما بیشتر مبتنی بر انگیزه‌های بیرونی است؟»

مدیر گفت: «نه! طرح دیگری هم داریم. از طریق تابلویی که روی دیوار نصب کرده‌ایم و شکل یک رودخانه را دارد که ماهی‌هایی در آن شناورند، بچه‌ها را نشان داده‌ایم. هر کدام از بچه‌ها، امتیاز بیشتری بگیرند، در این رودخانه به سطح آب نزدیک‌تر می‌شوند. این نوعی تشویق درونی است.»

محقق سر و ته گفت‌وگو را جمع کرد. مدیر هنوز مایل بود در و دیوار مدرسه و طرح و برنامه‌هایش را به محقق نشان دهد؛ هر چند نمی‌دانست این طرح و برنامه‌ها، مبتنی بر چه نظریه‌هایی است، براساس چه آموزه‌هایی ضرورت کار روی آن‌ها بیشتر احساس می‌شود و مبانی فکری - فلسفی پرداختن به چنین کارهایی چیست.

این مدیر، برخلاف بسیاری از مدیریت‌هایی که در راه‌های پیشین از آن‌ها نام بردیم، از کار برکنار نشد و حتی جالب این‌جاست که کماکان سرکار است و اگر بازدیدکننده‌ای، محققی، بازرسی، ... قصد بازدید از یک مدرسه‌ی خوب و یک مدیر صاحب فکر را داشته باشد، اداره‌ی آموزش و پرورش منطقه‌ی مذکور، نشانی این دبستان را می‌دهد. شاید پیرسید اگر این مدیر از کار برکنار نشده است، چرا شرح موقوع فعالیت‌های وی، به‌ویژه گفت‌وگوی او با محقق یاد شده را در توضیح راه هفتاد و ششم آورده‌ایم. محققی که در مورد مدرسه‌های موفق و با کیفیت کار می‌کند، در تماسی که از طریق تلفن با من داشت، گفت: «حیف که من کاره‌ای نیستم. اگر مسئولیتی داشتم، اجازه نمی‌دادم مدیری که کوچک‌ترین شناختی در زمینه‌ی نظریه‌های تربیتی و مبانی فکری - فلسفی تربیت ندارد، لحظه‌ای به مدیریتش ادامه دهد. برکنار کردن چنین مدیری ضروری است.» ■

مدیریت استرس در مدرسه

توجه به کدام یک از عوامل استرس را عملکرد
مدرسه مان را بهبود می بخشد؟

سید حسین طلایی زواره

اشاره

استرس از جمله پدیده‌هایی است که ورود آن به زندگی انسان از قبل از تولد شروع می‌شود و تاهنگام مرگ، با ضعف و قوت‌های مختلف، ادامه دارد و همچون آفتی بزرگ، ابعاد مختلف زندگی، از جمله فعالیت‌ها و تصمیمات را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از یک طرف، هر چه ارتباط افراد با یکدیگر بیشتر و زندگی اجتماعی آنان گسترده‌تر می‌شود، پرداختن به این موضوع اهمیت بیشتری می‌یابد و از طرف دیگر مدرسه بعد از خانواده، مهم‌ترین کانون اجتماعی است که انسان با آن روبه‌رو می‌باشد. در این مقاله تلاش بر آن است تا ضمن اشاره به مفهوم استرس و پیامدهای آن، استرس در مدرسه مورد بررسی قرار گیرد تا مدیران و مربیان محترم، ضمن توجه به ابعاد و تأثیر آن بر عملکرد مدرسه، با ایفای نقش رهبری آموزشی، نسبت به کاهش این فشار در محیط آموزشی تدابیر لازم را اتخاذ کنند. به‌طور کلی می‌توان عواملی را که در محیط آموزشی (مدرسه) موجب استرس دانش‌آموزان می‌شود، در دو مقوله‌ی برنامه‌های درسی و آموزشی و ویژگی‌های محیط مدرسه مطرح کرد.

برنامه های درسی و آموزشی

ابهام در تکلیف، گران باری درسی، سبک باری درسی، ناسازگاری برنامه‌ی آموزشی و نحوه‌ی ارزشیابی تحصیلی، از جمله مواردی هستند که در صورتی که به درستی مدیریت نشوند، موجب بروز استرس در دانش آموزان می‌شوند.

● ابهام در تکلیف

یکی از عواملی که ممکن است در دانش آموزان استرس ایجاد کند، ابهام در میزان تکالیفی است که در درس مشخصی از آن‌ها خواسته می‌شود. این امر ممکن است مربوط به محتوای آموزشی کتاب‌های درسی و یا شیوه‌ی تدریس معلم باشد؛ در نتیجه دانش آموز نمی‌تواند از انتظارات معلم در ارزشیابی تحصیلی خود درک درستی داشته باشد. این ابهام زمانی منجر به استرس می‌شود که دانش آموز احساس کند که از پیشرفت باز می‌ماند.

● گران باری درسی

عامل دیگری که می‌تواند منشأ استرس شود، این است که دانش آموز احساس کند در فهم محتوای درسی ناتوان است؛ به عبارت دیگر دانش آموز برای یادگیری تلاش می‌کند، اما به دلیل عدم موفقیت، دچار استرس می‌شود. این موضوع ممکن است از عدم انطباق با سطح یادگیری و توانایی فردی دانش آموز ناشی شود و یا ممکن است تراکم دروس و مطالب به حدی زیاد باشد که او امکان تفکیک و تنظیم ارتباط منطقی بین مفاهیم درسی را نداشته باشد؛ پس احساس می‌کند حتی با تلاش، قادر به درک و یادگیری مطلب درسی نیست.

● سبک باری درسی

به همان نسبت که گران باری درسی موجب فشار و استرس در دانش آموزان می‌شود، سبک باری درسی نیز ممکن است زمینه‌ی استرس را برای آنان مهیا کند. بدین ترتیب که شخص احساس می‌کند محیط آموزشی مانع آن می‌شود که استعدادهای او به‌طور کامل شکوفا شود و کلاس درس خود را اتلاف وقت تلقی می‌کند. در این احساس، دانش آموز عموماً حالت آرمان‌گرا دارد و چون تصور می‌کند از آرمان خود فاصله‌ی زیادی دارد، دچار استرس می‌شود.

