

ما دنبال چه هستیم؟

دکتر حیدر تورانی

این روزها در زمینه‌ی تحول بنیادین در آموزش و پرورش، از متخصصان تعلیم و تربیت و مسئولان و دست‌اندرکاران آموزش و پرورش کشور صحبت‌های زیادی می‌شنوید یا خواهید شنید. نشست‌های علمی و همایش‌های توجیهی نیز در این زمینه برگزار شده است و خواهد شد. اما سهم شما در این تغییرات و تحولات چه قدر است؟ آیا تا به حال به سراغ شما آمده‌اند؟ البته نه برای تغییر شما، بلکه برای توجیه و استفاده از نظریاتتان! آیا اخبار و اطلاعاتی در زمینه‌ی تغییر و تحولات بنیادین در آموزش و پرورش کشور دارید؟ اگر دارید برای ما بنویسید و اظهار نظر کنید و اگر ندارید، می‌خواهم شما را تا حدودی در جریان قرار دهم. زیرا خودم در این حرکت بنیادین و ان‌شاءالله مفید و مؤثر، تا حدودی نقش داشته‌ام. لطفاً با من همراه باشید.

مقام معظم رهبری در سوم مردادماه ۱۳۸۶ در زمینه‌ی نیاز آموزش و پرورش به تحول فرمودند: «در دوره‌ی انقلاب، خیلی کارها در آموزش و پرورش انجام گرفته است. اما نظام آموزش و پرورش تحول پیدا نکرده و همان نظام قدیمی است. البته در مسائل روبنایی کارهای زیادی شده است. این کارها را ما قدر می‌دانیم. منتهی این‌ها هیچ‌کدام تحول نیست. تحول یک حرکت ریشه‌ای است و شماها می‌توانید بکنید و باید این کار بشود. آن تحول مورد نظر چیزی است عمیق‌تر و بنیانی‌تر.» ایشان در جای دیگر فرمودند: «آموزش و پرورش کنونی کشور ما، ساخته و پرداخته‌ی فکر ما و برنامه‌های ما و فلسفه‌ی ما نیست. بنای کار بر آن فلسفه‌ای نبود که ما امروز دنبال آن هستیم. بهترین و برجسته‌ترین فکرها باید بنشینند و برای آموزش و پرورش طراحی کنند؛ باید فلسفه‌ی آموزش و پرورش اسلامی واضح باشد و بر اساس این فلسفه، افق آینده‌ی آموزش و پرورش کشور روشن باشد. معلوم باشد ما دنبال چه هستیم و کجا می‌خواهیم برویم و بر اساس آن خط‌کشی بشود، برنامه‌ریزی بشود و داده‌ها مشخص بشود و...»

خوش‌بختانه پیش از تذکرها و تأکیده‌های معظم‌له، در اوایل سال ۱۳۸۳، شورای عالی آموزش و پرورش مأموریت یافت سند ملی آموزش و پرورش یا به عبارت دیگر، برنامه‌ی جامع راهبردی آموزش و پرورش کشور را، که براساس یک مدل مفهومی و نتایج آن شامل فلسفه‌ی تربیت جمهوری اسلامی ایران، فلسفه‌ی تربیت رسمی و عمومی، رهنامه (دکترین)، سند ملی آموزش و پرورش و برنامه‌ی درسی ملی است، به همت جمعی از بهترین متخصصان حوزه و دانشگاه و عالمان به دانش محیطی تدوین کند. به تدریج و با پیش‌رفت کار، دبیرخانه‌ی تحول بنیادین در آموزش و پرورش استقرار یافت و هم‌زمان با فرمایش رهبر فرزانه‌ی انقلاب عجلین شد و اکنون مراحل نهایی کار و ان‌شاءالله تولید نهایی این اسناد را پشت سر می‌گذارد. بدیهی است این اسناد پس از تأیید مراجع بالادست و قانونی کشور، در قالب ۴ برنامه و هم‌سو با افق چشم‌انداز ۲۰ ساله‌ی کشور اجرا خواهد شد.

شایان توجه است که در فرآیند تدوین سند ملی آموزش و پرورش، از تجربیات زیستی و دانش محیطی همه‌ی مسئولان استان‌های کشور در قالب برنامه‌ی توسعه‌ی استانی استفاده شده است. اما انتظار می‌رود که مدارس، و به‌ویژه مدیران آن‌ها، با این تغییر و تحولات بیگانه واز آن دور نباشند؛ زیرا در پایان باید بذرها و نشاهای برنامه‌های تحول در مدرسه کشت شود. از این‌رو، لازم است مدارس از هر نظر آماده‌ی پذیرش این تغییرات باشند.

حالا می‌خواهم چند سؤال از شما بپرسم که اگر مایل بودید، پاسخ آن‌ها را به دفتر مجله بفرستید:

۱. آیا مدرسه‌ی شما آماده‌ی تغییر است؟
۲. ابزارها و شرایط تغییر در مدرسه‌ی شما کدام است؟
۳. برای این‌که مدرسه‌ی شما در وضعیت پذیرش تغییر قرار گیرد، به چه آمادگی‌هایی نیازمند است؟
۴. نقطه‌ی عزیمت تغییر در مدرسه‌ی شما کجاست؟

موفق و آماده تغییر باشید.



مدیریت مدرسه

دوره ی هشتم / مهرماه ۱۳۸۸ / شماره ی پی در پی ۶۲ / شمارگان ۵۱۰۰۰ / ۲۰۰۰ ریال

مدیر مسئول: محمد ناصری

سر دبیر: حیدر تورانی

شورای برنامه‌ریزی و کارشناسی:

مرتضی مجدفر

داوود محمدی

صادق صادق‌پور

مدیر داخلی: شهلا فهیمی

ویراستار: ترانه امیرابراهیمی

طراح گرافیک: مهسا قبابی

نشانی دفتر مجله:

تهران، صندوق پستی ۱۵۸۷۵/۶۵۸۴

تلفن: ۸۸۳۴۴۷۵۷ - ۰۲۱ داخلی ۴۲۹

نمابر: ۸۸۳۰۱۴۷۸

شماره تلفن‌های امور مشترکین:

تهران - صندوق پستی ۱۵۸۷۵-۳۳۳۱ و ۷۷۳۳۶۵۶ و ۷۷۳۳۵۱۱۰ - ۰۲۱

شماره تلفن‌های پیام‌گیر:

۸۸۳۹۲۳۲ و ۸۸۳۰۱۴۸۲ - ۰۲۱

کد مدیر مسئول: ۱۰۲

کد رشد مدیریت مدرسه: ۱۱۱

کد امور مشترکین: ۱۱۴

رایانامه:

E-mail: modiriati@roshdmag.ir

پایگاه اینترنتی:

www.roshdmag.ir

چاپ: شرکت افست (سهامی عام)

۱ سرآغاز: ما دنبال چه هستیم؟/ دکتر حیدر تورانی

۳ آن سوی آینه: مشارکت اندیشه‌ها در کنار تفویض اختیار/ ب. اله داد

۴ اقیانوسی به عمق دل‌ها: مدیریت در اردوگاه پرواز/ دکتر حیدر تورانی

۶ چشم انداز: آموزش به مثابه فرهنگ/ دکتر محمدرضا سرکارآرانی

۸ گفت‌وگو: دیوار مدارس را برداریم/ ائلدار محمدزاده صدیق

۱۲ مقاله‌های علمی - کاربردی:

۱۵ سال تحصیلی جدید، فرصتی برای خانه‌تکانی سازمانی/ سیما رفیعی

۱۶ دریای نور: تابلوی نقاشی/ شهلا فهیمی

۱۸ سلامت و بهداشت روان: "من" سرچشمه‌ی بی‌هویتی/ پروین قائمی

مطالعات موردی در مدیریت مدرسه:

۲۳ از استعفای آرام تا برکناری سریع!/ دکتر مرتضی مجدفر

۲۴ خرد زندگی: در سایه نمی‌توان روید/ محمدعلی شامانی

۲۵ مدیریت در مدرسه‌های جهان امروز: رهبران آموزشی در مدارس فردا چه نقشی

دارند؟/ طیبه امام جمعه، اعظم ملایی نژاد

۲۶ پرسش از شما، پاسخ از مسئولان

سلامت و بهداشت: سهم سلامت از برنامه‌های مدرسه/ دکتر افسانه سنه

۲۸ پرسش از شما، پاسخ از مسئولان: پرسش و پاسخ در مورد مسائل حقوقی و

اجرائی در حوزه‌ی مدارس/ ابراهیم شکا، سید حسین طلایی زواره

۳۱ پژوهش‌های مدیریتی:

۳۲ چه نهادهای متولی آموزش سواداینترنتی به دانش‌آموزان است؟/ دکتر شهناز هاشمی

با همراهان: شورای برنامه‌ریزی مجله

چکیده مطالب به زبان انگلیسی

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 درانتخاب 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، با پدیدآورندگان آثار است. مجله از بازپس فرستادن مطالبی که برای چاپ مناسب تشخیص داده نمی‌شود، معذور است.

مشارکت اندیشه ها در کنار تفویض اختیار

ب. اله داد

دوستی داشتم سخت کوش، مهربان و صادق. سالها معاون یک مدرسه بود. کارش را خوب بلد بود. خواهان زیادی داشت. پایان خرداد هر سال، مدیران زیادی او را برای کار در مدرسه‌ی خود دعوت می‌کردند. اما او ترجیح می‌داد در همان مدرسه‌ی قبلی کار کند. با او در این زمینه هم صحبت شدم.

عوض نشدن ماهیت کارش را دلیل بر نپذیرفتن دعوت دیگران می‌دانست. می‌گفت زیاد تفاوتی نمی‌کند در کدام مدرسه باشم. در حالی که مدرسی که او را می‌خواستند، از امکانات مالی و مادی بیش‌تری برخوردار بودند. ولی او همچنان بر دلیلی که داشت، پای‌بند بود. فکر می‌کنید دلیل او چه بود؟

و اما معاونت مدرسه به ظاهر مسئولیتی فاقد اختیار و معاون مدرسه مسئولی است که اختیار ندارد و پیوسته مورد سؤال این و آن قرار می‌گیرد و همه‌ی کارکنان مدرسه، دانش‌آموزان و والدین از او انتظار دارند و او را به دلیل بسیاری از نارسایی‌ها مورد نقد قرار می‌دهند و حتی بعضی اوقات شماتت می‌کنند. این در حالی است که او در هیچ‌یک از این ادعاها و گفته‌ها نقش اساسی و تعیین‌کننده‌ای ندارد. اگر این ادعاها را نپذیرد، به مدیرش بی‌مهری کرده است و اگر بپذیرد، به خودش ظلم کرده است. بنابراین، همیشه سعی دارد نقش محلل و توجیه‌گر را ایفا کند. به گونه‌ای که گاه مجبور می‌شود در برابر این درخواست‌ها، نقش بازی کند یا به جای جواب، پاسخ‌های بی‌ربط بدهد و به اصطلاح طوری رفتار کند که نه سیخ بسوزد و نه کباب. اما غافل از این‌که بسیاری اوقات به دلیل همین وضعیت، مجبور به توجیه کردن می‌شود که در اثر آن هم سیخ می‌سوزد و هم کباب!

در ساده‌ترین حالت، شما فکر می‌کنید اشکال از تفویض نشدن اختیار از سوی مدیر به اوست. در حالی که نکته این‌جاست که معاون نمی‌تواند به جهات ملاحظات گوناگون، آن‌چه را که خود می‌اندیشد و صلاح می‌داند، اعمال کند یا بی‌واسطه با نظریات مدیر مدرسه سازگار سازد. شما چه فکر می‌کنید؟

راحتل تنها در تفویض اختیار نیست؛ بلکه در هم‌سوئی فکری و روشی با یکدیگر است.

شاید شما هم در قالب کاروان‌های زیارتی به مدینه و مکه، دو شهر مقدس مسلمانان، مشرف شده باشید. منظور من بیش‌تر حج تمتع است. این بار علاقه‌مند شدم فضای مدیریتی حاکم بر کاروان‌های حج تمتع را از منظر مدیریت کیفیت جامع و برنامه‌ریزی راهبردی با رویکرد اسلامی تحلیل کنم. وجود افرادی با سلايق، قومیت‌ها، عادات، سواد، اطلاعات، سن، جنسیت و خصوصیات اخلاقی و زبانی متفاوت، که قریب یک ماه با آرامش و صفا و صمیمیت با هم زندگی کرده و اعمال و مناسک حج را با شادی و خرمی به انجام رسانده و با علاقه و انگیزه‌ی سرشار به میان خانواده‌ی خود برمی‌گردند، جالب و تماشایی است.

راستی چگونه است که این همه انسان، با ویژگی‌های چندگانه، این گونه با هم به سمت یک هدف مشترک حرکت می‌کنند و به آن دست می‌یابند؟ از نگاه علم و اخلاق مدیریت، چگونه می‌توان آن را تحلیل کرد؟ آیا به‌راستی نمی‌شود این حرکت را نمونه‌ی کوچکی از مدیریت اسلامی نامید و ویژگی‌ها و عناصر آن را در سازمان‌های امروز جاری کرد؟

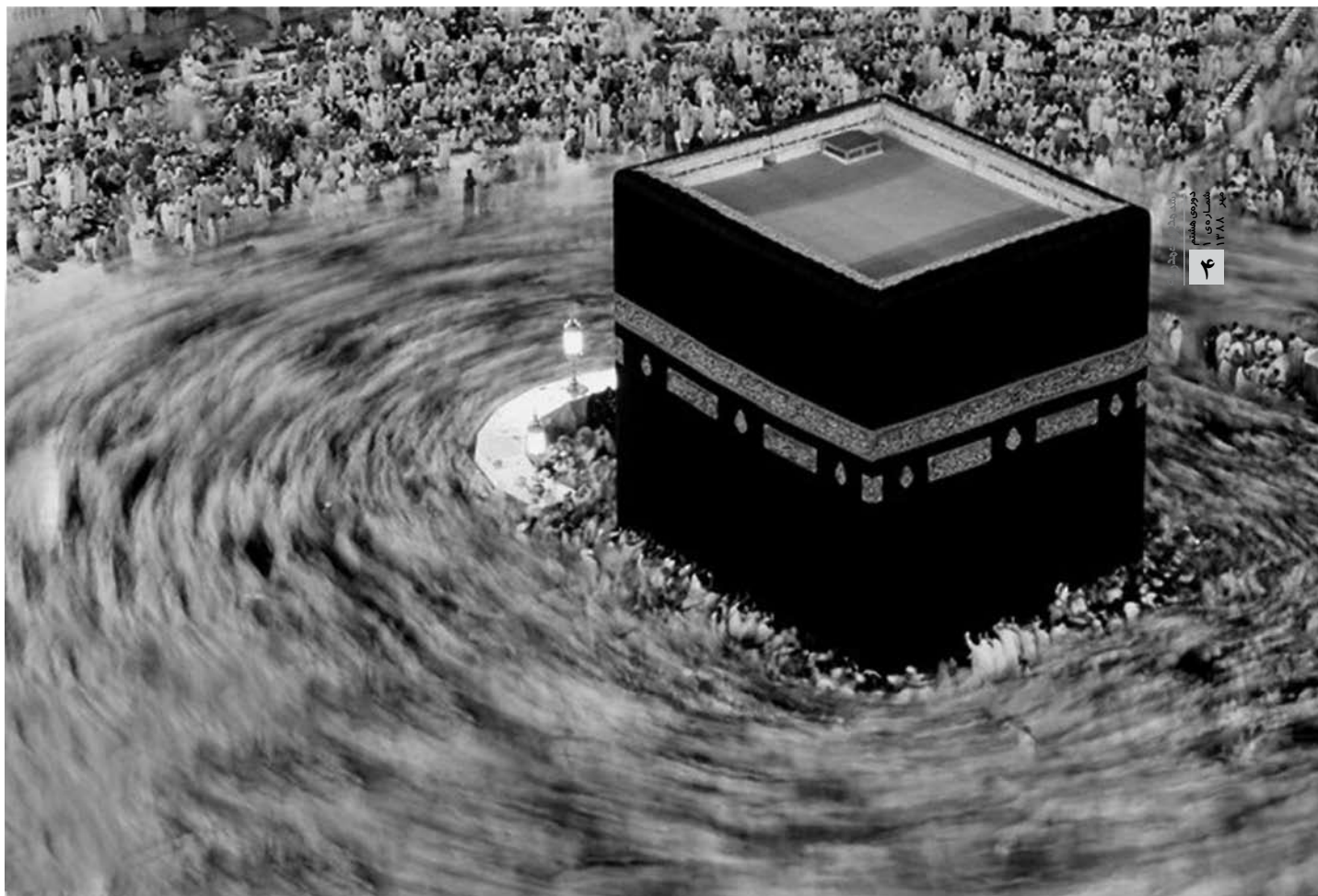
زمانی که راهنماها و روحانی‌های کاروان‌ها وظایف زیران را به آن‌ها گوشزد می‌کنند و مناسک حج را توضیح می‌دهند، اکثر زیران با دقت و وسواس زایدالوصفی گوش فرا می‌دهند و با علاقه و شوق این گفته‌ها را فرامی‌گیرند. بارها آن‌ها را در بیداری تکرار می‌کنند و از یک‌دیگر می‌پرسند، با آن‌ها به خواب می‌روند و بیدار می‌شوند. فکر می‌کنید این همه تعهد و وجدان درونی آنان برای انجام دادن تکالیف و وظایفی که برایشان در نظر گرفته‌اند، چیست؟ تصور نمی‌کنید دلیل آن جلب رضایت خدا و قبولی عبادات و به عبارت دیگر، پذیرش استغفار گناهانشان و پاک شدن از آلودگی‌ها و رسیدن به اهداف و آرزوهایشان باشد؟ آنان برای انجام دادن وظایف و اعمالشان، از خدا هم طلب وسعت روزی در این دنیا و هم سعادت اخروی را دارند. به نظر می‌رسد آن چه موجب می‌شود بسیاری از کارها به نتایج اثربخش منجر شوند، ایمان به خدا، اسلام و روز قیامت باشد.

زمینه‌های حرکت کاروان‌ها و وضعیت محیطی و فضای حاکم به گونه‌ای است که عموماً باور دارند خداوند آن‌ها را می‌بیند و بر

اقتباسی به عمیق دل‌ها

مدیریت در اردوگاه پرواز

● دکتر حیدر تورانی



خبر
۱۳۸۸
شماره ۱
دوره هفتم
۶

آشکار و پنهانشان آگاه است. آیا نمی‌شود «مدیریت در اردوگاه پرواز» را در سازمان‌های امروزی به استخدام درآورد و از آن بهره گرفت؟

برای نمونه یک کاروان ۱۹۸ نفری را، که خودم یکی از افراد آن بودم، به کمک عناصر و مؤلفه‌های مدیریت با رویکرد اسلامی مورد بررسی قرار می‌دهم. ذکر این نکته لازم است که غرض از این نوشتار، تأیید و حمایت از روش مدیریت مدیران کاروان‌ها نیست؛ بلکه مقصود ترسیم این فضا و نگرش حاکم بر آن است. زیرا اگر کارکنان یک سازمان بزرگ، اهدافشان را عمیقاً باور کنند و به‌درستی وظایفی که بر دوششان نهاده شده است، اطمینان داشته باشند و خدا را ناظر بر خود و خود را در محضر او ببینند، رنج‌ها شیرین، کارها زیبا، نرم و دل‌چسب پیش می‌رود و کار و تکلیف، یک تفریح بانشاط و شاداب خواهد شد. مگر فضای کاروان‌ها در عین دشواری انجام مناسک، آن هم در شرایط گرما و فشار جمعیت، غیر از این است؟

عوامل زیر برخی از یافته‌هایی است که در فرآیند مدیریت در اردوگاه پرواز می‌توان برشمرد:

● داشتن چشم‌انداز بلند و مشترک

همه‌ی افراد کاروان، چشم‌اندازی را که برایشان ترسیم می‌شود، درک می‌کنند، به آن ایمان دارند و برای رسیدن به این چشم‌انداز، سر از پا نمی‌شناسند. آنان نه تنها خود، که دیگران را هم یاری می‌دهند تا با هم به آن چشم‌انداز برسند. در درستی آن تردید ندارند و احساس خستگی و ناامیدی نیز در وجودشان راه نمی‌یابد. به آموزش گناهان و پاک و عاری شدن از گناه، باور قلبی دارند و هیچ‌چیز نمی‌تواند آنان را از زیبایی این چشم‌انداز و رسیدن به آن دل‌سرد کند یا مانع رسیدن به آن شود. زیرا آن‌ها مسیر را آگاهانه انتخاب کرده‌اند. از زمان ثبت‌نام تا انجام طواف‌های مستحبی و انجام‌دادن اعمال به نیابت سایر افراد که همگی از بزرگی اخلاص و انتخاب خبر می‌دهد.

