

مدیریت مدرسه

دوره ی هشتم/ فروردین ۱۳۸۹ / شماره ی پی در پی ۶۸

- ۲ سرآغاز: زنجیرها را با دنده‌ها درگیر کنید/ سردبیر
- ۳ دریای نور: کودک، بیماری/ شهید مرتضی مطهری
- ۴ بهداشت و سلامت روان: انسان‌های بزرگ زود به تلاطم نمی افتند/ محمدعلی شامانی
- ۶ مقاله‌های علمی - کاربردی: مراحل آماده‌سازی یک دوره‌ی آموزشی/ داوود محمدی
- ۹ خرد زندگی: پنجره‌ی هیچ دلی به روی شما بسته نیست/ محمد جواد صادق
- ۱۰ مقاله‌های علمی - کاربردی: تدریس خصوصی در جهان/ ترجمه‌ی دکتر حسن ستایش
- ۱۲ چشم‌انداز: مدیریت مصرف، راهکار اساسی اصلاح الگوی مصرف/ علی محمد زارع‌پور
- ۱۴ گزارش: هنرستان یا دبیرستان؟/ ائلدار محمدزاده صدیق
- ۱۶ مبانی مدیریت: مدیر مدرسه‌ی امروز، پاسخ‌گوی نیازهای فردا/ اعظم ملایی نژاد، طیبه امام‌جمعه
- ۱۸ مطالعات موردی در مدیریت مدرسه: جلسه‌بازی، جلسه‌سازی/ مرتضی مجدفر
- ۲۲ بهداشت و سلامت: نابهنجاری اندام تحتانی/ دکتر افسانه سته
- ۲۴ مدیریت در مدارس جهان امروز: سرعت تغییر/ دکتر حیدر تورانی
- ۲۷ آن سوی آینه: باغبانیم یا زارع؟/ ب. اله داد
- ۲۸ پژوهش‌های مدیریتی: با این محدودیت‌های دست و پاگیر چه کنم؟/ منیره جاویدمیلانی
- ۳۰ طنز مدیریتی: مرد بالون سوار و مرد روی زمین، مسابقه‌ی قایق‌رانی
- ۳۱ پیام مدیر به معلمان: شمع‌ی روشن با گل سرخی بر سینه/ خورشید افشار یوسفی
- ۳۲ یک نکته از این معنی: ارزش والای مصیبت/ فرح‌بانو قائمی
- ۳۲ کتاب‌خانه‌ی مدیریت مدرسه: معرفی دو کتاب

مدیر مسئول: محمد ناصری
سردبیر: حیدر تورانی
شورای برنامه‌ریزی و کارشناسی:
مرتضی مجدفر، داوود محمدی، صادق صادق‌پور
مدیر داخلی: شهلا فهیمی
ویراستار: ترانه امیرابراهیمی
طراح گرافیک: مهسا قباپی

نشانی دفتر مجله:
تهران، ایرانشهر شمالی، پلاک ۲۶۶
صندوق پستی: ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴
تلفن: ۸۸۴۹۰۲۳۴
نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸
پایگاه اینترنتی:
www.roshdmag.ir
رایانامه:
modiriat@roshdmag.ir
تلفن پیام‌گیر نشریات رشد:
۰۲۱ - ۸۸۳۰۱۴۸۲

● کد مدیر مسئول: ۱۰۲ ● کد دفتر مجله: ۱۱۱ ● کد مشترکین: ۱۱۴
نشانی امور مشترکین:
تهران، صندوق پستی: ۱۶۵۹۵/۱۱۱
تلفن امور مشترکین:
۷۷۳۳۵۱۱۰۰ - ۷۷۳۳۶۶۵۶
شمارگان: ۵۱۰۰۰ نسخه
چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

قابل توجه نویسندگان و مترجمان محترم

مقاله‌هایی را که برای درج در مجله می‌فرستید، باید با مدیریت آموزشی و آموزشگاهی مرتبط باشد و قبلاً در جای دیگری چاپ نشده باشد. مقاله‌های ترجمه شده باید با متن اصلی هم‌خوانی داشته باشد و متن اصلی نیز همراه آن باشد. چنانچه مقاله را خلاصه می‌کنید، این موضوع را قید بفرمایید. رشد مدیریت مدرسه، از نوشته‌های کاربردی و مبتنی بر تجربه‌های مستندسازی‌شده‌ی 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 کمک آموزشی 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.

زنجیرها را بادنده‌ها درگیر کنید

عبارت «حول حالنا الی احسن الحال» را، که بخشی از دعای معروف تحویل سال است، خوب به یاد داریم و هر سال آن را در لحظه‌ی تحویل سال می‌خوانیم. نیک می‌دانیم که این دعا فقط برای این لحظه نیست و مأنوس شدن با آن، در همه‌ی ایام سال، بسیار مفید و اثرگذار است. این که از خدای متعال می‌طلبیم حال ما را بهترین کند، برای این است که در حقیقت، به دنبال تحولی بنیادی و اساسی در خودمان هستیم. این تحول و دگرگونی تنها با ذکر دعا حاصل نمی‌شود؛ زیرا باید خود را در وضعیت پذیرش دگرگونی و تحول قرار دهیم. نمی‌شود در وضعیت امتناع از تغییر و دگرگونی قرار داشت و به خیال تکرار دعا، منتظر فرج بود. این کار فقط لقله‌ی زبان است، کارساز و اثربخش نیست و کمترین تأثیری بر رفتارها، نگرش‌ها و خلقیات ما ندارد. دوست داشتن یک‌دیگر، برای هم زیستن، حسد نورزیدن، برای پیش‌رفت و افزایش منزلت و شأن یک‌دیگر تلاش کردن، بخل نورزیدن، بصیرت داشتن، تعقل ورزی و تقوا پیشه‌کردن، زمینه‌هایی است که آغاز تحول درونی را در وجود ما فراهم می‌آورد.

اما اگر بخواهیم در مقام مدیر، این تحول را در سازمان یا مدرسه پی بگیریم، چه کار باید بکنیم؟ باید از کجا شروع کنیم؟ باید چه چیزهایی را مد نظر قرار بدهیم؟ تحول اساسی در مدرسه یا سازمان، منوط به اقدامات نوآورانه و بدون عیب و نقص و دست زدن به کارهایی است که ضمن ایجاد ارزش در وضعیت کنونی، برای وضعیت‌های آتی مدرسه یا سازمان، ارزشی نو نیز به وجود آورد.

اگرچه تقویت روش‌ها و فنون موفقیت‌آمیز و کارآمد جاری، خوب و لازم است، ولی استمرار آن به تدریج مدرسه را از روش‌ها و فنون جدید دور می‌کند. در نتیجه، قادر نخواهیم بود به نیازها و خواسته‌های دانش‌آموزان، والدین، معلمان، جامعه‌ی محلی و... پاسخ دهیم. حل مسائل جاری مدرسه با روش‌ها و فنون موجود، مدرسه را در وضعیت عادی و معمولی نگه می‌دارد. اما تحول در مدرسه، منوط به داشتن راهبردها و روش‌های نوآورانه است. راهبردهای نوآورانه با تغییر در فرآیندها، روش‌ها، فنون، نگرش خود و دیگران، دست زدن به اقدامات غیر خطی و جانبی، قالب‌شکنی و تفریق موانع همراه است. برای مثال، با روش افزودن تکالیف و جزوه‌های درسی و تشکیل کلاس‌های تقویتی بدون توجه به انگیزه و خواسته‌ی دانش‌آموزان و نیازهای آنان، نمی‌توان در کاهش افت تحصیلی موفق بود. با معلمانی هم که روش خود را بهترین می‌دانند و آماده تغییر نیستند، نمی‌توان فراگیرندگان موفق داشت. با افزودن منابع مادی و انسانی بدون توجه به تفکر انعطاف‌پذیر و بهسازی فرآیندهای اداری و آموزشی، تحولی صورت نخواهد گرفت.

بنابراین، با قصد و آهنگ بهتر کردن مدرسه بدون پرداختن به زمینه‌های تحول، هر اقدامی بیهوده است و منابع هرز می‌رود. وقتی زنجیره‌ی چرخ‌های دوچرخه را با رکاب درگیر نکنند، هرچه پا زدن بیش‌تر باشد، خستگی و بیهودگی هم بیش‌تر می‌شود.

دریای نور

کودک، بیماری

استاد شهید مرتضی مطهری

آیا پیشرفت همان تکامل است و تکامل همان پیشرفت است؟ اتفاقاً این‌ها هم با یکدیگر تفاوت دارند، شما موارد استعمال را ببینید. ما درباره‌ی یک بیماری می‌گوییم این بیماری در حال پیشرفت است، ولی نمی‌گوییم در حال تکامل است. اگر سپاهی در سرزمینی بجنگد و قسمتی از سرزمین دشمن را تصرف کند، می‌گوییم: فلان لشکر در حال پیشرفت است، ولی نمی‌گوییم در حال تکامل است؛ چرا؟ برای این‌که در مفهوم تکامل، تعالی خوابیده است، یعنی تکامل حرکت است، اما حرکت رو به بالا و عمودی. تکامل، حرکت از سطحی بالاتر است، ولی پیشرفت در یک سطح افقی هم درست است. یک سپاهی که سرزمینی را اشغال کرده است، وقتی قسمت دیگری را بر متصرفات خودش اضافه می‌کند، می‌گوییم: پیشروی کرده است، یعنی در همان سطحی که بوده مقدار دیگری به قلمرو خودش افزوده است، چرا این‌جا نمی‌گوییم تکامل؟ برای این‌که در تکامل تعالی خوابیده است. پس وقتی که ما می‌گوییم تکامل اجتماعی، در مفهومش تعالی انسان از نظر اجتماعی است نه صرف پیشرفت. ای بسا چیزهایی که برای انسان و جامعه‌ی انسانی پیشرفت باشد، ولی برای جامعه‌ی انسانی تکامل و تعالی شمرده نشود؛ این را می‌گوییم برای این‌که معلوم شود که اگر بعضی از علما در این‌که بتوان نام بعضی از مسائل را تکامل گذاشت تردید کرده‌اند، نظرشان خالی از نوعی دقت نیست. با این‌که نظر آن‌ها را تأیید نمی‌کنیم، ولی آن‌ها متوجهی نوعی دقت شده‌اند. پس تکامل با پیشرفت و هم‌چنین با توسعه تفاوت دارد (توسعه و پیشرفت تقریباً یک مفهوم دارند).

اما فرق تکامل با مسأله‌ی تمام این است که یک شیء اگر دارای یک سلسله اجزا باشد، مثل یک ساختمان و یا یک اتومبیل، مادامی که همه‌ی اجزای لازم در او وجود پیدا نکرده، می‌گوییم: ناقص است؛ وقتی که آخرین جزء را؛ مثلاً، آخرین آجر را زدند می‌گوییم تمام شد، یعنی همه‌ی اجزاء به پایان رسید، ولی تکامل در درجات و مراحل است. یک کودک اگر از نظر عضوی ناقص به دنیا بیاید، ناتمام به دنیا آمده است، ولی اگر از نظر اعضا و جهازات، تمام به دنیا بیاید، تازه ناقص است و باید مراحل تکامل را با تعلیم و تربیت طی بکند، یعنی پله‌های تعلیم و تربیت برای این کودک تعالی است، درجات و پله‌ها را بالا رفتن است.

یک جهت دیگر تکامل - اگر باز بشود نام آن را تکامل گذاشت که مشکل است - این است که ساختمان جامعه‌ی بشری از یک حالت ساده تدریجاً به سوی پیچیدگی و پیچیده‌تر بودن پیش آمده، یعنی همان‌طور که در امور صنعتی و فنی، مثل اولین هواپیمایی که ساختند بسیار ساده بود و اکنون که این سفینه‌های فضاپیما را ساخته‌اند دستگاه‌های بسیار دقیقی است و همان‌طور که در تکامل طبیعی، ساختمان بدن یک حیوان تک‌سلولی نسبت به ساختمان بدن یک انسان که روابط پیچیده‌ای دارد، بسیار ساده است، در جامعه‌ی بشری هم چنین است.

منبع: تمثیلات و تشبیهات در آثار استاد شهید مطهری، علیرضا رجالی تهرانی، دفتر تبلیغات حوزه علمیه قم، چاپ دوم، ۱۳۷۸

انسان‌های

محبت گفتنی نیست؛ چشیدنی است. همه‌ی آدم‌ها در لایه‌های وجودشان سرشار از عشق و محبت‌اند. اگر به مردم بگوییم بیایید بنشینید و محبت کردن را از ما یاد بگیرید، به آنان توهین کرده‌ایم. هنر ما این است که این لایه‌ها را کنار بزنیم و محبت را ببینیم. هنر این است که مردم را کریمانه، بزرگ و باشکوه ببینیم. ما این روزها به ندیدن عادت کرده‌ایم. به‌خصوص ما مدیران، بیش‌تر خودمان را می‌بینیم؛ درحالی‌که همه‌ی آدم‌ها نیاز دارند دیده شوند. اگر فضیلت‌های افراد را ببینیم و آن‌ها را بزرگ کنیم، آن‌وقت آدم‌های معمولی را به انسان‌های بزرگ و افتخارآفرین تبدیل خواهیم کرد.

برای رصد کردن توان‌مندی‌های دیگران گام اول این است که خودمان را دانای کل ندانیم؛ گاهی فکر می‌کنیم که بیش‌تر از دیگران می‌فهمیم و اگر پستی به ما داده‌اند، قسمت زیادی از دانایی را هم به ما داده‌اند! قبل از هر چیز باید از این غرور فاصله بگیریم و بدانیم که «همه چیز را همگان دانند.» باید باور کنیم فرصت دادن به دیگران به نفع ماست. نباید فکر کنیم که همه‌ی

راه‌ها به ما ختم می‌شود. باید آدم‌ها را در یک مجموعه‌ی بزرگ جمع کنیم، نه در یک حلقه‌ی تنگ. باید با همکارانمان دوست باشیم. گاهی وقت‌ها کینه‌های عمیق از یک سوءتفاهم ساده شروع می‌شود. مدیر کسی است که نمی‌گذارد قارچ‌های سمی سوءتفاهم در مدرسه رشد کند.

استفاده از واژه‌های زیبا

گاهی بدون توجه، از واژه‌هایی استفاده می‌کنیم که بین ما و دوستان‌مان فاصله ایجاد می‌کند. بعضی از واژه‌ها سرد، زمخت و تلخ‌اند. شاید ناخواسته عادت کرده‌ایم که از این واژه‌ها استفاده کنیم. فکر می‌کنم باید با یک تفکر جمعی، واژه‌هایمان را غربال کنیم. ببینیم کدام واژه‌ها آدم‌ها را زخمی و کدام واژه‌ها آدم‌ها را دور می‌کنند. بعضی واژه‌ها ذهن‌ها را برای همیشه در مورد ما منفی می‌کند و مهم‌تر از همه، چیزی که به واژه‌ها جان می‌دهد، لحن آدم‌هاست. امکان دارد لحن، دوستی و برادری را القا کند یا دشمنی و کینه را!

همه‌ی آدم‌ها گنجینه‌ای از واژه‌های زیبا

دارند. ما به واژه‌های زیبا میدان می‌دهیم یا نمی‌دهیم. با واژه‌ها به آدم‌ها انگ می‌زنیم. باید یاد بگیریم با احساس، شاعرانه و مهربان حرف بزنیم. الگو می‌خواهیم؟ پیامبر! آن حضرت همه‌ی حرف‌هایش سرشار از عطف و مهربانی است. خیلی وقت‌ها، چیزهایی را جعل می‌کنیم که واقعیت ندارند؛ حصارهایی درست می‌کنیم و به دور خودمان می‌کشیم. فکر می‌کنیم اگر این‌گونه حرف بزنیم، مدیریم. اما اگر آن‌گونه حرف بزنیم، ضعیف هستیم. گویا باید آمر باشیم و مرتب امر و نهی کنیم. در حالی‌که آدم‌ها دوست دارند واژه‌هایی بشنوند که به آن‌ها آرامش بدهد؛ آن‌ها را به خودنگری دعوت کند. حتی اگر اشتباه کرده باشند، اشتباه را نباید به‌صورت آدم‌ها کوبید. مدیر خوب اشتباه را به صورت نمی‌کوبد؛ زیرا آدم‌ها در چنین وضعیتی مقاومت می‌کنند. به هر آدمی که تعرض شود، به یک تلاش مذبوحانه دست می‌زند. خیلی وقت‌ها ماییم که همکاران را وادار به انفعال می‌کنیم. می‌توان از واژه‌های نرم در حکم دافعه نیز استفاده کرد ولی جاذبه باید در حد اعلی و دافعه خیلی کمتر باشد. ما خیلی

بزرگ، زود به تلاطم نمی افتند

محمد علی شامانی

دین و عقلی که دارند، از ما کمتر است. اگر بپذیریم که شخصی مؤمن و داناست، با او حرف می‌زنیم و همراه می‌شویم و شانه به شانه‌اش می‌رویم و او را در مقابل خود نمی‌بینیم. آموزه‌های دینی ما بیان‌گر این است که برای این‌که بر قلب‌های مردم حکومت کنید، فقط یک راه دارید و آن این است که در جرگه‌ی مؤمنان باشید و عمل صالح کنید. عمل صالح نشانه دارد: مؤمن صالح با خدا طرف است و دنبال کف‌زدن دیگران نیست. خادم مردم است و هرچه خیر و خوبی است، برای آنان می‌خواهد. مزدش را هم از خدا طلب می‌کند. وقتی این‌گونه باشد، همه‌ی مردم درهای دلشان را به روی شما، من و آن خانم یا آقای مدیر باز می‌کنند.

منشا آشفتگی‌ها و اختلاف نظرها

انسان‌های بزرگ زود به تلاطم نمی‌افتند. همه‌ی مشکل ما از باریکی وجودمان است. اگر روحمان وسعت پیدا کند، از یک نظریه‌ی مخالف، طوفانی نمی‌شویم. کسی می‌تواند به دل‌های مردم راه باز کند که بر مرکب عقل سوار باشد و عاقلانه رفتار کند. نمی‌شود به اندک داشته‌ی خود غره شویم

این مدار باشد و مثل ما فکر نکند، نمی‌فهمد و چون نمی‌فهمد، به خودمان اجازه می‌دهیم آمرانه حرف بزنیم. متأسفانه در وجود همه‌ی ما فرعون‌های کوچکی هست. اگر این فرعون‌ها بزرگ می‌شوند، فربه می‌شوند، ما خوراک لازم را برای آن‌ها تهیه می‌کنیم. اما بعضی‌ها مراقب این فرعون هستند.

یعنی این‌که هرگونه که دوست دارید با شمار رفتار کنید، با دیگران رفتار کنید. فرمایش امام علی است: هر چه بر خود نمی‌پسندی، بر دیگران نپسند. این گفته ضرب‌المثلی شده که سال‌هاست به کار می‌بریم. پس با دیگران همان‌گونه حرف بزنیم که دوست داریم با ما حرف بزنند.

کسی که در مقامی نشسته، موظف است خود را برای آن منصب آماده کند. صد البته، نه برای فرمان‌دهی و امر و نهی، بلکه باید سینه‌اش را فراخ کند و خود را بسازد.

یک همکار ظرفیت وجودی خود را تا حد زیادی از مدیر می‌گیرد. این مدیران هستند که باید قبل از این‌که به دنبال توسعه‌ی ظرفیت دیگران باشند، ظرفیت وجودی خود را افزایش دهند.

گاهی اشکال این‌جاست که آدم‌ها را با خود قیاس می‌کنیم و بعد نتیجه می‌گیریم

وقت‌ها برعکس عمل می‌کنیم و به کلی دافعه می‌شویم. یادمان باشد هرگاه از فرعون وجودمان سرپیچی کنیم و خودمان را ببینیم، می‌توانیم با آدم‌ها راحت صحبت کنیم. هر واژه‌ای که کرامت انسان‌ها را مورد هدف قرار بدهد، باید از دایره‌ی واژه‌ها بیرون رود و هر واژه‌ای که کرامت انسان را تقویت کند، با فطرت او سازگار است.

مراقبت از فرعون درون

فرعون چه می‌کرد؟ آدم‌ها را خوار می‌کرد تا به او گوش دهند. ما حق نداریم به هیچ‌کس بگوییم که نمی‌فهمی؛ مگر ما همه چیز می‌دانیم؟ اگر می‌خواهیم بدانیم کدام واژه پسندیده است، باید ببینیم خودمان از چه واژه‌هایی خوشمان می‌آید و آن‌چه را بر خود می‌پسندیم، برای دیگران هم بپسندیم. اما متأسفانه گاهی اوقات پا را فراتر می‌گذاریم؛ نه تنها می‌گوییم نمی‌فهمی و نمی‌دانی، بلکه طرف مقابل را فاقد دین و مذهب و فرهنگ هم می‌دانیم و حمله می‌کنیم. با کدام معیار تشخیص می‌دهیم چه کسی می‌فهمد، چه کسی دین دارد یا ندارد؟ غیر از این است که در این صورت خودمان را مدار عالم و آدم می‌دانیم و هرکس بیرون

در شماره‌های گذشته، زمینه‌ها و مفاهیم آموزش‌های ضمن خدمت را مرور کردیم. اینک به صورت فشرده، در مورد مراحل آماده‌سازی دوره‌های آموزشی صحبت می‌کنیم.