● ناسازگاری برنامه‌ی آموزشی

یکی دیگر از عوامل مهم استرس‌زا برای دانش آموزان، بالا بودن میزان مطالب و تنوع موضوعات درسی نسبت به زمان

لازم برای یادگیری است. عموماً به جز چند نفر از دانش آموزان (در کلاس‌های مدارس عادی) که قدرت درک مطالب و سرعت انتقال بالایی دارند، بقیه‌ی دانش آموزان (در سطح متوسط) نیاز به زمان بیشتری برای تمرین و انجام تکلیف دارند. این موضوع به‌خصوص در مقطع متوسطه بارزتر است. در این حالت اگر برنامه‌ی هفتگی درسی مدرسه نیز به دلایل مختلف با این موضوع منطبق نباشد، یا مدیر به این موضوع توجه نکند، دانش آموزان دچار استرس تحصیلی می‌شوند. به‌عنوان مثال اگر در برنامه‌ی آموزشی در یک روز سه درس شیمی، ریاضی، فیزیک گنجانده شود، به دلیل کمی وقت، دانش آموز نمی‌تواند از فرآیند یادگیری و یاددهی نتیجه‌ی خوبی بگیرد و حداقل برای یکی از دروس فرصت کافی ندارد. این موضوع اغلب موجب بروز استرس می‌شود.



● نحوه‌ی ارزشیابی تحصیلی

سنجش پیشرفت تحصیلی دانش آموزان براساس شاخص‌های کمی امری متداول و تا حدود زیادی پذیرفته شده است. اما در صورتی که استانداردهای لازم در این خصوص اعمال نگردد، علاوه بر این که مقیاسی قابل اعتماد نیست، در فرآیند یادگیری و یاددهی، اثرات منفی نیز ایجاد خواهد نمود.

فقدان کتاب راهنمای معلم در مدارس، در بین مربیان درباره‌ی سطح انتظارات کتاب و اهداف یادگیری، اختلاف نظر ایجاد می‌کند. همین تفاوت در برداشت موجب بروز دیدگاه‌های شخصی در ارزشیابی دانش آموزان می‌شود و بعضاً برهم خوردن تعادل روحی آنان را به دنبال دارد.

یکی دیگر از عواملی که به‌طور غیرمستقیم موجب استرس در دانش آموزان می‌شود، در نظر گرفتن درصد قبولی کلاس در سنجش عملکرد معلمان است. صرف نظر از ماهیت این موضوع و درست یا غلط بودن آن، در بسیاری از مواقع، معلمان به منظور ارائه‌ی عملکرد مثبت، با اعمال فشار و یا برگزاری امتحانات پی در پی، زمینه‌ی ترس از امتحانات را در دانش آموزان فراهم می‌آورند.

ویژگی های محیط مدرسه

● ارتباط مدیر، معلمان و سایر عوامل آموزشی

یکی از عوامل بسیار مهم در فرآیند یاددهی - یادگیری، نقش مدیر، معلمان و سایر کارکنان مدرسه و چگونگی ارتباط آنان با دانش آموزان است. یکی از مسائلی که همواره ذهن بسیاری از سیاست‌گذاران آموزشی را به خود مشغول داشته، این است که «چگونه می‌توان





مسیر بهبود روش‌ها و پیشرفت عملکرد مدرسه را تضمین کرد؟» در این راستا توجه به نقش مهم رهبری آموزشی و توسعه‌ی «توانایی رهبری» در مدرسه بسیار مهم است. منظور از توسعه‌ی توانایی رهبری در مدرسه، مشارکت گسترده و حرفه‌ای افراد در امر رهبری است. در مدرسی که از توانایی رهبری بالایی برخوردارند، یادگیری و رهبری آموزشی در یک فرآیند حرفه‌ای در هم آمیخته می‌شوند. مدیر و معلم در این نقش می‌توانند به مثابه‌ی یک رهبر آموزشی دست به اقدامات لازم بزنند. یکی از این اقدامات، شناخت ویژگی‌ها و علایق و استعداد‌های دانش‌آموزان، برقراری ارتباط مناسب با آنان، نفوذ به درون و تلاش و برنامه‌ریزی برای شکوفا کردن استعداد‌های نهانی آنان است. بدیهی است این برنامه‌ریزی می‌تواند مسیر زندگی دانش‌آموزان فردا را عوض کند. به همان نسبت نیز عدم توجه به این نقش ممکن است موجب بروز نگرانی و اضطراب در دانش‌آموزان شود. حالات روحی، حالت چهره، عصبانیت و تندخویی مدیر و معلم، سخت‌گیری بیش از حد در مسائل آموزشی و پرورشی و یا در کلاس درس از جمله عواملی است که موجب بروز استرس در دانش‌آموزان می‌شود.

● ارتباط با والدین

چگونگی برقراری ارتباط مدیر و معلم با والدین و میزان تعامل و مشارکت والدین در برنامه‌های آموزشی و پرورشی مدرسه می‌تواند به افزایش یا کاهش استرس در دانش‌آموزان کمک کند.

چگونه استرس را در مدرسه مدیریت کنیم؟

– اعمال مدیریت مشارکتی در مدرسه: تشویق به فعالیت‌های جمعی در مدرسه و برنامه‌ریزی برای آن. این قبیل فعالیت‌های مشارکتی احساس مسئولیت برای یادگیری دانش‌آموزان و دیگر اعضای مدرسه را در بین تمامی افراد تقسیم و تقویت می‌کند؛

– تقویت هسته‌ی مشاوره در مدرسه و برقراری ارتباط مستمر با اولیای دانش‌آموزان: تلاش کنید با دانش‌آموز و خانواده‌ی او ایجاد همدلی کنید. به آنان اطمینان دهید که مدیر و کادر آموزشی برای ایجاد امنیت، پیشرفت و خودشکوفایی فرزندان آنان تمام تلاش خود را می‌کند؛

– مشارکت معلمان و تعامل آنان با یکدیگر در زمینه‌ی شیوه‌های ارزشیابی در مدرسه؛

– کشف استعداد‌های دانش‌آموزان و هدایت علایق آن‌ها: مدیران و معلمان به همراه دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها در گروه‌های مطالعاتی، تیم‌های اقدام پژوهی، انجمن‌های یادگیری و نشست‌های آموزشی، به صورت تعاملی شرکت کنند و در این تعاملات استعدادها و علایق دانش‌آموزان را شناسایی کنند؛

– افزایش اعتماد به نفس دانش‌آموزان و شاداب سازی محیط مدرسه: یکی از روش‌های ایجاد اعتماد به نفس و شاداب‌سازی محیط مدرسه، تعامل گروهی اعضای مدرسه است؛ تعاملاتی مانند بحث و تبادل نظر گروه‌های حرفه‌ای، انتشار روزنامه و نشریات مرتبط، اینترنت، شرکت در فضا‌سازی مدرسه، برنامه‌های عام المنفعه و ...؛

– ایجاد فرصت‌های برابر برای دانش‌آموزان: دانش‌آموزان باید مطمئن باشند که مدیر و معلمان در کلیه‌ی فعالیت‌های آموزشی و پرورشی فرصت‌های برابر ایجاد می‌کنند؛

– مدیریت زمان در مدرسه: مدیران در شروع ترم با هماهنگی معلمان و با توجه به دشواری درس‌ها نسبت به "بودجه‌بندی دروس" و تنظیم برنامه‌ی هفتگی آموزشی و در صورت امکان تنظیم برنامه‌ی امتحانی پایان سال اقدام کنند و مراتب را به اطلاع دانش‌آموزان برسانند.