● باور قلبی

همه‌ی آن‌چه را که مدیر و روحانی کاروان برای مناسک حج تعریف و به انجام‌دادن آن‌ها به‌طور صحیح تکلیف کرده است، می‌پذیرند. چون راهنمایی‌های او را از دستورات الهی و سفارش پیامبر (ص) می‌دانند و نظریات شخصی و کارشناسی خود را دخالت نمی‌دهند.

● محرک سرشار درونی

همه‌چیز برای این‌که زایران در حکم کارکنان یک سازمان به آن برسند، فراهم است. عشق درونی سرشار از امید، پاک شدن از گناه، تزکیه‌ی روح و روان، قیامت‌باوری و پا جای پای انسان‌های صدیق و مؤمن، از جمله پیامبران (ص) و امامان (ع) گذاشتن، سبب می‌شود

بدون دغدغه و واهمه، به راهشان ادامه دهند. حتی اگر برخی از آنان پیر و ناتوان شده و وضعیت جسمی خوبی نداشته باشند.

● محرک‌های بسیار بیرونی

آثار باقی‌مانده از معنویات صدر اسلام، اعمال زیبا و تعریف شده در مکان‌های مقدسی چون مسجد و روضه‌ی پیامبر، میقات، خانه‌ی خدا، عرفات، مشعر و منی، سعی صفا و مروه، نمازهای جماعت، نگرستن به خانه‌ی عشق و... برای به شوق در آوردن آنان است. آنان خود را قطره‌ای می‌بینند که به رودی بزرگ پیوسته است.

● روش‌مندی و سازمان‌دهی نرم

روان بودن و زیبایی چینش مرتب و متوالی اعمال حج، نشانه‌ی بارزی از سازمان‌دهی و هماهنگی است. همه‌ی امور اولویت‌بندی و تعریف شده است. از مُحرم شدن تا از احرام درآمدن، روش‌مند و تقسیم‌بندی شده و پی‌درپی است. همه‌ی رویه‌ها مشخص و در عین حال شوق‌آور و انگیزشی است و چون همه به اهداف اعتقاد قلبی دارند، با هم‌دلی و همراهی برای انجام‌دادن اموری که به آنان ابلاغ شده است، گام برمی‌دارند.

● انتظار توأم با امیدواری

همه در عین انتظار، کاملاً به دست‌یابی اهداف امید دارند و بی‌هیچ شک و تردیدی آن‌ها را پی می‌جویند. این انتظار و امید به گونه‌ای است که افراد فقط به داشته‌های مادی خویش نمی‌اندیشند و به فکر رسیدن به وعده‌های معنوی هستند که به آنان داده شده است.

● هم‌دلی و مشارکت آگاهانه

استعدادها و بلوغ‌های فکری و رفتاری متفاوتی در کنار هم قرار گرفته‌اند؛ اما برای رسیدن به اهداف و مقاصد کاملاً با هم هم‌راهند. هم‌یاری و مشارکت در اعمال یک افتخار است. و یاری دادن دیگران، عبادت شمرده می‌شود. میزان از خودگذشتگی، که محصول هم‌دلی است، در حد اعلاست.

● احساس فراغت از رنج

محرک‌های درونی و بیرونی سرشار، شوق دیدار و باور قلبی به راهی که می‌روند و هدفی که در پی دست‌یابی آن هستند، چنان انگیزه‌ای به آنان می‌دهد که با توان‌ها و قابلیت‌های متفاوت، رنجی در راه رسیدن به اهداف احساس نمی‌کنند.

● عشق، عاطفه و محبت

سه عنصر عشق، عاطفه و محبت عناصر فرهنگ‌ساز و اشاعه‌دهنده‌ی فرهنگ و ایجادکننده‌ی فضای سازمانی مساعد و مناسب برای رشد

و بالندگی انسان‌هاست که به‌طور مستمر در اردوگاه پرواز موج می‌زند.

● برنامه‌ی عملی مشخص و تعریف شده

دقیقاً همه‌ی اموری که قرار است انجام شود، قدم به‌قدم در یک فرآیند تمرین شده، برای یکایک افراد مشخص شده و مسئولیت هر یک از افراد پشتیبان و یاری‌دهنده نیز روشن است و همه خود را موظف به انجام‌دادن آن می‌دانند.

● پشتیبانی نامحسوس

بدون آن‌که مسئولان کاروان‌ها مشغله‌ی ذهنی خاصی در امور تدارکات و پشتیبانی داشته باشند، سازمانی به نام سازمان حج و زیارت و بعثه‌ی مقام معظم رهبری، وظیفه‌ی لجستیکی و حمایت‌های معنوی و سیاسی را به‌عهده دارد و مدیران خارج از دغدغه‌های حاشیه‌ای به انجام وظایف اصلی و مأموریت خود می‌پردازند که همان برنامه‌ی عمل و مناسک است.

● روحیه‌ی خودسازمانی - خودمدیریتی

به‌رغم همه‌ی تلاش‌هایی که از سوی مدیران و پشتیبانی‌های نامحسوس انجام می‌پذیرد، روحیه‌ی خودسازمانی و خودرهبری افراد، بسیاری از مشکلات را آسان و رنج‌ها را شیرین می‌کند. وگرنه انجام‌دادن اعمال و مناسک برای بسیاری از افراد مسن، به‌ویژه خانم‌ها، میسر نخواهد شد.

● حفظ دست‌آوردها

حفظ و به‌کارگیری بسیاری از دست‌آوردها و ارمغان‌های به‌دست آمده در رزم عاشقانه‌ی اردوگاه پرواز و ماندگاری بلندمدت آن نزد بسیاری از افراد، از دیگر ویژگی‌های مثبت مدیریت در این حوزه‌ی بزرگ معنوی است که نباید از آن به آسانی گذشت.

با درس گرفتن از این موارد، فکر می‌کنید به‌رغم همه‌ی کمبودها و سطوح متفاوت فکری، اخلاقی، سواد و مهارت‌های افراد، دلایل این موفقیت‌ها در چیست؟ آیا به‌جز باور به آرمان‌ها و ارزش‌های دینی و اسلامی امکان‌پذیر است؟ آیا نمی‌توان فضای حاکم بر کاروان‌های حج و مدیریت آن‌را نمونه‌ای عملی از مدیریت با رویکرد اسلامی قلم‌داد کرد و آن‌را با مدیریت سازمان‌های امروزی سازگار ساخت؟

فکر نمی‌کنید رمز موفقیت، در باور به آرمان و مأموریت مشترک و اعتقاد قلبی به خداوند و امید به آنچه وعده داده است، باشد؟ شما چگونه می‌اندیشید؟ لطفاً نظر خود را به نشانی دفتر مجله ارسال دارید.

بسیاری از معلمان، پژوهشگران و کارگزاران آموزشی ژاپن، بر این باورند که آموزش و پرورش، به‌ویژه پس از جنگ دوم جهانی، در زمینه‌ی تحولات شتابان سیاسی و اقتصادی ملی و جهانی و تأثیر فرهنگ غرب و مشخصاً دخالت‌های مستقیم آمریکا تغییرات زیادی کرده است و بیم آن می‌رود که از روح ژاپنی تهی شود. اما در پژوهش‌های مردم‌نگارانه‌ی بسیاری با ارائه‌ی تصویرهایی عینی از تجلی فرهنگ ژاپنی در فرآیند آموزش و یادگیری در مدارس ژاپن، به‌صورت جذابی استدلال می‌شود که مدارس ژاپن به‌صورت حیرت‌انگیزی آموزش و یادگیری را در قالب «سناریوهای فرهنگی» مدیریت می‌کنند. این پژوهش‌ها، که بعضی از آن‌ها را پژوهشگران غربی انجام داده‌اند، نشان می‌دهد آموزش و پرورش ژاپن تا حدود زیادی فرهنگی است و به‌رغم تحولات پرشتاب و بسیار زیاد دهه‌های گذشته و موج‌های فرهنگی ناشی از جهانی و بین‌المللی شدن ژاپن امروز، هنوز هم بر فرهنگ ژاپنی مبتنی است.

پژوهش‌های مردم‌نگارانه در آموزش و پرورش ژاپن، جلوه‌های فرهنگی آموزش و یادگیری را بازشناسی و ریشه‌ها و اندیشه‌های عمیق اجتماعی و فرهنگی کامیابی نظام آموزش مدرسه‌ای را در ژاپن با رویکرد فرهنگی تجزیه و تحلیل می‌کند. اخیراً پژوهش‌هایی از این دست در حوزه‌ی آموزش ترویج می‌شود و مورد توجه ژاپنی‌ها و پژوهشگران آموزشی بسیاری در آمریکا و اروپا قرار گرفته است. گسترش این نوع پژوهش‌ها موجب برگزاری نشست‌های علمی بسیاری در آمریکا، اروپا و ژاپن برای جست‌وجوی رویکرد فرهنگی به آموزش و نتایج آن شده است و اغلب ارتباط آموزش، یادگیری و فرهنگ با توجه به تجربه‌ی شرق در مقایسه با غرب مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. بیش‌تر مباحث این نشست‌ها در دهه‌ی گذشته، ناظر بر ترویج رویکرد فرهنگی به آموزش و اندیشه در نظریه‌های آموزش و یادگیری است که به فرهنگ و محیط زیست طبیعی و اجتماعی خلق نظریه‌های تربیتی اهمیت بیش‌تری می‌دهند.

برای مثال، فرهنگ آموزش و یادگیری در ژاپن بیش‌تر بر همکاری، مشارکت و فعالیت گروهی تأکید دارد؛ حال آن‌که در آموزش آمریکایی، رقابت بیش‌تر جلوه می‌کند. ژاپنی‌ها کمتر به جداسازی دانش‌آموزان براساس آزمون‌های هوش و پیشرفت تحصیلی دست می‌زنند و از ترویج مدرسی که بر این اساس شکل می‌گیرند، می‌پرهیزند؛ ولی در آمریکا گروه‌بندی دانش‌آموزان بر اساس آزمون‌های گوناگون تحصیلی، فرهنگ رایج آموزش و یادگیری است. در آمریکا تأکید بر انتقال بسته‌های مشخصی

به مثابه فرهنگ ورزش

● دکتر محمدرضا سرکارآرانی

دانشیار دانشگاه علامه طباطبائی



از دانش با توجه به توانایی‌های فردی دانش‌آموزان امری مرسوم است؛ در صورتی که در ژاپن فرصت‌های یادگیری از طریق تجربه‌ی دانش‌آموزان به صورت گروهی و مشارکتی مورد توجه بیش‌تری است.

ژاپنی‌ها بر بازیافت ایده‌ها و داده‌ها تأکید زیادی دارند، کهنه و نو را با هم می‌خواهند و به استدلال و تحلیل مسائل با زمینه و مناسبات پیشینی آن‌ها علاقه‌ی زیادی نشان می‌دهند و از گذشته به آینده می‌رسند؛ در صورتی که در آمریکا، در روند استدلال و تحلیل مسئله، زمینه و مناسبات پسینی اغلب اهمیت بیش‌تری دارند و از آینده به گذشته می‌رسند و نوبه‌نو شدن مداوم و بیرون راندن کهنه را مغتنم می‌شمارند.

در ژاپن به فرایندها بیش‌تر از نتایج و پی‌آمدها اهمیت می‌دهند و پرسش‌های کتاب درسی و معلمان بیش‌تر از چگونگی است تا چرایی؛ در حالی که در مدارس آمریکا، نتایج و پی‌آمدها وزن سنگینی دارند و سؤالات کتاب‌های درسی و معلمان بیش‌تر از چرایی است تا چگونگی. در ژاپن معلمان بیش‌تر بر فهم مسئله پای می‌فشارند و حجم اطلاعاتی که برای فهم مسئله به دانش‌آموزان می‌دهند، بیش از اطلاعات و راهنمایی‌هایی است که برای یافتن پاسخ صحیح مسئله لازم است؛ در صورتی که در فرهنگ نتیجه‌گرای آمریکایی، بیش‌تر وقت کلاس، اطلاعات کتاب‌های درسی و راهنمایی‌های معلم برای یافتن پاسخ صحیح مسئله صرف می‌شود. ژاپنی‌ها می‌کوشند دست‌کم در آموزش عمومی، میان پرورش «قلب»، «ذهن» و «دست» تعادلی نسبی به وجود آورند و بر مهارت‌های اجتماعی، زندگی و روابط انسانی تأکید بسیار می‌ورزند در حالی که در آمریکا، پیش‌رفت تحصیلی و مهارت‌های شناختی و پایه، در قالب هدف‌ها و فعالیت‌های آموزشی بیش‌تر مورد توجه قرار می‌گیرد. ژاپنی‌ها تا حدود زیادی، هدف‌های تربیتی کیفی را، که به دشواری به سنجش و اندازه‌گیری کمی و قابل مشاهده و مقایسه تن می‌سپارند، به دقت مورد توجه قرار می‌دهند و مناسبات پیچیده‌ی تربیت پنهان را به خوبی در اندیشه و عمل تربیتی خود ملحوظ می‌دارند؛ در صورتی که فرهنگ غالب در آمریکا بیش‌تر توجه به هدف‌های تربیتی قابل اندازه‌گیری است و در صدر آن‌ها پیش‌رفت تحصیلی قابل ارزشیابی کمی و هدف‌های پیدا و آشکار آموزش مدرسه‌ای قرار دارد.

تجزیه و تحلیل این تفاوت‌ها تا حدودی نشان می‌دهد که برخی

از رهیافت‌ها و زمینه‌های اندیشه و عمل تربیتی در علوم اجتماعی و انسانی، مانند دانش تجربی، دارای وجوه جهان‌شمول است؛ ولی دست کم برخی از بنیادهای نظری این حوزه از دانش، بستر حضور و ظهور خود را از فرهنگ و اندیشه‌ی غالب جامعه‌ی خود می‌گیرند و در بستر فرهنگی و اجتماعی خود به بهره‌وری می‌رسند. بنابراین، میزان اثربخشی آن‌ها در بسترهای فرهنگی و اجتماعی متفاوت، موضوعی قابل مطالعه است و لازم است کارآمدی نظریه‌های تربیتی را، با توجه به وضعیت و محیط‌های فرهنگی و اجتماعی متفاوت مورد نقد و بررسی قرار دهیم.

این مباحث در نشست‌های فرهنگی و علمی متفاوتی اعم از شرق و غرب در جریان است. برای مثال، کتاب «آموزش به مثابه فرهنگ» اثر تازه‌ای است که این روزها به مناسبت آغاز سال تحصیلی جدید و به همت مؤسسه‌ی فرهنگی منادی تربیت به بازار نشر آمده و حاصل نشست‌های فرهنگی پژوهشگران برجسته‌ی ژاپنی با هم‌تایان آمریکایی خود است. نگارنده بیش‌تر به منظور ترویج این مباحث در مجامع فرهنگی و علمی ایران، این کتاب را با همکاران ژاپنی خود از زبان ژاپنی به فارسی ترجمه کرده است. این اثر نخستین بار در سال ۲۰۰۵ از سوی مؤسسه‌ی آموزشی - پژوهشی پی‌اچ‌پی به زبان ژاپنی منتشر شد. این کتاب از متن ژاپنی به همت نگارنده و همکاران ژاپنی او، ترجمه شده است.

● به نظر شما، یک مدیر باید چه ویژگی‌هایی داشته باشد؟

یک مدیر ابتدا باید برنامه‌ریز باشد و برنامه‌های دقیقی داشته باشد. البته در کنار آن باید امکانات لازم هم در اختیار او قرار گیرد. یک مدیر موفق از ابتدا باید مردم را در کارهایش دخیل کند و از شیوه مدیریت مشارکتی بهره جوید.

● شما در زمینه مدیریت از چه شیوه‌ای استفاده می‌کنید؟

از شیوه‌های مدیریتی من، مشارکت دادن مردم در کارهاست. همواره از نظریات همکاران بهره می‌جویم، نظریات دانش‌آموزان و اولیا را محترم می‌شمارم و به آن‌ها اهمیت می‌دهم. در ابتدا رویکرد من سنتی بود؛ اما اکنون مدیریت مشارکتی است. زیرا

دیگر زمان استفاده از روش‌های سنتی در آموزش و پرورش به پایان رسیده، نگاه نسبت به مسائل کمی است و نگرش به نمره تغییر یافته است.

● چه شد که نگرش شما از شیوه‌ی آموزش سنتی و کمیت‌گرا، به آموزش کیفیت‌گرا تغییر یافت؟

با اجرایی شدن این شیوه در آموزش و پرورش و انتخاب مدرسه‌ی ما برای اجرای طرح غنی‌سازی مدرسه، معلمان دو سال در مدرسه آموزش دیدند. من نیز نکته‌های بسیاری آموختم و روش‌های سنتی را کنار گذاشتم. ما آرام‌آرام حرکت و نمره را از شیوه‌ی آموزش حذف کردیم. در دوره‌ی ابتدایی، بچه‌ها باید محیط مدرسه را بیش‌تر بشناسند و آن‌را دوست داشته باشند و بیش‌تر

رفتارهای اجتماعی بیاموزند. در ابتدا اجرای این شیوه بسیار سخت بود؛ زیرا نگرش اولیا سنتی بود. ما این موضوع را در جلساتی به اولیا آموزش دادیم و آن‌را تفهیم کردیم. سپس لازم بود این حساسیت را از معلم بگیریم تا او نیز از نمره‌محوری بکاهد.

جلسات مرتبط و مستمری برای معلمان و اولیا برگزار شد تا بدانند قصد انجام‌دادن کاری کیفی داریم و تأکید بر کار کمی از بین رفته است. لزوم عملی شدن این کار را به آن‌ها توضیح دادیم و گفتیم که دانش‌آموزان باید شاد باشند. هم‌چنین یادآوری کردیم که دوره‌ی ابتدایی، دوره‌ی آموزش رفتارهای اجتماعی است، نه آموزش مفاهیم سخت.

● اجرای این شیوه چه دست‌آوردهایی در

دیوارهای بلند مدرسه باعث ایجاد دل‌گرفتنی در دانش‌آموزان می‌شود. چرا باید مدارس دیوارهای بلند داشته باشند و چرا نباید دیوارها را برداریم؟

شهلا خیراندیش، مدیر یکی از مدارس ابتدایی شهر تهران، ضمن بیان این جمله می‌گوید: «در مدارس باید به روی همه باز باشد و اولیای دانش‌آموزان باید امکان بازدید از مدرسه را داشته باشند. دانش‌آموزان باید بتوانند در ساعات بعد از ظهر، از امکانات ورزشی مدرسه از جمله زمین‌های بازی و ورزش استفاده کنند و زیر نظر اولیا و مربیان مدرسه، ساعات آرام و خوبی را بگذرانند.»

این مدیر مدرسه ادامه می‌دهد: «بهتر است روابط سخت را نرم کنیم و به همه روی باز نشان دهیم. اجازه بدهیم خانواده‌ها با مسئولیت انجمن، از محیط مدرسه‌ها استفاده کنند. بعد از ظهرها آموزش و پرورش اجازه دهد امکانات مدرسه با نظارت انجمن اولیا، در اختیار دانش‌آموزان قرار بگیرد. ما باید محیط شادی برای دانش‌آموزان ایجاد کنیم تا شاداب‌تر شوند. ما باید سنت‌های دیرین و کهنی مانند چهارشنبه‌سوری، شب یلدا و مراسم عید نوروز را به شیوه‌ای صحیح در مدرسه اجرا کنیم.»