به‌طور کلی، فرآیند آموزش، سه مرحله‌ی اصلی دارد:

برنامه‌ریزی: تعیین هدف و چگونگی دست‌یابی به آن. در حقیقت، این مرحله شالوده‌ی تدوین برنامه‌ی درسی است که یک رشته مراحل را شامل می‌شود. اگر این مراحل به صورت پیوسته دنبال شوند، اثربخشی و سازگاری فعالیت‌های آموزشی را تأمین خواهند کرد.

اجرا: انجام‌دادن عملیات ضروری برای دست‌یابی به اهداف کلی و اختصاصی. فرآیند عملیاتی کردن برنامه‌های آموزشی، اجرا نامیده می‌شود. مدرس بر اساس محتوا و روش‌های آموزشی که انتخاب کرده است، می‌تواند دوره‌ی آموزشی را اجرا کند.

ارزش‌یابی: بررسی میزان موفقیت در دست‌یابی به اهداف و در صورت لزوم، انجام‌دادن تغییرات لازم به‌منظور بهبود نتایج فعالیت‌های آموزشی در آینده. معمولاً ارزش‌یابی و بازخورد باید در هر یک از این مراحل صورت بگیرد. افزون بر این، مدرس باید به‌منظور تعیین سطح کارآیی و اثربخشی آموزش در پایان فعالیت آموزشی، با استفاده از آزمون‌ها و روش‌های ارزش‌یابی یادگیری، یک ارزش‌یابی رسمی به‌عمل آورد. او باید دست‌آوردهای حاصل از این ارزش‌یابی را برای تعیین سایر نیازهای آموزشی به‌کار گیرد و بر اساس آن، اصلاحات و تغییراتی را که موجب بهبود آموزش دوره‌ی بعد می‌شود، انجام دهد.

شجاعت و شهامت مدیر

شجاعت از علم و توانایی عملی نشأت می‌گیرد. در عوض، رفتار حماقت‌بار از جهل برمی‌خیزد. خاستگاه شجاعت دانایی و عقل است.

جسارت و جرئیه با شجاعت علمی و عقلانی تفاوت دارد. کسی که جسورانه بر دیگران می‌تازد، این جسارت را از جایگاه و ابلاخی گرفته است که هر لحظه، امکان دارد آن‌را از او بگیرند. چنین فردی، دچار توهم قدرت است. همواره از دیگران انتظار دارد حتی برای کارهای اشتباه و حرف‌های نسنجیده و اعمال ضرافرین او، از جا بلند شوند و کف بزنند. اما کسی شجاعت علمی دارد که فکر می‌کند همیشه کسانی هستند که می‌توانند این کار را بهتر از او انجام دهند.

شنیده‌ایم برخی مدیران هنگام فاش شدن ناتوانی‌های خود در زمینه‌ی انجام‌دادن یک مسئولیت بزرگ، می‌گویند چون به من تکلیف شد، پذیرفتم! چنین پاسخی نشانه‌ی شانه خالی کردن از قبول مسئولیت و نتیجه‌ی کارهای خویش است. هیچ تکلیفی نیست؛ ما در مقابل هم مسئول هستیم. البته اگر بتوانیم و نپذیریم و کار نکنیم، مسئول هستیم. اما اگر نتوانیم و بپذیریم هم، در برابر مردم و خدا مسئولیم. هرکس باید با شناخت ابعاد وجودی خود و توانایی‌هایش مسئولیت قبول کند. هرکس باید در سرزمین وجود خود وزیر و وکیل باشد. خودش و توانایی‌هایش را بشناسد و کارها و اعمالش را درست انجام بدهد. شاید یک نفر مدیر خیلی خوبی باشد؛ اما چه‌بسا فقط در یک آموزشگاه کارآیی عالی داشته باشد.

و فکر کنیم که می‌توانیم عالم را تغییر دهیم. نمی‌شود تا زیر آبشار اهل ایمان تن نشسته باشید، از ایمان سخن بگویید.

تا آدم‌ها نو نشوند، اتفاقی نمی‌افتد. همه‌ی ما به آیش نیاز داریم. برای نو شدن باید هزینه بپردازیم؛ باید سرزمین وجودمان را شخم بزنیم. تا وقتی فکر کنیم همین که هستیم خوب است، هیچ اتفاقی نمی‌افتد.

نو شدن یعنی ابتدا برای تغییر و حرکت، خود را در معرض نقد بگذاریم. خودمان را از نگاه مخاطب ارزش‌یابی کنیم. اگر خودمان را جای دیگران نگذاریم، نمی‌توانیم ببینیم و درک کنیم. گاهی باید آن‌طرف قرار گرفت و نگاه کرد. معلم جای شاگرد و شاگرد جای معلم. مدیر جای معلم و معلم جای مدیر. باور کنیم که هم‌داستان و هم‌دستیم.

یادمان باشد که به قول چستر برنارد: «قدرت مدیر در پذیرش زیردستان است که به او هدیه می‌شود». این هدیه به دو صورت پرداخت می‌شود: اگر افراد مجموعه‌ای، مدیرشان را قلباً و به‌طور عقلانی بپذیرند، از او حمایت و برایش راه باز می‌کنند. نوع دیگر این است که کسی با یک ابلاغ، قدرت را به‌دست می‌گیرد. وقتی آدم کوچکی را در مسند بزرگی قرار دهند، همواره از دیگران خواهد خواست بنشینند تا هم‌قد او شوند! آدم‌های کوچک از دیگران نردبان می‌سازند تا خودشان بالا بروند. مدیران امروز باید از دانش‌های علمی و عملی روز، غنی شده باشند. امروز نمی‌توان بدون مقتضیات امروز، که همان دین و شجاعت و ایمان و شهامت است، مدیر بود.

مراحل آماده‌سازی یک دوره‌ی آموزشی

♦ داوود محمدی

- آشنایی با مهارت‌های سرپرستی برای مدیران اداری؛
- مهارت‌های برقراری ارتباط مؤثر برای معلمان دوره‌ی ابتدایی؛
- دوره‌ی بهبود روش‌های تدریس برای مدرسان دوره‌ی متوسطه.

بهترین راه برای این که معلوم شود آیا عنوان یک دوره، مناسب انتخاب شده یا خیر، آن است که از خود بپرسیم، «اگر عنوان دوره را بخوانم، پی خواهم برد که درباره‌ی چیست و برای چه کسانی طراحی شده است؟»

منظور دوره

این قسمت شامل چند عبارت در حد یک تا دو بند (پاراگراف) است که منظور کلی دوره را تشریح می‌کند. این بخش باید شامل عباراتی در مورد دلیل طراحی و تشکیل دوره باشد. فهرست منافع و مزایای حاصل از دوره را نیز می‌توان در این بخش منظور کرد.

اهداف اختصاصی دوره

در این مرحله، مدرس فهرستی از اهداف دوره تهیه می‌کند. اهداف اختصاصی، خواننده را عمیقاً با قصد و منظور دوره آشنا می‌سازد و در مورد محتوای دوره نیز یک شرح کلی ارائه می‌دهد. پس از آماده شدن فهرست اهداف، نوبت به مشخص شدن ترتیب یا تقدم و تأخر آن می‌رسد و لازم است یک یا چند مورد از اصول سازمان‌دهی و تنظیم محتوا برای مشخص کردن ترتیب اهداف مورد استفاده قرار گیرد. در حقیقت، آنچه مدرس در این مرحله انجام می‌دهد، تعیین طرح کلی دوره است. لازمه‌ی تهیه و تدوین طرح درس، آن است که مدرس، هر

مورد آن توجیه و راهنمایی می‌کند. در این راهنمای ویژه، شرحی درباره‌ی محتوای هر موضوع مهم (طرح درس)، روش‌های مورد استفاده، زمان تقریبی برای هر موضوع مهم، منابع و امکانات مورد نیاز و سایر اطلاعات ضروری گنجانده شده است.

شرح دوره

شرح دوره عبارت است از یک توصیف کتابی ساده از دوره‌ی آموزشی که دارای کاربردهای متعددی است. از شرح دوره می‌توان برای آگاه کردن شرکت‌کنندگان بالقوه، مطلع ساختن سیاست‌گذاران یا سرپرستان و نیز آشنا ساختن فراگیرندگان با دوره‌ی آموزشی استفاده کرد. در حقیقت، شرح دوره مقدمه‌ای بر دوره‌ی آموزشی است که معمولاً از این قسمت‌ها تشکیل می‌شود:

- عنوان دوره؛
- منظور دوره؛
- اهداف اختصاصی دوره؛
- فنون و روش‌های آموزشی؛
- مخاطبان مورد نظر؛
- محل تشکیل دوره؛
- تسهیلات آموزشی؛
- مدت تشکیل دوره؛
- مدرس یا مدرسان دوره.

عنوان دوره

عنوان دوره باید منعکس‌کننده‌ی محتوای آموزش و منظور دوره باشد. عنوان دوره حتی الامکان باید خاص و مختص دوره و نشان‌دهنده‌ی محتوا، نوع و سطح آموزش باشد. مثال‌های زیر، نمونه‌هایی از چند عنوان دوره است:

- آشنایی کارمندان تازه‌استخدام با مقررات اداری؛

مراحل اساسی، که صرف نظر از طول دوره یا مخاطبان هدف در اجرای هر فعالیت آموزشی دخالت دارند، در پی خواهند آمد. توجه داشته باشید که آموزش، یک فرآیند دورانی یا چرخشی است که با ارزش‌یابی فعالیت آموزشی پایان می‌یابد. مرحله‌ی ارزش‌یابی، مستلزم برگشت به بخش برنامه‌ریزی است و نیازهای آموزشی، بیش‌تر در این مرحله تشخیص داده می‌شود. امکان دارد در این مرحله، تغییراتی در اهداف و محتوای آموزشی، روش‌ها و مواد آموزشی داده شود.

مرحله‌ی برنامه‌ریزی

- تعیین نیازهای آموزشی؛
- تعیین اهداف آموزشی؛
- سازمان‌دهی محتوای آموزشی؛
- انتخاب فنون و روش‌های آموزشی؛
- شناسایی منابع آموزشی مورد نیاز؛
- تهیه و تدوین طرح درس؛
- تهیه آزمون‌های لازم برای اندازه‌گیری و سنجش میزان یادگیری کارآموز.

مرحله‌ی اجرا

مرحله‌ی ارزش‌یابی آموزش

ارائه‌ی روشی مناسب برای آماده‌سازی

یک دوره‌ی آموزشی

برنامه‌ریزی دوره‌ی آموزشی مستلزم تهیه‌ی دو مدرک جداگانه، اما مربوط به هم است. این مدارک عبارت‌اند از شرح دوره و طرح درس. رئوس مطالب یا شرح دوره، یک توصیف کلی از دوره است که به‌منظور ارائه‌ی اطلاعاتی به فراگیرندگان درباره‌ی دوره طراحی شده است. برنامه‌ی درسی، دوره‌ی آموزش را تشریح و مدارس را در

هدف را برحسب محتوا گسترش دهد.

فنون و روش های آموزشی

در این بخش، نحوه‌ی اداره و اجرای فعالیت‌های آموزشی برای دستیابی به اهداف دوره، مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. مناسب‌ترین روش آموزشی بر اساس اهداف آموزشی، نوع فراگیرندگان و چگونگی محیط آموزشی انتخاب می‌شود. در نتیجه، مدرسان روشی انتخاب می‌کنند که کاملاً با محتوای دوره و نتایج مطلوب آن سازگار باشد. روش‌ها یا رهیافت‌های آموزشی متفاوتی، مانند سخن‌رانی، بحث گروهی، نمایش، تمرین‌های عملی یا صحرائی، ایفای نقش، مطالعه‌ی موردی و گردش‌های عملی وجود دارد که معمولاً مدرسان از آن‌ها استفاده می‌کنند.

مخاطبان دوره

این قسمت به‌طور مختصر مشخص می‌کند که دوره برای چه کسانی طراحی شده است و چه کسانی باید در این دوره ثبت نام و شرکت کنند. در صورتی که دوره از یک منطقه، کشور یا ناحیه، به محل دیگر منتقل شود، مفاد این قسمت نیز تغییر می‌کند. کسی که شرح دوره را مطالعه کند، دقیقاً خواهد دانست چه کسانی می‌توانند در آن شرکت کنند.

محل تشکیل دوره

در این قسمت باید محل برگزاری دوره به قدر کافی تشریح گردد و در آن، جزئیات لازم نیز ارائه شود تا شرکت‌کنندگان بالقوه بدانند دوره در چه محلی برگزار می‌شود.

تسهیلات آموزشی

این بخش، اطلاعاتی درباره‌ی انواع تسهیلات آموزشی موجود از قبیل مسکن، وسایل حمل و نقل، وسایل کمک‌آموزشی و تسهیلات غذا در طول دوره، به فراگیرندگان ارائه می‌دهد. اطلاعات مربوط به هزینه‌های آموزشی نیز باید مشخص شود. شرح‌دادن این تسهیلات اهمیت زیادی دارد؛ زیرا فراگیرندگان می‌توانند قبل از شرکت در دوره، خود را آماده کنند.

مدت تشکیل دوره

این بخش باید زمان تشکیل دوره و مدت زمانی را که برای تکمیل آن نیاز است، مشخص کند و در آن، تاریخ شروع و خاتمه و روز و ساعت شروع و خاتمه‌ی آموزش درج شده باشد. این اطلاعات، برای تهیه‌ی برنامه‌ی رفت‌وآمد و تهیه‌ی امکانات پذیرایی ضروری است تا آموزش شرکت‌کنندگان به دلیل تأخیر دچار وقفه نشود.

مدرس یا مدرسان دوره

در این قسمت باید نام افرادی که مسئولیت ارائه‌ی آموزش را به‌عهده دارند، درج کرد. این بخش به شرکت‌کنندگان نشان می‌دهد با چه کسی کار خواهند کرد و در صورت لزوم، قبل از شروع آموزش باید با چه کسی تماس بگیرند.

هریک از این بخش‌ها سبب می‌شود افراد مایل و علاقه‌مند به شرکت در دوره، با آن آشنایی کلی پیدا کنند. نحوه‌ی توزیع شرح دوره، با توجه به نیاز و منظور آن، تفاوت دارد. برای مثال، ممکن است برای فراگیرندگان پست یا در یک جلسه‌ی عمومی به آن‌ها داده شود، در روزنامه‌ها چاپ گردد یا در آغاز دوره، در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گیرد.

طرح درس

در حقیقت، طرح درس یک دستور کار یا راهنمای آموزش است که به مدرس می‌گوید چه کاری را در چه زمانی انجام دهد. طرح درس صرفاً برای استفاده‌ی مدرس و به شکل‌های متفاوتی طراحی می‌شود. معمولاً خود مدرس، هنگامی که دوره را تدوین می‌کند، به طراحی طرح درس می‌پردازد. مدرسان دیگر نیز که در آموزش دوره همکاری دارند و مدرسانی که دوره را در محل‌های متفاوت، به شرکت‌کنندگان یا گروه‌ها ارائه می‌دهند، می‌توانند از طرح درس بهره‌مند شوند.

طرح درس شامل این موارد است:

- اهداف اختصاصی؛

- رئوس مطالب و محتوا؛

- روش‌های آموزش؛

- زمان تقریبی مورد نیاز؛

- منابع آموزشی مورد نیاز؛

- تکالیف مخصوص فراگیرندگان؛

- روش ارزشیابی.

وقتی طرح درس کامل باشد، به دوره نظم و سازمان منطقی می‌بخشد. تکمیل هر بخش از طرح درس، به‌منابۀ تهیه‌ی یک سند از کل برنامه‌ی درسی است. بنابراین، طرح درس نشان‌دهنده‌ی برنامه‌ی درسی است. اگر می‌خواهید از برنامه‌ی درسی یک دوره آگاه شوید، می‌توانید طرح درس آن دوره را مرور کنید. طرح درس، علاوه بر مستند کردن برنامه‌ی درسی و کمک به آماده‌سازی مدرس برای ارائه‌ی آموزش یا تدریس دوره، در حکم راهنما نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

با آن‌که طرح درس از پیش تهیه می‌شود، باید انعطاف‌پذیر باشد. زیرا در صورتی که اشکالات یادگیری خاصی بروز کند، نظریات یا موضوعات جدیدی در طول آموزش ارائه شود یا نیازهای شرکت‌کنندگان مشخص گردد، طرح درس باید با آن تطبیق کند یا بر اساس آن تغییر داده شود. به‌علاوه، اگر بنا باشد دوره، بیش از یک بار آموزش داده شود، می‌توان برنامه را برای نوبت بعد بازنگری و در آن تجدیدنظر کرد تا منعکس‌کننده‌ی تجارب به‌دست آمده در دوره‌ی اول باشد.

منابعی برای مطالعه‌ی بیش‌تر

ابطحی، سیدحسین (۱۳۸۶). آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.

محمدی، داوود (۱۳۸۲). برنامه‌ریزی آموزشی ضمن خدمت کارکنان، تهران: پیوند نو و پیام.

فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۸۱). نیازسنجی آموزشی و الگوهای آن، تهران: آبیژ.

4. RAE, LESLIE. (1995) Techniques of Training, lower job.

5. www.prometheon.com

6. www.Info-Training Tools.com

7. www.can Learn.CA

8. www.LIB.Berkly.EDU

دوستی، زیر واژه‌ی صداقت چنین نوشته بود: «صداقت، گران‌ترین فضیلت پنهانی»^۱ تردیدی نیست که صداقت گوهر ارزش‌مندی است که هر کس از آن بهره‌مند باشد، همواره در قلب‌های مردم و نزد خدای مهربان جای دارد. «صدق» یکی از نشانه‌های بارز یک روح متعالی و آسمانی و خدایی است.

«افراد راست‌گو معمولاً افرادی شجاع، صریح، بااخلاص، کم‌طمع و خالی از تعصب‌های غلط و حب و بغض‌های افراطی هستند؛ زیرا راست‌گویی بدون این‌ها ممکن نیست.»^۲

مهم‌ترین ممیزه‌ی انسان‌های صادق، آرامش خاطر است؛ چه آن‌که صداقت احساسی در ما برمی‌انگیزد که آرامش‌زا و غرورآفرین است. در جایی از قول کسی خواندم که در یکی از شهرهای غربی بر دیوار مغازه‌ای خوانده بود که احساس انسان صادق، مثل احساس فاتح میدان نبرد است.

صداقت اساس و پایه‌ی اعتماد و تفاهم است. بدون صداقت، هرگز به «اعتماد» دست نخواهید یافت. دیوار بی‌اعتمادی زمانی ارتفاع می‌گیرد و سایه‌اش امتداد می‌یابد که «صداقت» از میان برود. همه‌ی انسان‌ها به واسطه‌ی فطرت پاک و خداجوی خود در جستجوی صداقت هستند و انسان‌های صادق را چون جان شیرین دوست دارند.

انسان‌های صادق نه تنها آرام‌اند، بسیار تأثیرگذار نیز هستند. زیرا رفتار و سخنانشان بر دل می‌نشیند و همواره با آغوش باز استقبال می‌شوند.

اگر می‌خواهید بدون چون و چرا شما را بپذیرند و بتوانید در خانه‌ی دل آدم‌ها به راحتی میهمان شوید، صداقت پیشه کنید. صداقت پنجره‌ی دل‌ها را به روی شما می‌گشاید و همه برای مردم صادق «فرش قرمز» پهن می‌کنند. صداقت آن‌قدر ارزش‌مند و پربهاست که آن را ملاک ارزش‌یابی افراد و دین‌داری آنان شمرده‌اند.

امام صادق (علیه‌السلام) می‌فرماید: «به رکوع و سجده‌های طولانی افراد نگاه نکنید؛ زیرا ممکن است این رفتار آنان از سر عادت باشد و از ترک آن هراس داشته باشند. به راست‌گویی و ادای امانت آنان توجه کنید.»^۳

راستی را دری از درهای بهشت و معیار سنجش انسان بودن و مایه‌ی ارجمندی دانسته‌اند.^۴

وقتی راستی و صداقت از زندگی رخت برمی‌بندد، زشتی و پلیدی و نفاق رایج می‌شود و گناهان یکی پس از دیگری جامعه را آلوده می‌کند؛ زیرا که دروغ خود منشأ گناهان دیگر است.

دروغ ایمان را نابود می‌کند و بدبینی و سوءظن و بی‌اعتمادی را در جامعه رواج می‌دهد.^۵

راستی در کارنامه‌ی زندگی ما، در ردیف صداقت چه نمره‌ای گذاشته شده است؟!۴

از خدای مهربان پیوسته بخواهیم که ما را از «راستان» و اهل «صدق» قرار دهد. راه آسمان برای مردان و زنان صادق کوتاه است.