□□□

موضوع مدیریت استرس در مدرسه موضوعی است که تاکنون کمتر به آن پرداخته شده است؛ اما از آن‌جا که بی‌توجهی به آن پیامدهای ناگواری را به همراه خواهد داشت و از سوی دیگر توجه به آن می‌تواند موجب بهبود عملکرد مدرسه شود، ضروری است مدیران و معلمان در مدرسه به عوامل استرس‌زا در محیط مدرسه و کلاس درس خود توجه داشته باشند و نقش خود را به عنوان رهبر آموزشی توسعه دهند و تقویت کنند. ■

منابع

۱. تولایی، روح‌الله (۱۳۸۷)، استرس، دلایل و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان سازمان: بانک مقالات <http://krcom.blogfa.com>.
۲. علوی، امین ا. (۱۳۷۲)، فشارهای عصبی و روانی در سازمان (استرس)، مجله‌ی مدیریت دولتی، شماره‌ی ۲۰.
۳. محی‌الدینی، پریسا (۱۳۸۸)، انواع استرس و شیوه‌های مقابله با آن، پایگاه اطلاع‌رسانی راهکار مدیریت.

ناشنوادر برابر سخنان نومیدکننده

تبدیل تهدید به فرصت

انتخاب: فائزه سادات باقری

روزی از روزها، گروهی از قورباغه‌های کوچک تصمیم گرفتند با هم مسابقه‌ی دو بدهند. هدف مسابقه رسیدن به نوک یک برج خیلی بلند بود. جمعیت زیادی برای دیدن مسابقه و تشویق قورباغه‌ها جمع شده بودند. مسابقه شروع شد. راستش، کسی توی جمعیت باور نداشت که قورباغه‌های به این کوچکی بتوانند به نوک برج برسند. شما می‌توانستید جمله‌هایی مثل این‌ها را بشنوید:

«اوه، عجب کار مشکلی!»

«اون‌ها هیچ‌وقت به نوک برج نمی‌رسند.»

«هیچ شانس‌ی برای موفقیتشون نیست، برج خیلی بلند!»

قورباغه‌های کوچک یکی یکی شروع به افتادن کردند، اما بعضی با حرات بالا و بالاتر می‌رفتند. جمعیت هنوز ادامه می‌داد: «خیلی مشکله! هیچ‌کس موفق نمی‌شه!»

و تعداد بیشتری از قورباغه‌ها خسته می‌شدند و از ادامه‌ی راه باز می‌ماندند. تا این که همه افتادند و فقط یکی به رفتن ادامه داد. بالا، بالا و باز هم بالاتر. این یکی نمی‌خواست منصرف شود. بالاخره بعد از تلاش زیاد به نوک برج رسید. بقیه‌ی قورباغه‌ها مشتاقانه می‌خواستند بدانند که او چگونه این کار را انجام داده است.

وقتی از او پرسیدند که چه‌طور قدرت رسیدن به نوک برج را پیدا کرده، مشخص شد که برنده‌ی مسابقه کرده بوده است.

شرح: هیچ‌وقت به جملات منفی و مایوس‌کننده‌ی دیگران گوش ندهید. چون آن‌ها زیباترین رؤیاهای شما را از شما می‌گیرند. همیشه به قدرت کلمات فکر کنید، چون هر چیزی که می‌خوانید یا می‌شنوید، روی اعمال شما تأثیر می‌گذارد. همیشه مثبت فکر کنید و در برابر غیر آن، کر باشید. هر وقت کسی خواست به شما بگوید که به آرزوهایتان نخواهید رسید، به این جمله فکر کنید که: «من به یاری خدای خود، همه کار می‌توانم بکنم.» ■

کشاورزی الاغ بی‌ری داشت. یک روز الاغ او اتفاقی توی چاهی بدون آب افتاد. کشاورز هر چه سعی کرد، نتوانست آن را از چاه بیرون بیاورد. او و مردم روستا تصمیم گرفتند چاه را با خاک پر کنند تا الاغ زودتر بمیرد و زیاد زجر نکشد. آن‌ها با سطل روی سر الاغ خاک می‌ریختند اما الاغ هر بار خاک‌های روی بدنش را می‌تکاند و زیرپایش می‌ریخت. وقتی خاک زیرپایش بالا می‌آمد، سعی می‌کرد روی آن بایستد. روستایی‌ها همین‌طور به زنده به گور کردن الاغ بیچاره ادامه دادند و الاغ هم همین‌طور به بالا آمدن ادامه داد تا این که به لبه‌ی چاه رسید و بیرون آمد.

شرح: مشکلات زندگی مثل تلی از خاک بر سر ما می‌ریزند و ما مثل همیشه دو انتخاب داریم: اول اینکه اجازه دهیم مشکلات ما را زنده به گور کنند. دوم این که از آن‌ها سکوی بسازیم برای صعود. الاغ در روبه‌رو شدن با مشکل (زنده به گور شدن)، به شکل ظاهری آن که تهدید بود، توجه نکرد، بلکه با رویکرد متفاوت جنبه‌ی فرصت آن را یافت و از آن بهره برد. ■





انواع کارکردهای نهاد مدرس

مقاله‌های علمی-کاربردی

سوال محوری رویکردی

مدیران، مشاوران، معلمان و مربیان پرورشی برای ایجاد فضاهایی باشناط و بسط و گسترش روحیه‌ی شادابی و امیدواری دانش‌آموزان چه راهکارهایی پیشرو دارند؟

به پایان رساندن کتاب‌های درسی، اجرای آزمون‌های پی‌درپی حافظه‌محور، تشویق غیرمستقیم فردگرایی تحصیلی، اکتفا به تست‌زنی و ...