شهلا خیراندیش بعد از پیروزی انقلاب اسلامی، در روستاهای نزدیک شهرستان قم جهادگر بود. در سال ۱۳۶۲، آموزشیار نهضت سوادآموزی در نقاط محروم استان چهارمحال بختیاری شد و در ادامه، در سمت آموزگار در خدابنده‌ی زنجان فعالیت کرد.

او در سال ۱۳۶۵ آموزگار دبستان اخلاص منطقه‌ی ۱ تهران شد. در دبستان شهید نوری، پنج سال آموزگار پایه‌ی چهارم بود. سپس یک‌سال معاون مدرسه‌ی ابتدایی عدالت شد و در سال ۱۳۷۳، مدیریت دونوبته‌ی دخترانه و پسرانه‌ی این دبستان را به‌عهده گرفت. این مدرسه از سال ۱۳۸۱ به صورت یک نوبته اداره می‌شود و ۱۶ سال است که خانم خیراندیش مدیر این مدرسه است.

گفت‌وگو

دیوار مدارس را برداریم

● افلدار محمدزاده صدیق

مدرسه‌ی شما داشته است؟

شاید قبل از اجرای این شیوه، نوعی مدرسه‌گریزی در دانش‌آموزان وجود داشت و نمره باعث ایجاد این حالت در آنان شده بود. اما بعد از این‌که شیوه‌ی توصیفی و کیفیت‌گرا در مدرسه اجرا شد، بچه‌ها میل و انگیزه‌ی بسیاری برای حضور در کلاس‌ها یافتند. آن‌ها صبح زود و با شور و اشتیاق در مدرسه حاضر می‌شدند و پس از اتمام سال تحصیلی، عموماً غمگین بودند که چرا مدرسه به پایان رسیده است.

از جمله دلایل موفقیت من در اجرای این شیوه، دخالت‌دادن اولیا در تمام کارهای مدرسه است. بیش‌تر کارها در انجمن تقسیم شده است و خود اولیا در کارها دخالت مستقیم دارند و من تنها بر حسن انجام کار نظارت دارم. به نظر من نقش یک مدیر تنها نقش نظارتی است. او باید برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی و هدایت را به‌عهده بگیرد و ضمن حفظ کردن این نقش نظارتی، کارها را بین معاونان، معلمان و انجمن اولیا تقسیم کند.

● به نظر شما شیوه کمیت‌گرا چه معایبی دارد؟

وقتی مسئله کمیت وجود پیدا می‌کند، خودبه‌خود خشونت به همراه دارد و باعث ایجاد تفاوت‌ها در دانش‌آموزان می‌شود، ما

این تفاوت‌ها را از بین بردیم. آن موقعی که مدرسه به‌صورت سنتی اداره می‌شد، ما همه‌ساله تصویر شاگردهای اول تا سوم راقاب می‌گرفتیم. ولی هم‌اکنون این کار را نمی‌کنیم، هم‌اکنون به توانایی‌ها جایزه می‌دهیم. ما در یک کلاس ۳۰ دانش‌آموز با علایق مختلف داریم، به همین دلیل اگر قرار باشد آن‌ها را تشویق کنیم، توانایی‌های آن‌ها را انتخاب کرده و تشویق می‌کنیم، همه دانش‌آموزان مهندس و دکتر نمی‌شوند و ممکن است دانش‌آموزان ما در آینده هنرمندان خوبی شوند که ما این خلاقیت و نگرش را باید از ابتدایی شناسایی، جداسازی، تشویق و هدایت کنیم. هدایت از جمله مسئولیت‌های مهم مدیر است.

● هدایت توسط مدیر مدرسه چگونه انجام‌پذیر است؟

ابتدا باید خلاقیت و علاقه‌ای را که دانش‌آموز دارد، شناسایی کنیم و بعد آن را تقویت کنیم، شاید تعدادی از دانش‌آموزان در درس قرآن بسیار خوب باشند، عده‌ای دیگر در هنر و گروهی در ریاضی یا علوم تجربی که با توجه به علاقه و توانایی‌هایشان باید از آن‌ها کار بخواهیم.

در مدرسه ما هر فصل جشنی برگزار می‌شود، در این جشن خانواده‌ها را دعوت می‌کنیم و بچه‌ها کارهایی را که می‌توانند و در طول نیم‌سال یاد گرفته‌اند، انجام می‌دهند.

وقتی که ارزشیابی مستمر دانش‌آموزان و کارنامه آن‌ها را می‌دهیم، روی آن یک برگه‌ای تنظیم می‌کنیم که نوشته است، این دانش‌آموز در درس هنر فعالیت بی‌نهایت داشته و بدین وسیله از او قدردانی می‌شود.

دانش‌آموزان ممکن است در علوم آزمایشگاهی، ریاضی، هنر و یا قرآن موفق باشند و قرار نیست همه بچه‌های ما درس ریاضی را خوب بلد باشند و در اصل سمت و سوی آن دانش‌آموز به سمتی مشخص است و دلیلی ندارد ما آن دانش‌آموز را تشویق نکنیم، چون ریاضی یا املائی خوبی نداشته است و متأسفانه برای من جای سؤال است که چرا در مدارس شاگرد اول، دوم و سوم معرفی می‌کنند، یعنی دیگر بچه‌ها توانایی ندارند. البته گاهی برای شاگردهای اول تا سوم مدرسه نیز کارهایی انجام می‌دهیم و برای نمونه در عیدنوروز کارت‌تبریک آن‌ها را به‌صورت جداگانه ارسال می‌کنیم و در مدرسه کاری نمی‌کنیم که مانع رشد سایر بچه‌ها شویم، این باعث می‌شود تا بچه‌ها احساس کنند واقعاً تشویق شده‌اند و مادر و پدر نیز متوجه می‌شوند که بچه‌های آن‌ها به چه چیزی علاقه‌مند است و به چه کاری گرایش دارد، زمینه را دارد و باید به او کمک کرد تا هنر خود را یا توانایی خود را رشد دهد.

برای اکثر خانواده‌ها درس ریاضی مهم



است، اما این حساسیت از مدرسه ما گرفته شده است و خانواده‌ها همگی متوجه شده‌اند که استعداد بچه‌های آن‌ها در چه زمینه‌هایی است.

● آیا این موضوع باعث افت تحصیلی دانش آموزان در درسی خاص نمی شود؟

نخیر، این گونه نیست. پس از اجرای این طرح مسئولین وزارتخانه یک گروه محقق و کارشناس را به مدرسه فرستادند، آن‌ها در کلاس‌ها آزمون‌هایی را از دانش آموزان اخذ کردند.

این گروه خودشان طراحی و تکثیر سؤال‌ها را انجام می‌دهند و برای این ارزشیابی دانش آموزان پایه دوم و سوم



ابتدایی را برگزیده بودند.

گروه کارشناسان قبل از برگزاری امتحان در کلاس از دانش آموزان سؤال کردند که تمایل دارند از بین دروس ریاضی، علوم و املا ابتدا کدام امتحان برگزار شود، همگی دانش آموزان بدون استثنا پاسخ دادند، درس ریاضی را که بنا به گفته خود این گروه محققین این اعتماد به نفس در سایر مدارس وجود نداشته و علت آن اجرای طرح ارزشیابی توصیفی در این مدرسه بوده است. وقتی بچه‌ها به محیط مدرسه وارد می‌شوند و احساس آرامش می‌کنند، اعتماد به نفس آن‌ها بالا می‌رود.

هم چنین از طرف اداره آموزش و پرورش بین مدرسه ما که از سال ۱۳۸۱ شیوه کیفی را برگزیده با مدرسه دیگری که شرایط آن مثل مدرسه ما بود اما آزمون‌هایش به شیوه سنتی

است و وقتی بچه‌ها آن را قبول کنند و بخواهند ابتدا امتحان آن درس برگزار شود، یعنی قدرت تفکر آن‌ها بالاست.

● هم‌اکنون روند کیفی یا همان توصیفی شدن ارزشیابی‌های مدارس در سطح کشور چگونه است؟

سال گذشته ۳۰ درصد از مدارس تهران در پایه ابتدایی کیفی شد و امسال کلیه مدارس کشور در پایه اول کیفی خواهد بود. در این مدارس دیگر نمره جایگاهی ندارد و بچه‌ها دیگر نیازی به آموزش صرف مفاهیم درسی ندارد. زیرا در دوره ابتدایی بچه‌ها باید خیلی مسائل دیگر، نظیر: نظم، مشارکت‌جویی، انتخاب دوست، کمک به هم نوع و رفتارهای اجتماعی را نیز بیاموزند.

بچه‌های ما هنوز یاد نگرفته‌اند که اگر دوستش تغذیه نداشت، کیکش را باهم



بخورند و بیشتر بچه‌ها فکر می‌کنند که باید مالکیت بر اموال داشته باشند. در حالی که هم‌اکنون در مدارس کیفی این مشکل حل شده است و دانش آموز می‌داند که باید به دوست خود و دانش آموز دیگر کمک کند و در کنار هم باشند. شرایط فرق کرده است و بچه‌های ما مسائل بسیاری را آموخته‌اند که در رفتارهای آنها کاملاً مشخص است و واقعیت دارد، به نظر من اجرای این طرح

اجرا می‌شد، آزمونی مشترک را برگزار کردند، که نتیجه آن این شد که بچه‌های ما با اعتماد به نفس خیلی بالا پاسخ‌گو بودند و وحدت داشتند، اما در آن مدرسه بچه‌ها این اعتماد به نفس و وحدت را نداشتند. همان‌طور که می‌دانید، ریاضی از درس‌های تفکری

موفق بود. شاید از لحاظ سطح آموزشی کمی در آغاز کار، سطح آموخته‌ها پایین بیاید، اما نباید در دوره ابتدایی آموزش را این قدر جدی گرفت و فشار روحی به بچه‌ها وارد کرد تا بچه‌ها را از درس زده کرد. اگر آمار علاقه‌مندی دانش‌آموزان را به مدرسه با آمار ده سال پیش مقایسه کنیم، خواهیم دید که مدارس کیفی چقدر مؤثر بوده است.

مادری تعریف می‌کرد که نیم ساعت قبل از اینکه من بیدار شوم، بچه بیدار می‌شود و می‌گوید مادر بدو برویم مدرسه، این نشان‌دهنده نقش مدارس کیفی است.

● **آیا روند کیفی شدن مدارس تأثیری بر رفتار و الگوهای زندگی شما نیز داشته است؟**

من تغییر نگرش را در زندگی خود نیز ایجاد کرده‌ام، وقتی این طرح وارد مدرسه شد، ابتدا خودم عوض شدم، زیرا لازمه اجرای این طرح این است که مدیر کاملاً از حالت سنتی در بیاید و بتواند تغییر نگرش بدهد تا بتواند این نگرش را در معلمان نیز ایجاد کند.

وقتی مدیری نگاه سنتی دارد و این شیوه را در برخورد با همکاران، معلمان و دیگران اعمال می‌کند، نمی‌توان توقع داشت که معلمش تغییر نگاه دهد، بلکه او نیز حالت سنتی را حفظ

خواهد کرد. من احساس می‌کنم این کار را در خودم انجام داده‌ام.

● **همان‌طور که در صحبت‌هایتان اشاره کردید، این طرح قرار است که از امسال به‌طور سراسری در سطح مدارس کشور اجرا شود آیا به‌نظر شما این کار نیاز به آموزش قبلی ندارد؟**

چند وقت پیش در جلسه‌ای که سازمان آموزش و پرورش در این زمینه برگزار کرده

بود، این موضوعی بود که من مطرح کردم که نیاز به آموزش جدی در این زمینه وجود دارد.

مدیران و معلمان مدارس نیاز به آموزش دارند و باید برای آن‌ها کلاس‌های توجیهی و آموزشی برگزار کرد. باید از صدا و سیما تقاضا کرد تا از طریق شبکه آموزش که با همکاری آموزش و پرورش اداره می‌شود، این موضوع مطرح شود و معلم‌ها و مدیرها با شیوه‌های این طرح آشنا شوند.

آموزش داده شود که طرح توصیفی چیست و چگونه باید آن را اجرا کرد.

از مربی‌های آموزشی به شبکه آموزش دعوت شود، از مدیرهای موفق که طرح توصیفی در مدارس آن‌ها اجرا شده است دعوت شود و میزگردی برای اجرای هرچه بهتر این طرح در مدارس سراسر کشور در شبکه آموزش کشور برگزار شود.

● **شما در مقام مدیر مدرسه، روابط خود را با معلمان و معاونان چگونه تنظیم می‌کنید؟**

روابط ما کاملاً انسانی است، سعی من این است که از تمام نظرها استفاده کامل را ببرم، معلمی که با قاطعیت ضعف مدرسه را به من بگوید با افتخار موضوع را بررسی می‌کنم و انتقادهای وارده را قبول می‌کنم و سعی می‌کنم مطلبی را که عنوان شده، رویش فکر کنم و سپس تصمیم بگیرم. همیشه سعی کرده‌ام معلمان را جذب کنم و دوست ندارم معلمی از پیش من برود و اگر معلمی ضعف داشته، سعی کرده‌ام که با کمک معلمان دیگر مشکلش را برطرف کنم.

در مدرسه تحت مدیریت من هرکس که وارد می‌شود سعی می‌کند، توانایی‌اش را بالا ببرد. چون درخواست مدرسه و شرایط مدرسه طوری است که معلم‌ها خودشان می‌جوشند.

تا سال گذشته من فکر می‌کردم که گهگاهی برای انتخاب معلم باید خیلی دوندگی و تحقیق کنم اما هم اکنون این‌گونه نیستم، طرح و برنامه‌ها را به معلم‌ها می‌گویم و سعی می‌کنم از معلمی که خیلی قوی

است، خیلی کار نکشم و معلمی که ضعف دارد و مشکلی دارد آن را بیش‌تر تشویق به کار می‌کنم.

شخصیت دادن به معلم‌ها، اهمیت دادن به آن‌ها، ایجاد روحیه در آن‌ها با صحبت کردن و برقراری ارتباط صمیمانه با آن‌ها را همواره در کارم دنبال می‌کنم.

مدیر اگر برنامه داشته باشد با راهکار درست کار را هدایت می‌کند و اگر برنامه نداشته باشد که هرگز به این موارد توجه نمی‌کند.

اما در ارتباط با اولیا، انجمن اولیا در مدرسه ما نقش محوری و اصلی دارد.

همواره اعتماد مردم را جلب کرده‌ام و جذب مردم از جمله مهم‌ترین عوامل موفقیت ما بوده است و علت این جذب نیز صداقت است، زیرا مردم در همه کارها حضور دارند.

من به‌عنوان یک مدیر نظارت دقیق بر کارها دارم، اما دخالتی در برگزاری جشن‌ها و یا تدریس معلم ندارم.

تغییر رویکرد از کمی به کیفی خیلی از کارها و برنامه‌های شخص من را تغییر داد و طرز نگرش و زندگی من را عوض کرد.

● **اگر مطلبی ناگفته مانده است، لطفاً بفرمایید.**

در زمینه موفقیت‌های مدرسه و موفقیت‌های خودمان لازم می‌دانم بگویم که توفیق در معنای جهانی نسبی و در معنی مطلق، لایتناهی است. من رسیدن به تکامل و موفقیت در تمام زمینه‌های آموزشی و پرورشی و مدیریتی را عنایت الهی می‌دانم. هیچ‌کس نمی‌تواند بگوید من به تکامل رسیده‌ام یا کامل شده‌ام. ما همیشه برای یادگیری و رسیدن به موفقیت باید تلاش کنیم. زیرا زمانی که احساس کنیم به تکامل یا موفقیت رسیده‌ایم، از حرکت بازمی‌مانیم و احساس می‌کنیم در نقطه‌ای پایان هستیم. من هرگز نخواستم به این مسئله فکر کنم که به موفقیت رسیده‌ام و هم‌اکنون هم برای هر طرحی که وزارت آموزش و پرورش پیش‌بینی کند، اعلام آمادگی می‌کنم.



مهرماه فرصت مناسبی است تا مدیران به خانه‌تکانی مدارس بپردازند. خانه‌تکانی مختص خانه‌ها نیست، شامل همه‌ی فضاها و مکان‌هایی است که نیاز به تازه شدن و نظافت دارند؛ از جمله محیط‌های کاری، اداری و مدارس. با این مقدمه و با به کارگیری مهارت‌های «فنگ‌شویی»^۱ به خانه‌تکانی محیط‌های کاری و اداری برویم. در زبان چینی فنگ‌شویی، به معنی باد و آب است و در اصل یک فلسفه‌ی ۵ هزار ساله‌ی چینی است که بر هنر جابه‌جایی و چیدمان اشیا تأکید دارد. فنگ‌شویی که از آن با عنوان منبع انرژی یاد شده است، نماد تبادل انرژی بین محیط و فرد است. اصول فنگ‌شویی از چند هزار سال پیش بارها مورد تجربه قرار گرفته است و هنوز با زندگی‌های پراضطراب و خانه‌های مدرن امروزی مطابقت دارد.

از نظر فنگ‌شویی، با ایجاد تعادل میان پنج عنصر بنیادی (چوب، آتش، خاک، آهن و آب) می‌توان نظم لازم را برای تغییر انرژی یک مکان ایجاد کرد و با تقویت انرژی حیاتی مکان‌ها (چی)، مانع از نشر انرژی‌های منفی و امواج مخرب شد. زمانی که توده‌های انرژی راكد را آزاد می‌سازیم و به آن‌ها جهت می‌دهیم تا بدون محصور شدن جریان یابند، درمی‌یابیم که احساس آرامش، آسودگی و هم‌چنین اعتماد به نفس بیشتری پیدا کرده‌ایم. فنگ‌شویی هم‌چنین برای دو نیروی متضاد و در عین حال مکمل (یین و یانگ) نقش اساسی قائل است. از نظر فنگ‌شویی این دو اصل مبدأ انرژی حیاتی هستند که در محیط و هم‌چنین در وجود ما جریان دارند. همان‌گونه که طب سوزنی جریان انرژی را در بدن بهبود می‌بخشد، فنگ‌شویی هم این عمل را در محیط پیرامون ما انجام می‌دهد.

مقاله‌های علمی - کاربردی

سال تحصیلی جدید فرصتی برای خانه‌تکانی سازمانی

● مترجم: سیما رفیعی*



فنگ‌شویی اداری چیست؟

مسیری است که ما را به سمت زندگی آگاهانه، خلاق و همراه با آرامش در محیط کارمان راهنمایی می‌کند. فنگ‌شویی اداری در اصل به ما می‌آموزد، محیط کار خود را چگونه بپاراییم که همواره در آن احساس راحتی و آرامش کنیم و از آن انرژی مثبت بگیریم.

پنج راهکار فنگ‌شویی برای محیط کار عبارت‌اند از:

۱. به محیط کارتان رسیدگی کنید؛ چون محلی است که مدت زمان زیادی از روزهای هفته را در آن‌جا می‌گذرانید.
۲. برای آن‌که بتوانید فضای بانشاطی در محیط کارتان به وجود آورید، نظر کسی را که به محل کارتان می‌آید، جویا شوید.
۳. بکوشید ابتدا در خودتان و سپس در اطرافتان تغییر ایجاد کنید.
۴. به جزئیات دقت کنید.

۵. فنگ‌شویی اداری را در محیط کارتان به کار ببندید و مطمئن باشید که به این صورت می‌توانید از کار کردن در محیطی با آرامش بیشتر و بهره‌وری بالاتر لذت ببرید.

فنگ‌شویی میز کار

برای این‌که انرژی (چی) را به جریان بیندازید، خلایقتان را به کار ببندید. همواره بکوشید میز کارتان را مرتب نگاه دارید. بیشتر مواقع میز کاری ما نامرتب است؛ مخصوصاً مواقعی که سرمان شلوغ می‌شود، همه‌چیز درهم و برهم و نامرتب به نظر می‌رسد. به هم ریختگی شما را دچار حس خمودگی و تنبلی و گیجی می‌کند و دقت شما را در کار کاهش می‌دهد.