پانوش

۱. کریمی، عبدالعظیم (۱۳۸۷). فرهنگ‌نامه‌ی طنز و رمز واژگان، تهران: عابد، ص ۱۱۱.

۲. ناصر، مکارم شیرازی (۱۳۸۸). زندگی در پرتو اخلاص، قم: سرور، ص ۸۲.

۳. مجلسی، بحارالانوار، ۸/۷۱ به نقل از منبع پیشین.

۴. محمد، محمدی ری‌شهری (۱۳۸۰). گزیده‌ی میزان الحکمه،

تلخیص سیدحمید حسینی، ترجمه‌ی حمیدرضا شیخی، قم: دارالحدیث، احادیث شماره‌ی ۳۴۶۷، ۳۴۷۳ و ۳۴۷۶.

۵. مکارم شیرازی، همان، صص ۹۱-۸۶.

پنجره‌ی هیچ‌کس به روی شما بسته نیست!

محمدجواد صادق

در بخش اول مقاله‌ی نظام آموزشی سایه، که به بررسی اجمالی جایگاه تدریس خصوصی در نظام‌های آموزشی جهان اختصاص داشت، با تعاریف، ویژگی‌ها و رویکردهای اتخاذ شده در مورد این مسئله در سطح کشورهای دنیا آشنا شدید. در دومین و آخرین بخش از این مقاله، که به همت شورای گزینش و ترجمه‌ی متون سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی آماده شده است، با دلایل روی آوردن معلمان به تدریس خصوصی و نیز راه‌کارهای کاهش این مسئله و ضرورت آن آشنا می‌شوید.

نظام آموزشی سایه • بخش دوم و پایانی

تدریس خصوصی در جهان

• نوشته‌ی مارک بری

ترجمه‌ی دکتر حسن ستایش

چند نکته‌ی قابل تأمل

در جوامعی که تدریس خصوصی، رسماً مازاد و غیر قانونی تلقی می‌شود، برنامه‌ریزان پیش از هر اقدامی باید به بررسی این موضوع بپردازند که چرا معلمان رسمی به تدریس خصوصی روی می‌آورند. حقیقت این است که آن‌ها به دلیل درآمد ناچیز، به تدریس خصوصی روی می‌آورند. پس اولین گام برای مقامات آموزش و پرورش این است که برای افزایش حقوق معلمان تمهیداتی بیندیشند. چنان‌که مقامات دولتی کشور مصر کوشیده‌اند با استفاده از منابع دیگر، کمبود درآمد معلمان را جبران کنند. بدیهی است که کم بودن حقوق معلمان، سلامت اجتماعی و اقتصادی جامعه را به خطر می‌اندازد. در کشورهایی که حقوق معلمان اساساً از درآمدهای مالیاتی تأمین می‌شود، دست‌اندرکاران آموزشی باید راه‌های دیگری برای بهبود وضعیت معیشتی معلمان بیندیشند.

در برخی کشورها مانند ژاپن، موریتانی، سنگاپور و جمهوری کره، معلمان حقوق نسبتاً خوبی دارند و نیاز چندانی به تدریس خصوصی احساس نمی‌کنند. ولی در صورت نیاز به تدریس اضافی، باید از سایر معلمان کمک بگیرند. زیرا معلمان رسمی مجاز به تدریس خصوصی به دانش‌آموزان خود نیستند. این ممنوعیت در کشورهای ژاپن، سنگاپور و جمهوری کره مدت‌ها عملی شده و در موریتانی نیز به تازگی پیاده شده است.

مسئله‌ی بعدی مربوط به معلمان رسمی است که از وقت اضافی خود برای تدریس خصوصی به آن دسته از دانش‌آموزانی استفاده

می‌کنند که در مدرسه، معلم مستقیم آن‌ها نیستند. ممنوعیت این نوع تدریس، در مقایسه با مورد قبلی، چندان جدی نیست. انتقادهایی که از این نوع تدریس خصوصی صورت می‌گیرد، بیش‌تر مربوط به هنجارهای اجتماعی است. مثلاً در موریتانی انگیزه‌ی معلمان از تدریس خصوصی، رواج فرهنگ سرمایه‌داری و مصرف‌گرایی در آن جامعه است. زیرا معلمان، مانند سایر قشرهای جامعه، در پی اندوختن سرمایه‌ی بیش‌ترند.

شبهه این وضعیت در کشور هنگ‌کنگ نیز به وجود آمده است. با این تفاوت که در این کشور، معلمان اساساً حقوق کافی ندارند. اما برخی معلمان به این دلیل تدریس خصوصی می‌کنند که بتوانند از عهده‌ی تأمین مخارج زندگی تجملی خود برآیند. در این جا مقامات دولتی می‌توانند جلو چنین فعالیت‌هایی را بگیرند. اما تعطیلی این فعالیت‌ها در صورتی مؤثر است که هنجارهای اجتماعی مقتضی باشد.

نکته‌ی آخر در مورد تدریس خصوصی معلمان جویای کار خارج از نظام آموزش رسمی، این است که بهتر است این افراد در تشکیلات صنفی، که خود معلمان آن‌را سازمان‌دهی می‌کنند، مورد حمایت قرار گیرند. مثلاً در کشور انگلستان، انجمن معلمان خصوصی وجود دارد که کیفیت تدریس خصوصی را کنترل می‌کند و مراجعه برای عضویت و ثبت‌نام را به عهده گرفته است. در تایوان نیز انجمن‌های معلمان خصوصی رسماً به حمایت از بخش آموزش سایه برخاسته‌اند.



یاددهی - یادگیری برخوردار می‌شوند. در بعضی نظام‌های آموزشی، حتی مدارس ابتدایی نیز واجد چنین وضعیتی هستند. بدیهی است نوع مدرسه‌ای که دانش‌آموز در آن تحصیل می‌کند، زندگی آینده‌ی او را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. با آن‌که تفاوت‌های کیفی میان مدارس اجتناب‌ناپذیر است، نخبه‌گرایی در تعلیم و تربیت چندان کارآمد نیست. به این سبب، لازم است برنامه‌ریزان نه تنها در بخش عمومی، بلکه بین بخش‌های عمومی و خصوصی هم فرصت‌های یکسانی ایجاد کنند.

۳. اصلاح نظام‌های ارزش‌یابی: بدیهی است وقتی والدین از سطح پیش‌رفت فرزندان‌شان در مقایسه با دیگر دانش‌آموزان اطلاعی نداشته باشند، فرزندان خود را کمتر به رقابت تشویق می‌کنند. در مدارس هنگ‌کنگ، از اولین ترم کلاس اول ابتدایی، در کلاس امتیازبندی وجود ندارد. با آن‌که این نوع سطح‌بندی ارزشی، در دانش‌آموزان ممتاز نوعی احساس موفقیت به وجود می‌آورد، احساس شکستی برای تمام دانش‌آموزانی است که در رتبه‌ی پایین‌تری قرار دارند. این نوع رقابت آموزشی در میان والدین و دانش‌آموزان، عامل مهمی برای گرایش به تدریس خصوصی است. اگر این طبقه‌بندی‌ها ضروری باشند، بهتر است در زمینه‌های دیگری به غیر از ارزش‌یابی تحصیلی صورت بگیرد. معلمان می‌توانند از دانش‌آموزان به‌طور انفرادی ارزش‌یابی و آن‌ها را تشویق کنند که نهایت تلاش خود را برای رسیدن به استانداردهای معینی که تعیین شده است، برسانند، نه این‌که بر اساس استانداردهای جمعی و در مقایسه با دیگران ارزش‌یابی شوند.

برنامه‌ریزان نیز می‌توانند به اصلاح نظام امتحانات بپردازند. در این راهبرد، تا آن‌جا که ممکن است، سؤالات امتحانی باید مرتبط با مهارت‌ها و دانش‌هایی باشد که دانش‌آموزان در کلاس‌های درس خود کسب کرده‌اند و از مهارت‌ها و دانش‌های کلاس‌های فوق برنامه نباشد. در حقیقت، ارزش‌یابی باید روشن و منصفانه باشد. اگر برنامه‌ریزان آموزشی می‌خواهند نیازهای معلمان رسمی و دانش‌آموزان را به تدریس خصوصی کمتر کنند، باید به ارزش‌یابی مدرسه‌محور کمتر پای‌بند باشند. در اروپای مرکزی و غربی، امتحان ورودی دانشگاه‌ها نه تنها از نظر موضوع، بلکه از نظر دپارتمان هم جنبه‌ی خصوصی دارد. بدین صورت که استادان دانشگاه، که به طراحی سؤالات امتحانی می‌پردازند، کلاس‌های تدریس خصوصی را هم پیشنهاد می‌کنند. در نظام‌های آموزشی مدرسه‌محور نیز وضعیت چنین است و این کار زمینه‌ای برای سوءاستفاده فراهم می‌آورد.

۴. تشویق معلمان به حمایت از دیرآموزان: در حالی که سه نکته‌ی پیشین اساساً به والدینی اشاره داشت که می‌خواهند فرزندان‌شان از هم‌ردیفان خود جلوتر باشند، این راهبرد در مورد والدینی است که فرزندان‌شان از لحاظ درسی ضعیف‌اند. در برخی نظام‌های آموزشی، معلمان در مورد دیرآموزان بی‌تفاوت هستند و هیچ‌گونه احساس مسئولیتی در قبال سرنوشت آن‌ها ندارند. به همین

راه‌کارهای کاهش تدریس خصوصی

اکنون دیگر تقاضای تدریس خصوصی از سطح رقابت‌های اجتماعی و خواسته‌های والدین در مورد پیش‌رفت فرزندان‌شان فراتر رفته است. اما دست‌اندرکاران نظام آموزشی، که تدریس خصوصی را کاری اضافی تلقی می‌کنند، باید پیش از اقدام به تعطیلی مؤسسات آموزشی آزاد، دلایل روی آوردن مشتریان به این کلاس‌ها را ریشه‌یابی کنند تا راه‌های کاهش این تقاضا را بیابند. این راهبرد در جمهوری کره به کار گرفته شد و به نتایج مطلوبی انجامید. با وجود این، کارشناسان آموزشی برای کاهش این تقاضا، هفت راهبرد پیشنهاد کرده‌اند:

۱. کاهش تفاوت طبقاتی: در جوامعی مانند سری‌لانکا و کنیا، به دلیل تفاوت شدید بین بخش‌های اقتصادی مدرن و سنتی، تدریس خصوصی تقاضای زیادی دارد. زیرا این شغل ابزار مهمی برای ورود به بخش مدرن محسوب می‌شود. ژاپن و جمهوری کره دارای بخش‌های مدرن گسترده‌تری هستند؛ ولی هنوز در آن‌ها شکاف‌های عمیقی بین مشاغل پردرآمد و بقیه‌ی مشاغل وجود دارد. اگر این تفاوت‌ها کاهش یابند، دلیلی وجود ندارد که والدین به فکر تدریس خصوصی فرزندان خود باشند و رنج فشارهای روانی، اقتصادی و معیشتی گوناگون را بر خود هموار سازند.

۲. کاهش نخبه‌گرایی در نظام آموزشی: ممکن است در برخی کشورها، گسترش تدریس خصوصی به نخبه‌گرایی منجر شود. در چنین وضعیتی، برخی مدارس متوسطه از موقعیت‌های عالی



مدیریت مصرف، مجموعه روش‌ها و اقداماتی است که برای بهینه‌سازی مصرف به کار گرفته می‌شود. معمولاً این روش‌ها به سه گروه تقسیم می‌شوند.

گروه اول: روش‌هایی که هزینه‌ای بر نمی‌دارند.
گروه دوم: روش‌هایی که هزینه دارند؛ اما این هزینه‌ها چندان زیاد نیستند

گروه سوم: روش‌های پر هزینه.
از آن‌جا که اقتصاد ما، اقتصاد عموماً دولتی است، باید با «مدیریت صحیح و مدبرانه‌ی مصرف»، در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و ملی، از هزینه‌های مازاد و بی‌رویه‌ی آن جلوگیری به عمل آورد و آنرا صرف تولید و بسترسازی برای توسعه‌ی کشور در زمینه‌های گوناگون کرد تا به تدریج، فاصله‌ی میان تولید تا مصرف (صادرات و واردات) به یک فرآیند منظم، هدف‌مند و معقول برسد. بدین منظور، در صورتی که راه‌کارهای ارائه‌شده به کار گرفته شود، جامعه به سمت اصلاح الگوی مصرف حرکت خواهد کرد.

در سطح فردی

- تغییر باورهای افراد از عبارات، تعاریف و واژه‌های اقتصادی «مصرف متعارف و مورد نیاز» و «چگونگی درست مصرف کردن».
- آشنایی با روش‌های صرفه‌جویی در مصرف.
- پرهیز از تجمل‌گرایی و رفاه‌زدگی.
- پرهیز از چشم و هم‌چشمی در خرید اموال و اقلام مصرفی و تزئینی.
- آشنایی با توصیه‌ها و دستورهای دین اسلام در مورد قناعت، صرفه‌جویی و اسراف نکردن.
- آشنایی با آسیب‌ها و زیان‌های ناشی از مصرف بی‌رویه بر اقتصاد کشور و منابع ملی.
- تعهد و خویش‌داری (تقوا) شخصی و مقابله با وسوسه و هوس‌پروری.
- خرید مایحتاج منزل به میزان لازم، متعارف و در حد استفاده‌ی معقول و متعادل.
- درک این حقیقت که مصرف بی‌رویه و نابجای ثروت‌های خدادادی، تباهی نعمت‌های الهی و خیانت به آیندگان است.

در سطح سازمانی

- پرهیز از برگزاری سمینارها، همایش‌ها و جلسات کوچک و بزرگ

دلیل، والدین دانش‌آموزان دیرآموز مجبور می‌شوند برای تدریس خصوصی به فرزندانشان اقدام کنند تا به حداقلی از سطح توانایی و دانش مورد انتظار مدرسه برسند.

جبران چنین نارسایی‌هایی در صورتی میسر است که معلمان بدون چشم‌داشت مالی، بعد از ساعات رسمی یا در طول ساعات درسی به کمک دیرآموزان بشتابند. این امر از طریق تشکیلاتی که تربیت و راهنمایی دانش‌آموزان را به‌عهده دارد یا مؤسسه‌ای که با هدف رشد فرهنگ دانش‌آموزان تأسیس شده‌اند، امکان‌پذیر است. چنین مسئولیتی به درجه‌ی بالاتری از مهارت و توانایی نیازمند است که در معلمان بسیاری از کشورها یافت می‌شود.

۵. **سبک بودن برنامه‌ی درسی:** وقتی برنامه‌ی درسی پر بار و سنگین باشد، تدریس خصوصی تقریباً برای تمام دانش‌آموزان ضرورت می‌یابد. این زمانی است که معلمان با سرعت بیش‌تر و بدون توجه به میزان یادگیری دانش‌آموزان تدریس می‌کنند. زیرا ناچارند در پایان سال، از همه‌ی برنامه‌ی درسی ارزش‌یابی کنند تا برنامه‌ی درسی ظرف یک ترم یا سال تحصیلی به‌طور شایسته‌ای اجرا شود.

۶. **جذاب‌تر کردن کلاس‌های رسمی:** در برخی جوامع، معلمان خصوصی خدمات را با شیوه‌های جدید و ابتکاری یادگیری، لذت‌بخش‌تر و مؤثرتر می‌کنند. روی‌کردهای تفننی و فعالیت‌محور با استفاده از نرم‌افزارهای کامپیوتری و سایر وسایل کمک‌آموزشی، برای خانواده‌هایی که از شیوه‌های تدریس خشک و سنتی کلاس‌های رسمی آزرده‌خاطرند، بسیار جذاب است. بدون شک با استفاده از این شیوه‌ها، تقاضا برای تدریس خصوصی به‌طور چشمگیری کاهش خواهد یافت.

۷. **افزایش آگاهی عمومی:** برنامه‌ریزان آموزشی می‌توانند از طریق تبلیغات عمومی، آثار زیان‌بار کلاس‌های خصوصی را مطرح کنند و از این طریق، تقاضا برای تدریس خصوصی را کاهش دهند. مثلاً آن‌ها می‌توانند از طریق سخن‌رانی‌ها، مقالات، روزنامه‌ها، برنامه‌های تلویزیونی و سایر رسانه‌ها، این نیاز را به حداقل برسانند. انجمن اولیا و مربیان، هیئت امنای و سایر تشکیلات مدرسه نیز می‌توانند با برگزاری کلاس‌های جبرانی دانش‌آموزان را از شرکت در کلاس‌های خصوصی بازدارند.

منابع

1. Bry, Mark (2003). *Adverse effects of private supplementary tutoring dimensions*. Implications and Government Responses, UNESCO: IIEP.
2. Bray, Mark (1999), *The Shadow Education System: Private Tutoring and its Implications for Planners*. UNESCO: IIEP.

مدیریت مصرف

علی محمد زارع‌پور

غیر ضروری و ناکارآمد.

- پرهیز از ریخت و پاش‌های بی‌رویه و تشریفاتی و پذیرایی‌های اشرافی، حتی در همایش‌ها و جلسات ضروری.
- پرهیز از سفرهای داخلی و خارجی غیر ضروری با هزینه‌های دولتی و سازمانی.
- پرهیز از استفاده از وسایل قیمتی و تزئینی و اثاث و مبلمان اشرافی در اتاق کار مدیران یا کارکنان.
- ایجاد سیستم‌های خودکار اداری در سازمان‌ها و اداره‌ها به منظور جلوگیری از مصرف بی‌رویه‌ی تجهیزات و ملزومات اداری.
- استفاده از نیروی انسانی ماهر و کارآمد برای کاهش هزینه، زمان و افزایش بهره‌وری.
- برنامه‌ریزی دقیق، بودجه‌بندی منصفانه و پرهیز از پروژه‌ها و برنامه‌های پرهزینه و کم‌بازده.
- توجه و دقت در تصمیم‌گیری‌های کلان سازمانی و جلوگیری از صرف هزینه‌های سنگین.
- ادغام واحدها یا بخش‌های موازی در چارت تشکیلاتی سازمان‌ها و اداره‌های دولتی که علاوه بر سرعت عمل و کارآمدی بیش‌تر آن‌ها، از دوباره‌کاری و صرف هزینه‌های فراوان نیروی انسانی و تجهیزات مازاد جلوگیری می‌کند.

در سطح ملی

- جلوگیری از هدر رفتن آب، برق، گاز و سایر سرمایه‌های ملی به دلیل فرسودگی شبکه‌ی انتقال و توزیع یا ذخیره نکردن آن‌ها به‌طور مناسب.
- سامان‌دهی توزیع یارانه‌ها به کالاهای اساسی و انرژی مصرفی بر اساس استاندارد میزان مصرف سرانه و پرداخت هزینه‌ی مازاد مصرف به‌وسیله‌ی خود افراد.
- فرهنگ‌سازی برای مصرف متعادل و منطقی و ایجاد الگوی صحیح مصرف در جامعه از طریق آموزش و پرورش، رسانه‌ها و... به‌ویژه از طریق سینما و تلویزیون در فیلم‌ها و مجموعه‌ها.
- وضع قوانین و مقررات لازم برای اجرای الگوی صحیح مصرف در جامعه و پرهیز از مصرف بی‌رویه.
- برخورد قانونی با متخلفان و تضییع‌کنندگان منابع و منافع ملی.
- سامان‌دهی تبلیغات تجاری و بازرگانی رسانه‌ها که مروج فرهنگ تجمل‌گرایی و مصرف زدگی‌اند.
- تسریع در پروژه‌های زیربنایی که به ذخیره‌سازی انرژی و منابع

طبیعی کمک می‌کنند.