پس خود دانش‌آموزان و نیازهای دیگرشان در مواقع دلوپسی، آشفتگی، افسردگی، خستگی، تنهایی و ... چه می‌شود؟ پس رشد مهارت‌هایی که دانش‌آموزان نیاز دارند تا خودشان را در مواجهه با فراز و نشیب زندگی شخصی، خانوادگی و اجتماعی به طور موفق اداره کنند چه می‌شود؟ پس رشد مهارت‌های اجتماعی و هدایت یا کنترل هیجانات آن‌ها برای موفقیت در برابر خشم، ناامیدی، ترس، غم، شک، اضطراب و ... و عوارض عبور از دوران بلوغ چه می‌شود؟

چگونه می‌توانیم با حسن انجام برنامه‌ها فضایی شاداب در

مدارس داشته باشیم؟

با توجه به این اصل که یادگیری و تدریس، اجرای فرایند حل مسئله است، تنها کاری که تعلیم و تربیت انجام می‌دهد طراحی برنامه‌ها و کاربرست روش‌هایی است که دانش‌آموزان را به یادگیرندگان مادام‌العمر تبدیل می‌کند؟

... و در این راه مسئله‌ای که با آن روبه‌رو هستیم این است:

انجام چه فعالیت‌هایی در مدارس به نشناط، گسترش و تعمیق امیدواری و انجام فعالیت‌ها و تکالیف با روحیه‌ی شاداب منجر می‌شود؟ اکنون در کنار یکدیگر اندکی به راه‌های این «کیمیگری در مدارس» خود بیندیشیم:

و اکنون تأمل دقیق در کلمات کلیدی برای ایده‌پردازی و نگاهی نو و جدید به برنامه‌هایی در زمینه‌های زیر داشته باشیم:

● هنر تدریس، هنر کمک به اکتشافات فردی و گروهی دانش‌آموزان است؛ نه اکتفای صرف به انتقال محفوظات.

● سفر واقعی اکتشاف فقط دیدن مناظر جدید را شامل نمی‌شود، بلکه به معنی گشودن نگاه جدید است.

● هنر و قدرت مشاهده‌ی دقیق به طور عامیانه بدبینی نامیده می‌شود، البته به وسیله‌ی آن‌هایی که این قدرت را ندارند.

● ادبیات و داستان‌ها می‌توانند به عنوان سکوی پرتاب برای میانجی‌گری و خودتنظیمی دانش‌آموزان عمل کنند.

● کتاب‌خوانی راهبرد پرورش هم‌دلی دانش‌آموزان با شخصیت‌های کتاب و تقویت خودشناسی آنان است.

● داستان‌گویی قوی‌ترین راه برای وارد کردن فکرهای تازه در دنیای امروز دانش‌آموزان است. اگر داستان‌های دانش‌آموزان را ندانیم، ممکن است آنان در زندگی گم شده باشند.

● یادداشت‌نویسی دانش‌آموز پاداشی درونی برای خودش است. وقتی دانش‌آموز شروع به نوشتن می‌کند، یادداشت‌های وی به دوست خوب او تبدیل می‌شوند. دوستی که همیشه حاضر است و فرصتی برای بادقت گوش دادن به افکار و احساسات اوست.

● نقش بازی کردن با هیجان‌های ظریف در تماس است. هر زمان یک دانش‌آموز هنربیش‌شده، نقش بازی می‌کند، خودش را پنهان نمی‌کند؛ او خودش را آشکار می‌سازد.

● نقاشی فقط شکلی دیگر از خاطرات است.

● دانش‌آموز هنرمند قلمش را به داخل روح خودش می‌زند و طبیعت خودش را به تصویر می‌کشد.

● موسیقی‌های اصیل، شنیدن و پرورش نوای احساسات و تفکرات دانش‌آموزان است.

● شعر قدرتمند یک قسمت شادی و قسمتی درد و قسمتی شگفتی است، با همراهی اندکی واژه.

● روایت جذاب و جدید از داستان‌های مبتنی بر آموزه‌های دینی و قرآنی، قوی‌ترین راه برای وارد کردن افکار، نگاه و روحیه‌ی تازه‌ی دینی در دنیای امروز دانش‌آموزان است.

● پرورش اندیشه‌ورزی و قدرت تعمق از طریق بازتاب تلاش دانش‌آموز در هر یک از فعالیت‌های علمی، آموزشی، پرورشی و پژوهشی مذکور، تمرین روندی ذهنی است که معلم و دانش‌آموزان تجربه می‌کنند تا به تجربه‌های قبلی بنگرند و درک خودشان را تجدید کنند و یادگیریشان را بهبود بخشند.

● فرصت‌های یادگیری از طریق معرفی توانمندی‌های ورزشی، هنری، علمی، ادبی و ... دانش‌آموزان در برنامه‌های هدفمند نیز ایجاد می‌شود و انگیزه‌ی آنان را برای خلق تجارب یادگیری جدید تقویت می‌کند و تلاششان را معنا می‌بخشد.



بهبود توراتی

کارشناس اداره‌ی کل آموزش و پرورش شهر تهران

شما وضع موجود و مشکلات رفتاری و تحصیلی دانش‌آموزان را مشاهده می‌کنید و می‌پرسید: «چرا؟»

اما ما در مورد چیزهایی که وجود ندارد تصور می‌کنیم و می‌گوییم: «چرا نه؟»

امیرالمومنین حضرت امام علی (علیه‌السلام) یکایک ما را به رفع نواقص در عملکردها سفارش کرده است.

پرورش انواع هوش و مهارت‌های دانش‌آموزان به منظور ایجاد فضاهایی با نشاط و بسط و گسترش روحیه شاداب و امیدوارسازی

از نیازهای مهم مدارس است و منجر به افزایش رضایت تحصیلی و انجام مشتاقانه تکالیف می‌شود. از این پس امیدواریم شما را نیز در پاسخ‌گویی به این نیازها هم‌سو، ساعی و موفق ببینیم.

خوب است تا فرمایش حضرت امام حسین (علیه‌السلام) را نیز در خدمت‌رسانی به والدین و دانش‌آموزان محروم نصب‌العین خود قرار دهیم؛ هر که گره از کار مسلمانی بگشاید، خداوند در دنیا و آخرت گره از کارش خواهد گشود.

درون فروماندگان شاد کن

ز روز فروماندگی یاد کن

نبخشود بر حال پروانه شمع

نگه کن که چون سوخت در پیش جمع

تو چندان که جهدت بود، خیر کن

ز تو خیر ماند، ز سعدی سخن

در این زمینه، سامان‌دهی اتاق‌های فکر مدارس به منظور تعیین راهبردها، تدوین اهداف عملیاتی، طراحی برنامه و شیوه‌های کیفیت‌بخشی ضروری است.