نقشه‌ی میز کاری موفق

میز کار خود را به پنج قسمت مرتبط به هم تقسیم کنید:

□ خونسردی (گوشه‌ی سمت چپ پایین):

وقتی شما خونسرد هستید، می‌توانید روی موضوع کارتان تمرکز کنید و در همه‌ی پروژه‌ها موفق باشید.

□ شجاعت (گوشه‌ی سمت چپ بالا):

برای دست و پنجه نرم کردن با مشکلاتی که ممکن است هر روز با آن روبه‌رو شوید، به جرئت و شجاعت احتیاج دارید.

□ توجه (گوشه سمت راست بالا):

به خودتان و کسانی که با شما کار می‌کنند، توجه کنید و به آن‌ها اهمیت بدهید.

□ ارتباط (گوشه‌ی سمت راست پایین):

وقتی شما موفق هستید که بتوانید روابط خوبی با مشتریان، همکاران و تمام کسانی که در محیط کارتان با آن‌ها در ارتباط هستید، برقرار کنید.

□ خلایقت (وسط میز):

زمانی قسمت‌های دیگر میز کار در تعادل هستند که شما در را به روی خلایقت نامحدودتان باز کنید. اجازه بدهید قدرت خلایقت نقطه‌ای در وسط میزتان باشد که سکوی پرتاب شما به سوی موفقیت است.

توانمند کردن میز کار

در حال کار کردن، چند دقیقه کار را قطع و بر پنج اصل موفقیت روی میز کارتان تمرکز کنید. برای تأکید بیشتر روی پنج اصل خونسردی، شجاعت، توجه، ارتباط و خلایقت، می‌توانید پیشنهادهای زیر را به کار ببندید:

خونسردی: «من در همه‌ی موقعیت‌ها خونسرد باقی می‌مانم.»
اگر طالب سلامتی و دوستی هستید، یک تمثال مذهبی یا کارت پستالی از طبیعت در این قسمت قرار دهید.
شجاعت: «من فرد شجاع و ریسک‌پذیری هستم!»
اگر طالب کامیابی بیشتر در این زمینه هستید، مقدار کمی پول یا یک تنگ ماهی در این‌جا قرار دهید.

توجه: «من به دیگران و خودم توجه می‌کنم!»
اگر طالب کامیابی بیشتر در این زمینه هستید، یک عکس خانوادگی یا چند شاخه گل در این‌جا قرار دهید.
ارتباطات: «من ارتباطم را با خودم و دیگران حفظ می‌کنم!»
طالب مشتریان بیشتری هستید، یک تکه از نقشه‌ی جهان را در این‌جا قرار دهید.

خلایقت: «من دارای خلایقت نامحدود هستم!»
اگر طالب موفقیت بیشتری در این زمینه هستید، هر زمان که به وسط میزتان نگاه می‌کنید، عکس خندانی از خود را در آن‌جا ببینید.

محل مناسب میز کار

بهتر است میزتان را در جایی قرار دهید که دیوارها پشت سرتان باشند. چون اگر دیوارها روبه‌روی شما باشند مثل این است که در کارهایتان با مانع روبه‌رو شده‌اید. دیوارهای روبه‌روی مانع از جریان انرژی (چی) می‌شوند.

صندلی راحت

صندلی شما به منزله‌ی تخت قدرت و راحتی شماست. صندلی‌ای را انتخاب کنید که در آن احساس آرامش و راحتی داشته باشید. نشستن در صندلی با پشت عریض، در شما حس قدرت ایجاد می‌کند. ارتفاع صندلی‌تان باید طوری باشد که هنگام نشستن هم سطح میزتان قرار بگیرد.



نشستن در حالت ذن

وقتی که برای مدت زمان طولانی روی صندلی می‌نشینید، احساس عدم تعادل و ناهماهنگی می‌کنید. حالت مدیتیشن به «ذن» که یک تکنیک قوی است، دردهای ماهیچه‌ای را از بین می‌برد و روح و روان شما نیز آرامش می‌بخشد.

۱. روی لبه‌ی صندلی بنشینید، به طوری که پشت‌تان از پشتی صندلی فاصله بگیرد. پشتتان را صاف کنید و به شانه‌ی خود چین بیندازید.

۲. بازو و شانه‌هایتان باید کاملاً راحت باشند. با هر دم و بازدم احساس کنید که شانه‌هایتان شل تر می‌شوند. انبساط آن را حس کنید. ۳. انگشتانتان را به هم پیچید و آن‌ها را روی شکمتان قرار دهید و با هر دم و بازدم، بالا و پایین آمدن دست‌هایتان را احساس کنید.

۴. آرام و یکنواخت از بینی نفس بکشید، با همان آرامش نفستان را بیرون دهید.

۵. برای نفس کشیدن تلاش نکنید. سعی کنید که آرام نفس بکشید و در این حالت آرامش، مدت زمان هر دم و بازدم را طولانی‌تر کنید.

۶. چشمتان را در حالت آرام و راحت بدون تمرکز و ترجیحاً باز نگه دارید و انرژی (چی) را که در بدنتان به جریان افتاده، حس کنید. این تمرین را بین قرار ملاقات‌ها و تلفن‌هایتان و یا هر کاری که نیاز به مدت زمان زیادی برای نشستن دارید، برای چند دقیقه انجام دهید.

چیدمان میز رایانه

رایانه‌ی شما منبع زندگی و قدرت (چی) است. چیدمان میز رایانه‌ی شما باید به شکلی باشد که هنگام کار کردن با آن بدنتان کاملاً راحت باشد.

محتویات رایانه

برای مرتب نگه‌داشتن محتویات رایانه‌تان سعی کنید موارد زیر را به کار ببندید:

۱. تمام فایل‌ها و فولدرهایتان باید با نظم و ترتیب خاصی روی هارد دیسک ذخیره شده باشند.

۲. از تلنبار شدن ایمیل‌ها در جعبه‌ی ای میل خود جلوگیری کنید.

۳. برای ذخیره کردن برنامه‌های کاربردی از فولدرها استفاده کنید.

۴. برای صفحه‌ی نمایش رایانه‌تان زمینه‌ای را انتخاب کنید که چشمتان را آزار ندهد. ارغوانی، رنگ زیبایی است که به ذهن آرامش می‌بخشد.

منظره‌ای از طبیعت برای صفحه‌ی نمایش

رایانه‌تان انتخاب کنید. کوهستان یا دریا، حس استواری را به شما القا می‌کند و انرژی (چی) را در اطراف شما افزایش می‌دهد.

تلفن

تلفن یکی از اصلی‌ترین منابع انرژی است. در مورد تلفنتان موارد زیر را به کار بندید:

۱. برای زیر تلفن پارچه‌ای با رنگی زیبا (ترجیحاً قرمز) انتخاب کنید. این کار باعث می‌شود که انرژی اطراف تلفن فعال شود و زنگ تلفن برای فرصت‌های مثبت به صدا درآید.

۲. تلفن را همواره تمیز و براق نگه دارید.

۳. تلفن را در سمت همان گوشه‌تان قرار دهید که معمولاً عادت دارید با آن با تلفن صحبت کنید. این کار باعث می‌شود که هنگام صحبت کردن، سیم آن به هم نیچد و میز شما را به هم نریزد.

۴. شماره تلفن‌هایی را که با آن‌ها بیشتر کار دارید، در حافظه‌ی تلفن ذخیره کنید. بدین ترتیب هنگامی که کار دارید، سرعت شماره‌گیری شما بالا می‌رود.

آینه

استفاده کردن از آینه در محل‌های ساکن برای منعکس کردن انرژی (چی) از محلی با انرژی بالا به محل مورد نظر بسیار مؤثر است.

آینه‌ها در شما آرامش و انبساط‌خاطر ایجاد می‌کنند. آن‌ها را هر جا که دوست دارید قرار دهید. فقط از قراردادن آن‌ها در برابر یکدیگر خودداری کنید، زیرا باعث می‌شود، انرژی (چی) برگشت داده شود و محیطی پر از استرس به وجود آید. از قراردادن آینه در برابر در یا پنجره خودداری کنید. زیرا باعث بیرون رفتن (چی) از اتاق می‌شود.

گیاهان

در جایی که گیاهان طبیعی خوب رشد می‌کنند، همان‌قدر نیز مردم پیشرفت می‌کنند. گیاهان یکی از متداول‌ترین، پرکارترین و جذاب‌ترین ابزارهای فنگ‌شویی هستند. مکانی که در آن سبزه وجود دارد، جایی است که شما می‌توانید شور و شوق فراوانی را احساس کنید. نی‌هندی، گیاهانی به رنگ سبز روشن و گیاهان همیشه بهار، از جمله گیاهانی هستند که در پیشرفت و موفقیت شما در کار مؤثرند. به گیاهانتان مرتب آب بدهید و آن‌ها را تازه نگاه دارید. گیاهان مرده و پلاسیده سبب بدشانسی و رکود در کارت‌ان می‌شوند برای این‌که به بالا رفتن درآمدتان کمکی کرده باشد، گیاهی در یک گلدان قرمز زیبا روی میز کارت‌ان قرار دهید. یا یک گلدان در قسمتی از



تابلوی نقاشی

● به انتخاب: شهلا فهیمی

علی(ع) به فرزندش امام مجتبی(ع) فرمود: «پسر جانم! روح خود را گرامی بدار؛ بزرگوار بدار؛ برتر بدار از هر کار پستی. در مقابل هر پستی فکر کن که روح من بالاتر از این است که به این پستی آلوده شود. درست مثل آدمی که یک تابلو نقاشی خیلی عالی دارد که وقتی لکه‌ی سیاهی در آن پیدا می‌شود یا گردی، غباری روی آن می‌بیند، خودبه‌خود دستمال برمی‌دارد و آن را تمیز می‌کند. اگر به او بگویی چرا این کار را می‌کنی، می‌گوید: حیف چنین تابلو نقاشی‌ای نیست که لکه‌ی سیاهی در آن باشد؟ حس می‌کند که این تابلو نقاشی آن قدر زیبا و عالی است که حیف است یک لکه‌ی سیاه در آن باشد.»

علی(ع) در ادامه فرمود: «در روح خودت این‌گونه احساس زیبایی کن؛ احساس عظمت کن؛ احساس شخصیت کن که قطع نظر از هر مطمعی، قطع نظر از هر خیالی، قطع نظر از هر حاجت مادی، خودت را بزرگ‌تر از این بدانی که تن به پستی بدهی. دروغ پیش می‌آید؟ دروغ پستی است؛ دناست است. تو کریمی؛ تو بزرگواری؛ تو عالی هستی؛ تو زیبا هستی. خودت را برتر از این بدان که با دروغ خود را پست و کوچک کنی.»

منبع

رجالی‌تهرانی، علیرضا(۱۳۷۸). تمثیلات و تشبیهات در آثار استاد شهید مطهری، ج ۲، قم: دفتر تبلیغات حوزه‌ی علمیه.

اشیای اضافی را دور بریزد

معمولاً چیزهای اضافی به ندرت مورد استفاده قرار می‌گیرند و فقط فضای بیهوده‌ای را اشغال می‌کنند و مانع حرکت و جابه‌جایی انرژی(چی) می‌شوند. اشیای اضافی را دور بریزید و احساس سبکی و آرامش کنید. هر لحظه که وسایلتان را به نظم و ترتیب درآورید و از دست وسایل غیرضروری خلاص شوید، شانس بیشتری به شما روی خواهد آمد.

شکم اژدها در محل کار

فلسفه‌ی قدیمی چینی می‌گوید: بهترین محل زندگی، داخل شکم اژدهاست. همان‌طور که می‌دانید اژدها یکی از نمادهای اسطوره‌ای قدیمی چینی و مظهر سلامت و شانس است. منظور از شکم اژدها، خانه‌ای است که کوه‌ها در پشت سرش، تپه‌ها در اطرافش و جلوی آن ساحل پهناوری قرار دارد.

کوه‌های حامی: آویختن تابلویی از کوهستان در پشت سرتان در جایی که کار می‌کنید می‌تواند تأثیر شگرفی بر نحوه‌ی کارکرد شما بگذارد. شاید این موضوع با آن مثل معروف که می‌گوید: فلانی پشتش به کوه گرم است، بی‌ربط نباشد. آویختن این تابلو جلوی رویتان، همان اندازه می‌تواند اثر منفی داشته باشد. برای دکوراسیون جلوی میز کارتان از به کار بردن عکس‌هایی از قبیل تپه، کوهستان و ساختمان خودداری کنید؛ زیرا وجود تصویر کوه در پشت سرتان نقش تکیه‌گاه را برایتان مجسم می‌کند و انرژی مثبت اطراف شما را افزایش می‌دهد، اما تصویر کوه جلوی روی‌تان، تداعی‌کننده‌ی کوهی از مشکلات و موانع بر سر راهتان است که می‌تواند انرژی منفی به شما منتقل کند.

آب‌های آرامش‌بخش: آب، آرامش و انرژی شگرفی به شما می‌دهد. گرچه ما نمی‌توانیم در محل کار از آب واقعی استفاده کنیم، ولی به کار بردن تصاویری از آب بر روی میز یا دیوار روبه‌رویمان همان تأثیر آب واقعی را دارد. به خاطر داشته باشید که تصویر رودخانه، آبشار و برکه، تنها وقتی می‌تواند روی شما اثر مثبت و آرامش‌بخش بگذارد که روبه‌رویتان باشد؛ زیرا آویختن آن‌ها در پشت سر، نماد از دست دادن شانس و فرصت‌ها در زندگی است و انرژی منفی اطراف شما را افزایش می‌دهد.

زیرنویس

* عضو هیات تحریریه‌ی مجله‌ی اقتصادی - اجتماعی مدیران، اقتصاد زندگی

1. Feng shui

منبع

www.relaxationconsultants.com

«من»

سرچشمه‌ی بی هویتی

به «هیچ» هدف ارزش‌مندی در «۲۴ ساعت!» و گاه در «۲۴ ماه» هم امکان‌پذیر نیست، بدیهی است که سیل مشتاقان ساده‌لوح این جریان‌ها، هم‌چنان درگیر مسائل و مشکلات خود باقی می‌مانند و در نتیجه، به مشتریان پروپاقرص انواع و اقسام قرص‌های آرام‌بخش و محرک تبدیل می‌شوند!

بدیهی است روان‌شناسی غربی در تلاش‌های مستمر و طاقت‌فرسای خود، دست‌آوردهای ارزش‌مندی داشته است و درمان میلیون‌ها انسان بیمار با دست کم تعدیل بیماری آن‌ها را نمی‌توان انکار کرد. اما این موفقیت در برابر سیل مکاتب عجیب و غریب و تجارت بی‌دروپیکری که با عنوان «روان‌شناسی» و «روان‌کاوی» به راه افتاده، بسیار اندک است.

در غیبت مکاتب الهی و فلسفه‌های انسان‌دوستانه و به برکت گسترش فرهنگ مبتنی بر «نفس»، فارغ از نام و آرم و شعار، روان‌شناسی نیز به معجون بیماری‌زایی تبدیل شده که به‌ظاهر ریشه‌کن کردن آن نه تنها به همتی ملی، که به همتی جهانی نیاز دارد.

خوش‌بختانه توده‌ی مردم و کسانی که چندان نظر و لطفی به افکار وارداتی، اعم از سیاسی و اجتماعی و فرهنگی ندارند، در پی این درمان‌های خلق‌الساعه نیستند. اما بدبختانه از روش‌های بسیار کارآمد مبارزه با بیماری‌های روحی و روانی، که قرآن کریم، سیره‌ی انبیا و ائمه و عرفان بسیار غنی ایرانی - اسلامی گنجینه‌های بی‌پایان و نامکشوف آن هستند، آگاهی ندارند.

دنیای سه چهار نسل قبل از ما، تا این حد آشفته، پرتنش، مرگ‌بار و ناامیدکننده نبود. اما آشنایی آن نسل با این سرچشمه‌های شفاف‌بخش، اگر نه از جنبه‌ی نظری، در عرصه‌ی عمل، بسیار بیش‌تر از ما بود و کودکان، از همان عالم بچگی، با عنوان ادبیات، شعر، معرفت دینی و پای‌بندی به اخلاق، به شکلی عملی با این مضامین آشنا می‌شدند و ملکه‌ی ذهن آن‌ها می‌شد و سپس در زندگی نیز به کار می‌آمد.

دل و جانی که با عرفان اسلامی و شخصیت‌های بزرگی چون امیر مؤمنان(ع) از کودکی مانوس می‌شود و آموزش او مشحون از

انسان از روزی که بر عرصه‌ی گیتی قدم نهاد، با مقوله‌ای به‌نام روح و روان و «نفس» درگیر بود. آدم ابوالبشر به اشاره‌ی همین «نفس» سر از فرمان خداوند پیچید و از بهشت عدن به عالم خاک «هبوط» کرد. بنابراین، آدمی صاحب هر نوع اندیشه و مکتب و مذهبی که باشد، او را از تفکر درباره‌ی «روان» و رنج‌ها و دردهای آن گریز و گزیری نیست. در ادیان الهی، راه‌های گریز از بیماری‌های روانی و نیز درمان آن‌ها، در قالب مقوله‌ای به‌نام «اخلاق» بیان شده است. اما از آن‌جا که انسان برای توجیه اعمال خود پیوسته دنبال راه‌های «غیر مستقیم» بوده و هست، از این رهنمودها روی برگردانده و به اخلاق «من‌درآوردی» و «منفعت‌طلبانه» و «عاری از مسئولیت» روی آورده است.

علم روان‌شناسی نیز از این تحریف‌ها و سوءاستفاده‌ها مصون نمانده و مانند تمام علوم انسانی و شاید بتوان گفت در صدر آن‌ها در خدمت توجیه انحرافات فکری انسان قرار گرفته و از همین روست که امروز چه در غرب و چه در شرق، به‌جای استفاده از علم حقیقی روان‌شناسی، که بر فطرت حق‌طلب انسان‌ها مبتنی است، نوعی گریز از واقعیت‌ها و وابستگی به هر چیزی مشاهده می‌شود. این کاسی‌ها و تجارت‌های هولناک، با عنوان روان‌شناسی و روان‌کاوی، البته به هیچ‌وجه از ارزش دانشمندان این علم، که همواره سعی داشته‌اند شیوه‌هایی عملی برای کمک به بیماران روانی بیابند و اغلب نیز مجهز به دانش فلسفی و دینی هستند، نمی‌کاهد.

تنبلی فکری و جسمی و فرار از رنج و مشکل به هر وسیله‌ی ممکن، متأسفانه علم روان‌شناسی و روان‌کاوی را در سراسر دنیا به تجارتی نان و آب‌دار برای کسانی تبدیل کرده است که نه درد دین دارند، نه از اخلاق در آنان نشانی هست و نه به‌ویژه برای مردم ارزش قابل‌اند. این‌ها با رواج اندیشه‌های سخیف و سهل‌انگارانه و تجارت‌مآبانه‌ی خود، معمولاً به تشکیل کلاس‌ها و سمینارهای «شفا در ۲۴ ساعت!» یا «در چند دقیقه!» دست می‌زنند و با بهره‌برداری از عناصر ناشناخته‌ای چون آداب و آیین‌های باستانی، از جمله بودایی که به همین دلیل برای مخاطب عجول و کم‌صبر معاصر جذابیت دارد، به ثروت‌های کلان دست می‌یابند و از آن‌جا که دست‌یابی



انسان امروز به برکت نظام‌های مبتنی بر «نفس»، چنان سر رشته‌ی کار را گم کرده که از ایجاد یک رابطه‌ی سالم با نزدیک‌ترین کسان خویش نیز باز مانده است.