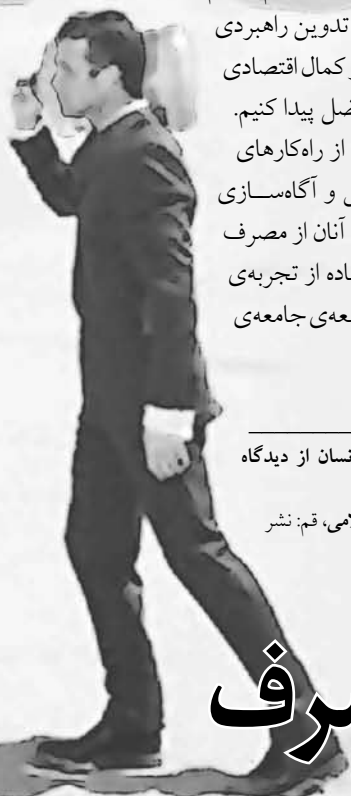
- تولید و توزیع کالاهایی که سبب صرفه‌جویی در مصرف جامعه می‌شوند.
 - اجرای آیین‌نامه‌ها و مقررات مهندسی که به بهینه‌سازی ساختمان‌ها در مصرف انرژی کمک می‌کند.
 - نظارت دقیق بر تولید کالاهای اساسی.
 - استفاده‌ی بیش‌تر و بهتر از مواد قابل بازیافت برای تولید محصولات جدید و کاهش آلودگی‌های محیطی.
 - نظارت بر میزان انرژی مصرفی اصناف، بازاریان و صاحبان مشاغل آزاد و نیز انرژی مصرفی در معابر.
 - اعمال برخورد‌های قانونی با اسراف‌کاران.
- روح اسراف، رویه‌ی مصرف‌گرایی را در پی دارد و به ایجاد اختلال در روابط اجتماعی و اقتصادی میان‌فردی در سطح جامعه منجر می‌شود و نسل فردای کشور را به ورطه‌ی نابودی می‌کشاند.
- بر همین اساس، با توجه به نهی شدید مصرف‌گرایی و اسراف در دستورها و تعالیم اسلامی، می‌توان چنین نتیجه گرفت که بین مصرف و مصرف‌گرایی در جامعه تفاوت وجود دارد؛ زیرا مصرف به‌خودی‌خود، عامل مؤثری در تولید و رشد و توسعه‌ی اقتصادی است و باعث ایجاد تقاضا و عرضه و تولید می‌شود. اما آن‌چه مذموم است و باعث هدر رفتن منابع می‌شود، مصرف نامناسب و نامتعارف یا استفاده نکردن از الگوی صحیح مصرف در جامعه است.

بنابراین، ضروری است با عنایت به تأکید مقام معظم رهبری مبنی بر اصلاح الگوی مصرف و تدوین راهبردی مبتنی بر مدیریت مصرف، مسیر واقعی رشد و کمال اقتصادی را هموار و راهی برای برون‌رفت از این معضل پیدا کنیم. در نتیجه، باید با فرهنگ‌سازی و بهره‌گیری از راه‌کارهای مبتنی بر ضوابط و اصول اسلامی، آموزش و آگاه‌سازی و جلب مشارکت مردم و افزایش آگاهی آنان از مصرف بهینه و اصلاح در همه‌ی زمینه‌ها و نیز استفاده از تجربه‌ی کشورهای توسعه‌یافته، برای پیش‌رفت و توسعه‌ی جامعه‌ی اسلامی گام‌های مؤثری برداشت.

منابع

۱. نوروزی، محمد (۱۳۸۶). آسیب‌شناسی رفتاری انسان از دیدگاه قرآن، قم: بوستان کتاب.
۲. دشتی، محمد (۱۳۸۲). امام علی (ع) و اقتصاد اسلامی، قم: نشر امیرالمؤمنین
۳. تفسیر المیزان، جلد ۷.

راه کار اساسی اصلاح الگوی مصرف



گزارشی از وضعیت یک مدرسه در شهر اصفهان در گفت‌وگو با مدیر آن

هنرستان یا دبیرستان؟

انلدار محمدزاده صدیق

● مهم‌ترین کاری که شما، در مقام مدیر مدرسه، انجام می‌دهید، چیست؟

□ هم‌اکنون، با عرض تأسف، مهم‌ترین فعالیت مدیر یک مدرسه، به‌ویژه مدیر دوره‌ی متوسطه، این است که به جای این‌که به فکر مسائل تربیتی و آموزشی باشد، یک بخش خدماتی راه بیندازد تا راه برای کارهای دیگر باز شود. در نتیجه، برای سایر کارها با کمبود وقت مواجه می‌شود. سال تحصیلی گذشته، اکثر کارهای ما خدماتی بود. از آن جمله راه‌اندازی دفتر دبیران، مدیر، امور دفتری، مشاوره، شاداب‌سازی حیاط مدرسه با خطاطی و نقاشی و...

● در مورد دانش‌آموزان چگونه اقدام می‌کنید؟

□ ما ابتدای سال دو قرارداد می‌بندیم؛ یکی با دبیران و دیگری با دانش‌آموزان و اولیا که به نظرم شیوه‌ای بسیار موثر بوده است. قرارداد با دبیران این‌گونه است که با توجه به میانگین معدل ورودی، امکانات موجود و تسهیلاتی که مدرسه برای آن‌ها فراهم آورده، میزان قبولی را در نوبت‌های اول، دوم و شهریور درصداً بندی و به آن عمل کنند. در کنار آن، چند بند نیز وجود دارد و مدرسه موظف است امکانات لازم از قبیل کتاب‌ها یا وسایل کمک‌آموزشی و لوح‌های فشرده‌ی آموزشی را در اختیار معلمان قرار دهد برای دانش‌آموزان کلاس‌های فوق برنامه برگزار کند. ما با اولیا هم ارتباط داریم و جلسات مرتبی با آن‌ها برگزار می‌کنیم و قرارداد هم می‌بندیم. به این ترتیب، اولیا موظف‌اند امکانات لازم را برای مطالعه‌ی دانش‌آموزان در منزل فراهم آورند. هر دانش‌آموز با توجه به حجم درس، به ۵ ساعت مطالعه‌ی روزانه نیاز دارد.

نظارت بر استفاده از رایانه در منزل، دیدن تلویزیون و بازی و حضور در خارج از خانه، به‌عده‌ی اولیاست. زیرا این موضوع در مطالعه‌ی دانش‌آموزان، نقش و تأثیر قابل توجهی دارد.

اما دانش‌آموزان که طرف دیگر این قرارداد هستند، یک معدل حداقل برای پایه‌های خود انتخاب می‌کنند که باید از معدل سال گذشته‌ی آن‌ها بیشت‌ر باشد. آنان باید تمام تلاش خود را به‌کار بندند تا به این حداقل برسند.

مدرسه‌ی مرحوم دکتر محمد جهانی در سال ۱۳۸۷ تأسیس شده است. این مدرسه را برادر ایشان و بنا بر وصیت آن مرحوم، پس از ساخت در حکم هنرستان در اختیار آموزش و پرورش اصفهان قرار داده است. اما اداره‌ی آموزش و پرورش، بنا بر نیاز منطقه، از این مدرسه به صورت دبیرستان استفاده می‌کند و همین موضوع، سرآغاز اختلاف خانوادگی واقف و آموزش و پرورش اصفهان شده است.

مدیر دبیرستان دکتر جهانی، این اختلاف را مسبب تجهیز نشدن مدرسه به امکانات مورد نیاز می‌داند و می‌گوید: «با آن‌که وسایل مورد نیاز آزمایشگاه‌های این مدرسه خریداری شده است، ما آزمایشگاه فیزیک، شیمی و زیست‌شناسی نداریم. کارگاه‌های بخش هنرستانی مدرسه نیز خالی است و تجهیز نمی‌شود. هم‌اکنون ۳۶۰ دانش‌آموز در بخش دبیرستانی و ۱۶ دانش‌آموز در بخش هنرستانی این مدرسه درس می‌خوانند.»

علیرضا بهزادنژاد، ۲۶ سال سابقه‌ی کار دارد. او از ۱۸ سالگی به صورت حق‌التدریسی وارد آموزش و پرورش شد و ۸ سال بعد، استخدام گردید. محاسبه نکردن برخی از سال‌های خدمت سابقه‌ی کار، گله‌ی اصلی اوست که همواره در طول مصاحبه به آن اشاره کرد. آقای بهزادنژاد ۴ سال رئیس تدارکات و پشتیبانی اداره‌ی آموزش و پرورش ناحیه‌ی ۳ اصفهان بود و هم‌اکنون مدیر دبیرستان وقفی دکتر جهانی است.

آن‌چه در ادامه می‌آید، حاصل گفت‌وگوی ما با ایشان است.

● لطفاً مدرسه‌ی دکتر جهانی را معرفی کنید.

□ این مدرسه خیرساز است و بنا به درخواست وقف‌کننده، قرار بود این‌جا هنرستان بشود؛ ولی به دلیل نیاز منطقه، اداره‌ی آموزش و پرورش تصمیم گرفت آن‌را دبیرستان کند. سال گذشته و امسال، بیش از ۴۰۰ دانش‌آموز در این مدرسه نام‌نویسی کردند. اگر این مدرسه نبود، دانش‌آموزان این منطقه با مشکل‌های زیادی روبه‌رو می‌شدند.

این کار، انگیزه‌ای برای مطالعه‌ی بهتر و بیش‌تر است. اگر دانش‌آموز از حداقل معدلی که انتخاب کرده است، نمره‌ی بیش‌تری کسب کند، هدایای نفیسی مانند سکه‌ی بهار آزادی به او می‌دهیم که هزینه‌ی خرید آن‌را از طریق انجمن اولیا تأمین می‌کنیم.

● به این ترتیب، همه را به ایجاد وضعیت‌ی برای مطالعه‌ی بیش‌تر تشویق می‌کنید. اما برای این که انگیزه‌ی دانش‌آموزان را افزایش دهید، از چه روش‌های دیگری استفاده می‌کنید؟

□ یکی دیگر از کارهای ما، ایجاد خانه‌ی جوایز است که به دلایل گوناگون و با تأیید معلم و معاونان، دانش‌آموزان هدایای خود را از خانه‌ی جوایز دریافت می‌کنند. در ابتدای سال تحصیلی هم هدیه‌ی ویژه‌ای مانند دوچرخه تهیه می‌کنیم و در مکانی مناسب به نمایش می‌گذاریم و در پایان سال، به دانش‌آموز اول مدرسه یا پایه می‌دهیم.

جلسات مستمری با اولیا داریم که کار بسیار مهمی است و می‌توان گفت که دبیران، اولیا، دانش‌آموزان و معاونان این مدرسه، تعامل بسیار خوبی با یکدیگر دارند. ما غیبت‌ها را در همان ساعت اول به اطلاع خانواده‌ها می‌رسانیم و دلیل آن‌را پی‌گیری می‌کنیم.

● آیا متناسب با رشته‌های تحصیلی، در مدرسه آزمایشگاه و کارگاه‌های آموزشی ایجاد شده است؟

□ وسایل مورد نیاز آزمایشگاه فیزیک، شیمی و زیست‌شناسی سال گذشته تهیه شد. اما نظر به این که ساختمان این مدرسه برای هنرستان ساخته شده و حالت کارگاهی دارد، مکانی برای آزمایشگاه تجهیز نشده است و متأسفانه یک سال است که این وسایل خاک می‌خورد. دلیل دیگر آن نیز این است که هنوز اداره‌ی آموزش و پرورش تصمیم نگرفته که این‌جا هنرستان است یا دبیرستان؟ ایجاد آزمایشگاه با تهیه‌ی میز و لوله‌کشی

آب و نصب کف‌شوی کار سختی نیست؛ اما تکلیف معلوم نیست. ما امسال کلاس طراحی صفحات وب را برگزار کردیم. اما کارگاه‌های ما تجهیز نشده و تا این لحظه، رایانه‌ای برای این درس در اختیار ما قرار نگرفته است! ما فقط یک دستگاه رایانه داریم که کلاس‌های درسی طراحی صفحات وب را با آن برگزار می‌کنیم. می‌دانید که استفاده از وسایلی کمک‌آموزشی و کار عملی در آزمایشگاه و کارگاه برای یادگیری و ماندگاری دروس بسیار مؤثر است. اما متأسفانه هنوز تکلیف این مدرسه در این زمینه مشخص نیست.

● آیا کتاب‌خانه دارید؟

□ کارگاهی داریم که آن‌را به اتاق بسیج، اتاق معاون و کتاب‌خانه تبدیل کرده‌ایم. تجهیز کتاب‌خانه را با خرید کتاب‌های اعتقادی و مذهبی شروع کردیم و در ادامه، چند جلد هم کتاب‌های کمک‌آموزشی خریدیم. به طوری که از سال گذشته تا امسال، حدود ۲ هزار جلد کتاب و لوح فشرده خریداری کرده‌ایم. البته قفسه‌بندی و مکان و فضای این کارگاه مناسب کتاب‌خانه نیست؛ ما با حداقل امکانات شروع کردیم و امیدواریم آن‌را توسعه بدهیم.

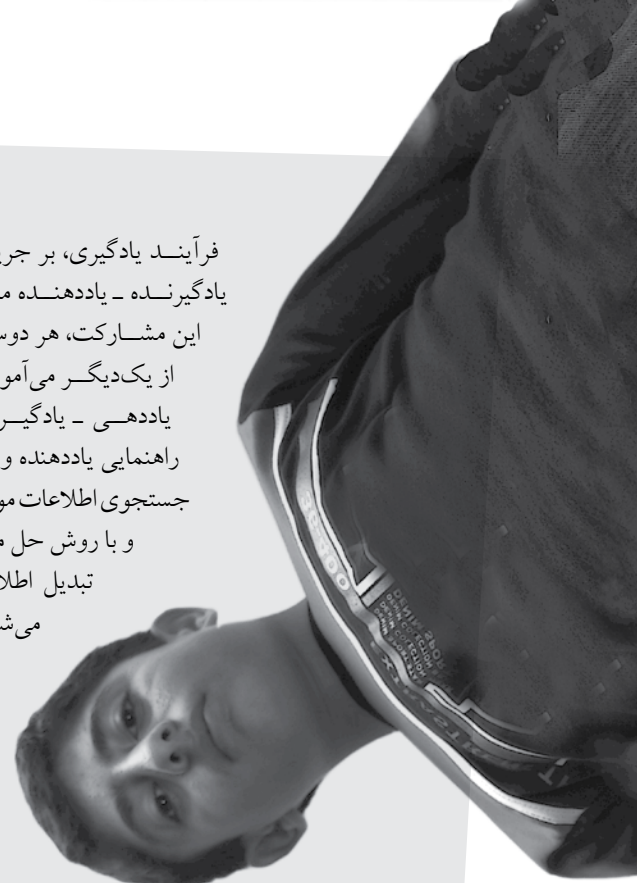
● بنابراین، مشکل اصلی این مدرسه آن است که هنوز مشخص نشده که باید

به صورت دبیرستان مورد استفاده قرار بگیرد یا هنرستان؟

□ بله، همین‌طور است. در تابستان، هنرستان‌های کارودانش ما دنبال دانش‌آموز می‌گردند و استقبالی از آن‌ها صورت نمی‌گیرد. آن وقت به اجبار دنبال آن‌اند که چنین فضا و مکانی را به هنرستان تبدیل کنند.

از طرف دیگر امکانات آموزشی این دو مکان و طبیعت و خلق و خوی دانش‌آموزان آن‌ها متفاوت است و باید فضا را به یکی از این مکان‌ها اختصاص داد. امیدواریم وضعیت این مدرسه در سال تحصیلی آینده مشخص شود.





فرآیند یادگیری، بر جریان دوسویه یادگیرنده - یاددهنده مبتنی است. در این مشارکت، هر دوسوی این جریان از یکدیگر می آموزند. در فرآیند یاددهی - یادگیری، یادگیرنده با راهنمایی یاددهنده و مشاوره با او، به جستجوی اطلاعات مورد نیاز می پردازد و با روش حل مسئله، موفق به تبدیل اطلاعات به دانش می شود. این فرآیند الزاماً در محیط

آموزشی رسمی رخ نمی دهد؛ بلکه محیط های غیر رسمی را نیز شامل می شود. با در نظر داشتن این

پیش فرض، ارتباط میان محیط های آموزشی و نیازهای جامعه، به این دلیل ضروری است که نیازهای آموزشی در تمام سطوح، به دلیل سرعت روند توسعه جهانی و بازسازی اقتصادی در نظام های سیاسی و اهمیت دستیابی به دانش و اطلاعات لازم تغییر کرده است. این نیازها برای بازاندیشی در مهارت های ضروری نیروی کار آینده اهمیت زیادی دارد. به این سبب، با در نظر داشتن اهمیت همگامی آموزش با نیازهای پیش روی جامعه پیرامون، مدیران مدارس باید در فرآیند جدید یادگیری - یاددهی از معلمان بخواهند مؤلفه های اساسی زیر را در نظر بگیرند:

- آماده سازی دانش آموزان برای تصمیم گیری در موقعیت های پیچیده: یکی از چالش های مهمی که اغلب یادگیرندگان با آن مواجه اند، آشنا نبودن با مفاهیم انتزاعی و موقعیت های نامطمئن است. اکثر محیط های آموزشی، مسئله های آماده ای برای دانش آموزان فراهم می آورند و از آنها می خواهند که به حل این مسائل بپردازند. در

صورتی که جامعه ای آینده، که با سرعت زیادی در حال تغییر است، مسائلی را شامل می شود که به ندرت تعریف مشخصی دارند. به این سبب، مدیران باید از معلمان بخواهند به دانش آموزان یاد بدهند که خود به جستجوی مشکلات بپردازند، اطلاعات لازم را جمع آوری کنند و بر اساس واقعیت های پیچیده و نامطمئن، تصمیم بگیرند. در مدرسه ی فردا، قدرت انطباق دانش آموزان با تغییرات مداوم محیط باید تقویت شود. از این رو، دانش آموزان باید مدام به آینده فکر کنند و خود را برای تغییرات آتی آماده سازند. به این ترتیب، اعتماد به نفس پیدا می کنند و هنگام مواجه با تغییر و تحول، حصار امنی را در اطراف خود احساس خواهند کرد (ر.ک: سایت بنیاد آینده نگری، دانش نو).

- ترغیب دانش آموزان به استفاده از شیوهی کلی نگرایی در تقابل با شیوهی گسسته: امروزه در آموزش و پرورش اکثر کشورهای جهان، آموزش به رشته های علمی گوناگونی تقسیم شده است. هریک از این رشته ها هم به موضوعات خاص درسی طبقه بندی شده اند و در واحدهای جداگانه ای در مدارس ارائه می شوند. در صورتی که جامعه ی فردا، با توجه به توسعه ی پیش روی، نیازمند فهمی کلی نگر از تمام زمینه های علمی است. برای آن که دانش آموزان بتوانند به فهمی جامع تر از واقعیت پیچیده ای که در حال و آینده با آن مواجه اند، دست یابند، باید به رویکرد کلی نگرایی و جامع اندیشی روی آورند. در نتیجه، مدیران باید از معلمان بخواهند در کلاس درس، همه جانبه نگری را به جای یک سونگرایی در میان دانش آموزان تقویت کنند.

- تقویت توانایی دانش آموزان برای جستجوی اطلاعات، تبدیل آن به دانش و استفاده از آن: ادامه ی رشد و توسعه ی علمی کشور در آینده ای نزدیک، به ظهور تقاضاهای جدیدی در نیروی کار می انجامد. پاسخ به این تقاضا و تربیت نیروی انسانی توانمند، نیازمند آموزش های متفاوت است. آموزشی که توانایی یادگیرندگان را برای دستیابی، ارزش یابی، اقتباس و به کارگیری دانش افزایش بخشد و ضمن ترغیب آنان به تفکر خودمحور، مشارکت با دیگران و قضاوت های مناسب را در آنها تقویت کند. به این سبب، مدیران باید از معلمان بخواهند با استفاده از روش های نو و فن آوری های مناسب، دانش آموزان را در کسب مهارت ها و توانایی های مورد نیاز

مبانی مدیریت

- ♦ اعظم ملایی نژاد
- ♦ طیبه امام جمعه

مدیر مدرسه ی امروز پاسخ گوی نیازهای فردا



برای جستجوگری و دریافت و تحلیل اطلاعات و تبدیل آن به دانش یاری کنند. شواهد نشان می‌دهد وقتی معلمان دانش خود را در زمینه‌ی موضوع درس و شیوه‌ی یادگیری دانش‌آموز به‌کار می‌بندند، به‌کارگیری فن‌آوری اطلاعات بیش‌ترین اثر را بر پیش‌رفت شاگردان دارد. هنگامی که دانش‌آموزان در فهم و درک خود در زمینه‌ی استفاده از نرم‌افزاری خاص در کار فردی یا گروهی یا کلاسی به کنجکاوی (تردید) کشیده می‌شوند، شاهد این پیش‌رفت خواهیم بود (رک: سایت بنیاد آینده‌نگری ایران).

– تشویق دانش‌آموزان به کارهای گروهی: یکی از مؤلفه‌های مهم توسعه‌ی جهانی، توانایی مشارکت در کارهای گروهی است. برای این منظور، دانش‌آموزان باید مهارت‌های جدیدی را در زمینه‌ی پویایی گروه، مصالحه و سازش، بحث، تشویق، سازمان‌دهی، رهبری و مدیریت کسب کنند. این درست برخلاف نگرش سنتی است که در آن، دانش‌آموزان به موفقیت‌های فردی تشویق می‌شوند. توانایی ذهنی محدود انسان، تفاوت در توانایی‌ها و مهارت‌ها، محدودیت زمانی و تضمین کیفیت آموزش از جمله دلایل ضرورت تشویق دانش‌آموزان به کار گروهی در کلاس درس است (تورانی، ۱۳۸۷). به این سبب، مدیر مدرسه باید از معلمان بخواهد با استفاده از شیوه‌های مشارکتی، به تقویت روحیه‌ی کار گروهی در کلاس درس بپردازند.