پس مطلوب است با تعیین «هفته‌های شاداب‌سازی مدارس» ترتیبی اتخاذ کنیم تا اعضای اتاق فکر مدرسه به برنامه‌ریزی شیوه‌های افزایش تناسب، کیفیت و اثربخشی برنامه‌های آموزشی، پرورشی و پژوهشی بپردازند و راهکارهای عملیاتی مدرسه‌ای ارائه کنند. و هر روز به یاد آوریم، تمام یادگیری‌های کودکان و نوجوانان پایه‌ی هیجانی دارد. ■

آیا اکنون مسئولان، کارشناسان، مدیران، مشاوران و معلمان آمادگی لازم را برای برداشتن اولین گام دارند؟

با سؤالی درونی، از خود آغاز کنیم؛

امروز دل چه دانش‌آموزانی را شاد و روحیه‌ی چه کلاسی را امیدوار و با نشاط کرده‌ایم و کدام مدرسه را برای حسن انجام فعالیت‌ها شاداب ساخته‌ایم؟

نقطه آغازین این جاست

بازبینی، بازنگری و بازآفرینی با هدف نوآوری در پرورش مهارت‌های اجتماعی و ...

بازبینی را آغاز تلاشی هوشمندانه برای ایجاد و پرورش اندیشه‌ی بهبود در کارکردهای مدرسه‌ی خود بدانیم و نه یک اجبار.

جایی که عشقی بزرگ باشد، معجزه همیشه اتفاق می‌افتد.

توجه مستمر به لزوم انجام فعالیت‌های ذکر شده، باعث ایجاد و تقویت تمرکز مدیران مدارس بر اهدافی خاص مانند بازبینی مدیرانه‌ی اهداف عملیاتی مدرسه، بازنگری هوشمندانه‌ی برنامه‌ها و بازآفرینی و خلاقیت در شیوه‌های اجرایی می‌شود و به نوآوری در پرورش مهارت‌های اجتماعی، هوش هیجانی و ... که ضروری است، کمک می‌کند.

حال ضمن دنبال کردن برنامه‌ی روزانه‌ی مدرسه، فکورانه، تدبیر در برنامه‌ریزی متنوع و اجرای جذاب فعالیت‌هایی را که به پرورش مهارت‌های اجتماعی دانش‌آموزان مدارس منجر می‌شوند، آغاز کنیم.

در ارتباط با دانش‌آموزان، تنها با موجودات منطقی سروکار نداریم؛ بلکه با موجودات عاطفی زندگی می‌کنیم؛ پس بهتر است تا به راه‌های «ایجاد فضاهای پرورش عواطف، مهارت‌های اجتماعی و هدایت هیجانات» آنان نیز توجه ویژه داشته باشیم و پس از اندیشه‌ورزی برنامه‌هایی فاخر را طراحی و اجرا کنیم.

مدیران محترم، مشاوران گرامی، معاونان پرورشی دلسوز، مربیان تربیتی و معلمان اندیشه‌ورز، بهتر است تا به عنوان اولین گام، هر روز قبل از برقراری ارتباط با دانش‌آموزان، به تقویت خودآگاهی‌های خودمان بپردازیم. این جمله را به خاطر آوریم و به عملی شدن آن بپردازیم:

اگر بتوانیم امروز تغییری مثبت در روحیه، رفتار و زندگی یک دانش‌آموز به‌وجود بیاوریم تا او شادتر و امیدوارتر به انجام فعالیت‌ها و تکالیفش بپردازد، این به اندازه‌ی یک سال ارزش دارد. چنانچه روزی چنین تأثیری بر روحیه‌ی یکی از دانش‌آموزان بگذارد؛ یعنی آن روز در حفظ تعادل بین منطق و هیجانات خود موفق عمل کرده‌اید و در آن موقعیت «مدیر و معلمی با هوش هیجانی» بوده‌اید.



جرئت‌ورزی

که بین کمبود مهارت‌های اجتماعی و بروز اختلالات رفتاری در آینده رابطه وجود دارد. این مشکلات که با عملکرد ضعیف مهارت‌های اجتماعی کودکی مرتبط هستند عبارت‌اند از: بزهکاری، نقص در عملکرد تحصیلی و شناختی، فرار از مدرسه در کودکی و الکلیسم، رفتارهای ضد اجتماعی و اختلالات روانی.

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که آموزش جرئت‌ورزی به بهبود ابراز وجود، عزت نفس، تعاملات میان فردی و مهارت‌های ارتباطی می‌انجامد و اضطراب اجتماعی را کاهش می‌دهد.

در مورد اثر بخشی شیوه‌های جرئت‌ورزی بر عملکرد اجتماعی و رفتاری دانش‌آموزان، مشاهده شده است که این روش‌ها در افزایش قاطعیت و حل مسئله‌ی اجتماعی دانش‌آموزان بسیار مؤثرند و سبب افزایش رفتارهای سازگارانه و کاهش رفتارهای ناسازگارانه در دانش‌آموزان می‌شوند.

آموزش جرئت‌ورزی یک روش چند محتوایی رفتاری است و اجزای درمانی آن عبارت‌اند از: راهنمایی، ایفای نقش، الگوسازی، بازخورد، تمرین و مرور رفتاری به صورت تجسمی و عینی. جرئت‌ورزی یا رفتار قاطعانه را به شرح زیر تقسیم کرده‌اند:

۱. **رد قاطعانه:** در این شیوه، فرد به صورتی که اجتماع‌پسندانه باشد، درخواست‌های تحمیلی دیگران را رد می‌کند.

۲. **بیان قاطعانه:** در این شیوه فرد، توانایی بیان احساسات مثبت مثل قدردانی از دیگران، ابراز محبت و علاقه و بیان تمجید و ستایش را دارد.

۳. **درخواست قاطعانه:** در این شیوه فرد به منظور تسهیل تأمین نیازهای فردی یا رسیدن به اهداف خود، توانایی بیان و مطرح کردن درخواست‌هایش را دارد. در سال‌های اخیر، پیرامون آموزش جرئت‌ورزی تحقیقاتی صورت گرفته که حاکی از اثربخشی این روش‌ها در مورد دانش‌آموزان است. در ایران هم اسحق رحیمیان بوگر، حسین شاره، محبتی حبیبی عسگرآباد و دکتر محمدعلی بشارت در پژوهشی به بررسی و مقایسه‌ی تأثیر سه شیوه‌ی جرئت‌ورزی (رد قاطعانه، بیان

پژوهش‌های مدیریتی

تأثیر شیوه‌های

جسارت و تبعات آن مانند افزایش قدرت ریسک‌پذیری و خطر کردن، عامل مهمی در توفیق اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و... است. ویژگی فرهنگی نظام اجتماعی و به‌خصوص تمرکز بر انگیزه‌های بیرونی، مانع عمده‌ای برای جرئت‌ورزی است. تلاش عمده‌ی مدارس در ایجاد رفتار کلیشه‌ای و محدود و هم‌چنین تمایل والدین برای فراهم نمودن زندگی راحت و آسوده، زمینه جرئت‌ورزی را از بین می‌برد یا کاهش می‌دهد.