در شیوه‌های کاذبی که با عنوان «علم روان‌شناسی» اختراع شده و به جای کاستن از دردهای انسان، به توهمات و منگی‌های او دامن زده‌اند، اثری از «خدا»، «انسان والا»، «اخلاق»، «حقیقت و راستی» و «زیبایی» نیست. هر چه هست، گریز از «رنج شریف» و پناه بردن به مخدرهای دارویی و ذهنی و روانی برای فرار از درد و رنج و مهم‌تر از همه «صبر» در حکم اصلی‌ترین راه نجات است.

به نظر من، بهتر آن است که به جای نقد یا بهتر بگویم گلابه از مکاتب ریز و درشتی که با عناوین پرزرق و برق سعادت و موفقیت و ثروت و شادمانی، از طریق بازار جهانی فروش کالاهای فکری، تولید و کرور کرور به سوی ما روانه می‌شوند و ما را در حالت «یاد نگرفتن راه رفتن کبک و فراموش کردن راه رفتن خود» قرار می‌دهند و تصویری کاریکاتورگونه از ما می‌سازند، عمیقاً به عملکردهای فرهنگی خود بیندیشیم و ببینیم در کجای آموزش‌های گوناگون خود، از دوره‌ی دبستان تا سال‌های آخر دانشگاه و نیز سایر ابزارهای فرهنگی از جمله صداوسیما و مطبوعات، به آموزش شیوه‌های عملی عرفان اسلامی پرداخته‌ایم که سرمنشأ تمام شادمانی‌های حقیقی و پرهیز از اعوجاج‌های روحی و روانی است و آیا اساساً متولیان فرهنگی ما، از این گنجینه‌های ارزشمند آگاهی دارند و ضرورت مطالعه، تحقیق و کاربردی کردن آن‌ها را دریافته‌اند؟ بدیهی است هنگامی که از اصیل‌ترین سرمایه‌های معنوی خود غافل می‌مانیم یا به دلیل تنبلی مزمن و فرار از کار نفس‌گیر و مستمر، منتظر می‌مانیم تا دیگران چهره‌ای تحریف شده و غیرواقعی از آن‌ها را، خواسته و ناخواسته، به خورد ما بدهند، نه تنها علم روان‌شناسی، بلکه هر رشته‌ی دیگری که با انسان و روح و روان او سروکار دارد، به جای درمان، بلای جان ما خواهد شد، کمالین که شده و در کنار سایر معضلات روحی، مصرف روزافزون قرص‌های آرام‌بخش، که تهیه آن‌ها در کشور ما به هیچ نسخه و پزشکی هم نیاز ندارد!، به صورت یکی از مسائل هشداردهنده درآمده است.

تعالیم حکمی و معنوی، در قالب زیباترین هنر مکتوب، یعنی شعر می‌گردد، هرگز از یاد نمی‌برد که: «هرگز نمیرد آن‌که دلش زنده شد به عشق» و بدیهی است عشقی را که معادل «زنده ماندن دل» باشد، با بوالهوسی و بلبشوی جنسی و سرگردانی در دنیای شهوت اشتباه نمی‌گیرد. ذهنی که از کودکی، شأن و مقامی را که قرآن و ادبیات عرفانی برای آدمی رسم کرده‌اند، باور می‌کند، هرگز خود را در حد یک «مصرف‌کننده‌ی بی عقل و هوش» کالاهای فکری بنجل، اعم از شرقی و غربی پایین نمی‌آورد. آن چیزی که امروز جوامع دنیا از آن به شدت در رنج هستند و غرب و شرق را گرفتار و سرگردان و عاقبت به شر کرده، دور ماندن از درک «مرتبه‌ی حقیقی آدمی» در حکم «خلیفه و جانشین خدا» و پرستیدن ده‌ها و هزاران «بُت» فکری و اخلاقی سخیف به جای معدود بتان سنگی و چوبی است.

از استعفای آرام ت

اشاره

در دوره‌ی هفتم مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه، سلسله مطالبی را شروع کردیم که در عمل، با اقبال بسیار خوب مخاطبان مجله روبه‌رو شد. در این سلسله مطالعات موردی در زمینه‌ی مدیریت مدرسه، که عنوان کلی «۱۰۱ راه برای جلوگیری از تلف شدن در مدیریت» را بر پیشانی خود داشت، از مدیرانی سخن گفتیم که به دلایل فراوان، از مدیریت کنار گذاشته شده‌اند.

اگر از دلایل سیاسی، ضعف برخی مدیریت‌های بالادستی، نبود شناخت کافی از مدیران زیردست، دویه‌هم‌زنی‌های کاری و غیرکاری، حب و بغض‌ها، گروه‌گرایی، قوم‌بازی، محله‌گرایی و هم‌شهری‌گرایی و بسیاری دلایل پیدا و ناپیدای دیگر بگذریم، کنار گذاشته شدن بسیاری از مدیران، ناشی از نگرش‌های خود آنان و ناموفق عمل کردن یا ضعف خودشان در فعالیت‌های مدیریتی است. به عبارت دیگر، این مدیران به‌گونه‌ای کار می‌کنند که از گردونه‌ی مدیریت مدرسه‌ها حذف می‌شوند. اگر این مدیران حذف‌شده را شکست‌خورده‌گان، کنارگذاشته‌شدگان یا حتی ناکامان عرصه‌ی مدیریت بدانیم، باید برای جلوگیری از تکرار، دلایل حذف آن‌ها را بررسی کنیم.

ما این کار را از سال گذشته شروع کردیم و در ۳۲ مطالعه‌ی موردی حقیقی، راه‌های تلف شدن مدیران را توضیح دادیم. ۳۲ راهی که اگر به آن‌ها توجه کنیم و نقیض آن‌ها را انجام دهیم، از تلف شدن جلوگیری کرده‌ایم. اطلاعات جزئی و گسترده از هر یک از این مدیران را با تغییر برخی اطلاعات و ویژگی‌های شخصی و کاری مدیر و نیز دادن اسم و مشخصات مدیر به اختصار، در هر یک از مطالعه‌های موردی ذکر و کاری کردیم که به هیچ‌وجه، امکان شناسایی مدیر ناموفق (معزول مقصر) یا مدیر ناکام (معزول دارای حق) وجود نداشته باشد. در هر شماره، دست کم چهار مورد از راه‌ها را شرح دادیم و خواهیم داد.

شیوه‌ی ارائه نیز به این صورت است که در تمام متن، راه‌های فرد و زوجی که پشت سر هم می‌آیند، به نوعی افراط و تفریط در یک کار، فعالیت یا برنامه‌ریزی مدیریتی مرتبط به هم را از دو زاویه‌ی گوناگون تشریح می‌کنند و بر مدیریت اقتضایی تأکید دارند.

در اولین بخش از سلسله مقالات جدید، از مدیران محترمی که با مراجعه‌ی حضوری یا تلفنی، اطلاعات خود را در اختیار نویسنده این سلسله مطالب قرار داده‌اند تا در تدوین این قضایا مورد استفاده قرار گیرد، سپاس‌گزاری می‌شود.

راه سی‌وسوم: افراط در مشتری‌مداری

آقای م.ع.ط، دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی مدیریت آموزشی در سطح کارشناسی، مدیر دبیرستان الف.ر در یکی از شهرهای بزرگ استان خراسان رضوی بود. او علاقه داشت در بسیاری از سمینارهایی که در استان خودشان یا در سطح کشور در مورد مدیریت و مفاهیم مرتبط با آن برگزار می‌شد، شرکت کند. این دانش‌آموزی‌ها، البته کیفیت کار او را بالا برده بود؛ ولی در بعضی زمینه‌ها موجب برخی افراطی‌گری‌ها هم می‌شد. مثلاً بعد از آن‌که در یک سمینار علمی درباره‌ی مدیریت

کیفیت جامع^۱ شرکت کرد و در آن حرف‌هایی راجع به مشتری‌مداری^۲ شنید، در روش مدیریتی خود تغییرات مهمی ایجاد کرد. او می‌گفت: «مشتری تعیین‌کننده‌ی کار مدیریتی ما در مدرسه است. ما باید در همه‌ی زمینه‌ها تابع نظریات مشتریان خود باشیم. مشتریان ما در وهله‌ی اول دانش‌آموزان و سپس پدران و مادران آن‌ها هستند. البته اداره، سازمان آموزش و پرورش و وزارت متبوع هم مشتریان خدمات ما هستند؛ ولی ما بیش‌تر باید از نظریات مشتریان اصلی خود باخبر شویم.»

سابرکناری سریع!

آقای م.ع.ط برای تحقق اندیشه‌ی مشتری‌مداری خود، فرم‌های متفاوتی طرح کرده بود و در مناسبت‌های گوناگون، از دانش‌آموزان و پدران و مادران آن‌ها نظرخواهی می‌کرد و مصراً به دنبال آن بود که با جمع‌بندی، نظریات آن‌ها را در کارهای مدرسه دخالت دهد. مثلاً فرم‌هایی درباره‌ی روش تدریس و فعالیت‌های هر یک از دبیران مدرسه آماده کرده بود که مشتمل بر ۲۰ سؤال بسته‌پاسخ و ۳ پرسش تشریحی بود. او هر ماه یک‌بار، به‌ویژه در روزهایی که دبیران به دلایلی از جمله بیماری، حضور در جلسات گروه‌های آموزشی و بعضی مشکلات شخصی به مدرسه نمی‌آمدند، سر کلاس آن‌ها می‌رفت و فرم‌ها را بین دانش‌آموزان توزیع می‌کرد. سپس از بچه‌ها می‌خواست به روش تدریس معلمان خود نمره بدهند و به‌صورت کامل در پاسخ پرسش‌های تشریحی، موارد کار معلم را حل‌جی کنند. وقتی هم این فرم‌ها را جمع‌آوری می‌کرد، بلافاصله به جمع‌بندی آن‌ها می‌پرداخت و با تک‌تک دبیران به گفت‌وگو می‌نشست. آقای مدیر، براساس نظریات بچه‌ها، تذکراتی به دبیران مدرسه می‌داد و از آن‌ها می‌خواست روال کار خودشان را اصلاح کنند.

آقای ع.الف، دبیر فیزیک مدرسه، به شدت با این کار مخالف بود و حتی مدیر را از توزیع این فرم‌ها برحذر می‌داشت. او عقیده داشت در کار معلم، فقط بسنده کردن به نظرسنجی از دانش‌آموزانی که اصلاً نمی‌دانند روش‌شناسی درس فیزیک باید چگونه باشد و روش‌های تدریس جاری و ساری در این رشته کدام است، شیوه‌ی غلطی است. به باور این دبیر فیزیک، این نظرسنجی‌ها تنها در صورتی معتبر به‌حساب می‌آمد که اولاً در هر نیم‌سال تحصیلی فقط یک‌بار اجرا می‌شد و در ثانی با نظرسنجی‌های دیگران، از جمله اعلام نظر دبیران هم‌رشته، نظریات سرگروه آموزشی اداره، اعلام نظر دانش‌آموزان فارغ‌التحصیل سال‌های قبل و حتی نمره‌های فعلی دانش‌آموزان محک می‌خورد و تعدیل می‌شد.

مدیر مدرسه، در مورد کارهای دبیرستان از اولیا هم نظر می‌خواست؛ آن هم چه نظرخواستنی! هم حضوری، هم براساس فرم‌های از پیش تعیین‌شده، هم نظرسنجی و هم اختصاص دادن تلفن پیام‌گیر و دادن ای‌میل مشخص برای دریافت پیام‌های ویژه‌ی اولیا! البته بعضی وقت‌ها، نظریات بسیار خوبی هم دریافت می‌کرد که موجب ارتقای کیفی فعالیت‌های مدرسه می‌شد. اما مخالفت‌های آقای دبیر فیزیک در این حوزه



نیز چشم‌گیر بود. او می‌گفت: «آقای مدیر! اگر اولیا گفتند مبحث موج به دلیل سنگین بودن، از برنامه‌ی درسی فیزیک حذف و تدریس نشود، آیا شما می‌پذیرید؟!» و بعد استدلال می‌آورد و توضیح می‌داد که دامنه‌ی مشارکت دانش‌آموزان و اولیا در زمینه‌ی اعلام نظر، باید تعریف شود. در غیر این صورت، جمع‌وجور کردن چنین مشارکتی سخت خواهد بود.

هرچه مدیر مدرسه در اجرای نظریه‌ی مشتری‌مدارانه‌ی خود اصرار می‌ورزید، آقای دبیر فیزیک هم بیکار نمی‌نشست و با توجه به سابقه‌ی خدمتی که در مدرسه داشت، برای خود دوستانی دست‌وپا کرده بود که از توجه بیش از اندازه‌ی مدیر به هر چیزی که بچه‌ها در فرم‌های نظرخواهی اعلام می‌کردند، شاکی بودند. آن‌ها از اواخر بهمن‌ماه، دیگر به‌صورت بارز، مقابل مدیر مدرسه ایستادند و گفتند که حرف‌های او، که برگرفته از نظریات بچه‌ها و اولیاست، به‌هیچ‌وجه کاربرد ندارد و آن‌ها با تمام احترامی که برای او قایل‌اند، به حرف‌هایش گوش نخواهند داد.

مقاومت این پنج، شش نفر، که شخصیت محترمی مثل دبیر فیزیک هم در رأس آن‌ها بود، عرصه را چنان بر مدیر مدرسه تنگ کرد که بعد از تعطیلات نوروز و در جمع دبیران اعلام کرد که در سه ماه آخر سال تحصیلی، دیگر از دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها در هیچ زمینه‌ای نظرخواهی نخواهد کرد. بدین ترتیب، مدیر مفهوم بسیار ارزش‌مند مشتری‌مداری را به مسلخ برد و چون عملاً در برابر دبیران شکست‌خورده می‌نمود و قدرت عرض‌اندام نداشت، بعد از تمام شدن امتحانات نیم‌سال دوم سال تحصیلی، بی‌سروصدا استعفا داد و با کمال تعجب، اداره هم، بدون هیچ پی‌گیری و پرس‌وجویی، با رفتن او موافقت کرد. در حقیقت، در این میان مدیری تلف شد که دانش‌آموخته‌ی رشته‌ی مدیریت بود، به مباحث مدیریتی جدید علاقه داشت و برای تحقق آن‌ها کوشش می‌کرد. او مشتری را شناخته بود؛ ولی شاید نمی‌دانست همکاران او هم، مشتری شیوه‌های مدیریتی او هستند و به دنبال آن‌اند که در شیوه و چگونگی خدمت‌رسانی به دانش‌آموزان و اولیای آن‌ها، به نظریاتشان احترام گذاشته شود.

راه‌سی و چهارم: تفریط در بی‌توجهی به مشتریان

خانم ر.ز، مدیر مدرسه‌ی راهنمایی تحصیلی ش.ر.ف در یکی از مناطق شمالی تهران بود. مدرسه‌ای که او مدیر آن بود، از آن دست مدرسه‌های دولتی اسم‌درکرده بود که مردم برای ثبت‌نام در آن سرودست می‌شکستند. از این‌رو، بسیاری اوقات، برخی از آنان بر اساس عرف و عادات ناپسند رایج در میان مردمان ما، به نوعی به مجیزگویی از مدیر و دیگر کارکنان مدرسه می‌پرداختند و طبیعی بود که خانم ر.ز و کارکنان اداری مدرسه، برخورد مناسبی با اولیا و مراجعه‌کنندگان نداشته باشند. این خانم مدیر حتی برای این قبیل برخوردها، توجیهات منطقی گوناگونی هم سرهم‌بندی می‌کرد و

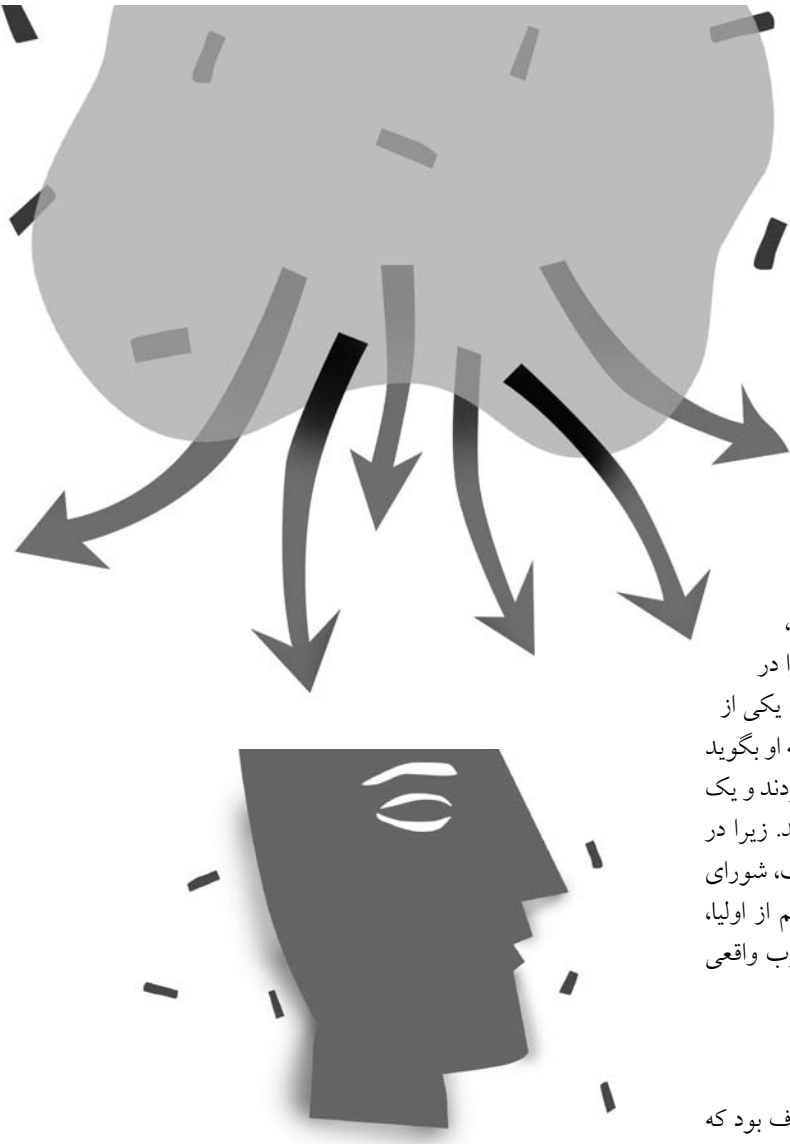
عقیده داشت وقتی اولیا برای نام‌نویسی در مدرسه‌ی ما حاضرند هر کاری انجام بدهند، اصلاً چه معنی دارد که از آن‌ها برای اداره‌ی امور مدرسه نظرخواهی کنیم و به قول بعضی از این استادان رشته‌های مدیریت، مشتری‌مداری راه بیندازیم.

متأسفانه این نوع تفکر در مورد مراجعان مدرسه، درباره‌ی همکاران هم جاری و ساری شده بود. به‌طوری‌که مدیر تقریباً به نظریات هیچ‌یک از همکاران خود توجهی نداشت. جلسات شورای دبیران یک‌سویه بود و در آن‌ها تنها مدیر حرف می‌زد و خواسته‌هایش را از معلمان اعلام می‌کرد. اگر هم فرصتی پیدا می‌کرد، از موفقیت‌های مدرسه سخن می‌گفت و جالب این‌که در بسیاری موارد، این موفقیت‌ها را به نفع خودش مصادره به مطلوب می‌کرد! اعضای انجمن اولیا و مربیان مدرسه، بله‌قربان‌گوهای خانم مدیر بودند و رئیس انجمن، فقط نقش ماشین امضای چک‌ها و اسناد مالی را بازی می‌کرد.

اما در مورد دانش‌آموزان، مدیر بر این باور بود که «این ادا و اصولی که تازگی‌ها درمی‌آورند، همه‌اش به‌دردنخور است! وظیفه‌ی دانش‌آموز درس خواندن است و بس! من از بعضی‌ها تعجب می‌کنم که از شوراهای دانش‌آموزی، طرح شهردار مدرسه و مدرسه در دست بچه‌ها حرف می‌زنند. تازه این‌ها را به حساب مشتری‌مداری می‌گذارند و می‌گویند باید از نظریات مشتریان در اداره‌ی امور مدرسه استفاده کرد.»