– تشکیل گروه‌های مجازی^۱ و شبکه‌ای^۲: معلمان با رهنمودهای مدیر مدرسه باید علاوه بر تشویق دانش‌آموزان به انجام دادن کارهای گروهی، کارکرد گروه‌های مجازی و شبکه‌ای را نیز به آن‌ها بیاموزانند. یادگیری مشارکتی به کمک رایانه و شبکه‌های ارتباطی، با مرتبط ساختن اندیشه‌های افراد، تصمیم‌گیری‌های گروهی، ثبت دلایل انتخاب و تسهیل در فعالیت‌های جمعی، بر پیش‌رفت عمل کرد دانش‌آموزان می‌افزاید.

برای مثال، با استفاده از فن‌آوری‌های ارتباطات و اطلاعات پیش‌رفته می‌توان از فعالیت‌های هم‌زمان و غیر هم‌زمان بهره‌مند شد. از فعالیت‌های هم‌زمان می‌توان به منطبق‌های زمان واقعی، که از طریق ابزارهای صوتی، نمایشی، تصویری و وب‌سایت‌ها پخش می‌شود، آزمون‌ها و مباحثه‌های گروهی اشاره کرد که در یک زمان، اما با مکانی متفاوت یا مشابه، رخ می‌دهند. در مورد فعالیت‌های غیر هم‌زمان نیز می‌توان از آرشیوهای صوتی یا تصویری و مواد آموزشی نام برد که در تمام زمان‌ها و مکان‌ها قابل استفاده‌اند (Derrick, 2000).

– داشتن روحیه‌ی انعطاف‌پذیری و خلاقیت: مدیر باید از معلمان بخواهد در شیوه‌های یادگیری و به منظور تطبیق دادن آن‌ها با نیازهای دانش‌آموزان، با انعطاف‌پذیری تنوع ایجاد کند. راز موفقیت یک آموزگار موفق، خلاقیت او در پیدا کردن راه‌های بدیع برای آموزش و مطرح کردن سؤال‌هایی است که خستگی را از دانش‌آموزان می‌گیرد و ذهن‌بچه‌ها را به خود مشغول می‌کند. دارابودن این

ویژگی در معلم‌های ابتدایی، بسیار مهم‌تر از معلم‌های دوره‌های دیگر است؛ زیرا دانش‌آموزان در این دوره، در حال به‌دست آوردن اولین تجربیات از مدرسه هستند. به این سبب، اگر معلم از آن‌ها تنها جواب‌های خشک و خالی کتاب‌ها را بخواهد و راه را

بر هر جواب دیگری ببندد، اولین ضربه را به ذهن آماده‌ی یادگیری آن‌ها وارد می‌کند. در صورتی که پیدا کردن راهی تازه برای آموزش، استفاده از وسایل کمک‌آموزشی و تغییر فضای خالی کلاس، حتی با یک گلدان گل، شوق آموختن و خلاقیت را در کودکان دوچندان می‌کند. نقاشی مفاهیمی که آموخته‌اند، درست کردن کاردستی برای مفاهیم درسی و حتی آوردن کتاب تازه‌ای به کلاس و خلاصه‌گویی و خلاصه‌نویسی آخرین داستانی که خوانده‌اند، ذهن آن‌ها را در مورد مفهوم خشک آموزش تغییر می‌دهد. با این کار، معلم می‌تواند از دانش‌آموزان خود برای تغییر درست مسیرهای آموزشی استفاده کند (جمال‌آبادی، ۱۳۸۸).

نتیجه‌گیری

در الگوهای جدید مدیریت مدرسه‌ی فردا، مؤلفه‌های تأکید بر مفاهیم انتزاعی، استفاده از شیوه‌ی کلی‌نگری در مقابل با شیوه‌ی گسسته، تقویت توانایی دانش‌آموزان در کسب دانش و استفاده از آن، تشویق دانش‌آموزان به کارهای گروهی، استفاده از گروه‌های مجازی و شبکه‌ای و ایجاد انعطاف در نظام آموزشی بسیار حایز اهمیت است.

زیرنویس

1. Holistic
2. Virtual group

منابع

۱. بنیاد آینده‌نگری ایران به نشانی: <http://www.ayandeh.nu>
۲. جمال‌آبادی، سارا (۱۳۸۸). «چشم خلاقیت را کور نکنید» (شیوه‌های آموزش خلاقانه در مدرسه)، روزنامه‌ی سلامت.
۳. تورانی، حیدر (۱۳۸۷). مدیریت فرآیندمدار در مدرسه، چاپ ششم، تهران: انتشارات تزکیه.

4. Derrick L. Cogburn. (2000) Globalization, Knowledge and Training in the Information Age. Center for Information Society Development in Africa.

جلسه‌بازی، جلسه‌سازی

♦ مرتضی مجدفر

اشاره

در ۱۴ بخش قبلی این سلسله مطالب، که ۸ بخش آن در دوره‌ی قبلی و ۶ بخش در دوره‌ی فعلی مجله منتشر شده است، ۵۶ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت مدارس، با بهره‌گیری از مصداق‌های واقعی و اسناد و مدارک در دسترس، به صورت مطالعه‌ی موردی و به حالت روایی مطرح شده است. در این شماره و آخرین شماره‌ی این دوره از مجله (اردیبهشت ۸۹)، ۸ راه دیگر مطرح خواهد شد. ولی در مورد ادامه یا توقف سلسله مطالب، پس از جمع‌بندی نظریات خوانندگان تصمیم خواهیم گرفت.

می‌گفتند! حتی یک‌بار، یکی از همکاران، که از جلسه‌های گسترده و پرتعداد آقای ع.ع به‌ستوه آمده بود، فهرستی از جلساتی که با حضور یا مدیریت او تشکیل می‌شد، فراهم آورد و در اختیارش قرار داد. تعداد آن جلسه‌ها ۳۹ مورد و فاصله‌ی زمانی تشکیل آن‌ها از سه روز در هفته (مثل کمیته‌ی مستندسازی اداره) تا فصلی یک‌بار (مثل جلسه‌ی عمومی سرایداران منطقه) در نوسان بود. با آن‌که سال‌ها پیش آقای ع.ع، با آمدن رئیس جدید منطقه، که ظاهراً از لحاظ خط فکری با او هم‌سان نبود، از اداره کنار گذاشته شد و مدیریت دبیرستان ا.خ را به‌عهده گرفت، خیلی‌ها عقیده داشتند رئیس جدید، از جلسه‌بازی آقای معاون خوشش نمی‌آمد و او را به این دلیل به مدرسه فرستاد. اما سال‌ها از آن زمان گذشته بود و

راه پنجاه و هفتم: برگزاری جلسات گسترده، پرتعداد و متنوع در آموزشگاه

آقای ع.ع مدیر دبیرستان ا.خ در یکی از مناطق تهران بود؛ دبیرستانی دولتی، بزرگ و پرجمعیت که در هر سه رشته‌ی تجربی، ریاضی و انسانی دانش‌آموز داشت. او قبلاً معاون پشتیبانی یا معاون مالی - اداری منطقه بود و در رتق و فتق امور اداری تبحر خاصی داشت. آقای ع.ع برای پیش‌برد کارهای دبیرستان، از عنصر تشکیل جلسه به‌وفور بهره می‌برد و موضوعی نبود که در مورد آن، با شرکت گروهی از همکاران مدرسه و تحت عنوان خاصی، جلسه‌ای تشکیل نشود. البته همان سال‌ها هم که او در منطقه معاون بود، برخی همکاران اداری به شوخی به او «آقای جلسات»



بعد از آن رئیس، دو نفر دیگر هم به ریاست منطقه منصوب شده بودند؛ ولی آقای ع.ع کماکان مدیر دبیرستان بود.

با آن که جلسه‌های آقای ع.ع در دبیرستان، به ۳۹ مورد نمی‌رسید، دست کمی هم از این تعداد نداشت! مثلاً او علاوه بر جلسه‌های معمول همه‌ی مدرسه‌ها (شورای مدرسه، شورای معلمان، ستاد تربیتی، انجمن اولیا و مربیان، آموزش خانواده و...)، جلسه‌های دیگری هم طراحی و اجرا کرده بود که در اکثر آن‌ها، حضور خودش الزامی بود. جلسه‌ی هفتگی دیدار با شورای دانش‌آموزی مدرسه، جلسه‌ی دیدار با خانواده‌های دانش‌آموزان به صورت پایه‌ای و رشته‌ای، جلسه‌ی کمیته‌ی انضباطی، کمیته‌ی ورزشی، کمیته‌ی مناسبیت‌ها و بزرگ‌داشت‌های ملی - مذهبی، صندوق قرض‌الحسنه، جلسه‌ی مشترک مدیر با معاونان و مربیان پرورشی، جلسه‌ی دپارتمان‌های درسی مدرسه (البته به‌رغم آن که حضور او در این جلسات، که تعداد آن‌ها تقریباً به ۱۳ مورد می‌رسید، الزامی نبود، با تأکید بر این که دپارتمان‌های درسی، مهم‌ترین بخش در تصمیم‌گیری‌های آموزشی مدرسه است، در بسیاری از آن‌ها شرکت می‌کرد)، جلسه‌ی دیدار و گفت‌وگو با سرایدار و نیروهای خدماتی، جلسه‌ی ۳ نفره‌ی او و دو نفر از دفترداران و جلسه‌های فراوان دیگری که شاید نیازی به عنوان کردن آن‌ها نباشد.

همکاران او عقیده داشتند بسیاری از این جلسه‌ها را می‌توان ادغام و مثلاً با عنوان کلی شورای آموزشی مدرسه به بسیاری از کارهای مشابه رسیدگی کرد. عده‌ای دیگر می‌گفتند وقتی این همه جلسه تشکیل شود و فرصتی برای تفکر درباره‌ی مصوبات جلسات و زمانی برای اجرای آن‌ها نداشته باشیم، چه بهتر که اصلاً جلسه تشکیل ندهیم! البته عده‌ای هم بر این باور بودند وقتی مدیر آن‌قدر درگیر حضور در جلسات رسمی است، دیگر نقش ادراکی و مشکل‌گشایی او از بین می‌رود و از حد یک فرد مبتکر و خلاق، به فردی صرفاً

اجرایی تنزل پیدا می‌کند.

این اواخر، به ندرت کسی می‌توانست آقای ع.ع را چند دقیقه‌ای فانغ از حضور در جلسه‌ها بیابد و با او به گفت‌وگو بنشیند. در روزهایی هم که در مدرسه جلسه نداشت، با پیش‌بینی قبلی (و البته برخی اوقات به صورت خلق‌الساعه و ناگهانی)، لازم بود در جلسه‌های ریزودرشت و مرتبط و غیر مرتبط اداره شرکت کند و از این رو، دیگر دیدن روی آقای ع.ع به آرزویی برای همه، به‌ویژه معلمان تبدیل شده بود و تقریباً همه فقط در صورتی او را می‌دیدند که با ایشان جلسه داشته باشند.

شکایت‌های اولیا، معلمان و این اواخر دانش‌آموزان از این که هیچ‌وقت مدیرشان را نمی‌دیدند، بالا گرفت. در نتیجه، با توجه به این که سال‌های خدمت او در سمت معاون مالی اداری منطقه هم به تدریج در حال تبدیل شدن به بایگانی راکد حافظه‌های آدم‌های دوروبر و نیز اداره‌ای‌ها بود و این سابقه نمی‌توانست او را در سمت مدیر مصون نگه‌دارد، رئیس جدید اداره، که اصلاً آقای ع.ع را نمی‌شناخت، به انتقاد از شیوه‌ی مدیریت او ترغیب شد. البته بدون اینکه قصد برکناری، جابه‌جایی یا حتی عیب‌جویی محض داشته باشد. این رفتار برای آقای ع.ع، بازتاب بسیار سنگینی داشت. به این سبب، در یک اقدام غیر منتظره، تصمیم به استعفا گرفت و در حالی که هنوز فروردین ماه بود و تا پایان سال تحصیلی چند ماهی باقی مانده بود، ساز خداحافظی را کوک کرد. او از رئیس اداره خواست حال که نمی‌تواند تحملش کند، لاقلاً اجازه دهند برود و آسایش داشته باشد.

وقتی رئیس اداره اصرار آقای ع.ع را دید و مطمئن شد که بدون آن که به خود فرصت دهد و در مورد جلسه‌زدگی‌اش تعمق کند، هنوز بر کناره‌گیری تأکید دارد، با استعفایش موافقت کرد. در نتیجه، آموزش‌وپرورش، یک نیروی اثربخش را که می‌توانست با قدری هم‌دلی مسئولان بالاتر و گذشت و تفکر خودش، سال‌ها در سمت



مدیر خدمت کند، از دست داد.

راه پنجاه و هشتم: بی توجهی به برگزاری جلسات گوناگون در مدرسه

آقای م.ت.ر. مدیر مدرسه‌ی راهنمایی ش.ر. در یکی از نواحی شهر اصفهان بود. او هیچ اعتقادی به برگزاری جلسات گوناگون نداشت و به غیر از یکی دو جلسه‌ی اطلاع‌رسانی، که در طی سال با حضور معلمان برگزار می‌کرد، تقریباً در پی تشکیل هیچ جلسه‌ی دیگری نبود. او می‌گفت: «همه‌ی این‌ها قرتی بازی است! معلوم است که آخر سر، خود من تصمیم می‌گیرم. پس دیگر چه معنی دارد که وقت معلمان، همکاران، دانش‌آموزان و اولیا را بگیرم و چپ و راست جلسه‌های جورواجور برگزار کنم؟» به علاوه، همیشه و به انحاء گوناگون، این نظر کلیدی خود را مطرح می‌کرد و حتی از طرح آن نزد مسئولان منطقه ابایی نداشت. البته به دلیل سابقه‌ی چندین و چندساله و نتایج نسبتاً مناسبی که مدرسه از لحاظ عمل‌کرد آموزشی (مانند درصد قبولی دانش‌آموزان، میزان قبولی‌ها در آزمون‌های ورودی دبیرستان‌های تیزهوشان و مسابقه‌های علمی - آموزشی ناحیه) به دست می‌آورد، کسی زیاد کاری به کارش نداشت و این عیب بزرگ او را نادیده می‌گرفتند.

تا اینکه چند سال پیش، گروه اداره‌کننده‌ی ناحیه، اعم از رئیس، معاونان، کارشناسان و مسئولان دوره‌های تحصیلی، به تدریج و در فاصله‌ی زمانی سه - چهار ماهه، عوض شدند. گروهی که سرکار آمدند، تقریباً شناختی از آقای م.ت.ر. نداشتند و طبیعی بود که ملاک‌های شناسایی خود را علاوه بر نتایج عمل‌کردی، بر شاخص‌های دیگری نیز متمرکز کنند. رئیس ناحیه عقیده داشت مدرسه‌ی موفق، در طی سال لاقابل باید ۹ شورای معلمان، ۹ جلسه‌ی آموزش خانواده یا دیدار با اولیا، به تعداد هفته‌های سال شورای مدرسه و دست کم ۲۰ نوبت، جلسه‌ی انجمن اولیا و مربیان برگزار کنند. جالب اینجا بود که در مدرسه‌ی ش.ر.، به غیر از یکی دو جلسه‌ی نیم‌بند شورای معلمان، که بیش‌تر به بخش‌نامه‌خوانی اختصاص داشت، عملاً جلسه‌ی دیگری تشکیل نمی‌شد و اگر ماهی یک‌بار جلسه‌ی انجمن با حضور مدیر و یکی دو نفر عضو تشکیل می‌شد، برای رتق و فتق امور مالی مدرسه و گرفتن دو سه تا چک سفیدامضا از رئیس انجمن بود.

تأیید آن‌سال، که از آمدن رئیس جدید ناحیه و همکاران اصلی‌اش، حدود هفت‌ماه می‌گذشت، در جلسه‌ی نقد و بررسی وضعیت مدیران، اعضا به اتفاق به این نتیجه رسیدند که به فعالیت آقای م.ت.ر. در سمت مدیر مدرسه خاتمه بدهند و با تعیین جانشین و معرفی او به وسیله‌ی مسئول دوره‌ی تحصیلی، ایشان را از دغدغه‌ی اعتقاد نداشتن به تشکیل جلسات نجات دهند. با آن‌که آقای م.ت.ر. با اتکا به سابقه‌ی سال‌های قبل خود و تأکید بر نتایج قبولی دانش‌آموزانش، خیلی این در و آن در زد و اعتراض کرد، دستش به جایی بند نشد و مجبور شد از ابتدای سال جدید تحصیلی در یک

مدرسه‌ی دیگر به تدریس بپردازد.

راه پنجاه و نهم: دخالت در امور دفتری تا بیش‌ترین حد ممکن

خانم ر.ز. مدیر دبستان الف.س. در یکی از شهرستان‌های استان خوزستان بود. مدرسه‌ی او بزرگ بود و قاعدتاً یک دفتردار تمام وقت برای انجام دادن فعالیت‌های دفتری به آن تعلق می‌گرفت. دفتردار مدرسه، خانم س.ع.، فرد کارکشته‌ای بود و به سرعت تمام کارهای ارجاعی را انجام می‌داد. اما همین سرعت، باعث می‌شد خانم ر.ز. در صحت کارهای او شک کند و به درستی متون نوشته شده، اعداد و ارقام ذکر شده و گزارش‌های تهیه شده با دیده‌ی تردید بنگرد. این کار باعث شده بود کارهای دفتری مدرسه، به‌رغم انجام شدن در موعد مقرر، برای تأیید شدن و ارسال به اداره یا تحویل به مراجعان، روزها روی میز مدیر باقی بماند. اگر فردی، اعم از اولیا یا دانش‌آموزان فعلی و قبلی، برای دریافت گواهی‌نامه، کارنامه، گواهی اشتغال به تحصیل و سایر مدارک خود سروصدا راه می‌انداخت یا اعتراض می‌کرد، مدرک او از خیل مدارک روی میز پیدا و تحویل داده می‌شد. البته بعضی وقت‌ها، پیگیری‌های اداره هم باعث می‌شد بخش‌نامه‌هایی که باید جواب داده می‌شد و خانم دفتردار پاسخ آن‌ها را تهیه کرده و روی میز مدیر گذاشته بود، از زیر انبوه کاغذها و مدارک جدا و پس از تأیید راهی اداره شود. در هر صورت، این کار به یک روال تبدیل شده بود و حجم انبوه فعالیت‌ها به مدیر اجازه نمی‌داد روزی یا روزهایی بنشیند و تمام مدارک را رسیدگی کند و هر آن‌چه را که روی میز است، جارو و خیال خود را راحت کند.

عده‌ای می‌گفتند خانم مدیر شکاک است و باید همه چیز را کنترل کند. گروهی می‌گفتند در مدرسه‌ی سابقش، دفتردار در فهرست نمره‌های بچه‌ها دست برده و به ناحق نمره‌ای را اضافه کرده است. به این سبب، خانم ر.ز. می‌ترسد این بلا در این مدرسه هم گریبان‌گیرش شود. در مقابل، عده‌ای دیگر می‌گفتند او فقط مدارک مرتبط با نمره را بایگانی نکرده است و هر چیزی را که دفتردار آماده می‌کند، باید از مجرای پایش او بگذرد. چند نفر هم می‌گفتند خانم مدیر، سال‌های اول خدمتش دفتردار بوده و این کار را خیلی خوب بلد است و برای همین، تا می‌تواند به دفتردار گیر می‌دهد! ولی معاون مدرسه عقیده داشت چون تحصیلات دفتردار، دوره‌ی اول متوسطه‌ی قدیم است، مدیر به صحت کارهایش ایمان ندارد و آن‌ها را آن قدر زیرورو می‌کند که مطمئن شود بدون ایراد است.

این کار خانم مدیر، علاوه بر آن‌که عملاً کارهای دفتری مدرسه را تعطیل کرده بود، به دلیل تنش‌های ایجاد شده، روی کارهای دیگر او و مدرسه هم تأثیر نامطلوب گذاشته بود. چون نامه‌های اداری سر وقت ردوبدل نمی‌شد، معلمان و دانش‌آموزان از اتفاقات، موقعیت‌ها و برنامه‌های ویژه‌ای که در اداره و بخش‌های دیگر برای آن‌ها ترتیب داده شده بود، بی‌خبر می‌ماندند و مدرسه خیلی از موقعیت‌های خود،

از جمله تخصیص امکانات و مواردی مانند آن‌را از دست می‌داد. دخالت مدیر در امور دفتری، مدرسه‌ی الف.س را به یکی از بی‌نظم‌ترین دبستان‌های شهرستان تبدیل کرد. رئیس اداره در جلسه‌ای که به منظور بررسی وضعیت مدارس و از جمله همین دبستان تشکیل شده بود، گفت: «آقای معاون مالی اداری! دفترداران مدارس از نیروهای تحت مدیریت شما هستند. اگر دفترداران کار بلد نیست، او را راهنمایی کنید یا آموزش دهید و اگر مدیر مدرسه، از ساده‌ترین اصول تفویض اختیار توأم با پایش و کنترل، بی‌خبر است، بیایید راحتش کنیم تا بیش از این زجر نکشد...»