مدارس و والدین تا چه اندازه اجازه‌ی جرئت‌ورزی کردن و جسارت را به کودکان و نوجوانان می‌دهند؟ هنوز شائبه‌های مترادف قلمداد کردن جسارت با گستاخی و بی‌ادبی بین ما رواج دارد. جرئت‌ورزی امکان خروج از کلیشه‌ها و پویایی و نوآوری در زندگی را فراهم می‌کند.

برنامه‌ی آموزش جرئت‌ورزی در مدارس بدین منظور طرح‌ریزی می‌شود تا عقاید و رفتارهای جرئت‌مندانه‌ی افراد را بهبود بخشد؛ به‌طوری که آن‌ها بتوانند با دیدی بهتر به خود بنگرند، به "خود اعتمادی" برسند، عواطف و تفکرات فردی خود را به‌طور مناسب نشان دهند و در نتیجه روابط میان فردی مؤثرتری با دیگران برقرار کنند. آموزش جرئت‌ورزی تکنیکی است که از طریق آن افراد می‌آموزند چگونه آرام باشند و در موقعیت‌های متفاوت اجتماعی به‌طور مناسب و خوشایند ارتباط برقرار کنند. جرئت‌ورزی یک مداخله‌ی اولیه و اصلی برای سازگاری با دنیای جدید است و با نیازهای مردم در محیط ناپایدار و پر هرج و مرج امروزی مطابقت دارد.

فرایندهای سازگاری در زمینه‌ی ارتباطات مفید اجتماعی شکل می‌گیرد و اجتماعی شدن و یادگیری مهارت‌های جرئت‌ورزی زمینه‌ی افزایش سازگاری را فراهم می‌کند. تحقیقات گوناگون نشان می‌دهد



اجتماعی

دکتر شهناز هاشمی

روش‌های آموزش درخواست قاطعانه

۱. آموزش درخواست آنچه بدن تمایل دارد ۲. آموزش درخواست بیان نظرات و عقاید شخصی ۳. آموزش درخواست حق و حقوق خود ۴. آموزش درخواست این که جدی گرفته شود و به صحبت‌های او گوش داده شود ۵. آموزش درخواست برخورد قاطعانه کردن ۶. آموزش درخواست انتخاب کردن ۷. آموزش درخواست دریافت آنچه بهای آن را داده است ۸. آموزش درخواست این که دیگران مزاحمش نشوند ۹. آموزش شناخت این که حق دارد درخواست دیگران را رد کند. ۱۰. آموزش اصلاح باورها، عقاید و انتظارات در مورد درخواست قاطعانه.

□□□

نتایج نهایی این پژوهش حاکی از آن بود که در مجموع، شیوه‌های جرئت‌ورزی رد قاطعانه، بیان قاطعانه و درخواست قاطعانه بر سازگاری اجتماعی دانش‌آموزان پسر و دختر دوره‌ی راهنمایی شهرضا مؤثر بوده و باعث افزایش جرئت‌ورزی و رفتار سازگارانه در آنان شده است. مؤثر بودن شیوه‌های آموزش جرئت‌ورزی را در افزایش جرئت‌مندی، عزت نفس، بهداشت روانی، بروز رفتارهای سازگارانه، کنترل رفتارهای مخرب و کاهش اضطراب اجتماعی پسران و دختران نشان می‌دهند. در توجیه این یافته‌ها می‌توان گفت که آموزش شیوه‌های جرئت‌ورزی، کمبود مهارت‌های اجتماعی دانش‌آموزانی را که در سازش با محیط کلاس درس با مشکلات بی‌شمار همراهند، رفع می‌کند و در نتیجه سازگاری اجتماعی را افزایش می‌دهد. افزون بر این، افزایش توانایی در تصمیم‌گیری، ارتقای توانایی در حل مسئله، افزایش توانایی تفکر خلاقانه و نقادانه و افزایش برقراری ارتباط مؤثر و سازنده در روابط میان‌فردی از پیامدهای مطلوب آموزش جرئت‌ورزی هستند که منجر به بروز رفتارهای سازگارانه می‌شوند. مهم‌تر این که در شیوه‌های جرئت‌ورزی بر خودآگاهی، همدلی، مسئولیت‌پذیری و توانایی مقابله با هیجانات و استرس‌ها تأکید می‌شود که ارتقای این توانمندی‌ها نیز سبب افزایش رفتارهای سازگارانه می‌شود.

شیوه‌های جرئت‌ورزی رد قاطعانه و بیان قاطعانه در پسران و دختران تقریباً به یک اندازه اثربخش هستند، اما شیوه‌ی جرئت‌ورزی درخواست قاطعانه در پسران اثربخش‌تر است. می‌توان این یافته را این‌گونه تبیین کرد که رفتارهای جرئت‌ورزانه و ابراز وجود، تحت تأثیر نقش جنسی فرد و انتظارات جنسی وی قرار دارد. رفتارهای جرئت‌ورزانه در تعامل با نقش و انتظارات جنسی افراد و تحت تأثیر عوامل فرهنگی و میزان مهارت در ابراز وجود نمایان می‌شود. ■

برسازگاری

قاطعانه و درخواست قاطعانه) بر عملکرد اجتماعی دانش‌آموزان دوره‌ی راهنمایی شهرضا انجام داده‌اند و حاصل آن به صورت مقاله‌ای با عنوان "بررسی تأثیر شیوه‌های جرئت‌ورزی بر سازگاری اجتماعی" در شماره‌ی ۲۳ فصل‌نامه‌ی نوآوری‌های آموزش به چاپ رسیده است. در این پژوهش به شیوه‌ی تصادفی طبقه‌ای، دویست و چهل نفر از دانش‌آموزان پایه‌ی سوم راهنمایی شهرضا انتخاب شده و به مدت ۲ ماه (۱۰ جلسه یک ساعته) تحت آموزش روش‌های جرئت‌ورزی قرار گرفته‌اند. عمده‌ی این روش‌ها عبارت‌اند از:

روش‌های آموزش رد قاطعانه

۱. آموزش نه گفتن ۲. آموزش دلیل آوردن ۳. آموزش پیشنهاد دادن ۴. آموزش عوض کردن موضوع مورد بحث ۵. آموزش استفاده از شوخی ۶. آموزش مطرح کردن گروه‌بندی متفاوت ۷. آموزش ارائه‌ی اطلاعات و شناخت بیشتر از موضوع به طرف مقابل ۸. آموزش صفحه‌ی خط افتاده: این روش آموزش، تکنیکی است که بر اساس آن به افراد آموزش داده می‌شود که هنگام رویارویی با فشارهای اطرافیان، یک عبارت خاص را تکرار کنند و مکرراً عدم تمایل خود را ابراز کنند تا زمانی که فرد مقابل، آن‌ها را رها کند. نمونه‌ای از تکنیک صفحه‌ی خط افتاده این است که دانش‌آموز در مقابل اصرار دوستش برای مصرف مواد، به طور مکرر و پی در پی بگوید «نه، من اهل مصرف مواد نیستم». ۹. آموزش پافشاری و اصرار بر رد ۱۰. آموزش اجتناب و دور شدن از موقعیت.

روش‌های آموزش بیان قاطعانه

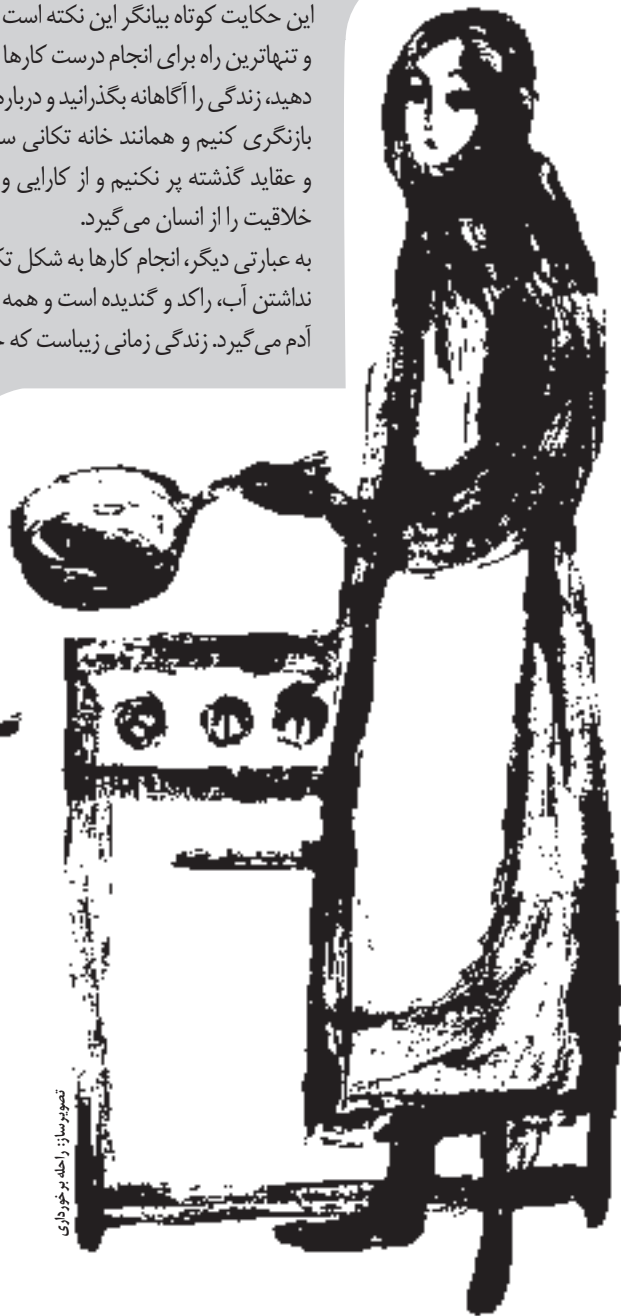
۱. آموزش بیان هم‌دلانه‌ی موقعیت ۲. آموزش تمجید و قدردانی ۳. آموزش معذرت‌خواهی از وضعیت موجود ۴. آموزش استفاده نکردن از مکث و تأخیر در گفتار ۵. آموزش سیالی پاسخ دادن ۶. آموزش استفاده از لحن صحبت رسا، روشن و محکم ۷. آموزش استفاده از تماس چشمی ۸. آموزش استفاده از تظاهرات عاطفی مثبت در چهره ۹. آموزش استفاده از وضعیت بدنی مثبت نمایانگر وضعیت و ۱۰. آموزش ارائه‌ی پاسخ کوتاه و مؤثر.

بگو «چرا»؟

دختر بچه‌ای مادرش را در حال سرخ کردن ماهی تماشا می‌کرد. مادر، سر و دم ماهی را برید و سپس آن را در ماهی‌تابه گذاشت. دختر از مادر پرسید: «چرا سر و دم ماهی را بریدی؟»
مادر کمی فکر کرد و گفت: «من همیشه همین کار را می‌کنم و مادرم هم همین کار را می‌کرد.»
دختر با جواب مادر قانع نشد و پیش مادر بزرگ رفت و پرسید: «چرا شما هنگام پختن ماهی سر و دم آن را می‌برید؟»
مادر بزرگ کمی فکر کرد و گفت: «من همیشه همین کار را انجام می‌دادم، چون مادرم همیشه این کار را می‌کرد.»
سپس مادر بزرگ به اتفاق نوه‌اش پیش مادر مادر بزرگ رفتند و علت را جویا شدند.
مادر مادر بزرگ کمی فکر کرد و گفت: «چون ماهی‌تابه‌ای که در آن ماهی می‌پختم خیلی کوچک بود و ماهی درسته در آن جای نمی‌گرفت و من هم سر و دم آن را می‌بریدم.»

این حکایت کوتاه بیانگر این نکته است که انجام کارها به روش گذشتگان، بدون دانستن علت آن، الزاماً بهترین و تنهاترین راه برای انجام درست کارها نیست. بزرگان و خردمندان همیشه تأکید دارند که کارها را آگاهانه انجام دهید، زندگی را آگاهانه بگذرانید و درباره راه‌های گذشتگان بیندیشید. گاهی لازم است در باورها و اندیشه‌هایمان بازنگری کنیم و همانند خانه‌تکانی سال نو، ذهنمان را نیز خانه‌تکانی کنیم، تا آن را با محفوظات و باورها و عقاید گذشته پر نکنیم و از کارایی و عملکرد بهتر آن نگاهیم. فکری که آلوده و خاک خورده باشد، توانایی خلاقیت را از انسان می‌گیرد.