جالب توجه این بود که با وجود داشتن چنین تفکراتی، مدرسه‌ی ر.ف هنوز خواهان زیادی داشت. شاید این را بتوان به شناخت ناکافی پدران و مادران از فلسفه، اصول و هدف‌های تعلیم و تربیت مرتبط کرد و شاید هم تأکید بیش از اندازه‌ی برخی مسئولان ارشد آموزش و پرورش بر نتایج به‌جای فرایندها، مدیر را به سوی بی‌توجهی به مشتریان و تلاش صرف برای کسب نتیجه سوق داده بود. این خانم مدیر چند سال در این مدرسه مدیریت کرد؛ ولی کنار گذاشته شدن او از مدیریت، خود حکایت جالبی دارد که به خواندنش می‌ارزد.

آقای... (دلیل این‌که در اسم این آقا از مخفف استفاده نکرده‌ایم، در سطرهای بعدی مشخص خواهد شد) روزی قصد کرد فرزند خود را در این مدرسه ثبت نام کند. هنگام مراجعه، با ازدحام جمعیت در مقابل در مدرسه و انواع و اقسام توهین‌ها روبه‌رو شد. وقتی سرانجام به درون راه پیدا کرد، به مدیر و معاونی که می‌خواست از فرزندش ثبت‌نام کند، گفت: «اولیا، ولی نعمت‌های شما هستند. باید احترام آن‌ها را نگاه‌دارید و مقابل فرزندانشان، به کرامت انسانی آن‌ها بی‌حرمتی نکنید. من، چون به خودم و فرزندم احترام می‌گذارم، ایستادم تا نوبتم برسد و به شما بگویم که ما در این مدرسه ثبت‌نام نمی‌کنیم.» او در حالی که مدیر، معاون و همکار دیگری که در دفتر بود، حرف‌هایی می‌زدند که این‌جا جای نوشتن آن‌ها نیست، از مدرسه خارج شد.



از قضای روزگار، همان آقا، چند سال بعد معاون آموزشی همان منطقه شد (حالا متوجه شدید که چرا مخفف اسم این آقا را ننوشتیم؟ پیدا کردن نام معاون آموزشی یکی از مناطق شمالی تهران در ده، بیست سال گذشته از روی مخفف اسم او و با در کنار هم قرار دادن فهرست معاونان آموزشی چند سال قبل، قطعاً کار راحتی است و سپس از روی همین کد، می‌توان مدرسه‌ی مورد بررسی را پیدا کرد. این هدفی است که در این سلسله مطالب، قطعاً به دنبال آن نیستیم). ایشان با سابقه‌ی ذهنی‌ای که از مدرسه داشت، موضوع بی‌توجهی به مشتریان و له‌شدن کرامت انسانی را در آن مدرسه، در شورای معاونان منطقه مطرح کرد. قرار شد یکی از معاونان دیگر، موضوع را به مدیر مدرسه گوش‌زد کند و به او بگوید یک سال فرصت دارد در رفتارش تجدیدنظر کند. چنین کردند و یک سال به او فرصت دادند. ولی در عمل چیزی عوض نشد. زیرا در حقیقت، این رفتار، ملکه‌ی وجود او شده بود. به این ترتیب، شورای منطقه، این مدیر مدرسه را کنار گذاشت تا مشتریان، اعم از اولیا، دانش‌آموزان و کارکنان، در دوره‌ی مدیر جدید، ارج و قرب واقعی خود را به دست آورند.

راه سی و پنجم: سرعت عمل در تصمیم‌گیری‌ها

آقای ان، مدیر دبیرستان م در شهر تبریز بود. او معروف بود که کارهایش را خیلی سریع انجام می‌دهد و در تصمیم‌گیری‌هایش سرعت عمل بسیار دارد. عده‌ای به او مدیر برقی و برخی مدیر **ایکی‌ثانیه** می‌گفتند! بعضی‌ها می‌گفتند چون دفتردار قابل و کارکشته‌ای دارد، کارهایش را با سرعت انجام می‌دهد و تقریباً جزو اولین مدرسی است که پاسخ بخش‌نامه‌های ناحیه را می‌فرستد. ولی عده‌ای هم می‌گفتند همه‌ی کارها که پاسخ دادن به بخش‌نامه‌ها نیست؛ کارهای تصمیم‌گیری درون مدرسه‌ای آقای ان هم واقعاً در **ایکی‌ثانیه** انجام می‌شود.

مثلاً اگر اداره اسامی معلمان نمونه را می‌خواست و این کار، به زمانی حدود ۷ تا ۱۰ روز نیاز داشت، دبیرستان م. حداکثر در دو روز پاسخ بخش‌نامه را می‌داد. اگر از طرف ناحیه می‌گفتند مدیران دبیرستان‌ها، با هم‌فکری همکارانشان، برنامه‌ی امتحانات نیم‌سال اول را تدوین و به اداره ارسال کنند، دبیرستان م. حداکثر در یکی دو روز این کار را انجام می‌داد. اگر از آن‌ها تشکیل کلاس‌های تقویتی، برگزاری یک دوره مسابقه‌ی مقاله‌نویسی میان دانش‌آموزان، اعلام برنامه‌ی شوراهای معلمان مدرسه در طی سال تحصیلی و هر چیز دیگری خواسته می‌شد، آقای ان واقعاً با سرعت برق تصمیم‌گیری و نتایج را به اداره اعلام می‌کرد.

ولی واقعیت این است که به غیر از مواردی مانند پاسخ به

بخش‌نامه‌های ساده‌ی اداری، در بسیاری موارد، این آقای مدیر، فقط **تصمیم‌گیری** می‌کرد و هیچ توجهی به **تصمیم‌سازی** نداشت. زیرا در حقیقت، وقتی تصمیم می‌گیریم، باید زمینه‌ای فراهم بیاوریم تا همکاران و زیردستان ما این تصمیم را بسازند. بنابراین، باید زمینه‌ی تصمیم‌سازی^۱ را آماده کنیم تا به تصمیم‌گیری^۲ برسیم. تصمیم‌سازی عبارت است از بحث، نقد، تبادل نظر و ارزش‌یابی کارها، ایده‌ها و شق‌های گوناگون برای ایجاد زمینه جهت تصمیم‌گیری. در حالی که تصمیم‌گیری، انتخاب یک یا چند راه‌کار یا ایده و... برای حل مسائل یا پیش‌برد اقدامات عملی یا نحوه‌ی عمل در موقعیت‌های گوناگون است. تصمیم‌سازی، زیرمجموعه‌ی تصمیم‌گیری است و معمولاً زیرمجموعه‌ها تصمیم‌سازی را انجام می‌دهند.

آقای ان، روال تصمیم‌گیری‌های سریع خود و بی‌توجهی به حضور همکاران در تصمیم‌سازی‌ها را چند سال ادامه داد و کار را به جایی رساند که دیگر بسیاری از همکاران با تصمیمات او همراهی نمی‌کردند. مثلاً اعلام یک برنامه‌ی ساده‌ی امتحانی در سطح دبیرستان، کلی سروصدا راه می‌انداخت و هر دبیری عیبی روی برنامه می‌گذاشت یا مثلاً کلاس‌های تقویتی‌ای که مدیر تشکیل می‌داد، به



جای این‌که در کاهش افت تحصیلی مؤثر باشد، به جنجال‌آفرینی در دفتر و این‌که چرا فلان درس در برنامه‌ی کلاس قرار داده شده و بهمان درس موجود نیست، منجر می‌شد. در حقیقت، همکاران، مستقیم و غیر مستقیم، از این سرعت عمل غیر ضروری مدیر ناراضی بودند و عقیده داشتند بهتر است ما هم در تصمیم‌گیری‌ها نقش و تأثیر داشته باشیم.

ولی چیزی که باعث شد در عرض ایکی‌ثانیه، آقای مدیر در زمره‌ی مدیران تلف شده قرار گیرد، شکایت آقای اخ، دبیر زیست‌شناسی مدرسه از او بود. آقای اخ، بیست و نهمین سال خدمتش را می‌گذراند. دبیر خوبی هم بود. سوابق بسیار جالبی هم داشت. او بر این باور بود که اگر انتخاب معلم نمونه، با سرعت انجام نمی‌شد و مدارک همه‌ی همکاران مورد بررسی قرار می‌گرفت، او حتماً معلم نمونه‌ی مدرسه و حتی معلم نمونه‌ی ناحیه و شهر می‌شد و با توجه به فرصت کم باقی‌مانده، این امکان از دستش نمی‌رفت.

واحد رسیدگی به شکایات اداره، هیأتی را مأمور رسیدگی به شکایت دبیر زیست‌شناسی کرد. این هیأت با اکثریت آرا اعلام کرد آقای اخ هم می‌توانست معلم نمونه‌ی مدرسه و هم معلم نمونه‌ی ناحیه شود و چون زمان انتخاب سپری و حتی مراسم ویژه‌ی هر دو انتخاب نیز برگزار شده است، به آقای اخ چیزی تعلق نمی‌گیرد.

دبیر زیست‌شناسی، شکایت خود را ادامه داد و سرانجام توانست حکم محکومیت و برکناری آقای ایکی‌ثانیه را بگیرد. مدیری که قربانی سرعت عمل خود در تصمیم‌گیری و بی‌توجهی به نظریات همکارانش در تصمیم‌سازی شد.

راه سی‌وششم: کند بودن در تصمیم‌گیری‌ها

خانم م.ا، مدیر دبستان ش.ر در یکی از استان‌های حاشیه‌ی دریای خزر بود. او در تصمیم‌گیری‌های خود کند بود و آن‌قدر اخذ تصمیم را کش می‌داد و این دست و آن‌دست می‌کرد که بعضی وقت‌ها، حتی لزوم اخذ تصمیم منطقی منتفی می‌شد. عده‌ای می‌گفتند

شاید چون به دبستان کم‌جمعیت این خانم دفتردار تعلق نگرفته است، او در اخذ تصمیم کند است و پاسخ بسیاری از بخش‌نامه‌ها دیر به اداره می‌رسد. ولی مشکل این نبود. زیرا دیده شده بود که او حتی با فاصله‌ی یک‌روز، پاسخ بعضی بخش‌نامه‌ها را داده است. البته کند بودن این خانم مدیر در تصمیم‌گیری، برای این نبود که به دنبال تصمیم‌سازی از طریق همکارانش برود. او اساساً آدم دودلی بود و مرتب با خود کلنجار می‌رفت تا در مورد چیزی تصمیم بگیرد و اعلام نظر کند. برخی همکاران اداره، در گفت‌وگوهای داخلی خود، او را «خانم اسلوموشن» می‌نامیدند و می‌گفتند تا با حرکت آهسته‌ی خود تصمیم بگیرد، کار از کار گذشته است! همین سرعت کم باعث شده بود مرتب از دواير گوناگونان اداره و همکاران اندک مدرسه‌اش برای اخذ تصمیم به او فشار وارد شود:

معاون: «خانم م.ا! لطف کنید اسامی این دانش‌آموزان بی‌بضاعت را آماده کنید تا به اداره بفرستیم.»

آموزگار سومی‌ها: «خانم مدیر! لطفاً از اداره برایم این وسایل کمک‌آموزشی درس قرآن را بگیرید.»

آموزگار پنجمی‌ها: «خانم مدیر! بی‌زحمت این فرم‌های ارزش‌یابی را بفرستید اداره. قرار است امسال بازنشته بشوم. اگر فرم‌ها سر وقت ارسال نشود، نمی‌توانم از مزایا استفاده کنم.»

مسئول آموزش در اداره: «خانم م.ا! فردا که به اداره آمدید، سری هم به من بزنید. کلی کار عقب‌افتاده هست که باید انجام بدهید.» و...

خانم م.ا، خیلی تحت فشار بود. به‌علاوه، هیچ آموزشی هم به او داده نشده بود و در طی چند سال گذشته هم، همه به او فقط تذکر داده بودند. او روحیه‌ی شکننده‌ای داشت و به‌رغم این‌که کمی در تصمیم‌گیری کند بود، در اداره‌ی مدرسه معضل دیگری نداشت. او بسیاری اوقات، وقتی در مقابل هجوم گسترده‌ی «چی‌شد؟ چی شد؟» قرار می‌گرفت، با خود فکر می‌کرد برود و عطای مدیریت را به لقایش ببخشد. متأسفانه چنین نیز کرد و استعفا راه فرار او از مدیریت بود. وقتی متن استعفای او به دبیرخانه‌ی اداره رسید، متصدی ثبت دفتر اندیکاتور دبیرخانه با طعنه گفت: «تا بخواهد این استعفا را بنویسد، چقدر من و من کرده است!»

خانم م.ا در تصمیم‌گیری‌هایش کند بود؛ ولی اداره به‌سرعت با استعفای او موافقت کرد.

زیرنویس

1. Total Quality Management (T.Q.M) یا مدیریت کیفیت جامع.
2. مشتری‌مداری یا Customer Oriented، توانایی گسترش درک، اندازه‌گیری و برآورد نیاز دریافت‌کنندگان خدمت از سازمان در جهت کسب رضایت آنان و آمادگی برای تأمین نیازهای متغیر و تلاش برای عرضه‌ی خدمات کامل و به‌هنگام به مشتریان است.

3. Decision Making

4. Decision Taking

در سایه نمی توان روید

اشاره

آدمی، هر دم نیازمند استنشاق اشارت هاست. اگر تکلیف شده است که با نماز در پیشگاه یکتای بی نیاز، مدام خود را در معرض وزش نسیم رحمت قرار دهیم، بی گمان حکمتی در کار است. آری، آسمان زندگی شهاب باران غفلت هاست و بی استمرار اشارت ها، چه بسا در میان قطب های بی شمار سرگردان بمانیم و عمر شریف در میان سراب ها به سر آید.

خرد زندگی، پراتنز دنجی در شلوغی واژه ها و شاید فرصتی برای تأمل و سؤال هایی است که گاه یادمان می رود از خودمان بپرسیم.

«در کنار هم باشید؛ اما نه آن قدر نزدیک که نتوان سقف عشق را بر حضور شما برافراشت. فرصت تجربه ی آفتاب را از یک دیگر دریغ ندارید، در سایه نمی توان روید. بگذار میان شما فضایی برای حضور دیگران باشد. فضایی برای زندگی، فضایی برای رویش، چنان رویش گیاه در فضای آسمان، بسان طلوع ماه در پهنه ی اقیانوس...»^۱

گاه آن چنان از کنار یک دیگر عبور می کنیم که فرصت یک نگاه و یک لبخند را از هم دریغ می داریم. رهگذری پرشتاب را می مانیم که بدون درنگ راه می رود و راه می رود. عبور کسی را احساس نمی کنیم و فرصتی برای مرور یک دیگر نداریم. ما رهگذر کوچه های پرازدحام روزمرگی هستیم.

این جا، ایستگاهی است نه برای توقف، بلکه برای دیدن دیگران. راستی آیا هرگز از خود پرسیده ایم که بیش تر به فکر دیده شدن هستیم، یا دیدن؟ دیدن کسانی که هرگز به چشم ها نمی آیند. این جا محل یک درنگ تازه برای لمس رگ برگ های پراحساس انسان هاست. این فرصتی برای آغوش گشودن، لبخند زدن و پذیرش بی چون و چرای مردمانی است که با هزار دل مشغولی، از کنار ما رد می شوند. ما دل داده ی پیامبری هستیم که گشوده آغوش و گشاده روی بود. چه خوب انسان ها را می دید و فرصت پرواز برایشان مهیا می کرد. صبور و ساده کنار غنچه های نورس می نشست تا جهان را به گلستانی پرشکوه تبدیل کند. مثل پدری مهربان همه را زیر پروبال خویش می گرفت.

سرشار از عشق و ملاطفت و مهربانی. تمام سرمایه و دارایی ما از دنیا و آخرت، بهره ای است که از عشق و عطوفت داریم: «به هر کس که بهره اش از ملامت عنایت شده است، بهره اش از خیر دنیا و آخرت داده شده است و به هر کس که بهره اش از ملامت داده نشده، بهره اش از خیر دنیا و آخرت عنایت نشده است.»^۲

اگر فقط یک لحظه درنگ کنیم و دیگران را مثل نشانه ی خدا خوب ببینیم، دیوارها فرومی ریزد و فاصله ها برداشته می شود. آن وقت، هیچ تشنه ای، در کوی و برزن ما باقی نمی ماند؛ زیرا کاسه های دوستی شما، عطشناکان را سیراب می کند:

«ملایمت، دشواری ها را آسان می سازد و سبب های سخت را سهل می کند و از طریق رفق است که می توان تیزی شمشیر مخالفت مخالفان را کند کرد.»^۳

از مرحوم شیخ محمد حسین صاحب الفصول، از عالمان بزرگ تشیع و صاحب کتاب الفصول الغریبه، پرسیدند: «اگر بدانی چند ساعت دیگر به مرگ مانده است، در این چند ساعت چه می کنی؟» گفت: «روی سکوی در خانه ام می نشینم تا نیازهای مردم را برآورده سازم. شاید کسی بیاید و از من چیزی بخواهد و نیازی داشته باشد؛ حتی اگر آن نیاز، یک استخاره ی ساده باشد.»^۴

گام نخست مدیریت، مدیریت بر قلب هاست. برای مدیریت بر قلوب مردم باید در زمهری اهل ایمان درآمد و عمل صالح پیشه کرد. خردمندی و عقل اقتضا دارد از مسیری برویم که پیامبر و فرزندان او رفته اند: «عقل ترین مردم کسی است که بیش ترین مدارا را با مردم داشته باشد.»^۵

ثمره ی خردمندی مدارا با مردم است.

زیر نویس

۱. اسکندری، حسین (بی تا). امین قافله ی وحی، پیامبر شکوفه و باران، تهران: بی تا، ص ۱۸۷.
۲. دلشاد تهرانی، مصطفی (بی تا)، سیره ی نبوی، دفتر دوم، تهران: سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۳. الامذی التمیمی عبدالواحد (۱۴۰۷ ق). غرر الحکم و درر الکلم، ج ۱، بیروت: مؤسسه الاعلمی للمطبوعات، ص ۲۷۵.
۴. شریفی، احمد حسین (بی تا). آیین زندگی، تهران: نشر معارف، ص ۱۳۷.
۵. مشکاه الانوار، ص ۲۱۹.

رهبران آموزشی در مدارس فردا چه نقشی دارند؟

● طیبه امام‌جمعه - اعظم ملایی‌نژاد

محققان رشته‌ی مدیریت در زمینه‌ی مهارت‌های مورد نیاز مدیران مدرسه سخن گفته و مطالب بسیاری نوشته‌اند که مورد استناد و استفاده‌ی عملی مدیران بوده است. اما سؤال این است که با توجه به تغییرات پرشتاب محیط بیرونی و درونی مدرسه، چگونه مدیر مدرسه می‌تواند در مقام رهبر آموزشی فردا، ایفای نقش کند و باید چه توان‌مندی‌هایی داشته باشد؟

امروزه دست‌یابی به «پیش‌رفت آموزشی»، یکی از موضوعات مهم و اساسی آموزش و پرورش کشورهای توسعه‌یافته است و تلاش‌های گسترده و سازمان‌یافته‌ای برای پاسخ‌گویی به این مهم صورت گرفته است. در چنین وضعیتی، «مایکل فولن»، محقق و اندیش‌مند رشته‌ی مدیریت، می‌گوید: «دست‌یابی به این هدف به بروز تنش‌های بسیاری در مدرسه منجر می‌شود و مدیر به دلیل پاسخ‌گو بودن به تمام عوامل مرتبط با مدرسه (معلمان، کارکنان، دانش‌آموزان، منطقه‌ی آموزشی و خانواده‌ها) کسی است که با بیش‌ترین فشارها و تنش‌های ناشی از برآوردن انتظارات نظام مدرسه و تغییرات محیطی مواجه است. به این سبب، مدیر مدرسه باید به ترتیبی به چگونگی برخورد با این مشکلات بیندیشد که بتواند به درستی مسیر پیش‌برد آموزش را در مدرسه تعیین و هدایت کند».