و چنین نیز شد. خانم ر.ز از مدیریت دبستان الف.س برکنار شد و با انتصاب مدیر جدید، در چشم برهم‌زدنی، سرنوشت کارهای روی میز مشخص شد و امور دفتری - اداری مدرسه روی روال افتاد.

راه شصتم: رهاسازی امور دفتری به دفتردار (دفترداران) و ناآشنایی با کلیات آن

آقای ب.ط مدیر یکی از دبیرستان‌های بزرگ یکی از مناطق میانی تهران بود. او عقیده داشت لزومی ندارد مدیر مدرسه در تمام بخش‌ها، اطلاعات فنی دست اولی داشته باشد. او برای مستدل کردن حرف خود، به اطلاعات نیم‌بندی که از کتاب مدیریت رفتار سازمانی پال هرسی و کنت بلانچارد، ترجمه‌ی دکتر علی علاقه‌بند که در سال ۱۳۶۵ او چاپ اول آن را خریده بود، اشاره می‌کرد. آقای ب.ط همان سال‌ها دانشجوی مدیریت بود و هنوز هم چارتی را که استادشان به نقل از این کتاب روی تخته‌ی کلاس کشیده بود، به یاد می‌آورد. استاد می‌گفت مدیرها باید سه دسته اطلاعات داشته باشند: انسانی، ادراکی و فنی. اطلاعات انسانی، تقریباً برای همه‌ی رده‌های مدیریت لازم و یک‌اندازه است. ولی مدیران رده‌ی بالا، نیازی ندارند که از همه‌ی اطلاعات فنی سازمان خود، در حد ۱۰۰ درصد خبردار باشند و این در حالی است که همین مدیران، به مقدار زیادی مهارت ادراکی برای گشودن گره‌های سازمانی و حل مسئله نیاز دارند.

درست است که آقای ب.ط به یک کتاب علمی استناد می‌کرد و ایرادی به استدلال او وارد نبود، ولی مشکل این‌جا بود که او خودش را مدیر رده‌بالا تصور می‌کرد و احساسش این بود که دفتردار، مدیر رده‌ی پایین و معاونان، مدیرهای رده‌ی میانی مدرسه هستند. به این سبب، نیازی نمی‌دید از جزئی‌ترین اطلاعات دفتری آگاهی داشته باشد. در حالی که با فرض وجود مسئول دوره‌ی تحصیلی، معاون آموزشی و رئیس اداره (و اگر کارشناسان و معاونان و رؤسای سازمان‌ها و نیز حوزه‌های ستادی را محاسبه نکنیم)، در خوش‌بینانه‌ترین حالت، مدیر مدرسه یک مدیر میانی است و اطلاعات او از حوزه‌ی فنی تحت مدیریتش، باید در حد قابل قبولی باشد.

آقای ب.ط با همین استدلال، تمام اسناد و مدارکی را که دفترداران آماده می‌کردند، مطالعه نکرده و بدون کنترل، فقط امضا می‌کرد.

نامه‌هایی که به اداره ارسال می‌شد، گواهی‌نامه‌ها، ارزش تحصیلی‌ها، گواهی‌های اشتغال به کار و خیلی چیزهای دیگر، ۵ تا ۶ دقیقه بعد از قرار گرفتن روی میز، امضاشده از دفتر او خارج می‌شد. به همین دلیل همه، به‌ویژه دفترداران و ارباب‌رجوع‌ها از این حسن نیت و اعتماد مدیر راضی بودند. ولی بشنوید از کارشناس متوسطه‌ی اداره که بدون اینکه لب‌بگشاید، به قول معروف «سوتی»‌های دفترداران و بالطبع مدیر مدرسه را رصد و کپی آن‌ها را در پوشه‌ای جمع می‌کرد. این کپی‌ها، از نامه‌هایی گرفته شده بود که از ساده‌ترین ایرادها (مانند نداشتن تاریخ و شماره) تا غلط‌های املائی (مانند نوشتن «راجع به» به صورت «راجع») و نیز اشتباه وارد شدن نمره‌ی انضباط (درج نمره‌ی انضباط ۸ در کارنامه‌ی تحصیلی دانش‌آموز، در حالی که طبق آیین‌نامه‌ی انضباطی، نمره‌ی این درس نباید از ۱۲ کمتر باشد) در آن‌ها یافت می‌شد.

سرانجام، کارشناس مسئول متوسطه این نامه‌های جمع‌آوری شده را به معاون مالی اداری ارائه داد جلسه‌ای برای رسیدگی به موضوع با حضور مدیر، خود کارشناس و معاون اداره برگزار شد. آقای معاون عقیده داشت مدیر مدرسه امور دفتری دبیرستان را رها کرده است، با کوچک‌ترین بخش آن آشنایی ندارد و بی‌خود و بی‌جهت این‌همه به دفتردارانش اعتماد کرده است. آقای کارشناس متوسطه می‌گفت مدیر مدرسه بی‌خیال است؛ و گرنه نامه‌هایی را که این همه ایراد دارد، نباید امضا کند. مدیر دبیرستان هم بر این باور بود نباید از سیر تا پیاز همه چیز خبر داشته باشد؛ مگر او دفتردار است که کارهای مربوط به امور دفتری را بلدانند؟! به‌علاوه، او کارشناس و معاون را متهم می‌کرد که بویی از دانش مدیریت نبرده‌اند و بهتر است بروند و کمی درباره‌ی مدیریت آموزشی کتاب بخوانند. البته احتمالاً منظورش همان کتاب چاپ شده در سال ۱۳۶۵ بود که از روی نسخه‌ی سال ۱۹۷۲ ترجمه شده بود!

بحث بالا گرفت. مدیر، که به‌رغم برداشت نادرست از اطلاعات فنی و انسانی و ادراکی، در سایر زمینه‌ها خیلی هم بی‌ربط حرف نمی‌زد، گفت: «یکی از اصول مدیریت، هدایت است. آقای معاون! این آقای کارشناس متوسطه، به جای هدایت، اصل می‌گیری را به کار برده است. چه ضرورتی داشت نامه‌های غلط و عیب‌دار مدرسه‌ی مرا جمع و یک‌جا روکنند؟ اگر همان نامه‌ی اول را نشان می‌داد، شاید من حواسم را جمع می‌کردم.»

معاون، به مدیر مدرسه حق داد. ولی مدیر نپذیرفت. مثل همیشه که این جور وقت‌ها منطبق به مرخصی می‌رود، در هیاهو و سروصدای طرفین، کارشناس متوسطه مدیر را به برکناری تهدید کرد. مدیر هم مهر مدرسه را روی میز معاون گذاشت و اعلام کرد که لازم به برکناری نیست؛ خودم عطای این مدیریت را به تقابش می‌بخشم و باقی قضایا. بعدها با وساطت رئیس اداره، مدیر تا پایان سال تحصیلی سرکار خود باقی ماند. ولی در شروع سال جدید، انتقالی گرفت و از آن منطقه رفت. آخرش هم کسی نفهمید که برکنار شد یا استعفا داد! ■

نابهنجاری های اندام تحتانی

♦ دکتر افسانه سنه

سهام سلامت از برنامه های مدرسه

به گونه ای طراحی شود که ضمن ایجاد جنبش پذیری و تحرک در مفصل زانو، موجب تقویت عضلات جانبی داخلی پا و عضلات ساق پا شود. تمرین های دیگری نیز باید انجام داد که باعث کشش و انعطاف عضلات جانب خارجی پا شود.

زانوی کمانی

در زانوی کمانی یا پرانتزی، در ناحیه ی زانو فاصله ی دو کندیل داخلی از هم زیاد می شود.

برخی دلایل ایجاد زانوی کمانی

- وزن زیاد: فشار بر استخوان ها هم در بچه ها و هم در بزرگسالان، عامل ایجاد زانوی کمانی و ضربدری است.
- زمینه ی ارثی: بعضی افراد، زمینه ی ارثی دارند.
- راشیتیزم نرمی استخوان.
- شکستگی.
- قنداق کردن (یا استفاده از پوشک زیاد) در مرحله ی بعد از زود راه افتادن بچه ها.

متماایل می کند. بهترین سن پیش گیری و تشخیص و رفع این عارضه، سنین ورود به دبستان است.

عوارض: در نتیجه ی این نابهنجاری، فشاری که هنگام راه رفتن و دویدن یا ایستادن بر پا وارد می آید، بیش تر روی لبه ی داخلی اعمال می شود. این عمل در افت قوس طولی پا مؤثر است و به صاف شدن کف پا کمک می کند.

توصیه های بهداشتی و حرکات اصلاحی

برای اصلاح این نابهنجاری، ضمن اجرای تمرین ها و حرکات اصلاحی، باید توصیه های زیر را مد نظر قرار داد:

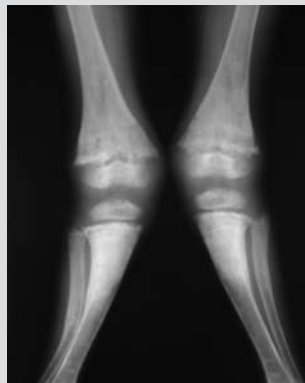
- در صورت وجود اضافه وزن، آن را کاهش دهید.
- کاری کنید که هنگام راه رفتن، دویدن و ایستادن، لبه ی خارجی پا فعال تر باشد (روی لبه ی خارجی پا فشار بیاورید). به نظر می رسد استفاده از کفی هایی که لبه داخلی ضخیم تری دارند، در بهبود این نابهنجاری مؤثر باشد.
- چنانچه عادت به نشستن به صورت قورباغه ای دارید، از نشستن به این حالت پرهیزید و از

ضربه زدن به اجسام سنگین مثل توپ مدیسن بال یا ضربه ی شدید به توپ فوتبال با کناره ی داخلی پا خودداری کنید. تمرین های اصلاحی باید

بسیاری اوقات، با افرادی روبه روی شویم که در ناحیه ی زانو، ساق یا کف پا، ناراحتی و درد دارند. گاهی دیده می شود که زانوهای آنان به شکل کمان (پرانتز) درآمده یا به جای این که زانوها از هم دور باشد، به هم نزدیک شده و شبیه X (ضربدر) شده اند. افراد زیادی هم بعد از پیاده روی نسبتاً طولانی، در ناحیه ی ساق یا کف پا احساس درد می کنند. به راستی دلیل این دردها چیست؟ در چه سنی این نابهنجاری ها قابل تشخیص و پیش گیری است؟ آیا این مشکلات با ورزش و حرکات اصلاحی قابل رفع اند؟ و ...

زانوی ضربدری: تغییر وضعیت زانوها را از حالت طبیعی به سمت داخل، زانوی ضربدری می نامند. این نابهنجاری، برعکس زانوی کمانی (پرانتزی) است و در بررسی استخوان بندی، هنگامی که فرد می ایستد، زانوها به هم نزدیک می شود یا با هم تماس دارد و قوزک های داخلی پاها از هم فاصله می گیرند؛ به نحوی که نزدیک کردن و تماس قوزک های داخلی با هم یا تماس سطح داخلی ساق ها امکان پذیر نیست.

نشانه ها و روش اندازه گیری: یکی از نشانه های این عارضه آن است که فاصله ی عرضی پاها از هم در هنگام راه رفتن و ایستادن، بیش تر می شود. فرد مبتلا، به تدریج روی لبه ی داخلی پا فشار بیش تری وارد می کند و چنانچه کفش او مورد بررسی قرار گیرد، ساییدگی بیش تر در بخش داخلی کفهی کفش دیده می شود. علاوه بر این، نابهنجاری پای ضربدری فرد را به نشستن قورباغه ای



یادآوری: نوزاد هنگام تولد، دارای زانوی کمافی طبیعی است. این روند تا دو سالگی ادامه دارد. در این سن، چرخه‌ی حرکتی از کمافی به ضرب‌دوری سیر می‌کند. اما بعد به تدریج از حالت ضرب‌دوری خارج می‌شود به سمت طبیعی می‌رود. با افزایش سن، اصلاح این نابهنجاری‌ها به زمان طولانی‌تری نیاز دارد.

توصیه‌های بهداشتی و حرکات اصلاحی
- راه رفتن را به صورتی که پنجه، مستقیم و در مسیر خط پیش‌رفت قرار گیرد، اصلاح کنید

- هنگام راه رفتن، زانو‌ها را به هم نزدیک کنید
- زانو‌ها را در زمان نشستن به هم نزدیک کنید یا ببندید.
- روی لبه‌ی داخلی پا راه بروید.

کف پای صاف

به کاهش ارتفاع قوس داخلی پا، صافی کف پا می‌گویند. کف پای صاف، از جمله نابهنجاری‌های وضعیتی است که به دلایل متفاوتی مانند گذاشتن پنجه‌ی پا رو به بیرون، به وجود می‌آید. هنگامی که پا به بیرون چرخش پیدا می‌کند، قوس کف آن از بین می‌رود و کف پا صاف می‌شود.

کف پای صاف گاهی قابل اصلاح است؛ ولی گاهی این وضعیت ثابت می‌شود و با حرکات اصلاحی قابل رفع نیست. اگر از پشت به پای کسی که ایستاده است نگاه کنیم، چنانچه کف پای او صاف باشد، پاشنه پایش به صورت پیچ‌خورده دیده می‌شود.

اگر فرد با پای برهنه روی سطح صافی مثل کاشی راه برود، بعد از چند قدم راه رفتن، با نگاه کردن به کف پا می‌توان فهمید که او کف پای صافی دارد یا نه. زیرا اگر تمام سطح کف پا با زمین تماس داشته باشد، تمام آن خاکی می‌شود. ولی اگر قسمت قوس کف پا خاکی نشده باشد، به این معنی است که کف پا صاف نیست.

تمرین‌های اصلاحی

- با استفاده از یک بطری، کف پا را ماساژ دهید. بطری را روی زمین قرار دهید، کف پا را روی آن بگذارید و به آرامی به جلو و عقب حرکت دهید. این حرکت پا را برای برگشتن به وضعیت صحیح کمک می‌کند.

- سعی کنید با انگشتان خود حوله‌ای را از زمین جمع و بلند کنید. این حرکت برای تقویت عضلات کف پا مناسب است.

- وقتی پاها روی زمین قرار دارند، انگشتان پا را به سمت ساق پا بالا بیاورید و سپس پایین ببرید.

- روی پاشنه‌ی پا راه بروید.

- به شکل «تی» (T) راه بروید.

- در زمین‌های شنی پیاده‌روی کنید.

- با استفاده از توپ‌های کوچکی مانند توپ تنیس روی میز، انگشتان را روی توپ به صورتی خم کنید که بتوانید آن‌را با کف پا به حرکت درآورید.

یادآوری: اگر ورزش‌های اصلاحی

درست انجام نشود و کفش نیز دارای کف طبی باشد، در عرض دو تا چهار سال، صافی کف پا (صافی کف پای اکتسابی) درست می‌شود.

عوارض ناشی از صافی کف پا

- درد در ناحیه‌ی قوزک داخلی به سبب کشش بافت‌های نرم.

- درد در کناره‌ی خارجی پا به دلیل فشردگی استخوان‌ها.

- شست به سمت انگشت کوچک منحرف می‌شود (شست کج).

- درد در لیگامنت‌ها و بافت‌های داخلی زانو.

- فشردگی استخوان‌ها در کنار داخلی زانو که به درد منجر می‌شود.

- خستگی زودرس.

- ساییدگی لبه‌ی داخلی کفش.

- برخورد پا با زمین و عکس‌العمل نیروی وارده از زمین که به کمردرد منجر می‌شود. زیرا خمیدگی پا باعث کج وارد شدن نیرو به

ستون فقرات می‌گردد.

- تغییرات ظاهری کفش (قسمت داخلی برآمدگی پیدا می‌کند).

شست کج

یکی دیگر از نابهنجاری‌های اندام تحتانی، که به تازگی بسیار دیده می‌شود، شست کج پاست. در این نابهنجاری، شست به خارج منحرف و اولین استخوان کف پای نیز به سمت داخل منحرف می‌شود.

حرکات اصلاحی

- استفاده از پد لانگشتی: این پد شست را از بقیه‌ی انگشتان جدا می‌کند. شایان ذکر است که اگر فرد، از پد لانگشتی در داخل کفش استفاده کند، جلو کفش باید به اندازه‌ی کافی پهن باشد و موجب اعمال فشار بر انگشتان نشود.

- استفاده از کفش‌های پنجه‌پهن.

- استفاده از آتل مخصوص: برای این منظور، از یک خط‌کش کوچک استفاده می‌شود. این خط‌کش در قسمت میانی پا بسته می‌شود و انتهای آن، که در مجاورت شست قرار دارد، به دلیل کج بودن شست از آن فاصله می‌گیرد. با یک نوار کوچک، شست را به خط کش می‌بندند و در طول روز، با کشش نوار، شست را به حالت کاملاً طبیعی در می‌آورند.

- تقویت عضله‌ی دورکننده‌ی شست: برای حفظ وضعیت اصلاح شده، عضله‌ی دورکننده‌ی شست باید تقویت شود. فرد باید عمل دور کردن شست را انجام بدهد تا این عضله تقویت شود. برخی پژوهشگران عقیده دارند در صورتی که این عضله فعال نشود، اصلاح تغییر شکل بی‌فایده است.

منابع

۱. دانشمندی، حسن، علیزاده، محمدحسین و قراخانلو، رضا (۱۳۸۳). حرکات اصلاحی، تهران: سمت.
۲. سخنگویی، یحیی (۱۳۷۹). حرکات اصلاحی، تهران: انتشارات اداره‌ی کل تربیت بدنی پسران وزارت آموزش و پرورش.

نگاهی به آموزش و پرورش جمهوری خلق چین

سرعت تغییر

اشاره

خیابان‌های بزرگ با خودروهایی رنگارنگ و گران‌قیمت، مجموعه‌هایی از فروشگاه‌هایی که اجناس مارک‌دار می‌فروشند و برج‌های بلند سر به فلک کشیده، از تغییرات سریع و وسیع در چین امروز نشان دارد. چینی که به‌کلی، از دوران کمونیستی و سوسیالیستی خود فاصله گرفته است. قشر محدودی از متمولان اقتصادی، بر گستره‌ای از مردم پر تلاش چین سایه افکنده‌اند که شاید در صورت ادامه‌ی این وضعیت، در آینده شاهد بحران اجتماعی در این کشور باشیم. گویی مردم در یک دو پرسرعت صف کشیده و بنا به سمت و سویی که دولت مردان برایشان معین کرده‌اند، خیز برداشته‌اند.

به نظر می‌رسد حدیث معروف پیامبر عزیز اسلام (ص) در دنیای امروز چین به «اطلبوا العلم و اطلبوا الحلم من چین» نیز مصداق می‌یابد. حلم و بردباری و برقراری ارتباط انسانی مناسب و معقول با هم و به‌ویژه با گردش‌گران و تجار و فرمان‌بری یک‌پارچه آنان از سیاست‌ها و مأموریت‌های حاکمیت، بسیاری از حفره‌های پنهان ناشی از بخش محدودیت‌های هوشی و نژادی آنان را پر کرده است. در نگاهی دیگر، امروز پیش‌رفت چین و مردم یک میلیارد و اندی آن، پیش‌رفت هم‌هی دنیا به‌ویژه افزایش امنیت اجتماعی در قاره‌ی کهن و بزرگ آسیاست. به قول یک مهندس آلمانی که او را در سال ۲۰۰۰ در یک کنفرانس در شهر پکن ملاقات کرده بودم: «امروز ما برای نجات آلمان به چین آمده‌ایم!» یعنی اگر این کشور بزرگ و پرجمعیت دچار فقر و محرومیت و عقب‌ماندگی شود و گرسنگی و قحطی و بی‌کاری آنرا احاطه کند، معلوم نیست چه بر سر جهان و به‌خصوص منطقه‌ی آسیا می‌آید و برعکس، اگر این کشور پهناور پیش‌رفت کند، به‌یقین منافع ناشی از آن نصیب همه‌ی کشورهای دور و نزدیک می‌شود. یادمان

آشنایی با وضعیت آموزشی کشورهای جهان و چگونگی رتق و فتق امور مدرسه‌ها در این کشورها، از جمله سرفصل‌هایی است که سعی شده همواره در مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه بدان پرداخته شود. سردبیر مجله در نخستین روزهای سال ۲۰۱۰ (دی ماه ۸۸)، برای یک مسافرت شخصی عازم چین شد. ولی به جهت این‌که دغدغه‌ی آموزش و پرورش و کار در مدرسه‌ها، همواره با ما آموزش و پرورش‌ی‌ها همراه است، او گزارشی از این سفر را برای مخاطبان مجله آماده کرده است که در پی می‌خوانید.