به عبارتی دیگر، انجام کارها به شکل تکراری، همانند دست و پا زدن در یک مرداب است. مرداب به علت جریان نداشتن آب، راکد و گندیده است و همه چیز را در خود غرق می‌کند. یکنواختی و روزمرگی هم زندگی کردن را از آدم می‌گیرد. زندگی زمانی زیباست که خلاقیت در آن جاری باشد. برای رشد قوه‌ی خلاقه، ذهنی باز لازم است تا هر چیزی وارد آن شود و از هر فرصتی برای بهتر انجام دادن کارها استفاده کند. برای خروج از باورها و نگرش‌های گذشته نیز هیچ چیز بهتر از به چالش کشیدن آن‌ها و پرسیدن «چرا؟» نیست. ■



تصویر ساز: زحله پورخورداری

یک نکته از این معنی

لطفاً چراغ‌ها را روشن کنید!

ب. اله‌داد

طی چند سال اخیر تونل‌های مجهز و ایمنی در جاده‌های کشور، به‌ویژه در شهرهای بزرگی مانند تهران احداث شده است. این تونل‌ها سیستم روشنایی بسیار خوبی دارند؛ به‌طوری که حتی نیاز به روشن کردن چراغ‌های اتومبیل‌ها نیست. نرسیده به هم‌همی این تونل‌ها نیز، تابلوی بزرگی مشاهده می‌کنید که بر روی آن نوشته شده است: «لطفاً چراغ‌ها را روشن کنید». اما بی‌اغراق بگویم در برخی از این تونل‌ها حتی، مانند تونل‌های شهر تهران، یک نفر هم چراغ اتومبیل خود را روشن نمی‌کند. مقصودم شب‌ها نیست چون شب‌ها به طور طبیعی و عادت چراغ‌های اتومبیل‌ها از قبل روشن است. با من کمی جلوتر بیایید. همه‌ی تصادفات در یک لحظه رخ می‌دهد و تمام این هزینه‌ها برای پیشگیری از همان یک لحظه است؛ زمانی که حتی برای چند ثانیه برق چراغ‌های تونل به هر دلیلی، ناگهان قطع شود و چراغ‌های اتومبیل‌ها هم خاموش باشد، تصور کنید که چه اتفاقی می‌افتد!

از شما می‌پرسم: آیا واقعاً رانندگان اتومبیل‌ها متوجه این نکته نیستند؟ یا درباره این نکات به ظاهر کوچک، اما بسیار مهم و حیاتی فکر نمی‌کنند؟

راستی چرا ما مردم این همه بی‌دقتیم. و به چیزهایی که در پیرامونمان می‌گذرد این همه بی‌تفاوتیم؟
لطفاً علت‌ها را برای ما تحلیل کرده و کوتاه و مختصر به دفتر مجله ارسال کنید. حتماً به بهترین‌ها جوایز خوبی تعلق می‌گیرد. ■



دفتر انتشارات کمک آموزشی

با مجله‌های رشد آشنا شوید

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

مجله‌های دانش‌آموزی

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

رشد یک (برای دانش‌آموزان آمادگی و پایه‌ی اول دوره‌ی دبستان)

رشد چهارم (برای دانش‌آموزان پایه‌های دوم و سوم دوره‌ی دبستان)

رشد پنجم (برای دانش‌آموزان پایه‌های چهارم و پنجم دوره‌ی دبستان)

رشد هفتم (برای دانش‌آموزان دوره‌ی راهنمایی تحصیلی)

رشد نهم (برای دانش‌آموزان دوره‌ی متوسطه و پیش‌دانشگاهی)

مجله‌های بزرگسال عمومی

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

رشد آموزش ابتدایی • رشد آموزش راهنمایی تحصیلی • رشد تکنولوژی

آموزشی • رشد مدرسه فردا • رشد مدیریت مدرسه • رشد معلم

مجله‌های بزرگسال اختصاصی

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

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

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

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

تلفن و نمابر: ۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۷۸





کتابخانه‌ی مدیریت مدرسه

- راهنمای تحصیلی و شغلی
- نویسنده: موریس روکلن
- ترجمه: شکرالله نجفی
- ناشر: برادری (۷۷۲+۶۶۴۹)
- سال نشر: ۱۳۸۸ تهران

از آنجا که حرکت در مسیر کسب دانش یا کسب مهارت‌های مطابق با توانایی‌های ذاتی و مربوط با پیش‌بینی‌های شغلی، اطلاعات و خودآگاهی لازم برای تصمیم‌گیری را می‌خواهد و کودک تا رسیدن به مرحله‌ای از رشد فاقد آن‌هاست، بنابراین نیاز است که افراد آگاه و راه‌دان او را در این راه هدایت کنند و لذا مسئله‌ی راهنمایی و راهنمایی تحصیلی و شغلی ضرورت پیدا می‌کند.

موضوع این کتاب هم راهنمایی است و هم راهنمای تحصیلی و شغلی و هم تاریخ‌طور راهنمایی و راهنمایی تحصیلی و شغلی. هم‌چنین سیر تاریخی به وجود آمدن و چگونگی پیشرفت راهنمایی تحصیلی و شغلی را نشان می‌دهد. در فصل اول نویسنده در بیان صورت مسئله راهنمایی خواننده را از حدود و سطوح راهنمایی و دشواری‌های آن آگاه می‌سازد و در فصول بعدی از الزاماتی سخن می‌گوید که موجب دخالت اقتصاد و جامعه‌شناسی و علوم تربیتی و روان‌شناسی در امر راهنمایی تحصیلی و شغلی می‌شود.

مطالعه‌ی این کتاب را به پدران و مادران، مشاوران، معلمان، مدیران و دانشجویان رشته‌های علوم تربیتی و روان‌شناسی توصیه می‌کنیم. ■



همت 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 شعبه‌ی سه راه آرمایش (سرخه‌حصار) کد ۳۹۵ در وجه شرکت افست.
۲. ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده‌ی اشتراک بایست‌سفراری. (کپی فیش را نزد خود نگه دارید).

◆ نام مجله‌های درخواستی:

.....
.....

◆ نام و نام خانوادگی:

.....

◆ 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:

کد اشتراک:

امضا:

- صندوق پستی مرکز بررسی آثار: ۱۵۸۷۵/۶۵۶۷
- صندوق پستی امور مشترکین: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
- نشانی اینترنتی: www.roshdmag.ir
- امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۵۶-۷۷۳۳۵۱۱۰
- پیام‌گیر مجله‌های رشد: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۸۲

یادآوری:

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