فولن به پنج اصل مهم برای پیش‌رفت آموزشی در مدرسه اشاره می‌کند که عبارت‌اند از:

۱. مدیران مدرسه همواره بیش‌ترین

نقش را در زمینه‌ی پیش‌رفت آموزشی ایفا می‌کنند.

۲. از آن‌جا که عناصر تشکیل‌دهنده‌ی هر مدرسه با مدرسه‌ی دیگر متفاوت است، مؤلفه‌های مؤثر بر پیش‌رفت آن‌ها نیز، در عین داشتن اشتراکات آموزشی، منحصر به فرد است. در نتیجه، نمی‌توان برای تمام مدارس در زمینه‌ی پیش‌رفت آموزشی، یک دستورالعمل واحد صادر کرد.

۳. پیش‌رفت مداوم آموزشی در هر مدرسه مرهون تلاش هم‌عرض مدیر و معلمان است.

۴. تشریک مساعی مدیر و معلمان، قدرت پیش‌رفت آموزشی را افزایش می‌دهد.

۵. پیش‌رفت تحصیلی دانش‌آموزان، پایه و اساس فعالیت‌های مدرسه است (Fullan, ۱۹۹۹).

با توجه به این اصول، مدیران فردا باید مهارت‌های لازم را برای تطبیق تلاش‌های مربوط به پیش‌رفت آموزشی و موفقیت دانش‌آموزان در محیط پیچیده و دشوار آینده کسب کنند. در چنین شرایطی، مدیران مدارس فردا در نقش رهبران آموزشی جلوه‌گر می‌شوند.

چگونه مدیر می‌تواند در مقام رهبر آموزشی مدرسه‌ی فردا ایفای نقش کند؟

رهبر آموزشی مدارس فردا باید اقدامات زیر را انجام دهد:

- اهداف و انتظارات آموزشی مدرسه را تعیین و ابلاغ کند.

- منابع راهبردی برای دست‌یابی به اهداف آموزشی را تعیین کند و تخصیص

دهد (مدیریت منابع).

- در برنامه‌ریزی، هماهنگی و ارزش‌یابی برنامه‌ی درسی و آموزشی مشارکت مؤثر داشته باشد.

- معلمان را برای شرکت در دوره‌های آموزشی لازم برای توسعه‌ی دانش و مهارت در حوزه‌ی یادگیری - یاددهی ترغیب کند.

- دانش‌آموزان و معلمان را در مسیر موفقیت و اثربخشی در فرآیند یاددهی - یادگیری حمایت کند.

مدیر مدرسه‌ی فردا برای رهبر شدن باید چه توانایی‌هایی داشته باشد؟

- او باید اهداف اخلاقی خود را تعیین، اعلام و مطابق آن عمل کند. اهداف اخلاقی مدیران باید در جهت تعریف نظامی پاسخ‌گو به تمام دانش‌آموزان باشد. امکان دارد یکی از این اهداف، به این شکل تعیین و اعلام شود: «تمام دانش‌آموزان می‌توانند یاد بگیرند و فرصت‌های آموزشی باید به‌صورت عادلانه میان آن‌ها تقسیم شود». این چنین نظامی به کاهش تفاوت سطح عمل‌کردی دانش‌آموزان منجر خواهد شد (Fullan, ۲۰۰۳).

- موفقیت رهبر آموزشی تا حد زیادی به سنجیدگی در تنظیم زمان بستگی دارد (مدیریت زمان). مدیر باید در زمان محدود به مهم‌ترین اقداماتی که به پیش‌برد اهداف آموزشی و موفقیت دانش‌آموزان منجر می‌شود، دست بزند و از درگیر شدن در امور حاشیه‌ای و نامرتبط با این اهداف، بپرهیزد.

- او باید برنامه‌ی درسی و آموزشی دانش‌آموزان را مطابق با نیازهای آنان تنظیم و با شناسایی نیازهای یادگیری دانش‌آموزان،

مدیر کل محترم دفتر آموزش و پرورش راهنمایی تحصیلی

در سفر به استان یزد، در بازدید از چند مدرسه‌ی شبانه‌روزی راهنمایی، مدیران مدارس عنوان کردند که دانش‌آموزان ورودی به مدرسه‌های راهنمایی، با مشکلاتی مواجه‌اند و در همان ماه‌های اول، ترک تحصیل زیاد است. چه کار کنیم؟

مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه

به استناد پژوهش‌های استانی و نیز بررسی‌های کارشناسی صورت گرفته، عواملی چون دوری از خانواده و احساس دل‌تنگی، بحران‌ها و مسائل عاطفی و روحی دوره‌ی بلوغ، ناآشنا بودن دانش‌آموزان ورودی با محیط‌های شبانه‌روزی، مناسب نبودن وضعیت و امکانات خوابگاهی، بهداشتی، تغذیه‌ای و... در این مدارس، کمبود نیروهای سرپرست، مشاور و مربیان پرورشی مجرب و نبود پر خورده مناسب و سنجیده با دانش‌آموزان، نیاز روستاییان به نیروی کار دانش‌آموزان روستایی از نظر اقتصادی و کم‌انگیزه بودن دانش‌آموزان به ادامه‌ی تحصیل، موجب ترک تحصیل آنان به‌ویژه در پایان ماه اول می‌شود.

در این زمینه، دفتر آموزش و پرورش راهنمایی تحصیلی به منظور بهبود وضعیت آموزشی و پرورشی این مدارس طرح‌ها و برنامه‌هایی را پیش‌بینی و اجرا کرده‌است که اهم آن‌ها عبارت‌است از:

۱. طرح مهارت‌آموزی خودتکایی که در آن، آموزش‌های لازم برای آشنایی دانش‌آموزان با برخی از حرف و مشاغل مورد نیاز جامعه با توجه به علاقه و گرایش آنان در اوقات فراغت ارائه می‌گردد (از سال ۸۰-۷۹ تاکنون)
۲. طرح ارتقای وضعیت آموزشی و پرورشی مدارس شبانه‌روزی راهنمایی لازم‌التوجه که سال چهارم اجرای خود را پشت سر می‌گذارند. در این طرح، مدرسی که از نظر درصد قبولی دانش‌آموزان، کمبود نیروهای آموزشی و اجرایی مرتبط، فضا و امکانات آموزشی، خوابگاهی، بهداشتی و... زیر میانیگین استان قرار دارند، شناسایی می‌شوند و با اختصاص اعتبار لازم و اجرای برنامه‌ها و طرح‌های کیفی و ارائه‌ی آموزش‌های لازم به عوامل آموزشی و اجرایی تارسییدن به سطح میانیگین استان تحت پوشش طرح قرار می‌گیرند.
۳. برگزاری کارگاه‌ها و دوره‌های آموزشی - توجیهی برای ارتقای مهارت‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای و شغلی مدیران و سرپرستان مدارس شبانه‌روزی و تولید و توزیع لوح‌های فشرده آموزشی این کارگاه‌ها در همه‌ی مدارس شبانه‌روزی.

۴. تدوین کتاب «مدارس شبانه‌روزی را بهتر بشناسیم» به‌منابه منبع و مرجعی مستند برای آگاهی و افزایش اطلاعات مدیران و سرپرستان درخصوص این مدارس و توزیع آن در تمام مدارس راهنمایی شبانه‌روزی کشور.

۵. تهیه‌ی دستورالعمل اجرایی مدارس شبانه‌روزی و تصویب آن در سال ۸۵ که در آن تمام موارد لازم برای تأمین نیروی انسانی آموزشی و اجرایی کارآمد برای این مدارس، غنی‌سازی اوقات فراغت، بازسازی و به‌سازی فضا و تجهیزات این مدارس، بهداشت، سلامت دانش‌آموزان، برنامه و سرانه‌ی غذایی مناسب، ایجاد انگیزه‌های لازم جهت جذب و نگه‌داشت نیروهای مجرب و کیفی در این مدارس، تأمین مربی پرورشی، مشاور سرپرست، کمک سرپرست و مربی بهداشت، تأمین وسیله‌ی ایاب و ذهاب دانش‌آموزان و معلمان و... پیش‌بینی شده‌است. اما متأسفانه در دو سال اخیر، به‌دلیل کمبود اعتبارات و ابلاغ شیوه‌نامه‌ی سامان‌دهی سال ۸۷، اجرای مفاد آن محقق نگردید و به‌رغم پی‌گیری‌های مستمر و مکرر این دفتر و سایر دفاتر ستادی ذی‌ربط و نیز مسئولان سازمان آموزش و پرورش استان‌ها، هنوز زمینه‌های لازم جهت اجرای کامل مفاد آن فراهم نیامده‌است. امید است کار گروهی، که هم‌اکنون در سطح وزارت با حضور معاونان محترم وزیر و برخی مدیران ذی‌ربط ستادی با دستور مقام عالی وزارت تشکیل گردیده‌است، با فراهم آوردن زمینه‌های لازم برای اجرای این دستورالعمل، موجبات ارتقا و بهبود وضعیت آموزشی و پرورشی این مدارس را فراهم آورد.

منوچهر فضلی‌خانی/مدیرکل دفتر راهنمایی تحصیلی

مسیر پیش‌رفت را تعریف و در آن زمینه برنامه‌ریزی کند. این نوع برنامه‌ریزی از کلیشه‌ای شدن مدارس و ماندگاری در روش‌های گذشته، بدون توجه به نیازهای آینده، پیش‌گیری می‌کند.

- مدیر باید در نقش یک رهبر آموزشی، مدیریت منابع مدرسه را به‌عهده داشته باشد. او باید راهنما و هدایت‌کننده نظام مدرسه در استفاده‌ی معقول از منابع موجود باشد.

- مدیر باید در حل اختلاف‌های احتمالی میان گروه‌های آموزشی و کاری در مدرسه، نقش میانجی را ایفا کند (Kouzes, ۲۰۰۳).

- باید محقق باشد. مستمر تحقیق کند و از نظریه‌های جدید در حوزه مدیریت، یادگیری و آموزش مطلع باشد. او باید منبع اطلاعاتی ارزشمندی برای پاسخ‌گویی به نیازهای دانش‌آموزان و معلمان باشد.

- مدیر باید بتواند با برقراری ارتباط هوش‌مندانه با معلمان، دانش‌آموزان، خانواده‌ها، مناطق آموزشی و... از فرصت‌های موجود، اعم از فرصت‌های آموزشی، مالی و مادی و معنوی، به نفع مدرسه استفاده کند. او باید از سرمایه‌های اجتماعی موجود برای بالا بردن استانداردهای آموزشی مدرسه در جهت پیش‌رفت آموزشی استفاده کند (Kuhns, ۲۰۰۵).

منبع

1. Fullan, Michael (2003). The Moral Imperative of School Leadership. Corwin Press. Thousand Oaks, CA.
2. Fullan, Michael (1999). Change Forces; The Sequel. Flamer Press. Philadelphia, PA.
3. Kuhns, Gregory M. (2005). The Connection Between Leadership and Pedagogy. West Virginia University Dissertations.
4. Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). Five Practices of Exemplary Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

سلامت از برنامه‌های مدرسه سه

برتری خود را رعایت استانداردهای علمی در زمینه‌ی وضعیت بدنی می‌دانند.

با توجه به اهمیت سلامت روانی و جسمانی دانش‌آموزان در برنامه‌های آموزش برای همه (EFA)^۱، اهداف توسعه‌ی هزاره و تأکید برای فرصت‌های سلامت‌جویانه در سطح بین‌المللی از سوی نهادهایی چون سازمان بهداشت جهانی (WHO)^۲ و یونسکو و بالاتر از همه، تأکید دین مبین اسلام بر بهداشت و سلامت، گنجاندن موضوع سلامت در برنامه‌های مدرسه باید به یکی از عناصر ثابت و فراگیر تبدیل شود. فرض بر آن است که اولیای هر مدرسه، بر اساس تحلیلی که از وضعیت جاری به‌عمل می‌آورند، باید برنامه‌ی عملی را تدوین کنند. اولیای هر مدرسه، با توجه به وضعیت

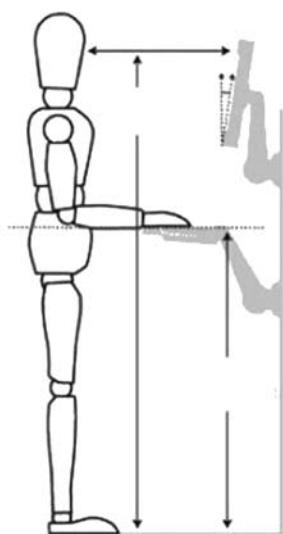
باعث ضعف و اختلال در رشد می‌شوند. اختلال و ضعف در رشد، سبب ایجاد نابهنجاری‌های بدنی می‌شود و شخص وضعیت بدنی مطلوب خود را از دست می‌دهد. این ضعف‌ها، ضعف‌های اندام‌های دیگر بدن مانند دستگاه گردش خون و تنفس را در پی دارد. از طرف دیگر، نابهنجاری‌های وضعیتی و اسکلتی بر سلامت روانی افراد اثر می‌گذارند و باعث کاهش اعتماد به نفس و ایجاد افسردگی می‌شوند.

امروزه در کشورهای پیش‌رفته‌ی جهان، برای شناساندن وضعیت بدنی صحیح به مردم، برنامه‌ریزی‌های جامع و دقیقی صورت گرفته است؛ به‌طوری که صاحبان صنایع و سازندگان وسایل مورد نیاز مردم، (مانند میز، صندلی، مبلمان و پوشاک)، یکی از وجوه

آیا تا به حال به رفتار نشستن و راه رفتن همکاران خود توجه کرده‌اید؟ دانش‌آموزانتان در مقابل شما چگونه می‌ایستند؟ آیا هنگام کار کردن با رایانه، احساس نمی‌کنید سرتان به جلو تمایل پیدا کرده است؟ آیا تا به حال با دانش‌آموزانی که پشت گرد یا گودی کمر زیادی دارند، روبه‌رو شده‌اید؟ از نحوه‌ی صحیح حمل کیف چه اطلاعی دارید؟ آیا علائم و عوارض ناشی از نابهنجاری‌های وضعیتی را می‌دانید و... .

یکی از شاخص‌های مهم توسعه‌یافتگی کشورها، سطح سلامت و تندرستی افراد جامعه است. آینده‌ی هر جامعه بر پویایی و سلامت روانی و جسمانی نوجوانان و جوانان آن جامعه مبتنی است؛ به همین سبب، وجود افراد سالم و توانمند، بزرگ‌ترین سرمایه‌ی ملی یک جامعه محسوب می‌شود.

با آن‌که زندگی ماشینی امروز پیشرفت‌های صنعتی و فن‌آورانه و رفاه بسیاری برای انسان به‌ارمغان آورده و منشأ خدمات ارزنده‌ای به انسان‌ها شده، عوارض متعددی را نیز در پی داشته است. از اساسی‌ترین عوارض آن می‌توان به جای‌گزینی ماشین با نیروی عضلانی اشاره کرد که زمینه‌ساز فقر حرکتی، بی‌حرکتی و چاقی است. علاوه بر این عوامل، الگوهای غلط نشستن، ایستادن، راه رفتن و حمل اشیاء، استفاده از پوشاک نامناسب (کفش)، بیماری‌ها، وراثت، وضعیت‌های شغلی، فرهنگ و ویژگی‌های آنترپومتری نیز



پرسش و پاسخ در مورد مسائل حقوقی و اجرایی در حوزه مدارس

تهیه و تنظیم: ابراهیم شکا و سیدحسین طلایی زواره

● اگر دانش آموزی بعد از وقت رسمی و موظف در مدرسه مخفی بماند و مشکلاتی از نظر اخلاقی و رفتاری پیش بیاورد، مدیر مدرسه در قبال این مسئله چه مسئولیتی دارد؟

□ مطابق بند ۵ ماده‌ی ۶۸ آیین‌نامه‌ی اجرایی مدارس، مصوب جلسه‌ی ۶۵۲ مورخ ۱۳۷۹/۵/۲۰:

دانش آموزان در دوران تحصیل موظف‌اند موازین اسلامی و مقررات آموزش و پرورش را در زمینه‌ی اخلاق و رفتار رعایت کنند که اهم آن‌ها به شرح زیر است:

۱. رعایت شعائر دینی.
۲. رعایت ادب و احترام به مدیر، معاون، معلمان، مربیان و دیگر کارکنان مدرسه.
۳. رعایت حسن رفتار و اخلاق و همکاری با سایر دانش آموزان.
۴. سعی شایسته در تحصیل، رعایت مقررات آموزشی و تربیتی، انجام دادن فرایض دینی و مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی مدرسه.

۵. حضور به‌هنگام در مدرسه و خروج از آن در پایان ساعات مقرر (حضور در مدرسه در غیر ساعات مقرر برای استفاده از زمین ورزش، آزمایشگاه، کتابخانه، فعالیت‌های پرورشی و... منوط به اجازه‌ی ولی دانش آموزان، موافقت مدیر و به سرپرستی او یا یکی از کارکنان مدرسه مجاز خواهد بود).

● مسئولیت مدیران در قبال اجرای اردوهای دانش آموزی تا چه اندازه است؟

□ مطابق ماده‌ی ۱۰۷ آیین‌نامه‌ی اجرایی مدارس مصوب جلسه‌ی ۶۵۲ مورخ ۱۳۷۹/۵/۲۰:

اعزام دانش آموزان برای بازدید و گردش‌های علمی، تربیتی و تفریحی در محدوده‌ی شهرستان محل تحصیل با موافقت شورای مدرسه و رضایت کتبی اولیای دانش آموزان بلامانع است. مدیر مدرسه موظف است موافقت شورای مدرسه را به اداره‌ی آموزش و پرورش مربوط ارسال کند. برای اعزام دانش آموزان به خارج از محدوده‌ی شهرستان محل تحصیل، علاوه بر اخذ رضایت کتبی اولیا و موافقت شورای مدرسه، موافقت اداره‌ی آموزش و پرورش محل نیز ضروری است.

تبصره: بازدیدهای علمی، تفریحی و تربیتی در ایام برگزاری امتحانات رسمی مدارس و از یک هفته قبل از آن ممنوع است.

خاص آن مدرسه از نظر قومی، جنسیتی و موقعیت جغرافیایی، دانش آموزان و کارکنان آموزشی و غیر آموزشی، فرهنگ حاکم بر ارتباط خانه و مدرسه و عملکرد تحصیلی - تربیتی دانش آموزان، باید برنامه‌های خاصی داشته باشند. به این سبب، در نظر داریم در شماره‌های آینده، شما را با انواع نابهنجاری‌های وضعیتی، که در ساختار قامت افراد ایجاد می‌شود، و راه‌های پیش‌گیری از آن‌ها آشنا کنیم تا شما هم در هر لحظه از زندگی، ناگزیر به تفکر باشید که چگونه راه بروید، بایستید، بنشینید و حرکت و فعالیت داشته باشید. گنجاندن موضوع سلامت در برنامه‌های مدرسه هم از برنامه‌های اولویت‌داری است که باید به موازات این مسئله پیش برود.

با توجه به افزایش روزافزون نابهنجاری‌های وضعیتی مانند سر رو به جلو، پشت گرد، کمر گود، پشت کج، شانه‌های نامتقارن، زانوی ضرب‌دری، زانوی پراتنری، انگشت شست کج و... در میان دانش آموزان دوره‌های متفاوت تحصیلی، مدیران مدارس می‌توانند با فعالیت‌هایی از قبیل تشکیل جلسه‌های آموزش خانواده و اطلاع‌رسانی از طریق بروشور و یا فعالیت‌های دیگر، برای افزایش سطح کیفی ساعت درس تربیت بدنی و در نهایت، افزایش سطح سلامت جامعه گام‌های مهمی بردارند.