سرآغاز

فرستی پیش آمد تا حد فاصل ۸۷۱۰/۱۶ تا ۸۷۱۱/۱ (ژانویه‌ی ۲۰۱۰)، از کشور چین دیدن کنم. در این مدت، ضمن بازدید از آثار باستانی، موزه‌ها، مدارس، بازار و دو شهر بزرگ و پرجمعیت پکن و شانگهای، شاهد تغییرات سریع در وضعیت اقتصادی، اجتماعی و شهروندی مردم چین بودم. گشوده شدن درهای کشور پهناور چین به روی صنعت و تمدن غرب و توسعه‌ی بازارهایی از کالاهای غربی و شرقی (آمریکایی، اروپایی، کره‌ای و ژاپنی) در سراسر چین و به‌ویژه شهرهای بزرگ آن، به تدریج آثار چین قدیم را محو و آثار تمدن جدید و فناوری‌های IT و ICT را در همه‌ی ابعاد زندگی شهری و شهروندی آشکار کرده است. به طوری که در چین، کمتر چین می‌بینم تا چینی!

در مقایسه با سفری که تابستان سال ۲۰۰۰ به این کشور داشتم، تمایزها و تفاوت‌های بسیاری در زندگی شهری مردم مشاهده کردم.



باشد مردم چین همسایه‌ی افغانی‌ها هستند و اگر سونامی عقب‌ماندگی احتمالی چین به امواج افغانستان پیوند بخورد، سیل ناشی از آن همه را در خلیج فارس و دریای عمان غرق خواهد کرد!

امروزه، پیش‌رفت یا پس‌رفت ملت‌ها به هم گره خورده است. بنابراین، همه‌ی ملت‌ها و کشورها باید تلاش کنند و در بهبود زندگی یک‌دیگر نقش و سهمی داشته باشند. نباید بنشینیم و جیره‌خوار خوان دیگران باشیم. زیرا یک‌باره متوجه خواهیم شد که خوراک همه چیز خواران شده‌ایم!

ظاهراً کشور چین تحت تأثیر المپیک ۲۰۰۸ و تبدیل شدن آن به یک فرصت ملی و فراملی، گام‌های جدی برداشته و توان خود را در همه‌ی ابعاد اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی و از جمله در صحنه‌ی آموزش و پرورش به نمایش گذاشته است.

ساختار نظام آموزشی چین

ساختار نظام آموزشی این کشور ۳، ۳ و ۶ است. دوره‌ی ابتدایی شش سال، دوره‌ی راهنمایی (سیکل اول) سه سال و دوره‌ی دوم متوسطه نیز سه سال است. دانش‌آموزان دوره‌ی راهنمایی یا سه سال اول متوسطه با سه سال دوم، در یک مدرسه تحصیل می‌کنند. اما آموزش و پرورش چین درصدد است این دو دوره‌ی سه ساله را در مدارس مستقل سازمان‌دهی کند (نظام آموزش و پرورش و آموزش عالی چین در هم آمیخته است و شامل دو وزارت جداگانه نیست).

فرایندهای آموزش و تربیت

نظام آموزشی جمهوری خلق چین در برنامه‌ریزی و سیاست‌های جدید خود (با انتصاب وزیر جدید آموزش و پرورش) به دنبال ایجاد انگیزه در معلمان در زمینه‌ی افزایش حقوق، یکسان‌سازی مدارس (از نظر غنی و فقیر بودن دانش‌آموزان، استعدادهای گوناگون و...)، توجه به تفاوت‌ها و استعدادهای فردی دانش‌آموزان است.

تقریباً برای هر ماده‌ی درسی، سه کتاب در نظر گرفته شده است که هر مدرسه، برای انتخاب یکی از آن‌ها اختیار دارد. البته تأکید می‌شود کتاب‌ها بر اساس چهارچوب برنامه‌ی درسی ملی تهیه و تدوین و چهارچوب‌ها رعایت شود.

کتاب‌هایی که در اختیار دانش‌آموزان قرار می‌گیرد، رایگان است

و به‌جز کتاب‌های زبان چینی، ریاضی و انگلیسی، باقی کتاب‌ها را در پایان سال تحصیلی از دانش‌آموزان تحویل می‌گیرند و به پایه‌های بعدی تحویل می‌دهند. این روند چند سال ادامه دارد. دانش‌آموزانی که نتوانند از کتاب‌های درسی خود مراقبت کنند، باید در پایان سال وجه آن‌را بپردازند.

فعالیت‌ها و برنامه‌های آموزش در مدرسه

کلاس‌بندی: کلاس‌بندی مختلط و بر اساس حروف الفباست و هر نوع کلاس‌بندی با توجه به نمره‌ی دانش‌آموزان ممنوع است.

فعالیت‌ها: فعالیت‌های اصلی در مدرسه به سه گروه ورزشی، هنری و علمی تقسیم شده است. به ورزش و سلامت جسمی و روانی دانش‌آموزان به‌طور جدی و با برنامه توجه می‌شود. پس از برگزاری المپیک، روزی یک ساعت ورزش در دستور کار مدارس قرار گرفته است (پیش از آن هفته‌ای دو ساعت بود). آموزش هنر (موسیقی، خطاطی، مجسمه‌سازی، رقص ملی و بومی و...) با جدیت و با مربیان متخصص دنبال می‌شود. منظور از فعالیت‌های علمی نیز برنامه‌های درسی دانش‌آموزان است که در قالب برنامه و جداول دروس هفتگی تعقیب می‌شود.

تکالیف دانش‌آموزی: دانش‌آموزان تکالیف خود را در مدرسه انجام می‌دهند و با توجه به این‌که مدارس دونوبته اداره می‌شوند، پس از یک ساعت و نیم استراحت برای ناهار و...، بچه‌ها تا ساعت ۴ بعداز ظهر در مدرسه حضور دارند.

تشویق معلمان: برای تشویق معلمان بیش‌تر از شیوه‌های غیر مادی استفاده می‌شود. در چین معلمان و به‌ویژه معلمان بازنشسته، ارزش والایی دارند و در مقام افراد «امین» در بخش‌های گوناگون به کار گمارده می‌شوند. در المپیک نیز در بخش‌های حساس از این دسته از معلمان استفاده شد. معلمان کم‌توقع چین نیز عادت کرده‌اند با روش‌های معنوی و غیر مادی مانند رفتن به اردوهای دسته‌جمعی، تشویق شوند. نقل می‌کنند در یکی از شهرستان‌ها، مردم محله‌ای هنگام گذر از خانه‌ای تعظیم می‌کردند و آن‌جا، خانه‌ی یک معلم بازنشسته بود.

معلم فداکار: «معلم فداکار» عنوانی است که در مدارس چین مورد توجه قرار گرفته و در برنامه‌های مدرسه برای آن فرآیندی





ارزش یابی تحصیلی دانش آموزان: از دانش آموزان در دو نوبت امتحان گرفته می شود. علاوه بر امتحان پایان ترم (پایان نوبت)، هر یک ماه و نیم نیز یک امتحان میان ترم دارند. نمره های کلاسی نیز محاسبه می شود. نمره ها به صورت عددی از ۱ تا ۱۰۰ است.

فرصت طلایی المپیک

۸ سال پیش از برگزاری المپیک، دولت چین آنرا بهانه قرار داد و همه ی دانش آموزان و معلمان را به تلاش و فراگیری بیش تر تشویق کرد و به آنان آموخت که باید خود و کشورشان را با خوش نامی و تلاش و مهربانی به مردم جهان معرفی کنند. به این منظور، دانش آموزان و معلمان و اولیا را با ارائه ی برنامه هایی برانگیزاننده تشویق کردند. مردم چین نه تنها موفق به دروی مدال های طلایی ورزشی المپیک شدند، بلکه توانستند قلب اغلب مردم جهان را برای سرمایه گذاری، گردشگری و تجارت در چین نیز بدروند!

سایر نکات قابل توجه

یک مدرسه ی ابتدایی با ۱۶۸۷ دانش آموز:

– یک مدیر، ۲ معاون، ۴ رئیس بخش (مدیر دروس و مدیر آموزش) است و هر کلاس یک معلم اصلی پایه و چند معلم دیگر مانند هنر، موسیقی، ورزش و... دارد.

– تراکم کلاس ها بین ۳۰ تا ۵۰ نفر در نوسان است و اغلب مدارس پرجمعیت هستند. میانگین جمعیت دانش آموزی مدارس ۵۰۰ تا ۷۰۰ نفر است.

– نظافت کلاس ها را دانش آموزان انجام می دهند و نظافت راهروها و حیاط با خدمت گزار مدرسه است.

– در آغاز پایه ی اول ابتدایی، دانش آموزان را در قالب کلاسی به نام «کلاس سلامت و بهداشت» با موضوع جنسیت و تفاوت های جنسیتی و همزیستی سالم و به تدریج با دوران بلوغ و... آشنا می کنند. – میانگین حقوق معلمان ۵۰۰ تا ۷۰۰ هزار تومان (به ارزش پول ایران) است. البته آموزش و پرورش چین تا حدودی مسکن معلمان را تأمین می کند.

– در مدارس دولتی، دانش آموزان دختر و پسر با یک نوع لباس ورزشی (بلوز و شلوار گرم کن) یکسان به مدرسه می روند. در مدارس بین المللی پسران کت و شلوار و کراوات و دختران کت و دامپ می پوشند. دانش آموزان برای استفاده از پوشش اسلامی نیز منعی ندارند.

پانوش

تعریف شده است. معیارهای مرسوم فداکاری معلم عبارت است از:
– زود آمدن به مدرسه و همکاری با دانش آموزان عقب مانده از درس؛
– دیر از مدرسه خارج شدن و کمک به دانش آموزان نیازمند به یادگیری بیش تر؛

– به اردو رفتن با بچه ها در غیر ساعات و روزهای مدرسه؛

– مطالعه و تحقیق بیش تر برای این که معلم موفق باشد؛

– به رغم بیماری، ترجیح دهند دارو را در مدرسه مصرف کنند و در آنجا حضور داشته باشند؛

– رفتن به منزل دانش آموزان بیمار و کمک به درس آنان که البته این کارها رایگان است و بابت آن وجهی از والدین یا مدرسه دریافت نمی شود.

معلم نوآور: معلمی را نوآور می نامند که قبل از آغاز کلاس، درس ها را مرور کند و به اصطلاح، دارای طرح درس باشد. چنین معلمی باید دارای ویژگی های زیر باشد:
– دانش آموزان به او علاقه مند باشند؛
– درس هایش را خوب بفهمند؛

– از رفتن مشاهده گر، بازدیدکننده، مدیر و ارزش یاب به کلاس خود استقبال کند؛

– از ارائه ی روش های تدریس به معلمان همکار استقبال کند؛

– تشخیص دهد دانش آموزان کدام درس را بهتر می فهمند و در کدام زمینه استعداد و توان بیش تری دارند و میزان علاقه ی آنان را به دروس درک کند.

انتخاب مدیر مدرسه: مدیر مدرسه فردی است که:

– حتماً معلم خوبی بوده باشد؛

– قدرت سازمان دهی زیادی داشته باشد؛

– با والدین و دیگران ارتباط خوب و مناسبی برقرار کند؛

– مدیریت دروس (ریاست بخش) را گذرانده باشد؛

– معاون یا مدیر یار مدرسه بوده باشد.

با احتساب این پارامترها، مدیر هم می تواند منتخب کادر مدرسه باشد و به اداره معرفی شود یا مسئولان اداره می توانند از بین افراد واجد شرایط، فردی را منصوب کنند.

مدیریت: سازمان آموزش و پرورش شهر بزرگ ۴۰ میلیونی پکن با حدود ۲۰۰ کارمند اداره می شود و در هر منطقه، ۵ تا ۶ نفر سیاست ها و برنامه های اداره کل را تعقیب می کنند، بر حسن اجرای آن ها نظارت دارند و مدارس را ارزش یابی می کنند. در این کشور، موازی کاری در تصمیم گیری ها تقریباً مردود است. افراد از مافوق فرمانبری زیادی دارند و همین امر را دلیل کاهش شدید چابکدستی و نفاق در محیط اداری و کاری می دانند.

آهن سبزی آبیته

باغبانیم یا زارع؟

زارع، زراعت می‌کند و محصولات انبوهی از یک نوع و نژاد، هم‌زمان و یک‌جا می‌کارد. فرآیند داشت آن‌ها یک‌سال طول می‌کشد و در یک زمان مشخص نیز برداشت می‌شوند. برای مثال، گندم را در پاییز می‌کارد و با چند نوبت آبیاری یکسان، در یک زمان مشخص درو می‌کند.

ب. اله‌داد

باغبان گیاهانی از نژادها و انواع متفاوت پرورش می‌دهد که در زمان‌های مشخصی کاشته شده و به شکل‌های متفاوتی آبیاری، وجین، سم‌پاشی و پیوند می‌شوند. او این گیاهان را در زمان‌های متفاوتی برداشت و به شکل‌های گوناگون بسته‌بندی می‌کند. بعضی میوه‌ها مانند توت را با تکان دادن و بعضی را مانند انار با پیچاندن از شاخه جدا می‌کند. بر سر بعضی میوه‌ها، مانند گردو، می‌زند و گل‌ها را با قیچی می‌چیند. پس باغبان با محصولات متنوعی سروکار دارد. اما زارع با کمترین تنوع روبه‌روست.

کار من و شما هم بی‌شبهت به کار باغبان نیست. اما بعضی از ما، به اشتباه، مانند زارع عمل و با همه به یک روش رفتار می‌کنند. غافل از آن‌که در اجتماع دانش‌آموزان، سلاطین، استعدادها و توانایی‌های متفاوتی وجود دارد که مانند باغی با درختان گوناگون میوه، باید با هریک به فراخور حال رفتار کرد. از این‌رو، تربیت کار پیچیده و دشواری است و در مراحل گوناگون، فنون و روش‌های متفاوتی می‌طلبد. به این سبب، در کار تعلیم و تربیت بر بهره‌گیری از روش‌های غیر متمرکز، غیر یکسان و متنوع تأکید می‌شود و این تنها یک تأکید نیست؛ بلکه «باید» است.

متأسفانه، برخی از ما مدیران و معلمان، به غلط و به تصور این‌که همه‌ی دانش‌آموزان نیازها و خواسته‌های مشترکی دارند و از استعدادها و ویژگی‌های مشابهی برخوردارند، با آنان به‌طور یکسان رفتار می‌کنیم. مگر دانش‌آموزان از درختان و گیاهان کمترند؟! چگونه می‌توان ویژگی‌های درختان را در نظر نگرفت و منتظر محصولاتی باکیفیت بود؟ اگر می‌بینیم زارع برخوردی یک‌نواخت و یکسان دارد، به سبب ویژگی یکسان بذرهاست، نه بی‌تدبیری او.

شاید حرف‌هایم کمی تکراری به نظر برسد. اما مقصود من از این مثال، ایجاد باور عمیق در خودمان است. وجه تمایز ما با سایر مراکز و سازمان‌های علمی و آموزشی نیز در همین ظرافت‌هاست.

سرآغاز

«سال‌ها پیش، وقتی وارد حرفه‌ی مدیریت شدم، عشق به بچه‌ها و تعلیم و تربیت آنان، تمام وجودم را فرا گرفته بود. ذره‌ذره‌ی وجودم، علاقه به سعی و تلاش در این راه را فریاد می‌زد. اما امروز، بعد از گذشت سال‌های پرفراز و نشیب کار در سمت مدیر، سخت احساس خستگی می‌کنم و دیگر آن شور و هیجان سال‌های گذشته را ندارم. اشتباه نکنید؛ هنوز هم به بچه‌ها عشق می‌ورزم و هنوز هم نگران مسائل آموزشی و تربیتی آن‌ها هستم. اما وقتی خوب فکر می‌کنم، ریشه‌ی اصلی این دل‌زدگی و خستگی را در مواجهه با بعضی مسائل و مشکلات کوچک و بزرگی می‌یابم که همواره به دلیل محدودیت‌های شدید سازمانی و قوانین و مقررات دست‌وپاگیر اداری، به‌وجود آمده‌اند و من در مقام یک مدیر، برای حل و فصل آن‌ها آزادی و اختیار کافی نداشتم.»

این مطالب بخش کوچکی از درددل بسیاری از مدیرانی است که در مدارس ما مشغول کارند. مدیران زحمت‌کشی که عاشق تعلیم و تربیت جوانان بوده‌اند؛ ولی اکنون با بروز چنین احساساتی، در آستانه‌ی ابتلا به فرسودگی شغلی هستند. البته جنبه‌ی تأسف‌آور این امر، آن است که این فرسودگی، معلول بی‌میلی و ناتوانی مدیران نیست؛ بلکه معلول تعهد بیش از اندازه‌ی آنان به کار و نبود شرایط مناسب برای انجام دادن این تعهد است.

شاید شما هم یکی از این مدیران باشید. دکتر علی علاقه‌مند در تحقیقات مستمر خود، به این نتیجه رسیده است که در آموزشگاه‌های ما، مدیران بیش‌تر گرفتار مسائل جزئی اداری هستند و فرصت پرداختن به امر آموزش و پرورش و جوانب حساس و پیچیده‌ی آن‌را ندارند. مدیران مدارس می‌کوشند ضوابط، مقررات، رویه‌ها و روش‌های استاندارد را اعمال کنند. اجرای مقررات و دستورهای وزارتی، انجام دادن امور اداری و دفتری، تهیه‌ی آمار، ثبت و ضبط نمره‌ها، مواظبت از مدرسه و تدارک تجهیزات و تسهیلات فیزیکی، از جمله وظایف مشترک این مدیران است که چندین دهه است تغییر نکرده‌اند. انجام دادن چنین وظایفی، که امکان دارد هر یک به نوبه‌ی خود به معضلی تبدیل شوند، بسیاری از فرصت‌های مفید مدیران را می‌گیرد؛ به‌نحوی که مسائل مهم و اساسی آموزش، اغلب از چشم آن‌ها پنهان می‌ماند.

شاید بتوان این وضعیت را ناشی از قواعد دیوان‌سالارانه و ساختار عمودی دانست که بر آموزش و پرورش ما حاکم است؛ ساختاری که مفروض اصلی آن، برقراری روابط رسمی است که در آن، ارزش‌ها و گرایش‌های کارکنان و دانش‌آموزان تقریباً نادیده انگاشته می‌شود، انعطاف‌پذیری و نوآوری کاهش می‌یابد، حس تعلق و مالکیت به کار و برابری و حمایت و احترام از بین می‌رود و اعتبار سازمان و هدف‌مندی و هویت افراد نیز دچار نقصان می‌شود. در حالی که امور عقلانی ایجاد

می‌کند که در سازمان‌های فرهنگی و آموزشی مانند مدارس، ساختار افقی با سلسله‌مراتب نسبتاً کم، حداقلی از مقررات و آزادی عمل قابل توجه برای اعضای سازمان وجود داشته باشد.

در این مقاله، کوشیده‌ایم ضمن ارائه‌ی برخی نتایج به‌دست آمده از تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر ساختار سازمانی مدارس متوسطه‌ی دخترانه‌ی شهر تهران بر فرسودگی شغلی مدیران آن‌ها»، که نگارنده با راهنمایی استادان محترم دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی در سال تحصیلی ۸۷-۸۶ انجام داده است، وضعیت برخی عوامل سازمانی را، که می‌توانند هم در ایجاد و هم در پیش‌گیری از فشارهای روانی و بروز نشانگان (سندرم) فرسودگی شغلی و نیز افزایش یا کاهش کارآمدی کارکنان، به‌خصوص مدیران، نقش مؤثری داشته باشند، معرفی کند و توجه دست‌اندرکاران نظام آموزشی را برای برنامه‌ریزی‌های مناسب، در جهت کاهش فشارهای شغلی مدیران و افزایش رضایت و کارآمدی آنان، جلب کند.

شایان ذکر است که در تحقیق مورد نظر، برای آگاهی از میزان تمرکز، رسمیت و پیچیدگی ساختار مدارس متوسطه، از «پرسش‌نامه‌ی ساختار سازمانی رابینز»، که اولین بار بهرامی با کمی تغییر در حکم پرسش‌نامه‌ی محقق ساخت مورد استفاده قرار داده است^۱ و برای آگاهی از میزان فرسودگی شغلی مدیران از «پرسش‌نامه‌ی فرسودگی شغلی مسلج»

کلیدواژه‌ها: عوامل سازمانی، کارایی، مدیران مدارس متوسطه

پژوهش‌های مدیریتی

نگاهی به پژوهش «نقش عوامل سازمانی در کاهش کارایی مدیران مدارس متوسطه»

با این محدودیت‌های دست‌وپاگیر چه کنم؟

منیره جاوید میلانی

استفاده شده است^۱. در ادامه، به برخی از نتایج به دست آمده از طریق تحقیق اشاره می شود.

عوامل مؤثر سازمانی در معنابخشی به تجربه های شغلی

الف) انعطاف پذیری محیط کار و نوآوری

در بررسی این دو عامل، به فراوانی های به دست آمده از پاسخ های مدیران، به دو سؤال زیر استناد شد:

۱. در مقام مدیر تا چه حد در اخذ تصمیمات خود می توانید مستقل از قوانین و مقررات عمل کنید؟ در پاسخ^۲ به این سؤال، ۴۸ درصد از مدیران گزینه ی کم و خیلی کم و ۱۴ درصد از آنان گزینه ی زیاد و خیلی زیاد را انتخاب کردند.

۲. انحراف از ضوابط و استانداردها تا چه حد مجاز تلقی می شود؟ در پاسخ به این سؤال نیز ۶۵ درصد از مدیران گزینه ی کم و خیلی کم و فقط ۱۳ درصد گزینه ی زیاد و خیلی زیاد را برگزیدند.

ب) حس تعلق و مالکیت به کار

به منظور بررسی احساس مالکیت به کار در مدارس متوسطه، فراوانی پاسخ های مدیران به سه سؤال زیر مورد توجه قرار گرفت:

۱. اداره ی متبوع، در طراحی تشکیلات و ساختار سازمانی مدرسه ی شما، تا چه حد از شما نظر خواهی می کند؟ در پاسخ به این سؤال، فقط ۹/۷ درصد از مدیران گزینه ی زیاد و خیلی زیاد و ۵۱/۳ درصد گزینه ی کم و خیلی کم را علامت زدند.

۲. شما تا چه حد در اعطای پاداش های مالی به کارکنان خود اختیار دارید؟ در پاسخ به این سؤال، ۴۵/۳ درصد از مدیران گزینه ی کم و خیلی کم و ۲۳ درصد گزینه ی زیاد و خیلی زیاد را انتخاب کردند.

۳. شما تا چه حد در ارزشیابی و تعیین نحوه ی عملکرد مدرسه ی خود اختیار دارید؟ در پاسخ به این سؤال، ۴۴ درصد از مدیران عقیده داشتند که در تعیین نحوه ی عملکرد مدرسه ی خود، در حد متوسط اختیار و آزادی عمل دارند.

پ) محترم شمردن کارکنان

برای بررسی این رفتار در سطح مدارس متوسطه ی دخترانه نیز از دو سؤال زیر استفاده شد:

۱. برای تطبیق عملکرد مدیر با شرح شغل او، تا چه اندازه جدیت و تأکید وجود دارد؟

۲. انجام دادن امور سازمانی تا چه حد مستلزم تکمیل فرم های خاص و کسب مجوز از متولیان امر است؟

فراوانی پاسخ مدیران به سؤال اول نشان داد که ۵۴/۵ درصد از آنان، تطبیق عملکرد خود را با شرح شغل های موجود، در حد زیاد و خیلی زیاد برآورد کرده اند و فقط ۲/۶ درصد گزینه ی کم و خیلی کم را برگزیده اند. در پاسخ به سؤال دوم، فقط ۳/۸ درصد از مدیران عقیده داشتند که انجام دادن امور سازمانی مستلزم تکمیل فرم های خاص و کسب مجوز نیست. در مقابل ۷۴/۴ درصد گزینه ی زیاد و خیلی زیاد را در پاسخ به این سؤال انتخاب کردند.

ت) غیر رسمی و مربوط بودن

برای بررسی مفاهیم غیر رسمی و مربوط بودن، علاوه بر مرور پاسخ های مدیران به سؤالات بالا، که به دلیل جلوگیری از اطاله ی کلام از تکرار آن ها خودداری شد، پاسخ های ارائه شده به سه سؤال زیر نیز مورد توجه قرار گرفت:

– به نظر شما، مدتی که صرف پاسخ گوئی به بخش نامه ها و انجام دادن فعالیت های غیر آموزشی می شود، در چه حد است؟ ۶۶/۸ درصد از مدیران عقیده داشتند که پاسخ گوئی به بخش نامه ها و انجام دادن فعالیت های غیر آموزشی (نامربوط)، زمان بسیار زیادی از اوقات روزانه ی آنان را اشغال می کند و فقط ۶/۷ درصد از آنان، این امر را در حد کم و خیلی کم ارزشیابی کردند.

– در مدرسه ی شما، مقررات اجرایی تا چه حد به صورت مکتوب وجود دارد؟ ۶۱/۳ درصد از مدیران، مقررات مکتوب در مدرسه را زیاد و خیلی زیاد و فقط ۶/۳ درصد کم و تا خیلی کم ارزشیابی کردند.

– در مدرسه ی شما، ثبت و ضبط اسناد

و مدارک (بخش نامه ها، اوراق امتحانی و...) تا چه اندازه صورت می گیرد؟ فراوانی های به دست آمده در پاسخ به این سؤال نشان داد که ۰/۱۲ درصد از مدیران، گزینه ی کم و خیلی کم و ۹۵/۴ درصد گزینه ی زیاد و خیلی زیاد را انتخاب کرده اند.

نتیجه گیری

در وضعیت کنونی، آموزش و پرورش چاره ای جز آن ندارد که خود را برای تغییرات جدی و اساسی آماده کند. سلسله مراتب سازمانی و اختیارات سنتی ملحوظ شده در ساختار کنونی، کارآیی و اثربخشی لازم را ندارد؛ زیرا کارکنان در موقعیتی نیستند که برای خود نقش انفعالی قابل باشند و به کارهای تکراری و یک نواخت بپردازند. مسئولیت تصمیم گیری ها به جای متمرکز شدن در دست مدیران حوزه ی مرکزی، مدیران کل و رؤسای اداره ها، باید به مدیران مدارس تفویض شود تا بتوانند درباره ی روش های جدید بیندیشند و برای انجام دادن کارها مجبور به نواندیشی شوند. باید سرنوشت اساسی و جدی آموزش و پرورش در مدارس رقم بخورد. باید شرایطی فراهم آید که هر انسان توان مندی با درجه های عالی تخصص، بدون محرومیت از مزایای مادی تدریس در دانشگاه ها و مراکز آموزش عالی، با افتخار تمام به مدرسه بیاید و مدیریت و تدریس در مدرسه، آرزوی او باشد^۳.

زیر نویس

۱. بهرامی، محمد (۱۳۸۴). بررسی رابطه ی ساختار سازمانی با انگیزش کارکنان در اداره های آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی. پایان نامه ی کارشناسی ارشد، تهران: دانشکده ی علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه شهید بهشتی
۲. بلدی گرگری، رحیم (۱۳۷۴). سندرم روان شناسی فرسودگی شغلی معلمان و مکانیسم های مقابله. پایان نامه ی کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۳. پاسخ های ارائه شده، نتایج آماری به دست آمده از تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر ساختار سازمانی مدارس متوسطه ی دخترانه بر فرسودگی شغلی مدیران آن ها در سال تحصیلی ۸۷-۸۶» است که به همت نگارنده صورت گرفته است.
۴. عباس پوره عباس (۱۳۸۲). «واکوی مفهوم ساختار و نقش و اهمیت آن در حل مسائل آموزش و پرورش»، فصل نامه ی مدیریت در آموزش و پرورش، شماره های ۳۳ و ۳۴.

مرد بالن سوار و مرد روی زمین



مردی که در یک بالن در حال پرواز بود، متوجه شد گم شده است. او در حالی که ارتفاع بالن را کم می کرد، مردی را دید.

مرد بالن سوار فریاد زد: «ببخشید، می توانید به من کمک کنید؟ من به دوستم قول دادم که نیم ساعت پیش او را ملاقات کنم. اما حالا نمی دانم کجا هستم.»

مرد روی زمین پاسخ داد: «شما در یک بالن در ارتفاع حدود ۱۰ متری سطح زمین معلق هستید. شما از شمال بین ۴۰ و ۴۲ درجه عرض جغرافیایی و از غرب بین ۵۸ و ۶۰ درجه طول جغرافیایی قرار دارید.»

مرد بالن سوار پاسخ داد: «شما باید مهندس باشید.»

مرد روی زمین گفت: «درست است؛ از کجا فهمیدید؟»

مرد بالن سوار گفت: «خوب، همه چیزهایی که گفتید، از نظر فنی درست است. اما من نمی دانم با اطلاعاتی که دادید، چه کار کنم و در حقیقت هنوز گمشده ام.»

مرد روی زمین پاسخ داد: «شما باید مدیر باشید.»

مرد بالن سوار گفت: «درست است. اما از کجا فهمیدید؟»

مرد روی زمین گفت: «خوب، شما نمی دانید کجا هستید و نمی دانید کجا می روید. شما قولی داده اید؛ اما نمی دانید آن را چگونه عملی کنید و انتظار دارید من مشکل را حل کنم. حقیقت این است که شما به طور دقیق، در همان موقعیت پیش از برخوردمان قرار دارید. البته ممکن است در بیان آن مقداری اشتباه کرده باشم.»



طنز مدیریتی

مسابقه ی قایق رانی

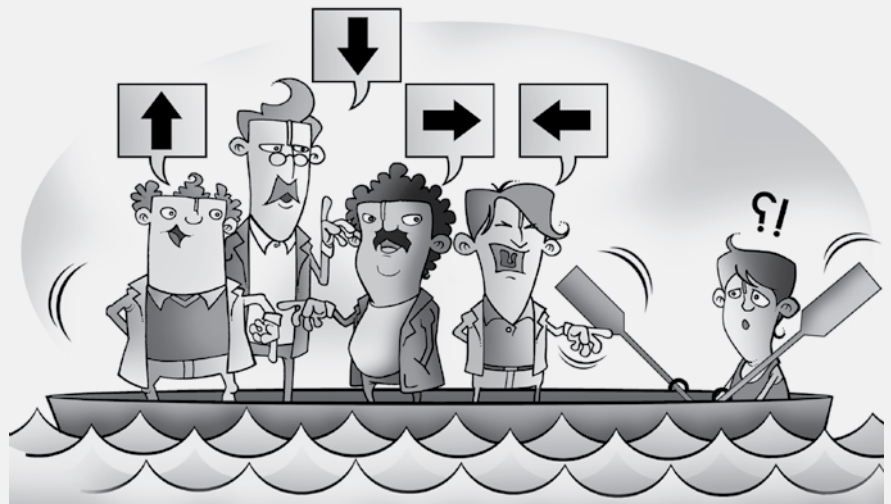
شرکت الف و شرکت ب تصمیم گرفتند مسابقه ی قایق رانی برگزار کنند. هر دو تیم به سختی تمرین کردند تا در روز مسابقه، بهترین عمل کرد را از خود نشان دهند.

وقتی اعضای شرکت الف مایل اول را طی کردند، اعضای شرکت ب به خط پایان رسیده بودند. اعضای تیم شرکت الف، از باخت خود بسیار ناامید شدند. مسئول تیم دستور داد دلایل باخت بررسی شود. برای این کار یک تیم مشاور انتخاب و بررسی ها شروع شد و اقدام اصلاحی را پیشنهاد دادند.

یافته های تیم مشاوره حاکی از این بود که در تیم شرکت ب، هشت نفر پارو می زدند و یک نفر هدایت می کرد. در حالی که در تیم شرکت الف، هشت نفر هدایت می کردند و یک نفر پارو می زد.

سال بعد، ساختار مدیریت تیم شرکت الف به کلی متحول شد. ساختار جدید بدین صورت بود: چهار مدیر راهنمایی و هدایت، سه مدیر راهنمایی منطقی و یک سیستم ارزشیابی عمل کرد جدید برای ارزشیابی و تشویق فردی که وظیفه ی پارو زدن را به عهده داشت.

این بار تیم شرکت الف، پس از مایل دوم، مسابقه را واگذار کرد. مدیر تیم شخصی را که پارو می زد، به دلیل عمل کرد ضعیف برکنار کرد و به مدیران برای شناسایی مشکلات پاداش داد.





شمعی روشن با گل سرخی بر سینه

پیام مدیر به مظلمان

اشاره

ماه آینده، مطابق معمول هر سال، هفته‌ی بزرگداشت مقام معلم فراخواهد رسید و بار دیگر، مدیران با دغدغه‌ی همیشگی خود در این ایام، که چگونگی برگزاری هفته‌ی معلم و تجلیل از همکارانشان است، روبه‌رو خواهند شد. آنچه در پی می‌آید، ابتکاری است که یکی از مدیران استان مازندران در مورد روز معلم از خود نشان داده است. این ابتکار را یک ماه جلوتر منتشر می‌کنیم تا اگر خواستید، آن‌را با تغییراتی در آموزشگاه خود اجرا کنید، فرصت داشته باشید.

خورشیدافشار یوسفی

مدیر دبستان برادران شهید ابراهیمی
تنکابن

منجر می‌شود. در حقیقت، این کار تلنگری به غفلت بعضی از آنان بود تا رمز موفقیت و شاه‌کلید را بیابند و با روحیه‌ای بسیار شاد و بانشاط روانه کلاس شوند.

هدف از برگزاری این جلسه

- * ایجاد فضایی شاد و بانشاط و به یادماندنی با حداقل امکانات؛
 - * دعوت از معلمان به مطالعه‌ی مسائل تربیتی و روان‌شناختی؛
 - * توجه به عمل کرد و رفتار خود: «وقتی دانش‌آموز احساس طردشدن می‌کند، بی‌قراری‌اش بیش‌تر می‌شود»؛
 - * برقراری ارتباط صحیح بین معلم و دانش‌آموزان و اهمیت این مقوله در یادگیری و برانگیختن انگیزه؛
 - * نپذیرفتن دانش‌آموز که عواقب آن ناگوار و غیر قابل جبران است.
- در پایان جلسه اعلام شد پیام اصلی، که همان برقراری ارتباط صحیح بین معلم و دانش‌آموز و بالعکس است، موضوع مورد بحث شورای معلمان خواهد بود که به یکی از همکاران و آگادار و یک هفته هم فرصت جمع‌آوری اطلاعات داده شد.

روز معلم، از همکاران خواستم پیام اصلی از کار انجام‌شده رابه صورت مکتوب ارائه دهند.

کم‌کم همه‌ی حواس‌ها به سمت میز جلب و ولوله‌ای ایجاد شد و فضای بسیار جالب و در عین حال بانشاطی بر دفتر حاکم گردید.

بعضی‌ها فکر کردند هدم محک زدن آن‌هاست. به این سبب، با صحبت در زمینه‌ی رسالت معلمان و وظیفه‌ی اصلی، آنان را متوجه کار خود کردم. سپس نوشته‌هایشان را جمع کردم و با اجازه از محضرشان، همه را با صدای بلند خواندم. نظریات متفاوتی داده بودند و بعضی‌ها هم عقیده داشتند به برترین نظریه، که به پیام اصلی نزدیک‌تر بود، باید جایزه داد. برخی همکاران هم توضیح خواستند من برحسب وظیفه و توان خود و بدون هیچ حب و بغضی، همه‌ی آنان را متوجه بی‌نظمی و بی‌قراری و ضعف درسی بعضی دانش‌آموزان کردم.

در پایان، همه با رضایت فراوان، متوجه مسئله‌ی مهمی شدند که در آموزش فراگیرندگان، حرف اول را می‌زند: برقراری ارتباط صحیح و مفید که به یادگیری پایدار

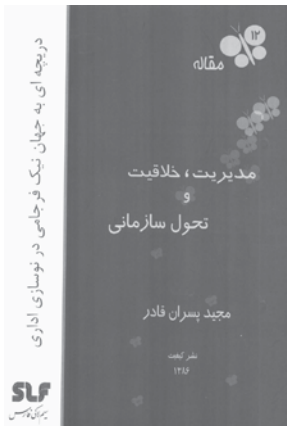
هر مدیری می‌کوشد با جذب نیروهای خبره، محیط آموزشی را فعال و ذهن فراگیرندگان را خلاق سازد. او می‌تواند با ایجاد فرصت‌های مناسب، نیروهایش را به تحرک وادارد، با آنان ارتباط دوستانه و انسانی برقرار کند و انگیزه‌ی کار را افزایش دهد.

روز ۱۲ اردیبهشت‌ماه، معلمان در زنگ تفریح با روحیه‌ای شاد وارد دفتر مدرسه شدند و فضای دفتر را طور دیگری دیدند. در وسط دفتر، میزی قرار داشت که روی آن شمعی روشن با گلی سرخ بر سینه گذاشته بودند. دورتادور شمع گل‌دان‌هایی به چشم می‌آمد که بعضی از آن‌ها شاداب و پرشور و بعضی پژمرده و بی‌حال بود! گل‌دان‌ها با روبان‌های سبزرنگی به شمع روشن وصل شده بودند و بعضی از آن‌ها گره داشتند و بعضی بدون گره بودند.

گره‌ها حاکی از موانع برقراری ارتباط معلم و دانش‌آموز و گل‌دان‌های پژمرده و بی‌گل نماد دانش‌آموز ضعیف بود. روبان‌های بدون گره به گل‌دان‌های دارای گل وصل و معرف دانش‌آموزان قوی و خلاق بود.

پس از خسته نباشید و تبریک مجدد

مدیریت، خلاقیت و تحول سازمانی



تألیف: مجید پسران قادر
 ناشر: کیفیت (تلفن: ۸۸۹۳۹۰۱۹)
 سال نشر: چاپ دوم ۱۳۸۶
 محل نشر: تهران
 این کتاب شامل مجموعه مقالاتی در زمینه‌ی اشاعه و ترویج دانش مدیریت نوین، تحول و به‌سازی، خلاقیت و نوآوری در نظام اداری است که به شکل مقاله یا سرمقاله در فصلنامه‌های «تحول اداری» و «تازه‌های مدیریت» چاپ شده است.

برخی از عناوین مقالات مندرج در این کتاب عبارت است از: شیفته‌ی محبوب ازل و ابد، تحول اداری و درنگ درمانی، ضرورت مدیریت آشوب و بحران در عصر آشفتگی، رمز و راز نیک فرجامی اجرای برنامه‌های تحول اداری، ...

۵۳ اصل مدیریت انسان‌ها



تألیف: استافان رایینز
 ترجمه‌ی: محمدرضا شعبانعلی و آرش قبایی
 ناشر: نص (تلفن: ۶۶۴۰۵۳۷۲)
 سال نشر: ۱۳۸۷
 محل نشر: تهران

مدیران هرروزه، با توصیه‌های زیادی که از سوی مشاوران، اساتید دانشگاه، روزنامه‌نگاران و غول‌های مدیریت جهان در مورد مدیریت پرسنل مطرح می‌شود، بمباران می‌شوند. بسیاری از این توصیه‌ها مبتنی بر اندیشه بوده و ارزشمند هستند اما حجم زیادی از آن‌ها بیش از حد عمومی، مبهم، ناسازگار و سطحی هستند.

این کتاب بر محور تمام موضوعات مربوط به «انسان‌ها در محیط کار» نوشته شده است: استخدام، انگیزش، رهبری، ارتباطات، تشکیل تیم، مدیریت تعارض، طراحی شغل، ارزیابی عملکرد و تطبیق با تغییر. مطالعه‌ی این کتاب را برای تمام مدیران و کسانی که علاقمندند روزی در موقعیت یک مدیر قرار گیرند، توصیه می‌کنیم. ■



یک نکته از این مصیبت

ارزش والای مصیبت

به انتخاب و ترجمه‌ی فرح‌بانو قائمی

هنگامی که خانه‌ات آتش می‌گیرد و کاری از دست بر نمی‌آید، با آتش آن، خودت را گرم کن!

«ضرب‌المثل اسپانیایی»

در دسامبر سال ۱۹۱۴، آزمایشگاه توماس ادیسون آتش گرفت و به‌کلی از بین رفت. خسارت وارده از ۲ میلیون دلار هم بیش‌تر بود؛ ولی چون گمان کرده بودند که ساختمان از بتون ساخته شده و ضد آتش است، آن را بیش از ۲۳۸ هزار دلار بیمه نکرده بودند.

در اوج آتش‌سوزی، چارلز پسر ۲۴ ساله‌ی ادیسون، هراسان از میان دود و آتش عبور کرد تا خود را به پدرش برساند و او را نجات بدهد. او پدرش را دید که رویه‌روی ساختمان نشسته و آرام مشغول تماشا بود. نور آتش صورت و موهای او را روشن کرده بود. اما نشانه‌ای از نگرانی در چهره‌اش نبود. دل چارلز به درد آمد. ادیسون در آن هنگام ۶۷ سال داشت و دیگر جوان نبود که از نو شروع کند. هنگامی که ادیسون پسرش را دید، گفت: «چارلز! مادرت کو؟»

– نمی‌دانم پدر.

– برو پیدایش کن و بگو به این‌جا بیاید. چون تا آخر عمرش چنین منظره‌ای را نخواهد دید.

روز بعد، هنگامی که ادیسون به ویرانه‌های آزمایشگاه خود نگاه کرد، به همسرش گفت: «مصیبت چیز خیلی خوبی است. همه‌ی اشتباهات من سوختند و به‌هوا رفتند. شکر خدا که می‌توانم دوباره شروع کنم.» هنوز سه هفته نگذشته بود که ادیسون، اولین فونوگراف را اختراع کرد!