زیر نویس

1. Education for All
2. World Health Organization

*مدیر گروه پژوهش در برنامه‌های تربیت بدنی و بهداشت مؤسسه‌ی پژوهشی برنامه‌ریزی درسی و نوآوری‌های آموزشی

چه نهادی متولی

آموزش سواد اینترنتی به دانش‌آموزان است؟

می‌توانند راهنما و معلم خوبی برای آن‌ها باشند؟ برای پاسخ به این سؤال، او به سراغ ۳۵۹ دانش‌آموز رفت و متوجه شد که تنها ۱۰ درصد والدین می‌توانند به اینترنت وصل شوند و این میزان در میان مربیان آن‌ها ۳۲ درصد است. در حالی که دانش‌آموزان ساعت‌های بیش‌تری در اینترنت سپری می‌کنند.

براساس اعلام تسکو تله‌کام، در سال ۲۰۰۶ میلادی، دوسوم از والدین از نحوه‌ی استفاده فرزندان‌شان از اینترنت ناآگاه بودند. در حقیقت، آن‌ها به‌هیچ‌وجه نمی‌توانستند ارتباطات اینترنتی فرزندان‌شان را کنترل کنند. اغلب والدین این نوجوانان گمان می‌کردند فرزندان‌شان برای اطلاع از جدیدترین بازی‌های رایانه‌ای، دیدن کارتون و یا یافتن کتاب به اینترنت مراجعه می‌کنند.

از یافته‌های دیگر این پژوهش آن است که در برنامه‌ریزی شخصی برای استفاده از اینترنت، در میان دانش‌آموزان، مربیان و والدین آن‌ها، تفاوت معناداری وجود ندارد و مفهوم آن این است که والدین و مربیان از چگونگی استفاده‌ی صحیح از اینترنت آگاهی ندارند و در این زمینه، بین آن‌ها و فرزندان‌شان تفاوتی وجود ندارد.

در هر عصری، تعلیم و تربیت وابسته به انسان‌هایی است که مسئولیت آن را به‌عهده دارند و نیز تابع کیفیت فرهنگی است که در چارچوب آن این فعالیت‌ها صورت می‌گیرد. توانایی‌ها و ضعف‌های جوانان، بازتابی از توانایی‌ها و ضعف‌های بزرگسالان است؛ زیرا نسل جوان از سال‌های اول زندگی خانوادگی تا دوره‌ی ابتدایی و متوسطه و شاید هم در مراحل بالاتر، راهی را که نسل‌های گذشته به او نشان داده‌اند، در پیش می‌گیرد.

اینترنت یک رسانه‌ی جمعی پنهان است. لایه‌های این وسیله‌ی ارتباطی بسیار ناشناخته‌تر از رسانه‌های جمعی دیگر است. مثلاً یک مجله در تعدادی صفحه خلاصه می‌شود؛ برنامه‌های تلویزیون و ماهواره نیز در چند کانال محدود می‌شوند. حتی اگر این کانال‌ها هزار عدد باشند، باز هم قابل دسترسی و تفکیک‌اند؛ اما در اینترنت با لایه‌های فراوانی مواجه‌ایم.

دانش‌آموزان ایرانی به راستی نمی‌دانند که امکان چه استفاده‌هایی از اینترنت وجود دارد. آنان اغلب هدف مشخصی ندارند و شاید استفاده بسیاری از آن‌ها از بخش‌های سرگرمی، مسائل ضداخلاقی و گفت‌وگوهای بیهوده در اتاق‌های چت، به همین دلیل باشد.

اگر عده‌ی بسیاری از جوانان به این نحو از اینترنت استفاده می‌کنند، باید دلیل آن‌را در ساختار فکری آنان جست‌وجو کرد. آن‌ها در خانه و مدرسه آموزش مؤثر و مفیدی در زمینه‌ی اینترنت ندیده‌اند؛ هیچ نهادی عهده‌دار هدایت آنان برای نمایش امکانات گسترده‌ی اشتغال‌زایی، ایجاد درآمد، ادامه‌ی تحصیل و حتی سرگرمی مفید و آموزنده در اینترنت نبوده است. پس نوجوانان از چه کسانی بیاموزند و چگونه بیاموزند؟

می‌دانیم که ممانعت در زمینه‌ی استفاده از اینترنت مشکل‌گشا نیست؛ زیرا امروزه استفاده از رایانه و اینترنت، از مهارت‌های زندگی و نحوه‌ی تعامل با دیگران به حساب می‌آید و باید از همان ابتدا در آموزش‌های دانش‌آموزان گنجانده شود تا فرهنگ صحیح استفاده از آن رواج یابد.

دکتر محمد سلطانی‌فر در پژوهشی به تحلیل وضعیت سواد اینترنتی والدین و مربیان مدارس پرداخته است تا با مقایسه‌ی آن با وضعیت فرزندان دانش‌آموز خود، دریابد که آیا والدین و مربیان





دفتر انتشارات کمک آموزشی

با مجله‌های رشد آشنا شوید

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

مجله‌های دانش آموزی

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

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

مجله‌های عمومی

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

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

مجله‌های تخصصی

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

- ♦ **رشد برهان راهنمایی (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره‌ی راهنمایی تحصیلی)** ♦ **رشد برهان متوسطه (مجله ریاضی برای دانش‌آموزان دوره‌ی متوسطه)** ♦ **رشد آموزش قرآن** ♦ **رشد آموزش معارف اسلامی** ♦ **رشد آموزش زبان و ادب فارسی** ♦ **رشد آموزش هنر** ♦ **رشد مشاور مدرسه** ♦ **رشد آموزش تربیت بدنی** ♦ **رشد آموزش علوم اجتماعی** ♦ **رشد آموزش تاریخ** ♦ **رشد آموزش جغرافیا** ♦ **رشد آموزش زبان** ♦ **رشد آموزش ریاضی** ♦ **رشد آموزش فیزیک** ♦ **رشد آموزش شیمی** ♦ **رشد آموزش زیست‌شناسی** ♦ **رشد آموزش زمین‌شناسی** ♦ **رشد آموزش فنی و حرفه‌ای** ♦ **رشد آموزش پیش‌دبستانی**

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

- ♦ نشانی: تهران، خیابان ایرانشهر شمالی، ساختمان شماره‌ی ۴ آموزش و پرورش، پلاک ۲۶۶، دفتر انتشارات کمک آموزشی.
- ♦ تلفن و نمابر: ۰۲۱-۸۸۸۳۹۱۸۶

در این تحقیق ۹۴ درصد از دانش‌آموزان اذعان کردند که برای استفاده از اینترنت با فرد دارای صلاحیت مشاوره نمی‌کنند. بنابراین، نوجوانان که اصلی‌ترین مخاطبان اینترنت محسوب می‌شوند، در مورد امکانات و نحوه‌ی استفاده‌ی صحیح از اینترنت آموزش نمی‌بینند و از سوی دیگر، در گزینش، انتخاب، پردازش و تجزیه و تحلیل درست اطلاعات و داده‌های دریافتی، توانایی زیادی ندارند.

مقایسه‌ی سطح سواد اینترنتی در میان سه گروه دانش‌آموزان، مربیان و اولیا حاکی از آن است که والدین و معلمان نمی‌توانند در مورد چگونگی استفاده از اینترنت آموزش‌های لازم را به دانش‌آموزان بدهند و اساساً مرجعی برای نوجوانان محسوب نمی‌شوند.

پس ریشه‌ی مشکل، آشنا نبودن متولیان آموزش (والدین و مربیان) آن‌ها با فناوری‌های نو ارتباطی و اطلاعاتی است. در نتیجه، آگاهی از این ضعف و ناتوانی، ما را به سوی برنامه‌ریزی دقیق برای کسب آموزش سواد اینترنتی والدین و مربیان سوق می‌دهد.

خوانندگانی که علاقه‌مندند گزارش کامل این تحقیق را مطالعه کنند، می‌توانند به شماره‌ی ۲۷ فصل‌نامه‌ی علمی - پژوهشی نوآوری‌های آموزشی از انتشارات سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی مراجعه کنند.

زیرنویس

1. Tesco Telecoms





برگ اشتراک مجله های رشد

شرایط:

- ۱- پرداخت مبلغ ۵۰/۰۰۰ ریال به ازای هر عنوان مجله‌ی درخواستی، به صورت علی الحساب به حساب شماره‌ی ۳۹۶۶۲۰۰۰ بانک تجارت شعبه‌ی سه راه آزمایش (سرخه حصار) کد ۳۹۵ در وجه شرکت افست.
- ۲- ارسال اصل فیش بانکی به همراه برگ تکمیل شده‌ی اشتراک باپست سفارشی. (کپی فیش رانزد خودنگه دارید.)

نام مجله های درخواستی :

.....

.....

نام و نام خانوادگی:

.....

تاریخ تولد:

.....

میزان تحصیلات:

.....

تلفن:

.....

نشانی کامل پستی:

.....

.....

.....

.....

در صورتی که قبلاً مشترک مجله بوده اید، شماره‌ی اشتراک خود را بنویسید:

.....

امضا:

● صندوق پستی مرکز بررسی آثار: ۱۵۸۷۵/۶۵۶۷

● صندوق پستی امور مشترکین: ۱۵۸۷۵/۳۳۳۱

● نشانی اینترنتی: www.roshdmag.ir

● پست الکترونیک: Email:info@roshdmag.ir

● امور مشترکین: ۰۲۱-۷۷۳۳۶۶۵۶-۷۷۳۳۵۱۱۰

● پیام گیر مجله های رشد: ۰۲۱-۸۸۳۰۱۴۸۲

یادآوری:

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

● **مریم محمدی، مدیر مدرسه‌ی راهنمایی نمونه‌ی دولتی حضرت زهرا(س)، ناحیه‌ی ۱ زنجان:** از ابتکارهای جالب شما برای توسعه‌ی مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه و سایر مجله‌های رشد در محل کارتان سپاس‌گزاریم. برای تشکر از شما و برای این که تلاش‌هایتان مورد توجه سایر مدیران مدرسه‌ها قرار گیرد، به شمه‌ای از اقدامات شما اشاره می‌کنیم:

□ نصب تصاویری از مجله‌های رشد در تابلو اعلانات مدرسه و در معرض دید همکاران و اجرای مسابقه‌ای برای تفسیر تصاویر و اهدای هدیه به بهترین تفسیرها.

□ تهیه بروشوری از محتوای مطالب مجله‌های رشد با عنوان «بیش‌تر بدانیم» و برگزاری مسابقه‌ای از محتوای بروشورهای هفت‌گانه در اردیبهشت‌ماه میان همکاران و اعطای لوح تقدیر به افراد برگزیده (این بروشورها، ضمن آن که برای افراد پر مشغله مناسب است، آنان را به خواندن همه‌ی مطالب در اصل مجله ترغیب می‌کند).

□ خلاصه‌نویسی از مطالب مجله‌های رشد به همت همکاران و ارسال این خلاصه‌ها به سایر مدرسه‌های ناحیه که با استقبال خوب گروه‌های آموزشی اداره و مدرسه‌ها روبه‌رو شده است.

□ نوشتن جملات زیبا از مجله‌های رشد در قسمتی از تابلو اعلانات مدرسه با اشاره به منبع آن.

□ قراردادن کم‌دی در اتاق دبیران و چیدن تمام مجله‌های رشد به تفکیک رشته و موضوع در کازیه‌های مخصوص و زیبا تا دبیران بتوانند به راحتی از آن‌ها استفاده کنند.

● **معصومه صالح‌پور، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی و مرضیه صالحی، کارشناس ارشد پژوهشگری جامعه‌شناسی:** مقاله مشترک شما با عنوان «آیا در آموزش و پرورش می‌توان به مدیریت کیفیت جامع دست یافت؟» را دریافت کردیم. این مقاله، خیلی خوب، مستدل و علمی تنظیم شده است و پس از بیان ادبیات مدیریت کیفیت جامع، زمینه‌های بروز و ظهور این مقوله در آموزش و پرورش، در آن بازنمایی شده است.



اما در این مقاله، با مشکلی که در بسیاری از مقاله‌های دریافتی دیگر نیز وجود دارد، روبه‌رو شدیم. از آن‌جا که زمینه‌های فکری این قبیل مفاهیم، ابتدا در صنعت پایه‌گذاری شده است، تطبیق‌دادن آن‌ها با آموزش و پرورش، اندکی سخت، تخصصی و البته مشکل است. به عبارت دیگر، در این مقاله و بسیاری از مقاله‌های دیگر، بخشی که باید به کاربرد مفهوم در مدیریت آموزشی و به‌طور مشخص به فعالیت‌های مدرسه‌ای پرداخته شود، مورد بی‌توجهی قرار گرفته و این نقیصه‌ای است که باید در این قبیل مطالعات تطبیقی مد نظر قرار گیرد. برای شما آرزوی موفقیت می‌کنیم.

● **غلامرضا سرلک، مدیر دبستان ۱۵ خرداد خمین:** پیشنهاد شما مبنی بر تقدیر از همسران فرهنگیان بازنشسته را دریافت کردیم. طرح جالبی است و امیدواریم مورد توجه مسئولان قرار بگیرد. آقای سرلک نوشته‌اند: «چون همسران همکاران فرهنگی طی ۳۰ سال خدمت صادقانه، در تمام مشکلات و سختی‌ها همراه و مشوق همسران خود در امر تعلیم و تربیت بوده‌اند، شایسته است در هنگام بازنشستگی، در مراسم ویژه‌ای مورد تقدیر مدیران ارشد قرار بگیرند.»

مقالات و نوشته‌های این عزیزان را دریافت کردیم، ولی به دلیل حجم کم مجله‌ی رشد مدیریت مدرسه و میزان، تنوع و حجم بالای آثار دریافتی از همکاران محترم، امکان چاپ همه‌ی آن‌ها را از ما می‌گیرد. با پوزش از همه‌ی همراهان محترمی که به هر دلیل ناچاریم از چاپ نوشته‌های آنان خودداری کنیم، کماکان منتظر سایر آثار آنان باقی می‌مانیم.

سید احمد احمدی، فریدونکنار، مازندران؛ حسین ارتگلی، تهران؛ بتول اسماعیل‌زاده، مدیر دبستان ۱۳ آبان تربت حیدریه، خراسان رضوی؛ علی اشکوری، مدیر دبستان شهید حسنی، رامسر؛ محمدعلی اعتمادی، مدیر مدرسه راهنمایی شهید یزدانی، مبارکه؛ مهدی افروغ جهرمی، مدیر دبستان شهید دستغیب جهرم، جهرم؛ باقر آریایی‌فر، مدیر آموزگار دبستان شهید موسی آهنگر دارابی، روستای اوسا، منطقه میاندرود، ساری؛ حیدر آقاجانی،

بابلسر؛ عبدالعلی براری، مدیر مدرسه راهنمایی بوعلی، قائم‌شهر، مازندران؛ زهرا پازوکی، معاون مدرسه راهنمایی ولی‌عصر (عج)، تهران؛ علی تارم، معاون آموزشی هنرستان فنی شهید بهشتی عجبشیر، آذربایجان شرقی؛ علی تنگستانی، مدیر مدرسه راهنمایی جوادالائمه (ع)، بوشهر؛ حسن جهان‌بختی، سرگروه مدیران متوسطه شهرستان طبس، یزد؛ فردین جوانبخت، شهرکرد؛ سیده امینه حسینی، فریدونکنار، مازندران؛ اکرم السادات حسینی، مدیر مدرسه راهنمایی تقوی، محمدآباد میامی، سمنان؛ صغری حق‌دوست، مدیر دبستان شهید خیرزاده، مشهد؛ ماهرخ دوانلو، معاون آموزشی دبستان شاهد حضرت زینب (س)، تهران؛ محمد رئیسی، تهران؛ حسین رضایی، معاون هنرستان کاردانش ابراهیمی، آمل؛ آذردخت رفیعی، تهران؛ صدیقه ستاری، کاشان؛ نادر سلیمانی، مدیر دبیرستان ولی‌عصر (عج)، عجبشیر، آذربایجان شرقی؛ اقدس شاه‌قلیان، شهرکرد؛ محمد شرقی خسروشاهی، خسروشهر، آذربایجان شرقی؛ نسرين شنب‌غازانی اقدم، تهران؛ عزیزاله شهرآبادی، مدیر مدرسه راهنمایی حبیب‌اله مظاهر، نیشابور، خراسان رضوی؛ محمد شیرینی لرد، مدیر دبیرستان سید احمد معراجی لرد، خلخال اردبیل؛ علیرضا صادق‌پور؛ سید محسن طباطبایی، تهران؛ اکرم عباس‌قلی‌پور، مدیر دبیرستان ولایت، تهران؛ علی عبدالله‌زاده، مدیر مدرسه راهنمایی شهید صیاد شیرازی، تربت حیدریه، خراسان رضوی؛ شادی عزیزی قلاچی، مدیر دبستان شهید باقری، مهاباد، آذربایجان غربی؛ معصومه عشقی، مدیر دبیرستان رضوان، تهران؛ خدیجه عظیمی، تهران؛ مهدی عزیززاده، تهران؛ اکبر فرجی ارمکی؛ محمد علی فهیم‌نژاد، مدیر مدرسه راهنمایی صابر، تبادکان، خراسان رضوی؛ اسعد فیض، مدیر مدرسه شهید دارابی، کلاردشت، مازندران؛ کریم قاسم‌پور، گیلان؛ زهرا قبادی، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، تهران؛ طاهره قبادی، مدیر دبیرستان حضرت فاطمه زهرا (س)، آمل؛ فرحناز قنبرنژاد، مدیر دبستان عفت عنبران، اردبیل؛ افسانه کلباسی، اصفهان؛ زینب گلبو؛ غلامرضا متولی، کرمانشاه؛ شوکت مجیدی خامنه، تهران؛ مریم محمدی، مدیر مدرسه ۱۲ فروردین، رباط‌کریم؛ ناهید مسعودی، مدیر دبیرستان شهید خسروی، اقلید فارس؛ رحمت نعمتی، فریدونکنار، مازندران.

ABSTRACT

Start of the new academic year in October marked the start of the publication of the ۲۰۰۲ **Roshd-e Modiriat -e Madreseh** monthly (**School Management Roshd**). Targeting principals, deputy principals, counselors and ethics teachers in schools nationwide as its readership, the magazine soon had to raise its thousand ۹۰ print run, so much so that some copies of some issues had to be distributed in schools. Given its small volume at the beginning, it placed special emphasis on brief, useful stories. In addition, introducing modern educational management theories to its readers is high on the magazine's agenda.

Now at the start of the ۶۲nd issue, the of the monthly as it releases its School Management Roshd's editorial board has decided to present a page in English. The initiative is designed to promote international contacts with schools worldwide. To this end, the page contains a summary of the articles in each issue.

Being one of the the Educational Publications Office affiliated to the Iranian Education Ministry, the School Management Roshd targets students, teachers and principals. Its editor-in-chief **Heidar Tourani** holds a PhD in educational management and is a faculty member of the Educational Research and Innovation Institute. He is assisted by **Dr Davoud Mohammadi** and **Dr Morteza Majdfar**, both graduates and researchers of the educational management. A successful school principal in Tehran, **Sadegh Sadeqpour** is a

member of the magazine's planning board. **Ms Shahla Fahimi** serves as the internal manager of the monthly. We will talk about our other colleagues in the future issues.

"Beyond the Mirror" is the story opening this issue. It deals with delicate points, usually simply disregarded. In his piece headlined "What Are We Looking For", the editor-in-chief looks at the issue of the fundamental change in education, now widely discussed at the higher levels of the ministry. Then he takes an allegorical look at the Hajj pilgrimage in an article titled "Management in the Flight Camp", comparing aspects of the educational management in Hajj and school.

Dr Mohammad Reza Sarkar Arani has authored an article titled "Education as Culture" on his new work. Sima Rafi'i has translated an article on how to apply Feng Shui at school. In her article "Health's Share in School Programs", Dr Afsaneh Seneh discusses physical and mental health in students and school employees.

A serial article "Ways to Stop Waste in ۱۰۱", "Management" by Dr Morteza Majdfar includes case studies and real life events in Iranian schools focusing on dispensing with principals, based on credible documents.

The magazine includes other fixed and variable sections, which will be introduced gradually in the future issues.